



พวติกรรมกลุ่ม

บทที่ 7 พฤติกรรมกลุ่ม

- 7.1 ความหมายของกลุ่ม
- 7.2 นิยามของกลุ่ม
- 7.3 มูลเหตุจูงใจในการเข้ากลุ่ม
- 7.4 ชนิดของกลุ่ม
 - 7.4.1 กลุ่มมุ่งงาน—กลุ่มมุ่งสัมพันธ์
 - 7.4.2 กลุ่มภายในเฉพาะ—กลุ่มภายนอกทั่วไป
 - 7.4.3 กลุ่มวงใน—กลุ่มวงนอก
 - 7.4.4 กลุ่มอ้างอิง—กลุ่มสมาชิกภาพ
- 7.5 โครงสร้างของกลุ่ม
- 7.6 ลักษณะบางประการของกลุ่มขนาดเล็ก
 - 7.6.1 ขนาด
 - 7.6.2 จุดมุ่งหมาย
 - 7.6.3 ขวัญ
 - 7.6.4 การสื่อสาร
 - 7.6.5 ความเป็นปึกแผ่น
- 7.7 การปะทะสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
 - 7.7.1 กลุ่มแก้ไขปัญหา
 - 7.7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการแก้ปัญหา
 - 7.7.3 ปรัชญาการณ์ “กลุ่มคิด”
 - 7.7.4 ความห่างไกลสุดขีด
- 7.8 การขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
 - 7.8.1 การแสวงหาจุดหมายร่วมกัน
- 7.9 สรุป

พฤติกรรมกลุ่ม

เมื่อเห็นปิยะพงษ์ ผิวอ่อนเตะลูกฟุตบอลเข้าไปในนาที่สุดท้ายของการแข่งขัน คนดูทั้งอัฒจันทร์ก็ลุกฮือขึ้นด้วยความยินดี

ในขณะที่สมชายเดินผ่านสนามหลวง ได้หยุดดูการอภิปรายประท้วงค่าแรงของกลุ่มนักศึกษาคนหนึ่ง สมชายตกลงใจเข้าร่วมการเดินประท้วงไปกับกลุ่มผู้ฟังทั้งหมด

เมื่อเดือนเมษายนวันหนึ่งได้เกิดแผ่นดินไหวเล็กน้อยในกรุงเทพฯ ประชาชนที่เดินซื้อของอยู่บนชั้น 4 ของห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งเกิดความตกใจกลัว ต่างพากันวิ่งกรูไปยังบันไดทางลงอย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างทั้งสามที่นำมากล่าวนี้ ได้แสดงให้เห็นถึง การที่บุคคลได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มชนิดต่าง ๆ เป็นเหตุให้พฤติกรรมของเขาพลอยได้รับอิทธิพลจากกลุ่มที่เขาเข้าไปร่วมด้วยโดยปริยาย

7.1 ความหมายของกลุ่ม

คงไม่มีใครปฏิเสธว่า พฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลมาจากกลุ่มสังคมที่เขาเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ ถ้าพิจารณาให้ดีก็จะเห็นว่าชีวิตของมนุษย์แทบจะหนีจากการเข้ากลุ่มไปไม่พ้น กลุ่มเบื้องต้นที่มนุษย์เข้าไปมีส่วนร่วมก็ได้แก่กลุ่มครอบครัว กลุ่มเพื่อนนักเรียน ตลอดจนมาถึงกลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนร่วมความสนใจเป็นต้น เราจะสังเกตได้ว่าในชีวิตประจำวันนั้น เรามักจะมีกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่เราสังกัดอยู่เสมอ บางกลุ่มก็เป็นกลุ่มชั่วคราว เช่น กลุ่มนักเล่นม้าวันเสาร์อาทิตย์ บางกลุ่มก็ถาวรเช่นกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม การที่มีบุคคลมารวมกลุ่มกันนั้น ในทางจิตวิทยาไม่ถือว่าเป็นกลุ่มตามความหมายที่แท้จริงแต่อย่างใด เพราะบุคคลเหล่านั้นหาได้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันไม่ ตัวอย่างเช่น กลุ่มนักเล่นม้าวันเสาร์ เป็นกลุ่มชั่วคราวยาม ต่างคนต่างมารวมกัน ณ สถานที่แห่งหนึ่งด้วยจุดประสงค์ที่จะได้รับความบันเทิงร่วมกัน ทั้ง ๆ ที่ต่างฝ่ายต่างไม่รู้จักกันเลย และเมื่อการแข่งขันได้สิ้นสุดลง ต่างก็แยกย้ายกันกลับ ไม่มีความสัมพันธ์อะไรจริงจัง ถ้าความเกี่ยวข้องเป็นไปตามรูปนี้ ทางจิตวิทยาสังคมจะไม่ถือว่าเป็นกลุ่ม แต่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “aggregation” คือการรวมตัวกันเฉย ๆ ของบุคคลด้วยเหตุผลใดก็ตามในช่วงจังหวะหนึ่งของชีวิต โดยที่ไม่มี

ความเกี่ยวข้องกัน และเมื่อเสร็จธุรกิจของตน ต่างฝ่ายต่างก็แยกย้ายกันไป

กลุ่มในทางจิตวิทยา มีความหมายถึง การที่บุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างน้อยหนึ่งอย่างใด ดังนั้น คนบนรถเมล์สาย 17 จึงไม่จัดเป็นกลุ่ม เพราะไม่มีใครสนใจใคร ไม่มีการพูดจากัน เกี่ยวข้อง หรือพบปะสังสรรค์กัน แม้ว่าจะเจอหน้ากันทุกวันก็ตาม

อย่างไรก็ตาม หากคนบนรถเมล์ 3 คนที่ตอนแรกมิใช่กลุ่มนี้ ได้ลงป้ายเดียวกัน และขณะเดินไปเห็นเด็กผู้หญิงคนหนึ่งถูกรถชน ชายหนึ่งในสามได้วิ่งเข้าไปช่วยอุ้ม อีกคนไปเรียกรถพยาบาล และอีกคนช่วยปฐมพยาบาล พฤติกรรมของบุคคลทั้งสามได้แปรสภาพเป็นกลุ่มในทางจิตวิทยาไปแล้ว

จะเห็นได้ว่า ระยะห่างไกลไกลของบุคคล ไม่ใช่เครื่องวัดความเป็นกลุ่ม แต่ถ้าบุคคลมีการสังสรรค์เกี่ยวข้องกัน จึงจะเรียกเป็นกลุ่มได้ นักจิตวิทยามักถือเอาว่า ความใกล้ชิดหรือสภาพทางร่างกายภายนอกไม่ใช่ตัวแปรของการเป็นกลุ่ม แต่ต้องเกิดจากสภาพทางจิตใจที่ทำให้เกิดกลุ่ม

นอกจากนี้ ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกลุ่มคือ ความเปลี่ยนแปลงได้ หมายความว่ากลุ่มมิใช่เกิดขึ้นและจะอยู่คงที่ตลอดไป กลุ่มอาจเปลี่ยนแปลงจากความไม่ใช้กลุ่มในตอนแรกมาเป็นกลุ่ม (ดังตัวอย่างที่กล่าวแล้ว) และในขณะเดียวกันก็อาจเปลี่ยนจากกลุ่มเป็นไม่ใช้กลุ่มได้เช่นเดียวกัน

ตัวอย่างเช่น นักเรียนที่มาเจอกันในวันแรกของการเปิดภาคเรียนยังไม่รู้จักกัน ไม่จัดเป็นกลุ่ม แต่ต่อมาเกิดถูกใจกัน แบ่งเป็นกลุ่มเพื่อนสนิท มีการสังสรรค์ทำกิจกรรมร่วมกันตลอดเวลา 4 ปี สภาพความเป็นกลุ่มมีอย่างแน่นแฟ้น แต่เมื่อจบการศึกษาแล้วต่างคนต่างก็แยกย้ายกันกลับบ้านเกิดของตน ความเป็นกลุ่มที่แน่นแฟ้นก็จะคลายสภาพความผูกพันลงไปทุกที

7.2 นิยามของกลุ่ม

มีผู้ให้คำจำกัดความของกลุ่มไว้มากมาย แต่จะขอนำมากล่าวโดยสังเขปดังนี้

ชอร์ว (Shaw) กล่าวถึงคำจำกัดความของกลุ่มว่า กลุ่มคือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะที่ต่างฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลต่อกัน

ประสาท หลัทธิศา ได้ให้คำนิยามว่า กลุ่มคนหมายถึงความถึงการที่คนสองคนหรือมากกว่านั้น เข้ามาเกี่ยวข้องกัน และมีการกระทำต่อกันทางสังคมภายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง ด้วยความ

มุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ความมุ่งหมายนั้นอาจจะเป็นการร่วมมือช่วยเหลือกันก็ได้ หรืออาจจะเป็นศัตรูต่อกันก็ได้ แต่สิ่งที่จะทำให้เกิดกลุ่มได้ก็คือ การกระทำต่อกันทางสังคม

มิลส์ (Mills) กล่าวว่า กลุ่มคือ หน่วยที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีความหมาย เพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง

ถ้าพิจารณาคุณค่าจำกัดความทั้งสามแล้วจะเห็นว่า แม้นักจิตวิทยาจะเน้นนิยามของกลุ่มต่างกันออกไปในข้อปลีกย่อย แต่โดยใจความใหญ่แล้ว ความหมายของกลุ่มไม่น่าจะต่างกัน คือ

1. กลุ่มจะต้องประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน คือทั้งบุคคลและกลุ่มจะต้องมีการปะทะสังสรรค์กัน
3. กลุ่มจะมีความสนใจร่วมกัน
4. กลุ่มจะมีแบบแผนต่อกัน คือกลุ่มจะกำหนดหน้าที่เป็นแบบแผนที่แน่นอน เช่น ความรับผิดชอบ หน้าที่ บทบาท เป็นต้น

7.3 มวลเหตุจูงใจในการเข้าร่วมกลุ่ม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่ามนุษย์นั้นยากที่จะอยู่ตามลำพังคนเดียว เรามักเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอยู่ตลอดเวลา และการเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น บุคคลก็จะมีสาเหตุต่าง ๆ กันในการเข้ากลุ่ม บางคนจะเข้ากลุ่มเพื่อแก้เหงา บางคนก็เพื่อศักดิ์ศรี บางคนก็เพื่อทำประโยชน์ ฯลฯ

เชอริฟ (Sherif) ได้ให้ข้อคิดว่า มวลเหตุการรวมกลุ่มของมนุษย์มักจะมาจากแรงจูงใจ บุคคลจะต้องมีแรงผลักดันบางประการเกิดขึ้นเสียก่อน จึงเกิดมีพฤติกรรมการเข้ากลุ่มขึ้น แรงจูงใจที่พูดถึงก็ได้แก่ความเหงา หรือศักดิ์ศรี เกียรติเป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้บุคคลจะหามาได้ด้วยความลำบากถ้าไม่เข้าร่วมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ดังนั้น การเข้ากลุ่มจึงเป็นวิถีทางที่จะทำให้ความปรารถนาเหล่านี้สัมฤทธิ์ผลขึ้นมาได้

Gibb, Platts และ Miller ได้กล่าวถึงเหตุผลต่าง ๆ ที่บุคคลเข้ากลุ่มไว้ดังนี้คือ

1. เพื่อคลายเหงา ความเบื่อหน่ายจากชีวิตประจำวัน ทำให้บุคคลแสวงหากลุ่มเพื่อแก้ “เซ็ง” ในรูปแบบต่าง ๆ
2. เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกมีชีวิตชีวา การเข้ากลุ่มอาจช่วยทำให้ชีวิตตื่นเต้น ไม่น่าเบื่อ เพราะชีวิตที่ราบเรียบเกินไป บางครั้งก็ทำให้หมดรสชาติสำหรับบุคคลบางคนไป

3. ถือเป็นภารกิจผ่อน การงานที่เคร่งเครียดอาจทำให้เกิดความรู้สึกกล้าทางจิตใจ การเข้ากลุ่มจะช่วยผ่อนคลายความเครียดได้
4. เพื่อพบปะบุคคลที่มีความสนใจคล้าย ๆ กัน การทำงานคนเดียวมักไม่สนุก ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เหมือนเมื่อเข้ากลุ่ม
5. เพื่อแสวงหาความรู้ ในการเข้ากลุ่มอาจมีการได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ในการทำงานหรือวิชาชีพ
6. เพื่อสถานภาพทางสังคม กลุ่มบางประเภทเป็นที่ดึงดูดใจของสมาชิก เพราะรู้สึกภาคภูมิใจ มีเกียรติเมื่อได้เข้าเป็นสมาชิก
7. ไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก หากกลุ่มมีผลได้มากกว่าผลเสียจะดึงดูดให้อยากเข้าเป็นสมาชิก
8. ถูกคาดหวังจากบุคคลอื่นให้เข้า บางครั้งบุคคลอาจถูกคาดหวังจากครอบครัว สังคม ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิก ทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันในการเข้ากลุ่มเกิดขึ้น
9. ให้โอกาสท่องเที่ยว กลุ่มบางประเภทให้โอกาสสมาชิกได้ทัศนศึกษา ทำให้เกิดความบันเทิง น่าสนใจ
10. ได้โอกาสออกจากบ้าน ในกรณีที่บุคคลบางคนมีความกดดันจากทางครอบครัว การร่วมกลุ่มบางประเภทช่วยแก้ปัญหาให้ลดความตึงเครียดลง
11. เพื่อพบปะเพื่อนต่างเพศ
12. เพื่อเผยแพร่ความคิด หรือให้ความคิดของตนมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การเข้าร่วมกลุ่มจะช่วย “ขาย” ความคิดของตนเองให้กับผู้อื่นได้
13. เพื่อหางานอาชีพทำ กลุ่มพัฒนาอาชีพและแรงงานจัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์ในการมีความรู้ประกอบอาชีพ
14. เพราะถูกชักจูงแนะนำจากผู้นำหรือหัวหน้า เช่น กำนัน นายอำเภอ อาจแนะนำชักจูงให้ชาวชนบทเข้าร่วมกลุ่มบางประเภท เช่น ลูกเสือชาวบ้าน เป็นต้น

7.4 ชนิดของกลุ่ม

กลุ่มขนาดเล็กสามารถจำแนกออกได้หลายประเภทด้วยกัน ในที่นี้จะขอนามากล่าวเพียง 4 ประเภท ดังต่อไปนี้คือ

7.4.1 กลุ่มมุ่งงาน (Task-oriented) และกลุ่มมุ่งสัมพันธ์ (Inter-action oriented)

ก. กลุ่มมุ่งงาน เป็นกลุ่มที่คำนึงถึงผลผลิต และประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ บุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้จะไม่สนใจในเรื่องอื่นนอกเหนือไปจากผลผลิตให้ได้ตามจำนวน และคุณภาพตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ งานที่กลุ่มทำนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ วัดได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด จุดมุ่งหมายอยู่ที่ผลผลิตโดยไม่คำนึงถึงปัญหาส่วนตัวของสมาชิกหรือขององค์กร และงานที่ทำอาจได้รับมอบหมายมาจากหน่วยงานภายนอก หรืออาจเป็นงานที่สมาชิกในกลุ่มคิดกันขึ้นมาเองก็ได้

ข. กลุ่มมุ่งสัมพันธ์ กลุ่มประเภทนี้มีได้จัดขึ้นเพื่อมุ่งหวังงานหรือผลผลิตเท่ากับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง กลุ่มตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยา ให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในให้แน่นแฟ้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสนุกสนานและบันเทิงมากกว่าอย่างอื่น เป็นกลุ่มที่สมาชิกจัดตั้งกันขึ้นมาเอง โดยมีได้มีแรงผลักดันจากภายนอก

7.4.2 กลุ่มภายในเฉพาะ (Exclusive) และกลุ่มภายนอกทั่วไป (Inclusive)

ก. กลุ่มภายในเฉพาะ เป็นกลุ่มที่จำกัดในการรับบุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้าเป็นสมาชิก เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมเอาคนที่มีความสนใจคล้ายคลึงกัน ไม่นิยมเอา “คนนอก” เข้าไปปะปนให้วุ่นวาย เช่น กลุ่มชมรมชายโสด ก็จะไม่นำเอาหญิงหรือชายที่ไม่โสดเข้าเป็นสมาชิก หรือกลุ่มโบว์ลิ่งก็จะมีแต่บุคคลที่เล่นโบว์ลิ่งเข้าเป็นสมาชิกเท่านั้น

ข. กลุ่มภายนอกทั่วไป กลุ่มนี้เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนเข้าเป็นสมาชิก กลุ่มนี้เน้นในความเสมอภาคเท่าเทียมกันของมนุษย์ทุกคน บุคคลที่เข้าเป็นสมาชิกจะได้รับการปฏิบัติต่อในลักษณะเดียวกัน เมื่อเข้ามารวมกลุ่มกัน หากได้รับความพึงพอใจสมาชิกก็สามารถดึงเอาคนอื่น ๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมได้อย่างกว้างขวาง

7.4.3 กลุ่มวงใน (In-group) และกลุ่มวงนอก (Out-group)

ก. กลุ่มวงใน คือบุคคลที่ยึดถือเอกลักษณ์ของกลุ่มอย่างแน่นแฟ้นว่าเป็นส่วนหนึ่งของตัวเขา เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม เป็นความรู้สึกว่าเป็นกลุ่มของ “เรา” ตัวอย่างของกลุ่มวงในได้แก่การแบ่งกลุ่มตามสี ตามสถาบัน ที่ทุกคนก็พยายามรักษาเอกลักษณ์เอาไว้โดยไม่ให้ปะปนกัน สมาชิกของกลุ่มวงในก็จะสังสรรค์กันเฉพาะกลุ่ม ไม่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่น สมาชิกมีความคล้ายคลึงกันไม่ว่าจะเป็นความคิดอ่าน หรือทัศนคติ และกลุ่มก็จะรับเฉพาะสมาชิก

ใหม่ที่เป็นพวกของตนเท่านั้น

ข. กลุ่มวงนอก คือบุคคลอื่น ๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มวงใน ไม่จำเป็นต้องมีความรู้สึกร่วมอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ไม่จัดว่าเป็นกลุ่มชนพวกเดียวกัน

7.4.4 กลุ่มอ้างอิง (Reference) และกลุ่มสมาชิกภาพ (Membership)

ก. กลุ่มอ้างอิง อาจเป็นกลุ่มใดก็ได้ ที่บุคคลมองเห็นคุณค่าและยึดถือเป็นแบบฉบับความประพฤติของเขา เช่น บุคคลอาจจะยึดอุดมการณ์ของพรรคการเมืองใดก็ได้ที่เขาชอบ และทำตัวหรือแสดงความคิดเห็นตามความเชื่อของพรรคนั้น

ข. กลุ่มสมาชิกภาพ หมายถึงกลุ่มที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่แล้วและในขณะที่เป็นสมาชิกก็รับเอาความเชื่อ ค่านิยม จุดมุ่งหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของกลุ่มเข้าประพฤติกปฏิบัติ ตราบเท่าที่เขายังสังกัดอยู่กับกลุ่มนั้น แต่หากว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มเพียงในนามเท่านั้น เช่น เป็นสมาชิกของสมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย แต่ไม่เคยมีบทบาทหรือไปประชุมเลย กลุ่มสมาชิกภาพในกรณีนี้จึงไม่มีอิทธิพลเท่ากลุ่มอ้างอิง

7.5 โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure)

โครงสร้างของกลุ่ม หมายความว่าความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งถาวรของสมาชิกในด้านของการสื่อสาร พลังอำนาจ และความรู้สึกดึงดูดกันระหว่างสมาชิก

โครงสร้างของกลุ่มจะกำเนิดพร้อมกับกลุ่ม และจัดเป็นหัวใจของพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อกลุ่มกำหนดโครงสร้างแล้ว สมาชิกจะมีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ กัน เช่น หัวหน้า ลูกน้อง และความสำคัญก็จะถูกกำหนดให้มีลดหลั่นกันไป

โครงสร้างของกลุ่ม มักจะเกี่ยวโยงไปถึงผลผลิต และประสิทธิภาพของกลุ่มด้วย กลุ่มที่มีการจัดระบบโครงสร้างอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มักจะส่งผลไปถึงผลงานของกลุ่ม ถ้าโครงสร้างของกลุ่มใดเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงกิจกรรมตรงตามความถนัด ผลผลิตรวมทั้งขวัญ (Morale) และกำลังใจของสมาชิกในกลุ่มนั้นย่อมดีตามไปด้วย

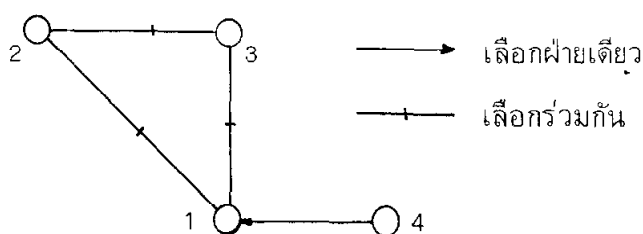
เมื่อนักจิตวิทยาสังคมพูดถึงโครงสร้างของกลุ่มนั้น เขามักจะเน้นเป็นพิเศษในเรื่องของความสัมพันธ์ระดับบุคคล ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง มากกว่าเรื่องบทบาทของกลุ่ม และการศึกษาถึงโครงสร้างของกลุ่มก็มักจะมุ่งไปที่ตรวจสอบความใกล้ชิด เช่นอยากอยู่ใกล้ หรืออยากออก

ห่างกันในระหว่างหมู่สมาชิก

วิธีการที่จะใช้ศึกษาในเรื่องโครงสร้างของกลุ่มนั้น นักจิตวิทยามักนิยมใช้การทดสอบทางสังคมมิติ (Sociometric) เข้าช่วย

สังคมมิติเป็นแบบทดสอบชนิดหนึ่ง ที่ใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่ม โดยจะช่วยให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ที่มีอยู่แล้วของสมาชิกในกลุ่ม และเป็นแนวทางในอันที่จะเข้าใจโครงสร้างของกลุ่มโดยตรง

ตัวอย่างโครงสร้างทางสังคมมิติของบุคคล 4 คน



จากรูปโครงสร้างของกลุ่มตัวอย่าง แสดงให้เห็นถึง การที่บุคคล 3 คน คือหมายเลข 1, 2, 3 ต่างฝ่ายต่างก็ชอบพอเลือกซึ่งกันและกันและกันจัดเป็นกลุ่มเพื่อนสนิท 3 คน ในขณะที่หมายเลข 4 ถูกทอดทิ้งให้อยู่ตามลำพัง แม้ว่าหมายเลข 4 จะอยากสนิทสนมกับหมายเลข 1 แต่ก็ไม่ได้รับการตอบสนองจากหมายเลข 1 หรือ 2 หรือ 3 เลย

จากแผนผังสังคมมิติ เราพอจะรู้ถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มได้ว่า มีความเกี่ยวข้องกันมากน้อยแค่ไหน ใครคือผู้มีอำนาจ ใครคือผู้ถูกทอดทิ้ง และถ้าจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกลุ่ม เราควรจะทำเนิ่นการอย่างไร

7.6 ลักษณะบางประการของกลุ่มขนาดเล็ก

กลุ่มทุกกลุ่มมีความแตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในช่วงนี้จะได้กล่าวถึงลักษณะบางประการที่ทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีความต่างกันออกไป ได้แก่ ขนาดของกลุ่ม จุดมุ่งหมายของกลุ่ม ขวัญ การสื่อสารภายในกลุ่ม และความเป็นปึกแผ่นหรือความสามัคคีของกลุ่ม

7.6.1 ขนาดของกลุ่ม (Size)

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า กลุ่มจะรวมตัวกันได้ต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคน

เป็นต้นไป ขนาดของกลุ่มจึงมีได้หลากหลาย ตั้งแต่คู่รัก 2 คนเดินไปด้วยกัน จนถึงจำนวนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในการประชุมแต่ละครั้ง

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาทางจิตวิทยาสังคม มักนิยมทำกับกลุ่มขนาดเล็ก คือประมาณ 3 ถึง 10 คน และการศึกษาที่มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องขนาดของกลุ่มและผลผลิตทางจิตใจ (Mental task) สำหรับในกลุ่มแก้ปัญหา ได้มีนักวิจัยพบว่ากลุ่มที่มีสมาชิกระหว่าง 5-10 คน นับเป็นกลุ่มที่มีขนาดกำลังพอเหมาะในการแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตาม การที่จะกำหนดลงไปว่ากลุ่มควรมีขนาดใดจึงจะเรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพ นั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น กลุ่มขนาดเล็ก อาจมีข้อดีคือสมาชิกมีความเป็นกันเองเร็ว มีโอกาสแสดงความคิดเห็นมากกว่าในกลุ่มขนาดใหญ่ แต่กลุ่มขนาดใหญ่ก็มีข้อได้เปรียบคือสมาชิกมีความแตกต่างกันมากทางทักษะ และความสามารถที่หลากหลายนี้อาจช่วยให้กลุ่มแก้ปัญหาได้รวดเร็วขึ้นได้

นอกจากนี้ ตัวแปรทางด้านลักษณะของงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดขนาดของกลุ่ม งานบางชนิดสามารถทำได้คนเดียว ในขณะที่บางชนิดต้องใช้คนเป็นจำนวนมากจึงจะทำได้

โครงสร้างของกลุ่มก็มีส่วนกำหนดจำนวนสมาชิกในกลุ่มได้เช่นกัน โครงสร้างบางชนิดจะต้องมีสมาชิกมาก และบางโครงสร้างก็มีจำนวนจำกัด ดังนั้นจึงเป็นการลำบากที่จะกำหนดให้แน่นอนตายตัวลงไปว่า กลุ่มที่ประสบความสำเร็จควรมีจำนวนสมาชิกเท่าใด

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในเรื่องขนาดและประสิทธิภาพของกลุ่มพบว่า ชนิดของงานจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มไม่น้อย กลุ่มขนาดเล็กจะมีประสิทธิภาพดีกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ถ้าทำงานประเภทรูปธรรม (Concrete) แต่ถ้างานเป็นนามธรรม (abstract) กลุ่มขนาดใหญ่จะทำได้ดีกว่ากลุ่มขนาดเล็ก

7.6.2 จุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Goals)

จุดมุ่งหมายของกลุ่มอาจจะเรียกได้ว่าเป็นหัวใจของกลุ่มก็ว่าได้ กลุ่มทุกกลุ่มจะต้องพยายามดำเนินไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

บุคคลที่เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มใดก็ตาม จะต้องยอมรับในจุดประสงค์หรือ goal ที่กลุ่มได้ตั้งขึ้นไว้ทั้งสิ้น ตามปกติแล้วจุดประสงค์ของกลุ่มจะแตกต่างกัน แล้วแต่ความต้องการของสมาชิก ดังนั้นเมื่อพูดถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ก็อาจจะกล่าวได้ว่าควรจะเป็นจุดมุ่งหมายของ

สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่ในตนเอง และเมื่อกลุ่มมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งขึ้น ก็จะช่วยให้บุคคล ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายของตัวเองอีกด้วย ดังนั้นความต้องการของสมาชิกแต่ละคนจึงเป็น ข้อมูลสำคัญในการสร้างจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และทราบได้ที่จุดมุ่งหมายของกลุ่มสนองความต้องการของสมาชิกได้เขาก็ยังเห็นกลุ่มมีคุณค่า และพยายามช่วยกันนำกลุ่มให้ไปในทิศทางที่ตั้ง จุดมุ่งหมายไว้

อย่างไรก็ตาม สมาชิกอาจยอมรับจุดมุ่งหมายของกลุ่มในระดับที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับว่า กลุ่มสามารถดึงดูดสมาชิกได้มากน้อยแค่ไหน ถ้ากลุ่มสามารถดึงดูดสมาชิกได้มาก ก็จะเป็นผล ให้สมาชิกพยายามช่วยกันพากันไปให้ถึงจุดมุ่งหมายให้ได้มากที่สุด แต่ถ้ากลุ่มไม่มีผลจูงใจสมาชิก จุดมุ่งหมายของกลุ่มอาจถูกกลืนโดยสมาชิกไม่ร่วมมือในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมาย กลุ่มกลายเป็น สิ่งที่ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกมีลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่สนใจต่อความอยู่รอดของกลุ่ม

นอกจากนี้ จุดประสงค์ของกลุ่มควรตั้งให้กระชับชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดการสงสัยลังเล หาก สมาชิกทราบความกระจ่างของจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน จะ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่ม และให้ความร่วมมือกับกลุ่มเสมอ โดยเฉพาะหากสมาชิกได้เข้าไปมี โอกาสร่วมช่วยตั้งจุดมุ่งหมายให้กับกลุ่ม ก็จะทำให้มองจุดมุ่งหมายกลุ่มว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น

ท้ายที่สุด จุดมุ่งหมายของกลุ่มจะสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของกลุ่ม กลุ่มที่ขาด ประสิทธิภาพ สมาชิกจะเกิดความรู้สึกท้อถอย ลดความเชื่อถือ และอาจทอดทิ้งจุดมุ่งหมาย ของกลุ่มหันมาสู่จุดมุ่งหมายของตนเอง และไม่สนใจว่ากลุ่มจะบรรลุไปถึงจุดมุ่งหมายปลายทาง หรือไม่ในที่สุด

7.6.3 ขวัญ (Morale)

ขวัญหรือกำลังใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่มอีกประการหนึ่ง ขวัญมีความ รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มที่มีขวัญดี ย่อมจะมีพลัง และมีความ ร่วมมือร่วมใจสูง ซึ่งจะเกี่ยวโยงไปถึงผลผลิตและประสิทธิภาพของกลุ่มด้วย กลุ่มที่มีกำลังใจ หรือขวัญต่ำ ไม่ทำให้สมาชิกเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และถ้าถึงระดับที่ไม่ต้องพึ่งกัน ก็จะไม่มีความอยู่ในกลุ่มอีกต่อไป

ขวัญของกลุ่มจะสูง หรือต่ำดูได้จากความไว้วางใจในตัวผู้นำ ตลอดจนความเชื่อมั่นของ สมาชิกที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม รวมทั้งความเต็มใจที่จะทำงานให้กับกลุ่ม

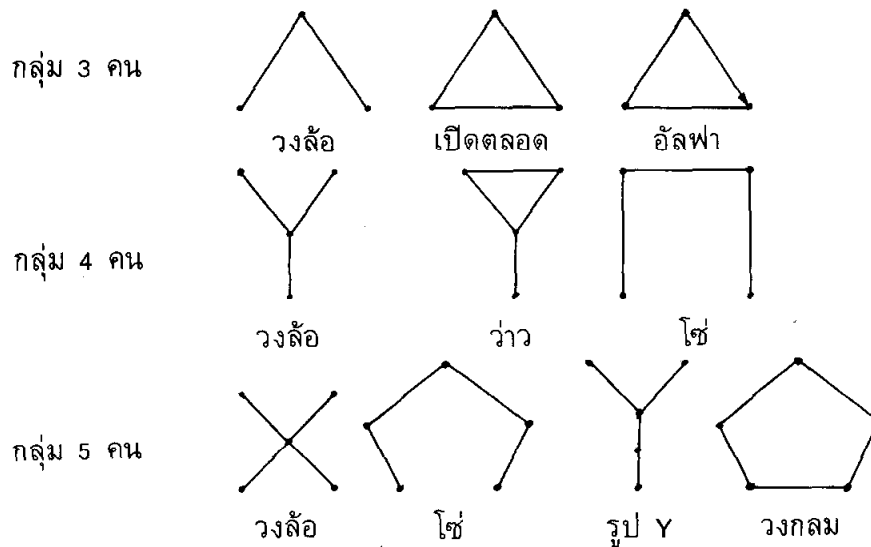
ในการศึกษาเกี่ยวกับขวัญของกลุ่ม อาจดูได้ในช่วงของวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ขวัญเป็นความเต็มใจที่จะยืนหยัดต่อสู้ภัยอันตรายของหมู่สมาชิก แต่อย่างไรก็ตาม ขวัญอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะยึดเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ หรือสู้ศึกในระยะยาว ขวัญจะเป็นเพียงแรงกระตุ้นให้เกิดพลังในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องอาศัยโครงสร้างอื่น ๆ ที่ประกอบกลุ่มด้วย

7.6.4 การสื่อสารภายในกลุ่ม (Communication)

ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการติดต่อประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเรื่องของกลุ่มก็เช่นเดียวกัน องค์ประกอบอื่น ๆ ของกลุ่มจะหมดความหมายไปทันทีถ้าสมาชิกไม่สามารถสื่อสารกันได้

ตัวอย่างจากสภาพความเป็นจริงก็คือ พนักงานในบริษัทหรือหน่วยงานบางคนทำงานร่วมกันแต่ก็ไม่พูดติดต่อกันเป็นปี หรือการที่ผู้น้อยไม่สามารถพูดกับ “ผู้ใหญ่” โดยตรงได้ ต้องผ่านไปทางเลขาฯ ของผู้ใหญ่แทน เป็นต้น

ทางจิตวิทยาสังคม ได้แบ่งแบบแผนการติดต่อสื่อสารออกหลายรูปแบบ (ดังรูป) แบบแผนการสื่อสารนี้ใช้อธิบายการติดต่อสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเล็กในลักษณะต่าง ๆ กัน



รูป 7.1 แสดงการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มขนาดต่าง ๆ ที่ใช้ในห้องทดลอง
จุดแสดงถึงตำแหน่งสมาชิก
เส้นตรง แสดงถึงทางสื่อสาร
ลูกศร แสดงถึงการสื่อสารทางเดียว

ตัวอย่างเช่น จากกลุ่ม 5 คน ที่มีโครงสร้าง “วงล้อ” จะเห็นได้ว่าผู้ที่อยู่ตำแหน่งกลางคือบุคคลที่มีอำนาจมากที่สุด เป็นผู้ที่ติดต่อกับทุก ๆ คนในกลุ่มได้ กล่าวคือการสื่อสารทุกชนิดจะต้องผ่านบุคคลที่อยู่ตำแหน่งกลางนี้เท่านั้น สมาชิกไม่มีโอกาสติดต่อกันและกันเลย หากสมาชิกผู้ใดได้อยู่ตำแหน่งกลางนี้ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำกลุ่มไปโดยปริยาย

อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาว่า โครงสร้างการสื่อสารของกลุ่มชนิดใดที่ทำความพึงพอใจมาสู่สมาชิกได้มากที่สุด เราอาจจะสรุปได้ว่า การพึงพอใจหรือไม่ของสมาชิกในกลุ่มจะต้องขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่สมาชิกอยู่ในแต่ละโครงสร้าง ถ้าเป็นโครงสร้างวงล้อสมาชิกที่เป็นศูนย์กลางจะเป็นผู้ที่ได้รับความสำคัญมากที่สุด ความพึงพอใจก็จะมีมากขึ้นแก่สมาชิกผู้นั้น แต่ในขณะเดียวกันสมาชิกที่อยู่รอบนอกของวงล้อก็ย่อมจะต้องเกิดความไม่พึงใจได้อย่างมากเช่นกัน เพราะตำแหน่งที่พวกเขาอยู่ มิได้มีความสำคัญหรือมีอำนาจอะไรในกลุ่มเลย ในขณะเดียวกันโครงสร้างอื่น ๆ ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกติดต่อกันได้อย่างทั่วถึง เช่น โครงสร้างวงกลม สมาชิกทุกคนมักจะมีคามพึงพอใจในระดับใกล้เคียงกัน ไม่มีผู้ใดกุมอำนาจไว้คนเดียว การสื่อสารมีได้อย่างทั่วถึงทุกคน สมาชิกย่อมมีความรู้สึกสำคัญเท่าเทียมกัน ทำให้ขวัญและกำลังใจของแต่ละคนอยู่ในระดับที่ดีตามไปด้วย

ส่วนความสัมพันธ์ของการสื่อสาร และการแก้ปัญหา นั้น ชอร์ว (Shaw, 1954) พบว่าในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนนั้นการสื่อสารที่เป็นลักษณะวงกลมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโครงสร้างการสื่อสารชนิดอื่น ๆ เพราะในโครงสร้างแบบวงกลมนั้น สมาชิกสามารถช่วยกันแก้ปัญหา และแก้ไขข้อผิดพลาดได้รวดเร็วกว่าโครงสร้างการสื่อสารชนิดอื่น

อาจจะกล่าวได้ว่า โครงสร้างการสื่อสารของกลุ่ม มีความสำคัญมากกับประสิทธิภาพหรือผลผลิตของกลุ่ม

7.6.5 ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม (Cohesiveness)

ความเป็นปึกแผ่น หรือความสามัคคีของกลุ่ม จะมีผลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรม และผลผลิตของกลุ่ม ในบางกรณี สมาชิกแต่ละคนมีความสามารถดีเด่น หรือมีประสิทธิภาพสูง แต่ไม่สามารถทำงานรวมกลุ่มกันได้ก็มี เนื่องจากสมาชิกขาดความรู้สึกร่วม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะต่อสู้อุปสรรคด้วยกันไม่มีหรือมีก็น้อย สมาชิก “แตกคอ” กันเองทำให้ไม่สนใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม ต่างคนต่างอยู่ ไม่สนใจซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ความสามัคคี หรือความเป็นปึกแผ่น จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้กลุ่มรวมตัวกันต่อไปได้หรือไม่ คำว่าปึกแผ่นหรือ Cohesiveness มีความหมายถึง ลักษณะพิเศษบางประการที่เป็นพลังดึงดูดให้สมาชิกรวมใจกันทำงานให้กับกลุ่มและอยากอยู่ในกลุ่มต่อไป

ชอว์ (Shaw, 1967) ได้ศึกษาพบว่าสมาชิกที่รักกลุ่ม มักจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้กลุ่มก้าวไปข้างหน้าตามจุดหมายที่กลุ่มได้วางไว้ ดังนั้น เราอาจกล่าวได้ว่า ความสามัคคีมากหรือน้อยมีส่วนทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงหรือต่ำลงได้ ตัวอย่างเช่น สมาชิกของชมรมต่อต้านยาเสพติดที่มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ย่อมจะช่วยกันหาทางรณรงค์ทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการต่อต้านยาเสพติด ตามจุดมุ่งหมายที่กลุ่มได้ตั้งขึ้นไว้ มากกว่าชมรมที่สมาชิกขาดความสามัคคี แยกย้ายกันไปคนละทาง

นอกจากนี้ ในกลุ่มที่สมาชิกมีความกลมเกลียวกันนั้นความเป็นเอกฉันท์มักจะเกิดขึ้นโดยปริยาย กล่าวคือสมาชิกที่มีความรักใคร่ปรองดองกัน มักมีแนวโน้มที่จะลดความเห็นที่แตกต่างกันไปในทิศทางที่เสียส่วนใหญ่เห็นดีด้วย ทั้งนี้ก็เป็นธรรมชาติของมนุษย์ ที่มักจะไม่มีใครอยากขัดแย้งกับบุคคลที่เรามีความสัมพันธ์ที่ดีด้วย และยิ่งไปกว่านั้นก็อาจเกิดจากความเชื่อที่ว่า การปรับความคิดเห็นให้คล้ายคลึงกับเพื่อน ๆ ในกลุ่ม จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปได้อีกด้วย

7.7 การปะทะสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group Interaction)

เท่าที่ได้กล่าวผ่านมาเป็นเพียงลักษณะหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มเท่านั้น แต่ตามความหมายที่แท้จริงของกลุ่มอยู่ที่การปะทะสัมพันธ์กันระหว่างหมู่สมาชิก การรับรู้ร่วมกันตลอดจนถึงบทบาทความเกี่ยวข้องกัน อันจะนำไปสู่การเข้าใจถึงพลวัต (Dynamic) ของกลุ่มต่างหาก จะขอกล่าวถึงขบวนการของกลุ่มบางประการพอเป็นสังเขป

7.7.1 กลุ่มแก้ไขปัญหา (Group Problem Solving)

เมื่อพูดถึงเรื่องการแก้ไขปัญหาของกลุ่มนั้น ก่อนอื่นเราควรหันมาสนใจกับปรัชญาพื้นฐานของการแก้ปัญหาเสียก่อน นั่นคือการแก้ปัญหาของกลุ่มนั้นดีกว่าและถูกต้องกว่าการแก้ปัญหาของบุคคลหรือไม่? พุดง่าย ๆ ก็คือเราแน่ใจหรือว่าการตัดสินใจของกลุ่มจะไม่ผิดพลาด? หลาย ๆ หัวย่อมดีกว่าหัวเดียวเสมอไปหรือไม่?

จากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องการเปรียบเทียบระหว่างปฏิบัติการ ณ์ของกลุ่ม และของแต่ละบุคคลนั้น นักจิตวิทยาพบว่า การตัดสินใจของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคลอยู่บ้าง แต่ก็ไม่มากนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เป็นต้นว่า ความรอบรู้ของสมาชิกแต่ละคน จำนวนครั้งที่ตัดสินใจไป และลักษณะของงาน

อาจจะกล่าวสรุปได้คร่าว ๆ ว่า ในการตัดสินใจ หรือลงความเห็นในเรื่องใดก็ตาม การตัดสินใจจากกลุ่มมิใช่เป็นการตัดสินใจที่ต้องเสมอไป ในบางกรณีการตัดสินใจจากบุคคลคนเดียวอาจดีกว่า และถูกต้องกว่าการตัดสินใจจากคนทั้งกลุ่มก็ได้ ตัวอย่างเช่น นายเปลื้อง ณ นคร อาจตัดสินใจว่าโคลงบทไหนจะตีสมควรได้รับรางวัล ซึ่งคำตัดสินนี้อาจถูกต้องมากกว่าให้กลุ่มเด็กวัยรุ่นสัก 10 คนตัดสินใจก็ได้ แต่ในขณะที่เดียวกันเด็กวัยรุ่นทั้ง 10 ก็อาจจะมีข้อมูลเกี่ยวกับเพลงหรือคมาภมายสามารถบอกได้ถึงประวัติของเพลงเหล่านั้นได้มากกว่าสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มของเขา

ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาที่เช่นเดียวกัน เป็นการยากที่จะบ่งลงไปอย่างแน่นอนว่ากลุ่มหรือบุคคลแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน คำว่าปัญหาในที่นี้มีความหมายกว้างขวางครอบคลุมไปตั้งแต่การนับจุดบนแผ่นป้าย ไปจนกระทั่งถึงการแก้ปัญหาทางบริหารขององค์การ หรือหน่วยงานใหญ่ ๆ

โดยทั่ว ๆ ไปปัญหาแยกออกเป็น 3 ประเภทคือ

ก. ปัญหาง่าย ๆ มีไม่กี่ขั้นตอน สมาชิกสามารถแก้ปัญหาได้ไม่ยาก จากการศึกษามักพบว่า การแก้ปัญหาโดยให้กลุ่มแก้ จะได้ผลดีกว่าให้บุคคลคนเดียวแก้ เข้าตำราหลายหัวคิดดีกว่าหัวคิดเดียว เพราะสมาชิกจะรู้สึกยอมรับในคำตอบนั้นมากกว่าให้บุคคลคนเดียวทำ แม้ว่าการแก้ปัญหาของบุคคลที่มีความสามารถ จะทำได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่คำตอบที่ดี ๆ บางครั้งก็ไม่ใช่ที่ยอมรับของกลุ่มก็มี โดยเฉพาะถ้าความคิดที่ดีนั้นไปขวางความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การตัดสินใจของกลุ่มมักเร็วกว่า และผิดพลาดน้อยกว่าให้คนใดคนหนึ่งตัดสินใจ

ข. ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน ลักษณะนี้ตัวปัญหาอาจแยกได้ออกเป็นหลายส่วน ปัญหาประเภทนี้กลุ่มจะทำได้ดีกว่าบุคคลเพียงคนเดียวทำ เพราะสมาชิกสามารถนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนกัน หรือช่วยเพิ่มเติมส่วนที่ขาดได้

ก. ปัญหาที่มีหลายขั้นตอน ปัญหาประเภทนี้กว่าจะตัดสินใจได้ ก็ต้องผ่านขบวนการหลายขั้นตอน และความสามารถในการหาคำตอบไม่สามารถทำได้ในเวลาอันรวดเร็ว ต้องมีการใคร่ครวญอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ

ในกรณีเช่นนี้ การให้คนเก่งคนเดียวคิด อาจมีผลดีมากกว่าให้ทั้งกลุ่มทำ เพราะงานที่มีขั้นตอนมาก ๆ จำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนจึงสำเร็จ ถ้าความร่วมมือมีน้อย จะทำให้ลำบากในการสรุปผล ขาดคำตอบที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอน บางครั้งสมาชิกก็ไม่เชื่อมือคนเก่งของกลุ่มว่าจะตัดสินใจถูกต้อง แต่ครั้งจะคอยลงมติเอกฉันท์ก็จะเสียเวลานาน

อาจกล่าวสรุปได้ทั่ว ๆ ไปว่า ในเรื่องการตัดสินใจ เสียงส่วนใหญ่ใช้ได้ผลดี ถ้าสมาชิกโดยทั่วไปเข้าใจสถานการณ์ มีความฉลาดไหวพริบดี แต่ถ้ากลุ่มที่สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจ การคอยเสียงส่วนใหญ่ตัดสินใจจะทำให้ล่าช้า อาจจะต้องใช้การตัดสินใจของคน ๆ เดียวที่เข้าใจทิศทางเลือกมากที่สุด

7.7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการแก้ปัญหา

สำหรับขบวนการแก้ปัญหากลุ่มนั้น สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มจะมีแนวโน้มในการคล้อยตามความเห็นของเสียงส่วนใหญ่ (Conformity) โดยเฉพาะถ้าเป็นปัญหาง่าย ๆ และมีสมาชิกเสนอทางออกให้ สมาชิกอื่น ๆ ก็จะคล้อยตามไปโดยง่าย การที่สมาชิกคล้อยตามความเห็นของกลุ่มนี้ อาจเป็นเพราะสมาชิกคิดว่า ความสำเร็จของกลุ่มสำคัญกว่าการขัดแย้งของเขา ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกันหมด ปัญหาที่จะมีไม่มาก และยังคงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกลุ่มอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม การคล้อยตามกันนั้น มิใช่จะเป็นผลดีต่อกลุ่มเสมอไป เพราะบางครั้งอาจคล้อยตามไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้องก็เป็นได้ และการคล้อยตามอยู่เสมอทำให้กลุ่มขาดความคิดริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มมักไม่ใคร่เกิด กลุ่มอาจเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายและขาดประสิทธิภาพในที่สุด

วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหานั้น มีหลายวิธี แต่ที่นิยมแพร่หลายก็คือ วิธี ระดมสมอง (Brainstorming) วิธีระดมสมองนี้เกิดขึ้นเมื่อ 25 ปีมาแล้ว โดย ออสบอร์น (Osborn, 1957) พยายามคิดหาวิธีให้กลุ่มฟังเสียงสมาชิกให้เท่า ๆ กัน วิธีการระดมสมองเป็นวิธีการที่ให้สมาชิกพยายามเสนอแนวความคิดเห็นออกมาให้ได้มากที่สุด โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงว่าสิ่งที่ตนเสนอ

ออกไปนั้นจะเป็นไปได้แค่ไหน หลังจากที่สมาชิกทุกคนเสนอความคิดเห็นของตนออกไปแล้ว กลุ่มก็จะเลือกวิธีการที่คิดว่าดีที่สุดจากวิธีการทั้งหมดที่สมาชิกเสนอมา

วิธีระดมสมอง จะช่วยให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็น กลุ่มอาจจะได้ความคิดริเริ่มจากสมาชิกในช่วงระดมสมองนี้ได้มาก อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของวิธีระดมสมอง ก็มีอยู่บ้าง เช่น ข้อเสนอของสมาชิกไม่ได้รับการรับฟังเท่าเทียมกัน หรือมีผู้นำหนักตามสมควร และกลุ่มมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจไปอย่างรวดเร็ว คือรีบให้เสร็จไปโดยไม่พิจารณาทางเลือกให้รอบคอบนัก และส่วนใหญ่ความคิดที่กลุ่มรับมาปฏิบัติก็มักจะเป็นความคิดที่เป็นกลาง ๆ ไม่ใคร่แปลกใหม่ หรือมีความริเริ่มมากนัก

7.7.3 ปรากฏการณ์ “กลุ่มคิด” (Groupthink)

ในการแก้ปัญหาบางครั้ง กลุ่มอาจจะยึดเอาความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มเองว่าเป็นเลิศ ไม่ยอมฟังความคิดเห็น หรือคำวิจารณ์ที่ต่างออกไปจากนอกกลุ่ม และทำการตัดสินใจแก้ปัญหาตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม ทั้งที่อาจจะไม่ใช่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด

ปรากฏการณ์ “กลุ่มคิด” นี้ ผู้ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้อย่างกว้างขวางคือ แจนนิส (Janis, 1972) เขาได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็น สภาวะของการนึกคิดของกลุ่ม ที่ยึดเอาเสียงส่วนใหญ่เป็นที่ตั้งในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกคำนึงถึงความเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มมากกว่าที่จะพิจารณาว่าทางเลือกนั้นดีที่สุดในที่สุดสำหรับกลุ่มหรือไม่

แจนนิสได้กล่าวว่า โดยทั่วไป ปรากฏการณ์ “กลุ่มคิด” นี้มักจะเกิดจากเงื่อนไข 4 ประการ ดังนี้คือ

1. เมื่อกลุ่มเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ
 2. กลุ่มจะต้องมีความสามัคคี หรือเป็นปึกแผ่นในระดับสูง สมาชิกมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และทำงานด้วยกันมาอย่างต่อเนื่อง
 3. กลุ่มแยกตัวออกมาจากคำวิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญวงนอก
 4. มีหัวหน้าที่เสนอทางออกเป็นที่ยอมรับตลอดจนถึงวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอน
- อย่างไรก็ตาม แจนนิสกล่าวว่า สภาวะ “กลุ่มคิด” นี้อาจป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มได้ ถ้าหากผู้นำจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงออกในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจของกลุ่มที่สมาชิกหลายคนเห็นด้วย และยิ่งไปกว่านั้น หัวหน้าไม่ควรรับค่านเสนอทางออกให้กับกลุ่ม โดยที่ยังไม่ทันฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่น ๆ ท้ายที่สุด หัวหน้าอาจแบ่งกลุ่มย่อยออกช่วยคิด

แก้ปัญหา ซึ่งวิธีการนี้จัดเป็นการป้องกันการผูกขาดทางความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งของกลุ่มได้เป็นอย่างดี

กลุ่มใดที่มีเงื่อนไขครบทั้งสี่ข้อ มักจะมองการตัดสินใจของกลุ่มว่าเป็นเลิศแล้ว กลุ่มมีขวัญ และพลังที่เข้มแข็ง ความเห็นจากบุคคลนอกกลุ่มได้รับการเหยียดหยามและไม่ใส่ใจ บุคคลในกลุ่มที่อาจมีความคิดแตกต่างออกไปจากเสียงส่วนใหญ่ จะถูกสมาชิกอื่น ๆ กดดันให้มีความเห็นคล้อยตาม เพื่อรักษาความเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มไว้

7.7.4 ความห่างไกลสุดขั้ว (Polarization)

นอกจากปรากฏการณ์กลุ่มคิด (Groupthink) แล้ว ยังมีปรากฏการณ์ที่น่าสนใจของกลุ่มอีกชนิดหนึ่งเรียกว่า Polarization แปลเป็นภาษาไทยคงจะใกล้เคียงกับคำว่า ความห่างไกลสุดขั้วหมายความว่า บุคคลเมื่อมารวมกลุ่มกัน การตัดสินใจของกลุ่มจะมีลักษณะที่อาจจะแยกออกไปเป็นขั้วใดขั้วหนึ่งที่มีลักษณะตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การตัดสินใจของกลุ่มอาจจะมีลักษณะกล้าเสี่ยงมากขึ้น หรืออาจจะออกมาในทางอนุรักษ์นิยมมากขึ้นกว่าการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดตัดสินใจเองตามลำพัง

การศึกษาเรื่องผลการตัดสินใจของกลุ่มนี้ ในระยะต้น นักจิตวิทยาพบว่า การตัดสินใจของกลุ่มจะมีการเสี่ยงมากกว่าการตัดสินใจส่วนบุคคล ถึงกับตั้งคำภาษาอังกฤษว่าเป็น Risky Shift หรือเป็นการเปลี่ยนทิศทางไปสู่การเสี่ยงมากขึ้น (Stoner, 1961) ตัวอย่างเช่น บุคคลที่อยากเดินขบวนมักไม่กล้าทำคนเดียว แต่ถ้ามีกลุ่มเพื่อนมีความคิดอ่านคล้ายกัน อาจตกลงใจเดินขบวนด้วยกัน ทั้งกลุ่มก็ได้ หรือในกรณีการนัดหยุดงานเพื่อต่อรองกับนายจ้าง บุคคลมักไม่กล้าทำตามลำพัง แต่เมื่ออยู่เป็นกลุ่มอาจรวมกันมีมติตกลงนัดหยุดงานร่วมกัน

ตามปกติแล้ว การเปลี่ยนทิศทางไปสู่การเสี่ยงมากขึ้นนั้น มักจะเกิดจากเงื่อนไข 3 ประการ คือ ประการแรกเกิดจากการได้มีโอกาสอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ประการที่สองสมาชิกอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ประการสุดท้ายเกี่ยวกับเนื้อหาของสิ่งที่กำลังอภิปรายว่าจะต้องมีค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม

ในระยะต่อมา นักจิตวิทยาก็พบว่า การตัดสินใจของกลุ่มมิได้เป็นไปในทิศทางของการเสี่ยงมากขึ้นเสมอไป บ่อยครั้งที่การตัดสินใจเปลี่ยนทิศทางไปในทางอนุรักษ์นิยมมากขึ้น เป็นสภาพการตัดสินใจที่อยู่ในขั้วที่ตรงกันข้ามกับการเสี่ยงทีเดียว (Fraser, 1971)

เหตุใดการตัดสินใจของกลุ่มจึงออกมาในลักษณะชั่วที่ตรงข้ามกันเช่นนี้ นักจิตวิทยาพยายามหาเหตุผลมาอธิบายกับปรากฏการณ์นี้ คำอธิบายหนึ่งคือ บุคคลอาจเปลี่ยนความคิดเห็นส่วนตัวให้เป็นไปในทิศทางที่สมาชิกส่วนใหญ่อื่น ๆ มีความเห็นกัน ทั้งนี้ก็เพื่อเขาจะได้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น ๆ เข้าตำราว่าอะไรก็ว่าตามกันไป ถ้าเชื่อตามคำอธิบายที่เสนอมานี้ การเปลี่ยนทิศทางการตัดสินใจที่เสี่ยงมากขึ้นนี้ จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกส่วนตัวของสมาชิกนั้น มิได้เกี่ยวกับเนื้อหาของสิ่งที่กำลังตัดสินใจอยู่เลย

คำอธิบายที่สองน่าจะได้แก่ เมื่อคนเรารวมกลุ่มกัน มีการอภิปรายถกเถียงกัน คนที่มีความคิดในทางเสี่ยงมากอาจพูดชักจูงคนอื่น ๆ ในกลุ่มให้เห็นสิ่งงามไปด้วยกับความคิดเสี่ยงมากของเขา ทำให้สมาชิกอื่น ๆ คล้อยตามไปเป็นมติของกลุ่มที่จะตัดสินใจดังนั้นก็ว่าได้

ยิ่งกว่านั้น สมาชิกบางคนเพียงแค่อุดหนุนการอภิปรายถกเถียงถึงทางเลือกต่าง ๆ ของกลุ่ม แม้ว่าตนเองจะไม่ได้เข้าไปอยู่ในการร่วมถกเถียงด้วยก็ตาม แต่การรับฟังเพียงอย่างเดียวก็อาจจะทำให้ความคิดคล้อยตามกลุ่มไปได้เช่นกัน ที่เป็นเช่นนั้นเพราะบุคคลเมื่อฟังการอภิปรายได้เพียงใดก็ตาม มักจะมีขบวนการที่จะ “ย่อย” ข้อมูลที่ตนได้รับฟังมา ทบทวนอยู่ในใจเกี่ยวกับคำโต้เถียงเหล่านั้น แล้วต่อมาจึงตกลงใจผูกมัดตนเองกับทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งอาจเป็นทางที่เสี่ยงยิ่งขึ้น หรืออนุรักษ์มากกว่าทางเลือกเดิมของตนก็ได้

สรุปก็คือ การตัดสินใจของกลุ่มอาจเป็นไปได้ 2 ลักษณะ คือเสี่ยงยิ่งขึ้น หรืออนุรักษ์มากขึ้นกว่าที่บุคคลตัดสินใจตามลำพัง โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มต้องการมติเอกฉันท์ สมาชิกก็มักจะต้องการเปลี่ยนทิศทางการตัดสินใจของตนให้เป็นไปตามกลุ่มไม่มากก็น้อยเสมอ

7.8 การขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

การขัดแย้งมักจะเกิดจากการที่ความต้องการถูกขัดขวาง บุคคลจะรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ โดยปกติแล้วการขัดแย้งมีหลายลักษณะ แต่ในที่นี้จะพูดเพียงการขัดแย้งระหว่างกลุ่มเท่านั้น

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มหลากหลายทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ และบ่อยครั้งที่กลุ่มเหล่านี้มีการแข่งขันหรือขัดผลประโยชน์กันเอง เกิดการปั่นเกลียว และอาจรุนแรงถึงกับเป็นศัตรูต่อกัน และพยายามทำทุกวิถีทางให้อีกฝ่ายหนึ่งย่อยยับไป ดังเราจะเห็นจากตัวอย่างของสงครามระหว่างชนชั้น ระหว่างประเทศ หรือระหว่างเผ่าพันธุ์ อาจกล่าวได้ว่าการขัดแย้งระหว่างกลุ่มนี้มีทุกยุคทุกสมัย และเกิดควบคู่มากับชาติพันธุ์ของมนุษย์ก็ได้

เมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้นระหว่างกลุ่ม สิ่งก็ตามมาก็คือความพยายามหาวิธีการที่จะลดความขัดแย้งนี้ลง การลดความขัดแย้งนั้นมีหลายวิธี เช่น การใช้กำลังเข้าปราบปราม คือต่างฝ่ายต่างก็ทุ่มกำลังเพื่อที่จะเอาชนะอีกฝ่าย และตามปกติแล้วถ้าฝ่ายใดมีทุนรอนและแสนยานุภาพมากกว่า ก็มักจะสามารรถเผด็จศึกไปได้ในที่สุด แต่การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีเอากำลังเข้าหักหาญกันนั้น ป่อยครั้งไม่ได้เกิดผลดีกับฝ่ายใด ความสูญเสียที่เกิดขึ้นดูจะไม่คุ้มค่างับชัยชนะที่ได้มา

เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมักนิยมใช้วิธีการแก้ปัญหาในลักษณะที่ไม่ต้องใช้กำลังแทน วิธีหนึ่งที่เป็นที่นิยมได้แก่ “การต่อรอง” (Bargaining and Negotiation)

ตัวอย่างเช่นกลุ่มตัวแทนลูกจ้าง อาจจะขอพบนายจ้างเพื่อต่อรองเกี่ยวกับค่าจ้างแรงงาน หรือประเทศไทยอาจขอต่อรองกับประเทศในกลุ่มอาเซียนเรื่องปริมาณการส่งสินค้าขาออกบางชนิด

ในกรณีทั้งสอง ตัวแทนของแต่ละกลุ่มจะเข้าประชุมต่อรองด้วยจุดมุ่งหมายที่ฝ่ายตนต้องการ โดยอาจจะไม่ใช่สิ่งที่คู่กรณีต้องการก็ได้ เช่น ลูกจ้างอยากได้เงินเพิ่ม แต่นายจ้างไม่ต้องการให้เพิ่ม หรือประเทศไทยอยากเพิ่มปริมาณส่งสินค้าบางชนิดออก แต่ประเทศในกลุ่มอาเซียนไม่ต้องการให้เพิ่มเป็นต้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ การต่อรองจะแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างไร ?

นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา นักเศรษฐศาสตร์ รวมทั้งนักคณิตศาสตร์ได้ให้ความสนใจศึกษาขบวนการต่อรองไว้อย่างมากมาย แต่จะขอนำมากล่าวไว้เพียงตัวอย่างเดียวในที่นี้ ซึ่งได้แก่ของออสกู๊ด (Osgood 1959, 1962, 1966) ได้พยายามคิดค้นหาวิธีการ และในที่สุดได้พัฒนาโมเดลการแก้ไขความขัดแย้ง เรียกว่า โมเดลกริท (GRIT Model)

โมเดล กริท ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ 10 ข้อ ที่จะลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มดังนี้คือ

1. มีข้อความที่ย้ำให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะลดความเครียด หรือความขัดแย้ง
2. มีการประกาศอย่างเป็นทางการให้เห็นถึงการริเริ่มที่จะอยากให้มีการประนีประนอม
3. มีการริเริ่มที่จะปฏิบัติตามกำหนดการที่วางไว้
4. การประกาศที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการประนีประนอมควรเป็นไปในลักษณะที่เชิงชวนคู่กรณี และมีใช่เป็นการเรียกร้องให้ต้องปฏิบัติตาม
5. แม้ว่าคู่กรณียังเพิกเฉยและไม่ตอบสนอง ความพยายามริเริ่มที่จะให้มีการประนีประนอมก็ยังคงจะต้องดำเนินอยู่ต่อไป

6. ความริเริ่มในการประนีประนอมนั้น จะต้องไม่ออกมาในลักษณะคลุมเครือ หรือน่าสงสัย

7. และ 8. การริเริ่มนั้นจะต้องไม่ไปจำกัดความสามารถที่จะตอบโต้ของกลุ่ม

9. การริเริ่มจะต้องมีหลายรูปแบบ

10. การริเริ่มในอนาคตควรจะได้รับ การตอบสนองจากคู่กรณี

จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ แสดงถึงความจริงใจของกลุ่มที่อยากจะลดข้อพิพาท และเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน หากกลุ่มใดที่ดำเนินตามยุทธวิธีทั้ง 10 ข้อ ย่อมแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงที่จะต่อรอง และหาข้อตกลงร่วม ซึ่งจะเป็นที่ยอมรับได้ทั้ง 2 ฝ่าย มิใช่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ ในขณะที่อีกฝ่ายจะต้องเสีย กล่าวคือ GRIT Model จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง ลดระดับการแข่งขัน หรือได้ชัยชนะบนความปราถนาร่วมกัน

7.8.1 การแสวงหาจุดหมายร่วมกัน (Developing Superordinate Goal)

นอกจากวิธีการต่อรองแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถแก้ไขได้อีกวิธีหนึ่งก็คือ การแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน แต่จุดมุ่งหมายชนิดนี้จะสำเร็จได้ต้องเป็นสิ่งที่ทั้ง 2 กลุ่มทำร่วมกันเท่านั้น คือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดจะทำตามลำพังนั้นไม่สำเร็จ

ตัวอย่างโด่งดังในเรื่องการแสวงหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน เห็นจะได้แก่การทดลองของเชอริฟ และพวก (Sherif et al, 1961) ที่แสดงให้เห็นว่า เราสามารถสร้างเป็นสถานการณ์ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ระหว่างกลุ่ม และลดความขัดแย้งลงได้จนกลุ่มที่ขัดแย้งทั้งสองได้รวมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในที่สุด

กลุ่มตัวอย่างที่เชอริฟได้ใช้คือ เด็กผู้ชายอายุราว 11-12 ปี จำนวน 22 คน เด็กทุกคนมีระดับการศึกษา และสถานะภาพทางสังคมไม่ต่างกัน เด็กแต่ละคนจะไม่รู้จักกัน และไม่รู้ว่าตนกำลังถูกทดลอง เด็กเหล่านี้เพียงแต่แจ้งความจำนงค์ไปพักค่ายฤดูร้อน (โดยที่ไม่รู้ว่าผู้ดูแลค่ายทั้งหมดคือกลุ่มนักวิจัยนั่นเอง)

ทีละเล็กทีละน้อย เด็กแต่ละกลุ่มก็เริ่มรู้จักพวกของตนเองดีขึ้น ถึงกับมีการเลือกหัวหน้าประจำกลุ่ม และตั้งชื่อกลุ่มของตนเองพวกหนึ่งว่า งูเขียว อีกพวกหนึ่งชื่อ นกอินทรี และต่างก็กำหนดมาตรฐานการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มตนขึ้น

เมื่อเด็กแต่ละคนเข้าที่พักเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยก็จัดให้เด็กแยกออกเป็น 2 กลุ่ม โดยที่เด็กเหล่านั้นไม่รู้ตัวล่วงหน้า และไม่รู้ว่าถูกแยกเป็น 2 กลุ่ม เขาจะเห็นเพื่อน ๆ ของกลุ่มเขาเท่านั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกิจกรรมแตกต่างกันออกไปในแต่ละวัน กิจกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นกิจกรรมประเภทส่งเสริมความสามัคคีภายในกลุ่มทั้งสิ้น

เมื่อเห็นว่าเด็กทั้ง 2 กลุ่มรักใคร่กลมเกลียวกันดีภายในกลุ่มแล้ว ผู้วิจัยก็สร้างสถานการณ์ของความขัดแย้งให้เกิดระหว่างกลุ่มทั้ง 2 เป็นระยะ ๆ เช่นให้มีการแข่งขันชิงรางวัล บ่อยครั้งเข้าเด็ก ๆ ทั้ง 2 กลุ่มเริ่มมีความขัดแย้งใจกันมากขึ้น ความสัมพันธ์ของทั้ง 2 กลุ่มก็เสื่อมทรามลงทุกขณะ

ในช่วงนี้ ผู้วิจัยได้หยุดกิจกรรมแข่งขัน และพยายามหาวิธีการที่จะให้เด็กทั้ง 2 กลุ่มหันมาร่วมมือกันแทน แต่เขาก็พบว่า การทำให้กลุ่มขัดแย้งกันนั้น ง่ายกว่าการทำให้กลุ่มคืนดีกันมาก มีกิจกรรมหลายชนิดที่ผู้วิจัยนำมาแก้ไขสถานการณ์ เช่นเราไปดูหนังร่วมกัน ฉลองวันชาติด้วยกัน กินข้าวร่วมกัน แต่กิจกรรมเหล่านี้ก็ไม่สามารถนำความสามัคคีมาสู่เด็กทั้ง 2 กลุ่มได้

ในที่สุด ผู้วิจัยก็คิดค้นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันขึ้นมาได้ กล่าวคือให้เป็นสถานการณ์ที่เด็กทั้ง 2 กลุ่มจะต้องร่วมมือกันทำจึงจะสำเร็จ เขาได้ใช้วิธีทำท่อส่งน้ำที่เด็กทั้ง 2 กลุ่มต้องใช้เสียลง ทำให้เด็กทั้ง 2 กลุ่มจะต้องร่วมกันค้นหาว่าบริเวณใดที่ท่อรั่วและช่วยกันแก้ไข เมื่อแก้ไขสำเร็จก็ปรากฏว่าเด็ก ๆ ยังมีความขัดแย้งอยู่ ผู้วิจัยจึงพยายามคิดค้นกิจกรรมหลาย ๆ ชนิดที่จะต้องทำร่วมกัน เช่น รวมเงินกันเข้าภาพยนตร์มาดู และช่วยกันลากรถกะบะที่นำอาหารมาส่ง เป็นต้น

ทีละเล็กทีละน้อย เด็กทั้ง 2 กลุ่มก็เริ่มเรียนรู้ที่จะมีเพื่อนต่างกลุ่มมากขึ้น ถึงกับเลือกที่จะกลับในรถคันเดียวกันเมื่อจบการทดลอง ยิ่งกว่านั้นกลุ่มที่ชนะการแข่งขันและได้เงินรางวัลก็ได้ตกลงใจที่จะนำเงินรางวัลนี้ไปซื้อไอศกรีมเลี้ยงเพื่อนอีกกลุ่มหนึ่งด้วย !

จึงอาจสรุปได้ว่า วิธีการนำเสนอจุดมุ่งหมายร่วมกัน สามารถลดความขัดแย้งระหว่าง

กลุ่มลงได้ จึงน่าจะเป็นยุทธวิธีที่น่าจะนำมาใช้ให้แพร่หลายมากขึ้นในอนาคต ไม่เฉพาะแต่การลดความขัดแย้งในระดับกลุ่มย่อยเท่านั้น แต่ควรจะประยุกต์ไปใช้ได้กับความขัดแย้งระหว่างประเทศหรือเผ่าพันธุ์ด้วย แทนที่จะมุ่งไปลดความขัดแย้งด้วยวิธีการเสริมสร้างแสนยานุภาพและกำลังอาวุธอย่างที่ประเทศทั้งหลายนิยมทำกันในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะของการใช้กำลังเข้าปราบปรามและห้ามนซึ่งกันและกัน โดยที่ผลสุดท้ายก็คือ การสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สินโดยเปล่าประโยชน์

7.9 สรุป

1. กลุ่มมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ จะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความรู้สึกร่วมกันในการรับรู้และอารมณ์ ถ้านำบุคคลมารวมกันเฉย ๆ โดยที่ไม่มีการปะทะสังสรรค์กัน เราไม่เรียกว่ากลุ่ม แม้ว่าจะเป็นบุคคลที่เห็นหน้ากันอยู่ทุกวัน แต่ตราบใดที่ไม่มีการเกี่ยวข้องกัน จะไม่จัดเป็นกลุ่มแต่อย่างใด

2. บุคคลแต่ละคนจะมีสาเหตุจูงใจในการเข้ากลุ่มต่างกัน บ้างก็เพื่อแก้เหงา บ้างก็เพื่อเกียรติและชื่อเสียง แต่ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม การเข้ากลุ่มจะเป็นวิถีทางที่จะทำให้ความต้องการเหล่านี้สัมฤทธิ์ผลขึ้นทั้งนั้น

3. กลุ่มมีหลายประเภท กลุ่มมุงงาน มักคำนึงถึงผลผลิตเป็นสำคัญ ในขณะที่กลุ่มมุงสัมพันธ์ก็มุ่งหวังให้สมาชิกมีโอกาสเสริมสร้างความสัมพันธ์มากกว่าอย่างอื่น กลุ่มบางประเภทก็ไม่นิยมเอาคนนอกเข้าไปเป็นสมาชิก จะรับแต่คนที่มีความสนใจบางอย่างคล้ายคลึงกันเท่านั้น กลุ่มอ้างอิงอาจมีอิทธิพลต่อบุคคลมากกว่ากลุ่มสมาชิกภาพ เพราะสมาชิกมักยึดถือเป็นแบบฉบับความประพฤติของตน

4. กลุ่มมีโครงสร้างต่างกัน การจัดโครงสร้างของกลุ่มมักส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของกลุ่มด้วย นักจิตวิทยา มักใช้วิธีการทางสังคมมิติ วัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของหมู่สมาชิกในกลุ่ม

5. กลุ่มขนาดเล็กมักเป็นที่นิยมในการศึกษามากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ กลุ่มจะมีขนาดใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ลักษณะของงาน ซึ่งจะเกี่ยวโยงไปถึงขนาดและประสิทธิภาพของกลุ่มไม่น้อย

6. สมาชิกควรรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และช่วยพากลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น กลุ่มที่มีขวัญดี สมาชิกจะจงรักภักดีและพร้อมที่จะร่วมในกิจการของกลุ่ม ขวัญของกลุ่มมักจะเกี่ยวโยงไปถึงความไว้วางใจในผู้นำ

7. กลุ่มจะมีโครงสร้างการสื่อสารที่ต่างกัน และความพึงพอใจของสมาชิก มักขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่อยู่ในโครงสร้างนั้น ๆ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งศูนย์กลาง มักได้รับความพึงพอใจมากที่สุด โครงสร้างการสื่อสารมักจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของกลุ่ม

8. กลุ่มที่มีความเป็นปึกแผ่น มักจะรวมตัวกันอยู่ได้นาน สมาชิกจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมักจะมีความเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจ

9. โดยทั่ว ๆ ไปการแก้ปัญหาโดยใช้กลุ่มตัดสินใจ มักจะได้ผลกว่าที่บุคคลตัดสินใจ แต่ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาและลักษณะของกลุ่มด้วย

10. กลุ่มมักใช้วิธีระดมสมอง ในการแก้ไขปัญหา แต่บางครั้งกลุ่มก็ยึดเอาความคิดของตัวเองเป็นเลิศ และไม่ยอมรับฟังความเห็นจากวงนอก เมื่อกลุ่มมารวมกันตัดสินใจ กลุ่มมักจะมีแนวโน้มที่จะเสี่ยง หรือยิ่งจะเป็นไปในทางอนุรักษ์มากกว่าให้บุคคลตัดสินใจตามลำพัง

11. การขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มักเกิดจากการถูกขัดขวางความต้องการ เกิดการแข่งขัน หรือขัดผลประโยชน์กันขึ้น วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่ได้ผล น่าจะเป็นวิธีการต่อรอง ที่ส่งเสริมความร่วมมือกันและวิธีหาจุดหมายร่วมกัน ที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมมือกันทำจึงจะประสบผลสำเร็จได้