

บทที่ 5

การตัดสินใจเป็นกลุ่ม

(Group Decision Making)

จุดประสงค์

หลังจากศึกษาบทเรียนนี้อย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้เรียนควรจะสามารถ

1. ให้คำนิยามของกลุ่มได้
2. บ่งบอกความหมายของการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่มได้
3. มีความเข้าใจและสามารถอธิบายรายละเอียดของทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม (Theories of Group Behavior) ได้
4. เข้าใจความหมายของโครงสร้างของกลุ่ม และสามารถระบุให้เห็นชัดได้
5. แสดงความสัมพันธ์กันของบุคคลในกลุ่มได้
6. เข้าใจและสามารถระบุถึงคุณลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้
7. สามารถแสดงทัศนะของการวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มได้
8. เรียนรู้ เข้าใจ และสามารถนำเอาหลักการเกี่ยวกับความขัดแย้งอันเกิดจากการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา และการบริหารงานของตนได้
9. สามารถระบุข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจเป็นกลุ่มได้
10. สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจของเอกัตบุคคล และการตัดสินใจเป็นกลุ่มได้

ความนำ

มนุษย์นั้น เป็นสัตว์โลกชนิดหนึ่งที่มีสัญชาตญาณการอยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นพวก เป็นฝูง เราแทบจะไม่เคยเห็นมนุษย์ที่โหนลอยที่แยกตัวอยู่โดดเดี่ยวลำพังตน ในบรรดาสัตว์ทั้งหลายนั้น มีบางชนิด บางเผ่าพันธุ์ ที่มันนิยมชมชอบที่จะออกหากินโดยลำพัง เช่น มีกระทิง โทน ช้าง โทน หมูป่า โทน เป็นต้น แต่มนุษย์โหนนั้น เราจะหาได้จากที่โหนกันเล่นนอกจากคนที่มีปัญหาในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น หรือผู้ที่มุ่งทางสันโดษ สละความสุขทางโลกออกแสวงหาโมกษธรรมอยู่ตามป่าเขาลำเนาไพรเท่านั้น

เมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นฝูง ในการประกอบกิจการงานร่วมกัน ก็ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่โดยตลอด เมื่อจะกระทำการสิ่งใด ก็ต้องมีการวางแผน การดำเนินการ การควบคุม การตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ เมื่ออยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ก็ต้องมีการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ที่เรียกว่า Group Decision Making

การรวมกลุ่มกันในการทำงานของมนุษย์นั้น อาจจะเรียกว่า ทีม กลุ่ม กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มเฉพาะกิจ คณะกรรมการ คณะทำงาน ฯลฯ ที่จริงแล้ว ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม เราแทบจะไม่เคยเห็นว่า ได้มีการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว (เอกัตบุคคล) กันบ่อยนักเลย นี่เป็นความจริงสำหรับการวินิจฉัยสั่งการแบบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบที่ไม่ใช่งานประจำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็มีความไม่แน่นอนอยู่มาก

มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจเป็นกลุ่ม เหตุผลประการหนึ่งก็คือ กระบวนการในการจัดการมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะพึ่งพาอาศัยการตัดสินใจของบุคคลเพียงคนเดียวเช่นอย่างแต่ก่อน จึงทำให้จำเป็นต้องมีการร่วมแรงร่วมใจกันคิด วางแผน ดำเนินการ และตัดสินใจ และเมื่อได้มีการตัดสินใจ และนำเอาการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลแล้ว ก็จะต้องยินดีรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตามอันเกิดจากการนำเอาการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ การยอมรับนี้ก็จำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือกันระหว่างบุคคลในกลุ่มตลอดทั่วทั้งกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการนั้น

ในการที่จะสามารถตัดสินใจเป็นกลุ่มโดยมีความเห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์นั้น จำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งการติดต่อสื่อสาร ร่วมมือประสานงานระหว่างกันและกันอย่างเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ รักษาผลประโยชน์ของกันและกัน ถนอมน้ำใจกันและกันกระบวนการแห่งปฏิสัมพันธ์ในลักษณะเช่นที่ว่านี้ จำเป็นต้องมีการรวมเอาบุคลิกภาพและทัศนคติที่แตกต่างกันของสมาชิกภายในกลุ่มเข้าด้วยกัน ต้องหันหน้าเข้าหากัน ปรีกษาหารือกัน มีการประสานประโยชน์ ประนีประนอม เอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อสามารถที่จะกำหนดทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับได้ด้วยกันทุกฝ่าย นี่เป็นความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจในแนวราบแต่ทางเดียวของผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว กับการตัดสินใจโดยมุ่งมอง พิจารณาหลาย ๆ แนวทาง จากความคิดเห็นของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อเปลี่ยนทางเลือกนั้นให้มุ่งไปสู่การปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความเป็นจริงในโลกนี้ได้

ก่อนที่จะเน้นความสนใจโดยตรงไปที่การตัดสินใจเป็นกลุ่ม ก็จำเป็นที่จะต้องตรวจสอบ พิจารณาลักษณะกายวิภาคของกลุ่มเสียก่อน ได้แก่ 1) รูปด้านข้าง (Profile) ของกลุ่ม 2) ทฤษฎีสำคัญ ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม 3) ปทัสถานของกลุ่ม และความยอมตามกันไปของบุคคลในกลุ่ม 4) โครงสร้างของกลุ่ม 5) การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม 6) คุณลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ การมีความเข้าใจต่อเรื่องสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้จะสะท้อนให้เห็นตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุมพบปะกันอยู่ในใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยสังการเป็นกลุ่ม

ค่านิยมของกลุ่ม มีดังนี้

บุคคลจำนวนหนึ่ง อย่างน้อยสองคนขึ้นไป ที่ติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเป็นกลุ่มที่เล็กเพียงพอที่แต่ละคนจะสามารถติดต่อกับทุก ๆ คนในกลุ่มได้ โดยมีใช้การติดต่อผ่านทางบุคคลอื่น แต่เป็นการติดต่อแบบได้พบหน้าค่าตากัน (แฮริสัน, 1981: 225)

การที่คนอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน มีพฤติกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน พฤติกรรมหนึ่งก็ไปมีอิทธิพลต่ออีกพฤติกรรมหนึ่ง และสมาชิกในกลุ่มต่างก็มีทัศนคติ ความเชื่อ การมองเห็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ และจุดประสงค์ในการดำเนินชีวิต ที่เหมือน ๆ กัน หรือมีความคล้ายคลึงกัน

องค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่มก็คือ การมีความเห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ อันหมายถึงการตกลงกันได้ หรือการมีความผสมผสานกลมกลืนกันเป็นอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม อันเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ การมีความเห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์เป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีปฏิสัมพันธ์นั้น กระทำได้ด้วยการมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน การที่คนมาอยู่รวมกลุ่มกันได้ก็ต่อเมื่อ พวกเขามีความสนใจในทิศทางเดียวกัน หรือมีผลประโยชน์บางอย่างร่วมกัน และคุณสมบัติประการสุดท้ายของกลุ่ม ก็คือ การมีความใกล้ชิดกัน หากคุณสมบัติอย่างหนึ่งอย่างใดใน 5 ข้อนี้ ขาดไป หรือขาดไปเสียทั้งหมดก็จะทำให้กลุ่มนั้นไร้ประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป รูปด้านข้างของกลุ่มแสดงให้เห็นจำนวนบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่มาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อกัน มีการติดต่อสื่อสารต่อกันและกันอย่างเปิดเผย และแสวงหาความเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นเอกฉันท์ แต่ละคนต่างก็มีบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม เพื่อความสงบและความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ทฤษฎีของพฤติกรรมกลุ่ม

มีทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ละทฤษฎีก็มีความชี้เฉพาะของตนเองและเน้นหนักไปในทางใดทางหนึ่ง ทฤษฎีเหล่านี้บางทฤษฎีก็มีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากว่ามีคุณค่า ทำให้เกิดความหยั่งรู้ใหม่ ๆ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ของพฤติกรรมการอยู่ร่วมกัน

กลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มแยกออกได้เป็นสองประเภท ประเภทแรกคือ **กลุ่มที่เป็นทางการ** เป็นกลุ่มที่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว เพื่อให้ปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจเฉพาะ และบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ กลุ่มที่เป็นทางการนี้ จะปรากฏให้เห็นชัดเจนจากแผนภูมิโครงสร้างองค์กร แต่ละกลุ่มจะมีกรอบแผนภูมิหน่วยงานของตนเองเป็นการเฉพาะ มีลักษณะงานประจำที่ต้องทำต่อเนื่องกันนาน ๆ เรียกว่า กลุ่มบังคับบัญชา (Command group) ส่วนกลุ่มที่ตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานเฉพาะกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อภารกิจนั้นสำเร็จลุล่วงก็สลายตัวไป เรียกว่า คณะกรรมการ (Committee) หรือคณะทำงาน (Task forces) ส่วนคณะกรรมการเฉพาะกิจเรียกว่า Ad hoc Committee **กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ** ได้แก่การรวมตัวกันเป็นกลุ่มอย่างหลวม ๆ ของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความพึงพอใจที่ได้มาปฏิบัติงานร่วมกัน ได้ร่วมมือกิจกรรมบางอย่าง หรือมีงานอดิเรกบางอย่างร่วมกัน อาจจะเป็นการรวมกลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหรือการดำเนินชีวิตประจำวันเลย เช่น กลุ่มผู้นิยมบริโภคอาหารมังสวิรัต กลุ่มนักเล่นโกคาร์ท กลุ่มวิทยุสมัครเล่น กลุ่มนักสะสมแสตมป์ กลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

ขนาดของกลุ่ม แยกออกได้เป็นกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ โดยปกติ กลุ่มเล็ก มักจะประกอบด้วยบุคคลไม่เกิน 20 คน กลุ่มที่มีคนมากกว่านั้น ก็มักจะถือเป็นกลุ่มใหญ่

ชนิดของกลุ่ม แยกออกได้เป็นหลายประเภทด้วยกัน เช่น กลุ่มสมาชิก กลุ่มอ้างอิง กลุ่มปฐมภูมิ กลุ่มทุติยภูมิ

กลุ่มสมาชิก หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องกระทำอยู่ภายในกลุ่ม

กลุ่มอ้างอิง หมายถึง กลุ่มที่บุคคลระบุว่าตนเป็นสมาชิกอยู่ในกลุ่ม หรืออยากจะทำอยู่ในกลุ่มนั้น เช่น การกล่าวอ้างด้วยความภาคภูมิใจว่า ตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มเล่นกอล์ฟด้วยกันกับผู้ใหญ่ในวงการเมือง การที่มีส่วนร่วมอยู่ในกลุ่มมักจะเป็นลักษณะการทำงานแทนคนอื่น มากกว่าที่จะทำด้วยตัวเอง

กลุ่มปฐมภูมิ หมายถึงกลุ่มที่แต่ละคนมีความใกล้ชิด ได้พบหน้าค่าตากัน ตลอด รู้จักทั่วถึงกันหมด มีความสัมพันธ์ต่อกันมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน การตัดสินใจในเชิงสังคมวิทยานั้นมักจะเน้นไปที่การตัดสินใจของกลุ่มปฐมภูมินี้ กลุ่มปฐมภูมินี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากช่วยบำรุงเลี้ยงการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระหว่างมวลสมาชิกของกลุ่มด้วยกัน

กลุ่มทุติยภูมิ หมายถึง กลุ่มซึ่งความสัมพันธ์ต่อกันมีลักษณะปกติทั่ว ๆ ไป มีสนิทสนมลึกซึ้งอะไรนัก ค่อนข้างจะเห็นห่างสักหน่อยด้วยซ้ำไป ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความประสงค์ชนิดเดียวกัน แต่ขาดปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดสนิทสนมต่อกัน

ปัจจัยที่ทำให้มนุษย์รวมตัวกันเป็นกลุ่ม การที่มนุษย์รวมตัวกันเป็นกลุ่มนั้น เนื่องด้วยปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้ (นิภา แก้วศรีงาม, 2530 :162-163):-

1. ความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์ มนุษย์ต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการพัฒนาดตนเอง ต้องการตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกัน และต้องการร่วมกันทำงานเพื่อประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการมีอำนาจต่อรอง เมื่อทำงานในองค์กรที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ สภาพของงานอาจจะน่าเบื่อ จำเจ ต้องการเรียกร้อง ต้องการค่าแรงเพิ่ม ขอสวัสดิการเพิ่ม การเรียกร้องเพียงผู้เดียวย่อมไม่มีเสียงดังพอ จึงต้องรวมตัวกันเข้าเจรจาต่อรอง ที่เรียกว่า Collective Bargaining

3. ความต้องการได้รับผลประโยชน์ ในการทำงานกับผู้ที่มีอำนาจเหนือตน และมีทรัพยากรจำกัด ก็มักจะมีการแก่งแย่งผลประโยชน์ การต่อสู้ลำพังตนทำได้ยาก ต้องรวมกลุ่มกันต่อรอง

4. สภาพความกดดันบีบคั้น เมื่อสภาพการทำงานไม่สะดวกสบาย เกิดความอึดอัดขัดข้อง ไม่มีความปลอดภัย ผู้ปฏิบัติงานอาจจะยอมรับไม่ได้ จึงต้องรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่มเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา

ในการมุ่งศึกษาการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้น ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของกลุ่มเสียก่อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านั้นได้แก่

ทฤษฎีระบบของโฮแมน (Homan's System Theory) (แฮริสัน, 1981:227)

เสนอพื้นฐานที่แข็งแกร่งเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของกลุ่ม มีรูปแบบเบื้องต้นของพฤติกรรมได้แก่กิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกนึกคิด

กิจกรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์กระทำกับมนุษย์ด้วยกัน หรือกับสัตว์ หรือกับสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่มีชีวิต อาทิ การทำงาน การอ่านการเขียน การขับรถ การไปเที่ยว

ปฏิสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมพิเศษชนิดหนึ่งที่มีมุ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง และรับเอาปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งมาด้วย

ความรู้สึกนึกคิด เกี่ยวข้องกับความรู้สึก หัศนคติ หรือความเชื่อ

โฮแมนชี้ให้เห็นว่า แนวคิดทั้งสามสิ่งนี้ล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน โดยที่ความเปลี่ยนแปลงในสิ่งหนึ่งจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในอีกสิ่งหนึ่ง เช่น หากกิจกรรมของคนหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ปฏิสัมพันธ์ที่เขามีต่ออีกบุคคลหนึ่งก็จะเปลี่ยนไปด้วย หรือการเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดก็จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลในกลุ่มไปด้วยเช่นกัน โฮแมนมองว่ากลุ่มเป็นหน่วยพื้นฐานในระบบสังคมที่ถูกกำหนดคุณลักษณะโดยความสัมพันธ์ที่แสดงออกมาในรูปของกิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในกลุ่ม กล่าวอีกนัยหนึ่ง พฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่มนั้นจะต้องพิจารณาว่าเป็นระบบของพฤติกรรม และไม่ใช่ว่าการกระทำที่แยกออกไปโดยจะถือว่าไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นไม่ได้

ทฤษฎีบูรณาการสังคมของบลอ

(Blau's Theory of Social Integration) (แฮริสัน, 1981: 227)

ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายว่า แต่ละคนได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกของกลุ่มด้วยเหตุอะไร และเข้าเป็นสมาชิกได้อย่างไร ตามความเห็นของบลอ การได้รับการยอมรับภายในกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่างได้แก่ 1) ความน่าดึงดูดใจ และ 2) ความสามารถเข้าถึงได้ สมาชิกใหม่ในกลุ่มจะต้องสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่ม ด้วยการมีคุณภาพส่วนตัวที่ดี และได้แสดงให้เห็นความสามารถที่จะเข้าถึงตัวได้ ด้วยการมีความสุข นุ่มนวล อ่อนโยน หากสมาชิกใหม่ของกลุ่มแสดงให้เห็นถึงความอ่อนแอ เขาก็จะถูกมองโดยกลุ่มว่าเป็นคนที่ไม่น่าดึงดูดใจ ไม่น่าสนใจ อย่างไรก็ตาม การเข้าเป็นสมาชิกใหม่ของกลุ่มนั้น หากเป็นคนที่โดดเด่นมากเกินไป จนล้าหน้ากว่าบุคคลอื่นในกลุ่มไปเป็นอันมาก ก็ย่อมจะเป็นภัยต่อตัวสมาชิกใหม่ของกลุ่มผู้นั้นเอง เพราะจะทำให้ได้รับความหมั่นไส้ ไม่พึงพอใจอยู่ลึก ๆ ดังนั้น สมาชิกใหม่ก็ต้องระมัดระวังตัว ไม่แสดงความสามารถอันใดที่บ่งบอกว่า เก่งกว่าคนอื่นมากเกินไปเสียตั้งแต่เบื้องต้นที่ได้รู้จักกัน

หรือได้ร่วมเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเดียวกัน ความรู้สึกเช่นนี้ของมนุษย์ ปรากฏขึ้นโดยทั่วไปแก่บุคคลทุกคน สมดังคำกล่าวของหลวงวิจิตรวาทการ ที่ว่า

อันที่จริงเราอยากให้เราดี แต่เราเดินขึ้นทุกทีเขาหมั่นได้
จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย ไม่มีใครอยากจะเห็นเราเด่นเกิน

ทฤษฎีการตอบสนองต่ออิทธิพลของสังคมของเคิลแมน

(Group Theory Exerts to Social Influence)

(แอสริสัน, 1981: 227)

เคิลแมนพบว่า มีกระบวนการสามอย่างของอิทธิพลที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่ม ดังนี้ :-

1. **การยินยอมพร้อมใจ** นั่นก็คือ บุคคลในกลุ่มที่อยากจะให้ได้รับการตอบสนองด้วยดีจากเพื่อนในกลุ่ม ก็ยอมรับเอาทัศนคติ หรือความคิดเห็นที่คนอื่นต้องการให้ตนรับเอาไว้นั้น มาเป็นของตน (เอาใจเพื่อน)
2. **การระบุเพื่อยืนยัน** ซึ่งแต่ละคนยอมรับเอาทัศนคติหรือความเชื่อของบุคคลอื่นมาเป็นของตน เพราะว่าพวกเขายืนยันกับบุคคลอื่น ๆ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ และรวมตัวเข้าด้วยกันกับบุคคลอื่น ๆ ในการมีภาพลักษณ์ของตนเอง
3. **การทำให้เป็นนานาชาติ** ซึ่งคนเรายอมรับเอาทัศนคติหรือความคิดเห็นของบุคคลอื่นมาเป็นของตน เนื่องจากทัศนคติหรือความคิดเห็นเช่นนั้นสอดคล้องกับทัศนะของตนเอง หรือช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ตนเอง

อิทธิพลต่าง ๆ ที่ว่านี้ แสดงออกมาในหลาย ๆ รูปแบบด้วยกัน เช่น การยินยอมพร้อมใจนั้น อาจจะเป็นอิทธิพลที่เพื่อนในกลุ่มมีต่อกันและกัน การยืนยันหรือการระบุนั้น อาจจะเป็นอิทธิพลชนิดหนึ่งที่มีอำนาจมีเหนือบุคคลที่นิยมชมชอบหรือยกย่องในตัวเขา การทำให้เป็นนานาชาตินั้น อาจจะเป็นอิทธิพลชนิดหนึ่งที่แพทย์พยายามจะมีเหนือคนไข้ หรือครูพยายามที่จะมีเหนือศิษย์ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เช่นนี้ อาจจะมี ความเข้มข้นหนักเบาแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มได้

ทฤษฎีกลุ่มพลวัตของลูวิน

(Lewin's Theory of Group Dynamics)

(แอสริสัน, 1981: 227-228)

โดยมากมักจะเรียกขานกันว่า “ทฤษฎีสนาม” ทฤษฎีนิยมใช้กันมากเพื่ออธิบาย และวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่ม ที่คาดหวังว่า

กลุ่มมีช่วงชีวิตของตนเอง ครอบงำตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งอื่นในช่วงชีวิตที่กล่าวนี้ มุ่งไปสู่เป้าประสงค์ ผลักดันให้มีการ กระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น และอาจจะต้องเผชิญกับ อุปสรรคต่าง ๆ รอบด้านในกระบวนการแห่งการผลักดันนั้น

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่ม นักทฤษฎีสนามจำเป็นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงเกาะกันอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม อันเป็นพลังซึ่งผูกมัดสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกันอย่าง ใกล้ชิด พลังเหล่านี้รวมไปถึง :-

1. ความพึงพอใจที่สมาชิกแต่ละคนได้รับจากการได้เข้าเป็นสมาชิก ของกลุ่ม
2. ระดับของความใกล้ชิดและความอบอุ่นที่สมาชิกของกลุ่มรู้สึกได้ ในระหว่างกันและกัน
3. ความภาคภูมิใจที่สมาชิกรู้สึกได้ อันเป็นผลมาจากการได้เข้าเป็น สมาชิกอยู่ภายในกลุ่ม
4. ความสามารถของสมาชิกในกลุ่มที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน และวิกฤตการณ์ที่ตนเองและกลุ่มกำลังเผชิญอยู่
5. ความเต็มใจของสมาชิกภายในกลุ่ม ที่จะมีความจริงใจและซื่อสัตย์ ในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และความรู้สึกของตนเอง

ในเรื่องเกี่ยวกับพลวัตของกลุ่มนี้ แรงเกาะกันของกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสามารถของกลุ่มที่จะเข้าถึงระดับของการมีความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ของสมาชิกกลุ่ม อันทำความพึงพอใจอย่างมากให้แก่สมาชิกกลุ่ม ตัวอย่างที่ชัดเจนตัวหนึ่งก็คือ กลุ่มได้ตัดสินใจอย่างไร หากกลุ่มมีแรงเกาะกันไม่สูงมากนัก การตัดสินใจก็อาจจะอาศัยฟังจากเสียงข้างมากเป็น สำคัญ หรือดำเนินการตามความเห็นของหัวหน้ากลุ่ม แต่หากแรงเกาะกันนั้นมีหนาแน่นมาก การตัดสินใจก็จะออกมาเป็นเอกฉันท์ที่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่จากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม แม้ว่าจะ มีสักคนหรือสองคนไม่ค่อยจะเห็นด้วยก็ตาม แต่ในที่สุดก็ยอมรับ

ทฤษฎีการวิเคราะห์กระบวนการปฏิสัมพันธ์ของเบล

(Bales's Scheme of Interaction-process Analysis)

(แฮร์ริสัน, 1981: 228)

เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าสำหรับการวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่ม เบลได้พิจารณาปัญหาสำคัญสี่ประการที่กลุ่มทั้งหลายมักจะต้องเผชิญไว้ว่า ประกอบไปด้วย :-

1. **การปรับตัว** ต้องค์ประกอบที่อยู่นอกกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เช่น ความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันกับกลุ่มอื่น หรือต้องพิจารณาจุดประสงค์ขององค์กรที่ใหญ่กว่า ที่กลุ่มเป็นสมาชิกส่วนย่อยอยู่ในองค์กรนั้น
2. **การควบคุมเครื่องมือ** ที่มีอยู่เหนือสิ่งต่าง ๆ ในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของตนเองนั้น เช่นการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ หรือทำการตัดสินใจ
3. **การแสดงออก และการจัดการกับความรู้สึกของสมาชิก** เช่น การแสดงความพึงพอใจหรือไม่พอใจ และการผ่อนคลายความเครียดของตนเอง หรือความเครียดของกลุ่ม
4. **การพัฒนา** และการธำรงรักษานูรณ์การของสมาชิกแต่ละคนและของกลุ่มโดยรวมทั้งหมดเอาไว้

ทฤษฎีสองมิติของแจ๊คสัน

(Jackson's Two-dimensional Theory)

(แฮร์ริสัน, 1981: 229)

แจ๊คสันได้ศึกษาตามแนวทางทฤษฎีพลวัตของกลุ่มของลูวิน แล้วสร้างเป็นทฤษฎีใหม่ขึ้นมา เพื่อพรรณนาและวิเคราะห์พื้นฐานของความเป็นสมาชิกของกลุ่ม ตามทฤษฎีนี้สมาชิกภาพอาจจะมีพื้นฐานอยู่บนความน่าดึงดูดใจ ซึ่งเป็นพลังที่นำไปสู่เอกัตบุคคลให้เข้ามาร่วมและยังคงความเป็นสมาชิกในกลุ่มเอาไว้ หรืออาจจะมีพื้นฐานอยู่บน การได้รับการยอมรับ ที่มีความหมายถึงระดับขีดความสามารถของเอกัตบุคคล และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของเขาที่กลุ่มได้กำหนดให้ สมาชิกที่มีความน่าดึงดูดใจสูง และได้รับการยอมรับก็จะเป็นสมาชิกภาพที่ดี ได้รับการยอมรับในเชิงจิตวิทยาสูง (Psychological Membership) ส่วนสมาชิกที่มีแรงดึงดูดใจสูง แต่ไม่ได้รับการยอมรับนั้น เรียกว่า มีความเป็นสมาชิกภาพแบบน่าพึงพอใจมากกว่า (Preferential Membership) และสมาชิกที่ไม่มีแรงดึงดูดใจเอาเสีย แต่ได้รับการยอมรับมาก

นั้น เรียกว่าเป็นสมาชิกแบบร่อแร่ (Marginal Membership) ทฤษฎีของแจ๊คสันน์ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่มีคุณค่าสำหรับการได้รับการหยั่งรู้ต่อตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่กำหนดคุณลักษณะของพฤติกรรมของกลุ่ม

ปทัสถานของกลุ่ม และ ความลงรอยกันของกลุ่ม

(Group Norm and Conformity)

ปทัสถาน เป็นความคิดภายในจิตใจของสมาชิกภายในกลุ่มที่ตั้งไว้เพื่อที่จะระบุว่าสมาชิกถูกคาดหวังให้ทำอะไรภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ จุดยืนทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่มนั้น ขึ้นอยู่กับว่า เขาจะต้องยอมตามปทัสถานที่ตั้งไว้ของกลุ่มเป็นสำคัญ ส่วนผู้ที่ไม่ยอมปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่มก็จะถูกกลองโทษ ส่วนผู้ที่ยอมปฏิบัติตามก็จะได้รางวัลเป็นการตอบแทน

ได้มีการตั้งสมมติฐานหลายประการเกี่ยวกับแนวความคิดของปทัสถานในพฤติกรรมของกลุ่ม ดังต่อไปนี้ :-

1. ยิ่งคนอยู่ในตำแหน่งสูงมากขึ้นไปเพียงไรในกลุ่ม เขาก็จะยิ่งปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น
2. ยิ่งเขามีตำแหน่งในกลุ่มสูงมากเพียงไร เขาก็ยิ่งมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่มมากเพียงนั้น
3. สมาชิกของกลุ่มถูกบีบบังคับให้ธำรงรักษาไว้ซึ่งระดับของความลงรอยกันภายในกลุ่ม

ปทัสถานเป็นข้อตกลงหรือเป็นการลงมติกันเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มเกี่ยวกับว่า เอกัตบุคคลภายในกลุ่มควรหรือไม่ควรจะทำอะไรบ้าง ปทัสถานนั้นได้รับการสนับสนุนโดยกระบวนการของกลุ่มที่ยืนยันให้มั่นใจว่าพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริงนั้นเหมาะสมกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

การนำเอาปทัสถานของกลุ่มไปใช้นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญสี่ประการด้วยกัน ได้แก่ การศึกษา การเฝ้าระวัง การเตือน และการใช้มาตรการวินัยหรือการให้รางวัล (ลงโทษหรือชมเชย) การศึกษาได้นำให้สมาชิกใหม่สนใจต่อความสำคัญของปทัสถานของกลุ่ม การเฝ้าระวังเป็นการเฝ้าสังเกตในรูปแบบหนึ่งที่กระทำโดยสมาชิกของกลุ่ม เมื่อได้พบว่า มีความเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เบี่ยงเบนไปจากปทัสถานของกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มก็จะเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่ยเบี่ยงเบน และตักเตือนให้เขาผู้นั้นหันมาปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่มให้ได้ หากเขาผู้นั้นยังไม่ยอมเชื่อฟัง กลุ่มอาจจะใช้มาตรการวินัยกับเขา เช่น ไม่ให้เข้ากลุ่มด้วยอีกต่อไป

ปัทสถานที่กลุ่มตั้งขึ้นนั้น อาจจะกลายเป็นมาตรฐานส่วนบุคคลของความประพฤติที่สมาชิกรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ในกรณีนี้ สมาชิกจะต้องมีปัทสถานของกลุ่มที่ทำให้เป็นของกลุ่มอย่างจริงจัง ต้องพยายามปฏิบัติตามลักษณะ และความต้องการของกลุ่มอยู่เสมอ โดยไม่พยายามที่จะประพฤติอะไรที่นอกกรีนกรอยไปจากที่กลุ่มนิยมประพฤติกัน

บุคคลบางคนรู้สึกว่า การปฏิบัติตามความต้องการของผู้อื่นเป็นสิ่งที่กระทำได้ง่าย ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มนุษย์มีบุคลิกภาพอยู่สองลักษณะ พวกแรก เป็นพวกที่ชอบอยู่เป็นอิสระ ซึ่งนิยมที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง โดยไม่สนใจว่า กลุ่มจะมีความเห็นอย่างไร ส่วนพวกที่สองนั้น เป็นพวกที่ยอมแพ้ ยอมคล้อยตามความเห็นของกลุ่มอยู่เสมอ กลุ่มเห็นอย่างไรก็มักจะเห็นด้วย ไม่คัดค้านขัดขวางแต่ประการใด

บุคคลที่มีบุคลิกเป็นของตนเอง เป็นอิสระไม่พึ่งพาผู้อื่นนั้น มักจะแสดงให้เห็นคุณลักษณะของพฤติกรรมกลุ่มในลักษณะเช่นนี้

1. อาจจะเชื่อมั่นว่า ความหยิ่งรู้ของตนเองถูกต้อง แม้ว่าจะทราบว่า ความคิดเห็นของตนเองนั้นแตกต่างไปจากกลุ่มก็ตาม ก็จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงความเห็นของตนเองอยู่เช่นเดิม
2. มักจะถอนตัวออกจากกลุ่ม อาจจะถูกสงสัยในความแข็งทื่อ และยืนหยัดในหลักการของตนเองนั้น
3. อาจจะรู้สึกว่ามีความเครียดมาก รู้สึกไม่แน่ใจเกี่ยวกับความแตกต่างในแง่ความหยิ่งรู้ของตนเอง แต่ก็ยังคงยืนหยัดอยู่กับความคิดเห็นเดิมของตน เนื่องจากเชื่ออย่างสนิทใจว่าความเห็นเช่นนั้นแหละที่จะทำให้งานสำเร็จผลได้

ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะยอมคล้อยตามบุคคลอื่นได้โดยง่ายนั้น มักจะมีความแตกต่างไปจากผู้ที่ยืนหยัดในความคิดเห็นของตนเอง พวกเขามักจะ :-

1. ทำให้ความหยิ่งรู้ของตนเองพราวมัวลงไป และมองเห็นว่า สิ่งที่คนส่วนใหญ่ในกลุ่มเห็นว่าเป็นดีนั้น ตนเองก็ควรจะเห็นดีตามเขาไปด้วย
2. อาจจะสงสัยในความเที่ยงตรงของความหยิ่งรู้ของตนเอง และแสดงออกซึ่งการขาดความเชื่อมั่นในตนเองออกมา
3. อาจจะเข้าใจสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำอย่างยิ่ง แต่ก็ยังเห็นคล้อยตามส่วนใหญ่ของกลุ่มอยู่นั่นเอง เพราะว่า หากเห็นผิดแปลกไปจากพวกเขาแล้วทำให้วางตัวได้ลำบาก

บุคคลบางคนมีความพึงพอใจจากการปฏิบัติตามปทัสฐานของกลุ่ม ไม่เพียงแต่เพราะว่า มันช่วยให้เขาสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้เท่านั้น แต่ยังเป็นเพราะว่า พฤติกรรมตามปทัสฐาน นั้นสร้างความพึงพอใจให้แก่ความต้องการตามบุคลิกภาพของเขา ตัวอย่างเช่น คนที่ต้องการความรักจากบุคคลรอบข้างอย่างมาก ก็ย่อมจะพึงพอใจพฤติกรรมที่เป็นมิตร มีความร่วมมือกันดี ภายในกลุ่ม ส่วนในอีกกรณีหนึ่ง คนที่มีความรู้สึกมักจะเป็นปฏิบัติต่อผู้อื่นอยู่เสมอ นั้น อาจพบว่า ตนเองมีความพึงพอใจที่ได้แสดงพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากปทัสฐานของกลุ่ม ดังนั้น จึงอาจจะเห็นได้ชัดเจนว่า ความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพก็ย่อมจะทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน ด้านทัศนคติที่มีต่อปทัสฐานของพฤติกรรมกลุ่ม

ความลงรอยกันของกลุ่ม การที่กลุ่มทำงานปีบคั้นให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม ปทัสฐาน โดยอ้างว่า เมื่อคนอื่น ๆ เขาต่างก็ทำงานหนักกันทั้งนั้น ตนเองจะมาอยู่เฉยเพียงคนเดียวได้อย่างไร ต้องร่วมแรงร่วมใจกัน ช่วยกันถ่อช่วยกันพาย การร่วมแรงร่วมใจกันเช่นนี้ จะทำให้กลุ่มมีพลังของกลุ่มที่เหนียวแน่น เป็นพลังสัมฤทธิ์ของกลุ่มที่เรียกว่า Synergy ที่ต่างคนต่าง ดึงเอาความเก่ง ความถนัดเฉพาะตนออกมาช่วยทำให้งานโดยส่วนรวมของทีมมีประสิทธิภาพ มี ผลงานที่ปรากฏเด่นชัด หากบุคคลใดในกลุ่มไม่ลงรอยกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม อาจเนื่อง ด้วยเพราะความมั่นใจในตนเองสูง มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และนึกดูถูกดูแคลน คนส่วนใหญ่ในกลุ่มที่ตนมองว่า มีความสามารถต่ำกว่าตน ก็อาจจะเกิดการขัดแย้งกันขึ้น และ อาจจะมีการต่อสู้กันในเชิงความคิด ในเชิงการปฏิบัติงาน และในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นการ ทะเลาะ ทู่เถียง เอาชนะคะคานกัน ในหลาย ๆ ทาง กลายเป็นความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งความขัดแย้งนี้ หากมีในระดับหนึ่ง ที่ไม่มากจนเกินไป ก็เป็นผลดี เนื่องจากทำให้แต่ละฝ่าย ต่างก็เกิดความเครียด และพยายามที่จะหาทางพิสูจน์ตนเอง หรือพิสูจน์ให้อีกฝ่ายหนึ่งได้เห็น ว่า ความคิดเห็น หรือวิธีการดำเนินการของตนเองถูกต้อง เหมาะสมยิ่งกว่า หากกลุ่มมีความเห็น ลงรอยกันไปในทุกเรื่อง มีอะไรให้ปฏิบัติก็คิดเหมือนกันหมด มีวิธีการทำงานอย่างเดียวกันหมด ในไม่ช้ากลุ่มนั้นก็จะต้องมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม

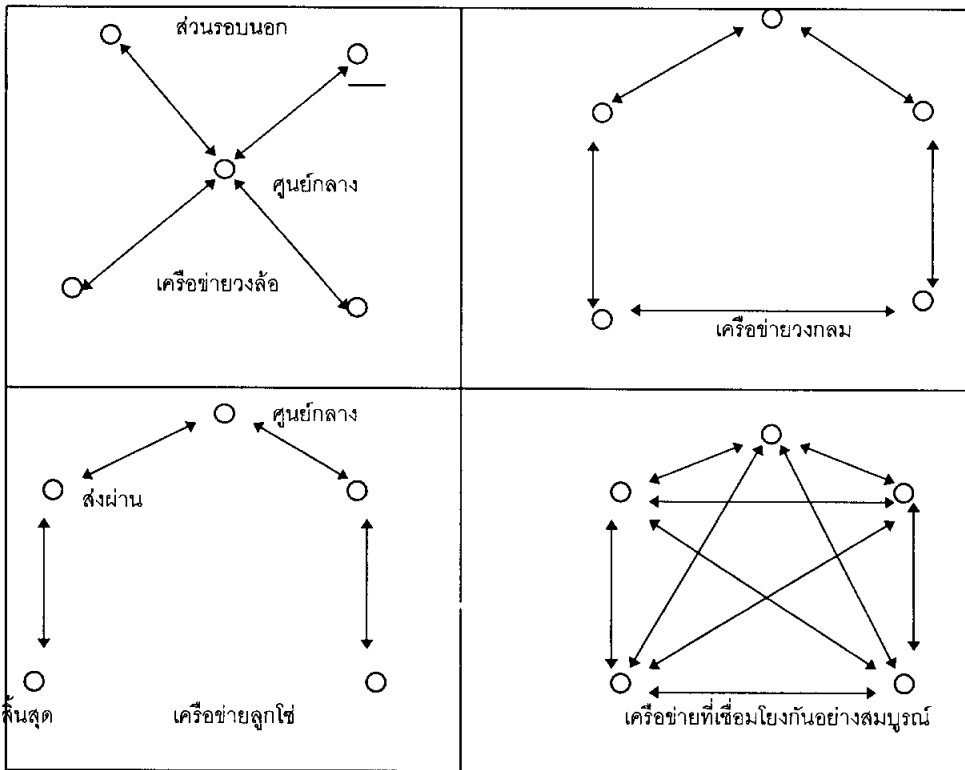
การมีประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นมาก การที่บุคคลในกลุ่มจะมีความ เห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์ หรือคนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันนั้น เป็นผลมาจากการ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มจึงขึ้นโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการ ติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม สามารถแยกได้เป็นสองลักษณะ ได้

แก่ 1) ทิศทางที่ข้อมูลข่าวสารไหลไป เช่น ทางเดียว สองทาง หรือหลาย ๆ ทาง และ 2) โครงสร้างของเครือข่ายที่ข้อมูลข่าวสารไหลไป (แฮร์สัน, 1981: 237)

มีองค์ประกอบสามประการที่เป็นตัวกำหนดโครงสร้างของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ได้แก่ 1) องค์กรรูปนัย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ลูกน้องรายงานต่อนาย นายควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของลูกน้อง 2) องค์กรรูปนัย ซึ่งมีลักษณะไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์อาจจะข้ามชั้นตอน ไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน แต่มุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน และ 3) สื่อที่ใช้ส่งผ่านข้อมูลข่าวสารให้แก่กันและกัน ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่สำคัญน้อยกว่า ก็ได้แก่ 1) คุณภาพของสถานภาพทางสังคม เช่น อายุ การศึกษา และภูมิหลังโดยทั่ว ๆ ไป 2) ความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกัน คล้ายคลึงกัน และ 3) มิตรภาพระหว่างกันและกัน

เครือข่ายพื้นฐานสำหรับการติดต่อสื่อสาร

แยกออกได้เป็น 4 ลักษณะได้แก่ 1) เครือข่ายล้อเกวียน (Wheel Network) 2) เครือข่ายลูกโซ่ (Chain Network) 3) เครือข่ายวงกลม (Circle Network) และ 4) เครือข่ายที่เชื่อมโยงถึงกันหมด (Completely Connected Network) ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

เครือข่ายวงล้อ มีสมาชิกผู้หนึ่งอยู่ตรงกลาง และสมาชิกอีกคนหนึ่งอยู่ตรงปลาย ซึ่งอาจจะมีสามสี่คน หรือมากกว่านั้นก็ได้ เป็นเครือข่ายที่ปรากฏมากที่สุด และแสดงลำดับชั้นของการบังคับบัญชาชัดเจนที่สุด สมาชิกตรงกลางสามารถติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ได้โดยตรง และสะดวกมาก สมาชิกอื่น ๆ ต้องติดต่อไปที่ศูนย์กลาง เครือข่ายเช่นนี้ สมาชิกผู้อื่นไม่พึงพอใจยกเว้นแต่ผู้ที่อยู่ที่ศูนย์กลางแต่เพียงผู้เดียว

เครือข่ายลูกโซ่ ใกล้เคียงกับเครือข่ายวงล้อ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เท่าเทียมกัน ในระหว่างบรรดาสมาชิก ในเครือข่ายนี้ สมาชิกสองคนทำหน้าที่เป็นบุคคลสุดท้าย แต่ละคนสามารถติดต่อกับคนอื่น ๆ ได้เพียงสองคนเท่านั้น คนกลางทำหน้าที่เป็นตัวถ่ายทอดข่าว ส่งข่าวที่ได้รับมาจากคนต้นทางไปยังคนต่อไปในลักษณะลูกโซ่พุ่งไปหาศูนย์กลาง สมาชิกที่อยู่ศูนย์กลางรับข่าวจากสองปลาย ตัดสินใจที่จะตอบ และส่งข่าวกลับไปยังปลายทั้งสอง ผ่านทางตัวผู้ถ่ายทอดข่าวสารอีกทีหนึ่ง

เครือข่ายวงกลม ตรงกันข้ามกับเครือข่ายวงล้อ และเครือข่ายลูกโซ่ สมาชิกทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการติดต่อสื่อสาร ในวงกลมนี้ ข่าวสารถูกส่งไปทั่วถึงยังสมาชิกทุกคน แต่ละคนทำหน้าที่เสมือนเป็นศูนย์กลางของการกระจายข่าว

เครือข่ายที่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ สำหรับสมาชิก กลุ่มในเครือข่ายนี้มักจะตัดสินใจด้วยการให้สมาชิกติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันได้โดยตรง แต่ละคนเสนอความคิด และเสนอทางเลือกที่พึงพอใจ เป็นเครือข่ายที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม เครือข่ายแบบนี้ก็ต้องเสียเวลาค่อนข้างมากในการสื่อสารติดต่อกันกว่าจะรู้เรื่องกันหมด และอาจจะทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลงไปได้ในระหว่างการส่งผ่านหากันและกัน เครือข่ายที่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์นี้เหมาะสมที่สุดสำหรับการตัดสินใจแบบที่ไม่เป็นงานประจำ และมีผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอน (การตัดสินใจแบบที่ 2) (แฮริสัน, 1981: 238)

เครือข่ายที่รวมศูนย์กลางมาก ๆ เช่น เครือข่ายวงล้อ และเครือข่ายลูกโซ่นั้นมีคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ :-

1. มีประสิทธิภาพมากสำหรับการตัดสินใจประจำและเกิดขึ้นซ้ำ ๆ
2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำของสมาชิกที่อยู่ตรงกลางให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น
3. เกิดผลรวดเร็วในชุดที่มั่นคงของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน
4. สร้างความพึงพอใจในระดับต่ำให้แก่สมาชิก

เครือข่ายที่มีการรวมศูนย์ค่อนข้างน้อย เช่น เครือข่ายวงกลม และเครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน อย่างสมบูรณ์ อาจะกำหนดคุณลักษณะได้ดังต่อไปนี้ :-

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในระดับที่สูงกว่า
2. ทำให้การตัดสินใจที่ไม่ใช่งานประจำ และที่ไม่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เป็นไปได้ง่ายเข้า
3. มักจะเปิดค่อนข้างมากต่อการแก้ไขปัญหแบบใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์

ทิศทางในการติดต่อสื่อสารอาจจะไหลไปทางเดียว สองทาง หรือหลาย ๆ ทาง ตัวอย่าง เช่น ในเครือข่ายวงล้อ ข้อมูลอาจจะไหลไปหาคนที่อยู่ตรงศูนย์กลาง ในขณะที่เครือข่ายวงกลม ข้อมูลอาจจะพุ่งไปหาทุก ๆ คน และในเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์นั้น การสื่อสาร ติดต่อกันไหลไปในทุก ๆ ทิศทาง

ข้อมูลที่ไหลไปมากกว่าหนึ่งทิศทางนั้น อาจจะช้ากว่าข้อมูลที่ไหลไปทางเดียว แต่ก็จะมี ความถูกต้องแม่นยำมากกว่า ผู้ส่งข่าวที่ส่งไปมากกว่าหนึ่งทิศทางจะรู้สึกว่ามีควมวิตกกังวลน้อยกว่า ถูกข่มขู่น้อยกว่า เพราะผู้รับสามารถตอบโต้กับผู้ส่งข่าวคนต้นได้โดยตรง ยิ่งกว่านั้น ผู้รับก็ จะแน่ใจในตนเองมากกว่า เพราะได้รับข้อมูลดีกว่า ว่าเขาได้แก้ไขดุลพินิจจากการตอบสนอง ของผู้ส่งเรียบร้อยแล้ว การติดต่อสื่อสารในหลาย ๆ ทิศทางอาจจะไร้ระเบียบ และมีประสิทธิภาพ น้อยสำหรับผู้สังเกตดูอยู่ภายนอก แต่โดยทั่วไปแล้ว ย่อมจะดีกว่าการสื่อสารทางเดียวอย่าง แน่นนอน

คุณลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

อรุณ รักรธรรม ได้กำหนดข้อสมมติฐานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ว่าต้องมีคุณ ลักษณะดังต่อไปนี้ (อรุณ รักรธรรม, 2536:103):-

1. แต่ละคนต้องซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม หัวหน้า และต่อองค์กรโดยส่วนรวม
2. แต่ละคนมีความชำนาญงานในหน้าที่ของตน
3. แต่ละคนควรมีความรู้สึกว่า กลุ่มอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกัน สามารถ เชื่อมโยงช่วยเหลือให้ทำงานสำเร็จได้
4. สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มควรตระหนักว่า คุณค่าและเป้าประสงค์ ขององค์กร สอดคล้องกับของตนเอง
5. สมาชิกแต่ละคนได้รับการกระตุ้นให้ประพฤติดี มีพันธะผูกพันที่ แน่นเหนียวต่อองค์กร มุ่งให้งานโดยส่วนรวมขององค์กรสำเร็จ