

บทที่ 8

พื้นฐานพฤติกรรมกลุ่ม

(Foundations of Group Behavior)

การรวมกลุ่มในการทำงานเช่น ทีมงานฝ่ายผลิต คณะกรรมการดำเนินงาน กลุ่มทำงาน กลุ่มที่ปรึกษา คณะกรรมการบริหาร ทีมงานผ่าตัด กลุ่มซ่อมบำรุงเคลื่อนที่เร็ว และอื่นๆในทำนองนี้ เมื่อมีการทำงานเป็นกลุ่ม ย่อมก่อให้เกิด

- การสื่อสาร
- การประสานงาน
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
- และอื่นๆ

ความจริงที่สำคัญสำหรับพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเข้ากลุ่มก็คือ

ประการแรก บุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาได้มากกว่าอยู่คนเดียว หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือว่า เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากตอนอยู่คนเดียว

ประการที่สอง กลุ่มทำงาน (Work Teams or Work Groups) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การ

ความหมายของกลุ่ม (Definition of Groups)

คำว่ากลุ่ม (Groups) อาจนิยามความหมายได้ดังนี้

- 1) เป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป (Two or more individuals)
- 2) คนที่เข้ามารวมตัวกันจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและขึ้นอยู่กับหรืออาศัยซึ่งกันและกัน (Interacting and Interdependent)

- 3) คนที่มารวมตัวกันต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของสมาชิกหรือวัตถุประสงค์เพื่อส่วนรวมของสังคมก็ได้ (To achieve particular objectives or common objectives)

การแยกประเภทของกลุ่ม (Classifying Groups)

กลุ่มตามคำนิยามที่กล่าวถึงแล้วนั้น อาจแยกออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

- 1) กลุ่มเป็นทางการ (Formal Groups)
- 2) กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Groups)
- 3) กลุ่มปฏิบัติการ (Command Groups)
- 4) กลุ่มทำงาน (Task Groups)
- 5) กลุ่มที่มีความสนใจร่วมกันหรือกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups)
- 6) กลุ่มเพื่อนสนิทหรือกลุ่มมิตรภาพ (Friendship Groups)

□ กลุ่มเป็นทางการ (Formal Groups)

หมายถึงการรวมตัวกันของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การที่มีการจัดตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย ตัวอย่างเช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย กรมทหาร เป็นต้น ในกลุ่มประเภทนี้ โครงสร้างกลุ่มมักมีความแน่นอน ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและงานให้แก่สมาชิกของกลุ่มอย่างเป็นทางการ

□ กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Groups)

หมายถึงการรวมตัวกันของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของสมาชิก กลุ่มประเภทนี้อาจเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์การที่เป็นทางการก็ได้ ลักษณะของกลุ่มตรงกันข้ามกับกลุ่มแบบเป็นทางการ ตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้ที่มีความสนใจร่วมกันหรือกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มเพื่อนสนิทหรือกลุ่มมิตรภาพ เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

□ กลุ่มปฏิบัติการ (Command Groups)

หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะค่อนข้างเป็นทางการ ตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้ตรวจการ กลุ่มตำรวจปราบจลาจล หน่วยปฏิบัติการพิเศษ พนักงานที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานและต้องรายงานต่อนายตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

□ กลุ่มทำงาน (Task Groups)

หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขอบเขตงานของกลุ่มทำงานมิได้ถูกจำกัดโดยสายการบังคับบัญชา แต่ขอบเขตงานสามารถข้ามสายการบังคับบัญชาได้ ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือคณะนักวิจัยที่ทำการคัดเลือกมาจากหลายๆหน่วยงานโดยคัดเลือกเพียงหน่วยงานละ 2-3 คนมาทำงานร่วมกัน เป็นต้น

□ กลุ่มผู้สนใจร่วมกันหรือกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups)

หมายถึงกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกัน

- เพื่อเรียกร้องสวัสดิการเพิ่มขึ้นหรือขอเพิ่มค่าจ้างแรงงาน
- เพื่อเรียกร้องความเป็นธรรมให้แก่เพื่อนร่วมงานที่ถูกไล่ออก
- เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนรวมของกลุ่มของสังคมหรือตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละราย

ตัวอย่างของกลุ่มประเภทนี้ได้แก่

- กลุ่มนักการเมือง
- กลุ่มกวีวรรณศิลป์
- กลุ่มสมาคมนักแสดงเพลง
- กลุ่มผู้นิยมเพาะปลูกโป๊ยเซียน
- กลุ่มผู้นิยมพระเครื่อง
- กลุ่มอื่นๆในทำนองนี้

□ กลุ่มเพื่อนสนิทหรือกลุ่มมิตรภาพ (Friendship Groups)

หมายถึงกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันขึ้นด้วยความรู้สึกผูกพันอย่างมิตรไมตรี ฉันทิ์พี่น้อง เป็นความผูกพันทางสังคมที่เกิดจากความรู้สึกจงรักภักดีอย่างแท้จริง กลุ่มประเภทนี้อาจรวมตัวกันขึ้นมาโดยความคล้ายคลึงหรือความเหมือนทางด้าน

- อายุใกล้เคียงกัน
- อุดมการณ์ทางการเมืองคล้ายกัน
- มาจากสถาบันเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน ภาคเดียวกัน
- ปัจจัยอื่น ๆ อันก่อให้เกิดความผูกพันทางใจ

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตอบสนองความต้องการทางสังคมของบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันในหลายๆด้านมีความสำคัญมาก พนักงานที่มีความผูกพันต่อกัน มาหรือกลับจากที่ทำงานพร้อมกัน ทานอาหารกลางวันร่วมกัน ใช้เวลาพักผ่อนร่วมกัน ในระหว่างการประชุมหรือสัมมนา เราจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ (Interactions) แบบไม่เป็นทางการนี้ให้มาก เพราะจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของเขา (Behavior and Performance)

สาเหตุที่คนเข้ากลุ่ม (Why do people join groups?)

มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้บุคคลต้องเข้าร่วมกับกลุ่มต่างๆ บุคคลส่วนใหญ่อาจเป็นสมาชิกของหลายกลุ่ม ทั้งนี้เพราะกลุ่มแต่ละประเภทสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของบุคคลได้แตกต่างกัน เหตุผลที่สำคัญยิ่งสำหรับการเข้าร่วมกับกลุ่มของบุคคลก็คือ

- 1) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- 2) ความต้องการสถานภาพ (Status)
- 3) ความต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง (Self-esteem)
- 4) ความต้องการความรัก ความสามัคคี (Affiliation)
- 5) ความต้องการอำนาจ (Power)

6) ความต้องการงานให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement)

□ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security)

เมื่อบุคคลเข้าร่วมกับกลุ่มจะทำให้

- มีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยมากกว่าการอยู่อย่างโดดเดี่ยว
- มีความรู้สึกว่าคุณค่าที่แท้จริง เป้าหมายลดน้อยลง
- มีความรู้สึกว่าคุณค่าที่แท้จริงเพิ่มขึ้นทั้งพลังทางกายและพลังทางจิตใจ
- มีความรู้สึกว่าคุณค่าที่แท้จริงและเข้าใจตนเองมากขึ้นจากมุมมองของผู้อื่น
- มีความรู้สึกว่าคุณค่าที่แท้จริงจะดำเนินหรือต่อสู้กับภัยคุกคามจากภายนอก

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วนี้ อาจจะตรงกับคำพังเพยของไทยที่ว่า "คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย" อะไรทำนองนั้น ในการทำงานในองค์กร พนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ จะเกิดความรู้สึกเหงา ว่าเหงาเพราะความไม่คุ้นเคยกับสถานที่ ยังไม่รู้จักเพื่อนร่วมงาน พนักงานใหม่อาจเข้าร่วมกลุ่มเพื่อขอคำปรึกษา คำแนะนำหรือความช่วยเหลือบางประการ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ก็อาจจะเป็นพนักงานใหม่หรือเก่า น้อยคนที่จะวางตัวอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามคำพังเพย ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม

□ ความต้องการสถานภาพ (Status)

กลุ่มถือว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้บุคคลมีเกียรติและศักดิ์ศรี หากกลุ่มมีชื่อเสียงและภาพพจน์ดีเยี่ยมจะสามารถสร้างความเคารพนับถือ การยอมรับ และ สถานภาพให้แก่สมาชิกได้ ตัวอย่างเช่น การเป็นสมาชิกของวงดนตรีชื่อดัง การเป็นสมาชิกนักฟุตบอลทีมชาติ การเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร การเป็นวุฒิสมาชิก การเป็นสมาชิกสภาข้าราชการ เป็นต้น

□ ความต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง (Self-esteem)

กลุ่มสามารถที่จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณค่า (Self-worth) และทำให้ผู้อื่นที่อยู่นอกกลุ่มเห็นคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มได้ การได้เข้าร่วมกับกลุ่มหรือสมาชิกภาพสามารถเพิ่มความรู้สึกแห่งคุณค่าให้แก่สมาชิก ทุกคนในกลุ่มถือว่าเป็นภราดรภาพ

มีสถานภาพเท่าเทียมกัน ดังนั้นบุคคลจึงเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองเพราะการได้เข้าร่วมกลุ่ม

□ ความต้องการความรัก ความสามัคคี (Affiliation)

บางคนแม้จะมีฐานะร่ำรวย มีทรัพย์สินสมบัติหรือเงินทองมากมาย แต่ยังไม่ยอมลาออกจากงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากยังรักใคร่ ผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ยังต้องการที่จะได้พบปะสังสรรค์ สนทนาปราศรัยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลระดับต่างๆ ในองค์กร ยังต้องการคงสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ความต้องการดังกล่าวเป็นเรื่องความต้องการทางสังคม (Social Needs) ที่สนองตอบความต้องการของมนุษย์ทางด้านจิตใจซึ่งไม่สามารถซื้อได้ด้วยเงินตราหรือแลกหามาด้วยทรัพย์สิน ทั้งนี้เพราะเงินซื้อได้เพียงบางอย่าง แต่บางอย่างเงินมีอาจซื้อได้เช่น ความรัก ความผูกพันที่เกิดจากความจริงใจ เป็นต้น

□ ความต้องการอำนาจ (Power)

บุคคลเมื่ออยู่คนเดียว พลังและอำนาจในตัวเองอยู่ระดับหนึ่ง แต่เมื่อรวมกันเป็นกลุ่ม พลังและอำนาจจะเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

“หนึ่งคนก็หนึ่งแรง	ล้านคนแกร่งรวมพลัง
เปลี่ยนฝันให้เป็นหวัง	ก้าวไปยังความตั้งใจ
มาเกิดมาพี่น้อง	ร่วมกันร้องเพลงชาติไทย
ตั้งโถมโถมแรงใจ	นำธงไทยสูงเสียดฟ้า”

บทเพลงของแอ๊ด คาราบาวที่นำมากล่าวถึงนี้ ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรวมกลุ่มก่อให้เกิดพลังและอำนาจอย่างมหาศาล กิจกรรมที่เกินความสามารถของบุคคลคนเดียวทำ พลังและอำนาจของกลุ่มสามารถทำให้กิจกรรมนั้นสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ข้อควรคำนึงมีอยู่ว่า “การใช้พลังและอำนาจของกลุ่ม ควรใช้ในทิศทางที่เป็นมงคล ดึงมาสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมของมวลมนุษยชาติ” ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่า การรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในองค์กรจะทำให้เกิดพลังและอำนาจที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้โดยไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

ดังนั้นการใช้พลังและอำนาจของกลุ่มจึงควรพิจารณาถึงข้อควรคำนึงที่กล่าวมาแล้วและควรใคร่ครวญ พิจารณาอย่างสุขุมรอบคอบด้วย

□ ความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement)

ได้กล่าวมาแล้วว่า การรวมกลุ่มก่อให้เกิดพลังและอำนาจ กิจกรรมบางอย่างไม่อาจทำได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว หากประสงค์จะทำกิจกรรมที่เกินความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียวแล้ว บุคคลจะต้องเข้าร่วมกับกลุ่มเพื่อใช้พลังและอำนาจของกลุ่มเป็นแรงผลักดันให้กงล้อแห่งการดำเนินงานเคลื่อนที่และมุ่งสู่จุดหมายที่ต้องการ แม้แต่องค์การที่มุ่งต่อความสำเร็จ ยังต้องอาศัยพลังและอำนาจของทีมบริหาร (Management Teams)

ขั้นตอนของการสร้างกลุ่ม (Stages of Group Development)

การสร้างกลุ่มเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ส่วนใหญ่แล้วกลุ่มจะมีสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่เรื่อยๆ ไม่มีกลุ่มใดที่จะมีเสถียรภาพมั่นคง สมบูรณ์และไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะความต้องการและวัตถุประสงค์ของกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์รอบข้างอยู่เสมอ (Surrounding Environment and Situations) โดยทั่วไปแล้วกลุ่มจะมีพัฒนาการของการเกิดขึ้นตามลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

- 1) การริเริ่มหรือการก่อตั้ง (Forming)
- 2) การระดมความคิดเห็นจากผู้ก่อตั้ง (Storming)
- 3) การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่ม (Norming)
- 4) การดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (Performing)
- 5) การสลายตัว (Adjourning)

□ ขั้นตอนที่ 1 การริเริ่มหรือการก่อตั้ง (Forming)

ขั้นตอนนี้ผู้ก่อตั้งจะร่วมกันกำหนด

- จุดมุ่งหมายหลัก (Group's Purpose)
- โครงสร้าง (Group's Structure)

- ภาวะผู้นำ (Leadership)

เมื่อกำหนดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้แล้วจะต้องมีการแจ้งให้สมาชิกทุกคนทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ขั้นตอนนี้จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนเริ่มที่จะคิดว่าตัวเขาเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้นๆ

- ขั้นตอนที่ 2 การระดมความคิดเห็นจากผู้ก่อตั้ง (Storming)

ในขั้นตอนนี้ เป็นการเกิดขึ้นของความคิดหลากหลายของสมาชิกผู้ก่อตั้งซึ่งยอมรับว่ากลุ่มมีอิทธิพลต่อบุคคล ความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดหลากหลายที่ยังสรุปไม่ได้ว่าจะให้ใครเป็นผู้ควบคุมและกำหนดทิศทางของกลุ่ม การจะจบสิ้นขั้นตอนนี้ลงอย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำภายในกลุ่มแล้วเสร็จ

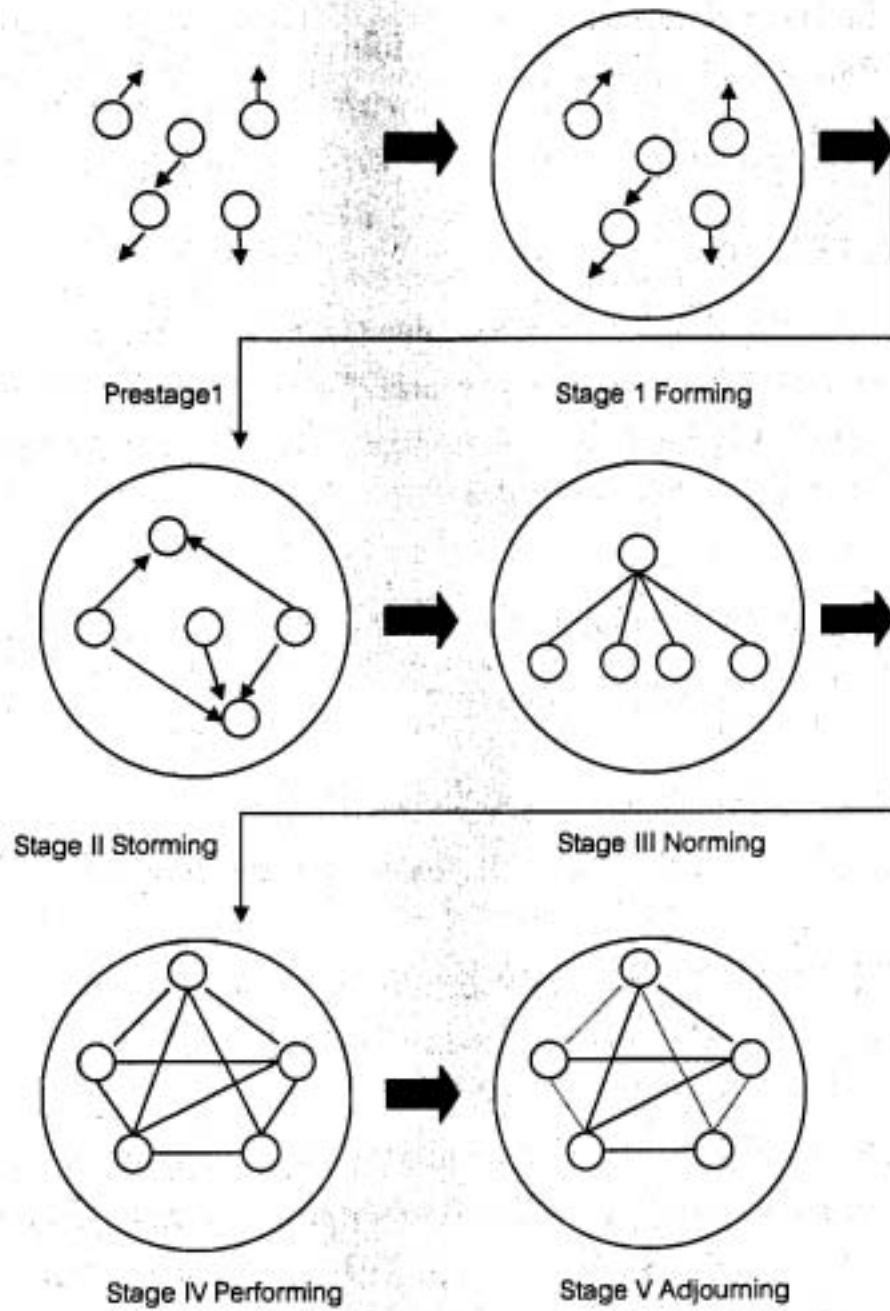
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่ม (Norming)

ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและการแสดงออกซึ่งความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นช่วงที่มีความผูกพัน ความคุ้นเคย ความสนิทสนมสูงมาก ขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์เมื่อกกลุ่มมีโครงสร้างที่แข็งแกร่งขึ้น สมาชิกภายในกลุ่มมีพฤติกรรมในทิศทางที่กลุ่มคาดหวังและทุกคนยึดแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน

- ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน (Performing)

ในขั้นตอนนี้ โครงสร้างของกลุ่มมีความสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก พลังของกลุ่มจะเคลื่อนย้ายจากการรู้จักมักคุ้นและเข้าใจซึ่งกันและกันไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกัน

สำหรับกลุ่มทำงานถาวร ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกลุ่ม



รูปที่ 8.1 ขั้นตอนของการสร้างกลุ่ม
(Stages of Group Development)

□ ขั้นตอนที่ 5 การสลายตัว (Adjourning)

ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนสำหรับกลุ่มที่มีการรวมตัวกันเป็นการชั่วคราว เช่น คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เฉพาะกิจ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมนักกีฬา หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่มีการรวมตัวกันในที่นี้ เมื่อถึงขั้นตอนนี้แล้วกลุ่มจะเริ่มเตรียมเพื่อสลายตัว เตรียมเพื่อกลับสู่หน่วยงานเดิมหรือสังกัดเดิมโดยการพยายามจัดการภารกิจต่างๆ ให้จบสิ้นลงด้วยดี เตรียมเก็บข้าวของ สัมภาระ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เช็คนำงานเพื่อปิดกิจกรรม สมาชิกภายในกลุ่มจะมีการแสดงพฤติกรรมที่หลากหลาย บางคนอาจจะรู้สึกดีใจที่เสร็จสิ้นโครงการและได้ชื่นชมกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จสูง บางคนอาจเสียใจที่จะต้องแยกย้ายจากเพื่อนสนิทที่ผูกพันต่อกันในระหว่างการทำงานร่วมกัน และจบลงโดยการสลายกลุ่มในที่สุด

เงื่อนไขภายนอกที่กระทบต่อผลการทำงานของกลุ่ม (External Conditions Imposed on the Group)

เพื่อให้รู้จักและเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มทำงาน (Work Group) เราจำเป็นต้องมองกลุ่มในฐานะที่เป็นระบบย่อย (Subsystem) ที่สังกัดอยู่ในระบบใหญ่ (Larger System)

นั่นหมายความว่ากลุ่มคือองค์ประกอบย่อยตัวหนึ่ง (A Subset) ในระบบองค์การ (Organization System) ซึ่งถือว่าเป็นระบบใหญ่อันเป็นที่รวมขององค์ประกอบย่อย (Subsets) หลายๆ ระบบเข้าด้วยกัน

เราสามารถที่จะแยกส่วนของการอธิบายพฤติกรรมกลุ่มออกจากการอธิบายพฤติกรรมองค์การที่กลุ่มนั้นสังกัดอยู่ได้ กลุ่มจะทำงานและมีผลประกอบการ (Performance) ดีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลของปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่ควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

- 1) กลยุทธ์ขององค์การ (Organization Strategy)
- 2) โครงสร้างของอำนาจ (Authority Structure)
- 3) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ (Formal Regulations)
- 4) ทรัพยากรขององค์การ (Organizational Resources)

- 5) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection Process)
- 6) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward System)
- 7) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
- 8) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Work Setting)

□ กลยุทธ์ขององค์การ (Organization Strategy)

องค์การต่างๆจะต้องมีกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่า

- ขณะนี้เราอยู่ในธุรกิจอะไร
- ต้องการที่จะทำธุรกิจด้านไหนต่อไป
- เป็นองค์การชนิดหวังผลกำไรหรือไม่หวังผลกำไร

กลยุทธ์ส่วนใหญ่จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การนั้นๆ แต่ก็มีส่วนบ้างที่กำหนดโดยความร่วมมือหรือให้การสนับสนุนโดยผู้บริหารในระดับรองลงมา กลยุทธ์บ่งบอกถึงแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การพร้อมทั้งวิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ เช่น อาจชี้ให้เห็นวิธีการในการ

- การลดต้นทุนประเภทต่างๆ (Reducing Costs)
- การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Improving Quality)
- การขยายส่วนครองตลาด (Expanding Market Share)
- การลดขนาดองค์การ (Downsizing)
- และอื่นๆ

กลยุทธ์ที่องค์การใช้อยู่ในขณะนั้นจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มทำงานในเรื่องของทรัพยากรต่างๆที่ฝ่ายบริหารจัดสรรให้ทั้งในด้านปริมาณและประเภทของทรัพยากรที่จะได้รับ

□ โครงสร้างของอำนาจ (Authority Structure)

ทุกองค์การต้องมีโครงสร้างของอำนาจซึ่งจะเป็นตัวที่กำหนดว่า

- ใครรายงานต่อใคร
- ใครทำหน้าที่ตัดสินใจ

- การชี้ขาดประเด็นที่สำคัญเป็นหน้าที่ของบุคคลคนเดียวหรือของกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างบ่งบอกถึง

- กลุ่มทำงานได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในระดับไหน

- ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) คือใคร

- ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ (Formal Relationships) ระหว่างสมาชิก ซึ่งหมายความว่า ใครได้รับบทบาทอะไร มีขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างไร

ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม แม้ว่าจะมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นภายในกลุ่มทำงานก็ตาม ผู้ที่มีอำนาจโดยชอบธรรมในการบังคับบัญชางานคือผู้นำที่เป็นทางการหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารเท่านั้น บุคคลอื่นไม่มีอำนาจสั่งการ

□ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ (Formal Regulations)

องค์การต่าง ๆ มักสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การมีมาตรฐานพฤติกรรมในทิศทางเดียวกันเช่น McDonald ได้กำหนดมาตรฐาน

- การบริการลูกค้า
- การทำ Hamburger
- วิธีการรินน้ำบริการลูกค้า

พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามวิธีการขององค์การโดยเคร่งครัด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านี้ ทำให้การทำงานของกลุ่มมีระบบ ระเบียบ ทุกคนเข้าใจเป็นแนวเดียวกัน พฤติกรรมในการทำงานจึงเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของพนักงานได้ ดังนั้นจึงถือว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม

□ ทรัพยากรขององค์การ (Organizational Resources)

บางองค์การอาจจะเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีกำไรมากมาย มีทรัพยากรมหาศาล เมื่อเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรที่มีคุณภาพสูงและทันสมัย แต่ทุกองค์การไม่ได้โชคดีอย่างที่พูดถึง หลาย ๆ องค์การมีทรัพยากรที่จำกัด กลุ่มทำงานก็จะมีทรัพยากรที่จำกัดเช่นกัน การมีหรือการขาดทรัพยากรเช่นเงิน เวลา วัสดุ

บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคหรือวิธีการเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มอย่างมาก

□ กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection Process)

การเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มทำงานอาจเข้ามาได้หลายวิธีการด้วยกัน วิธีการหรือหลักเกณฑ์ของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมกลุ่มทำงานจะเป็นดังบ่งบอกว่ากลุ่มจะได้บุคคลประเภทใดเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่ม ทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

สมาชิกของกลุ่มถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของกลุ่ม หากกลุ่มได้บุคคลที่มีความเหมาะสม มีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์และมีความรู้ที่เอื้อต่อการทำงาน สมาชิกจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์

□ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward System)

ตัวแปรสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงานก็คือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ถ้าจะถามว่าระบบที่ดีที่สุดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลคืออะไร คงต้องตอบคำถามต่อไปนี้ก่อน

- 1) องค์การได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานระดับต่างๆเหมาะสมหรือยัง ?
- 2) รางวัลที่ให้เป็นการตอบแทนนั้น ให้โดยพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานหรือไม่?
- 3) ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจให้ค่าจ้างรางวัล มีอคติลำเอียงหรือไม่?
- 4) การตัดสินใจให้ค่าจ้างรางวัล มีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด? ถูกครอบงำโดยอิทธิพลของบุคคล กลุ่มหรือสิ่งอื่นใดหรือไม่?

ถ้าท่านสามารถค้นหาคำตอบที่เหมาะสมสำหรับคำถามได้ครบทุกข้อ ท่านก็จะสามารถค้นหากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมได้เช่นกัน

□ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ทุกองค์การจะมีแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิกที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือที่เราเรียกกันว่า Unwritten Culture ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับและพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับ พนักงานส่วนใหญ่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์การของแต่ละที่หลังจากที่ได้ทำงานร่วมกับองค์การผ่านไปประมาณ 2-3 เดือนและจะเข้าใจมากขึ้นเมื่อเวลาเพิ่มขึ้น จะรู้ว่าพฤติกรรมเช่นใดควรแสดงออก พฤติกรรมเช่นใดควรงดเว้น แนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงานที่สามารถถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อไปได้ เช่นนี้เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ

ในหลายองค์การจะเกิดวัฒนธรรมย่อยขึ้น (Subcultures) ส่วนใหญ่แล้วมักสร้างขึ้นโดยกลุ่มทำงาน การสร้างวัฒนธรรมย่อยก็โดยการเพิ่มเติมหรือตัดแปลงบางส่วนเกี่ยวกับ มาตรฐานการประพฤติในวัฒนธรรมหลัก การมีแบบปฏิบัติเฉพาะกลุ่มหรือการแสดงออกทาง พฤติกรรมที่แตกต่างจากมาตรฐานในบางส่วนเรียกว่าวัฒนธรรมย่อยในองค์การ (Organizational Subcultures) ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

□ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Work Setting)

ปัจจัยสุดท้ายที่จะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มก็คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งภายนอกเหล่านี้ถือว่ามีสำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมกลุ่มทำงาน สถาปนิก วิศวกรอุตสาหกรรม นักออกแบบสำนักงานจะทำการตัดสินใจออกแบบงานของเขาโดยยึดสภาพแวดล้อมทางกายภาพเรื่อง

- พื้นที่ที่จะใช้สำหรับการทำงานของพนักงาน (Space)
- การจัดเครื่องมือเครื่องจักร (Arrangement of Equipment)
- การให้แสงสว่างที่เหมาะสม (Illumination Levels)
- การป้องกันเสียงรบกวน (Acoustics to cut down on noise distractions)
- ลักษณะตัวอาคารสำนักงาน (Building)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่กล่าวถึงหากมีสภาพที่ดี เหมาะสม ก็จะเอื้อต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม หากไม่ดี ไม่เหมาะสม ก็จะเป็นในทางตรงข้าม

ทรัพยากรของสมาชิกกลุ่ม (Group Member Resources)

ศักยภาพในการสร้างผลงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวสมาชิกแต่ละคน ทรัพยากรในที่นี้เราหมายถึงคุณสมบัติส่วนตัวของสมาชิกซึ่งแยกออกเป็น 2 ประการ คือ

- 1) ความสามารถ (Abilities)
- 2) ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Characteristics)

□ ความสามารถ (Abilities)

หมายถึงความสามารถส่วนตัวของสมาชิกกลุ่มในด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านร่างกาย (Physical) และด้านการมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ทำ (Ability Job-fit) นอกจากนี้ปัจจัยด้านความสามารถดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยด้านอื่นๆเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่น

- ขนาดของกลุ่ม (Group Size)
- ชนิดของงานที่ทำ (Type of tasks being performed)
- บทบาทของผู้นำกลุ่ม (Leadership's Roles)
- ระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Level of conflict within the group) เป็นต้น

□ ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Characteristics)

หมายถึงลักษณะที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางบวก ความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิกภายในกลุ่ม เช่น

- ชีตความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของกลุ่ม
- ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม
- ความสามัคคีของกลุ่ม

นอกจากที่กล่าวมานี้ ยังได้รวมไปถึงลักษณะเฉพาะตัวของสมาชิกด้วยเช่น

- ความเป็นเพื่อน ฉันทมิตรไมตรีของสมาชิก (Sociability)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-reliance)
- ความเป็นอิสระ (Independence)

ลักษณะทางบุคลิกภาพเหล่านี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดพฤติกรรมภายในกลุ่มต่าง ๆ อันนำไปสู่การมีศักยภาพในการสร้างผลงานของกลุ่ม

โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure)

กลุ่มทำงาน (Work Group) มีโครงสร้างที่จะเป็นตัวกำหนดและหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกอันทำให้สามารถอธิบายและทำนายพฤติกรรมส่วนใหญ่ของสมาชิกภายในกลุ่มได้ ตัวแปรที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่มได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal Leadership)
- 2) บทบาท (Roles)
- 3) แนวปฏิบัติ (Norms)
- 4) ขนาดของกลุ่ม (Group Size)
- 5) ส่วนประกอบของกลุ่ม (Composition)

☐ ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal Leadership)

กลุ่มทำงาน (Work Group) ส่วนใหญ่มักจะมีผู้นำที่เป็นทางการซึ่งกำหนดขึ้นโดยตำแหน่งงานในหน่วยงานหรือแผนกต่างๆ เช่น

- ผู้จัดการแผนก (Department Manager)
- หัวหน้าฝ่าย (Supervisor)
- หัวหน้าคนงาน (Foreman)
- ประธานโครงการ (Project Leader)
- ประธานคณะกรรมการ (Committee Chair)
- หัวหน้าหรือผู้นำส่วนงานอื่นๆ ที่มีลักษณะทำนองนี้ เป็นต้น

ผู้นำที่มีลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นนี้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของงานกลุ่มอย่างมาก มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการสำรวจผลกระทบที่เกิดจากลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำ (Leader Traits) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group's Performance) ปรากฏว่าไม่มีข้อพิสูจน์ที่แน่นอน เพียงแต่พบว่ามีตัวแปรอื่นๆ เช่น

- ตัวแปรทางด้านสถานการณ์ (Situational Variables)

- โครงสร้างของงาน (Task Structure)
- ลักษณะผู้ตาม (Characteristics of Followers)

ตัวแปรเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มในระดับปานกลาง ส่วนในเรื่องที่กลุ่มมีระดับความพึงพอใจที่จะทำงานสูงและภาวะผู้นำแบบเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ดูเหมือนว่าจะทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แต่ไม่ได้หมายความว่าภาวะผู้นำแบบเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจะนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเสมอไป ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบชี้แนะแบบอัตโนมัติหรือเผด็จการจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงหากผู้ตามมีศักยภาพสูงทางด้านทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านสติปัญญา และเมื่อไม่นานมานี้ได้มีผลงานวิจัยเป็นจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าตัวแปรทางด้านสถานการณ์มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรพิจารณาว่า "เมื่อใดควรใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และเมื่อใดควรใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ"

□ บทบาท (Roles)

William Shakespeare ได้กล่าวไว้ว่า "โลกนี้คือละคร ชายหญิงในโลกล้วนเป็นตัวละคร" จากคำอุปมาอุปไมยที่กวีเอกของโลกกล่าวไว้ ชี้ให้เห็นว่า สมาชิกทั้งหมดของกลุ่มก็คือผู้แสดง แต่ละคนต้องมีบทบาทที่ต้องแสดงออก ใครได้รับบทบาทไหนจะต้องพยายามแสดงออกให้สมจริงกับบทบาทที่ได้รับ ยิ่งสมจริงแค่ไหนก็ถือว่าผู้นั้นแสดงบทบาทได้ยอดเยี่ยม โดยความหมายที่กล่าวมาข้างต้น บทบาท (Roles) จึงหมายถึงชุดของพฤติกรรมที่คาดหวังซึ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ควรแสดงออก บุคคลอาจจะมียุทธศาสตร์ที่ต้องแสดงออกมากมายทั้งขณะทำงานและขณะที่ไม่ได้ทำงาน ตัวอย่างเช่น วิศวกรโผลงเป็นคนทำงานดี มีฝีมือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีผลงานดีเด่น คุณโผลงมีตำแหน่งเป็นพนักงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า วิศวกรไฟฟ้า สมาชิกผู้บริหารระดับกลาง เมื่อเลิกงานแล้วกลับไปบ้าน คุณโผลงยังพบว่าตัวเองมีบทบาทเป็นสามี พ่อ นำ อา ลุง กรรมการหมู่บ้านและสมาชิกของชมรมอื่น ๆ อีกมากมาย

บทบาททั้งหลายที่กล่าวมานี้ บางบทบาทสามารถเข้ากันได้และสอดคล้องกันดี แต่บางบทบาทก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เพื่อลดระดับความรู้สึกขัดแย้ง ผู้แสดงบทบาทจะต้องระลึกเสมอและเข้าใจว่าขณะนี้เรากำลังแสดงบทบาทอะไร อยู่ที่ไหน สถานการณ์

รอบข้างเป็นอย่างไร เพราะแต่ละกลุ่มต้องการบทบาทของบุคคลเดียวกันไม่เหมือนกัน เช่นกลุ่มที่ทำงานต้องการบทบาทแบบหนึ่ง แต่ที่บ้านต้องการอีกแบบหนึ่งซึ่งไม่เหมือนกัน

□ แนวปฏิบัติ (Norms)

ทุกกลุ่มจะต้องสร้างแนวปฏิบัติของกลุ่มขึ้นมา คำว่าแนวปฏิบัติ (Norms) หมายถึงมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับ ยึดถือและนำไปปฏิบัติร่วมกัน แนวปฏิบัติจะเป็นตัวบ่งบอกให้สมาชิกทราบว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเหตุการณ์ปกติ สมาชิกของกลุ่มควรแสดงออกอย่างไร และควรตเว้นการแสดงออกอะไรบ้าง เมื่อกลุ่มเห็นชอบและยอมรับแล้ว แนวปฏิบัติก็จะเป็นเสมือนหนึ่งแนวทางในการแสดงออกทางพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม คอยควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามแนวทางที่กลุ่มได้กำหนดไว้ แนวปฏิบัติหรือธรรมเนียมปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกลุ่ม ชุมชนหรือสังคมนั้นๆ ในแต่ละที่จะมีแนวปฏิบัติของตัวเอง

แนวปฏิบัติในบางกลุ่ม บางองค์การอาจมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น บางส่วนอาจไม่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของที่นั้นๆ เช่น ไม่ควรจับกลุ่มนินทาในขณะที่นายใหญ่มาตรวจงานที่สำนักงาน เป็นต้น

□ ขนาดของกลุ่ม (Group Size)

ขนาดของกลุ่มสะท้อนให้เห็นภาพรวมของพฤติกรรมกลุ่ม แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับตัวแปรตามประเภทต่างๆที่จะนำมาพิจารณา เคยมีคำกล่าวที่ว่า กลุ่มที่มีขนาดเล็กกว่าจะสามารถทำงานได้เสร็จรวดเร็วกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ แต่กลุ่มขนาดใหญ่จะสามารถทำงานใหญ่ แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ดีกว่ากลุ่มขนาดเล็ก ดังนั้นงานไหนเหมาะสมสำหรับกลุ่มขนาดไหน ควรพิจารณาอย่างรอบคอบตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการรวมกลุ่มกันทำงานก็คือคำว่า Social Loafing ซึ่งมีความหมายในทำนองว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม หรือในอีกความหมายหนึ่งคือขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ของการทำงานของกลุ่มระดับต่ำสุด

หรืออย่างน้อยที่สุดจะเท่ากับผลรวมของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของแต่ละคน ร่วมกัน ตามความหมายของ Social Loafing เชื่อว่าการรวมกลุ่มกันทำงานจะมีผลการปฏิบัติงานเหนือกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

□ ส่วนประกอบของกลุ่ม (Composition)

โดยทั่วไปแล้วงานของกลุ่มจำเป็นต้องใช้ความหลากหลายทางความรู้ ความชำนาญเข้ามาช่วยกันทำงานและช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงเป็นเหตุผลให้เกิดการรวมกลุ่มประเภทหลากหลาย (Heterogeneous Group) กลุ่มประเภทนี้จะรวมบุคคลที่มีความแตกต่างกันเข้าไปในกลุ่มเดียวกันอันจะทำให้กลุ่มได้บุคคลที่มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน มีความคิดและมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะสมาชิกของกลุ่มจะมีความแตกต่างทางด้าน

- 1) บุคลิกภาพ (Personalities)
- 2) ความคิดเห็น (Opinions)
- 3) ทักษะ (Skills)
- 4) มุมมอง (Perspectives)
- 5) อื่น ๆ (Others)

สิ่งเหล่านี้จะทำให้กลุ่มได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานครบถ้วนทุกด้าน อันจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น แต่ต้องไม่ลืมว่าการที่มีความหลากหลายภายในกลุ่มอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ได้และยากต่อการหาจุดร่วม อย่างไรก็ตามก็มีหลักฐานจากการค้นคว้าพบว่า กลุ่มที่มีความหลากหลาย (Heterogeneous Group) สามารถทำงานได้และมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มประเภทคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Group)

กระบวนการของกลุ่ม (Group Process)

กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มมีมากมายเช่น

- การดำเนินการของกลุ่มทำงาน
- รูปแบบการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของสมาชิก

- กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม
- พฤติกรรมของผู้นำกลุ่ม
- พลังอำนาจที่ไม่หยุดนิ่งซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่ม
- การปฏิบัติต่อข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม
- และอื่นๆ

จากการรวมกันทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มทำงาน จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าการทำงานเพียงลำพังคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มย่อมก่อให้เกิดพลังแห่งความร่วมมือร่วมใจหรือพลังสามัคคีที่เรียกกันว่า Synergy พลังของ Synergy จะทำให้การเพิ่มของผลผลิตเป็นไปในลักษณะก้าวกระโดด

ลักษณะงานของกลุ่ม (Group Tasks)

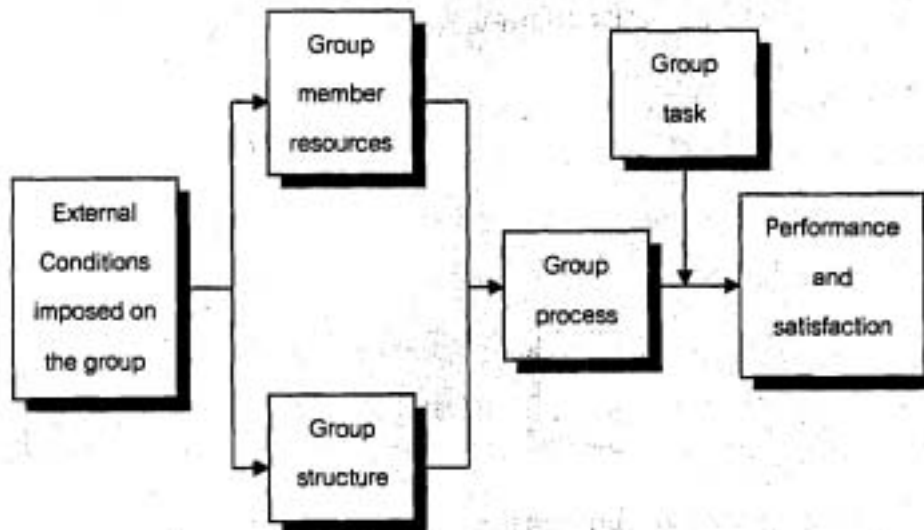
ลักษณะงานที่กลุ่มจะต้องพิจารณาถึงลำดับความสำคัญ (Priority) ว่างานไหนมีความสำคัญเร่งด่วนแค่ไหน ควรจัดสรรทรัพยากรให้มากน้อยเพียงใด ควรพิจารณาโดยเหตุโดยผลตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะขบวนการของกลุ่ม ความซับซ้อนและความเชื่อมต่อกันของงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของงานกลุ่ม



รูปที่ 8.2 ผลของกระบวนการของกลุ่ม (Effects of Group Process)

ลักษณะงานของกลุ่มประกอบด้วยงานที่ยุ้งยากซับซ้อนและงานที่ง่าย งานที่ยุ้งยากมักจะมีลักษณะแปลกใหม่ ไม่ซ้ำเจ ซ้ำซาก แต่งานที่ง่ายมักมีลักษณะเป็นงานประจำและมีมาตรฐานการปฏิบัติเหมือนเดิม งานยิ่งซับซ้อนมากเท่าใดก็ยิ่งต้องการการระดมความคิดเพื่อสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาจากสมาชิกมากเท่านั้น ส่วนงานที่ง่ายสมาชิกไม่ต้องระดมความคิดสามารถดำเนินการได้เลย และถ้างานที่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับงานอื่น สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวกันว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการมีความขัดแย้งในระดับต่ำจะช่วยให้งานที่ซับซ้อนและงานที่เชื่อมโยงกับงานอื่นประสบความสำเร็จได้

ภายในองค์การใดๆ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และความพึงพอใจ (Satisfaction) จะมีระดับสูงต่ำมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลของเหตุและปัจจัยแวดล้อม (Surrounding Environments) จงพิจารณารูปที่ 8.3 นี้โดยการสังเกตทิศทางของหัวลูกศร



รูปที่ 8.3 ตัวแบบพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior Model)

ความสำคัญของความสามัคคีที่มีต่อการบริหารงาน

"กลุ่มที่ทำงานประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีความสามัคคี" ไม่ว่าท่านจะเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ เราลองมาพิจารณาความหมายของคำว่า Cohesiveness ในฐานะที่เป็นลักษณะอย่างหนึ่งของกลุ่ม

ในเรื่องพฤติกรรมองค์การ Cohesiveness หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความผูกพันที่สมาชิกมีต่อกันและการที่สมาชิกทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นจึงถือว่าเป็นลักษณะที่ทุกกลุ่มพึงปรารถนาและต้องการให้เกิดมีขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วเราจะตอบคำถามได้ใหม่ว่าการบริหารงานภายในองค์การควรที่จะทำใ้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีและความผูกพันหรือไม่ ?

โดยทั่วไปแล้วมักจะปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยๆว่า ภายในกลุ่มใดมีความขัดแย้งสูง และรุนแรง ขาดความร่วมมือร่วมใจ ผู้นำกลุ่มและสมาชิกต่างมีจิตใจคับแคบ ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มย่อมจะมีน้อยกว่ากลุ่มที่มี Cohesiveness ซึ่งกลุ่มหลังจะมีลักษณะตรงกันข้าม

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสามัคคี (Determinants of Cohesiveness)

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกกลุ่มจะมีความรัก ความสามัคคีและความผูกพันต่อกันอยู่ในระดับใด ย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ คือ

- 1) เวลาที่ใช้ในการอยู่ร่วมกัน (Time spent together)
- 2) ความเข้มงวดในการรับเข้าเป็นสมาชิก (Severity of Initiation)
- 3) ขนาดของกลุ่ม (Group Size)
- 4) ภัยคุกคามจากภายนอก (External Threats)
- 5) ความสำเร็จในอดีต (Previous Success)

□ เวลาที่ใช้ในการอยู่ร่วมกัน (Time spent together)

การที่สมาชิกของกลุ่มไม่ค่อยมีโอกาสในการพบปะ สนทนา หรือทำกิจกรรมอื่นใด ร่วมกันบ่อยนัก ความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อกันก็จะน้อยลงเพราะจำนวนเวลาที่สมาชิกใช้ในการอยู่ร่วมกันจะมีอิทธิพลต่อความรัก ความสามัคคีของกลุ่ม ยิ่งมีเวลาในการอยู่ร่วมกันมากเท่าใด ความผูกพันแบบมิตรไมตรีก็จะยิ่งมากขึ้น โดยทั่วไปแล้วสมาชิกกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยการทักทาย สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรีกษาหารือ ขอคำแนะนำ ตลอดจนการหยอกล้อกันฉันเพื่อนสนิทมิตรสหาย ปฏิสัมพันธ์เหล่านี้ (Interactions) จะทำให้เกิดการค้นพบว่าอะไรบางอย่างที่สมาชิกสนใจร่วมกัน อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

มีผลงานวิจัยทางสังคมศาสตร์พบว่า โอกาสที่สมาชิกจะใช้เวลาในการอยู่ร่วมกัน มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความคล้ายคลึงกันทางกายภาพ เช่น

- การมีบ้านอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน
- อยู่ในซอยเดียวกัน
- ทำงานอยู่องค์การเดียวกันหรือแผนกเดียวกัน โต๊ะทำงานใกล้กัน
- ไป-กลับรถสายเดียวกันหรือเส้นทางเดียวกัน
- ทานอาหารในโรงอาหารเดียวกันหรือใช้จุดพักดื่มกาแฟร่วมกัน

สภาพทางกายภาพเหล่านี้ทำให้สมาชิกมีโอกาสใกล้ชิดกัน มีปฏิสัมพันธ์กันบ่อย อันเป็นการส่งเสริมความผูกพัน ความรัก ความสามัคคีให้เกิดมีขึ้น

□ ความเข้มงวดในการรับเข้าเป็นสมาชิก (Severity of Initiation)

การเข้าสู่การเป็นสมาชิกภาพของกลุ่มนั้นยิ่งยากเท่าไร ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความรู้สึกว่ามีคุณค่าควรแก่การรักษาไว้ ความรู้สึกผูกพันก็ยิ่งมีมากเท่านั้น กระบวนการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นสมาชิกให้ได้ผู้ที่

- มีความมุ่งมั่น มีอุทิศสหาวิริยะใช้ความพยายามสูง ไม่ห้อถอย
- มีความตั้งใจสูง แน่วแน่ ไม่คลอนแคลน
- มีความอดทน มีความสามารถผ่านการทดสอบที่เข้มข้นได้

สิ่งที่กล่าวมานี้ส่งเสริมให้สมาชิกมีความผูกพัน สามัคคีและภักดีต่อกัน

□ ขนาดของกลุ่ม (Group Size)

หากเราพูดว่า "เวลาที่สมาชิกใช้ในการอยู่ร่วมกันยิ่งมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เกิดความผูกพันสามัคคีเท่านั้น" คำกล่าวนี้ เวลาและความสามัคคีมีความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนในเรื่องขนาดของกลุ่ม "กลุ่มยิ่งมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าใด ความผูกพันสามัคคีก็ยิ่งลดลงเท่านั้น" ประโยคหลังนี้ ขนาดและความผูกพันสามัคคีมีความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิภาคผกผันต่อกันคือมีทิศทางที่สวนทางกันเช่นเดียวกับกำไรและต้นทุน ทั้งนี้เพราะหากขนาดของกลุ่มมีขนาดใหญ่ โอกาสที่สมาชิกจะพบปะกันอย่างทั่วถึงก็มีน้อยลงจึงเป็นการยากที่จะทำให้เกิดความผูกพันสามัคคีต่อกันและอีกประการหนึ่งก็คือ จะก่อให้เกิดกลุ่มเล็กกลุ่มน้อยขึ้นภายในกลุ่มใหญ่

เคยมีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขนาดและความสามัคคีของกลุ่ม (Size-Cohesiveness Relationship) พบว่า

- กลุ่มขนาดเล็กมีความผูกพันสามัคคีมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่
 - กลุ่มขนาดเล็กที่มีชายล้วนหรือมีหญิงล้วนจะมีความผูกพันสามัคคีมากกว่ากลุ่มแบบผสม
 - กลุ่มผสมที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีความผูกพันสามัคคีมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดเล็ก
- ในเรื่องของการรวมกลุ่มกัน เพศชายหรือเพศหญิงเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันสามัคคีในระดับปานกลาง

□ ภัยคุกคามจากภายนอก (External Threats)

มีผลงานวิจัยหลายฉบับเห็นด้วยกับข้อเสนอที่ว่า ความสามัคคีของกลุ่มจะเพิ่มระดับสูงขึ้นหากกลุ่มถูกคุกคามจากภัยภายนอกกลุ่ม แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าระดับความเข้มข้นของความสามัคคีภายในกลุ่มจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อมีภัยคุกคามจากภายนอกในทุกสถานการณ์ ถ้าสมาชิกทราบว่ภัยคุกคามจากภายนอกจริงใจที่จะโจมตีเพราะมีการรวมกลุ่มกันและจะหยุดโจมตีหากมีการสลายกลุ่ม ในกรณีเช่นนี้ความสามัคคีก็จะลดลงและหายไปในที่สุด

ในกรณีแรกที่ความสามัคคีจะเพิ่มระดับสูงขึ้นหากมีภัยคุกคามจากภายนอก ตัวอย่างเช่นพนักงานสองคนที่ทำงานอยู่ในแผนกเดียวกันแต่ไม่ค่อยสนิทสนมกัน หากพนักงานทั้งสองคนถูกหัวหน้าตำหนิหรือถูกลงโทษโดยไม่สมควรแก่เหตุ จากเดิมที่ไม่

สนิทสนมกัน ทั้งคู่มีแนวโน้มที่พูดคุยกันบ่อยขึ้น ปรีกษาหาหรือหรือรวมตัวกันเพื่อต่อต้านหัวหน้า กรณีเช่นนี้ความสามัคคีจะเพิ่มระดับสูงขึ้น

□ ความสำเร็จในอดีต (Previous Success)

ความสำเร็จในด้านต่างๆที่องค์กรได้รับในอดีต สามารถทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีและเกิดความผูกพันได้ บริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดี มีภาพพจน์ดี เคยประสบผลสำเร็จมากมายในอดีต การที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรหรือการทำงานใหม่สำหรับตำแหน่งงานในองค์กรเป็นเรื่องค่อนข้างง่าย หรือกรณีที่มีนักกีฬาที่มีชื่อเสียง เคยเป็นแชมป์มาหลายสมัย เป็นที่รู้จักกันดีในวงการกีฬา การที่จะนำชัยชนะมาสู่ทีมอีกครั้งก็เป็นเรื่องค่อนข้างง่ายเช่นกัน ความสำเร็จในอดีตเหล่านี้สามารถทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกชื่นชม ผูกพันรักใคร่และสมานสามัคคีกันได้