

## บทที่ 7

### เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ

ก่อนที่จะตัดสินใจนำเอาเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การมาใช้ในการแก้ปัญหาในองค์การ จำเป็นต้องรู้เสียก่อนว่าปัญหาที่แท้จริงขององค์การคืออะไร มีสาเหตุมาจากไหน และปัญหานั้นเกิดขึ้นในระดับใด โดยทั่วไปพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีมากมายหลายประเภทและหลายระดับด้วยกัน ตั้งแต่ระดับบุคคลระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม จนถึงระดับองค์การ ดังนั้นการเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การชนิดใดหรือประเภทใดนั้น จะต้องสอดคล้องกับระดับของปัญหาและต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา

คำว่า " เครื่องมือสอดแทรก " ( Intervention ) ได้มีผู้ให้ความหมายดังนี้

เดล เอส บีช<sup>1</sup> (Dale S. Beach) ได้ให้ความหมายว่า Intervention หมายถึงเทคนิคหรือวิธีการ (Technique or method) ที่ใช้ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

เฟรนช์และเบลล์<sup>2</sup> (French and Bell) ได้กล่าวว่า " เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ " หมายถึง กิจกรรมหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ขององค์การเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การมีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. งานหรือกิจกรรมที่ทำเพียงชิ้นเดียว เช่น การประชุมเพื่อตัดสินใจใช้เวลา 2 ชั่วโมง
2. งานหรือกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งกลุ่มต้องดำเนินการตามลำดับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ในการประชุมแบบเผชิญหน้า กลุ่มต้องทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การค้นหาปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

<sup>1</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, (New York : Macmillan Publishing Co., 1980), p.411.

<sup>2</sup> Wendell L. French, and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 4<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1990), p. 113.

3. กลุ่มของกิจกรรมที่เป็นประเภทเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ หลายแบบ เช่น การสร้างทีมงานอาจเป็นทีมงานของกลุ่มหรือทีมงานระหว่างกลุ่ม เป็นต้น

4. แผนการดำเนินงานทั้งหมดที่รวมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงองค์การและ ต้องใช้เวลาดำเนินการยาวนาน ซึ่งบางครั้งจะใช้คำว่ายุทธศาสตร์การพัฒนางค์การ (O.D. Strategy) แทนเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางค์การจำแนกได้หลายแบบดังนี้ จำแนกตามกลุ่ม เป้าหมาย

งานและกระบวนการ จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ในองค์การ และจำแนกตาม กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงในที่นี้จะพิจารณาเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางค์การที่จำแนก ตามกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ในองค์การ ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การมีหลาย ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับระหว่างกลุ่ม และระดับองค์ การ ดังนั้นเครื่องมือสอดแทรกต่าง ๆ ตามระดับเป้าหมาย ต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลง จึงจำแนก ได้เป็นเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้กับระดับบุคคล เครื่องมือสอดแทรกที่ใช้กับระหว่างบุคคล เครื่องมือสอดแทรกที่ใช้กับระดับกลุ่ม เครื่องมือสอดแทรกที่ใช้กับระหว่างกลุ่ม และเครื่องมือ สอดแทรกที่ใช้กับองค์การ อย่างไรก็ตามเครื่องมือสอดแทรกบางประเภทใช้ได้ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ดังนั้น การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางค์การจึงต้องเลือกใช้ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

ภาพแสดงเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนางค์การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ

กลุ่มเป้าหมาย	ประเภทของเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้
การใช้เครื่องมือสอดแทรก เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนชีวิตและอาชีพ</li> <li>- เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท</li> <li>- การสอนแนะและการให้คำปรึกษา</li> <li>- การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ</li> <li>- การให้การศึกษาและอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย</li> <li>- การพัฒนาด้วยกริดขั้นที่ 1</li> <li>- การทำงานให้มีความหมาย</li> <li>- การวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคล</li> </ul>

กลุ่มเป้าหมาย	ประเภทของเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้
การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกลุ่มย่อย 2 - 3 คน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน</li> <li>- การยุติข้อพิพาทโดยใช้บุคคลที่สาม</li> <li>- เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม</li> <li>- การวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล</li> <li>- Gestalt O.D.</li> </ul>
การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานและกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างทีมงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งงาน (task - oriented)</li> <li>- มุ่งกระบวนการ (process-oriented)</li> </ul> </li> <li>- การพัฒนาด้วยกริดขั้นที่ 2</li> <li>- การจัดฝึกอบรมแบบ T - Group สำหรับกลุ่มครอบครัว</li> <li>- การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ</li> <li>- การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน</li> <li>- เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทในองค์การ</li> <li>- การสร้างทีมงานของทีมใหม่</li> <li>- การให้การศึกษาอบรมในเรื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตัดสินใจ</li> <li>- การวางแผน</li> <li>- การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม</li> </ul> </li> <li>- การทำงานให้มีความหมาย</li> <li>- การบริหารงานตามวัตถุประสงค์</li> <li>- ระบบเทคนิคสังคมและโปรแกรมการพัฒนาคุณภาพของงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มพัฒนาคุณภาพ</li> <li>- การวิเคราะห์สนามกำลัง</li> </ul> </li> </ul>

กลุ่มเป้าหมาย	ประเภทของเครื่องมือที่ใช้สอดแทรก
การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งงาน (task-oriented)</li> <li>- มุ่งกระบวนการ (process-oriented)</li> </ul> </li> <li>- การใช้กระจกส่ององค์การ</li> <li>- การสอดแทรกเพื่อปรับปรุงโครงสร้าง</li> <li>- การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน</li> <li>- การยุติข้อพิพาทระดับกลุ่ม โดยใช้บุคคลที่สาม</li> <li>- การพัฒนาด้วยกริดขั้นที่ 3</li> <li>- การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ</li> </ul>
การใช้เครื่องมือสอดแทรกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของทั้งองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมด้านการปรับปรุงโครงสร้างและวิทยาการและระบบเทคนิคและสังคม</li> <li>- การประชุมแบบเผชิญหน้า</li> <li>- การวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>- การพัฒนาด้วยกริดขั้นที่ 4 , 5 และ 6</li> <li>- การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>- ระบบบริหารระบบที่ 1 -4</li> </ul>

### การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ ( Laboratory Training )

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ คือ Sensitivity Training หรือ T-group (T-ย่อมาจาก training) วิธีการฝึกอบรมแบบนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากการทดลองของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) เมื่อปี 1946 เรื่องพลวัตของกลุ่ม ซึ่งมีผลนำไปสู่ขอบข่ายของการศึกษาด้านพัฒนาองค์การในระยะต่อมา

กลยุทธ์ของการนำวิธีนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การเป็นไปภายใต้ฐานคติที่ว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับค่านิยม ทักษะ และรูปแบบแห่งพฤติกรรมของบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าปัญหาที่องค์การประสบอยู่ทุกวันนี้มีผลมาจากค่านิยม ทักษะ และรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ต่างกันออกไป ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวก็จะยังผลให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขึ้นแก่องค์การนั้น ๆ โดยส่วนรวม

ฉะนั้น ภายใต้อาณัติดังกล่าว การแก้ปัญหขององค์การสามารถทำได้โดยสร้างลักษณะจำลองบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา และให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ถึงปัญหา มีการสร้างประสบการณ์เพื่อแก้ไขปัญหจากลักษณะเหล่านั้น วิธีการจึงมุ่งเพื่อเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และ

พฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น เพื่อที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และเพื่อสามารถทำให้มีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคคลและองค์การในเวลาเดียวกัน

เป้าหมายของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ อาจสรุปได้ดังนี้<sup>1</sup>

1. เพื่อให้บุคคลมีความตระหนัก และมีความสนใจต่อปฏิกริยาทางด้านอารมณ์และการแสดงออกของทั้งของตนเองและของผู้อื่น
2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล ให้มีการรับรู้และเรียนรู้ผลสืบเนื่องที่เกิดจากการกระทำของตน โดยเข้าใจและสนใจต่อความรู้สึกรของตนเองและของผู้อื่น
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาค่านิยมและเป้าหมายส่วนบุคคล ให้สอดคล้องกับวิถีความเป็นประชาธิปไตย การแก้ปัญหาและการตัดสินใจด้วยกระบวนการกลุ่ม
4. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในอันที่จะเชื่อมโยงค่านิยมเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์การและสอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ด้วย
5. เพื่อเร่งเร้าให้บุคคลได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเป็นสมาชิกกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อให้บุคคลได้เข้าใจความซับซ้อนของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ในแง่ของขั้นตอนการปฏิบัติ เริ่มขึ้นเมื่อมีการวินิจฉัยปัญหาพบว่า องค์การประสบปัญหาเกี่ยวกับค่านิยม หรือมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งระหว่างบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มไม่เอื้ออำนวยต่อเป้าหมายขององค์การ ในการวินิจฉัยปัญหานี้ที่ปัญหานี้ที่ปรึกษาขององค์การจะเริ่มลงมือดำเนินการ โดยมุ่งสร้างบรรยากาศของห้องทดลองให้มีลักษณะดังนี้

1. จะต้องมี การสื่อสารอย่างอิสระในทุกระดับขององค์การ เพื่อช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดแก่บุคคลในองค์การมากกว่ายึดถือการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามโครงสร้างที่แบ่งแยกตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา

2. มีการเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยปราศจากความครอบงำโดยคนกลุ่มเดียว หรือมีการประนีประนอม โดยตั้งอยู่บนรากฐานของความไม่พอใจของอีกฝ่ายหนึ่ง

---

<sup>1</sup> K.D. Benne, L.P. Bradford, and R. Lippitt "The Laboratory Methods," citing L.P. Bradford, J.R. Gibb, and K.D. Benne, eds. *T-group Theory and Laboratory Method* (New York :John Wiley & Sons, 1964), pp.16-17.

3. สร้างบรรยากาศให้มีการยอมรับว่าความมีอิทธิพลของบุคคล เกิดจากความสามารถมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งหมายความว่าข้อคิดเห็นของสมาชิกผู้ใดในองค์กรที่มีเหตุผลมากที่สุดย่อมได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

4. จะต้องมึบรรยากาศที่สมาชิกมีความเคารพต่อปทัสถานในห้องทดลอง ซึ่งหมายความว่าสมาชิกในองค์กรจะได้รับอนุญาตให้มีการแสดงออกได้อย่างเต็มที่ ภายใต้พฤติกรรมที่เน้นภารกิจนั้นๆเป็นหลัก

5. จะต้องมีการยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และมีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

ส่วนประเภทของกลุ่มที่จะเข้าฝึกอบรมเช่นนี้ ได้แก่

1. กลุ่ม "เครือญาติ" (Cousin group) คือ ผู้ที่เข้าอบรมจะมาจากองค์กรเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

2. กลุ่ม "ครอบครัว" (Family group) คือ ผู้เข้าอบรมจะมาจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. กลุ่ม "งานย่อย" (Cluster group) คือ ผู้เข้าอบรมมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ของกลุ่ม และในแต่ละกลุ่มจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องข้องทางด้านการงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการบังคับบัญชา

4. กลุ่ม "คนแปลกหน้า" (Stranger group) คือ ผู้เข้าอบรมมาจากต่างองค์กรกัน และไม่รู้จักกันมาก่อน

การจัดการประชุมในห้องปฏิบัติการไม่ว่าจะจัดสำหรับกลุ่มใด พอจะสรุปเป็นระยะต่าง ๆ ได้ดังนี้

ระยะแรก จะเป็นการประชุมแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีระเบียบวาระการประชุม ไม่มีการนำประชุม ไม่มีการใช้อำนาจหน้าที่ หรือกำหนดบทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม บรรยากาศที่กลุ่มสร้างขึ้นนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความว่างเปล่าทางพฤติกรรม

ระยะที่สอง ที่ปรึกษาจะสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย เป็นกันเอง แสดงความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจ และต้องพยายามหลีกเลี่ยงการประเมินหรือวิพากษ์วิจารณ์ผู้เข้าร่วมประชุม แต่จะมีข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของสมาชิกจากเพื่อนสมาชิกด้วยกัน

ระยะที่สาม สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเริ่มเกิดขึ้น สมาชิกกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะร่วมมือในการทดลองพฤติกรรมใหม่ที่มุ่งส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

ระยะสุดท้าย จะเป็นความพยายามที่จะสำรวจหาพฤติกรรมที่มีคุณค่าที่ได้จากประสบการณ์ในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองทำงานอยู่

ภายใต้ขั้นตอนนี้ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าที่ปรึกษาจะมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกในห้องทดลองมีความจริงใจต่อกันและกัน ส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้พฤติกรรมของกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลยอมรับปทัสถานของกลุ่ม รู้จักตนเอง มีทักษะในการฟังและมีส่วนร่วมมากขึ้น ตลอดจนสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดียิ่งขึ้น และจะลดพฤติกรรมที่กลุ่มไม่ยอมรับให้น้อยลง

### การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (Process Consultation)

การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าไปทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อช่วยให้คนเหล่านั้นได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและช่วยให้บุคคลเหล่านั้นได้เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง เทคนิคการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานนี้สามารถนำมาใช้ได้ตั้งแต่ระดับระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม แต่ในที่นี้จะเน้นเฉพาะ ที่นำมาใช้ในระหว่างบุคคลเท่านั้น

เอดการ์ ชายน (Edgar Schien) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานนี้ว่า เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ที่ปรึกษานำมาใช้เพื่อช่วยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใต้สภาพแวดล้อมของผู้มีปัญหานั้น

กระบวนการในการทำงานในกลุ่มหรือองค์กรที่สำคัญ ๆ ซึ่งที่ปรึกษาจะต้องมีส่วนเข้าไปช่วยได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communications) ที่ปรึกษาจะให้ความสนใจเกี่ยวกับลักษณะหรือแบบของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อสารข้อความระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร ใครพูดกับใคร ใช้เวลานานเท่าไร และบ่อยครั้งเพียงใด ใครพูดและใครเป็นคนพูดขัดจังหวะขึ้นมา ซึ่งจะทำการติดต่อสื่อสารจะจกกลาง และเมื่อที่ปรึกษาได้ข้อมูลมาแล้วก็จะส่งข้อมูลนั้นย้อนไปยังผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

2. บทบาทในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ที่ปรึกษาจะต้องรับรู้และเข้าใจในบทบาทของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม เช่น

- บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร

- สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทและหน้าที่อย่างไร
- บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างไร

ปรักษาจะต้องทำหน้าที่ช่วยสมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันเรียนรู้วิธีที่จะวินิจฉัยปัญหาและกระบวนการทำงานร่วมกันของเขา ทำอย่างไรจึงจะช่วยหรืออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกของกลุ่มให้ช่วยตัวเองได้ และสามารถเรียนรู้ว่า หน้าที่หรือบทบาทของสมาชิกของกลุ่มควรมีลักษณะอย่างไรมีกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างไร จะทำอย่างไรให้สมาชิกของกลุ่มได้เรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหาของตนเองได้เป็นอย่างดี

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหามหาของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร เป็นไปโดยการใช้อำนาจโดยเสียงส่วนน้อยหรือเสียงส่วนใหญ่ โดยความเห็นชอบร่วมกันหรือความเป็นเอกฉันท์

4. ปทัสถานและความเจริญเติบโตของกลุ่ม กลุ่มมีปทัสถานอยู่ในระดับใด ปทัสถานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีลักษณะอย่างไร กฎนั้นมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มอย่างไร สมาชิกในกลุ่มมีการยอมรับปทัสถานของกลุ่มแตกต่างกันเพียงใด เป็นต้น

5. ภาวะผู้นำและอำนาจหน้าที่ ในแต่ละกลุ่มนั้นใครบ้างที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหรือโดยความรู้ความสามารถ การใช้ภาวะผู้นำในองค์การเป็นแบบใด และส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การอย่างไร

6. ความร่วมมือและการแข่งขันระหว่างกลุ่ม มีปัญหาในแง่ของการประสานงาน การต่อรองอย่างไรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับสูงและระดับต่ำ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด

อาจสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานก็คือการช่วยให้เข้าใจว่าอะไรเป็นปัญหาในกระบวนการทำงานของเขาและจะแก้ปัญหานั้น ๆ ได้โดยวิธีใด ผลที่ตามมาจะเป็นอย่างไร และการช่วยให้เขาเรียนรู้ทักษะและค่านิยมที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการทำงานนั่นเอง

ชายน ( Schien ) ได้อธิบายวิธีการ ซึ่งที่ปรึกษาสามารถนำไปใช้ในการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานดังนี้

1. เทคนิคการกำหนดระเบียบวาระการประชุม ซึ่งจะประกอบไปด้วย
  - 1.1 การกำหนดปัญหาที่มุ่งไปสู่ประเด็นที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 1.2 การกำหนดระยะเวลาเพื่อการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน
  - 1.3 การทบทวนระเบียบวาระการประชุม และการกำหนด ขั้นตอนในการทดสอบ



- 1.4 การกำหนดให้มีการประชุมเพื่อจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.5 การเสนอแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การส่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสิ่งที่ได้สังเกตมาแล้ว และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 การส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้แก่แต่ละบุคคลหลังการประชุมหรือหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 2.2 การส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้กลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน
3. การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล
4. การสอนแนะให้มีการปรับปรุงโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วย
  - 4.1 โครงสร้างของสมาชิกในกลุ่ม
  - 4.2 โครงสร้างที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร หรือแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสมาชิก
  - 4.3 โครงสร้างของการแบ่งงานกันทำ การมอบหมายงานหรือความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

โดยปกติแล้วที่ปรึกษาในกระบวนการทำงานจะเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ เทคนิคการกำหนดระเบียบวาระการประชุม การส่งข้อมูลย้อนกลับ การสอนแนะและการให้คำปรึกษาแนะนำ และการสอนแนะให้มีการปรับปรุงโครงสร้างต่าง ๆ ตามลำดับ

สำหรับขั้นตอนของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานนั้น อาจมีดังนี้

1. ขั้นการติดต่อและเข้าไปพบกับผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น
2. ขั้นการตกลงทำสัญญาระหว่างองค์กรกับที่ปรึกษา
3. ขั้นการศึกษาหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการวินิจฉัยข้อมูล
4. ขั้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการแก้ไข
5. ขั้นดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่ได้วางแผนไว้แล้ว
6. ขั้นการติดตามและประเมินผล

เทคนิคการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานนี้จะเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของที่ปรึกษาเป็นสำคัญ และความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### การวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคล ( Transactional Analysis )

การวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคลหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า "T.A." เป็นเทคนิคที่สามารถช่วยวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์

ผู้ที่ได้พัฒนาวิธีการนี้ได้แก่ อีริก เบิร์น (Eric Bem) เป็นผู้พัฒนาแนวความคิดนี้ ซึ่งช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจตนเองดีขึ้น เบิร์น เชื่อว่าบุคลิกภาพของมนุษย์มี 3 สถานะ คือ สถานะที่มีลักษณะเหมือนเป็นพ่อแม่ ( Parent State ) สถานะที่มีลักษณะเหมือนผู้ใหญ่ที่มีเหตุผล ( Adult state ) และสถานะที่มีลักษณะเหมือนเด็กที่มักใช้อารมณ์ ( Child State ) สถานะทั้ง 3 ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพนี้จะมีอยู่ในตัวคนทุกคนซึ่งอาจกล่าวในรายละเอียดแต่ละลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้

1. **สถานะบิดามารดา** ใครก็ตามที่มีลักษณะนี้มักจะแสดงพฤติกรรมแบบพ่อแม่ นั่นก็คือคอยว่ากล่าวตักเตือนว่าอะไรควรและอะไรไม่ควรกระทำ มักออกคำสั่งว่าต้องทำอย่างนั้น ต้องไม่ทำอย่างนี้ หรือมีการตำหนิวิพากษ์วิจารณ์ ใช้อำนาจบังคับ เป็นต้น เช่น พูดว่า คุณควรจะทำอะไร... คุณต้องทำ.... พูดเสมือนว่าคนมีอำนาจในฐานะผู้บังคับบัญชาเป็นพ่อแม่ มีอำนาจที่จะคิดจะทำอะไรซึ่งคิดว่าตนเองถูกต้องเสมอ การกระทำเช่นนั้นอาจเป็นลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการโดยทั่วไป หรือผู้ที่ให้ความอุปการะอุดหนุนและอุ้มชู

2. **สถานะผู้ใหญ่** เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการแก้ปัญหา ความสามารถที่จะประเมินผลที่จะตามมาว่าเป็นอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการตัดสินใจ เปิดเผยและเสนอต้นเสมอปลาย เป็นการแสดงถึงการเป็นผู้นำบรรลุนิติภาวะหรือการเป็นผู้ใหญ่เต็มตัว ปราศจากอคติ รู้จักความเป็นเหตุ เป็นผลต่อกันและกัน ดังนี้ เป็นต้น

3. **สถานะเด็ก** เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยอารมณ์ โกรธ ก้าวร้าว ถดถอย เฉยเมย การแสดงออกมาทางอารมณ์สนุกสนานร่าเริง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความรัก นอกจากนี้ยังเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกแบบดีเกินไป หรือสุภาพหรือเชื่อฟังเกินความจำเป็น หรือแสดงการป้องกันตัวโดยอาการต่าง ๆ เช่น การปฏิเสธ หรือหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของบุคลิกภาพ สภาพที่มีลักษณะเหมือนพ่อแม่และสภาพที่มีลักษณะเหมือนเด็กที่มักใช้อารมณ์นั้น ได้รับการส่งสมมาจากพ่อแม่และประสบการณ์รอบตัว ตั้งแต่เด็กจนเป็นผู้ใหญ่ จึงกลายมาเป็นแบบหรือกรอบในการแสดงออกของพฤติกรรมของแต่ละคนนั่นเอง กล่าวกันว่า คนที่มีบุคลิกภาพที่สมบูรณ์นั้นจะมีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสมระหว่างสภาพที่เป็นพ่อแม่กับความเป็นผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลและสภาพของความเป็นเด็กที่ร่าเริง มีความสุข มีความรัก และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความทะเยอทะยานและอยากรู้อยากเห็นอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ถ้าสภาพที่เป็นเด็กที่มักใช้อารมณ์จะทำให้บุคคลนั้น ๆ แสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะของการใช้อารมณ์ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคคลนั้นทั้งด้านการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และต่อตัวเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อบุคคลใดมีบุคลิกภาพเช่นนี้ก็จะเป็นการยากที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุขและได้รับความสำเร็จในการทำงาน ทั้งนี้เพราะจะมีปัญหาในเรื่องการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งอาจได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

ในการทำงานเดียวกันพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น หากตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพที่มีลักษณะเหมือนพ่อแม่ก็มักจะมีปัญหาเช่นกัน ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ถูกครอบงำโดยสภาพดังกล่าวเมื่อจะติดต่อสื่อสาร หรือติดต่อสัมพันธ์กับใครก็มักจะแสดงความเหนียว มีอำนาจมากกว่าและมักจะกำหนดิเดียนหรือวิพากษ์วิจารณ์อีกฝ่ายหนึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ก็ย่อมเป็นอุปสรรคเป็นอย่างมากต่อความเข้าใจอันดีร่วมกัน ทั้งนี้เพราะได้แสดงอาการเหนียวที่คนอื่นที่ติดต่อสัมพันธ์ เหมือนกับว่าตนเองเป็นพ่อแม่ซึ่งมีอำนาจเหนียวและเป็นพี่พี่พาของลูก ๆ นั่นเอง จึงก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน

เป็นที่เข้าใจกันว่าสภาพที่มีลักษณะคล้ายพ่อแม่และลักษณะความเป็นเด็กในบุคคลใดมีสูงกว่าและมากกว่าสภาพที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลเสียแล้ว จะทำให้สภาพที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลไม่สามารถแสดงออกหรือแสดงพฤติกรรมในเชิงเหตุผล การแก้ปัญหา การตัดสินใจและความเป็นผู้ใหญ่ได้อย่างแท้จริงก็จะทำให้บุคคลนั้นเป็นคนมีลักษณะ โน้มเอียง ไปในทางที่เป็นเหมือนพ่อแม่หรือสภาพที่เป็นเด็กที่ชอบใช้อารมณ์

ตามความเป็นจริงแล้ว เราต้องการให้บุคคลใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ได้มีบุคลิกภาพที่โน้มเอียงไปในทางที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีเหตุผล ทั้งนี้เพราะถ้าบุคคลใดมีบุคลิกภาพเช่นนี้ จะไม่เป็นคนที่ชอบอวดคนข่มท่านหรือชอบใช้อำนาจหรือข่มขู่หรือการพูดจาเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้อื่นไม่สบายใจเหมือนกับพ่อแม่

ที่ชอบอำนาจกับลูก ๆ หรือจะไม่แสดงอารมณ์โกรธ หรือก้าวร้าวเหมือนกับเด็กที่ชอบแสดงอารมณ์เช่นนั้น

เบิร์นยังอธิบายให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถแยกได้เป็น 3 ประเภทได้แก่

1. การติดต่อระหว่างบุคคลในลักษณะสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Complementary Transaction) ซึ่งการสื่อสารจะเกิดขึ้น เมื่อข่าวสารที่ส่งจากสภาวะหนึ่งได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้จากสภาวะที่เหมาะสมของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น

การสื่อสารแบบสภาวะผู้ใหญ่กับสภาวะผู้ใหญ่

ผู้บังคับบัญชา : คุณทำงานนั้นเป็นอย่างไร  
ผู้ใต้บังคับบัญชา : ผมยังทำงานนั้นไม่เสร็จเลยครับ เพราะมีเรื่องใหม่ ๆ เข้ามามากในอาทิตย์นี้ ผมคิดว่าจะเร่งทำให้เสร็จภายในอาทิตย์หน้า

สภาวะบิดามารดา กับ สภาวะเด็ก

ผู้บังคับบัญชา : ถ้าคุณทำงานหนักวันนี้ผมจะให้คุณกลับก่อนเวลาในวันศุกร์ที่จะถึง  
ผู้ใต้บังคับบัญชา : โอ๊ย ผมชอบมาก

2. การติดต่อระหว่างบุคคลแบบขัดแย้ง (Crossed Transaction) ซึ่งการสื่อสารจะเกิดขึ้นเมื่อข่าวสารที่ส่งจากสภาวะอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองจากสภาวะที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ได้คาดหวังไว้จากอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การสื่อสารระหว่างสภาวะผู้ใหญ่ กับ สภาวะเด็ก หรือ สภาวะบิดามารดา กับ สภาวะเด็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดความโกรธและขัดแย้งขึ้นได้ เช่น

ผู้บังคับบัญชา : คุณไม่ได้บอกผมหรือว่าคุณทำงานนั้นให้แล้วเสร็จแล้วเมื่อวานนี้  
ผู้ใต้บังคับบัญชา : คุณควรจะได้งานนั้นแล้วตั้งแต่เมื่อวานนี้ถ้าคุณไม่มอบหมายงานผมมากจนเกินไป

3. การติดต่อระหว่างบุคคลแบบซ่อนเร้น (Ultterior Transactional) ซึ่งการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับสภาวะสองอย่างในขณะเดียวกัน คำพูดที่จะใช้ในการติดต่ออาจมีความหมายถึงสิ่งหนึ่ง แต่ความตั้งใจอาจจะหมายถึงอีกสิ่งหนึ่งที่แตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง

ผู้ได้บังคับบัญชา : จริง ๆ แล้วผมไม่คิดว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุด  
ผู้บังคับบัญชา : ความคิดของคุณดีมาก คุณทำงานได้ดีเยี่ยม จึงไม่ต้อง  
กังวลแต่อย่างใด

ข้อความที่ซ่อนเร้นจากผู้บังคับบัญชา : คุณอาจถูกไล่ออกได้

จากแนวความคิด การติดต่อสื่อสารทั้งสามลักษณะชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์หรือการติดต่อของบุคคลจะดำเนินไปด้วยดี ถ้าทั้งสองฝ่ายเพิ่มการติดต่อในลักษณะที่สนับสนุนกัน และพยายามลดการติดต่อแบบขัดแย้งและแบบซ่อนเร้น

ในการพัฒนาองค์การได้มีการนำแนวความคิดของ T.A. มาช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ โดยจัดให้มีการประชุมเร่งปฏิบัติการขึ้น

ขั้นตอนในการนำการวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคลมาใช้ในการพัฒนาองค์การปรับปรุงการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ อาจทำได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดของ T.A.

ขั้นตอนที่ 2 ให้สมาชิกวิเคราะห์และสำรวจพฤติกรรมตัวเองโดยใช้ความรู้เรื่อง T.A. ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 พร้อมทั้งมีการส่งข้อมูลย้อนกลับของสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ เพื่อช่วยให้แต่ละคนเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ตนแสดงออก

ขั้นตอนที่ 3 ให้สมาชิกเขียนแนวชีวิต (Life script) ของตนเอง โดยมุ่งให้มีการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบของทั้ง 3 สภาวะ

การใช้ T.A. มีส่วนช่วยในการปรับปรุงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น

#### การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team-Building)

การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มเป็นเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ ปรับปรุงประสิทธิผลการทำงานและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงาน เป้าหมายของเครื่องมือนี้ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน

เครื่องมือสอดแทรกนี้ ศึกษาโดยเบลค เชฟเพรด และมูตัน (Blake, Shepard and Mouton) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาข้อมูล ที่ปรึกษากับผู้นำกลุ่ม(หรือสมาชิกทั้งหมด) ที่มีปัญหาขัดแย้งกัน ทั้งสองกลุ่มและที่ปรึกษาจะมาพิจารณาว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทั้งสอง จะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้หรือไม่ ถ้าทั้งสองกลุ่มเต็มใจที่จะหาวิธีดำเนินการเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น ก็จะมีการดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาภาพพจน์ ที่ปรึกษาจะให้ทั้งสองกลุ่มแยกประชุมกันกลุ่มละห้อง และมอบหมายให้แต่ละกลุ่มจัดทำรายการสองรายการ รายการแรกให้แต่ละกลุ่มระบุถึงความคิด ทศนคติ ความรู้สึก และความรับรู้ที่มีต่ออีกกลุ่ม เกี่ยวกับการทำงานว่าเป็นอย่างไร ทำงานกันแบบใด รายการที่สองให้แต่ละกลุ่มคาดคะเน หรือทำนายว่าอีกกลุ่มจะมองกลุ่มตนอย่างไร คาดคะเนว่าอีกกลุ่มไม่ชอบอะไรบ้างเกี่ยวกับกลุ่มตน ทั้งสองกลุ่มต้องจัดทำทั้งสองรายการเหมือนกัน

ขั้นตอนที่ 3 การแลกเปลี่ยนภาพพจน์ ทั้งสองกลุ่มกลับมาประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จัดทำขึ้นทั้งสองรายการตามขั้นตอนที่ 2 โดยทั้งสองกลุ่มจะผลัดกันอ่านรายการความรู้สึกของกลุ่มที่มีต่ออีกกลุ่ม พร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดพฤติกรรมของอีกกลุ่มว่ามีพฤติกรรมอะไรบ้างที่กลุ่มตนไม่ชอบ

ในระหว่างการอ่านพฤติกรรมของอีกกลุ่ม ที่ปรึกษาจะต้องวางกฎเกณฑ์ห้ามอภิปรายโต้แย้ง หรือแสดงความเห็นต่อข้อความต่างๆ ในรายการ จะให้มีได้เฉพาะการซักถามหรืออธิบายความหมายของข้อความให้กระจ่างชัดขึ้นเท่านั้น

ต่อไปจะเป็นการอ่านรายการที่คนคาดคะเนว่าอีกกลุ่มจะวิจารณ์กลุ่มตนอย่างไรบ้าง ทั้งสองกลุ่มจะผลัดกันอ่านเหมือนเดิม

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดปัญหา ทั้งสองกลุ่มจะแยกกลับไปประชุมที่ห้องเดิมอีกครั้ง พร้อมกับได้รับมอบหมายให้จัดทำงานสองอย่าง งานแรกจะให้แต่ละกลุ่มอภิปรายกันว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับกลุ่มตนและกลุ่มอื่น ในขั้นนี้จะพบว่าอาจมีประเด็นต่างๆ ที่คิดไม่ตรงกันและมีหลายประเด็นที่ขัดแย้งกัน

งานขั้นที่สอง ให้กลุ่มจัดทำรายงานข้อขัดแย้งประเด็นที่สำคัญๆ โดยจัดเรียงตามลำดับความเร่งด่วนของปัญหาที่จะต้องแก้ไข

ขั้นตอนที่ 5 การแก้ปัญหา ทั้งสองกลุ่มมาประชุมร่วมกันอีก มีการแลกเปลี่ยนบัญชีรายการที่ทำกันครั้งหลัง และทำการเปรียบเทียบรายการบัญชีของทั้งสองกลุ่ม ทั้งสองกลุ่มก็จะร่วมกันจัดทำรายการประเด็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วน พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งดังกล่าว เมื่อเสร็จแล้วก็จะมอบหมายให้บุคคลรับไปปฏิบัติตามหมายกำหนดการที่วางไว้

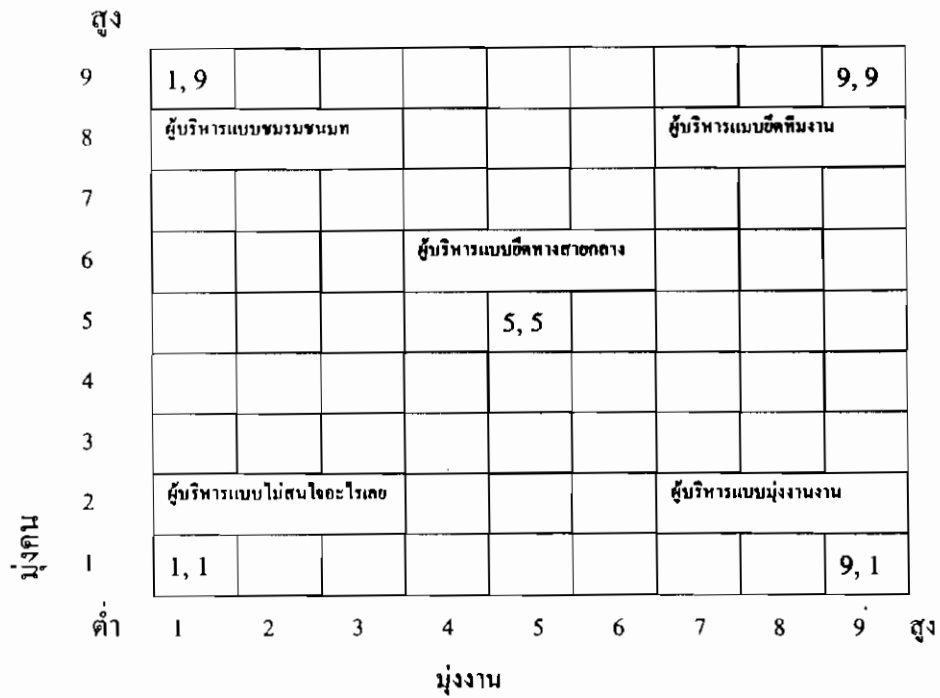
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล ผู้นำของทั้งสองกลุ่มมาพบกันเพื่อพิจารณาทบทวนว่าได้มีการปฏิบัติตามที่ตกลงไว้ไปได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นหลักประกันว่า การดำเนินการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มจะไม่ล้มเหลว

การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มนี้ ใช้สำหรับการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มสองกลุ่มเท่านั้น ถ้าต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มากกว่าสองกลุ่ม จะต้องใช้เครื่องมือ

### การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแบบกริด (Managerial Grid)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้พัฒนารูปแบบของการบริหารแบบ 2 มิติ ที่เรียกว่า การพัฒนาองค์การแบบกริด (Grid Organization Development) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์มากแบบหนึ่ง โดยรูปแบบการพัฒนาองค์การนี้จะมีโปรแกรมการพัฒนา 3 ระดับ 6 โปรแกรม คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับระหว่างกลุ่ม และระดับองค์การ โปรแกรมองค์การมี 3 โปรแกรม และถ้าจะพัฒนาองค์การให้ครบทั้ง 6 โปรแกรมก็อาจต้องใช้เวลา 3-5 ปี

เบลคและมูตันเชื่อว่า การบริหารงานจะมุ่งไปที่การให้ความสำคัญต่อคน (Concern for people) และการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของผลผลิต (Concern for Production) ทั้งสองคนจึงได้ใช้โครงข่าย (Grid) เพื่อแสดงแนวความคิดของตนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและผลผลิต โดยให้แกนตั้งแทนความสำคัญของบุคคล และแกนนอนแทนความสำคัญของงาน โครงข่ายมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน จากนั้นจึงจัดคู่ความสัมพันธ์ระหว่างค่าของแกนทั้งสองได้ 5 คู่ คือ (1, 1), (1, 9), (9, 1), (5, 5), (9, 9)



ภาพแสดง โครงข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton

จากภาพ เบลคและมูตัน ได้ชี้ให้เห็นแบบของผู้บริหารมี 5 แบบ ดังนี้

1. แบบของผู้บริหารที่ไม่สนใจอะไรเลย (Impoverished Management : 1, 1) ผู้บริหารแบบนี้ไม่ให้ความสนใจทั้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านความสำเร็จในการผลิตผลงาน
2. ผู้บริหารแบบชมรมบท (Country Club Management : 1, 9) ผู้บริหารแบบนี้เน้นที่บุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการทำงานเพื่อความสำเร็จของงานได้รับความสนใจน้อย
3. ผู้บริหารแบบยึดทางสายกลาง (Medium Concern for Production and for People: 5, 5 ) ผู้บริหารแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านบุคคลและผลผลิตในระดับปานกลาง คือ มุ่งประสานให้ได้ผลผลิตและบำรุงขวัญพนักงานซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่ใช้ความประนีประนอมในการปฏิบัติงาน โดยไม่กำหนดเป้าหมายไว้สูงนัก
4. ผู้บริหารแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Management : 9, 1 ) หรือเป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่องาน (Task Management) ผู้บริหารแบบนี้จะเน้นเฉพาะด้านงานหรือผลผลิตให้ประสบความสำเร็จ แต่มุ่งเน้นด้านบุคคลน้อยมากหรือไม่ใส่ใจเลย



5. ผู้บริหารแบบยึดทีมงาน (Team Management : 9, 9) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งเน้นทั้งทาง ด้านบุคคลและด้านผลผลิต เนื่องจากเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและประ สทธิภาพทางผลผลิต ผู้บริหารแบบนี้จะสามารถประสานความต้องการผลผลิตขององค์กรกับ ความต้องการของบุคคลในองค์กรได้

จากแนวความคิดดังกล่าว เบลคและมุทันทันเชื่อว่าการบริหารแบบสร้างทีมงาน เป็นแบบ ของผู้บริหารที่ดีที่สุด เป็นที่พึงปรารถนาสูงสุดของทุกองค์กร ดังนั้นทั้งสองคนจึงได้ออกแบบ สอบถามที่เรียกว่า Managerial Grid Diagnostic Questionnaire และได้เป็นเครื่องมือสำหรับการ พัฒนาองค์กร โดยใช้ตรวจสอบพฤติกรรมทางการบริหารของบุคคลแต่ละกลุ่มเพื่อใช้เป็นข้อมูล เบื้องต้นในการที่จะให้บุคคลในองค์กรเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเป็นรูปแบบผู้สร้างทีม (9, 9)

การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแบบกริด (Intergroup Development-Grid OD) มีลักษณะคล้ายกับเทคนิคการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว แต่ก็มีลักษณะ ที่แตกต่างกันบ้าง

ทั้งนี้เพราะเทคนิคการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแบบกริดนี้จะเน้นให้เห็นลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้บริหารแบบต่างๆ คือแบบ (9, 1) , (1, 9), (5, 5), (1, 1) หรือ (9, 9) การที่แต่ละกลุ่มมีผู้นำที่แตกต่างกันย่อมจะสร้างแบบหรือแนวการมีชีวิตร่วมกัน ใน แต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันออกไปจนถึงเป็นประเพณีหรือวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งจะมีผลต่อการติด ต่อสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ อีกด้วย นอกจากนี้ ขั้นตอนในการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่าง กลุ่มก็จะแตกต่างกันไปบ้าง

เบลคและมุทันทันได้ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเน้นที่งานมากกว่าเน้นที่คนหรือที่เรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (9, 1) นั้นมักจะมี ความขัดแย้งภายในกลุ่มอย่างมาก เพราะผู้บังคับบัญชาไม่เปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและต้องทำตามคำสั่งเป็นส่วนใหญ่ เมื่อมีปัญหา ก็เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะแก้ไขเอง มีความระแวงสงสัยและไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันภายใน กลุ่ม ดังนั้น สถานการณ์ดังกล่าวจึงมีส่วนทำให้การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มไม่ติดตามไปด้วย ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบเดินสายกลาง (5, 5) นั้น แม้จะได้มีการประนีประนอมการเจรจาต่อรองกัน และกันภายในกลุ่มก็ตาม หรือแม้จะมีกฎเกณฑ์ในการมีชีวิตร่วมกันก็ตาม แต่ก็เป็นไปได้ ในลักษณะไม่ยึดหยุ่นเพื่อให้ความร่วมมือและการประสานงานกันและกัน ซึ่งถือว่าเป็นการ เจรจาต่อรองหรือประนีประนอมกันโดยมิได้มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ดังนั้นการติด ต่อสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆก็จะมีลักษณะดังที่เป็นอยู่ในกลุ่มนั่นเอง

สำหรับกลุ่มที่มีแบบของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญของคนมากกว่าความสำคัญของงาน (1, 9) นั้น มักจะไม่มีปัญหาในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะแต่ละคนในกลุ่มต่างก็พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นกันเองและพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน แม้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานจะมิได้รับการแก้ไขก็ตาม ด้วยเหตุนี้แม้จะมีความสุขในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพในการทำงานก็อาจจะไม่ได้เท่าที่ควร ในทำนองเดียวกันแนวปฏิบัติเช่นนี้จะมีส่วนกระทบไปถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตนกับกลุ่มอื่นๆ ด้วย กล่าวคือ การคำนึงถึงความรู้สึกที่ต่อกันโดยไม่คำนึงถึงปัญหาอันอาจจะเกิดจากการทำงานร่วมกันแต่อย่างใด เพราะเกรงไปว่าหากจะพิจารณาตกลงกันเกี่ยวกับปัญหาเรื่องงานแล้วก็จะไปกระทบกระเทือนความสัมพันธ์อันดี จึงพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์นั้นดี แต่ไม่มีการแก้ปัญหในการทำงานร่วมกันแต่อย่างใดนั่นเอง

ส่วนกลุ่มที่ที่ผู้นำแบบไม่ให้ความสำคัญกับทั้งงานและคน คือ ประเภทไม่เอาไหน (1, 1) นั้น การใช้ความสัมพันธ์ที่จะแก้ปัญหาก็เกี่ยวกับการให้ความร่วมมือและการติดต่อประสานงานกันจึงแทบจะไม่มีเลย แต่ละกลุ่มก็จำกัดตัวเองในเฉพาะกลุ่มของตนหากจะมีการแก้ปัญหาคงกล่าวก็มักจะทำในสิ่งที่ไม่ควรจะทำ บางครั้งจึงมักมีความซ้ำซ้อนเกิดขึ้น ดังนั้นจึงมักก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งแรงงานและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มและระหว่างกลุ่มดังได้กล่าวแล้ว ต่างก็มีปัญหาด้วยกันทั้งนั้น แต่อาจจะแตกต่างกันในสาระสำคัญ ซึ่งจะแตกต่างไปจากกลุ่มที่มีผู้บริหารแบบที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนไปพร้อมๆกัน (9, 9) หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate Management ) ในกลุ่มที่มีผู้บริหารแบบนี้จะเป็นแหล่งที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ที่จะมีการยืดหยุ่นอย่างพอเหมาะที่จะสามารถแก้ปัญหาระหว่างกลุ่มได้เป็นอย่างดี โดยวิธีการเปิดช่องทางการสื่อสารให้กว้างขวางและเป็นไปด้วยความจริงใจ โดยการเผชิญกับปัญหาในความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ลงรอยกันอย่างเปิดเผยและด้วยความจริงใจที่อยากจะเห็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้ลุกล่วงไปด้วยดีแทนที่จะปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามใหญ่โตจนกลายเป็นปัญหาที่จะต้องเอาแพ้เอาชนะกัน (Win - Lose Struggles) ในที่สุด

ด้วยเหตุนี้เบสคและมูตัน จึงได้เสนอให้มีการพัฒนาแบบของผู้บริหารให้เหมาะสมและการสร้างทีมงานที่ดีก่อนที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงานขึ้นมาได้ หากมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพเสียตั้งแต่แรกแล้วก็จะพื้นฐานที่ดีสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่อไป

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีแบบนี้จะเริ่มด้วยวิธีต่างๆดังต่อไปนี้

1. ให้สมาชิกของแต่ละกลุ่มได้ทำงานบางอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ซึ่งอาจได้แก่ความยินยอมพร้อมใจกันที่จะช่วยกันแก้ปัญหาหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มทั้งสองหรือการให้แต่ละคนเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มที่เกิดขึ้นจริงๆในขณะนั้นว่ามีลักษณะอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นว่าควรจะมีลักษณะอย่างไรเป็นต้น

2. จัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งสองฝ่ายโดยการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มทั้งสองจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันอย่างดั่งแท้ แล้วจึงให้แต่ละกลุ่มแยกกันไปพิจารณาประเด็นที่ตกลงกันได้

3. แต่ละกลุ่มจะแยกกันไปประชุมปรึกษาหารือภายในกลุ่มของตน โดยที่ในขั้นนี้จะให้แต่ละกลุ่มพิจารณาและอภิปรายในปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มทั้งสองได้ ซึ่งควรพิจารณาเป็นเรื่องๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อการพิจารณาในโอกาสต่อไป

4. จัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันของสมาชิกทั้งสองกลุ่มแล้วนำเอาเรื่องต่างๆที่แต่ละกลุ่มได้พิจารณาว่าสมควรนำมาพิจารณา และปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อตกลงกันว่าประเด็นต่างๆที่แต่ละกลุ่มได้เตรียมไว้แล้วนั้นขั้นนี้จะเป็นการตกลงร่วมกันว่าประเด็นใดควรหยิบยกขึ้นมาพิจารณาและนำมาแก้ปัญหาในขั้นต่อไป

5. ต่อจากนั้นก็ให้แต่ละกลุ่มได้พิจารณาว่าในทางปฏิบัติอยู่จริงๆ นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทั้งสองมีลักษณะอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาที่ละประเด็นๆรวมทั้งพิจารณาย้อนกลับไปในอดีตว่ามีเหตุการณ์อะไรบ้างซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดสภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและขณะเดียวกันแต่ละกลุ่มจะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น โดยการวางแผนในรายละเอียดเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีต่อไป

6. จัดให้มีการประชุมสัมมนาร่วมกันระหว่างสมาชิกทุกคนของทั้งสองกลุ่มอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกของแต่ละกลุ่มได้เข้าใจอย่างแท้จริงไปพร้อมๆกัน โดยปราศจากความ รู้สึกว่าตนเองถูกดึงเข้าไปในสถานการณ์นั้นโดยที่ตนเองไม่ได้มีส่วนรู้เห็นแต่อย่างใด วัตถุประสงค์ก็คือ ต้องการจะพิจารณาแนวความคิด ทศนคติ และความรู้สึกของทุกๆคน มิใช่ คนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ ต่อจากนั้นจึงพิจารณาในแผนในรายละเอียดร่วมกันเพื่อว่าในแต่ละกลุ่มจะได้นำเอาไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่อไป

7. ขั้นต่อไปก็คือการพิจารณาทบทวนติดตามและประเมินผลการแก้ปัญหาและการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าและเพื่อชี้ให้เห็นปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดหมายและเพื่อเสนอแนวทางแก้ไขถ้าจำเป็นต่อไป

เบลคและมูตันยังได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการในการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแบบนี้ นอกจากจะช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มได้เป็นอย่างดีแล้วยังช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้มีโอกาสพิจารณาคุณภาพและลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อที่จะให้การทำงานของทั้งสองกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี โดยได้รับความร่วมมือและการติดต่อประสานงานเป็นอย่างดี และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในที่สุดอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้นเบลคและมูตันยังชี้ให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มจะให้ผลดีนั้นจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทีมงานหรือกลุ่มที่มีประสิทธิผลเสียก่อน และกลุ่มจะมีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาแต่ละคนให้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ดี สามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานให้คนและงานได้รับความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆกันด้วย และถ้าจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างแท้จริงแล้ว ควรจะได้ที่การวางแผนขององค์การอย่างเป็นระบบอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อการทำงานของแต่ละคน ของกลุ่มและระหว่างกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ในที่สุดนั่นเอง

#### การพัฒนาองค์การแบบกริด ขั้นที่ 4, 5 และ 6

ก่อนที่จะกล่าวถึงการพัฒนาองค์การแบบกริดในขั้นที่ 4, 5 และ 6 นั้น จะขอกล่าวถึงการพัฒนาองค์การแบบกริดในขั้นที่ 1, 2 และ 3 ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้มองเห็นความต่อเนื่องและเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนต่างๆ ทุกๆ ขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนก็ได้กล่าวไปบ้างแล้ว

ขอสรุปแนวคิดและเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การแบบกริดในขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 พอสังเขปดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง เป็นการพัฒนาแบบของผู้บริหารแบบกริดโดยที่เบลคและมูตันมีความเชื่อว่าผู้บริหารมีหลายรูปแบบด้วยกันและแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะที่แตกต่างกัน และมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มหรือองค์การเป็นอย่างมากและรูปแบบของผู้นำในองค์การที่เบลคและมูตันชี้ให้เห็นมีอยู่ 5 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. แบบของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน (9, 1)
2. แบบของผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญต่อคนมากกว่างาน (1, 9)
3. แบบของผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญต่อทั้งงานและคน (1, 1)

4. แบบของผู้บริหารที่เดินสายกลาง (5, 5)
5. แบบของผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญอย่างมากทั้งคนและงาน (9, 9)

เบลคและมูตันพยายามจะพัฒนาแบบของผู้บริหารทั้ง 4 แบบแรกให้เปลี่ยนไปเป็นผู้บริหารแบบที่ 5 ซึ่งถือว่าเป็นแบบของผู้บริหารที่ดีที่สุดและเป็นแบบที่อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตยหรือผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมหรือผู้บริหารที่ยึดทีมงานเป็นหลักและถือว่าเป็นเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การในระดับบุคคล

**ขั้นที่สอง** เป็นการพัฒนาทีมงาน เบลคและมูตันเชื่อว่าเมื่อได้พัฒนาแบบของผู้บริหารตามอุดมคติ คือ ผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญอย่างมากต่อทั้งงานและคนแล้ว ขั้นต่อไปจะต้องพัฒนาให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลโดยมุ่งไปที่การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติหรือวิถีชีวิตที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจได้แก่วิธีการวางแผนการทำงานร่วมกันของกลุ่ม แบบของการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม ความขัดแย้งในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละคนและของกลุ่ม คุณภาพของมาตรฐานในการตัดสินใจความดีและความเชื่อและปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนกระทบหรือที่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแนวปฏิบัติหรือวิถีชีวิตของกลุ่มนี้จะกระทำโดยการประชุมสัมมนาร่วมกันของสมาชิกทุกคนในกลุ่มหรือทีมงาน

นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้แต่ละคนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานและพฤติกรรมของตนจากการสังเกตของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงานว่าสิ่งที่แต่ละคนทำแล้วได้ช่วยหรือขัดขวางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของตนเองและขององค์การ หรือการกระทำใดๆ ของการที่จะมีส่วนขัดขวางความก้าวหน้าของตนบ้าง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้แต่ละคนได้เรียนรู้ได้ปรับปรุงตนเองเพื่อให้ทั้งตนเองและองค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง หลังจากนั้นจะให้แต่ละคนได้เรียนรู้วิธีการวางแผนและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และเพื่อการนี้ทีมงานจะเลือกปัญหาที่สำคัญๆ ขึ้นมาให้สมาชิกทุกคนได้พิจารณาร่วมกันโดยการค้นหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้นๆ และค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน หลังจากนั้นก็จะมอบหมายให้แต่ละคนนำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันของทีมงานต่อไป ต่อจากนั้นก็ช่วยกันพิจารณาว่ามีปัญหาอะไรบ้างหรือไม่และถ้ามีก็จะช่วยกันแก้ปัญหานั้นต่อไป นับเป็นเครื่องมือซึ่งสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับกลุ่มนั่นเอง

**ขั้นที่สาม** เป็นขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มหรือทีมงาน ในขั้นนี้เบลคและมูตันเห็นว่าแบบของผู้บริหารแบบต่างๆ มีส่วนสำคัญต่อการสร้างแนวปฏิบัติหรือวิถีชีวิตในการทำงานร่วมกันในกลุ่มหรือทีมงาน และมีผลต่อการสร้างหรือการพัฒนาความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างกลุ่มหรือทีมงานอีกด้วย ซึ่งเขาได้ชี้ให้เห็นว่าแบบของผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มนั้นคือ แบบของผู้บริหารที่ยึดทีมงานเป็นหลักหรือผู้บริหารแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

**ขั้นที่สี่** เป็นการพัฒนารูปแบบขององค์การให้เป็นไปตามกลยุทธ์ในแบบอุดมคติ ตามความเชื่อของเบลคและมูทันทันนั้น การที่จะพัฒนารูปแบบขององค์การได้ตามที่ต้องการนั้นจะต้องได้มีการพิจารณาทีมงานที่มีประสิทธิผลและการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงานเสียก่อนที่จะเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบขององค์การที่เป็นไปตามกลยุทธ์ในอุดมคติต่อไปได้

ในขั้นนี้จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเกี่ยวกับกลยุทธ์ เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิผลที่ดีเยี่ยมตามอุดมคติ คือ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เป็นไปอย่างมีระบบแทนการปล่อยให้้องค์การนั้นๆเปลี่ยนแปลงไปตามยถากรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันโดยปราศจากการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

ดังนั้น ในขั้นนี้จึงเป็นขั้นของการวางแผนรวมทั้งหมดขององค์การ นั่นก็คือ จะต้องศึกษาความเป็นไปทุกรูปแบบในองค์การ ซึ่งอาจได้แก่แบบของผู้บริหารที่เหมาะสมควรจะเป็นอย่างไร กลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะเช่นใด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มขององค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยส่วนรวมขององค์การนั้นควรจะมีองค์ประกอบใดบ้าง จึงจะช่วยให้้องค์การมีรูปแบบตามแผนกลยุทธ์ในอุดมคติที่ดีได้ และในขณะเดียวกันนั้นก็จะต้องศึกษาและค้นหาความจริงว่าตามความเป็นจริงแล้ว้องค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้มีลักษณะแตกต่างจากองค์การในอุดมคติมากน้อยเพียงใด มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความเจริญเติบโตและประสิทธิผลของ้องค์การและรวมทั้งของบุคคลใน้องค์การอีกด้วย

เบลคและมูทันทันชี้ให้เห็นว่าในขั้นที่ 4 นี้อาจจะต้องใช้เวลาไม่น้อยทีเดียวที่สมาชิกในทีมของผู้บริหารระดับสูงจะได้เข้าใจช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ใน้องค์การกับสิ่งที่จะควรจะเป็นเพื่อให้องค์การเป็น้องค์การที่มีประสิทธิภาพตามอุดมคตินั้นๆ

**ขั้นที่ห้า** เป็นขั้นการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติ จัดทำเพื่อให้ได้้องค์การที่มีรูปแบบที่เหมาะสมตามอุดมคติต่อไป ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สมาชิกในทีมงานของผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้เข้าใจอย่างแน่ชัดว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร และที่สำคัญก็คือ จะต้องให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปเหล่านั้นได้รู้สึกยอมรับและมีความผูกพันต่อการนำเอา กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติจัดทำต่อไปด้วย

เบลคและมูทันทันเห็นว่า หากจะพัฒนา้องค์การให้มีรูปแบบในอุดมคติได้นั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆภายใน้องค์การอย่างถ่องแท้และควรให้ผู้บริหารระดับสูงได้ตั้งทีมการ

วางแผนเพื่อช่วยเหลือศูนย์เพิ่มผลกำไรขึ้นมาอีก 5 ทีม และในขณะที่เดียวกันก็แต่งตั้งผู้ประสานงานขึ้นมาอีก 1 คน และให้ผู้ประสานงานมีหน้าที่ช่วยทีมการวางแผนเพื่อช่วยเหลือศูนย์ผลกำไรทั้ง 5 ทีมดังกล่าวในอันที่จะจัดรูปแบบของงานของแต่ละทีม และให้แต่ละทีมมีทักษะที่จำเป็นเพื่อการศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานของแต่ละศูนย์ให้เพิ่มผลกำไรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรในอุดมคตินั้นๆ และผู้ประสานงานจะเป็นผู้รายงานทั้งหมดต่อผู้บริหารระดับสูงสุด ดังนั้น ผู้ประสานงานคนนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงมากในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความสามารถในการออกแบบของการแสวงหารูปแบบของการหารายได้และรายจ่ายในการดำเนินการและการตลาดอีกด้วย

ทีมวางแผนเพื่อช่วยเหลือศูนย์เพิ่มผลกำไรแต่ละทีมดังกล่าวจะต่างคนต่างดำเนินการโดยอิสระและไม่ขึ้นต่อกันและกัน เหตุผลก็คือต้องการจะศึกษาและตรวจสอบการดำเนินงานของแต่ละศูนย์เพิ่มผลกำไรได้ด้วยความละเอียดรอบคอบทุกขั้นตอน และทุกๆ กิจกรรมของแต่ละศูนย์เพิ่มผลกำไร จุดมุ่งหมายของการวางแผนเพื่อเพิ่มผลกำไรก็เพื่อที่จะพิสูจน์วิธีการกระทำต่างๆ ในแต่ละกิจกรรมว่าได้ดำเนินไปด้วยดีหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินไปได้ดีที่สุดนั่นเอง

ขั้นที่หก เป็นการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดของเบลคและมูตัน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการที่จะรู้ได้อย่างแท้จริงว่าโครงการพัฒนาองค์กรของเราเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิผลแค่ไหนหรือไม่เพียงใด ก็จำเป็นอยู่เองที่จะต้องมีการศึกษาติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จว่าได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น โดยการศึกษาค้นคว้าวิพากษ์วิจารณ์ถึงข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไปนั่นเอง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดของเบลคและมูตันนี้ มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่เดียวทั้งนี้เพราะได้มีการพัฒนาองค์กรทุกรูปแบบและทุกระดับ ซึ่งได้แก่ ระดับบุคคล (ขั้นที่ 1) ระดับกลุ่ม (ขั้นที่ 2) ระดับระหว่างกลุ่ม (ขั้นที่ 3) ระดับองค์กร (ขั้นที่ 4) การนำเอาแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ขั้นที่ 5) และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นระบบ (ขั้นสุดท้าย) นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น