

บทที่ 8

ทักษะสำคัญสำหรับผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ที่จะจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำจึงควรมีคุณสมบัติและมีทักษะบางประการที่มากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในหน่วยงาน จึงจะทำให้ผู้นำหน่วยงานหรือนำคนอื่นในหน่วยงานนั้นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะต่าง ๆ สำหรับผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการและมีรายละเอียดต่าง ๆ มาก ในที่นี้จะขอนำทักษะที่สำคัญและนำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่มนุษย์ได้แสดงออกมาต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกาย วาจา ใจ อันแสดงออกถึงความเกี่ยวข้อง ความผูกพัน ความรู้สึก เยื่อใย หรือสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน การกระทำที่แสดงออกมานี้เกิดจากสติ ปัญญา ความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของผู้ที่แสดงออกมานี้จะช่วยให้คนอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำให้งานมีสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

การปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะในกลุ่มบุคคล หรือในหน่วยงานใด ๆ ย่อมต้องการความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในกลุ่มในการทำงาน ผู้นำกลุ่มจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักมนุษยสัมพันธ์ สามารถวิเคราะห์และเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลรอบข้างและแสดงพฤติกรรมตอบที่เหมาะสมกับบุคคล ถูกต้องตามสถานการณ์ เวลา และสถานที่แล้ว ผู้นำย่อมได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความผูกพันจากผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงผู้บังคับบัญชาด้วย

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ เช่น

1. ทำให้การคบหาสมาคมเป็นไปอย่างราบรื่น
2. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการคิด และการทำงานร่วมกัน

3. เกิดความเชื่อถือ รักใคร่ และผูกพันกัน
4. มีความสามัคคี เข้าใจกันและกัน
5. ทำให้การทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกันประสบผลสำเร็จ

การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีและมีความสุขนั้น ทั้งสองฝ่ายต่างต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยยึดหลักเบื้องต้นของการอยู่ร่วมกัน 3 ประการคือ

1. **ตัวเราและผู้ร่วมงานมีความสุข** หมายความว่า ในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันนั้น แต่ละฝ่ายต้องมีความเห็นอกเห็นใจกัน ทำความเข้าใจกัน และต่างต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ไม่ก้าวก่ายทำงานในหน้าที่และชีวิตส่วนตัวของกันและกัน ไม่อิจฉา ริษยา แก่งแย่งชิงดี สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน

2. **ต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน** เป็นที่ยอมรับว่า คนเรามีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้แต่ละคนมีความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ฯลฯ ต่างกัน หากแต่ละฝ่ายยอมรับในความแตกต่างกันในทุกเรื่องไม่เห็นเป็นเรื่องแปลก และยอมรับซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันและการอยู่ร่วมกันย่อมสงบสุขราบรื่น

3. **ต่างได้รับผลประโยชน์หรือมีเป้าหมายร่วมกัน** ในการทำงานร่วมกันหากทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์หรือมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันย่อมจะทำงานร่วมกันได้อย่างดี

หลักพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น ควรคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. **รู้จักธรรมชาติของคน** การที่จะแสดงพฤติกรรมต่อบุคคลที่เราคบหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั้น เราจะต้องรู้จักธรรมชาติของคนนั้น ๆ ว่ามีลักษณะนิสัย อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความสามารถ ความถนัด การศึกษา ฯลฯ เป็นอย่างไร และถ้าเรายอมรับและเข้าใจว่า คนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล “เขาย่อมไม่เหมือนเรา และเราย่อมไม่เหมือนเขา” เราจึงต้องพยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรมและสิ่งที่ผู้อื่นแสดงออกมา เมื่อเข้าใจแล้ว การทำงานร่วมกันย่อมเป็นไปได้ง่ายขึ้น

ข. **วิเคราะห์และเข้าใจตนเอง** โดยปกติ คนมักจะมองไปข้างหน้า จึงเห็นแต่การกระทำของคนอื่น ลืมมองตนเอง จึงมองไม่เห็นพฤติกรรมของตนเองว่าเป็น

อย่างไร ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดผล เราจึงควรวิเคราะห์ตนเองอย่างตรงไปตรงมาด้วยว่า เป็นคนอย่างไร ชอบแสดงพฤติกรรมอย่างไรออกมา มีส่วนดีและส่วนที่ไม่ดีที่ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร พยายามแก้ไขส่วนบกพร่องให้น้อยลงและทำใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นด้วยใจเป็นธรรม

ก. วิเคราะห์และเข้าใจบุคคลอื่น การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องและพยายามเข้าใจความคิดและการกระทำของผู้ร่วมงาน ย่อมทำให้เลือกวิธีทำหรือการมอบหมายงานให้ทำสอดคล้องกับความสามารถของเขา การพยายามเข้าใจบุคคลอื่นนี้ มีวิธีการทำได้หลายวิธี เช่น สังเกตพฤติกรรม พูดคุยซักถาม ทำงานร่วมกัน สังเกตผลงานที่ทำเสร็จแล้ว หรือสอบถามผู้ที่ใกล้ชิด

ง. รู้จักสภาพแวดล้อม การรู้จักสภาพแวดล้อมจะมีส่วนช่วยในการเลือกใช้วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม

วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำควรยึดถือหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. รู้จักพูดจาและทักทายปราศรัยคนทั่วไป โดยใช้คำพูดที่ไพเราะ อ่อนหวาน หวังดี พูดในทางที่เป็นบวก เชิงสร้างสรรค์ และในทางที่เป็นประโยชน์ ไม่พูดเพื่อเจ้อ รู้จักว่าสิ่งใดควรพูดหรือสิ่งใดไม่ควรพูด การพูดจา ดิขมหรือวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นควรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และนุ่มนวล ไม่พูดจาให้ร้ายผู้อื่น

2. ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นกันเองกับผู้อื่น ยิ้มที่เป็นเครื่องแสดงความมีไมตรี จิตนั้นต้องมีความจริงใจ ไม่เสแสร้ง การยิ้มอย่างจริงใจจะช่วยสร้างบุคลิกภาพให้เป็นคนน่าคบค้าสมาคมด้วย

3. พยายามจดจำชื่อและข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่พบปะ คนทุกคนย่อมต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การที่เราสามารถเรียกชื่อเขาได้ถูกต้อง รู้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวเขา และเลือกในส่วนที่ดีมาเป็นหัวข้อในการสนทนา ย่อมทำให้เขาเกิดความภูมิใจ พอใจ และรู้สึกว่าเขาเป็นคนที่มีความสำคัญ

4. แสดงความเป็นกันเองได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้รับเกิดความรู้สึกอบอุ่น และเกิดความรู้สึกว่าเป็น “พวกเดียวกัน” จะช่วยทำให้บรรยากาศเป็นไปในทางบวก การทำงานหรือการติดต่อต่าง ๆ ก็จะเป็นไปด้วยดี อย่างไรก็ตาม การแสดงความเป็น

กันเองนี้ ไม่ควรแสดงออกมากเกินไปจนกลายเป็นการถือวิสาสะหรือก้าวก่ายหรือ
ล่วงล้ำสิทธิของบุคคลอื่น

5. มีความจริงใจต่อผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่เสแสร้ง แกล้งทำ หรือ
ต่อหน้าแสดงการกระทำอย่างหนึ่ง และลับหลังแสดงอีกอย่างหนึ่ง ย่อมทำให้ผู้อื่น
เคลือบแคลงหรือไม่เชื่อถือต่อคำพูดหรือการกระทำที่เราแสดงออกมา

6. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือผู้อื่น รู้จักการให้ ให้ความรักความ
เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ให้ปันสิ่งของ รู้จักให้อภัย และช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่จะทำได้โดยไม่
เกิดภัยหรือเกิดโทษต่อตนเอง

7. มีเหตุมีผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผลไม่ดูถูกหรือละเลย
ความคิดของคนอื่นที่ไม่เหมือนกับของตนเอง หรือกล่าวหาว่าไม่ถูกต้องโดยไม่นำมาคิด
หรือวิเคราะห์ให้รอบคอบเสียก่อน ความมีเหตุมีผลจะช่วยให้ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับ
บัญชากล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้สัมพันธภาพและการทำงาน
เป็นไปได้อย่างดีและราบรื่น

8. ความอดทนและเยือกเย็น สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะ
หรือโมโหโทโสง่าย

9. การมองโลกในแง่ดี การมองโลกในแง่ดี ย่อมทำให้เป็นคนที่แจ่มใส ไม่
เคร่งเครียด ทำให้มองสภาพหรือปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และได้ภาพที่ใกล้เคียงกับความเป็น
จริงมากกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้ายเพราะปราศจากอคติและความขุ่นมัวต่าง ๆ

10. การมีอารมณ์ขัน การมีอารมณ์ขันย่อมทำให้ทั้งตนเองและผู้รอบข้าง
ไม่เครียด จึงทำให้ตนเองและผู้อื่นมีความสุข การมีความสุขในการทำงานย่อมทำให้
งานเป็นไปในทางบวก

11. ความสามารถในการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ รู้จักจังหวะและมารยาทใน
การติดต่อ มีศิลปะในการพูด โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เห็นคล้อยตามหรือทำงานตามได้
มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยโสโอหัง ย่อมเป็นที่ประทับใจของผู้ที่ได้คบหาสมาคมด้วย

12. การให้บริการและช่วยเหลืออยู่เสมอ ยินดีและเต็มใจให้ความช่วยเหลือ
และให้บริการแก่ผู้อื่นตามโอกาสและจังหวะที่เหมาะสม มิใช่คอยแต่รับบริการจากผู้อื่น

แต่เพียงฝ่ายเดียว และไม่ควรรอรับบริการหรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นโดยไม่จำเป็น

13. การเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น การที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้สร้างจะต้องเป็นคนที่เปิดตัวเองก่อน จึงจำเป็นต้องเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่นตามสมควร ไม่ว่าจะเป็นงานทางสังคม การร่วมเล่นกีฬา การร่วมกิจกรรมทางวิชาการ การประชุม ฯลฯ การเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นนี้จะช่วยให้ผู้อื่นรู้จักเรา และเรารู้จักผู้อื่นมากยิ่งขึ้น ทำให้ “รู้เขา รู้เรา” ซึ่งจะประโยชน์ต่อการทำงาน

ศิลปะการครองใจคน

คนต้องอยู่ในสังคม ต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในบางครั้งก็จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นหรือต้องยอมให้ผู้อื่นพึ่งพาอาศัยเราบ้าง ในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และต้องพึ่งพาอาศัยกันเช่นนี้ หากเรารู้จักการประพฤติปฏิบัติ ผูกมิตรหรือครองใจคนให้ได้ ย่อมทำให้เกิดความพอใจในการอยู่ร่วมกันและร่วมมือร่วมใจกันทำงาน คนทำงานอย่างมีความสุข งานก็จะประสบผลสำเร็จ

หากใครคนใดคนหนึ่ง ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้รู้จักหรือผู้ที่ทำงานด้วย เป็นที่พึ่งพาอาศัย เป็นที่รักใคร่ชอบพอกของคนอื่น มีผู้อยากทำงานร่วมด้วย หรือเป็นผู้ที่มีผู้อื่นกล่าวขวัญในทางที่ดีบ่อย ๆ ย่อมแสดงว่าบุคคลนั้นเป็นคนที่กว้างขวาง (popular) เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น แสดงว่าเขาเป็นผู้ที่มีศิลปะในการครองใจคน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ๆ อย่างจริงใจมักเป็นผู้ที่มีศิลปะในการครองใจคนและเป็นคนที่มียุทธศาสตร์

หลักในการครองใจคน จะแสดงออกด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. ยกย่องและให้เกียรติผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยแสดงให้เห็นว่าเขาเหล่านั้นมีความสำคัญ
2. มีท่าทางสุภาพ ใจกว้างและถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวล
3. มีความเป็นกันเองกับคนทุกระดับ ไม่ถือตัว ไม่แบ่งชั้นวรรณะหรือเหยียดหยามผู้อื่น

4. ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นในแนวทางที่ถูกต้อง
5. ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น ยอมรับฟังและนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม
6. รู้จักยอมรับความผิดของตนเองเมื่อเป็นฝ่ายผิด
7. มีความจริงใจและตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการดำรงชีวิต
8. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ขัดคอหรือขัดแย้งผู้อื่น โดยไม่จำเป็น
9. ทำตนให้เป็นที่ไว้วางใจและรักษาความลับของผู้อื่น
10. ให้โอกาสให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว
11. มีอารมณ์ขัน ไม่หัวเราะเยาะผู้อื่นเมื่อเขาทำผิด
12. เป็นผู้มีความร่าเริงแจ่มใส มีอารมณ์ขัน หลีกเลี่ยงการทะเลาะวิวาทและการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น
13. ไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น
14. ไม่เห็นแก่ตัว มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
15. ชอบที่จะเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ
16. ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก
17. เป็นคนสม่ำเสมอ และทำงานอย่างจริงจัง
18. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่จะทำได้อย่างเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถของตนเอง
19. มีวิสัยทัศน์และมองโลกในแง่ดี จะช่วยทำให้ผู้คนอยากร่วมงานด้วย
20. สามารถสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแจ่มแจ้ง

คุณสมบัติและพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำหรือผู้บริหารได้ หากมีความตั้งใจจริง พฤติกรรมบางอย่างอาจจะต้องใช้เวลาในการฝึกฝน การได้ใจคนในการทำงานเท่ากับว่าเราทำงานนั้นสำเร็จไปกว่าครึ่ง

การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน

ทีมงาน (Team) หรือกลุ่ม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะทำงานใดงานหนึ่งที่กำหนดให้มีประสิทธิผล (effectively) คำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึงคุณภาพของงานที่ประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและใช้ทรัพยากร (ทั้งภายในและภายนอก) อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด สมาชิกในทีมแต่ละคนได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีคุณภาพและให้การสนับสนุนกันและกัน

ความสัมพันธ์ของสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มมักจะมีความสัมพันธ์แบบพลวัต (dynamic interaction) ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพของการทำงานของทีมงาน หากความสัมพันธ์ได้อย่างดีก็จะก่อให้เกิดการพัฒนาเทคนิคการทำงานที่จำเป็นต่องานที่จะทำนั้น

การทำงานในหน่วยงานใดๆ มักจะมีการรวมกลุ่มทำงานกันเป็นทีมงาน บางครั้งก็ทำงานได้ผล บางครั้งก็ไม่ได้ผลซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานของหน่วยงาน ดังนั้น การเลือกทีมหรือการแต่งตั้งทีมงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยปกติหัวหน้าหน่วยงานมักจะเลือกทีมงานที่คาดว่าจะช่วยกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยเชื่อว่า ความเป็นหนึ่งเดียว (ทีมงาน) จะทำงานได้มากกว่าผลรวมของแต่ละส่วน หัวหน้าทีมงานเปรียบเหมือนกับผู้ควบคุมวงของวงดนตรี ที่ควบคุมให้ผู้เล่นดนตรีแต่ละกลุ่มและแต่ละคนเล่นได้ดีที่สุดและผสมผสานกันได้เป็นเพลงที่ไพเราะ

บทบาทของทีมงาน

จากการศึกษาและวิจัยของนักจิตวิทยาทีมมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ เมอเรดิซ เบลบิน (Meredith Belbin) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทีมงาน งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเริ่มแรกและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางมาก เบลบินได้เขียนหนังสือเรื่อง Management Teams: Why they Succeed or Fail? (อ้างใน Everard and Geoffrey Morris 1996, 157) แนวคิดของเขาได้นำไปปฏิบัติในหน่วยงานและองค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง

จากงานวิจัยของเบลบินพบว่า การผสมผสานลักษณะส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนของทีมงาน จะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของการทำงานของทีมงาน องค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก และความชำนาญ ความมีชื่อเสียงของสมาชิกแต่ละคน แต่ในบางครั้งการนำคนที่มีความสามารถมาก ๆ มาร่วมกันทำงานอาจจะทำให้งานล้มเหลวได้ เพราะสมาชิกมักแต่ละจะวิเคราะห์ข้อบกพร่อง “analysis paralysis” ของกันและกัน แต่ในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้แสดงบทบาทของทีมงานอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว งานนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้อย่างดี บทบาทของทีมงานที่เบลบินได้กล่าวไว้มี 8 อย่าง (อ้างใน Everard and Marris 1996, 158-9)

1. ผู้ใช้ (Implementer) นำเอาแนวคิดและแผนการไปสู่วิธีการทำงานที่เป็นไปได้ สามารถทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิผล ทีมงานนี้มีลักษณะมั่นคง และ ควบคุมได้

2. ผู้ประสานงาน (Co-ordinator) ควบคุมวิธีการทำงานของทีมงานให้เป็นไปตามจุดหมายของกลุ่มโดยใช้ทรัพยากรของทีมงานให้เป็นประโยชน์มากที่สุด เช่น การยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนที่ทีมงานมีอยู่ ความเชื่อมั่นว่าได้นำเอาศักยภาพของทีมงานของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์สูงสุด ลักษณะของทีมงานจะมีความมั่นคง มีลักษณะเด่น และกล้าแสดงออก

3. ผู้คอยปรับให้เข้ารูป (Shaper) ปรับทิศทางการทำงานของทีมงาน ชักนำการทำงานทั่ว ๆ ไปให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามลำดับความสำคัญ ลักษณะของทีมงานจะกระตือรือร้น มีลักษณะเด่น และกล้าแสดงออก

4. ผู้เพาะปลูก (Plant) นำแนวคิดใหม่หรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้กับงานพยายามหาแนวคิดที่จะให้ทีมงานแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ลักษณะกลุ่มจะมีจุดเด่น เก่ง และเก็บตัว

5. ผู้ค้นหาแหล่งทรัพยากร (Resource investigator) สืบหาและเสนอแนวคิดพัฒนาและนำแหล่งทรัพยากรเข้ามาสู่ทีมงาน สร้างความสัมพันธ์ภายนอกหรือทำการต่อรองเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับทีมงาน ทีมงานนี้จะมีลักษณะอารมณ์มั่นคงมีจุดเด่น และเปิดตัว

6. ผู้ประเมิน (Monitor – evaluator) วิเคราะห์ปัญหาและประเมินแนวคิดหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อว่าทีมงานจะได้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและสมดุล ลักษณะของทีมงานนี้จะมีอารมณ์มั่นคง มีสติปัญญา และเก็บตัว

7. ผู้ทำงาน (Teamworker) ให้การสนับสนุนในแนวคิดที่เข้มแข็ง ประคบกับสมาชิกที่มีจุดอ่อน เป็นผู้คอยปรับความสัมพันธ์และการสื่อสารของสมาชิกให้ชัดเจนขึ้น สนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน ทีมงานนี้จะมีลักษณะเปิดเผย อารมณ์มั่นคง แต่ไม่เอาตนเองเป็นใหญ่

8. ผู้ทำให้สมบูรณ์ (Completer) มักทำให้แน่ใจว่าทีมงานได้รับการปกป้องจากข้อผิดพลาดทั้งหลาย พยายามค้นหาสิ่งที่จำเป็นต้องทำต่าง ๆ ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ และพยายามรักษาความรู้สึก “เร่งด่วน” ภายในทีมงาน ไม่ให้ทีมงานเซื่องช้าหรือเฉื่อยชา ทีมงานนี้มีลักษณะ กระตือรือร้น เก็บตัว

บทบาทของทีมงานที่สำคัญ 2 บทบาท ได้แก่ ผู้ประสานงาน และผู้เพาะปลูก ซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะถ้าไม่มีผู้เพาะปลูกแนวคิดขึ้นมา ก็จะไม่เกิดผล (fruit) เกิดขึ้น และจะต้องมีผู้ประสานงานที่จะโยนโยนบุคคลและสิ่ง ต่าง ๆ ให้เกิดการผสมผสานกัน บุคคลแต่ละคนอาจจะแสดงบทบาทในทีมงานได้แตกต่างกัน และบางคนอาจจะแสดงได้หลายบทบาท หากทีมงานแต่ละทีมมีผู้ที่แสดงบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้ได้ครบถ้วน ก็เชื่อแน่ว่างานของทีมงานนั้นย่อมประสบความสำเร็จ แต่หากสมาชิกหลายคนแสดงบทบาทใดมาก และบทบาทอื่นไม่ค่อยมี หรือมีน้อย งานของทีมงานนั้นอาจจะประสบความสำเร็จน้อย ทั้งนี้เพราะบทบาทที่สมาชิกแต่ละคนแสดงออกมานั้น จะเกี่ยวข้องหรือแสดงถึงลักษณะนิสัยส่วนตัวของสมาชิกในกลุ่ม เช่น เป็นคนมีสติปัญญา เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง รอบคอบคุมคนอื่น เปิดตัวหรือเก็บตัว กระตือรือร้น ฯลฯ ลักษณะส่วนบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้จะมีความเหมาะสมในงานต่าง ๆ กัน

ในการทำงานเป็นทีมนี้ สมาชิกแต่ละคนจะต้องเรียนรู้การเป็นทีมร่วมกัน “Teampeopleshship” สิ่งนี้มีความสำคัญยิ่งไปกว่าการแสดงบทบาททีมใด ๆ ทั้งสิ้น การเป็นทีมร่วมกันที่ดีนั้นจะช่วยทำให้เกิดการใช้เวลาร่วมกัน การแสดง บทบาทที่แตกต่างกัน การนำเสนอสิ่งต่าง ๆ การสร้างบทบาทหรือมอบบทบาทให้สมาชิกคนอื่น หรือการ

ทำงานแทนคนอื่นในทีมที่เขาไม่ชอบทำอะไรต่าง ๆ เหล่านี้สามารถเรียนรู้ได้โดยการฝึก
อบรม

ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานใหญ่ ๆ ก็คือ การที่จะนำคนที่มีคุณสมบัติ
เหมาะสมหลาย ๆ แบบ เข้ามาร่วมทำงานเป็นทีม การเลือกเอาคนที่มีความสามารถอยู่
แล้วมาตั้งเป็นทีมงานมักจะทำได้ยากและไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้
บริหารจึงควรรู้จักวิธีการที่จะสร้างทีมงาน (Team building)

การสร้างทีมงาน (Team building)

การสร้างทีมงานได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อพัฒนาสมาชิกแต่ละคน
และหน่วยงาน วิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้ได้ผล คือ การเข้าฝึกอบรมหรือการอบรม
หลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ได้ประสิทธิภาพ (developing
effective team working)

การพัฒนาทีมใหม่ให้เป็นทีมงานนั้นจะต้องผ่านการพัฒนา 5 ระยะที่สมาชิก
จะได้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ระยะการพัฒนาทีมงานแสดงได้ตามแผนภาพ
ข้างล่างนี้

ระยะการพัฒนาทีมงาน

ระยะการรวมตัว (Forming)	ระยะการต่อสู้ (Storming)	ระยะกำหนดมาตรฐานกลุ่ม (Norming)	ระยะปรับเปลี่ยน (Re-Forming)	ระยะการดำเนินการ (Performing)
การพัฒนาทีมงาน				
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ไม่เข้าใจจุดประสงค์ ◆ อ่านาจออยู่ที่ส่วนกลาง ◆ รักษากฎระเบียบ ◆ ระแวงระวังตัว ◆ ซ่อนความรู้สึก ◆ วิตกกังวล ◆ การรับฟังไม่ดี ◆ ให้ความสนใจผู้อื่นน้อย ◆ จับคู่ ◆ กระตือรือร้น VS คอยดู 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ขาดความเป็นเอกภาพ ◆ ขาดกระบวนการ ◆ มีความสัมพันธ์ที่ดี ◆ แยกเป็นกลุ่มย่อย ◆ รู้จุดอ่อน-จุดแข็งของกันและกัน ◆ ถามหาผู้นำ ◆ เครียด โกรธ มองคนในแง่ร้ายหาแพะรับบาป ◆ สับสน ◆ ล้มเหลว ◆ ไม่เปิดเผยวาระการประชุม ◆ มีความเชื่อผิด ๆ ◆ เกิดความต้องการทีมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ตั้งคำถาม ◆ ตรวจสอบเป้าหมายและจุดประสงค์ ◆ ตรวจสอบการทำงานของทีมงานและแต่ละบุคคล ◆ เปิดเผยเรื่องราวที่ต้องเสี่ยง ◆ ตั้งสมมุติฐานและการยอมรับ ◆ อภิปรายภาวะผู้นำ ◆ มีน้ำใจต่อกัน ◆ มีความกระจำงัดมากขึ้น ◆ ผ่อนคลาย 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ปรับหรือทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์ชัดเจนขึ้น ◆ ปรับโครงสร้าง ◆ ปรับ/ทำบทบาทให้ชัดเจน ◆ ปรับปรุงวิธีการทำงาน ◆ สร้างจุดแข็ง ◆ แก้ไขจุดอ่อน ◆ พัฒนาทีมงาน ◆ เต็มใจที่จะทดลอง ◆ การรับฟังกันดีขึ้น ◆ เกี่ยวข้องกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ◆ มีความยืดหยุ่น ◆ เปิดเผย ◆ กำหนดขอบเขตการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ◆ ความต้องการของบุคคลและทีมเข้ากันได้เป็นอย่างดี ◆ ยอมเสี่ยง ◆ ภาวะภูมิใจ ◆ ตื่นเต้น ◆ เรียนรู้ ◆ ประสบผลสำเร็จ ◆ ไว้ใจกัน

การดำเนินในสามขั้นแรกเป็นสิ่งที่สำคัญ เวลาที่ใช้ไปนั้นจะทำให้ประหยัดเวลาได้ในภายหลังสมาชิกทุกคนในทีมงานจำเป็นต้องรู้ว่า จะทำงานนั้นเพื่ออะไร และจะนำไปใช้อย่างไร ขั้นตอนสุดท้ายก็มีความสำคัญในการสร้างทีมงานเช่นกัน กำหนดเวลาก่อนเสร็จสิ้นการประชุมของทีมงานแต่ละครั้งเพื่อพิจารณาวิธีที่กลุ่มทำงานร่วมกัน “กระบวนการตรวจสอบ” นี้ จะเปิดโอกาสให้สมาชิกตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคการทำงานให้น้อยลง และเมื่อมีปัญหาที่สำคัญเกิดขึ้น ทุกคนจะต้องร่วมตัดสินใจ และจะต้องช่วยกันคิดหาวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนต่อไปว่า ใครจะเป็นผู้กระทำ ทำอะไร และทำเมื่อไร

หลักสำคัญในการสร้างทีมงาน คือ ต้องพยายามให้สมาชิกแต่ละคนตอบคำถามต่าง ๆ ข้างล่างนี้ให้ชัดเจน

- (1) ท่านเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้นอย่างไร
- (2) ผลของสิ่งที่ท่านทำมีอิทธิพลต่อคนอื่นอย่างไร
- (3) จุดเด่นของท่านมีอะไรบ้าง
- (4) ท่านจะใช้จุดเด่นของท่านให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร
- (5) จุดอ่อนของท่านมีอะไรบ้าง
- (6) ท่านจะแก้ไขจุดอ่อนของท่านได้อย่างไร

คำตอบที่สมาชิกตอบนี้ จะช่วยทำให้สมาชิกรู้จักวิเคราะห์ตนเอง รู้ความสำคัญของตนเองที่มีต่อกลุ่ม รู้จุดเด่นและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้การทำงานในกลุ่มง่ายขึ้น

นอกจากนี้ ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ควรได้คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ การไว้เนื้อเชื่อใจ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ และการทำงานเป็นทีม

การไว้เนื้อเชื่อใจ เป็น “การยอมรับ” การยอมรับนี้ สมาชิกต้องยอมรับในสภาพของตนเองก่อน ยอมรับในความสามารถ บทบาท หน้าที่ ฯลฯ ของตนเอง และการยอมรับของบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งของสมาชิกในทีมงาน การยอมรับนี้จะช่วยลดความกระวนกระวายและความกลัว

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสื่อความหมายที่มีการถ่ายทอด และมีความเข้าใจเป็นสาระสำคัญ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงบุคคลในทีมงานให้เป็นหนึ่งเดียว การสร้างความเป็นหนึ่งเดิวนี้อาจจำเป็นต้องสร้างระบบการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน

การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ การที่สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการจะมีประโยชน์ในการสร้างทีมงานและการพัฒนาองค์กร คือ ทำให้สมาชิกเข้าใจแน่ชัดว่า เขาหวังอะไรและอะไรเป็นผลตอบแทนเมื่อเขาปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผล ทำให้เขามีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะเขาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีอิทธิพลทางสังคมและทางพฤติกรรม นอกจากนี้ ยังเป็นการกระจายความรับผิดชอบ เป็นการเพิ่มพูนความผูกพันทางใจของทุกฝ่ายในทีมงาน ทำให้ทีมงานรู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเองในด้านต่าง ๆ

การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัย

- (1) ความเข้าใจในบทบาทของแต่ละคนและความเข้าใจอันดีต่อกัน
- (2) เข้าใจลักษณะทีมงาน และบทบาททั้งหมดในหน้าที่ขององค์กร
- (3) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน
- (4) มีการสนับสนุนกันระหว่างสมาชิก
- (5) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

(6) การมีส่วนร่วมการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และการลดการแข่งขันหรือการเอาชนะกันและกัน

(7) สามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ นอกจากนั้น การทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยความเปิดเผยและความไว้วางใจในทีมงาน คุณภาพของภาวะผู้นำ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ความชัดเจนของงานและการตัดสินใจที่ชัดเจน การสื่อสารที่เป็นอวัจนภาษา และการยอมรับทั้งในงานทั้งในส่วนบุคคล และที่สำคัญคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชา ทำความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด

การตัดสินใจ

การตัดสินใจ (decision) หรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) เป็นงานที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการนี้จะส่งผลสำเร็จหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวในงานที่ทำ

การตัดสินใจ หมายถึง การที่จะต้องเลือกกระทำหรือไม่กระทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเลือกวิธีการดำเนินงาน การกำหนดตัวผู้กระทำ ระยะเวลา ฯลฯ อย่างมีจิตสำนึกและมีความคิดอย่างรอบคอบ การตัดสินใจใด ๆ นั้น ต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ และภูมิปัญญาของผู้ตัดสินใจเอง การตัดสินใจนี้หากเป็นเพียงการตอบสนองอารมณ์ของตนเองและคณะ แต่มิได้ตอบสนองความเป็นจริงแล้ว ปัญหาย่อมเกิดขึ้น

ธรรมชาติการตัดสินใจของมนุษย์ มักจะใช้การตัดสินใจโดยอาศัยลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือการผสมผสานลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น

1. การทดลองผิดทดลองถูก (Trial and error) วิธีการนี้เป็นวิธีการเบื้องต้นและง่ายที่สุดในการตัดสินใจ ไม่ต้องมีการวางแผนหรือศึกษาข้อมูลใด ๆ เลย เป็นการทดลองทำดู หากไม่ถูกต้องก็หาทางแก้ไขและหาวิธีการอื่นทำใหม่
2. การสังเกต (Observation) เป็นการสังเกตมาเป็นตัวหลักในการตัดสินใจ
3. การอาศัยประสบการณ์ (Experience) เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยประสบการณ์ที่เคยกระทำมาแล้วหลาย ๆ ครั้งจนเกิดความชำนาญคล่องแคล่ว ทำให้ไม่ต้องใช้เวลามากในการคิด สามารถตัดสินใจได้ง่ายและสะดวกขึ้น
4. การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) โดยต้องรู้ว่า ปัญหานั้นคืออะไร ต้องศึกษาค้นคว้าว่า สาเหตุของปัญหานั้นมีอะไรบ้าง จากนั้น จึงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางที่สามารถแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ และขั้นตอนสุดท้ายคือ ตัดสินใจเลือกสิ่งที่เห็นว่าดีที่สุด ถูกต้องที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด วิธีการตัดสินใจนี้ต้องอาศัยไหวพริบ (intelligence) การออกแบบการตัดสินใจ (design) และการหาทางเลือก (choice)

ข้อสังเกตโดยทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจ มีลักษณะดังนี้

1. การตัดสินใจ เป็นพื้นฐานของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจเป็นกุญแจไปสู่การทำงานในหน้าที่
2. ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเผชิญกับปัญหา และจะต้องทำการตัดสินใจ
3. ในบางครั้ง การตัดสินใจอาจเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเจ็บปวดหรือไม่สบายใจ เพราะการตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การขัดแย้ง การเสี่ยงต่อการทำผิดพลาด เป็นการเสี่ยงภัยต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือต้องให้ความเอาใจใส่ และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง หรือการตัดสินใจเลือก
4. ก่อนการตัดสินใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยอาศัยเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาดังนี้
 - ความเบี่ยงเบนในสิ่งที่วางแผน และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ
 - ต้องให้ความระมัดระวังสภาวะการเบี่ยงเบน
 - การตัดสินใจจะต้องมีความต้องการที่จะแก้ปัญหา
 - จะต้องมียุทธศาสตร์เพียงพอที่จะแก้ปัญหา
 - การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหา
 - ในบางครั้ง ต้องอาศัยเวลาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจในองค์กรหรือในหน่วยงาน มีหลายรูปแบบ ซึ่งจะกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจในรูปแบบเศรษฐกิจ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยข้อ สมมุติฐาน การพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด รวมทั้งพิจารณาผลข้างเคียงในแต่ละทางเลือกนั้น ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจึงต้องมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจให้มากที่สุด และสามารถเรียงลำดับความสำคัญของทางเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

2. การตัดสินใจรูปแบบการบริหาร เป็นการตัดสินใจที่อาศัยข้อสมมุติฐาน เช่นเดียวกับการตัดสินใจในรูปแบบเศรษฐกิจ แต่จะเน้นความพึงพอใจเป็นสำคัญ แม้จะมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า

3. การตัดสินใจรูปแบบทางการเมือง เป็นการตัดสินใจที่เน้นประโยชน์ของตนเองหรือของพรรคพวกเป็นสิ่งสำคัญ ในบางครั้งอาจจะใช้แนวทางที่ผิดศีลธรรม อาจใช้วิธีการข่มขู่หรือการใช้อิทธิพล การตัดสินใจรูปแบบนี้แตกต่างจากสองวิธีข้างต้น เพราะมีความเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นผู้แสวงหาผลประโยชน์ของตนเองหรือพรรคพวก

4. การตัดสินใจในรูปแบบถังขยะ (Garbage Can) เป็นการตัดสินใจขององค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นปัญหาที่มีสิ่งแวดล้อมหรือโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อน และผู้บริหารไม่สามารถจัดการให้เหมาะสมได้ การตัดสินใจในรูปแบบถังขยะนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำพยายามที่จะแก้ไขปัญหาคความไร้เหตุผลในการทำงานในหน่วยงาน โดยพยายามแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาดังนี้

1) เมื่อมีปัญหาแล้ว จะหาทางแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมได้อย่างไร

2) ข้อสรุปนั้นไม่ต้องการทรัพยากรในหน่วยงานมากนัก

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขนั้น ผู้ทำการตัดสินใจจะรู้ว่าเขาจะใช้เวลาพลังงาน และอำนาจไปใช้ปฏิบัติได้อย่างไร การตัดสินใจลักษณะนี้จะได้รับ การยอมรับจากบุคคลอื่นได้ไม่นานนัก เนื่องจากปัญหาในลักษณะนี้เป็นปัญหาที่หมักหมมมานาน ข้อมูลสับสนไม่ชัดเจน แต่ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องแก้ปัญหา

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจโดยอาศัยหลักตรรกศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อหน่วยงาน ควรทำโดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดแนวคิด หรือการระบุปัญหาหรือสถานการณ์ (Statement of situation) การตัดสินใจที่ต้องทำก็เพื่อที่จะแก้ไขสถานการณ์หรือหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้ที่จะต้องตัดสินใจจึงต้องเข้าใจในสถานการณ์หรือปัญหานั้น ๆ ให้ชัดเจน และต้องค้นหาต้นเหตุหรือต้นตอของปัญหา เรามักจะใช้การเปรียบเทียบสถานการณ์ที่

เป็นอยู่ “กับสภาพตามอุดมคติ” ที่คาดหวังว่าจะได้พบ คำถามที่ควรตั้งคือ เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และทำไมปัญหาเหล่านั้นจึงเกิดขึ้น หรือเราจะปรับปรุงสภาพต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดีขึ้นได้อย่างไร ดังนั้น การกำหนดแนวคิดหรือการระบุปัญหาหรือสถานการณ์ที่จะต้องนำมาตัดสินใจให้ชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก จะช่วยการวิเคราะห์และตัดสินใจได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดเกณฑ์ (Establishment of criteria) เมื่อได้กำหนดปัญหาและระบุสาเหตุหรือที่มาของปัญหาแล้ว ก็จะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นของสถานการณ์ ซึ่งต้องระบุในรูปแบบของ “การแล้วเสร็จ” (ends) ไม่ใช่ “การดำเนินการ” (means) เพื่อช่วยในการกำหนดการลำดับความสำคัญ จึงควรแยก “ความต้องการ” ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ⊗ การแล้วเสร็จที่จำเป็น (essential ends)
- ⊗ การแล้วเสร็จที่ปรารถนา (desirable ends)

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Generation of alternative courses of action) การพัฒนาหรือการคิดหาทางเลือกเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์นั้นควรคำนึงถึงแนวทางหรือการกระทำที่เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นได้ การพัฒนาทางเลือกนี้อาจใช้วิธีการระดมสมอง (brain storming) โดยยึดถือหลัก 1) ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดนั้น ในขณะที่สมาชิกกำลังเสนอแนวทางเพื่อการแก้ปัญหา 2) ปลดปล่อยให้การแสดงความคิดเห็นสั้นไหลออกมาให้เต็มที่ 3) เสนอความคิดต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ 4) รวบรวมเอาความคิดต่าง ๆ ที่ถูกนำเสนอขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ (อัญชลี โปธิทอง และอัปสรศรี ปลอดเปลี่ยว 2542, 163) บางครั้ง อาจนำข้อเสนอหลาย ๆ ข้อมารวมกัน แก้ไข ดัดแปลง ผสมผสานกันแล้ว อาจจะเป็นทางเลือกที่ดีได้

การพัฒนาทางเลือกนี้ ควรพยายามพิจารณาความเป็นไปได้ ลดทางเลือกให้เหลือน้อยเท่าที่จำเป็น หรือรวบรวมทางเลือกที่คล้ายคลึงกับเป็นทางเลือกเดียว ทางเลือกที่มากเกินไป ก็อาจทำให้เสียเวลาในการตัดสินใจเลือก และหากมีน้อยเกินไป ก็อาจจะไม่มีทางเลือกใดที่จะนำความพึงพอใจมาให้

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและทดสอบทางเลือก (Evaluation and testing of alternative courses of action) การประเมินทางเลือกนี้คือการเปรียบเทียบทางเลือกใน

ลำดับขั้นที่ 3 กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 ทางเลือกใดที่ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ “ที่จำเป็น” สามารถตัดทิ้งไปได้ทันที ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้นถึงแนวปฏิบัติความเป็นไปได้ และข้อจำกัดต่าง ๆ โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงาน ภาวะเบี่ยงหลักเกณฑ์ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ มาใช้ช่วยในการพิจารณาทางเลือกเหล่านี้ และในขั้นสุดท้าย ควรได้ตรวจสอบผลข้างเคียง (side-effects) ที่อาจเกิดขึ้นกับทางเลือกที่ได้เสนอไว้

ขั้นที่ 5 เลือกทางเลือกที่คิดว่าดีที่สุด (Selection of a course of action) เปรียบเทียบทางเลือกที่จำกัดให้เหลือน้อยแล้วนั้นว่า ทางเลือกใดจึงจะเหมาะสมกับสภาพและลำดับความสำคัญที่หน่วยงานจะเลือกทำได้ การเลือกนั้นควรยึดถือหลัก 1) ความเป็นไปได้ (Feasibility) 2) คุณภาพ (Quality) 3) การเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) 4) ต้นทุน (Cost) และ 5) การตัดสินใจกลับมาใช้ของเดิม (Reversibility)

ความเป็นไปได้ พิจารณาว่า ทางเลือกนั้นสามารถทำให้ประสบผลสำเร็จภายในข้อจำกัดของหน่วยงานหรือไม่ ทั้งทางด้านเวลา งบประมาณ เทคโนโลยี นโยบาย หรือภาวะเบี่ยงของหน่วยงาน

คุณภาพ พิจารณาว่า ทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหา หรือทำให้สถานการณ์นั้นมีประสิทธิภาพ หรือมีคุณภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่

การเป็นที่ยอมรับ พิจารณาว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทางเลือกนั้นจะยอมรับเต็มใจปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ๆ หรือไม่อย่างน้อยเพียงใด

ต้นทุน คำว่าต้นทุนนี้ รวมถึงทรัพยากรทุกอย่างที่ต้องนำมาใช้ พิจารณาว่า ทางเลือกนั้นจะต้องใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงไร สิ่งที่ได้ออกมาจะคุ้มกับการลงทุนไปหรือไม่

การตัดสินใจกลับมาใช้ของเดิม พิจารณาว่า หากได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งไปแล้วและปรากฏว่าเป็นการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง ผู้ตัดสินใจสามารถจะกลับมาใช้ของเดิมซึ่งอาจจะเหมาะสมกว่าของใหม่ได้หรือไม่

เมื่อผู้นำหรือผู้บริหารได้ตัดสินใจโดยใช้กระบวนการทั้ง 5 ขั้น ไปแล้ว ก็จะต้องนำการตัดสินใจนั้นไปใช้หรือนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล หากมิได้นำไปปฏิบัติการตัดสินใจนั้นก็ไม่มีคุณค่าหรือไร้ประโยชน์โดยสิ้นเชิง

การนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติและให้เกิดผลดีต้องอาศัยสิ่งที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) การกำหนดการปฏิบัติหรือการดำเนินการที่ชัดเจนและมีระบบการสื่อสารที่ถูกต้องและรัดกุม

2) การยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้รับผิดชอบในการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ

โครงสร้างของการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติควรประกอบด้วย 1) ควรตัดสินใจว่า ใคร จะต้องทำอะไร เมื่อไร 2) สื่อสารการดำเนินการต่าง ๆ ให้ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างชัดเจน 3) ต้องมีการทบทวนและตรวจสอบ ดังนั้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาความไม่เข้าใจหรือความไม่ชัดเจนในการดำเนินการตามทางเลือกนั้น ควรมีการบันทึกความจำ (memo) เป็นลายลักษณ์อักษรหรือจดบันทึกไว้ในรายงานประชุม และควรพูดจากับผู้ที่ต้องปฏิบัติว่าเขาได้อ่านเอกสารและเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนและตรวจสอบกระบวนการดำเนินการโดยอาจทำในรูปของการประชุมเฉพาะเรื่อง หรือใส่ลงในวาระการประชุมในการประชุมปกติ การตรวจสอบและประสานงาน ควรได้มีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีสุมุดบันทึกการทำงาน (action book) และบันทึกงานที่ต้องทำ (things to be done) และงานที่ยังไม่ได้ทำ (things left undone) และเปิดอ่านทุกเช้าก่อนลงมือทำงาน จะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (Everard and Morris 1996, 41-44)

รูปแบบการตัดสินใจ (Styles in decision-making)

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร มักจะสอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบของผู้นำ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลักได้ดังนี้

1. แบบอัตตาริปไตย (Autocratic decision-taking) การตัดสินใจแบบนี้จะกระทำโดยไม่มีการปรึกษาหารือ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับการบอกกล่าวว่าจะต้องทำอะไร และสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้จากพวกเขาเหล่านั้น แบบนี้ใช้ได้กับงานที่ต้องทำเป็นประจำ และไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับบุคลากรมากนัก การตัดสินใจจะยอมรับได้ง่ายขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจได้พิจารณาจากผลงานที่เคยทำและประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ชำนาญการ การตัดสินใจมักจะทำจากระดับบนสู่ระดับล่างโดยไม่เปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือ

2. แบบชี้นำ (Persuasive decision-taking) การตัดสินใจได้กระทำก่อนการปรึกษาหารือ และ “ขาย” (sold) การตัดสินใจนี้ต่อผู้เกี่ยวข้องหลังจากตัดสินใจแล้ว ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบอัตตาริปไตยที่ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้อำนาจของเขาวินิจฉัยวิธีการตัดสินใจของเขาซึ่งได้กระทำไปแล้ว ไม่เปิดโอกาสให้มีการต่อรอง ผู้ที่เกี่ยวข้องรับฟังการขายแนวคิดการตัดสินใจ ซึ่งทำเสมือนหนึ่งว่าได้นำมาปรึกษาหารือแล้ว

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative decision-taking) ก่อนที่จะมีการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจได้สอบถามแนวคิดจากผู้เกี่ยวข้องและนำมาพิจารณาประกอบ การตัดสินใจวิธีการนี้จะรวมเอาประโยชน์หรือข้อดีจากการรับฟังความคิด ข้อเสนอแนะ และการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ทำให้เกิดแรงกระตุ้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. แบบการมีส่วนร่วม (Codeleterminate decision-taking) การตัดสินใจจะทำการโดยการสำรวจสัมมนาหรือการใช้เสียงส่วนใหญ่ วิธีนี้อาจจะเป็นการเสี่ยงต่อความไม่แน่นอนหรือความสับสน (inconsistency) ในขณะที่คำนึงถึงความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ ทำให้ละเลยความรับผิดชอบของคนส่วนน้อย เป็นวิธีที่นำมาใช้เมื่อไม่มีหน่วยงานใดหรือบุคคลใดที่ชัดเจนมีอำนาจในการตัดสินใจ “การต่อรอง” และ “การจัดการโดยคณะกรรมการ” ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมของหัวหน้าภาคหรือหัวหน้าหมวดหลายๆ คน มักจะใช้รูปแบบนี้

การเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดให้ได้นั้น จะขึ้นอยู่กับบุคคล (ทั้งผู้ตัดสินใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง) และสถานการณ์หรือสภาพการณ์ ใดๆก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกใช้การตัดสินใจแบบใด ควรได้คำนึงถึงหลักที่สำคัญ ดังนี้

(1) รูปแบบการตัดสินใจควรกระทำอย่างเปิดเผย และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจชัดเจน

(2) ควรมีความสม่ำเสมอตามความเป็นจริง

(3) ผู้ที่ตัดสินใจควรเข้าใจและสร้างแบบแผนการตัดสินใจที่เป็นแบบเฉพาะ

องค์ประกอบที่จำเป็นในการตัดสินใจ

การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลดีในทางปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น

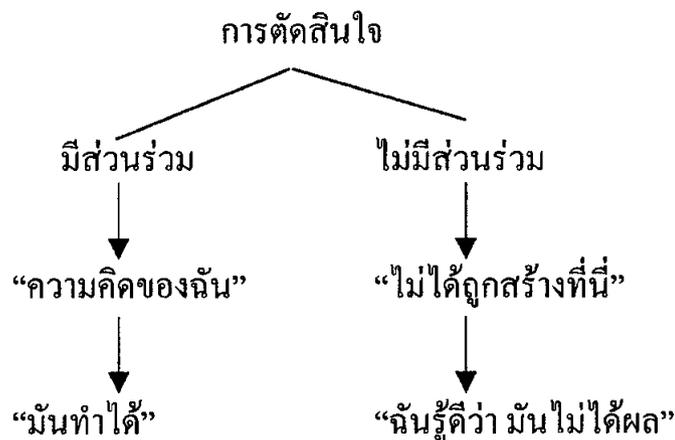
1. การตัดสินใจควรกระทำโดยบุคคลที่ถูกต้องที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง
2. การตัดสินใจควรมุ่งไปที่เป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุผล
3. ปัญหาของหน่วยงานสามารถแก้หรือปฏิบัติได้หลายทาง การที่จะเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ตัดสินใจว่า องค์ประกอบด้านใดสำคัญที่สุด และให้นำหนักขององค์ประกอบนั้นมาน้อยเพียงใด
4. ต้องพิจารณาลักษณะธรรมชาติของคนโดยทั่วไป เนื่องจากคนชอบทำสิ่งตามแบบที่เคยทำมา ไม่ชอบเสี่ยงต่อสิ่งไม่คุ้นเคย จึงมักต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลง
5. การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยเวลาและความพยายาม การตัดสินใจบางเรื่องยากมาก ต้องอาศัยความรอบคอบ ความรอบรู้ และวิสัยทัศน์ ผู้ตัดสินใจต้องคิดหรือมองสถานการณ์หลาย ๆ ด้านอย่างรอบคอบ ต้องอุทิศทั้งแรงกาย แรงใจ และเวลาอย่างเต็มที่
6. การตัดสินใจไม่ได้ทำให้คนพอใจได้ทุกคน ผู้ตัดสินใจจึงควรต้องอธิบายเหตุผลและชี้แจงให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจให้มากที่สุดแล้ว ถ้าเป็นไปได้ควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุด
7. การตัดสินใจเป็นการเริ่มต้นของปฏิกริยาลูกโซ่ เนื่องจากในหน่วยงานทุกแห่งมักจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและหน่วยงานอื่น ๆ การตัด

สนใจของหน่วยงานหนึ่งจึงอาจกระทบถึงหน่วยงานอื่น ๆ ก่อนตัดสินใจจึงควรได้พิจารณาถึง “ผลกระทบ” เหล่านั้นประกอบด้วย

8. การตัดสินใจมีกระบวนการขั้นตอนและเป็นทักษะ หากผู้ตัดสินใจได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจและฝึกฝนบ่อย ๆ จนมีทักษะ ก็จะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพขึ้น (อัญชลี โพธิทอง และอัปสรศรี ปลอดภัย 2542ม 165-166)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพันธะผูกพัน

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่องบางประเด็นในส่วนที่เขาเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของเขา ย่อมทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานนั้น ทำให้เกิดพันธะผูกพันในการทำงาน แผนภูมิข้างล่างนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและพันธะผูกพันในการทำงาน (Everard and Morris 1996, 48)



การให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่องจะให้ประโยชน์ดังนี้

1. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในเกิดขึ้น ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. สร้างความรู้สึกการเป็น “เจ้าของ” ในแนวความคิดหรือการทำงานนั้น ทำให้คนอยากทำงาน และเขาจะออกหน้ารับแทนหากมีผู้ไม่เห็นด้วย และหากมีปัญหา ในระหว่างการปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านั้นก็จะหาทางช่วยกันแก้ปัญหา

3. สร้างความรู้สึกสนุก ชื่นชม และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. เมื่อคนตั้งใจทำงาน งานก็มักจะสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นั้น มิได้หมายความว่า จะต้องให้มีส่วนร่วมในทุกเรื่อง และให้ทุกคนร่วม จะให้มีส่วนร่วมในบางเรื่องที่เขามีส่วนเกี่ยวข้องหรือในส่วนที่เป็นสิทธิประโยชน์ของเขาเอง ในการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจควรได้ คำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. สถานการณ์ใดหรือเรื่องใดที่ควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. เขาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างไร และมากน้อยแค่ไหน
3. เจื่อนใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีหรือไม่ อะไรบ้าง
4. การตัดสินใจเป็นกลุ่มมีวิธีการอย่างไร
5. ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะมีบทบาทและดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุ เป้าประสงค์

การดำเนินการภายหลังการตัดสินใจ

การตัดสินใจมิได้เป็นภาระสุดท้ายของการปฏิบัติ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ไปแล้ว ควรต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ของหน่วยงานนั้น ยูริส (Uris 1976, 70-71) ได้กล่าวถึงการดำเนินการภาย หลังการตัดสินใจว่าต้องพิจารณาข้อมูลพื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. พันธะผูกพัน (Commitment) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีพันธะผูกพันหรือ สัญญาต่อกันว่าจะร่วมมือร่วมใจทำงานนั้นอย่างเร่งรีบ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและมุ่ง ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อหวังผลที่เป็นเป้าประสงค์ร่วมกัน

2. การประกาศให้รับทราบ (Announcement) เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งแล้ว หากเป็นเรื่องใหญ่และเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ผู้ตัดสินใจควรประกาศ

และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมได้รับทราบทั่วกัน เพื่อให้ได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง

3. บุคลากร (Personel) บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำผลจากการตัดสินใจไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ งานจะสำเร็จได้ด้วยดีหากใช้คนเป็น ใช้คนที่มีความสามารถ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

4. อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Tools, equipments and facilities) ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากจะต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติแล้ว ยังต้องอาศัยอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องจัดการมาให้เพียงพอต่อการใช้ หากหาไม่ได้หรือมีไม่เพียงพอ ก็ต้องพยายามหาสิ่งอื่นมาใช้ทดแทน

5. เวลา ในการวางแผนงานต้องกำหนดระยะเวลาที่จะปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จไปด้วย โดยประมาณระยะเวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ในการดำเนินต่าง ๆ จะต้องมีผู้รับผิดชอบงานแต่ละอย่างหรือแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องพิจารณาว่า งานใดตนเองจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ งานใดผู้อื่นสามารถทำแทนได้ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเองทั้งหมด ควรมอบหมายงานบางอย่างให้ผู้อื่นที่มีความสามารถได้ทำบ้าง และเมื่อมอบงานไปแล้วต้องมอบความรับผิดชอบและให้อำนาจในการทำงานด้วย

การดำเนินงานต่าง ๆ ตามที่ตัดสินใจไปแล้วนั้น มิได้เป็นเครื่องประกันว่างานนั้นจะสำเร็จไปได้ด้วยดี ในบางครั้ง แม้จะมีการตัดสินใจที่ดี หรือมีการวางแผนงานที่ดีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังอาจมีข้อผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ เมื่อเกิดความล้มเหลวแล้วผู้บริหารควรดำเนินการโดยใช้หลัก 5 R ดังนี้ คือ 1) ตระหนัก (Recognizing) ต้องวิเคราะห์ว่าความล้มเหลวนั้นเกิดจากอะไรเป็นสาเหตุ และพยายามหาทางแก้ตัวใหม่ไม่ควรโยนความผิดให้ผู้อื่น 2) การตรวจสอบย้อนกลับ (Reversing) ผู้บริหารหรือผู้นำควรมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานย้อนกลับจากขั้นสุดท้ายไปหาขั้นแรกว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นในตอนใด จะได้หาทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง 3) การหาสิ่งอื่นมาทดแทน (Replacing) เมื่อทราบว่าข้อผิดพลาดอยู่ในขั้นตอนใด ผิดพลาดอย่างไรแล้ว

ผู้บริหารควรหาวิธีหรือสิ่งอื่นมาทดแทนสิ่งที่เกิดผิดพลาดนั้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนวิธีการใช้ การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ มา ทดแทน หรือแม้แต่การปรับเปลี่ยนผู้ทำงานใหม่

4) การปรับปรุงแก้ไข (Revising) แก้ไขข้อผิดพลาดหรือบกพร่องให้ตรงจุด และ

5) ทบทวน (Reviewing) ผู้บริหารควรหาเวลาทบทวนการดำเนินงานและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นบทเรียนในการดำเนินงานในครั้งต่อ ๆ ไป “ความผิดพลาดก่อให้เกิดการเรียนรู้”

การตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งจะต้องกระทำตลอดเวลา การตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้อง 1) รวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ให้มากที่สุด 2) พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ให้หลากหลาย และ 3) นำทางเลือกนั้นมาพิจารณาประกอบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ พิจารณาว่าทางเลือกใดสอดคล้องกับเกณฑ์นั้น และตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้น สำหรับการตัดสินใจไปใช้นั้น จะต้องมีการวางแผนงาน มีการควบคุมและตรวจสอบความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอน และมอบหมายงานให้แก่บุคคลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและต้องใช้กระบวนการควบคุมดูแลที่ถูกต้องเหมาะสม

การขจัดปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflicts) หมายถึง ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคคล 2 ฝ่ายที่เกิดขึ้นไปในช่วงเวลาหนึ่ง ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันนี้เกิดขึ้นได้ในทุกระดับ เช่น ความขัดแย้งระหว่างประเทศ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ความขัดแย้งในกลุ่มความสนใจ ความขัดแย้งในกลุ่มการทำงาน หรือความขัดแย้งในระหว่างบุคคล

เมื่อพูดถึงความขัดแย้ง คนทั่วไปมักนึกถึงแต่ในแง่ลบ แต่ที่จริงแล้ว ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลทั้งในด้านบวกและด้านลบ (Bothwell 1983, 48) ดังนี้

ประโยชน์ของความขัดแย้ง	ส่วนเสียของความขัดแย้ง
1. สามารถเพิ่มแรงกระตุ้นและพลังงาน	1. สามารถทำให้เกิดการอ่อนเพลีย
2. ทำให้เรื่องราวชัดเจนขึ้น	2. ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย
3. สร้างความสัมพันธ์ภายในให้กระชับขึ้น	3. ก่อให้เกิดการปกป้อง และความเย็นชา
4. สามารถนำไปสู่นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ได้	4. ทำให้ความจริงบิดเบือนไป
5. ก่อให้เกิดความตระหนักในตนเอง	5. มักทำให้เกิดแรงเสริมในด้านลบ
6. ทำให้นำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ	6. ความพยายามในการจัดการความขัดแย้งมักไม่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย

ในหน่วยงานหรือในกลุ่มคนที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอและตลอดเวลา จากผลการวิจัยของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson 1982, 228-230) ได้ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานและประสบผลสำเร็จอย่างมากมักจะมีความขัดแย้งเกิดได้สูงมาก กลุ่มที่ได้ข้อมูลหรือแนวคิดก็สามารถนำมาใช้ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด อาจจะทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่งไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น ในการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน ผู้บริการหรือผู้นำควรได้ศึกษา สาเหตุหรือต้นตอของขัดแย้งก่อน

สาเหตุของความขัดแย้ง

จากการศึกษาของโบธเวลล์ (Bothwell 1983, 48) ได้จำแนกสาเหตุ หลัก ๆ ของความขัดแย้งไว้ 7 ประการดังนี้คือ

1. ความจำกัดของรางวัล (Limited rewards) หากในหน่วยงานมีความพร้อมหรือมีทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเพียงพอ การเกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะอยู่ที่การจัดสรรให้เท่าเทียมกัน แต่หากมีจำนวนไม่พอหรืออยู่อย่างจำกัด ย่อมทำให้เกิดการแข่งขันและ

ซึ่งดีซึ่งเด่นเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้น ผลที่เกิดตามออกมา คือความขัดแย้ง รางวัลที่กล่าวถึงนี้มีได้หมายถึงเฉพาะสิ่งของที่จับต้องได้เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงรางวัลทางด้านจิตใจหรือทางอารมณ์อีกด้วย

2. การกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน (Unclear role definitions) ในหน่วยงานหรือในองค์กรจะมีตำแหน่งงานเป็นลำดับขั้น แต่ละตำแหน่งนั้นควรกำหนดบทบาทและขอบข่ายอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อว่าแต่ละคนจะได้ทำงานของตนได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ถ้าไม่ได้กำหนดหรือกำหนดไม่ชัดเจน จะเกิดการงานที่ก้าวก่ายกันหรืออาจหาคนรับผิดชอบงานไม่ได้ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นได้

3. การกำหนดขอบเขตหรือการสร้างอาณาจักร (Territoriality) ในหน่วยงานใหญ่ ๆ ที่มีการแบ่งเป็นส่วนย่อย ๆ บุคคลในแต่ละส่วนจะมีความรู้สึกเป็นส่วนของหน่วยงานนั้น บางครั้งทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกแยก ต่างส่วนต่างสร้างอาณาจักรของตนเอง

4. การหลงในชาติพันธุ์ (Ethnocentrism) คนบางคนในหน่วยงานอาจจะหลงคิดในชาติพันธุ์ของตนเองหรือหลงตัวเองคิดว่า แนวคิดหรือการกระทำของตนเองเท่านั้นที่ถูกต้อง ของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเองผิดหมด การหลงคิดหรือหลงตัวเองนั้นทำให้เป็นคน “ปิด” ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือยอมรับการกระทำของคนอื่นที่ผิดแปลกแตกต่างไปจากของตนเอง ย่อมทำให้เกิดการขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย

5. ความกลัว (Fear) คนที่เกิดความกลัวมาก ๆ มักจะตอบโต้หรือต่อสู้กลับไป ความกลัวนี้อาจจะมีพื้นฐานมาจากความละเลยหรือการกระทำตามปกติ หากขจัดต้นเหตุของความกลัวออกไปได้ ก็จะขจัดความต้องการการต่อสู้ให้หมดไปได้

6. ความวิตกกังวล (Frustration) การโต้ตอบของการวิตกกังวลวิธีหนึ่งคือการปะทะกัน ในการทำงานให้ไปสู่จุดหมาย ท่านหรือกลุ่มของท่านอาจจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญ จึงทำให้เกิดความวิตกกังวลหรือหงุดหงิด อันจะนำมาซึ่งการปะทะกันหรือขัดแย้งกัน

7. การเพิ่มหน่วยงาน (Increased division of labor specialization and interdependence) ยิ่งเพิ่มหน่วยงานมากขึ้นเพียงไร การทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จก็ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งก็เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว การแก้หรือ

ลดความขัดแย้งลง คือ พยายามทำคนให้มีความเพียงพอในตนเอง (self-sufficient) หรือสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันภายใต้ข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่ชัดเจน และเชื่อใจผู้ที่เราต้องพึ่งพาเขา

เสนาะ ดิยาวี (2541, 166) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันภายในกลุ่มย่อยว่ามีสาเหตุหลายประการ และความขัดแย้งนั้นจะเกิดขึ้นมากหรือน้อย และรุนแรงเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยที่สำคัญแบ่งได้ 5 ประการคือ

1. จำนวนสมาชิกในกลุ่ม ตามที่ทราบกันดีแล้วว่า คนแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ สังคม ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อถือ ฯลฯ เมื่อในกลุ่มมีคนมากขึ้น ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้น หากแต่ละคนไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ยิ่งจำนวนมาก ความขัดแย้งก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก

2. จำนวนและชนิดของข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร ในการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันของสมาชิก แต่ละคนอาจจะทำหน้าที่แตกต่าง การรับรู้ในข้อมูลหรือข่าวสารต่าง ๆ อาจจะต้องเหมือนกันบ้าง หรืออาจจะให้รับรู้เพียงบางข่าวสารบ้างตามลักษณะเฉพาะของข่าวสารหรือตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น การพิจารณาจำนวนของข้อมูล ชนิดของข้อมูล และสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร จึงต้องกระทำอย่างรอบคอบรัดกุมอย่างใดก็ตาม ก็ต้องยึดถือหลักว่า การติดต่อสื่อสารหรือการส่งข่าวต่าง ๆ ต้องกระจายไปถึงสมาชิกอย่างทั่วถึงและทันเวลา ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป และเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารโดยตรงถึงสมาชิกโดยการผ่านสื่อให้น้อยที่สุด ผู้รับสารจะได้รับข้อเท็จจริงใกล้เคียงกับที่ผู้ส่งสารส่งมากที่สุด การควบคุมและคัดเลือกข่าวสารทั้งจำนวน ชนิด สื่อ รวมทั้งช่วงเวลาที่สื่อสารถึงบุคคลในกลุ่มจะช่วยลดการขัดแย้ง เพราะหากสมาชิกได้รับทราบและเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ไปในทางเดียวกัน ความขัดแย้งที่อาจจะมีขึ้นย่อมลดน้อยลง

3. การถือพวกถือหมู่ ในหน่วยงาน บุคคลที่มีความชอบหรือความเชื่อหรือมีลักษณะอื่น ๆ ที่เหมือนกันหรือคล้ายกันก็จะรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่าซ้อนอยู่ในกลุ่มหรือในหน่วยงานนั้น กลุ่มเล็ก ๆ เหล่านี้ตั้งขึ้นเพียงเพื่อจะรวมตัวกันทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อต้านการกระทำหรือการตัดสินใจใด ๆ แต่ต่อมากการกระทำนั้นอาจเกิดขึ้นและต่อ

เนื่องกันไปจนกลายเป็นการกีดขวางกลุ่ม เพื่อให้เป้าหมายและความต้องการของตน ประสบผล การแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและถือพวกถือเหล่านี้หากเกิดมากขึ้นก็เป็นเหตุให้เกิด ความขัดแย้งที่รุนแรงได้

4. ลักษณะของกลุ่มที่กำลังจะสลายตัวหรือที่รวมตัวกันอย่างมั่นคง การที่ สมาชิกในกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ใน ทางตรงกันข้ามหากสมาชิกมีการติดต่อน้อยลงหรือขาดการติดต่อกันนาน ๆ ทำให้สมาชิก มีความห่างเหินกัน และไม่สามารถจะคาดคะเนพฤติกรรมของสมาชิกได้ การยอมรับ ในพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปย่อมมีน้อยลง หรืออาจทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นมาได้ สำหรับกลุ่มที่มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่น สมาชิกจะมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่าง สม่ำเสมอ มีความเข้าใจกันดี สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ เมื่อมีสภาพความ ตึงเครียดหรือความรุนแรงเกิดขึ้น สมาชิกอาจจะไม่รู้สึกรอคอยมากนัก โอกาสที่จะเกิด ความขัดแย้งก็จะน้อยลง

5. ลักษณะของบุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม ในกลุ่มมักจะมีคนที่มีบุคลิก ลักษณะที่แตกต่างกัน คนที่ก้าวร้าว รุนแรง ดันทุรัง ใจแคบ เห็นแก่ตัว มองโลกในแง่ ร้าย มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มได้มาก ส่วนคนที่มีความอดทนต่อการต้อง แปลข้อความที่สื่อสารมักชอบทำงานเป็นกลุ่ม บางคนชอบการทำงานกลุ่มที่ต้องอาศัย การตัดสินใจที่มีการขัดแย้งกัน บางคนชอบทำงานตามลำพัง ลักษณะของบุคลิกภาพ ของสมาชิกในกลุ่มเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มซึ่งอาจจะก่อให้เกิดได้ทั้ง ผลดีและผลเสียต่อการทำงาน

จากสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมานี้ จะเห็นว่า การขัดแย้งเป็น สภาวะการณ์ที่ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในทุกสังคมราบเท่าที่มนุษย์ยังมีความแตกต่าง กันอยู่ ลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีดังนี้

1. โดยธรรมชาติของมนุษย์ชอบความปรองดองกัน ความขัดแย้งจึงเป็นตัว ทำลายความปรองดอง แต่มนุษย์ก็ได้เรียนรู้บางอย่างจากความขัดแย้งนั้น
2. โดยทั่วไป ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่เข้าใจระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ ถ้าผู้ขัดแย้งมีความตั้งใจที่จะแก้ไข

4. ความขัดแย้งเป็นสัญญาณที่แสดงถึงความแตกแยกของคนในกลุ่มในสังคมนั้น

5. ความขัดแย้งเป็นตัวการทำให้คนขาดการติดต่อกันหรือทำให้การสื่อสารระหว่างคนขาดลง

6. คนไม่ต้องการความขัดแย้ง และจะไม่สบายใจเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้น จึงพยายามหนีให้พ้นความขัดแย้งต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ (เสนาะ ตีเข่าว 2541, 162)

ประเภทของความขัดแย้ง

จากการศึกษาการทำงานของสมาชิกในกลุ่มการทำงานประเภทต่าง ๆ แต่ละกลุ่มมักจะมีระเบียบ กฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติที่ตั้งขึ้นมาใช้ในกลุ่มหรือในสังคมของตน และมักจะมีการประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย และถกเถียงปัญหา หรือการดำเนินงานต่าง ๆ หากสมาชิกนั้นไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น หากแบ่งประเภทความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มย่อยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คนแต่ละคนต่างก็มีทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อไม่เหมือนกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันหรืออยู่ด้วยกันย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงกับความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ความขัดแย้งที่แท้จริงเกิดจากการที่แต่ละคนยึดถือเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เพราะต่างก็แสวงหาอำนาจ ตำแหน่งและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่จริงหรือความขัดแย้งจอมปลอมนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือการยึดถือในสิ่งที่ไม่ยั่งยืนไม่เป็นแก่นสาร เช่น การแข่งขันชิงดีเพื่อหวังคำชม การสร้างสถานการณ์เพื่อรวมพลังต่อสู้หรือต่อต้านฝ่ายตรงข้ามที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

3. การขัดแย้งที่รุนแรงและไม่รุนแรง การขัดแย้งกันมีหลายระดับ วิธีการแก้ไขหรือขจัดความขัดแย้งนั้นจึงต้องใช้วิธีการต่าง ๆ ตามระดับความขัดแย้งและตามระดับฐานะตำแหน่งของผู้ขัดแย้ง การขัดแย้งที่รุนแรงอาจต้องใช้กำลังแก้ไข หรือต้อง

ใช้บุคคลที่มีอำนาจมากกว่าเข้ามาดำเนินการไกล่เกลี่ย ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงอาจแก้ไขด้วยการพูดคุยกัน

4. การขัดแย้งกันโดยตรงและการขัดแย้งกันโดยทางอ้อม การขัดแย้งกันโดยตรงมักจะกระทำโดยเปิดเผยในการประชุมหรือเมื่อมีการเผชิญหน้ากัน การแก้ไขปัญหามักจะทำโดยอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกันนั้น ส่วนการขัดแย้งกันโดยทางอ้อม มักจะมีสาเหตุจากงานหรือหน้าที่ จึงต้องอาศัยคนกลางมาไกล่เกลี่ย

5. การขัดแย้งกันด้วยหลักการและการขัดแย้งกันด้วยความเชื่อที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้อาจเกิดจากพื้นฐานความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติที่แตกต่างกัน การขัดแย้งกันด้วยหลักการนั้นอาจแก้ไขได้ด้วยการใช้การถกเถียงหรือพูดคุยกันด้วยเหตุและผลและยอมรับฟังกันและกัน ส่วนการขัดแย้งกันด้วยความเชื่อในแต่ละฝ่ายหรือเกิดจากความกระตือรือร้นนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ค่อนข้างยาก (เสนาะ ตีเขาวี 2541, 163)

วงล้อของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หากเกิดขึ้นแล้ว และถ้าไม่มีการแก้ไข มันก็จะขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จากการไม่เห็นด้วยเพียงเล็กน้อย อาจกลายเป็นการต่อสู้ที่รุนแรงได้ ความขัดแย้งมักเริ่มต้นจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราวต่าง ๆ บางเรื่อง เช่น สมาชิกกลุ่มหนึ่งต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมากกว่า หรือมีความเห็นแตกต่างกันในปัญหาบางเรื่อง ไม่ว่าจะปัญหาเรื่องใดก็ตาม แต่ละฝ่ายก็จะยึดหลัก “ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง” เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก และพยายามหาพรรคพวกมาสนับสนุนฝ่ายตน จนในที่สุดทั้งสองฝ่ายก็จะมีความรู้สึกร่วมที่ไม่ดีต่อกัน เกิดการขัดแย้งในทุกเรื่องโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลหรือความถูกต้อง ในขณะที่เดียวกันแต่ละฝ่ายก็พยายามหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากัน หรือไม่ยอมทำงานร่วมกัน แม้ว่าจะเข้าร่วมประชุมด้วยกัน ต่างฝ่ายต่างต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันเพราะความไม่ชอบกันเท่านั้น จนในท้ายที่สุดกลายเป็นความเกลียดชังกัน จนกลายเป็นวงล้อที่ไม่มีที่สิ้นสุด

ลองพิจารณาว่า หากในหน่วยงานใดมีความขัดแย้งเช่นนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการทำงานอย่างไร ผู้นำหรือผู้บริหารควรเข้าดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไร

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ผู้นำแต่ละคนจะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน วิธีการต่าง ๆ เหล่านั้นอาจจะได้เรียนรู้และใช้มาตั้งแต่เด็กจนติดเป็นนิสัย และแต่ละคนก็จะมีรูปแบบที่จะจัดการกับความขัดแย้งของตนเอง แต่เราก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนและ ปรับปรุงได้ถ้าได้เรียนรู้ยุทธวิธีใหม่ ๆ และใช้ประโยชน์ได้ สิ่งแรกที่เราควรทำคือ ทบทวนรูปแบบที่ตัวท่านเองเป็น รูปแบบที่ใช้กันอยู่แบ่งได้เป็น 5 แบบใหญ่ ๆ คือ

1. การแข่งขัน / การบังคับ (Competing / forcing) การแข่งขันเป็นวิธีการที่ก้าวร้าวและไม่เป็นการร่วมมือ ถ้าท่านใช้วิธีการนี้ แสดงให้เห็นว่าท่านได้พยายามใช้อำนาจที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นบังคับให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับในการแก้ปัญหาของท่าน เป้าประสงค์ของท่านสำคัญกว่าความสัมพันธ์ของบุคคลากรหรือความต้องการของผู้อื่น และท่านมีแนวโน้มจะเชื่อว่าความขัดแย้งได้ยุติลงแล้วโดยฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ท่านต้องการเป็นผู้ชนะเพราะจะทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจ ความพ่ายแพ้ทำให้ท่านรู้สึกถึงความอ่อนแอและล้มเหลว วิธีการนี้มักจะรวมถึงการโจมตี การใช้อำนาจหรือตำแหน่งเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม วิธีนี้ใช้ได้ผลเมื่อ

- เมื่อต้องการตัดสินใจที่รวดเร็ว เช่นในกรณีฉุกเฉินหรือรีบด่วน
- เมื่อเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่วิธีการดำเนินการซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับ จำเป็นต้องนำไปใช้
- เมื่อเป็นเรื่องที่เป็นความจำเป็นด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และท่านเห็นว่าท่านเป็นฝ่ายถูกต้อง
- เพื่อป้องกันตัวท่านเองจากบุคคลที่จะเอาประโยชน์จากพฤติกรรมที่อ่อนแอและไม่ชอบการแข่งขันของท่าน

2. ความปรองดอง / ความราบรื่น (Accommodating / smoothing) พฤติกรรมที่ทำให้เกิดการปรองดองไม่เป็นการยืนยันและทำให้เกิดความร่วมมือ เป็นการยอมเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง วิธีการนี้ใช้เมื่อท่านไม่ต้องการให้มีสิ่งใดมาขัดขวาง เมื่อสภาพของ “ความนิ่ง” เป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากมีสิ่งที่เร่งด่วน หรือสิ่งที่สำคัญกว่ารออยู่ ใช้ได้ผลเมื่อ

- ท่านตระหนักดีว่า ท่านเป็นฝ่ายผิด
- เมื่อเรื่องนั้นสำคัญต่อบุคคลอื่นมากกว่าตัวท่านเอง
- เพื่อสร้างความเชื่อถือ หรือ “เครดิต” สำหรับนำมาใช้ในภายหลัง
- เมื่อท่านเป็นฝ่ายแพ้
- ปล่อยให้ผู้อื่นทำผิด

3. การหลบเลี่ยง / การถอยห่าง (Avoiding / withdrawing) พฤติกรรมการหลบเลี่ยงเป็นการไม่ยืนยันและไม่ร่วมมือ เมื่อท่านรู้สึกว่หมดหนทางหรือไม่มีประโยชน์ ท่านไม่สามารถแก้ปัญหาที่นั้นและไม่อยากเกี่ยวข้องกับ ท่านก็หาทางถอยฉากออกมา อาจจะโยนปัญหานั้นไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน วิธีนี้ใช้ได้ผลเมื่อ

- เมื่อเรื่องนั้นไม่มีสาระ หรือเมื่อมีปัญหาที่สำคัญรออยู่
- เมื่อท่านไม่สนใจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ
- เมื่อท่านต้องการเวลาที่จะคิด ปล่อยให้คนอื่นทำให้สงบลงก่อน รวบรวม

ข้อมูล หรือปรึกษาปัญหานี้กับคนอื่น ๆ ก่อน

- เมื่อเรื่องนี้เป็น “อาการของเรื่องอื่น” หรือเป็นเรื่องธรรมดา

4. การประนีประนอม / การแบ่งปัน (Compromising / sharing) การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่ยืนยันและร่วมมือ และอยู่ระหว่างการแข่งขันและการปรองดอง การประนีประนอมนี้เป็นการแก้ปัญหาที่จะทำให้งานดำเนินไปได้ เป็นการพบกันครึ่งทางซึ่งต้องมีการต่อรองกัน วิธีการนี้ไม่ทำให้ฝ่ายใดเสียหน้า ใช้ได้ผลดีเมื่อ

- เพื่อให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีความพอใจในส่วนหนึ่งหรือทำให้สงบลง

ชั่วคราว ไม่ให้กลายเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก

- เมื่อเป้าหมายมีความสำคัญในระดับกลาง
- เมื่อสองฝ่ายที่มีอำนาจเสมอกันยอมรับที่จะร่วมมือกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย
- เพื่อให้ได้ข้อสรุปภายใต้เงื่อนไขของเวลาที่บังคับอยู่

5. การช่วยเหลือ / การแก้ปัญหา (Collaborating / problem solving) การช่วยเหลือเป็นพฤติกรรมของการยืนยันและการร่วมมือกัน ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง ท่านมองว่า ความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข และท่านต้องการที่จะ แก้ไขให้สำเร็จ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ท่านไม่กลัวความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่เห็นว่าเป็นสิ่งที่

ท้าทาย ท่านต้องการที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและพยายามทำให้หมดไปเพื่อจะได้ทำงานให้ไปสู่เป้าหมายโดยการยอมรับของทั้งสองฝ่าย ท่านให้ความสำคัญทั้งความสัมพันธ์และเป้าหมาย และเตรียมพร้อมที่จะทำงานร่วมทั้งสองฝ่าย อาจจะเริ่มที่แต่ละบุคคลก่อนและต่อไปถึงกลุ่มและทั้งหมด เพื่อที่จะขจัดข้อขัดแย้งให้หมดไป และจะได้สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นใหม่ วิธีนี้ให้ได้ผลดี เมื่อ

- เมื่อทั้งสองกลุ่มมีความสำคัญที่จะให้ประนีประนอมกัน
- เมื่อมีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบสมมุติฐานของตัวเอง ความเข้าใจในด้านของคนอื่น และเพื่อการเรียนรู้
- เพื่อมองให้เห็นถึงปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน

จากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบนี้ จงวิเคราะห์พฤติกรรมของท่านว่ามีความโน้มเอียงไปในแบบใดมากที่สุดและจะพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นแบบแข่งขันหรือใช้อำนาจ และการหลบเลี่ยง แบบการต่อรองหรือประนีประนอมจะเป็นลำดับรองลงมา การสร้างความปรองดองและการช่วยเหลือกันหรือการแก้ปัญหาใช้น้อยที่สุด วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือ วิธีการช่วยเหลือหรือการแก้ปัญหา การแก้ไขความขัดแย้งจะได้ผลดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมสถานการณ์และทักษะในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นของท่าน

การแก้ไขความขัดแย้ง

การแก้ไขหรือขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะต้องรีบกระทำเพื่อยุติข้อขัดแย้งนั้น หากปล่อยทิ้งไว้ความขัดแย้งก็จะเพิ่มมากขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้นจนยากที่จะแก้ไข วิธีการที่ผู้นำควรกระทำเพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีเป็นขั้นตอนดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการตั้งสมมุติฐานพื้นฐาน 2 ข้อ คือ
 - ก. ข้อขัดแย้งทุกข้อสามารถแก้ไขหรือทำให้ลดน้อยลงได้
 - ข. การสร้างให้เกิดความร่วมมือ ย่อมดีกว่าการต่อรอง และการต่อรอง ย่อมดีกว่าการใช้อำนาจ

2. วินิจฉัยหรือมุ่งหาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งนั้น ต้องให้ความชัดเจนในตัวปัญหา อาการหรือสภาพของปัญหา และต้นเหตุของข้อขัดแย้งนั้น
3. พยายามหาทางแก้ปัญหาให้ดีและเป็นไปได้มากที่สุด
4. ถอยห่างออกมาหรือทอดระยะเวลาออกไปถ้าจำเป็น และดำเนินการต่อไปทันทีเท่าที่จะสามารถทำได้
5. ประเมินผลและทำซ้ำ ๆ อีก จนกว่าจะได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และความสัมพันธภาพในการทำงานประสบผลสำเร็จ (Bothwell 1983, 51)

สุทธนู ศรีไสย์ (2537, 327-8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้นำกลุ่มควรควบคุมความขัดแย้งให้มีจุดเน้นอยู่ที่แนวความคิดที่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีขั้นตอนการควบคุมดังนี้

1. ขอร้องให้สมาชิกบอกจุดที่เกิดความขัดแย้งนั้น
2. ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนกล่าวถึงมุมมองของตนต่อจุดที่เกิดความขัดแย้ง
3. ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนอธิบายประเด็นความขัดแย้งต่อ ถ้าหากว่าความขัดแย้งนั้นยังไม่สามารถแก้ไขได้
4. ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนพิจารณาคูณค่าของสิ่งที่ทุกคนเห็นว่าเป็นประเด็นความขัดแย้ง และให้สมาชิกพิจารณาว่า ทำไมเขาจึงยึดติดอยู่กับประเด็นนั้นเท่านั้น
5. สอบถามสมาชิกคนอื่น ๆ ว่า มีทางออกที่ตินอกเหนือไปจากทางเลือกที่มีความขัดแย้งอยู่หรือไม่ ทางออกที่สามอาจจะเป็นผลมาจากการสังเคราะห์และการประสานประโยชน์ หรือการประนีประนอมกัน (Compromises) ระหว่างทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งสองฝ่ายยังไม่สามารถตกลงกันได้ ผู้นำควรให้สมาชิกทั้งหมดย้อนกลับไปพิจารณาประเด็นที่ผ่านมาให้ชัดเจนใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ความขัดแย้งทางด้านความคิดของสมาชิกในกลุ่มเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้นำไม่ควรจะนิ่งเฉยและปล่อยให้ผ่านโดยไม่ทำอะไรเลย ผู้นำควรส่งเสริม สนับสนุน และ

กระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจและช่วยกันแก้ไขหรือจัดความขัดแย้งโดยใช้กระบวนการกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การนำการประชุม

ในการทำงานต่าง ๆ ที่มีบุคคลร่วมกันทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปย่อมหลีกเลี่ยงงานประเภทหนึ่งซึ่งเรียกว่า “การประชุม” (Meeting) ไม่พ้น ไม่ว่าจะกระทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม บุคคลที่มีตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน ย่อมมีตำแหน่งใหญ่เท่าไร งานที่เกี่ยวข้องกับการประชุมก็ยิ่งมีมากขึ้น เท่านั้น บางตำแหน่งอาจต้องใช้เวลาประมาณ 60-70% ให้หมดกับการประชุม ซึ่งบทบาทที่มีอยู่ในการประชุมนั้น อาจมีหลายบทบาท เช่น เป็นผู้นำหรือประธานในที่ประชุม เป็นที่ปรึกษา เป็นวิทยากร เป็นผู้เข้าร่วมประชุม ฯลฯ หากผู้ที่เข้าร่วมประชุมรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติตามบทบาทนั้น ๆ ได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้งานการประชุม นั้นประสบผลสำเร็จได้

ผู้นำหรือประธานในที่ประชุมแต่ละครั้งนั้น เป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทที่จะให้การประชุมนั้นประสบผลสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวได้ หากประธานไม่รู้หรือไม่มีทักษะในการเป็นประธานในที่ประชุม แสดงพฤติกรรมที่ผิดประเพณีหรือธรรมเนียมมารยาทในการประชุมแล้ว ความล้มเหลวในการประชุมนั้น จะเกิดขึ้นได้ง่าย สมาชิกในที่ประชุมจะรู้สึกเบื่อหน่าย และไม่ร่วมมือในการประชุม อาจเกิดการถกเถียง ขัดแย้ง หรือแม้แต่การทำร้ายกันทั้งการพูดหรือการกระทำอย่างอื่น หรือหาข้อสรุปข้อยุติต่าง ๆ ไม่ได้ ดังนั้น บทบาทและทักษะในการนำการประชุมจึง เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องศึกษาหาความรู้และนำไปฝึกฝนให้สามารถนำไปใช้ได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุม ก่อนที่จะศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม บทบาทของประธาน วิธีเตรียมการประชุม เทคนิคการเป็นผู้นำการประชุม ฯลฯ เราควรได้ศึกษาถึงปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการประชุมทั่วไปเสียก่อน ปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่

1. ขาดการวางแผนการประชุม ทำให้การประชุมนั้นไม่มีหลักหรือแนวทางในการดำเนิน
2. ขาดการประสานงานกันระหว่างผู้เตรียมการประชุม ผู้นำการประชุม และผู้เข้าร่วมประชุม ทำให้เกิดการแตกแยกในการดำเนินการ การแตกแยกทางความคิด หรือความไม่พร้อมในการประชุม
3. การแจ้งกำหนดการประชุมกระชั้นชิดหรือไม่แจ้งล่วงหน้าทำให้ผู้เข้าร่วมการประชุมขาดการเตรียมตัวหรือเตรียมข้อมูลหรือศึกษาเรื่องที่จะประชุมล่วงหน้า
4. หัวข้อหรือประเด็นการประชุมไม่ชัดเจน ทำให้เสียเวลาในการตีความการอภิปรายและการถกเถียงกัน
5. ขาดการเตรียมการหรือจัดเตรียมข้อมูล และรายละเอียดที่จะต้องนำมาประกอบในการพิจารณา ทำให้ต้องเลื่อนการประชุม เสียเวลาในการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ทำให้การพิจารณาไม่ตรงประเด็น หรือเกิดความเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งหรือเกิดความไม่ยุติธรรม
6. สถานที่ในการประชุม และเครื่องมือเครื่องใช้ประกอบการประชุมไม่เหมาะสม
7. ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละฝ่ายไม่ได้แสดงบทบาทหน้าที่ที่มีต่อการประชุมนั้น ขาดมารยาทหรือทักษะในการประชุม ทำให้แสดงบทบาทที่ไม่ถูกต้อง
8. ผู้เข้าร่วมประชุมไม่เห็นความสำคัญของการประชุม ไม่มาประชุม ทำให้ไม่ครบองค์ประชุม จนไม่สามารถดำเนินการประชุมได้ สมาชิกบางคนขาดการประชุมบ่อย ๆ ทำให้ไม่ได้รับรู้เนื้อหาในการประชุมอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เสียเวลาในการซักถามหรือทบทวนประเด็นที่ได้เคยถกเถียงกันไปแล้ว
9. สมาชิกบางคนใช้เวทีการประชุมไปในทางที่ผิด เช่นเป็นเวทีในการประชาสัมพันธ์ตนเองหรือพวกพ้องของตน จับกลุ่มพูดคุยกัน หาประโยชน์ซึ่งกันและกัน ฯลฯ จนทำให้การประชุมล้มเหลว
10. ผู้นำหรือประธานการประชุมขาดทักษะในการนำการประชุม ไม่มีความรู้ในเรื่องที่ประชุม ขาดทักษะในการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ใช้อารมณ์ในการประชุม ฯลฯ ซึ่งอาจทำให้การประชุมนั้น ๆ ล้มเหลวได้

วัตถุประสงค์ของการจัดประชุม วัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมมักจะมีแตกต่างกันไปตามรูปแบบต่าง ๆ ของการจัดการประชุมอาจจะประกอบด้วย

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น
2. เพื่อการชี้แจง สั่งการ หรือมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. เพื่อแจ้งนโยบาย หรือความเคลื่อนไหวในหน่วยงาน
4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายในการทำงานและวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน
5. เพื่อร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือป้องกันมิให้มีปัญหาเกิดขึ้น
6. เพื่อรับทราบข้อมูลย้อนกลับ และการติดตามงานร่วมกัน
7. เพื่อประมวลความต้องการ ความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะนำมาใช้ในการวางแผนหรือเพื่อการตัดสินใจ
8. เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
9. เพื่อการประสานงาน ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การประชุมจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น มักจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. ระเบียบวาระการประชุม
2. การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการประชุม
3. บทบาทของผู้นำหรือประธานในที่ประชุม
4. บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม

ระเบียบวาระการประชุม หรือวาระการประชุม (Agenda) เป็นหัวข้อเรื่องสำคัญ ๆ ที่กำหนดไว้เป็นเรื่อง ๆ เรียกว่า “วาระ” หากไม่มีการกำหนดไว้หรือไม่ได้จัดแยกไว้เป็นเรื่อง ๆ อาจจะทำให้การประชุมเกิดความไม่แน่นอน สับสน หรือเกิดความวุ่นวายขึ้นได้ การกำหนดเนื้อหาที่จะประชุมเป็นเรื่องหรือเป็นวาระนั้น จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบว่า เรื่องที่สำคัญที่จะประชุมในวันนั้น ๆ มีเรื่องอะไรบ้าง หรือจะต้องกล่าวถึงเรื่องใดก่อน-หลัง ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เตรียมตัวเตรียมใจ เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ

การจัดระเบียบวาระการประชุมเป็นหน้าที่ของเลขานุการของคณะกรรมการชุดนั้น ภายใต้การควบคุมดูแลหรือได้รับความเห็นชอบจากผู้นำหรือประธานในที่ประชุม แบบแผนการจัดระเบียบวาระการประชุมมีหลายรูปแบบ เช่น จัดตามระเบียบที่หน่วยงานแต่ละแห่งกำหนดไว้ จัดตามที่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการเรียกประชุมเป็นผู้กำหนด จัดตามความสำคัญของหรือตามความเร่งด่วนของเรื่องที่จะประชุม หรือจัดตามแบบแผนที่เป็นมาตรฐาน

จากการสังเกตแบบแผนการจัดระเบียบวาระการประชุมนั้น ส่วนใหญ่มักนิยมใช้แบบแผนนี้เป็นมาตรฐานกลาง คือ กำหนดวาระพื้นฐานไว้ 4 หรือ 5 วาระ และนำหัวเรื่องที่สำคัญ ๆ เข้ามาเรียงในวาระพื้นฐานนั้น ๆ วาระพื้นฐานนั้นมีดังนี้

- วาระที่ 1 เรื่องแจ้งเพื่อทราบ
- วาระที่ 2 เรื่องการรับรองรายงานการประชุม
- วาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง หรือเรื่องค้างการพิจารณา
- วาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณา
- วาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ

วาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณานั้น ส่วนมากมักจะเป็นเรื่องใหม่ และเป็นเรื่องที่สำคัญของการประชุมในครั้งนั้น ๆ เรื่องเพื่อพิจารณานั้นอาจมีหลายเรื่อง การจัดเรียงลำดับมักจะเอาเรื่องที่สำคัญกว่า หรือเรื่องที่พิจารณาได้เร็วไว้ลำดับต้น ๆ เรื่องที่สำคัญรอง ๆ ลงมา หรือเรื่องที่ต้องมีการอภิปรายนานก็จะจัดไว้ลำดับหลัง ๆ ความมากน้อยของเรื่องมักจะขึ้นอยู่กับเวลา ความเร่งด่วนของเรื่องที่จะทำหรือความยาวนานของเวลาที่ใช้ในการประชุม สำหรับวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ นั้น เป็นการเพิ่มเติมวาระหรือเรื่อง

ซึ่งอาจจะมีเพิ่มเติมในภายหลังหลังจากที่ได้กำหนดวาระการประชุมแล้ว ถ้าประธานเห็นสมควรพิจารณาเรื่องอื่น ๆ เพิ่มเติมก็ย่อมทำได้ หรือประธานอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาเพิ่มเติมก็ได้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2540)

การจัดวาระการประชุมนี้ มีข้อที่ควรคำนึงถึงคือ

1. ผู้จัดต้องศึกษาแบบแผนการจัดวาระที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือที่นิยมใช้ในหน่วยงานและจัดให้ถูกต้อง
2. การกำหนดหัวเรื่องต้องให้สั้น กระชับ และจัดใส่ลงให้ถูกต้องกับวาระพื้นฐาน
3. วาระการประชุมต้องได้รับความเห็นชอบจากประธานการประชุม หรือผู้ที่มีอำนาจในการเรียกประชุม
4. ควรกำหนดหัวเรื่องที่จะประชุมให้พอเหมาะกับเวลาการประชุม

การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการประชุม ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดประชุมควรเลือกสถานที่ในการประชุมให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ให้ความสะดวกสบายในการเดินทางของผู้เข้าร่วมประชุม
2. ควรเป็นห้องที่มีคิติด ไม่เป็นทางผ่านเข้าออกของผู้ทำงานอื่น ๆ
3. โต๊ะ เก้าอี้ ได้มาตรฐาน เหมาะสมกับสรีระของผู้ร่วมประชุม และจัดวางในตำแหน่งที่ทุกคนจะเห็นหน้ากันได้ชัดเจน
4. แสงสว่างพอเหมาะกับการอ่านและการจดบันทึก
5. มีเครื่องเสียงเพียงพอและเหมาะสมกับการประชุมแต่ละรูปแบบ
6. จัดให้มีเครื่องใช้อื่น ๆ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายวีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ ฯลฯ ให้เหมาะสมกับการนำเสนอและตามความจำเป็นของเนื้อหาในการประชุม

บทบาทของผู้นำหรือประธานในที่ประชุม ผู้นำหรือประธานในที่ประชุม เป็นผู้ที่มีบทบาทมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประชุม สามารถสร้างบรรยากาศได้ทั้งในทางบวกและทางลบ และทำให้ผลของการประชุมบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์หรือไม่ ดังนั้น ผู้นำการประชุมจึงควรต้องเข้าใจในบทบาทของตนเอง ว่าควรดำเนินการอย่างไร บทบาทที่สำคัญ ได้แก่

1. วางแผนดำเนินการประชุม ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้า และเตรียมการให้แล้วเสร็จก่อนการประชุม รวมทั้งต้องกำหนดจุดประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน

2. จัดวาระการประชุม กำหนดให้เรียบร้อยและชัดเจน แล้วแจ้งให้ผู้เข้าประชุมทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้มีโอกาสเตรียมตัว

3. เตรียมการประชุมให้พร้อมเพียง ทั้งในด้านแสงเสียง อุดหนุน อุปกรณ์ที่จำเป็น เอกสารประกอบ ตลอดจนรายละเอียด หรือข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

4. แจ้งจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการประชุมในแต่ละวาระให้ชัดเจน

5. ทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนและทั่วถึง

6. นำกลุ่มให้แสดงความคิดเห็นตามวาระการประชุม

7. เป็นผู้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ

8. ทำหน้าที่ประสานความคิดที่หลากหลายและนำไปสู่ข้อสรุปตามวาระการประชุม

9. ลดความขัดแย้งหรือความตึงเครียดในที่ประชุมโดยใช้วิธีการต่าง ๆ

10. ควบคุมและดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามจุดประสงค์

11. สรุปสาระ ความคิดเห็น และมติของแต่ละเรื่องให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เข้าใจตรงกัน

12. แสดงบทบาทผู้นำการประชุมให้เหมาะสมกับบรรยากาศและสถานการณ์ในการประชุม

เทคนิคที่สำคัญของผู้นำในการประชุมที่ควรนำมาใช้ มีดังนี้

1. ควรไปถึงสถานที่ประชุมก่อนเวลา เพื่อจะได้มีโอกาสทักทายปราศรัย และทำความคุ้นเคยกับผู้เข้าร่วมประชุมก่อน การสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองนี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และทำให้บรรยากาศการประชุมดีขึ้น
2. เมื่อเปิดการประชุมและแจ้งวัตถุประสงค์การประชุมแล้ว ดำเนินการประชุมโดยให้มีบรรยากาศที่อบอุ่น เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แต่ต้องรักษาระเบียบของการประชุม
3. พูดหรือแสดงความคิดเห็นให้สั้น กระชับ และได้ใจความโดยเลือกใช้ภาษาที่ง่ายและใช้ถ้อยคำที่สุภาพ
4. พยายามให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกว่าคุณค่าควรแก่การรับฟังและพิจารณา และไม่ควรทำให้บุคคลใดเกิดความรู้สึกตกต่ำทั้งทางความคิดและการยอมรับของเพื่อนร่วมประชุมคนอื่น
5. พยายามใช้คำถามเพื่อเร้าความสนใจ กระตุ้นให้เห็นแนวคิดและเกิดการอภิปรายร่วมกัน และหาทางออกหรือทางแก้ปัญหาต่าง ๆ แต่ต้องไม่พูดมาก หรือแสดงความคิดเห็นอย่างพร่ำเพรื่อ
6. พยายามรักษาอารมณ์ให้คงที่ ไม่โกรธง่าย และไม่แสดงท่าทางไม่พอใจ หรือไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของผู้เข้าร่วมประชุมหรือเมื่อถูกขู่ขู่ให้โกรธ
7. พยายามสรุปประเด็นสำคัญเป็นระยะ ๆ และพยายามหาข้อยุติและให้ได้มติในแต่ละวาระ
8. ใช้อารมณ์ขันเข้าช่วยสร้างบรรยากาศของการประชุม และช่วยลดความรุนแรงของการขัดแย้งให้น้อยลง
9. รับฟังข้อเสนอแนะและข้ออภิปรายต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ สุภาพ และต้องมีความอดทน รู้จักผ่อนหนักให้เป็นเบา เพราะผู้เข้าร่วมประชุมจะมีลักษณะต่าง ๆ กันทั้งที่ดีและไม่ดี
10. กล่าวชมและขอบคุณผู้ที่ให้ความร่วมมือในทางสร้างสรรค์ และช่วยหาทางออกหรือทางแก้ปัญหา

11. ก่อนจบการประชุม ควรสรุปผลการประชุมในครั้งนั้นอย่างสั้นและรัดกุม หมายการประชุมครั้งต่อไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เตรียมตัวล่วงหน้าและทราบวันนัดหมายที่ชัดเจน

บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุมก็ส่งผลต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประชุมเช่นกัน ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ เช่น

- มีส่วนร่วมในการประชุมอย่างจริงจัง
- เสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และให้ความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์
- ให้ข้อมูลหรือรายละเอียดในเรื่องที่ตนทราบ
- ช่วยชี้แจงเรื่องที่คลุมเครือ และช่วยซักถามประเด็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

ที่ตรงกัน

- หาทางช่วยลดความตึงเครียดหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- ช่วยกระตุ้นผู้เข้าร่วมประชุมกันเองให้พร้อมที่จะประชุมและให้ความร่วมมือในการประชุม

มือในการประชุม

- ให้การยอมรับและให้เกียรติต่อมติของที่ประชุม
- ช่วยบริการ ประสานงาน และสร้างความประนีประนอมให้แก่ผู้เข้าร่วม

ประชุม (อุทัย บุญประเสริฐ 2540, 20-21)

นอกจากจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสมแล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องรู้จักมารยาทในการเข้าร่วมด้วย มารยาทในการประชุมที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในสังคมมีดังต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2540, 22-26)

1. ตรงต่อเวลา ผู้เข้าร่วมประชุมควรมาถึงสถานที่ประชุมก่อนเวลาเริ่มประชุมพอสมควร
2. ศึกษาหัวข้อการประชุม เตรียมข้อมูลและรายละเอียดของเรื่องที่จะประชุม

3. การแสดงออกในที่ประชุม ไม่ว่าจะการจะแสดงความคิดเห็น ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย พฤติกรรมที่แสดงออกทางกายภาพ และทางความคิดต้องเป็นไปอย่างสุภาพ และจริงใจ

4. ให้เกียรติประธานในที่ประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม

5. เมื่อต้องการแสดงความคิดเห็น ควรยกมือและขออนุญาตจากประธานเสียก่อน เมื่อประธานอนุญาตให้พูดแล้ว จึงจะพูดได้และการพูดนั้น ต้องพูดผ่านประธาน ไม่พูดโต้ตอบกันเอง

6. มีมารยาทในการฟัง ไม่พูดสอดแทรกหรือแสดงความคิดเห็นกันเอง ในขณะที่ผู้เข้าร่วมประชุมคนใดคนหนึ่งกำลังพูดอยู่

7. การพูด ควรพยายามพูดให้ได้สาระและพูดให้ตรงประเด็น มีเหตุผล และมุ่งสร้างสรรค์ ควรละเว้นการใช้คำพูดที่ไม่สุภาพ หักล้าง ส่อเสียด เหยียดหยามหรือถากถางบุคคลอื่นใดทั้งที่อยู่และไม่อยู่ในที่ประชุม

8. ควรยอมรับมติของที่ประชุม

9. ไม่ควรนำรายละเอียดหรือการอภิปรายในที่ประชุมไปเปิดเผยโดยเฉพาะในประเด็นที่ตนเองไม่เห็นด้วย ถ้าต้องการให้มีการทบทวนมติ ควรเตรียมรายละเอียดและเสนอประธานให้ทบทวนมติใหม่

10. ไม่ควรใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ในระหว่างการประชุมและในห้องประชุม หากจำเป็นต้องใช้ควรออกมาใช้นอกห้องตามความจำเป็น

11. ไม่ลุกเดินเล่นพล่านในขณะที่มีการประชุม

การประชุมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดนั้น ควรพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ผลที่ได้จากการประชุมนั้นเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ไปหรือไม่

2. ยังมีผลที่ดีกว่าที่ได้จากการลงทุนเท่ากันนี้อีกหรือไม่

3. ผลที่ออกมานั้นปฏิบัติได้หรือไม่

การที่จะวิเคราะห์ สิ่งที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์นี้หรือไม่นั้น ควรจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้เสียก่อน

- (1) ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุมชัดเจนหรือไม่
- (2) ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่น่าอภิปรายหรือไม่ (ยังมีใครอีกหรือไม่ที่ควรเข้าร่วมประชุม และมีใครที่ไม่จำเป็นต้องเข้าประชุม)
- (3) ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีเวลาเตรียมการและเตรียมข้อมูลสำหรับการประชุมนี้ อย่างเพียงพอหรือไม่
 - (4) ได้ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุดหรือไม่
 - (5) ผู้เข้าร่วมประชุมได้ให้การยอมรับมากเพียงใด
 - (6) การประชุมบรรลุเป้าหมายหรือไม่
 - (7) ผลที่ออกมา มีคุณภาพเพียงไร
 - (8) มีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่
 - งานที่ต้องทำหลังจากจบการประชุม
 - ความรับผิดชอบในการกระทำ
 - วิธีการที่จะตรวจสอบการกระทำนั้น

โดยสรุป การประชุมเป็นงานที่มีความสำคัญและเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารหรือผู้นำ การประชุมจะได้ผลนั้น ผู้นำจะต้องทราบวัตถุประสงค์ของการประชุม ผลที่คาดหวังจากการประชุม การใช้เวลาในการประชุมให้คุ้มค่า ผู้นำจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเองในการประชุม และจะต้องเข้าใจและใช้เทคนิคในการประชุมและนำการประชุมไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจึงควรได้ศึกษา ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) เป็นทักษะที่จำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหารในทุกสาขาวิชาชีพ เพราะการสื่อสารเป็นการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง และที่ต่าง ๆ จากบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ไปยังอีกผู้หนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสารนั้น โดยอาศัยสื่อประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอากัปกิริยา

ท่าทาง คำพูด สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ การสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจทั้งตนเองและเข้าใจ
ทั้งผู้อื่น แต่เนื่องจากคนแต่ละคนและแต่ละสังคมต่างก็มีความแตกต่างกันในทุกเรื่อง
ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการ ค่านิยม หรือพฤติกรรมอื่น ๆ
ความแตกต่างกันนี้จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการถ่ายทอดและการแปรความหมาย ทำให้
เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้การอยู่ร่วมกันในสังคม
หรือการทำงานร่วมกันไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กร ปัญหาในหน่วยงาน
หลาย ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากขาดการติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสาร
ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงานคิดว่าเขาได้สั่งงาน พูด หรือเขียน
รายงาน หรือคำสั่งออกไปแล้วผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาคงเข้าใจได้เป็น
อย่างดี เขาคิดว่าเขาได้ใช้คำพูดตรงกับที่เขาต้องการและคำที่ใช้หมายความอย่างที่เขาคิด
แต่ในความเป็นจริง สิ่งที่เขาได้สื่อสารไปนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเข้าใจตรงหรือไม่ตรง
กับความหมายที่ผู้นำหรือผู้บริหารส่งไปได้ ดังนั้น เพื่อให้การทำงานและการบริหาร
งานในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมี
ทักษะในการ สื่อสารเป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ไม่ว่าการสื่อสารจะกระทำในรูปแบบใดล้วนต้องมีวัตถุประสงค์ในการ
สื่อสารทั้งสิ้น วัตถุประสงค์นั้นอาจมีอย่างเดียวหรือหลายอย่าง ในบางครั้งได้มีการใช้
การสื่อสารหลายรูปแบบโดยมีวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว หรือในบางกรณี เลือกร
สื่อสารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการวัตถุประสงค์หลายอย่าง อย่งไรก็ตาม วัตถุประสงค์
โดยทั่วไปของการสื่อสารมีดังนี้

1. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
2. เพื่อจูงใจ ชักชวน หรือเกลี้ยกล่อมให้ผู้รับข่าวสารเกิดความคิดคล้อยตาม
เกิดการกระทำที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการ หรือทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน
3. เพื่อเน้นการหาข้อมูลหรือเป็นการให้ข้อมูลเพิ่มเติม

4. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจต่าง ๆ และเพื่อเป็นการลดความตึงเครียดทั้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน

5. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยน หรือควบคุมพฤติกรรม สิ่งแวดล้อม ความเชื่อ ความรู้ ฯลฯ ของบุคคลให้เป็นไปในทางที่ต้องการ

6. เพื่อเป็นการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การประชุม การสัมมนา ฯลฯ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการกระทำเพื่อสนองความต้องการทางด้านสังคมของคนได้

ลักษณะของการสื่อสาร

โดยทั่วไป คนจะมีแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันตามความรู้และประสบการณ์ และความแตกต่างพื้นฐานของบุคคลที่ถ่ายทอดการสื่อสารและผู้รับการสื่อสารนั้น คนแต่ละคนจะแปลความหมายของสิ่งต่าง ๆ ตามความรู้และประสบการณ์ของตนเอง ลักษณะของการสื่อสารจะรวมเอาสาระสำคัญ 3 ประการ เข้าไว้ด้วยกัน (เสนาะ ตีเข่าว 2541, 25) ลักษณะเหล่านั้นได้แก่

1. การสื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดความหมายให้กับผู้ฟัง หมายความว่า ผู้รับการสื่อสารหรือผู้ฟังจะเข้าใจความหมายของการสื่อสารนั้น แม้ว่าจะตรงหรือไม่ตรงกับความหมายของผู้ส่งสารเพราะว่า บางครั้ง การส่งข่าวสารต่าง ๆ อาจไม่สามารถส่งถึงกันได้โดยตรง ผู้ส่งข่าวสารอาจจะใช้สัญลักษณ์หรือวิธีการที่ถ่ายทอดไปสู่ผู้รับ ผู้รับสารอาจจะแปลความหมายไม่ได้ทั้งหมด เพราะทั้งสองฝ่ายอาจมีประสบการณ์และการรับรู้ต่างกัน

2. การสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการส่งข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การส่งข่าวสารก็กระทำโดยใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายที่กำหนดขึ้น เครื่องหมายที่ใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายคือการให้ภาษาเดียวกัน รวมทั้งการใช้ท่ากัปกรณ์ และการใช้สิ่งอื่น ๆ การส่งข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์ต้องกระทำโดยผ่านสื่อหลายอย่าง เพื่อให้ข้อมูลไปถึงผู้รับ

3. การสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นเตือน หรือการชักนำให้บุคคลคล้อยตามหรือเห็นด้วยกับข้อมูลนั้น ๆ การทำให้อีกฝ่ายเห็นด้วยจะต้องอาศัยตัวข่าวสารที่ดีที่เหมาะสม และต้องอาศัยกระบวนการที่ดี น่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพ

กระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสาร เป็นกิจกรรมทางด้านการสื่อสารที่ไม่คงที่ เกิดขึ้นตลอดเวลาและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การสื่อสารประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ หลายส่วน แต่ละส่วนแยกออกจากกัน มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ สภาพการสื่อสาร แหล่งข่าว ข่าวสาร ช่องทางของการสื่อสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และข้อมูลย้อนกลับ

1. สภาพของการสื่อสาร (Communication Context) หมายถึงสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นหรือจำกัดการสื่อสารในขณะที่มีการสื่อสารเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้การสื่อสารนั้นชัดเจนหรือไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้อาจได้แก่ สภาพทางวัตถุ (ห้อง, สถานที่, เครื่องใช้ ฯลฯ) สภาพทางสังคม (ความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง บทบาทหน้าที่ มาตรฐานหรือวัฒนธรรมทางสังคม ฯลฯ) สภาพทางจิตวิทยา (ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย บรรยากาศ ฯลฯ) และสภาพเกี่ยวกับเวลา

2. แหล่งข่าว (Source) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับข่าวซึ่งอาจเป็นบุคคล วัตถุสิ่งของ สถาบันหรือหน่วยงานก็ได้ แหล่งข่าวมีความรับผิดชอบที่สำคัญในการจัดเตรียมข่าว

เมื่อมีข่าวแล้ว ก็ต้องนำข่าวนั้นมาเข้ารหัส (encoding) เป็นการใส่ข่าวสารลงเป็นรหัส หรือเปลี่ยนข่าวสารนั้นเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง เช่น เปลี่ยนข่าวเป็นสัญลักษณ์ หรือสัญญาณเพื่อจะส่งไปยังผู้รับข่าว การเข้ารหัสนี้มีความสำคัญมาก หากเข้ารหัสผิดหรือถูกบิดเบือนย่อมทำให้ข่าวสารที่ส่งไปให้มันผิดพลาดหรือบิดเบือนไปได้ การเข้ารหัสโดยผู้เข้ารหัส (encoder) จึงมีผลต่อข่าวสารที่ส่งออกมา

3. ข่าวสาร (Message) ได้แก่ เครื่องหมายในรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการส่งและรับในกระบวนการสื่อสาร ข่าวสารที่คุ้นเคย ได้แก่ ข่าวสารที่เป็นคำ คำพูดหรือข้อเขียน อากัปกริยาที่แสดงออกมา ฯลฯ

4. ช่องทางของการสื่อสาร (Communication channel) ได้แก่ สื่อกลาง สำหรับให้นำข่าวสารจากผู้ส่งข่าวไปยังผู้รับข่าว เช่น คลื่นเสียง วิทยุ โทรศัพท์ โทรเลข หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

5. ผู้รับสาร (Receiver) อาจเป็นคนหรือสิ่งของที่ทำหน้าที่รับรู้ข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งสาร ผู้รับสารจะอยู่อีกด้านหนึ่งของกระบวนการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารสมบูรณ์ ลักษณะของผู้รับสารจะมีผลตอบสนองต่อกระบวนการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ในการรับข่าวสารและการแปลความหมายของข่าวสาร ทักษะจิตส่วนตัวที่มีต่อข่าวนั้น ระดับความรู้ของผู้รับข่าว และสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมของผู้รับข่าว

การถอดรหัส (decoding) เป็นการแปลงข่าวสารให้อยู่ในอีกรูปแบบหนึ่งให้ผู้รับข่าวสารสามารถนำไปใช้ได้

6. สิ่งรบกวน (Noise หรือ Barrier) ได้แก่ สิ่งที่เข้ามาในระบบการสื่อสารทำให้ข่าวสารถูกรบกวนหรือถูกบิดเบือนให้ผิดไปจากข่าวสารเดิมที่ส่งไปจากแหล่งข่าวเดิม ทำให้ผู้รับข่าวไม่ได้ข่าวตรงตามที่ต้องการสื่อสาร สิ่งที่รบกวนหรือเป็นตัวขวางกั้นการส่งข่าวนั้นมีมากมาย เช่น เสียง ภาษาที่ใช้ ความรู้สึกของผู้ส่งและผู้รับ ความรู้หรือประสบการณ์ การศึกษา ช่องทางการสื่อสาร วัฒนธรรม ฯลฯ

7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ การตอบสนองของผู้รับข่าวที่มีต่อข่าวกลับไปยังแหล่งข่าวหรือผู้ส่งข่าว ซึ่งทำให้การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง ข้อมูลย้อนกลับนี้จะช่วยให้ผู้ส่งข่าวตรวจสอบได้ว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นได้ไปถึงผู้รับข่าวตรงตามที่ผู้ส่งต้องการหรือไม่ หากไม่ตรงก็จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข

การสื่อสารย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและทางลบแก่บุคคล หน่วยงาน หรือก่อให้เกิดสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ผลกระทบนี้อาจมองเห็นได้ชัดเจนขึ้นในทันที หรือมองเห็นไม่ชัดเจนอาจส่งผลออกมาโดยต้องใช้เวลา แต่ผลกระทบนี้ย่อมต้องเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติของผู้รับข่าวในแนวทางที่ผู้ส่งข่าวต้องการหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการสื่อสารทั้งหมด ผู้บริหารหรือผู้นำจึงต้องมีความรู้ ตระหนักและเลือก

ใช้วิธีการและกระบวนการสื่อสารให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในหน่วยงาน
ของคุณ

วิธีการสื่อสาร

การสื่อสารในหน่วยงานต่าง ๆ จะมีทั้งแบบทางเดียวคือ จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือแบบสองทาง คือมีการย้อนกลับจากผู้รับสารย้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร สำหรับการเคลื่อนไหวของการสื่อสาร (Communication flow) นั้น อาจทำได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนมากเป็นเรื่องการสั่งการและบังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือให้ทำตามระเบียบข้อบังคับ หรือเพื่อเป็นการซักซ้อมเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การแจ้งข้อมูลหรือข่าวสาร หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการส่งสารนี้ อาจใช้จดหมาย บันทึกรับข้อความ บันทึกรับสั่งงาน แผ่นป้าย ป้ายประกาศ โปสเตอร์ วารสารของหน่วยงาน การกระจายเสียง ข้อเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการสนองตอบจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา หรือจากลูกน้องไปยังหัวหน้า ส่วนใหญ่เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน การขออนุมัติหรือขออนุญาต การเสนอปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ข้อหารือ ข้อร้องทุกข์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นการสื่อสารเพื่อแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น หรือแสดงถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อแสดงถึงการยอมรับหรือไม่ยอมรับ เพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือเพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

3. การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในระดับเดียวกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจและ

ความร่วมมืออันดีระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประสานงานที่ดีต่อกัน

4. การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นการติดต่อกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกเพื่อความช่วยเหลือร่วมมือกัน หรือเพื่อสร้างภาพพจน์หรือความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

จากวิธีการสื่อสารทั้งสี่แบบนี้ จะเห็นว่า พฤติกรรมทางการสื่อสารที่เกิดขึ้น จะอยู่ในลักษณะที่เท่าเทียมกันและไม่เท่าเทียมกัน หมายความว่า สถานภาพหรือบทบาทของผู้ติดต่อสื่อสารอาจเท่าเทียมกันหรือไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกในขณะสื่อสาร หากการสื่อสารมีลักษณะเท่าเทียมกันจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกในด้านดีและก่อให้เกิดความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ ต่างฝ่ายต่างมีอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์จะอยู่ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน ส่วนลักษณะการสื่อสารที่ไม่เท่าเทียมกันนั้น ฝ่ายหนึ่งจะอยู่ในสภาพที่สูงกว่า ทั้งสองฝ่ายจะอยู่โดยอิสระไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ลักษณะความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันในหน่วยงานได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งสองฝ่ายอยู่ในสถานะที่แตกต่างกันในด้านของการงาน นอกจากนี้สภาพทางสังคมก็ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันอีกด้วย เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง ครูและนักเรียน หรือแพทย์และคนไข้ เป็นต้น การสื่อสารที่ไม่เท่าเทียมกันนี้ อาจจะทำให้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีต่อกันก็ได้ (เสนาะ ดิยาวี 2541, 73)

ประเภทของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารแบ่งประเภทตามลักษณะของการใช้ได้เป็น 2 ประเภท (พรรณี ประเสริฐวงศ์และคณะ อ่างในฉัตรวรุณ ดันนะรัตน์ 2530, 70) ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้ชัดเจน การติดต่อในวงราชการจะใช้การสื่อสารแบบเป็นทางการที่ต้องมีการกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตามกฎเกณฑ์และตามธรรมเนียมของการบริหารราชการ

ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่ 1) การนำเอา นโยบาย การสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงาน (Flow of command หรือ Line of authority) ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง 2) การนำเอาข้อความบางอย่างสื่อสารกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ฯลฯ 3) การแจ้งนโยบายทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานนั้น เช่น หนังสือเวียน บันทึก

ข้อดีของการสื่อสารแบบเป็นทางการนี้ เป็นการสื่อสารที่มีหลักฐานมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว จึงมีข้อจำกัดของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสารไม่สามารถเห็นปฏิกิริยาสนองตอบของผู้รับสารว่ามีความรู้สึกหรือคิดอย่างไรต่อคำสั่งที่ได้รับ และมีความเข้าใจในคำสั่งนั้น ๆ หรือไม่มากนัก

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ไม่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้แน่นอนตายตัว การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมักจะใช้ระหว่างบุคคลที่รู้จัก ชอบพอ หรือคุ้นเคยเป็นการส่วนตัว การสื่อสารมักเป็นแบบการพบปะกัน เช่น การพูดคุยกัน การออกคำสั่งโดยตรงต่อหน้ากัน การสื่อสารลักษณะนี้จะทำได้อย่างรวดเร็ว และได้รับข้อมูลย้อนกลับทันที ผู้ส่งสารรู้ผลทันทีว่าผู้รับสารมีความเข้าใจในข่าวสารนั้นมากน้อยเพียงไร หรือไม่

ผู้นำหรือผู้บริหารจะเลือกใช้การสื่อสารประเภทใดหรือจะใช้ทั้งสองประเภทประกอบกันหรือไม่นั้น ควรพิจารณาจากลักษณะของข่าวสารที่จะส่งเป็นสิ่งสำคัญ หากเป็นเรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคำสั่ง กฎระเบียบ ก็จะต้องใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ

อุปสรรคของการสื่อสาร

ปัญหาหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานในหน่วยงานใด ๆ อาจจะมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดหรือบกพร่องในการสื่อสารก็ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรศึกษาถึงอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อป้องกันมิให้เกิดขึ้น อุปสรรคของการสื่อสาร ได้แก่

1. ผู้บริหารหรือผู้นำไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารจึงทำให้การสื่อสารบกพร่องหรือล้มเหลว
2. การไม่เข้าใจหรือการไม่ยอมรับในถ้อยคำหรือภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น การใช้ถ้อยคำหรือภาษาที่แตกต่างกัน ทำให้การถ่ายทอดหรือการแปลความหมายของข่าวสารนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ส่งสาร หรือการใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ยากเกินไปจนผู้รับสารไม่เข้าใจ
3. ความแตกต่างกันในภูมิหลัง (Background) ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร เช่น พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ สภาพแวดล้อมทางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณีหรือวัฒนธรรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ อาจจะทำให้การสื่อสารล้มเหลวได้
4. ลักษณะและขนาดขององค์กรหรือหน่วยงาน ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน ขนาด การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หรือช่วงการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนเกินไป อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารไม่ไหลลื่นหรืออาจหยุดชะงักในที่ใดที่หนึ่งหรือในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้
5. ความขัดข้องทางเทคนิคของสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น เครื่องมือ บกพร่อง ไฟดับ ฯลฯ ทำให้การสื่อสารหยุดชะงัก
6. การอุดตันของช่องทางการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเวลา เช่น เวลาที่ใช้ในการเดินทางของข่าวสาร หากผู้รับสารได้รับข่าวสารไม่ทันตามเวลาที่กำหนด ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้

วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

อุปสรรคของการสื่อสารเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการสื่อสาร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจึงควรรหาทางแก้ไขปรับปรุง และเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาเพื่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร มีดังนี้

1. พิจารณาระบบการสื่อสารและนโยบายของหน่วยงาน เช่น ความต้องการ ลักษณะและขนาดของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานอาจมีวิธีดำเนินงานที่แตกต่างกัน

2. การสื่อสารจะเป็นไปได้ดีและเกิดประโยชน์สูงสุดหากผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเชื่อมั่นและจริงจังต่อกัน
 3. การสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ควรจัดให้มีการดำเนินการอย่างรวดเร็ว ทันท่วงที เหตุการณ์ เพราะความล่าช้าในการสื่อสารหรือข้อขัดข้องในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดผลเสียต่องานได้
 4. การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบและทั่วถึงทั้งหน่วยงาน
 5. การสื่อสารควรต้องทำอย่างมีจุดมุ่งหมาย
 6. การสื่อสารควรเป็นไปทั้งแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ควรให้มีการไหลเวียนอย่างไม่มีอุปสรรค
 7. ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องมีความกระชับ ชัดเจน และแน่นอน เพราะความเย่อเยื่อ ไม่ชัดเจน หรือไม่แน่นอนนั้น อาจทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิดและอาจก่อให้เกิดผลเสียได้
 8. การเลือกเส้นทางของข่าวสาร ควรเลือกเส้นทางที่สั้นที่สุด และสะดวกที่สุด ไม่วกวนซับซ้อน เพราะจะทำให้เกิดความล่าช้าหรือเกิดความคลาดเคลื่อนได้
 9. เลือกเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสื่อสารแต่ละเรื่อง
 10. การสื่อสารควรสะท้อนให้ทราบถึงนโยบาย ความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน ความเคลื่อนไหวของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยทำให้เกิดความเข้าใจ ความผูกพันต่อหน่วยงานและต่อกันและกันมากขึ้น
- การสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำเพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่กระฉับกระเฉง ช่วยให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน และทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่ต้องการ การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้ใช้ ผู้นำจึงควรศึกษาและเลือกใช้การสื่อสารให้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของผู้รับสาร ลักษณะของข่าวสาร ความพร้อมของสื่อและสภาพแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม เราจะต้องตัดสินใจ ไม่ใช่ในสิ่งที่เราทำ แต่ในสิ่งที่เรามอบให้ผู้อื่นทำ เป้าหมายของเราอยู่ที่ความไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ หรือความจำเป็นต้องมี และเราไม่ควร ต้องมีความกลัว

การมอบหมายงานนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- มอบหมายความรับผิดชอบ เช่นเดียวกับงานประจำอื่น ๆ
- สละสิ่งที่ทำให้ท่านมีความสุข
- ยอมรับว่างานนั้นอาจจะถูกทำในรูปแบบอื่นที่แตกต่างไปจากที่ท่าน

ทำเอง

- ให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้อื่นซึ่งท่านจะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เขาทำนั้น

- เต็มใจที่จะพบกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น
- วางแผนด้วยความระมัดระวัง

วิธีการตัดสินใจว่าจะมอบหมายงานอะไร

การตัดสินใจว่าจะมอบหมายงานอะไรบ้างนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความคิด ในที่สุดก็จะได้ข้อสรุป 2 ข้อ คือ 1) งานที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำแทนนี้ต้องช่วยให้ผู้ทำมี ประสิทธิภาพกว้างขวางขึ้นและช่วยพัฒนาความสามารถทางด้านอาชีพของเขาได้ 2) งานชนิดใดบ้างที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถจะมอบให้ผู้อื่นทำแทนได้

ดังนั้น ในการเริ่มต้น จึงต้องทบทวนงานที่ต้องทำ ความรับผิดชอบ กิจกรรม และหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะต้องกลับไปดูการพรรณางาน (job description) หรืออาจ ต้องบันทึกกิจกรรมที่ต้องทำในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าท่านได้ใช้เวลาไป อย่างไร แล้วจัดแบ่งกิจกรรมที่ต้องทำออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น งานประจำ (เช่น การวางแผน การสั่งการ การประชุมผู้ปกครอง) งานนิเทศ งานติดต่อภายนอกโรงเรียน การตัดสินใจ ฯลฯ การทำอย่างนี้ จะช่วยให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถจะมอบหมายให้ผู้อื่น ทำแทนได้ การมอบหมายนั้นย่อมทำให้งานของผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเพิ่มมากขึ้น งานที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนนั้นอาจจะเป็นธุรการทางการบริหาร งานประจำที่ไม่

ต้องรับผิดชอบมากนัก หรืองานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ งานเหล่านี้อาจจะไม่ช่วยให้ความสามารถของทีมงานดีขึ้นมากนัก แต่การมอบหมายงานจะช่วยให้คุณได้มีเวลาคิดและวางแผนงานใหม่ ๆ ได้มากขึ้น

การจัดการที่ดีต้องอาศัยการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่านอาจไม่ใช่เป็นผู้ที่มอบหมายงานที่ดีตามธรรมชาติ แต่ก็ไม่ใช่เป็นการยากที่จะพัฒนาทักษะในการมอบหมายงาน

แนวทางการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ (Guidelines for effective delegation) ควรได้ดำเนินการดังนี้

1. มีการเจรจาว่างานอะไรที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำ ไม่ใช่การบังคับ
2. มอบหมายงานประเภทต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้มีการสับเปลี่ยนงานได้
3. เลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานที่มอบหมายให้ทำแทนแต่ละประเภท เพราะต้องการให้เขาประสบความสำเร็จในการทำงาน
4. ใช้งานที่มอบหมายให้ทำนี้เป็นโอกาสที่จะให้บุคคลนั้นได้รับประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างกว้างขวาง
5. สร้างความกระตือรือร้นหรือความสนใจให้เกิดขึ้นกับผู้รับผิดชอบงาน การมอบหมายงานจะเป็นการเริ่มต้นการทำงานที่ดี
6. อย่ามีทัศนคติด้านการเห็นแก่ตัวในการมอบหมายงาน หมายความว่า ไม่มอบงานที่ท่านไม่ชอบหรืองานที่อยู่ยากที่ตัวเองไม่ยอมทำให้แก่ผู้อื่น ไม่หลีกเลี่ยงงานที่ยากลำบาก แต่มอบหมายงานให้มากเท่าที่จะทำได้
7. ไม่มอบหมายงานของท่าน จนทำให้ผู้ที่รับมอบงานนั้นเกิดอาการเครียดทางประสาทหรือทำให้อยากหางานใหม่
8. วิเคราะห์งานที่ท่านจะมอบหมายให้ชัดเจน เขียนขอบเขตและลักษณะงานและอธิบายให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานนั้นว่าท่านหวังอะไรในตัวเขาและในงานนั้นอย่างไรบ้าง

9. อธิบายถึง ความรับผิดชอบ เสรีภาพในการดำเนินงาน และอื่น ๆ ที่ท่านมอบหมายให้ ให้ความชัดเจนในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ที่ ทำ เพื่อป้องกันความรู้สึกที่ไม่ดี ในภายหลัง

10. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และให้การแนะแนว ท่านไม่สามารถคาดหวังไว้ว่าคนจะรู้ว่าเขาควรจะทำอะไรและอย่างไร

11. กำหนดเวลาการทำงานให้แล้วเสร็จ และควรตระหนักว่าเวลาที่จำกัดหรือน้อยเกินไปไม่สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จได้

12. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานและรักษาการควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และควรระลึกอยู่เสมอว่า ถึงแม้ว่าจะมีการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานอยู่เสมอแล้วก็ตาม แต่ก็ยังอาจมีอุปสรรคที่ไม่คิดฝันเกิดขึ้นและอาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้

13. ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของงาน แล้วให้อิสระในการดำเนินการแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ให้เขาได้ตัดสินใจดำเนินการตามวิธีของเขา ตัวท่านเกี่ยวข้องแต่เป้าหมายเท่านั้น ไม่ใช่วิธีดำเนินงาน

14. อย่าทำการตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานได้ดำเนินการตามอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ที่เขาได้รับ

15. ยอมรับผลสำเร็จของงานและให้คำชมในที่สาธารณะและให้ความเห็นอกเห็นใจหากเกิดความล้มเหลวในงาน

การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ ซึ่งก็หมายความว่าท่านต้อง

- ต้อนรับแนวคิดใหม่ ที่สามารถทำได้
- ไม่บอกผู้ที่รับมอบหมายงานว่าจะต้องทำอะไรในทุกงาน เปิดโอกาสให้เขาได้ตัดสินใจเอง
- ไม่สนับสนุนให้ทำงานเลียนแบบจากผู้ที่เคยทำมาแล้วหรือจากตัวท่านเอง
- สนับสนุนให้มีและใช้แนวคิดใหม่ ๆ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรต่าง ๆ และที่สำคัญคือสนับสนุนให้ผู้รับมอบหมายงานได้เข้ารับการอบรม

- ให้ความรับผิดชอบตามการสร้างสรรค์งาน เช่น เพิ่มระดับความรับผิดชอบและขอบเขตให้สอดคล้องกับงานสร้างสรรค์ที่ผู้รับหมายงานได้พัฒนาความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาชีพของตนเอง

สิ่งที่ควรทำหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

ในการมอบหมาย ถึงแม้ว่าท่านจะคัดเลือกคนทำงานได้เหมาะสมกับงานที่สุด ให้เสรีภาพในการดำเนินการอย่างเต็มที่ กำหนดวิธีการรายงานและการควบคุมดูแลอย่างดีแล้วก็ตาม ปัญหาและความล้มเหลวก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ท่านอาจดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. พยายามประเมินว่า ปัญหานั้นจริง ๆ แล้วมีความหนักหนามากน้อยเพียงใด ถ้าไม่สาหัสมาก การตัดเตือนได้ทันเวลาอาจจะแก้ความเสียหายได้

2. การประชุมรายงานความก้าวหน้าตามปกติอาจเป็นกลวิธีที่ทำให้ท่านเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีที่สุดถ้าท่านใช้กลวิธีที่ดี มันจะดูเหมือนว่าท่านไม่ได้เข้าไปก้าวก่ายในการทำงานที่ท่านได้มอบหมายไปแล้ว

3. ท่านต้องประเมินว่า ปัญหานั้นเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุมาจากความยากของตัวงานเอง หรือกระบวนการการทำงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย บางครั้งอาจพบว่าการเพิ่มเวลาหรือเพิ่มทรัพยากรอื่น ๆ ให้จะช่วยลดปัญหาให้น้อยลง เป็นการคลี่คลายสถานการณ์หรือช่วยทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้น

4. การพูดคุยให้ทะลุถึงตัวปัญหาที่แท้จริงและการกล้าเผชิญหน้ากับปัญหานั้นอาจช่วยแก้ปัญหาได้

ปัญหาที่อยู่ยากจริง ๆ ที่มักจะเกิดขึ้นมักจะมีแนวโน้มมาจากการปะทะกับทางด้านบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องใช้ความสำนึกและเทคนิคส่วนบุคคลในการแก้ปัญหา ถ้าเป็นเรื่องที่ร้ายแรงและเสียหายอย่างมาก และไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า ก็อาจต้องแก้ไขอย่างเปิดเผยต่อสังคม ในท้ายที่สุด ผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ หากผู้ได้รับมอบหมายงานทำงานได้ประสบผลสำเร็จ เขาควรเป็นผู้ได้รับเครดิตนั้น แต่หากเขาทำงานล้มเหลว ความเสียหายและความรับผิดชอบนั้นก็ต้องตกอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นผู้มอบหมายนั้น