

บทที่ 3

ความรู้เรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

เค้าโครงเรื่อง

1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
2. มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
3. มนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นเมื่อไร
4. การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์
5. ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์
6. หลักมนุษยสัมพันธ์
7. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
8. คุณสมบัติของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. ประโยชน์ของการมีมนุษยสัมพันธ์
10. แรงจูงใจในเชิงพุทธศาสตร์

สาระสำคัญ

1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตอย่างราบรื่น หรือสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 แนวทางคือ 1. เข้าใจตนเอง 2. เข้าใจผู้อื่น และ 3. เข้าใจสังคม

2. มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ที่มนุษย์จะต้องเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง เพื่อสามารถเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะต้องอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกัน ส่วนศิลป์เป็นเทคนิควิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ

3. มนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นเมื่อไรนั้นไม่มีใครทราบได้ แต่ภายหลังได้จัดให้มีการเรียนการสอนวิชามนุษยสัมพันธ์ขึ้นในระดับมหาวิทยาลัย

4. ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์ทำให้คนเข้าใจความมุ่งหมายของการมีมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น

5. หลักและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลโดยส่วนรวม

6. คุณสมบัติของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดี และประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นที่ชื่นชอบแก่บุคคลโดยทั่วไป

7. แรงจูงใจในเชิงพุทธศาสตร์เน้นธรรมหรือหน้าที่ที่ควรจะปฏิบัติเพื่อความสุขความเจริญในหน้าที่การงาน บุคคลากรโดยส่วนรวมแล้วยังรวมถึงจิตใจที่ติงามอีกด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจในเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ในการเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสังคม

2. เพื่อให้เข้าใจว่าจะต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อพัฒนาตน คน และงาน

3. เรียนรู้คุณสมบัติการเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4. เข้าใจหลักธรรม สามารถนำมาประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้

เมื่อรู้เรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แล้วพอเป็นสังเขป ทำให้เราพอเข้าใจเกี่ยวกับคนมากขึ้น แต่ทำไมจึงต้องมาเรียนวิชามนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มีผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” (Human Relations) ไว้มากมายหลายความหมายดังนี้ คือ

“มนุษยสัมพันธ์” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relations นั้นแยกศัพท์ได้เป็น 2 คำ คือ มนุษย์ (Human) และสัมพันธ์ (Relations)

Human “มนุษย์” หมายถึง ลักษณะความเป็นมนุษย์ ลักษณะของมนุษยชาติ บุคคลผู้มีจิตใจสูง

Relations “ความสัมพันธ์” หมายถึง ความสัมพันธ์ ผูกพัน เกี่ยวข้อง ความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันของคนหรือสิ่งของ การติดต่อ การร่วมกัน

Human Relations “มนุษยสัมพันธ์” หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันของผู้มีจิตใจสูง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม บุคคลกับคณะบุคคลหรือสังคม หรือหมายถึงปฏิภพสัมพันธ์ของสังคมนระหว่างประชาชนและอิทธิพลซึ่งบุคคลอื่นรวมทั้งการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ของสังคม หรือปฏิภพสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น แท้จริงแล้วมีความซับซ้อนละเอียดอ่อนมาก ที่พูดกันโดยทั่วไปว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเข้ากับผู้อื่นได้

วิชามนุษยสัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์หรือการติดต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแบบทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ การสัมพันธ์หรือการติดต่อดังกล่าวอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม ในอันที่จะสร้างความเข้าใจ เข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อให้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี ความรู้สึกนึกคิดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มอกเต็มใจและทำ อย่างไรจึงจะอยู่ร่วมกับผู้อื่น ด้วยความสุข (กิตติ วัฒนกุล, 2523) ขณะที่จิตร วรุตบางกูร (2530) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับ นับถือ ความร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้อง

อยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวให้เข้ากัน ต้องฟังพาดำคำให้ประโยชน์ ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (2517) ซึ่งให้ความหมายของมนุษย์ว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นศิลปะในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลทั้งในองค์กร และนอกองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์ในการดำเนินงานขององค์กรให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนกาญจนา คุณารักษ์ (2527) ให้ความหมายมนุษย์สัมพันธ์เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจคนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคนครองใจคนว่าด้วยความเข้าใจอันดีเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดความพึงพอใจ ความรักใคร่โยยดีต่อกันโดยมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ก่อให้เกิดความร่วมมือ 2) ก่อให้เกิดผลงาน และ 3) ก่อให้เกิดความพึงพอใจใน ผลงานของตน

ดังนั้น มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ เพื่ออยู่ร่วมกันหรือปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถอยู่ในสังคมเดียวกันอย่างมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาที่พึงประสงค์โดยการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม (ประยูร อาษานาม, 2538)

ตามความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าในการบริหารงานที่มุ่งให้หลักมนุษย์สัมพันธ์เข้าช่วยนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันหลายอย่าง คือ

1. ความต้องการพลังกาย สติปัญญา อารมณ์ร่วม และความสัมพันธ์ต่อกันและกัน
2. ความเป็นส่วนของกันและกัน
3. ความร่วมมือกันประสานซึ่งกันและกัน
4. การทำให้เกิดผลตามภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
5. ผู้ร่วมงานทุกคนมีความพอใจอิมเอิบใจ

วิชามนุษย์สัมพันธ์เป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary)

วิชามนุษย์สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิชาต่างๆ หลายวิชา ได้แก่ วิชาวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ มนุษยวิทยา สังคมวิทยา และจิตวิทยา (สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว., 2538)

นอกจากวิชาต่างๆ ดังกล่าวแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ความโอบอ้อมอารี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเห็นอกเห็นใจ และอื่นๆ นั้นน่าจะรวมถึง ศาสนา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี สิ่งแวดล้อม มาบูรณาการเพื่อปรับให้เกิดความเหมาะสมกับคน องค์กร ฯลฯ

มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์หรือศิลป์

มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

ในการทำงานร่วมกับคนในองค์กร มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์ หมายถึง วิทยาการหรือความรู้ที่เป็นระบบระเบียบที่เชื่อถือได้ และสามารถศึกษาหาความรู้จริงได้อย่างมีระบบ ส่วนมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นศิลปะนั้นหมายถึงการประมวลวิทยาการสาขาต่างๆ มาผสมกลมกลืนให้เป็นศิลปะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวที่ต้องใช้ความสามารถสติปัญญา ประสบการณ์ ความรู้ เวลา สถานที่ สถานการณ์ และกรณีแวดล้อมอื่นๆ (สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว., 2538)

มนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นได้เมื่อไร

มนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นเมื่อไรไม่มีใครทราบ ดังที่ทราบกันดีว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องอยู่ต้องอาศัยกัน มีการติดต่อ ไปมาหาสู่ ทำกิจกรรมร่วมกัน ฯลฯ ความสัมพันธ์จึงเป็นทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คนส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเกษตรกรรม การติดต่อไปมาหาสู่กันค่อนข้างน้อย ถนนหนทางไม่สะดวก การประกอบอาชีพค่อนข้างจำกัด ส่วนใหญ่มักจะผลิตใช้กันเองภายในครัวเรือน อาทิ การปลูกพืชผักผลไม้ การทอผ้า การทำเนย เข้าป่าล่าสัตว์ เป็นต้น ต่อมาเมื่อประชากรมากขึ้น ความต้องการสินค้าต่างๆ เพิ่มขึ้น การแข่งขันทางด้านธุรกิจเพิ่มมากขึ้น มีการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อผลิตสินค้า ผู้เป็นนายจ้างต้องการให้คนงานผลิตสินค้าออกมามีคุณภาพ แต่ตัวคนงานเองกลับไม่ได้รับการดูแล เอาใจใส่เท่าที่ควร นายจ้างมองไม่เห็นความสำคัญของคนงาน เปรียบประหนึ่งว่า คนงานคือเครื่องจักรที่ต้องทำงานตลอดเวลา นายจ้างไม่เข้าใจ ไม่สนใจความรู้สึกของคนงานเหล่านั้นว่า เขามีความรู้สึกนึกคิด ต้องการเวลาพักผ่อน ต้องการพูดคุยพบปะสนทนากับคนงานอื่นบ้าง ด้วยการขาดความสัมพันธ์อันดีนี้เอง ผลกระทบที่ตามมาคือคุณภาพของงานลดลง โรงงานประสบภาวะการขาดทุนไปตามๆ กัน

หลังจากปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่ๆ การจัดระบบการทำงานปรากฏว่าดีขึ้นกว่าเดิมเล็กน้อยเพราะนายจ้างยังไม่สนใจความรู้สึกของคนงานเท่าใดนักคนงานยังขาดอิสรภาพในการทำงานไม่ได้รับสวัสดิการ ต่อมาปี ค.ศ. 1800 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) นักอุตสาหกรรมชาวเวลส์เป็นบุคคลแรกที่คำนึงถึงความต้องการพื้นฐานของคนงาน (สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว., 2538) เขาไม่ยอมรับเด็กเข้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม เขาจัดสภาพ

แวดล้อมในโรงงานให้ดีขึ้นและจัดสภาพงานให้เหมาะสมมากขึ้น และปี ค.ศ. 1835 แอนดรู ยูรี (Andrew Urie) เป็นผู้ที่สร้างความสัมพันธ์ในองค์กร อาทิจำเวลาคนงานหยุดพักดื่มน้ำชา ให้การ รักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย จัดสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น เป็นต้น

การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ค.ศ. 1835-1915 เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่า เป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) มาใช้กับโรงงานถลุงแร่เหล็ก ที่มีดเวล และเบธเลเฮม (Midvale and Bethlehem steel companies) ในรัฐเพนซิลเวเนีย หลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง เขาได้นำวิธีการบริหารทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เดิมที่การทำงานของลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพ คนงานทำงานแบบตามสบาย (take it easy) คนงานไม่สนใจงาน ทำงานไม่เต็มความสามารถ ผลผลิตจึงได้ไม่เต็มที่ เขาจึงเริ่มสังเกต รวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและเพิ่มประสิทธิภาพของคนงาน สิ่งที่เขาสังเกตการทำงานของคนงาน ที่สูญเสียทั้งงาน เวลา และผลผลิต นั่นคือ

- การเคลื่อนไหวของคนงานขณะตักถ่านหินเข้าเตาเผาไม่ถูกต้อง และไม่ออกแรงเต็มที่

- ความสามารถของคนงานต่างกันทำให้ผลผลิตต่างกัน

- สูญเสียเวลา

ดังนั้น เขาได้กำหนด 4 วิธีการ สำหรับการบริหารแบบวิทยาศาสตร์คือ

1. พัฒนางานโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์คือการศึกษาองค์ประกอบแต่ละส่วนของงาน และวิธีใดจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดของการทำงานแต่ละงานแทนที่จะทำอย่างที่เคยปฏิบัติกันอยู่

2. คัดเลือกคนงานตามหลักวิทยาศาสตร์แล้วจึงฝึกอบรม สอนวิธีการ และพัฒนาคนงานซึ่งเป็นคนละวิธีการกับสมัยก่อน

3. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับคนงานอย่างจริงจังว่างานสามารถทำให้ถูกต้องตามหลักทางวิทยาศาสตร์

4. แบ่งหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบให้เท่าเทียมกันและชัดเจน ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน เดิมคนงานจะทำงานแทบทุกอย่างในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ เทเลอร์ยังศึกษาถึงสิ่งจูงใจตอบแทนแก่การทำงานที่ดีกว่าปกติระบบค่าจ้างแรงงานจะเป็นเครื่องขจัดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งเสริมให้กำลังใจแก่คนงานได้ดีที่สุดทุก ๆ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หมายถึงได้รับค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้นด้วยเขาเสนอวิธีการจ่ายค่าจ้างแรงงานรายชิ้น (Price-Rate Wage) ให้กับคนงานตามจำนวนที่คนงานทำได้ ซึ่งส่งผลต่อจำนวนผลิตที่ถูกผลิตด้วยความรวดเร็ว (มนตรี จังชนสมบัติ, 2548) จากการศึกษาที่การทำงานเพิ่มความสำคัญแก่คนงานดังกล่าว จึงเป็นการเริ่มต้นของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทางการบริหารให้เกิดขึ้นในองค์กร

หลักการของมนุษยสัมพันธ์เบื้องต้น (กัญญา วัฒนันตา, 2546)

1. **ควรมีแนวคิดความมนุษย์มีความสำคัญ** ทุกคนมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด เช่น บางคนทำเอกสารเก่ง บางคนติดต่อประสานงาน บางคนเขียนเก่ง เป็นต้น และต้องยอมรับว่าทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จลงได้ด้วยคน ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลทำลงไปในงานเป็นความสามารถ ความคิด สติปัญญา ทักษะและอื่นๆ ที่เป็นผลรวมของบุคคลนั้น คนจึงเปรียบเหมือนทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด

2. **ต้องเห็นความสำคัญของความร่วมมือความเต็มใจของบุคคล** ในอันที่จะทำงานร่วมกัน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประสานงานในชุมชนหรือการประสานงานในที่มสุขภาพจิตควรคำนึงถึงความสัมพันธ์เชิงบวก ไม่ควรใช้การผลักดัน คัดค้าน เคี่ยวเข็ญ ฯลฯ แต่ต้องเป็นในเชิงขอร้อง ขอความร่วมมือ การยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. **ต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีภูมิหลังแตกต่างกัน** จึงมีความคิด มีแรงจูงใจที่ต่างต่างกัน ตามที่เขาถูกปลูกฝังและเรียนรู้มา ผู้มีประสบการณ์ในอดีตดี การสื่อสารสัมพันธ์ในครอบครัวดีมาก่อนเมื่อเขาออกมาสู่สังคมภายนอก ย่อมง่ายต่อการที่จะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และมีพฤติกรรมเชิงร่วมมือ สร้างสรรค์กับบุคคลอื่น เป็นต้น

4. **การแสดงออกของมนุษย์มีแนวโน้มที่เป็นลักษณะปฏิกิริยาโต้ตอบ (action reaction)** เช่น สมมติว่าเราเดินไปตามถนนมีคนยิ้มให้เรา เรามักยิ้มตอบ ทั้งๆ ที่ไม่รู้จัก ฉะนั้นถ้าเราต้องการความสัมพันธ์ที่ดีคงต้องเริ่มจากตัวเราก่อน อยากให้ผู้อื่นรับฟังเราต้องฟังเขาก่อน หรือแม้แต่การปฏิบัติงานในชุมชน ถ้าเราสุภาพให้เกียรติแม้เขาจะเป็นชาวบ้านก็ตาม เราก็จะได้รับการตอบสนองอย่างที่เรปฏิบัติต่อเขาเช่นกัน

5. **หลักมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นจุดรวมของทีมงาน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ หรือต่างฝ่ายต่างทำ** มิฉะนั้นการดำเนินการของโครงการจะเกิดปัญหา และไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์

ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์มี 3 ประการ คือ

1. การปฏิบัติงานเป็นการรวมพลังให้คนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
2. ความร่วมมือร่วมใจจะดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับ "คน"
3. คนเรานั้นแตกต่างกัน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพในการบริหารงานเราจึงต้องเข้าใจพื้นฐานของคน เข้าใจธรรมชาติจิตใจของคนต่างๆ

ดังนั้นผู้บริหารรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ต้องมีหลักของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ซึ่งหลักมนุษยสัมพันธ์ที่มีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

การสร้างความสัมพันธ์

1. ทักทาย พูดคุย โอบอ้อมอารีกับบุคคลทั่วไป
2. ยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงให้เห็นว่าเป็นคนอารมณ์ดี
3. เรียกขานชื่อของบุคคลากรต่างๆ ได้
4. แสดงความเป็นกันเองและให้การช่วยเหลือบุคคลอื่นอยู่เสมอ
5. ซอบและให้ความพอใจแก่บุคคลทั่วไป
6. พูดและลงชื่อกระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจมิใช่การเสแสร้งทำ
7. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสนใจ
9. มีจิตใจในการที่จะให้บริการแก่บุคคลอื่นอยู่เสมอ
10. ยอมรับให้เกียรติในศักดิ์ศรีของผู้อื่นเสมอ
11. มีอารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่อ่อนไหว
12. รู้จักตนเองและรู้จักประมาณตนเองเป็นอย่างดี

13. มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอและให้ความเป็นธรรม

14. มีความแนบเนียนในการวางตนการปฏิบัติและมีความอ่อนน้อมถ่อมตนให้ถูก

กาลเทศะ

เมื่อปฏิบัติตามหลักของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้วผู้ปฏิบัติจะเกิดผลดังนี้ คือ

1. ตนเองสามารถครองตนได้อย่างมีความสุข

2. ผู้ร่วมงานมีความสุข

3. ต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

ต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์อันพึงได้ร่วมกันเคยมีผู้คิดปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์

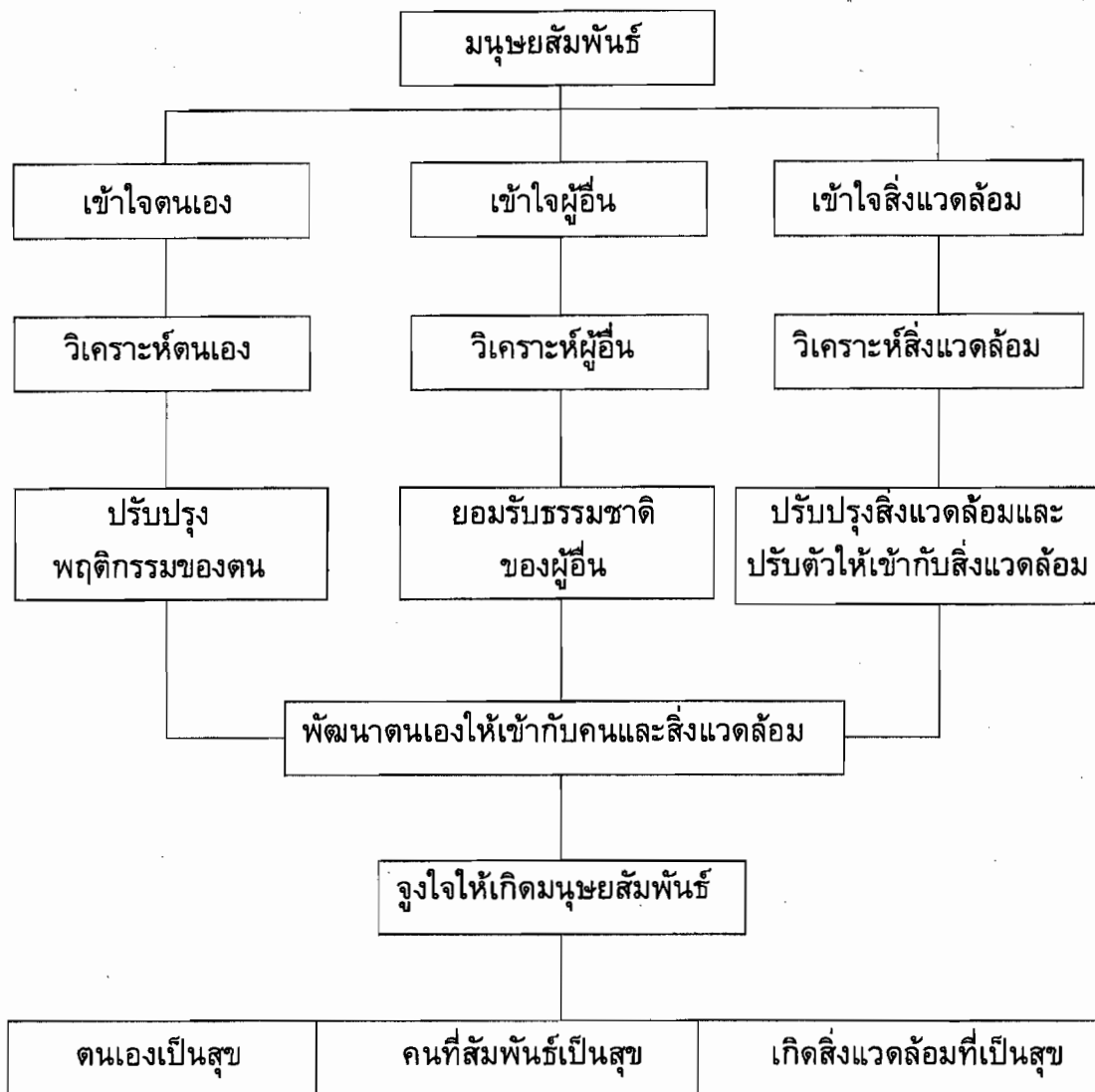
กล่าวโดยสรุปได้ 3 ประการคือ

1. การปฏิบัติงานเป็นการรวมพลังให้คนร่วมมือกันทำงาน

2. การร่วมมือกันดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคน

3. "คน" เรานั้นมีความแตกต่างกัน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์นั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารไม่ว่าจะเป็นในองค์กรธุรกิจหรือองค์กรของรัฐบาลก็ตาม หน่วยงานใดก็ตามที่มีคนร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องตระหนักถึง การพิจารณาความแตกต่างของคน ควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของคนเพื่อความเข้าใจดังจะเห็นได้จากแผนภูมิ



แสดงองค์ประกอบของมนุษย์สัมพันธ์ (สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว., 2538)

จากแผนภูมินี้ พออธิบายได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ 3 ประการคือ ความเข้าใจตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น และความเข้าใจสิ่งแวดล้อม

ความเข้าใจตนเองในที่นี้ หมายถึง การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ ว่าตนเองคือใคร มีความรู้ความสามารถทางด้านใด มีความไม่รู้และความไม่สามารถทางด้านใด สามารถยอมรับตนเองได้อย่างที่เป็นจริง มีความเคารพนับถือในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง มีความรับ

ผิดชอบ เข้าใจธรรมชาติต่างๆ ของตนเองได้ เข้าใจสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ของตนเอง และปฏิบัติในขอบเขตของสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจที่มีอยู่ รวมทั้งเข้าใจว่า “เอกลักษณ์” ที่แท้จริงของคนนั้นเป็นอย่างไร

ในขณะที่ตนมีความเข้าใจตนเอง รู้จักตนเอง เขาก็จะเข้าใจผู้อื่นและรู้จักผู้อื่น ด้วยว่า “เขาคือใคร” อย่างแท้จริง โดยพยายามศึกษาธรรมชาติต่างๆ ของผู้อื่น เข้าใจว่า เขามีความรู้ความสามารถทางด้านใด มีความไม่รู้และไม่มีความสามารถทางด้านใด สามารถยอมรับผู้อื่นได้ตามที่เขาเป็นอย่างนั้น มีความเคารพนับถือในผู้อื่นและเห็นคุณค่า ในผู้อื่นว่าเขาเป็น “คน” คนหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความรับผิดชอบ เคารพสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่นอย่างถูกต้องเหมาะสม

ความเข้าใจในตนเองและเข้าใจผู้อื่นนั้น ยังไม่เพียงพอแก่การสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะตัวเราและผู้อื่นยังต้องมีชีวิตร่วมกันในสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น ในครอบครัวในสถานศึกษา ในสถานที่ทำงาน หรือในสถานการณ์ทางสังคมอื่นๆ สิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานที่ทำงานจะมีผลกระทบกระเทือนมาก ต่อการที่จะเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน แต่ละระบบจะมีความแตกต่างกันไป ดังนั้น การเข้าใจระบบหรือ อีกรหัสหนึ่งภาวะแวดล้อมต่างๆ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ด้วย

การที่เราทำความเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจสิ่งแวดล้อมได้ดีนั้น สิ่งที่เราควรตระหนักอย่างยิ่งว่ามีความสำคัญก็คือการที่เราจักวิเคราะห์พฤติกรรมแห่งตนเอง วิเคราะห์ความต้องการของผู้อื่น และวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของคน ซึ่ง ก็คือตัวเราเองและผู้อื่นนั่นเอง การวิเคราะห์ดังกล่าวและการตระหนักรู้ (หรือการมีสติ) จะช่วยให้เราจักปรับปรุงพฤติกรรมบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ รู้จักวิธีที่จะพิจารณาความแตกต่างของคน และวิธีที่จะปรับปรุงสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต่อจากนั้นก็ดำเนินการพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม มิใช่พยายามเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้มาเข้ากับตน ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากแล้วสร้างแรงจูงใจให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจเช่นนี้ขึ้นอยู่กับความตระหนักในความสำคัญว่าเราไม่อาจจะอยู่ตามลำพังแต่ผู้เดียวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน เราต้องติดต่อกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา เมื่อเกิดแรงจูงใจและเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีงามแล้วตนเองก็เป็นสุขคนที่สัมพันธ์ด้วยก็เป็นสุข และเกิดสิ่งแวดล้อมที่เป็นสุขอีกด้วย

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ (ประยูร อาษานาม, 2538)

1. **ความสำคัญต่อการดำรงชีวิต** ถ้าคนเราสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นแล้ว ย่อมจะได้ความรัก มีมิตรสหาย มีคนให้ความช่วยเหลือ เมื่อมีปัญหาย่อมมีคนยินดีให้ความอนุเคราะห์ คนที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นย่อมได้รับการยอมรับจากคนข้างเคียงและคนอื่น ๆ เมื่อคนเราได้รับการสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ก็ย่อมจะเป็นสุขและดำรงตนอยู่ได้อย่างสุขสบาย

2. **ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน** คนทุกคนต้องทำงานหาเลี้ยงชีพ การประกอบอาชีพหรือธุรกิจส่วนตัวก็ต้องสัมพันธ์กับลูกค้า และคนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพนั้น ๆ จึงจะ ทำให้มีความเจริญก้าวหน้า ถ้าคนที่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร ก็จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งแต่ละคนก็เป็นส่วนประกอบขององค์กร การปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ก็จะต้องปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของเรา

3. **ความสำคัญต่อการดำรงตนในสังคม** ในสองข้อแรกเป็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในวงแคบ ในวงกว้างออกไปคนเราจะต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากหรือสังคมขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นการดำรงตนตามปกติ แม้กระทั่งทางด้านการเมือง เมื่อเราใช้บริการทางสังคม เช่น การคมนาคม โรงพยาบาล บริการ สาธารณูปโภคต่าง ๆ เป็นต้น ถ้าไม่รู้จักใช้มนุษยสัมพันธ์แล้ว การติดต่อสัมพันธ์ก็ยากที่จะเป็นไปได้อย่างเรียบร้อยและสะดวกสบาย สำหรับทางด้านการเมือง ถ้าบุคคลในสังคมขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว สภาพบ้านเมืองก็คงไม่ปกติสุข

คุณสมบัติของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1. **Love** คือ ความรัก สมเด็จพระราชาธิบดีกรมหลวงสงขลานครินทร์ ทรงมีรับสั่งกับนักศึกษาแพทย์ว่า “เคล็ดลับของการรักษาไข้ คือความรักคนไข้” เมื่อคนเรามี ความรักต่อกัน ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันดีขึ้นด้วย

2. **Participation** การร่วมกันประกอบกิจเป็นเจ้าของร่วมกัน

3. **Coordination** การรู้จักประสานร่วมมือกัน

4. **Responsibility** การรู้จักรับผิดชอบ

5. **Opportunity** การรู้จักให้โอกาสซึ่งกันและกัน

6. Communication การติดต่อถามข่าวคราวซึ่งกันและกัน

7. Development การพัฒนา ซึ่งมีอยู่สองทาง คือการปรับปรุงในด้านวัตถุและการฝึกฝนปรับปรุงทางด้านจิตใจ ซึ่งหมายรวมถึงการปรับปรุงทางด้านอารมณ์

ประโยชน์ของการมีมนุษยสัมพันธ์

1. ให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือกันในหมู่สมาชิกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพลังกลุ่ม และช่วยให้การคบค้าสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่น
2. ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสามัคคี
3. ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่ายและเป็นผลดี
5. ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และให้ความร่วมมือในการทำงาน
6. ทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลง บริหารงานได้ง่ายขึ้น

แรงจูงใจในเชิงพุทธศาสตร์

ในทางพุทธศาสตร์ได้เสนอแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานทุกขั้นตอน โดยเน้นธรรมหรือหน้าที่ และหน้าที่คือธรรม และทุกคนจะต้องรับใช้สังคมอย่างเต็มที่ โดยอาศัยหลักการสำคัญ 8 ประการที่เป็นสมบัติของผู้หน้าที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน คือ

1. **ผู้นำต้องมีเมตตา** ปรารถนาอยากให้คนอื่นหรือทุกคนมีความสุข และมีความก้าวหน้า
2. **กรุณา** มีความสงสาร ว่ามนุษย์ทุกรูปทุกนาม รวมทั้งสัตว์มีความปรารถนาต้องการมีชีวิตอยู่ ถ้าเขาไม่ฉลาด ไม่เจริญ ไม่ก้าวหน้า จะต้องให้การ ฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ถ้าทำงานผิดพลาดต้องแนะนำและสั่งสอน
3. **มุทิตา** คือ การยอมรับความเจริญก้าวหน้า และผิตหวังของบุคคลอื่นว่า เมื่อเขาได้ดีเราก็ยินดีด้วย และพร้อมที่จะส่งเสริมให้เขาก้าวหน้าเรื่อยๆ ไป โดยไม่มีจิตใจเข้าไปอิจฉาริษยา
4. **อุเบกขา** คือ เป็นบุคคลที่ไม่เอนเอียงว่าพวกเขาพวกเรา ทำดีก็ถือว่าดี ทำผิดก็บอกว่าผิด โดยอาศัยหลักกฎเกณฑ์ และระเบียบวินัยขององค์การเป็นหลัก

รูปแบบพฤติกรรมมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ

ทาน	การแบ่งปัน
ปิยะวาจา	พูดจา เป็นที่รัก มีเหตุผล
อิตถจริย	รับใช้สังคม ส่วนร่วม
สมานัตตตา	ไม่เอนเอียง คงเส้นคงวา

1. ทาน คือการรู้จักให้ การแบ่งปันผลประโยชน์ ไม่ถือเอาประโยชน์ส่วนตัว และหมู่คณะเป็นหลักการ ให้ถือเป็นหลักการเกื้อกูลกันในโลกปัจจุบัน แต่การให้นั้น ไม่ได้เพื่อหวังผลตอบแทน แต่เป็นการให้แบบเราทำบุญเพื่อหวังให้เขามีสุข

2. ปิยะวาจา เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะปิยะวาจาหมายถึงการพูดที่มีเหตุผล เจริญวาจาดี การสั่งงาน ผู้บังคับบัญชาต้องพูดอย่างมีเหตุผลและสุภาพ ไม่กระโชกโฮกฮาก อันสื่อความไม่สุภาพ และมีจิตใจไม่ปกติ แสดงอำนาจ

3. อิตถจริยา หมายถึง การเป็นบุคคลที่รับช่วยเหลือสังคม คือ มีส่วนร่วมในสังคม ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญในการช่วยเหลือและบริการ

4. สมานัตตตา คือเป็นบุคคลที่เสมอต้นเสมอปลาย คือเป็นคนไม่ลืมหืม ลิ้มตน เห็นคนทุกคนเท่าเทียมกัน และเราก็เท่าเทียมกันกับบุคคลอื่น คือ ไม่เย่อหยิ่ง จองหอง ลิ้มตน ลิ้มตน (บุญทัน ดอกไทรสง และเอ็ด สารภูมิ, 2529)

ดังนั้น จะเห็นว่า คนที่มีมนุษยสัมพันธ์จะเป็นที่ชื่นชอบ รักใคร่ และได้รับความร่วมมือจากบุคคลรอบข้าง ผู้เขียนสงสัยเกิดว่าคนที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือสร้างความประทับใจให้แก่ผู้พบเห็นประการแรกคือ การสร้างมิตรภาพ สร้างความอบอุ่นใจ ผู้เขียนเคยถามผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ รับการยกย่องชมเชยและความร่วมมือ เขาตอบว่าความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน และเมื่อครั้งที่ผู้เขียนเชิญท่านผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์ นายเกษมศักดิ์ แสนโกชน์ มาบรรยายในหัวข้อเรื่อง “ผู้ว่า : วิสัยทัศน์ของจังหวัดสุรินทร์” เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2545 ให้กับนักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา ท่านให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์และโทษของการใช้บุญ ท่านเป็นผู้หนึ่งที่รณรงค์ให้ประชาชนของท่านใช้บุญชีวภาพ ท่านชี้ข้อดีและข้อเสีย และทำอย่างไรถึงจะจงใจให้เกษตรกรหันกลับมาใช้บุญชีวภาพดังแต่ก่อน สรุปสุดท้ายท่านบอกว่าการนำมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน จะช่วยสร้างสัมพันธภาพ และความเข้าใจอันดี ทั้งนี้เพื่อความสะดวกที่ทางฝ่ายบริหารฯ จะนำวิธีการต่าง ๆ เพื่อชักจูงประชาชนให้ตระหนักถึงประโยชน์และโทษของการใช้บุญที่ถูกต้องในการทำเกษตรกรรม

ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีควรจะได้รับการหล่อหลอม และเรียนรู้การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้บังเกิดขึ้นกับตนเองก่อน แล้วจึงจะใช้ภาวะผู้นำ นำหลัก ทฤษฎีทางการบริหารมาประยุกต์ ใช้กับการทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ เทียม โชควัฒนา กล่าวไว้ว่า “แท้จริงแล้ว ผมจะทำงานให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้อง ใช้มนุษยสัมพันธ์ถึง 80% ส่วนที่เหลือเป็นความรู้ ความสามารถ”

ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ?

เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์แบบไร้รั้ว

มีผู้กล่าวว่า “การมีมนุษยสัมพันธ์ดีนั้น เป็นศิลป์ในการดำรงชีวิตอย่างหนึ่ง ที่ประกอบด้วยความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ผู้อื่น มีความรู้สึกที่รวดเร็วต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีความเกรงใจ มีลักษณะนิสัยที่ดีต่อการผูกมิตร มนุษย์จะต้องทำงานเพื่อประกอบอาชีพ ต้องอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น เคล็ดลับสุดยอดของความสุขในชีวิต คือการได้ทำงานที่ตนพอใจ และเคล็ดลับสุดยอดของการทำงานคือการไม่ยอมถูกงานกระทำ ไม่มีคืนอันผาสุกของผู้ใด ยืนยาวไปได้ด้วยการไม่ทำงาน และไม่มีการทำงานใดๆ ที่ก้าวไปได้โดยไม่มีความสุข ดังนั้นผู้ใดสามารถหลอมรวมงานและความสุขให้เข้ากันได้เป็นหนึ่งเดียว ผู้นั้นย่อมเข้าถึง คืนวันอันผาสุกและเป็นคืนวันอันผาสุกที่แท้จริง (น.นิรนาม, 2523)

ถ้าจะเปรียบถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ก็คงจะเปรียบได้กับน้ำที่สามารถแทรกซึมไปได้ทุกที่ ถ้าสามารถนำหลักการไปใช้อย่างถูกต้องก็จะเกิดคุณประโยชน์แก่ผู้นั้นตลอดจน ส่วนรวม มนุษยสัมพันธ์แบบไร้รั้ว (หน่วยศึกษานิเทศก์, 2544) ก็เป็นศิลปะอีกแบบหนึ่งที่ไม่ใช่แบบสำเร็จรูป แล้วแต่สถานการณ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์แบบไร้รั้ว ไม่มีแบบสำเร็จรูป แล้วแต่สถานการณ์ ลักษณะงาน บุคลิกแต่ละคน แต่ทุกคนก็สามารถสร้างขึ้นมาได้ บุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานทุกสิ่ง ทุกอย่าง ต้องมีสัมพันธภาพกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความร่วมมือประสานงานกัน มีความจริงใจและเต็มใจที่จะทำงานบนรากฐานของความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น มนุษยสัมพันธ์นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังคำกลอนสอนบอก ดังนี้

พูดโดยรู้จักใช้คำถาม	เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ
มีกิจรยาน่าเชื่อถือ	หมั่นฝึกปรือท่วงที
ฟังให้มากพูดแต่ห้อย	มีความเรียบร้อยในวจี
มองผู้อื่นในแง่ดี	ยิ้มแย้มพาที่ฉันมิตร
รู้จักวิพากษ์วิจารณ์	เพิ่มบริวารสนมสนิท
ชมเชยผู้อื่นเป็นนิจ	เสริมให้ศักดิ์สิทธิ์ด้วยศักดิ์ศรีของคน

เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน มีดังนี้

*** พูดโดยรู้จักใช้คำถาม เพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือ**

ถามความคิดเห็น จะทำให้เขาพอใจ ฟังความคิดเห็น จะทำให้เขาร่วมมือ ตั้งคำถามกระตุ้นให้ผู้ถามอยากแสดงความคิดเห็นด้วย เช่น "คุณมีวิธีการที่คิดว่าจะเป็นผลดีในการทำงานนี้อย่างไร" "คุณมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างในการพัฒนางานนี้" ตอบคำถามโดยย้อนคำถามกลับไปให้ผู้ถามบางโอกาส เช่น เมื่อถูกถามความคิดเห็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจถามกลับไปว่า "คุณสังเกตเห็นเป็นอย่างไรในเรื่องนี้"

*** มีกิจรยาน่าเชื่อถือ หมั่นฝึกปรือท่วงที**

แสดงให้เห็นว่า เราพูดตรงกับจิตใจ มองหน้าผู้พูดด้วย (ไม่ใช่จ้องหน้า) จะทำให้ผู้พูดด้วยรู้สึกว่ามีใจสนในสิ่งที่เขาพูดถึง อย่ามองข้ามหัวผู้พูด จงมองเพียงคางหรือปลายจมูก

*** ฟังให้มาก พูดแต่ห้อย**

เราเรียนโดยการฟัง มิใช่การพูด พูดน้อย ฟังมาก จะทำให้คู่สนทนา รู้สึก มีความสำคัญ เมื่อบรรยายภาคเคร่งเครียด จงฟังให้มาก เมื่อคู่สนทนากำลังโกรธ จงพูดให้น้อยที่สุด ปล่อยให้เขาระบายออกมา แล้วเหตุการณ์จะดีขึ้น เมื่อคู่สนทนากำลังไม่สบายใจ จงฟังให้มาก พูดแต่ห้อย หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง

*** มีความเรียบร้อยในวจี**

น้ำเสียงที่สุภาพ อ่อนโยน ชนาะใจได้ความเป็นมิตร หลีกเลี่ยงการพูด เหน็บแหนม หรือน้ำเสียงกระด้าง

*** มองผู้อื่นในแง่ดี**

ทำใจให้กว้าง มองส่วนดีของผู้อื่น เน้นถึงความสำเร็จของผู้อื่น หลีกเลี่ยงการวิจารณ์ความผิดพลาด เมื่อมีโอกาสเสนอความเห็น พิจารณาสวนดีของเขาเสียก่อน

*** ยิ้มแย้มพาที่ฉันมิตร**

สันนิษฐานไว้ก่อนว่าทุกคนชอบเรา แสดงอัธยาศัยไมตรีต่อผู้อื่นก่อนเสมอ ตั้งใจไว้ว่า เราจะชอบทุกคนที่เราพบ ยิ้มให้ทุกคนด้วยความบริสุทธิ์ใจ

*** รู้จักวิพากษ์วิจารณ์**

จะวิพากษ์วิจารณ์ในกรณีที่เป็นจริง ๆ เป็นการภายใน สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เริ่มต้นด้วยสิ่งที่ดี และจบลงด้วยส่วนที่ดีของเขาเช่นกัน ส่งเสริมให้คู่สนทนาใช้ความคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง ให้ข้อคิดในทางแนะนำ มิใช่แต่คอยจับผิด วิพากษ์วิจารณ์ การปฏิบัติ หลีกเลี่ยงเรื่องส่วนตัว

*** เพิ่มบริวารสนมสนิท**

พยายามคุ้นเคยเป็นส่วนตัวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ช่วยให้ผู้ที่มาติดต่อ รู้สึกว่าได้รับการต้อนรับอย่างเป็นกันเอง จดจำชื่อคนที่เคยพบ เคยคุยให้ได้ ใจคอหนักแน่น

*** ชมเชยผู้อื่นเป็นนิจ**

คนส่วนมากชอบการยกย่องชมเชย พุดให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในหน้าที่การงานนั้น ๆ พุดให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้รู้สึกว่าเขามีส่วนดี

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ในการบริหารทุกองค์กร ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหารระดับสูง กำหนดนโยบายทิศทาง วางแผน เพื่อให้งานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับรองลงมา ควบคุมปฏิบัติงาน มอบหมายงาน สั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จ เพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน มีตำแหน่ง ฐานะหน้าที่เดียวกัน บุคคลทั้ง 3 ระดับ ต้องมีความร่วมมือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในแนวทางปฏิบัติแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

มนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นที่ยอมรับในหมู่นักบริหารของไทย คือ เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ของชโล ธรรมศิริ ซึ่งให้แนวคิดไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง การควบคุมอารมณ์จะนำไปสู่การตัดสินใจ วินิจฉัยเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและคนได้ดี อารมณ์ที่ควบคุมได้แก่ ความโกรธ ความโมโหฉุนเฉียว ความหลงตนเองว่าเก่งคนอื่น หลงในอำนาจยศศักดิ์ ความมีอคติ เลือกที่รักมักที่ชัง และความอยุติธรรม อารมณ์เหล่านี้จะทำให้การงานเสียหาย สัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง เกิดช่องว่าง ไม่มีใครกล้าเข้าใกล้ ไม่มีใครกล้าพูดความจริง ทำให้เกิดผลเสียต่อส่วนรวม

2. รู้วิธีการส่งเสริมให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องการกำลังใจ ต้องการการรับรู้และยกย่องจากผู้บังคับบัญชา วิธีง่ายๆ ได้แก่ การรู้จักใจเขาใจเรา การให้ ความเห็นอกเห็นใจ การแสดงความเชื่อมั่นไว้วางใจ การเอาใจใส่ต่อความยากลำบาก และรับรู้ ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนความจริงใจ ไม่เสแสร้งหรือหลอกล่อไว้ใช้งาน

3. รู้จักให้รางวัล การให้คำชมเชย การยกย่อง การตอบแทนน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็น มอบสิ่งของเล็กๆ น้อยๆ เพื่อเป็นบำเหน็จความดี หรือให้คำตอบแทนอื่นที่สมควร ขณะเดียวกันควรหลีกเลี่ยงการขู่เข็ญ และการจู้จี้ขี้นั่น ซึ่งจะเป็นการบั่นทอนความรู้สึกที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ชี้แจงความเคลื่อนไหวของงานให้ทราบ แจ้งให้ทราบนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่สำคัญ เพราะพนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือเสมือนลงเรือลำเดียวกัน ทุกคนต้องรู้จักทิศทางว่าเรือกำลังแล่นไปทางใด ถึงจุดหมายปลายทางเมื่อไร เมื่อทุกคนรู้จะได้ร่วมมือแก้ปัญหา และมีความรู้สึกเป็นของร่วมกัน

5. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยชอบธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมสนใจ และรู้สึกยินดีเมื่อผู้บังคับบัญชารักษาผลประโยชน์ให้แก่ตน ช่วยเป็นธุระให้กับลูกน้อง เมื่อมีเรื่องเดือดร้อนก็ดูแลเอาใจใส่ รับฟังทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ที่สำคัญคือไม่ควรเอาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตน

มนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1. ทำงานให้ดีให้ถูกใจผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานอย่างรอบคอบ มีระเบียบแบบแผน และมีการติดตามงานตลอดเวลา ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจ เป็นที่รักใคร่ และได้รับความไว้วางใจ

2. หลีกเลี่ยงการสอพลอ ทำงานในลักษณะสอพลอเอาหน้าไม่ตั้งใจทำงานจริงจัง หากความดีใส่ตัวโยนความชั่วให้คนอื่น ถ้าผู้บังคับบัญชาจับได้จะหมดความไว้วางใจเชื่อถือ ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การสอพลอต่างจากประจบ การประจบเป็นการเอาอกเอาใจ ให้รักใครเอ็นดูหรือทำให้ถูกใจ หรือบางคนประจบด้วยคำพูดหรือของกำนัล ไม่ทำงานให้สำเร็จ แต่ทางที่ดี ควรประจบด้วยการทำงานให้ดี

3. หาทางให้ความคิดแก่ผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ ต้องช่วยเหลือสนับสนุน ใฝ่งานของผู้บังคับบัญชาสำเร็จดำเนินไปสู่จุดหมาย ต้องคอยศึกษาหาข้อเท็จจริงและอุปสรรคปัญหา อีกทั้งหาแนวทางแก้ปัญหา และมีความกระตือรือร้นในงาน

4. ให้ความเคารพนับถือตามฐานะ การเคารพยกย่องและนับถือเป็นการให้เกียรติกับผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะสังคมไทย ผู้น้อยต้องเคารพผู้ใหญ่ ต้องรู้ว่าองค์กรใด หน่วยงานใด ใครเป็นผู้บังคับบัญชาระดับใด นอกจากจะเป็นการสร้างความรู้จักมักคุ้นแล้ว ยังเป็นการยอมรับสถานภาพของบุคคลในองค์กรด้วย

5. อย่าก่อศัตรูกับเพื่อนร่วมงาน อย่าก่อเรื่องเดือดร้อน ยุแหย่ทำให้เกิดความแตกแยก ซึ่งจะเป็นต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบด้วย

6. เรียนนิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคือปุถุชนธรรมดา ย่อมมีอุปนิสัยส่วนตัวแตกต่างกันไป ถ้ามีผู้บังคับบัญชาหลายคน หลายระดับ หรือมีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาใหม่ จะต้องเรียนรู้นิสัยของแต่ละคน เพื่อสามารถปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันได้ ควรระลึกไว้ว่าถ้าผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันมากยิ่งได้กำไร

7. อย่างินหาผู้บังคับบัญชา การนิทาว่าร้ายเป็นสิ่งไม่ดี ผู้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกว่าคุณขาดความจงรักภักดี ขาดความเคารพนับถือ บางคนเอาเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาไปเล่าให้เพื่อนฟัง

8. อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา ผู้บังคับบัญชามักจะมองการณ์ไกล มองทุกอย่างเป็นส่วนรวม และมีโลกทัศน์กว้างกว่า เพราะฉะนั้นถ้าเราเสนอเรื่องราวบางอย่างหรือโครงการอะไร ผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่เห็นด้วยหรือยับยั้งไว้ก่อน ก็ไม่ควรโกรธหรือน้อยใจที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา

9. อย่าบ่นถึงความยากลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับมอบหมายงาน อย่าพูดถึงความยากลำบากของงาน หรือแสดงความท้อถอยท้งที่ยังไม่ลงมือทำงาน เพราะจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ไม่อดทนไม่สู้งาน

10. ควรประเมินตนเองเป็นระยะๆ ควรตรวจสอบตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอย่างไร เคยถูกเรียกถามเรื่องการทำงานบ้างหรือไม่ เคยได้รับรางวัลหรือความดีความชอบหรือไม่ ถูกตำหนิบ้างหรือเปล่า ผู้บังคับบัญชารู้จักเรามากน้อยเพียงใด พฤติกรรมดังกล่าวเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ภาพต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันและยังทำหน้าที่การทำงานในหน่วยงานเดียวกัน นอกจากนี้ยังหมายถึงบุคคลภายนอกหน่วยงานที่เราจำเป็นต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตนเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องปฏิบัติตนด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. ยกย่องชมเชยเพื่อนในโอกาสอันควร ทุกคนต้องการให้คนอื่นชมเชยมากกว่า การถูกตำหนิ เมื่อเพื่อนทำความดีก็ควรชมเชยเพื่อน เพื่อเป็นกำลังใจและเป็นเกียรติแก่ การทำความดีนั้นอย่างจริงจัง และไม่ควรรยกย่องในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง
2. ให้ความสนใจต่อตัวเพื่อนอย่างจริงจัง เริ่มต้นตั้งแต่การจำชื่อได้ จำวันเกิดเพื่อน ได้ ทามสารทุกข์สุกดิบของเพื่อน รู้ปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งช่วยแนะนำหาทางแก้ไขแก่ เพื่อนด้วยความจริงใจ
3. ให้เกียรติโดยการผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงานก่อน ในกรณีเพื่อนร่วมงานบรรจุใหม่ เราควรให้เกียรติและสร้างความคุ้นเคยกับเพื่อน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และมี บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรต่อกัน
4. อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเสมอ ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นสร้างมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน จะเป็นกำลังอันสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป
5. มีความเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อนร่วมงานที่ดีย่อมมีความรักใคร่ มีความจริงใจ และปรารถนาดีต่อกันเสมอ แม้เพื่อนจะได้รับการเลื่อนยศและตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็แสดงความยินดีอย่างจริงใจ ให้ความรักและปรารถนาดีต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
6. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนด้วยความเต็มใจและจริงใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นคุณธรรมและเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจที่ดีต่อกัน เพราะงานบางอย่างเรา ไม่อาจจะทำสำเร็จได้ ต้องอาศัยเพื่อนช่วยเหลือ และบางครั้งเราก็ต้องช่วยเหลือเพื่อน ทำงานเพื่อให้งานนั้นเสร็จทันตามกำหนด เพราะฉะนั้นการให้ความช่วยเหลือต่อกันจึงเป็น เครื่องมือที่จะช่วยผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ

7. ศึกษาธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน การศึกษาธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการอะไรและมีส่วนดีและส่วนเสียอะไรบ้าง เพื่อจะได้ปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้รู้จักอกภัยและเห็นใจ และถ้าเราจะมีอะไรช่วยเขาได้ก็จะได้ร่วมด้วยช่วยกัน

8. มีศิลปะในการพูดกับเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดแบบยกย่องให้เกียรติ การพูดจาไพเราะ การพูดลักษณะขอร้องให้มาช่วยทำงานมากกว่าพูดจาแบบขู่เข็ญ ไม่พูดคาดคั้น ให้เพื่อนยอมรับผิดในสิ่งที่เขาทำงานผิดพลาด และไม่พูดในทำนองยกตนข่มท่าน

9. อย่าวิพากษ์วิจารณ์เพื่อน การวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนนับได้ว่าเป็นสิ่งอันตราย เพราะจะเป็นการทำลายศักดิ์ศรีของบุคคลโดยสิ้นเชิง นอกจากนี้ยังเป็นการทำลายความรู้สึกและทำให้เกิดการต่อต้านจากเพื่อน ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจเพื่อน และพยายามพิจารณาว่าทำไมเพื่อนจึงทำเช่นนั้น การปฏิบัติเช่นนี้ย่อมนำมาซึ่งความเห็นอกเห็นใจ และความมีเมตตากรุณาต่อกัน ต้องเข้าใจว่าไม่มีมนุษย์คนใดที่สมบูรณ์แบบไปเสียทุกอย่าง

10. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อนร่วมงาน การทำตัวเหนือเพื่อนร่วมงานไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เพื่อนรู้สึกว่าเขามีความด้อยกว่าและไม่ได้รับการยกย่อง จึงทำให้เพื่อนเกิดความอิจฉาขึ้นในใจและไม่ปรารถนาที่จะมาคบหาสมาคมด้วย ดังนั้นความอ่อนน้อมต่อมตนจะเป็นสิ่งที่ดีกว่าในการที่จะช่วยรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนได้ดีอีกด้วย

ดังนั้น การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ (science) ต้องอาศัยหลักวิชา และต้องนำหลักวิชานั้นมาดำเนินการปฏิบัติอย่างมีศิลป์ (art) ผสมผสานกันไป จนได้ผลตามจุดมุ่งหมาย โดยเฉพาะการให้คนปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องคำนึงถึงความสุข ความพอใจ ภายใต้ปัจจัยหลายๆ อย่าง ผู้บริหารจึงต้องพยายามศึกษาและใช้ความรู้ ความสามารถ และศิลปะต่างๆ ด้าน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ทั้งงานและน้ำใจโดยพร้อมกัน (กรมสามัญศึกษา, 2537)

บทบาทของผู้บริหารในโลกแห่งการศึกษาในปัจจุบัน มีความซับซ้อนมากขึ้น จำรัสหนองมาก (2531) ให้ความเห็นว่ บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำทั้งในด้านการบริหารโรงเรียน และด้านการเรียนการสอน จึงต้องประพฤติปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับภารกิจในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และด้วยความพึงพอใจนี้เองจะส่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

เพราะครูจะปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ คือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยความตั้งใจ และศรัทธาที่จะสอนและอบรมนักเรียนของตนอย่างสม่ำเสมอ นักเรียนจึงมีโอกาสได้รับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งนั่นก็คือ พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนย่อมส่งผลโดยทางอ้อมไปถึงสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนในที่สุด

ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการทำงานทั้งในและนอกโรงเรียนภารกิจหลักที่สำคัญของนักบริหารก็คือ ความพยายามที่จะสร้างโอกาส และหาวิธีการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนทำความเข้าใจในพฤติกรรมต่างๆ ของกันและกัน และใช้ความเข้าใจนั้นมาดำเนินการบริหารให้เป็นไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันกับงาน ทุ่มเทกำลังกาย สติปัญญา ความรู้ ความสามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุดนั่นเอง (ประยูทธ สุวรรณโกตา, 2535)

ศักยภาพที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการบริหารในองค์กร ประกอบด้วย 3 หลักการคือ ความจำเป็นในด้านมนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานด้านความคิด และการบริหารงานในภาคปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเรียนรู้ได้ สร้างขึ้นมาได้ แต่หลักการนั้นคือผู้บริหารจะต้องรู้ว่าจะไปใช้อย่างไรเพื่อการบริหารจัดการบุคลากรในโรงเรียน การจัดสรรคนให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

ภายใต้การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ยุทธวิธีในการทำงาน ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนไปในธรรมชาติของความเป็นจริง จะเห็นได้ว่า ถ้าผู้บริหารคนใดมองเห็นประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรคือ ต้องรู้ว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไรให้โรงเรียนดีเป็นโรงเรียนที่ยิ่งใหญ่ยิ่งขึ้น (We Know how to help good schools to become great schools) (Crowther, 2004.)

เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการคิดได้พัฒนาจากมหาวิทยาลัยเซาเทิร์น คิวินส์แลนด์ และนำไปใช้ 200 โรงเรียน จากห้าลักษณะของกระบวนการความคิด (conceptual) ของผู้บริหารจะแบ่งออกได้ในลักษณะดังนี้

ห้าลักษณะการนำของ The ideas Process

- การริเริ่ม : จะบริหารจัดการกระบวนการอย่างไร
: ใครเป็นผู้จัด
: ใครจะเป็นผู้บันทึกข้อมูล
- การค้น : จะทำอะไรจึงจะทำกระบวนการนี้สำเร็จขึ้นมาได้
: อะไรเป็นอุปสรรคในการทำงาน
- สร้างวิสัยทัศน์ : ในอนาคตโรงเรียนของเราจะเป็นอย่างไร
: ภาพในการจัดการเรียนการสอน
- การนำไปปฏิบัติ : เราจะวางแผนสร้างแผนการปฏิบัติงานได้อย่างไร
: เราจะปฏิบัติงานให้เป็นทิศทางเดียวกันได้อย่างไร
- ฝ่ายสนับสนุน : เราจะสร้างความก้าวหน้าให้กับสอนอย่างไร
: ถ้าการดำเนินประสพผลสำเร็จเราจะเพิ่ม/ขยายให้ดีขึ้นได้
อย่างไร

(Paper - Malaysia : Teachnig, the Leading Profession in a Knowledge Society
: Professor F. Crowther, USQ, Toowoomba, Australia : 2004.)

งานจะประสบความสำเร็จได้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพอันสูงส่ง แต่ขึ้นอยู่กับคน การสร้างคนโดยให้โอกาสให้เขาพัฒนาเจริญเติบโตขึ้นมาในสายงานจะทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ดังที่ แพรดิเซีย แอสพ์ รองประธานของเซอร์วิสมาสเตอร์ กล่าว ว่า “ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำได้ เกิดจากคนของเราเอง” การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ล้มเหลว หรือผิดพลาดเกิดจากคน และภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรนั้น เป็นสำคัญ และโนแอน เอ็มทีซี กล่าวว่า “บริษัทผู้ชนะรู้ว่า ไม่ใช่ทุกคนที่จะเป็นนักกีฬาโอลิมปิกได้ แต่การฝึกฝน ให้กำลังใจ ให้โอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำ จะพัฒนาคนได้ บางคนอาจมีพรสวรรค์ในความคิด และอาศัยผู้อื่นในการทำให้ความคิดและโน้มน้าวให้ผู้อื่นมาร่วมมือกัน ดังกล่าว

บริษัทผู้ชนะเข้าใจว่าไม่ว่าพนักงานจะมีทักษะมากน้อยเพียงใด เขาสามารถพัฒนาได้โดยการชี้แนะและฝึกฝนอย่างเป็นระบบ”

แบบฝึกหัด

1. อธิบาย “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” เป็นอย่างไร จงอธิบาย
2. “กัลยาณมิตร” คืออะไร ทำอย่างไรจึงจะสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. นายเทียม โชควัฒนา กล่าวว่า “แท้จริงแล้ว การทำงานต้องใช้การมีมนุษยสัมพันธ์ ถึง 80% อีก 20 เปอร์เซ็นต์เป็นความรู้ความสามารถ” ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด
4. ถ้าท่านต้องทำงานกับคนที่ไม่มีความสัมพันธ์ ท่านจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร จงอธิบาย พร้อมยกตัวอย่าง
5. ท่านมีจุดเด่นในการสร้างมนุษย์อย่างไร
6. หลักการทำงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีคนกล่าวว่า
 1. Boss is always right.
 2. If boss doesn't do anything right, look back to number one.ท่านมีความเห็นว่อย่างไร จงอธิบาย

