

## บทที่ 4

### ความสามัคคีในกลุ่มและส่วนประกอบที่สำคัญของกลุ่ม

ความสามัคคีในกลุ่ม (Group Cohesiveness)  
การมีประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness)  
การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม (Group Communication)  
แรงกดดันจากกลุ่ม (Group Pressure)  
บทสรุป  
คำถามท้ายบท

#### ความสามัคคีของกลุ่ม (Group Cohesiveness)

กลุ่มต่าง ๆ เมื่อก่อตั้งขึ้นและดำเนินไป จะพบว่ามี ความแตกต่างกันใน “ความเป็นกลุ่ม” ซึ่งทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน ทำให้กลุ่มหนึ่งจึงค่อย ๆ สลายตัวไป ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีกิจกรรมและความเป็นผู้นำในกลุ่มเหมือน ๆ กัน แต่การเข้าร่วมกลุ่มของสมาชิกยังคงสูงอยู่ อะไรที่ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง จนสมาชิกขยันขันแข็ง อุทิศตัวให้กับกลุ่ม ยกย่องกลุ่ม ทุกคนมีความสุขร่วมกัน มีการสังสรรค์กันบ่อย ๆ ทุกคนมีความคิดเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าสมาชิกของกลุ่มที่กำลังจะสลายตัวไป สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “ความสามัคคีในกลุ่ม”

เมื่อเรากล่าวถึง ความสามัคคีของกลุ่ม อาจอธิบายความหมายได้หลายประเด็น เช่น การที่กลุ่มมีความรู้สึกรุนแรงในความเป็นกลุ่มพวกเขา (we-ness) สมาชิกจะพูดถึง “เรา” มากกว่า “ฉัน” หรือหมายถึงกลุ่มที่ทุกคนเป็นมิตรกัน มีความภักดีต่อความเป็นสมาชิกสูงส่ง หรือเป็นกลุ่มที่ยึดแน่นสมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อจุดหมายร่วมกัน ทุกคนพร้อมที่จะมีความรับผิดชอบต่องานของกลุ่ม นอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะเผชิญกับความทุกข์หรือความลำบาก และท้ายที่สุดยังเป็นกลุ่มที่สมาชิกยินดีจะต่อต้านการโจมตีหรือวิพากษ์วิจารณ์จากภายนอก อาจกล่าวสรุปสั้น ๆ ได้ว่า กลุ่มที่มีความสามัคคีกัน ก็คือกลุ่มที่มีความยึดเหนี่ยวกันของมวลหมู่สมาชิกสูงนั่นเอง

คำว่าความสามัคคี (Cohesion) หมายความว่าถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่ม ความภาคภูมิใจของสมาชิก การยอมทำตามกฎระเบียบของกลุ่ม ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค หรือลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นการรวมกันเพื่อคงอยู่ อาจกล่าวง่าย ๆ ว่า ความสามัคคีเป็นลักษณะของการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในกลุ่มใดก็ตามที่มีความสามัคคีสูง สมาชิกจะมีความรู้สึกพอใจในการอยู่ร่วมกันในกลุ่มสูงไปด้วย ตรงกันข้ามในกลุ่มที่ความสามัคคีมีอัตราต่ำ สมาชิกจะมีความขัดแย้งไม่ค่อยลงรอยกันนัก ความพอใจความสนใจ และความร่วมมือในหมู่สมาชิกของกลุ่มก็จะลดน้อยลงไปด้วย

ความสามัคคีในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน (Cohesiveness in work groups)

เมื่อเราอยู่ในสังคมย่อมจำเป็นที่จะต้องเข้าสังคมและอยู่ร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะในการดำรงชีวิต หรือกระทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะในกิจกรรมที่ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งในขณะที่เราทำงานหรืออยู่ในสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นนั้น อารมณ์และความรู้สึกของเราจะมีการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย ตัวอย่างเช่น คน 5-6 คนได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นที่สบอารมณ์ เป็นงานที่ไม่ถนัดไม่ชอบ แต่อย่างไรก็ตาม งานที่เขาต้องทำร่วมกันนั้น จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกบางสิ่งบางอย่างร่วมกันขึ้นด้วย มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีความขัดแย้งภายในกลุ่ม นั่นคือจุดเริ่มต้นที่จะพัฒนาความสามัคคีในกลุ่ม อย่างไรก็ตามกลุ่มบางกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน อาจไม่มีการพัฒนาความสามัคคีในกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่สมาชิกโกรธกัน และมีการใช้อำนาจกันมาก กลุ่มที่สมาชิกโกรธกัน และมีการใช้อำนาจกันมากระหว่างสมาชิก ทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกไม่เป็นไปในด้านดี ไม่มีบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ซึ่งกลุ่มชนิดนี้จะไม่มีการรวมกัน ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิภาพด้วย

White กับ Lippitt ได้ทำการทดลองกลุ่มเด็กชายที่มีบรรยากาศแบบเผด็จการ, ประชาธิปไตย และเสรีนิยม เขาได้บันทึกจำนวนข้อสังเกตเปรียบเทียบกันในเรื่องการใช้คำว่า "เรา" กับ "ฉัน" ของเด็ก ๆ จำนวนของการวิจารณ์อย่างเป็นมิตร ข้อแกลงถึงความไม่พอใจ และความถี่ของ ข้อสังเกตในความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มในแต่ละมาตรการพบว่า กลุ่มที่มีบรรยากาศแบบเผด็จการมีความขัดแย้งในหมู่สมาชิกมากกว่ากลุ่มที่มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย

Coch และ French พบว่ากลุ่มที่มีระเบียบดีจะมีการแตกแยกที่เกิดจากการที่สมาชิกแยกตัวออกไปน้อยกว่ากลุ่มที่ไม่มีระเบียบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปทัสถานของกลุ่ม ย่อมมีผลให้สมาชิกมีการยึดมั่นซึ่งกันและกัน

การที่กลุ่มจะมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยใด

**ประการที่ 1** คือคุณสมบัติต่าง ๆ ของกลุ่ม เช่น จุดมุ่งหมาย โปรแกรม ขนาดของกลุ่ม รูปแบบการจัดระเบียบในกลุ่มและสถานภาพของกลุ่มในชุมชน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถดึงดูดใจสมาชิกได้เพียงใด

**ประการที่ 2** คือความต้องการของบุคคลในการเข้าเป็นสมาชิก การยอมรับความปลอดภัยและสิ่งอื่น ๆ สิ่งที่กลุ่มจัดให้ตรงกับความต้องการของสมาชิกหรือไม่ เป็นกิจกรรมที่ทำให้มีหน้ามีตาได้รับเกียรติ หรือมีจุดมุ่งหมายรายการกิจกรรมต่าง ๆ เป็นที่ดึงดูดให้สมาชิกเข้าร่วม ถ้าความต้องการของสมาชิกไม่ตรงกับกับกิจกรรมที่กลุ่มจัดให้ก็อยู่ไม่ได้ บางทีบุคคลที่เข้าเป็นสมาชิก คาดว่ากลุ่มนั้นจะสนองความต้องการของตนบางอย่าง แต่ปรากฏว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกแล้วไม่เป็นไปตามนั้น ความรู้สึกสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่มก็ลดน้อยลงไปด้วย

โดยปกติบุคคลจะเข้าร่วมกับกลุ่มโดยคาดหวังว่า เขาจะบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ แต่ถ้าความต้องการนั้นเปลี่ยนไป ขณะที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ความดึงดูดของกลุ่มที่มีต่อเขาก็จะลดลง เว้นแต่กลุ่มจะสามารถช่วยให้บรรลุความต้องการใหม่ ๆ ที่ดีเท่าหรือดีกว่า ซึ่งเป็นไปได้ว่า ความต้องการของปัจเจกบุคคลปรับปรุงแก้ไขได้ภายในประสบการณ์ในกลุ่ม มีองค์การบางแห่งพยายามที่จะเปลี่ยนความต้องการของสมาชิกโดยตั้งใจ องค์การเหล่านี้มักจะล่อใจสมาชิกด้วยการสัญญาว่า จะให้เครื่องจูงใจต่าง ๆ และจัดการให้สมาชิกพัฒนาไปสู่ความต้องการอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญกว่า สำหรับกลุ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแรงจูงใจ

สาเหตุของการที่บุคคลให้ความสนใจต่อกลุ่ม

ทำไมบุคคลจึงเข้าร่วมหรือคงอยู่ภายในกลุ่ม อาจจะกล่าวได้ว่ามีสาเหตุที่ทำให้กลุ่มมีความดึงดูดอยู่ 2 สาเหตุคือ

- 1) ตัวกลุ่มเองเป็นเป้าหมายแห่งความต้องการ
- 2) การเป็นสมาชิกในกลุ่มเป็นวิถีไปสู่การบรรลุความต้องการที่อยู่ภายนอกกลุ่ม

**1) ตัวกลุ่มเองเป็นเป้าหมายของความต้องการ**

เหตุผลที่เห็นชัดที่สุดในการเข้ากลุ่มก็คือ คนมีความชอบในบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนั้น ๆ อย่างเช่น การที่เพื่อนบ้านมาพบปะเยี่ยมเยียนกัน เพราะว่าเขาพอใจอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ไม่จำเป็นว่าหัวข้อในการสนทนาของเขาจะน่าสนใจหรือสนุกสนาน อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ทั้งความชอบพอที่มีต่อคนในกลุ่ม และความพอใจในกิจกรรม หรือโปรแกรมของกลุ่มที่ทำให้คนไปเข้ากลุ่มนั้น ๆ เช่น การที่นายข. ไปเข้าร่วมในสโมสรกอล์ฟ เพราะเขาชอบกีฬา กอล์ฟ และชอบพอบุคคลที่เขาได้พบในสโมสรด้วย หรืออาจเป็นไปได้เพียงกรณีเดียวคือนายข. เข้าร่วมกับสโมสรเพียงเพื่อจะเล่นกอล์ฟแต่มีความรู้สึกเฉย ๆ กับผู้ที่ร่วมในสโมสรเดียวกัน

ดังนั้นกลุ่มจึงเป็นเป้าหมายของความต้องการ ทั้งนี้เพราะความดึงดูดของกลุ่มต่อประชาชน และเพราะความชอบในกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มอาจเป็นที่ดึงดูดเพราะบุคคลรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของกลุ่มเป็นสิ่งที่มีความหมาย แต่เมื่อใดที่สมาชิกเชื่อว่าเขาไม่อาจจะบรรลุเป้าหมายได้ โดยอาจเป็นเพราะความไร้สมรรถภาพของกลุ่ม มีผู้นำที่ไม่ดี มีความขัดแย้งในกลุ่ม ไม่มีเงินทุน หรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม บุคคลจะมีความสนใจต่อกลุ่มน้อยลง

## 2) กลุ่มในฐานะที่เป็นวิถีเพื่อบรรลุความต้องการภายนอกกลุ่ม

มีตัวอย่างมากทีเดียว ที่กลุ่มอาจจะเป็นที่น่าสนใจต่อบุคคล เพราะมันเป็นวิถีทางไปสู่การสมประสงค์ในความต้องการบางอย่างซึ่งอยู่ภายนอกกลุ่ม การเป็นสมาชิกภาพเป็นทางไปสู่ บางสิ่งที่เป็นที่ต้องการในสิ่งแวดล้อม เช่น เด็กสาวที่เข้าร่วมกลุ่มสตรีในมหาวิทยาลัย จะได้รับการมีชื่อเสียงในชุมชนมหาวิทยาลัย

Willer man, Swanson, และ Rose ยืนยันว่าสมาชิกกล่าวถึงประโยชน์สำคัญที่ได้มาจากการเข้าเป็นสมาชิกในสหภาพ "ท้องถิ่น" คือการได้รับค่าจ้างสูงขึ้น และความมั่นคงในงาน จะเห็นว่าจากตัวอย่างทั้งสองนี้ สมาชิกให้คุณค่าต่อกลุ่ม เพราะกลุ่มช่วยให้ได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่อยู่ภายนอกกลุ่ม

บางคนอาจเห็นว่ากลุ่มเป็นที่พักพิงที่ป้องกันเขาจากการคุกคามของสิ่งแวดล้อม ดังนั้นกลุ่มจึงกลายเป็นวิถีที่จะบรรลุถึงความพอใจในความต้องการความปลอดภัยดังที่ Grinker และ Spiegel ได้เสนอว่าสมาชิกมีการยึดแน่นกันเพิ่มขึ้น หลังจากที่ถูกระเบิด เมื่อเขาเริ่มตระหนักว่า แต่ละคนที่อยู่ภายในเครื่องบินต้องอาศัยกันและกัน เพื่อความปลอดภัยของทุกคน สถานการณ์ที่ทำให้ความสามัคคีของกลุ่มสูงขึ้น

ความสามัคคีของกลุ่มจะสูงขึ้น หรือการที่สมาชิกมีการยึดแน่นกัน กลุ่มสามารถดึงดูดใจสมาชิกให้คงอยู่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ

มีความพึงพอใจภายในของสมาชิกภาพของกลุ่ม ยิ่งบุคคลมีอิทธิพลมากขึ้นเท่าใดภายในกลุ่ม เขาก็ยิ่งสนใจในกลุ่มมากขึ้นเท่านั้น กลุ่มมีความดึงดูดต่อเขามากขึ้นเท่านั้น มีข้อสรุปอันหนึ่งจากการวิจัยของ Kelley เขาได้สร้างลำดับของการมีอิทธิพลโดยให้อ่านแก่สมาชิกบางคน ที่จะสั่งให้คนอื่นทำอะไรโดยอย่างไร Kelley ได้บอกแก่บุคคลที่อยู่ในสถานภาพที่สูง บางคนว่าเขามีความมั่นคงในงาน และบอกบางคนที่อยู่ในสถานภาพสูงเช่นกันว่า อาจถูกเปลี่ยนไปสู่สถานภาพที่ต่ำลง ภายหลังของการทดลอง สำหรับพวกสถานภาพต่ำก็ได้รับการแจ้งว่า บางคนจะได้รับการส่งเสริมและบางคนจะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น Kelley พบว่างานที่มีสถาน

ภาพสูงแต่อาจจะถูกลดตำแหน่งกับงานในสถานภาพต่ำที่จะไม่ได้รับการส่งเสริม เป็นตำแหน่งที่ไม่เป็นที่ต้องการมากที่สุด และเขายังได้สังเกตว่า คนที่มีความมั่นคงในตำแหน่งสูง และคนที่คิดว่าตนเองอาจได้รับการเลื่อนระดับเป็นผู้ที่ได้รับการสนใจจากสมาชิกอื่น ๆ มากที่สุดในกลุ่ม

สถานการณ์ที่สมาชิกกลุ่มมีสัมพันธภาพของการให้ความร่วมมือกันเป็นที่ดึงดูดมากกว่าสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกัน จากการศึกษาของ Deutsch เขาได้สร้างกลุ่มของชั้นเรียนที่มีการร่วมมือกัน ด้วยการบอกแก่สมาชิกว่าทุกคนจะได้รับเกรดเหมือนกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของงานที่กลุ่มทำ ส่วนกลุ่มที่มีการแข่งขันกันก็ได้รับการชี้แจงว่า สมาชิกแต่ละคนจะได้รับเกรดตามความดีที่เขาทำต่อคนอื่น ๆ ในชั้น กลุ่มที่มีความร่วมมือกันได้แสดงอาการหลายอย่างที่แสดงถึงความสามัคคีกัน เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีการแข่งขันกันและสมาชิกพยายามมากที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีความชอบในสมาชิกคนอื่น ๆ มากกว่ากลุ่มที่แข่งขัน นอกจากนี้ในกลุ่มร่วมมือทุกคนมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรมากกว่า

สถานการณ์ที่มีการสร้างสรรค์กันเพิ่มมากขึ้นระหว่างบุคคล ก็อาจทำให้ความดึงดูดที่กลุ่มมีต่อสมาชิกเพิ่มขึ้น จากสมมติฐานของ Homans ที่ว่า “ถ้าความถี่ของการสังสรรค์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองหรือมากกว่าเพิ่มสูงขึ้น ระดับความชอบที่มีต่อกันของเขาก็จะเพิ่มขึ้น” มีการทดลองที่สนับสนุนสมมติฐานนี้ คือการศึกษาของ Bovard ได้ศึกษาถึงชั้นเรียนในวิทยาลัยหลาย ๆ กลุ่ม บางกลุ่มมีผู้นำแบบที่ถือกลุ่มเป็นใหญ่ (Group-Centered leader) บางกลุ่มก็มีผู้นำแบบถือตัวเองเป็นใหญ่ (Leader-Centered instructors) สมาชิกของกลุ่มที่เป็น Group-Centered ชอบเพื่อนสมาชิกด้วยกันมากกว่ากลุ่มที่เป็น Leader-Centered เพราะในกลุ่ม Group-Centered สมาชิกมีโอกาสสังสรรค์กันมากกว่า

เหตุการณ์ภายนอกกลุ่ม ก็อาจจะเป็นอิทธิพลต่อความดึงดูดของกลุ่มต่อสมาชิก มีรายงานของ Thibaut กับ Willerman ว่ากลุ่มสตรีที่ทำงานในห้องเดียวกันของโรงงานผลิตเสื้อผ้า แทบจะไม่ได้ข้องเกี่ยวกับคนอื่น ๆ เลยไม่มีใครจะมีการสนทนากันเกี่ยวกับเรื่องงาน ต่างกินอาหารกลางวันกันอย่างเงียบ ๆ เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น คือผู้จัดการได้ขึ้นเงินเดือนให้ทุกคน ทันใดนั้น กลุ่ม ๆ นี้ก็กลายเป็นกลุ่มใหม่ การสังสรรค์กันอย่างเป็นมิตรเกี่ยวกับงานเกิดขึ้น และการกินอาหารกลางวันก็กลายเป็นการกระทำร่วมกัน ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนี้ ได้รับการอธิบายว่าเป็นเพราะชดเชยการมีส่วนร่วมที่พวกเขาประสบในการที่ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น กลุ่มเป็นเสมือนวิถีที่เขาได้รับการปรับปรุงสถานภาพทางการเงิน และคุณค่าของกลุ่มก็สูงขึ้นสำหรับพวกเขาด้วย

สถานการณ์ที่กลุ่มถูกโจมตีหรือต่อต้าน ก็อาจเป็นผลให้ความสามัคคีของกลุ่มเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความดึงดูดของกลุ่มอาจเพิ่มขึ้นโดยทำให้กลุ่มสามารถสนองความต้องการของบุคคล กลุ่มจะมีความดึงดูดมาก ถ้ากลุ่มสามารถให้สถานะภาพ และการยอมรับแก่สมาชิกมาก การร่วมมือกันก็มากขึ้น มีการปะทะสัมพันธ์กันมากขึ้น การโจมตีจากภายนอกอาจทำให้กลุ่มยึดแน่นมากขึ้น และการได้รับความชื่นชมพอใจกลุ่มจากคนภายนอก ก็ทำให้กลุ่มมีการสามัคคียึดเหนี่ยวกันสูงเช่นกัน

- ปัจจัยที่ทำให้การดึงดูดของกลุ่มลดลง

การดึงดูดของกลุ่มอาจลดลงสำหรับบุคคล ถ้าความพอใจในความต้องการลดลง หรือความเหมาะสมในฐานะที่กลุ่มเป็นวิถีไปสู่ความต้องการของบุคคลลดลง หรือถ้ากลุ่มมีคุณสมบัติที่ไม่น่าพอใจ ไม่ถูกกับบรรณนิยม บุคคลพยายามที่จะออกจากกลุ่ม ถ้าความดึงดูดของกลุ่มน้อยลง บุคคลจะออกจากกลุ่มทันที เมื่อพลังที่ขับไล่เขาออกจากกลุ่มมีมากกว่าพลังที่ดึงดูดเขาเข้าสู่กลุ่มกับพลังที่เหนี่ยวรั้งเขาให้อยู่ในกลุ่ม

ความดึงดูดของกลุ่มจะน้อยลง เมื่อสมาชิกไม่เห็นด้วยกับวิธีที่จะแก้ปัญหาของกลุ่ม จากข้อสรุปที่ได้จาก French ซึ่งศึกษาในกลุ่มที่มีความคับข้องใจของสมาชิก เขาพบว่าบุคคลบางคนเดินออก เมื่อกลุ่มมีความเห็นไม่ลงรอยกัน บางคนจะนั่งอยู่มุมห้องทำงานส่วนตัวซึ่ง French สังเกตว่าสภาพเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกไม่เห็นพ้องต้องกันในวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา

Stinger รายงานว่าสมาชิกจะไม่ให้ความสนใจต่อกลุ่ม ที่เขารู้สึกว่าคนอื่น ๆ น่าจะไม่เห็นด้วยกับความเห็นของเขา ในเวลาเดียวกันกลุ่มที่มีความยึดแน่นสูง มักจะให้ความสำคัญแก่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม และพยายามที่จะประสานความขัดแย้งนั้น

ตามรายงานของ Gerard ปรากฏว่ากลุ่มที่มีความยึดแน่นสูง อาจจะมีความเห็นไม่ตรงกันง่าย แต่สมาชิกพยายามที่จะขจัดความขัดแย้งนั้นไปโดยเร็ว อย่างไรก็ตาม เมื่อปรากฏว่าความขัดแย้งของความคิดเห็นไม่อาจจะประสานได้ ความยึดแน่นของกลุ่มก็จะลดลง

ความดึงดูดของกลุ่มอาจลดลงมา ถ้าใครคนหนึ่งมีประสบการณ์ที่ไม่น่าพอใจภายในกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับความไม่พร้อมในตำแหน่งที่เขาได้รับในกลุ่ม อาจเป็นการโต้ตอบจดหมายการเป็นผู้นำอภิปราย เหล่านี้เป็นหน้าที่ที่เขารู้สึกว่าเตรียมตัวไม่พร้อม ดังนั้น ความดึงดูดของกลุ่มก็อาจจะลดลงเพราะสมาชิกเกิดความหนักใจ

Horwitz ได้รายงานจากการทดลองในโรงงาน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนเป็นเด็กสาวจากกลุ่มสตรี มีการกำหนดงานให้กลุ่ม และเด็กสาวถูกชักจูงใจเป็นอันมากให้ทำงานให้ดีในส่วนของงาน เด็กสาวหลายคนรู้สึกว่าการได้รับความไว้วางใจของคนที่ส่งเสริมกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อการทำงานที่ดีให้แก่กลุ่ม การตระหนักถึงความจริงข้อนี้ เป็นสิ่งรบกวนจิตใจทีเดียว ทำให้กิจกรรมของกลุ่มดึงดูดใจน้อยลง

ในการทดลองของ French เกี่ยวกับ Group Frustration พบว่าผู้มีส่วนร่วมบางคนแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะละทิ้งกลุ่มไป เมื่อเขาเริ่มล้มเหลว และผลของความล้มเหลวที่มีต่อความดึงดูดของกลุ่มนี้ Coch และ Frence ได้รายงานไว้ในการศึกษากรรมกรที่ทำงานอุตสาหกรรมพบว่า กรรมกรที่มีผลผลิตต่ำกว่ามาตรฐานของกลุ่ม จะมีความรู้สึกที่ล้มเหลวรุนแรง

บุคคลอาจออกจากกลุ่ม เพราะว่าเขารู้สึกว่ามีสมาชิกอื่นมีอำนาจควบคุมมากไป หรือมีบุคลิกลักษณะบางอย่างที่เขาไม่พอใจ

Fouriezos, Hutt, และ Quetzkow ได้เสนอหลักฐานสนับสนุนเมื่อศึกษาพบว่า การประชุมของเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมแบบตัวเองเป็นใหญ่ (Self-Oriented) เกิดขึ้นบ่อย ๆ นั้นจะสัมพันธ์กับความไม่พอใจของสมาชิก

สาเหตุที่ทำให้การยึดแน่นของกลุ่มลดลงอีกประการหนึ่ง การประเมินค่าในทางลบของประชาชนในชุมชนที่มีต่อสมาชิกภาพของกลุ่ม ก็สามารถทำให้กลุ่มไม่เป็นที่ดึงดูดต่อสมาชิก กลุ่มที่มีสถานภาพต่ำพบว่า จำเป็นที่จะต้องพยายามเป็นพิเศษที่จะรักษาความดึงดูดต่อสมาชิกไว้

Warner, Davis และอีกหลายคนกล่าวถึง ความบีบคั้นของชนกลุ่มน้อยที่มีลักษณะทางกายภาพ และวิถีปฏิบัติแตกต่างจากคนกลุ่มใหญ่ในสังคม ซึ่งทำให้มีการหลีกเลี่ยงเกิดขึ้น และลักษณะเช่นนี้ก็จะเห็นได้จากตัวอย่างของเด็กที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจต่ำ ซึ่งเข้าไปเรียนในวิทยาลัย พยายามจะหลีกเลี่ยงการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนคนอื่น ๆ ที่อยู่ก่อน เพราะกลัวว่าจะทำให้สถานภาพใหม่ของเขาไม่มั่นคง

การแข่งขันกันภายในกลุ่มสำหรับสมาชิก เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่สมาชิกอาจจะอยากออกจากกลุ่ม และไปเข้ากลุ่มใหม่ ปกติแล้วการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มใหม่ ไม่ได้เป็นสาเหตุให้ปัจเจกบุคคลลาออกจากกลุ่มเดิม แต่ปัจจัยที่เป็นเหตุให้บุคคลออกจากกลุ่มที่เคยอยู่ก่อน หลังจากที่เข้าไปร่วมในกลุ่มใหม่ ขึ้นอยู่กับ 2 ประการคือ

- 1) กลุ่มที่สองสามารถจะสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลได้ดีกว่า
  - 2) มาตรฐานของกลุ่มที่สองขัดแย้งกับกลุ่มแรก ซึ่งในกรณีนี้ กลุ่มอาจจะมีข้อกำหนดต่อสมาชิกภาพว่า บุคคลจะต้องไม่เป็นสมาชิกของกลุ่มอื่นใด
- หัวข้อสุดท้ายเกี่ยวกับความสามัคคีของกลุ่ม ที่จะกล่าวถึงก็คือ เราจะส่งเสริมให้มีความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่มได้อย่างไร
1. กลุ่มต้องพยายามสนองความต้องการของสมาชิก ไม่ว่าจะในด้านจุดประสงค์กิจกรรม การวางโปรแกรมต่าง ๆ ควรจะมาจากความคิดเห็น ความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ เพราะถ้าไม่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกแล้ว ความร่วมมือความสามัคคีภายในกลุ่มก็จะมีไม่ได้ หรือมีก็น้อย ทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มไม่เพียงพอที่จะดำเนินงาน หรือดำรงอยู่ต่อไป อาจเป็นสาเหตุให้กลุ่มนั้น ๆ สลายลงไปในที่สุด
  2. หากส่งเสริมให้สมาชิกได้รับเกียรติยศชื่อเสียง กลุ่มบางกลุ่มสมาชิกที่มาเข้ากลุ่มมีความต้องการ ความยอมรับ ความนับหน้าถือตาจากคนภายนอกกลุ่ม โดยกลุ่มมีกิจกรรมหรือมีนโยบายที่จะดำเนินโครงการที่นำมาซึ่งความมีเกียรติยศชื่อเสียง ซึ่งความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่มีอยู่ทั่วไป ในในคนธรรมดา คนที่อยู่ในสังคมยอมรับต้องการ การยอมรับ (Acceptance)
  3. ส่งเสริมให้มีความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก ควรให้ทุก ๆ คนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะเน้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) มีความรักและเกิดความรู้สึกที่ตระหนักว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความร่วมมือจะนำมาซึ่งความสำเร็จในปัจจุบัน
  4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ควรได้รับการส่งเสริมให้มากขึ้น โดยควรให้มีการพบปะกัน ได้พูดจาสนทนากันอยู่เสมอ ๆ ซึ่งจะทำให้สมาชิกได้มีสัมพันธ์ภาพต่อกัน เกิดความเข้าใจกัน สนับสนุนกันและกัน และนำมาซึ่งความไว้วางใจความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน
  5. เมื่อกลุ่มได้รับการยกย่องชมเชยจากบุคคลภายนอก มักจะทำให้กลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จจะนำมาซึ่งความรู้สึกภูมิใจในผลงานของตน และทำให้สมาชิกในกลุ่มซึ่งได้ทำงานร่วมกันมาตั้งแต่ต้น เกิดความเห็นอกเห็นใจกัน กว่าทำงานลุล่วงมาได้ ตลอดจนเกิดกำลังใจที่จะกระทำงานชิ้นใหม่ที่ร่วมกันให้ดีขึ้น อันนี้จะทำให้พลังของกลุ่มเข้มแข็งยิ่งขึ้น
  6. การถูกโจมตีหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์จากคนภายนอก ก็มักจะทำให้กลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากยิ่งขึ้น อันนี้ก็คล้ายกับข้อที่ 5 แต่เป็นผลสะท้อนจากคนนอกกลุ่มในด้านลบ เป็นการถูกกล่าวขวัญในแง่ไม่ดี ซึ่งเมื่อกลุ่ม ๆ หนึ่งได้รับสมาชิกในกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดความไม่สบายใจ และเกิดเห็นอกเห็นใจกันเมื่อถูกว่า หรือตำหนิตีเยียนเหมือนกัน ความเข้าใจเห็นใจกันก็จะตามมา ซึ่งเป็นสาเหตุให้สมาชิกเกิดความสามัคคี ตั้งใจที่จะทำงานใหม่ เพื่อแก้ข้อครหาและร่วมมือร่วมใจกันยิ่งขึ้น



## 7. บรรยายภาพของกลุ่มที่มีความเป็นประชาธิปไตย

กลุ่มที่เป็นประชาธิปไตย หมายถึง

- 1) ในกลุ่มนั้น สมาชิกแต่ละคนต่างเคารพซึ่งกันและกัน ทุกคนมีคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์และมีสิทธิแห่งสมาชิกเท่า ๆ กัน
- 2) ต้องมีความร่วมมือกันในหมู่สมาชิก ทุก ๆ คนต่างมีส่วนร่วม และมีโอกาสที่จะแสดงออก แสดงฝีมือของตนเองเสมอภาคกัน
- 3) ต้องมีการใช้ปัญญา การทำอะไรที่จะเป็นกิจกรรมต้องมาจากความคิดที่มีหลักการ ไม่ใช่มาจากความต้องการ เพื่อสนองความต้องการ แต่ไม่เหมาะสมในข้อเท็จจริง

บรรยายภาพแห่งความเป็นประชาธิปไตย จะต้องมีทั้งสามอย่างนี้ ซึ่งจะทำให้หมู่คณะรวมตัวกันได้ จากผลวิจัยปรากฏว่า การทำงานใดก็ตามที่มีคนในกลุ่มเป็นผู้เผด็จการ หรือปล่อยให้ปลงละเลย จะเสียเปรียบกลุ่มประชาธิปไตย และในระหว่างกลุ่มที่เป็น Organized คือจัดตั้งขึ้นมาอย่างมีระเบียบแบบแผนแน่นอน จะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากกว่ากลุ่ม Unorganized หรือกลุ่มที่ไม่มีการจัดแบบแผนกำหนดบทบาทหน้าที่กันอย่างแน่นอน เพราะต่างคนต่างก็ไม่รู้หน้าที่ของตน การทำงานก็ไม่เป็นระบบ อาจมีการซ้ำซ้อนกัน หรือสมาชิกบางคนไม่มีส่วนร่วมเกิดการเอาวัดเอาเปรียบ ทำให้กลุ่มไม่มีประสิทธิภาพ

### - การมีประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness)

การมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หมายถึง การที่กลุ่มมีความสามารถ ที่จะสนองความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกได้เพียงใด

ตามทฤษฎีของ Mc Gragor ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมทางสังคม ได้กล่าวถึง ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ :-

- 1) บรรยายภาพในกลุ่ม มักจะเป็นกันเอง ไม่ใช่เป็นทางการ หรือระเบียบจัดนัก
- 2) สมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่วมกิจกรรมทุกอย่างของกลุ่ม แต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมแต่ละอย่างด้วย
- 3) จุดมุ่งหมายของกลุ่มจะต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับกันของสมาชิกในกลุ่มควรจะให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนออกคำติชม หรือความคิดเห็นจนกระทั่งทุก ๆ คนยอมรับถึงจุดประสงค์ร่วมของกลุ่ม
- 4) สมาชิกจำเป็นต้องฟังความเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนมีสิทธิออกความเห็นได้และไม่ว่าจะออกมาจากบุคคลผู้ใด ควรได้รับการฟังเท่าเทียมกัน อย่าไปดูถูกความคิดของสมาชิกผู้ใด จนกระทั่งไม่มีใครกล้าออกความคิดเห็น

5) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำต้องเกิดเป็นของธรรมดา กลุ่มควรจะได้รับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามศึกษาถึงสาเหตุอย่างรอบคอบ พยายามหาทางแก้ไขแทนที่จะปกปิด ซ่อนเร้น หรือทำว่าไม่มีอะไรเกิดขึ้นกับกลุ่ม

6) การตัดสินใจทุกอย่าง ควรเป็นมติเอกฉันท์ที่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนให้ปฏิบัติ ไม่ควรใช้วิธี Vote ขอความเห็นจากสมาชิกส่วนใหญ่ ๆ เพราะแสดงว่ายังมีสมาชิกบางคน (ส่วนน้อย) ที่ไม่เห็นด้วยกับการกระทำของกลุ่ม

7) การวิพากษ์วิจารณ์ ควรจะกระทำบ่อยครั้ง ตรงไปตรงมา แต่ควรจะเป็นไปในลักษณะที่ไม่รุนแรง

8) ทุกคนควรมีสิทธิที่จะแสดงความรู้สึกได้อย่างเปิดเผย ไม่ว่าจะเป็นการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับความคิดหรือการปฏิบัติงานของกลุ่ม

9) เมื่อกลุ่มตกลงใจทำกิจกรรมใด สมาชิกจะรู้จักหน้าที่และยอมปฏิบัติเพื่อให้ถึงจุดประสงค์ของกลุ่ม

10) ประธานจะต้องไม่เป็นผู้เผด็จการ หรือยอมทุกอย่าง ผู้นำอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งสำคัญสำหรับกลุ่มควรจะอยู่ที่ความพยายามทำงานสำเร็จให้ได้ตามจุดประสงค์ ไม่ใช่อยู่ที่ใครจะมาเป็นผู้นำ

11) กลุ่มจะต้องเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน และรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Mc Gragor, 1960)

- คุณสมบัติของกลุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติของกลุ่มที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจจำแนกออกได้ตามลักษณะองค์ประกอบของกลุ่ม ได้แก่

1) สมาชิก

2) ผู้นำ

3) กลุ่ม

ซึ่งพอจะประมวลได้ดังต่อไปนี้ คือ

1) สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุอุดมการณ์ที่กำหนดไว้ โดยที่แต่ละคนมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติทุกคนมีความสำคัญต่อกลุ่มเท่าเทียมกัน

2) สมาชิกมีความภักดีต่อกลุ่ม ซึ่งแสดงออกโดยสมาชิกมีความซื่อตรงต่อกัน

- 3) สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น ซึ่งทำให้กลุ่มสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ดี เหมาะสมทั้งต่อกลุ่มและสมาชิกแต่ละคน
- 4) สมาชิกพยายามปรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สมาชิกสังกัดอยู่ในหลายกลุ่ม ที่อาจมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป
- 5) สมาชิกมีความไว้วางใจกัน หมายถึงว่า สมาชิกในกลุ่มนั้นมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 6) สมาชิกมีความสามารถที่จะทำงานเป็นกลุ่ม โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดีไม่ว่าจะมีบทบาทเป็นผู้นำ หรือสมาชิกในกลุ่มก็ตาม
- 7) สมาชิก เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก โดยเชื่อว่า สมาชิกทุกคนสามารถทำ "สิ่งที่เป็นไปได้" ให้สำเร็จได้ ซึ่งความรู้สึกนี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนพัฒนาตนเองได้เต็มที่
- 8) สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอ เมื่อถึงคราวจำเป็น สมาชิกจะพยายามช่วยเหลือเพื่อนจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 9) สมาชิกพยายามให้ข้อมูลที่ต้องการแก่กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลที่สมาชิกคิดว่าเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม
- 10) สมาชิกสนใจ ในข้อมูลที่เพื่อนสมาชิกหามาให้ โดยยอมรับอย่างจริงจังว่าข้อมูลที่เพื่อนบอกนั้น เชื่อถือได้ และไม่พยายามหาเบื้องหลังข้อมูลหรือแปลความหมายของข้อมูลไปในทางตรงกันข้าม ซึ่งการที่สมาชิกสนใจในการบอกเล่าของเพื่อนสมาชิกนั้น จะเป็นการเสริมให้ทุกคนยินดีบอกสิ่งที่ตนรู้มากยิ่งขึ้น
- 11) สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง เพราะว่านโยบายของกลุ่มนั้น เป็นที่เข้าใจกันดีทุกคน จึงทำให้สมาชิกมีหลักสำหรับใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มได้
- 12) สมาชิก ผลัดกันมีอิทธิพลเหนือกันได้ ซึ่งทำให้กลุ่มมีความคล่องตัวในการปรับเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะว่า สมาชิกสามารถผลัดกันเป็นผู้นำและมีอิทธิพลเหนือกันในการให้ข้อคิดเห็นได้
- 13) ผู้นำของกลุ่มได้รับการเลือกเป็นเป็นอย่างดี โดยกลุ่มมีสมาชิกคอยสังเกตเลือกเฟ้น ทำให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถดีเด่นจนปฏิบัติหน้าที่ได้ ไม่ว่าในสถานการณ์อย่างไร

- 14) ผู้นำยึดมั่นในคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกร่วมกันมากกว่าแข่งขันกันปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่ดีของผู้นำนั้นกล่าวโดยย่อมีดังนี้ คือ อุดมและตั้งใจฟังเป็นอย่างดี ไม่หุจดหงิดในความไม่ค่อยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก ยอมรับทุกประการ ให้โอกาสสมาชิกทุกคนในกลุ่ม แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ไม่บังคับให้กลุ่มตัดสินใจตามความคิดเห็นของตน และจัดการให้คนอื่นมีโอกาสเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาตนเองบ้าง
- 15) กลุ่มได้ตั้งอยู่นานพอสมควร ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันอย่างสบายใจและเข้าใจกัน
- 16) กลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิก โดยสมาชิกได้ช่วยกันกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของแต่ละคน
- 17) กลุ่มแสดงให้เห็นประจักษ์ว่า ค่านิยมของกลุ่มนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้สมาชิกยอมรับค่านิยมเหล่านั้นว่ามีความสำคัญด้วย
- 18) กลุ่มมีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสนับสนุนสมาชิก บรรยากาศในกลุ่มนั้น เปิดโอกาสให้สมาชิกยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูล และการติชม ซึ่งกันและกันแล้ว ร่วมกันพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของกลุ่มให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้
- 19) กลุ่มพยายามช่วยสมาชิกแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง เช่น ให้สมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 20) กลุ่มกระตุ้นให้สมาชิกมีความสร้างสรรค์ โดยไม่เรียกร้องให้มีการเห็นด้วยในแนวความคิดแคบ ดังเช่นกลุ่มที่มีหัวหน้าที่ควบคุมอย่างใกล้ชิด
- 21) กลุ่มรู้จักใช้ “การเห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์” อย่างถูกกาลเทศะ เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบบริหารงาน ซึ่งเมื่อเห็นพ้องต้องกันแล้ว กลุ่มก็หวังว่าสมาชิกจะยึดถือปฏิบัติจนกว่าจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไข
- 22) กลุ่มใช้การติดต่อสื่อสาร ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพยายามทุกวิถีทางให้ทุกคนมีโอกาสพูดจาให้เกิดความเข้าใจกัน เช่น เรื่องใดที่มีสมาชิกเห็นว่าสำคัญแต่ผู้อื่นสนใจ กลุ่มก็จะพยายามให้พูดจากัน จนได้รับความสนใจได้ ขณะเดียวกันสมาชิกก็จะหลีกเลี่ยงการพูดถึงสิ่งที่ไร้สาระเพื่อไม่ให้เสียเวลาของกลุ่ม
- 23) กลุ่มใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดี โดยการเปิดให้สมาชิกมีโอกาส ผลัดเปลี่ยนกัน เสนอแนะความคิดเห็น ทำให้กลุ่มสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น (อ้างจาก รศ.นพ. เมืองทอง แชนมณี, 2522)

- การวัดความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม

เราสามารถวัดความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยพิจารณาจากปัจจัยเหล่านี้คือ:-

- 1) บางกลุ่มใช้ผลผลิต หมายถึง ผลผลิตที่กลุ่มนั้น ๆ ทำขึ้นได้เช่น ในวันหนึ่ง ๆ ทำขนมปังได้ที่ปอนด์ สร้างรถยนต์ได้กี่คัน ฯลฯ
- 2) บางกลุ่มใช้ระดับความพึงพอใจ เป็นเครื่องวัด เช่น ความสำเร็จในการจัดเลี้ยงสังสรรค์ ความสนุกสนานในการเล่น เป็นต้น
- 3) บางกลุ่มใช้ผลลัพธ์ในการสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ความคิดในสิ่งใหม่ ๆ ผลงานใหม่ ๆ เป็นต้น อาทิ ผลงานทางด้านศิลปะ ผลงานการวิจัย ฯลฯ
- 4) บางกลุ่มใช้สิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความร่วมมือ ความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม มิตรภาพในกลุ่ม เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า มีวิธีการหลายอย่าง ที่จะวัดความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม แต่วิธีการวัดอย่างไร ใช้วิธีใด จะต้องขึ้นอยู่กับชนิดของกลุ่ม และความต้องการต่าง ๆ ของบุคคลที่มารวมกันเป็นกลุ่ม (อ้างจาก อรทัย ชื่นมณูชัย, 2518)

- การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม (Group Communication)

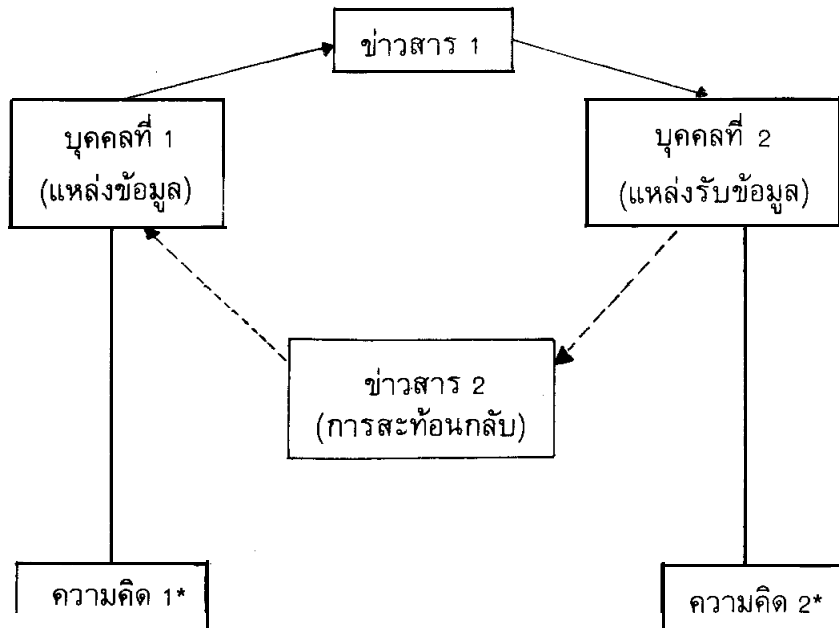
การติดต่อเกี่ยวข้องกันขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ก็คือการติดต่อสื่อสาร, ภาษา และการรับรู้ สิ่งเหล่านี้ เป็นเครื่องสร้างขอบเขตสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกัน เป็นสิ่งที่จะทำให้เราเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของขบวนการมีปฏิริยาโต้ตอบกันทางสังคมและผลงานของขบวนการดังกล่าวที่มีต่อปัจเจกบุคคล

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยน ความหมายกันระหว่างมนุษย์โดยการใช้สัญลักษณ์ คำว่าสัญลักษณ์ หมายถึง อะไรก็ได้ที่ถูกใช้แทนบางสิ่งบางอย่าง สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มนุษย์ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นคำพูด (John W. Kinch, 1973)

การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม หมายถึง การที่สมาชิกภายในกลุ่มมีการติดต่อกันอย่างน้อยเพียงใด กลุ่มทุกกลุ่มเมื่อตั้งขึ้นมาแล้ว มักจะมีแบบแผนการสื่อสารเกิดขึ้น สมาชิกจะมีการรับ การถ่ายทอด หรือการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อให้งานของกลุ่มลุล่วงไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ (อ้างจาก นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2521)

การสื่อความหมาย หมายถึง แนวทางของการกระทำเพื่อให้เข้าใจในจุดมุ่งหมายตรงกัน ซึ่งการกระทำประเภทนี้อาจจะใช้คำพูด หรือ สัญลักษณ์อย่างอื่น แทนคำพูดก็ได้ เช่นการให้สัญญาณก็ถือเป็นการสื่อความหมาย การสื่อความหมายระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีอยู่เสมอ เพราะจัดเป็นสัมพันธ์กิริยาอย่างหนึ่งที่จะต้องติดต่อสัมพันธ์กัน (อ้างจาก ฉลอง ภิรมย์รัตน์, 2521)

รูปแบบการสื่อสารของบุคคล 2 คน (Two-Person Communication Model)



**หมายเหตุ** \*ความคิดในที่นี้รวมทั้ง มโนภาพ ความรู้สึก และทัศนคติ

(จาก John W. Kinch, Social Psychology, 1973)

จากรูปดังกล่าว จะเห็นว่า การสื่อสารระหว่างคน 2 คน ได้เกิดขึ้น เมื่อบุคคลที่ 1 ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลต้องการที่จะถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกและความชอบให้แก่ บุคคลที่ 2 หรือ แหล่งรับข้อมูล บุคคลที่ 1 จะแปลงความคิดของเขาให้เป็นข่าวสาร โดยการใช้ สัญลักษณ์ลักษณะ ซึ่งมักจะเป็นคำพูดหรือถ้อยคำ เมื่อ บุคคลที่ 2 ได้รับฟัง หรือ ได้ยินข่าวสารนั้นแล้ว ก็จะถอดรหัส (decode) หรือแปล สัญลักษณ์เหล่านั้นเป็นความคิดของเขาเอง อาจจะกล่าวง่าย ๆ ได้ว่า การสื่อสารจะเกิดขึ้น เมื่อมีการประสานระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า ในการเข้าใจความหมายของสัญลักษณ์ที่ถูกใช้ขึ้นร่วมกัน

- แนวทางการติดต่อภายในกลุ่ม (Communication Networks In Group)

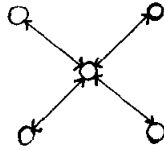
Leavitt (1951) ได้ทำการศึกษาแนวทางการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มโดยใช้ กลุ่มคน 5 กลุ่ม และจัดกลุ่มเป็นรูป วงกลม (circle) ลูกโซ่ (chain) ตัววาย (y) และ ล้อรถ (wheel)

ในแต่ละกลุ่ม จะประกอบไปด้วย คน 5 คน ทุกกลุ่ม

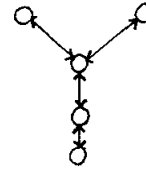
1) ลูกโซ่



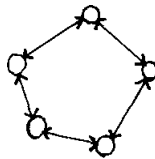
2) ล้อรถ



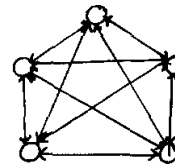
3) ตัววาย



4) วงกลม



5) ติดต่อกันทั้งหมด (All-channel)



วิธีการทดลองของ เลวิต (Leavitt)

เขาจะให้ข้อมูลแก่แต่ละกลุ่ม เท่า ๆ กันและข่าวสารหรือข้อมูลจะถูกส่งต่อ ๆ กันโดย  
 ลักษณะกระดาศชั้นเล็ก ๆ ไปตามรูปที่จัดไว้เป็น 5 รูปนั้น

ผลการทดลองนั้น พบว่า แนวทางการติดต่อ 5 รูปแบบ มีสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับ อำนาจ  
 ศูนย์กลางของกลุ่ม กล่าวคือ

แบบวงกลม นั้นไม่มีตัวกลางหรือศูนย์กลางในการประสานงาน

แบบลูกโซ่ จะมีอำนาจศูนย์กลางที่คน ๆ เดียว มีลำดับรอง 2 คน และมีสมาชิกอยู่  
 ข้างนอก หรือเบื้องนอก 2 คน

แบบตัว Y จะมีศูนย์กลางที่เดียว สมาชิกมีอำนาจรองคนและมีสมาชิกอยู่ข้างนอก 2 คน  
 แบบวงล้อ มีจุดศูนย์กลางที่คน ๆ เดียว คือ คนกลาง และอีก 4 คนเป็นผู้อยู่ข้างนอกที่มีอำนาจเท่า  
 เทียมกัน

เลวิต พบว่า กลุ่มวงล้อมีการติดต่อบริหารในหมู่สมาชิกได้อย่างรวดเร็ว เพราะทุก ๆ คนจะสื่อ  
 สารติดต่อกันยังคนกลาง ซึ่งคนกลางก็จะส่งผลกลับไปยังสมาชิกทั้ง 4 คน

ส่วนแนวทางการติดต่อแบบตัว Y และแบบลูกโซ่นั้น พบว่ามีประสิทธิภาพน้อยมาก เพราะผู้ที่อยู่กลางเป็นจุดศูนย์กลางนั้นไม่สามารถจะติดต่อโดยตรงกับสมาชิกได้ทุกคนในกลุ่ม แต่แนวทางที่พบว่ามีประสิทธิภาพที่สุด คือ แนวทางแบบวงกลม เพราะข่าวสารสามารถส่งได้ 2 ทาง จากสมาชิกแต่ละคน และทุกคนก็สามารถรู้ถึงข้อสรุป หรือจุดหมายของการติดต่อได้ด้วยตนเอง เช่นเดียวกับแบบที่ 5 สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อได้ถึงกันหมด

มีการศึกษาล้ำๆ กันนี้ เช่น ของ Shaw, ของ Kelley และของ Thibaut ได้รายงานผลว่า เขาพบว่าการติดต่อแบบรวมอำนาจมาอยู่ศูนย์กลาง (Centralized Networks) แบบลูกโซ่, ล้อรถ และตัว Y จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในเรื่องงาน และผู้ที่มีอำนาจจะรวบอำนาจซึ่งอยู่ตำแหน่งศูนย์กลางนั้น จะได้รับการถ่ายทอดติดต่อข่าวสารมาก และได้รับอำนาจในการเป็นผู้นำ ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจในบทบาทตำแหน่งมาก แต่ผลต่าง ๆ นี้จะไม่อำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรหรือกลุ่ม เพราะสนองความพอใจให้แก่บุคคลคนเดียว หรือ กลุ่มเดียวเท่านั้น ซึ่งเปรียบได้กับระบบเผด็จการนั่นเอง

นอกจากนี้ Shaw ยังพบว่า แนวทางการติดต่อแบบรวบอำนาจนั้น จะได้เปรียบสำหรับ การแก้ปัญหาง่าย ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม แต่ถ้ามีปัญหาอะไร ซับซ้อนแล้ว กลุ่มแบบนี้จะเสียเปรียบ เพราะอำนาจอยู่ที่คน ๆ เดียวซึ่งแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เร็ว แต่ถ้าปัญหายุ่งยาก การตัดสินใจของคน ๆ เดียวไม่ดีแน่ ซึ่งแนวทางในกลุ่มแบบ กระจายอำนาจ คือแบบวงกลม และแบบติดต่อได้ทุกคน จะตัดสินใจปัญหาได้ดีกว่า และเร็วกว่า

#### - แรงกดดันจากกลุ่ม (Group Pressure)

แรงกดดันจาก กลุ่มทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพฤติกรรม และทัศนคติในระหว่างสมาชิก ด้วยเหตุนี้ กลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น พรรคการเมือง โปสเตอร์ ชมรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ฯลฯ ต้องการให้เกิดแรงกดดัน เพื่อให้สมาชิกได้ประพฤติตามปทัสฐานที่กำหนดไว้ ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจำนวนมาก ก็ใช้อิทธิพลต่อสมาชิกเช่นเดียวกัน Thrasher กล่าวว่า “แรงค์ที่ทำความผิดจะมีแรงกดดันของกลุ่มโดยมีการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การปรบมือ การเคาะพในผู้นำ รวมทั้งการหัวเราะเยาะ การด่า และการเนรเทศ สมาชิกที่ฝ่าฝืนกฎจะถูกตี หรือ บางกรณีอาจถูกฆ่าตายก็ได้”

การศึกษาของ Sherif แสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่ปัจเจกบุคคลไม่สามารถจะบอกได้ว่า คำตอบของเขาถูกหรือผิด เขาก็จะอาศัยกลุ่มอย่างเต็มที่ในการเลือกคำตอบ การศึกษาของ Sherif แสดงถึงการมีอยู่และความสำคัญของแรงกดดันจากกลุ่ม



ดังกล่าวแล้วว่าแรงกดดันจากกลุ่ม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันทัศนคติที่เหมือนกัน และ ความคิดเห็นที่เหมือนกันของมวลสมาชิก ซึ่งมาจากเหตุผล 3 ประการคือ

1) การเป็นสมาชิกของกลุ่มเป็นสิ่งที่กำหนดหลายสิ่งหลายอย่างที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้ต้องเห็นต้องทำ และต้องคิดเหมือน ๆ กัน

2) บัณฑิตบุคคลอาจทำเหมือนกับคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มเพราะว่า คนเหล่านั้นดึงดูดเขาและตัวเขาต้องการจะเหมือนกับคนเหล่านั้น

3) บุคคลอาจปฏิบัติในแบบที่เหมือนกับคนอื่นในกลุ่มเพราะเขากลัวการถูกลงโทษ การถูกหัวเราะเยาะ หรือการถูกสมาชิกอื่นปฏิเสธ

- บทบาทของแรงกดดันจากกลุ่ม ที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มแรงกดดันจากกลุ่ม มีบทบาทต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2 ประการคือ

1) ช่วยกลุ่มในการบรรลุจุดประสงค์

Festinger ได้ตั้งทฤษฎีว่า แรงกดดัน ที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกลุ่ม อาจเกิดขึ้นเพราะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นเป็นที่ต้องการอย่างมาก หรือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกลุ่ม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม เช่น ถ้าทีมบาสเกตบอล จำต้องได้ชัยชนะในการแข่งขันผู้เล่นทุกคน จะต้องฝึกซ้อมลูกบอล และฝึกฝนความชำนาญของตนเอง

Festinger ชี้ให้เห็นว่า กำลังของแรงกดดันที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะยิ่งรุนแรงมากขึ้น ถ้าสมาชิกมองเห็นมากขึ้นว่า พฤติกรรมที่เหมือนกันจะช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์ได้ กำลังของแรงกดดัน ที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็จะต้องเพิ่มมากขึ้นด้วย ถ้าสมาชิกทั้งหลายอาศัยกลุ่มมากขึ้นในการเข้าถึงจุดหมายของตัวเอง

2) ช่วยให้กลุ่มคงความเป็นกลุ่มอยู่

มาตรฐานบางอย่างของกลุ่ม อาจจะมีบทบาทเป็นวิถีที่ช่วยให้กลุ่มคงความเป็นกลุ่มอยู่ เช่น ข้อกำหนดที่ว่า สมาชิกต้องเข้าประชุมเป็นประจำ เป็นข้อบังคับที่รับประกันว่า กลุ่มจะคงมีอยู่ต่อไป

- กำลังของแรงกดดัน ที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Asch และ Gordon ได้เสนอว่า ในบางกรณี กำลังของแรงกดดัน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นปรากฏว่าอ่อนลง และบางครั้งก็แทบจะหมดไปอะไรที่เป็นตัวกำหนดกำลังของ แรงกดดันจากกลุ่ม?

Bovard ค้นพบเกี่ยวกับปฏิกริยาของภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดกลุ่มเป็นใหญ่ (Group-centered leader) และผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นใหญ่ (Leader-centered) เขาพบว่า ผู้นำแบบยึดกลุ่ม จะเป็นผู้นำที่สร้างสถานการณ์ให้แรงกดดันของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกให้มีความเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกันมากกว่าผู้นำแบบยึดตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแรกจะมีความเป็นมิตรกันมากกว่า การติดต่อสื่อสารกันง่ายกว่า มีความชอบพอกันในกลุ่มดีกว่า จากผลการศึกษาของ Asch พบว่า แรงกดดันของกลุ่ม เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ซึ่งมีความหมายถึงการที่สมาชิกมีการยึดแน่นกัน มีความรักใคร่ปรองดองกัน อาจจะรุนแรงโดยเฉพาะถ้าสมาชิกคนหนึ่งมองเห็นว่า กลุ่มเห็นพ้องกับเขา ในขณะที่เดียวกัน แรงกดดันก็จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน ถ้าขนาดของกลุ่มย่อยที่เป็นปฏิบัติกร์ ซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกันมีเพิ่มขึ้นในกลุ่ม

โดยสรุป กำลังของ แรงกดดันที่ ทำให้เกิดความคล้อยตามจะถูกกำหนดด้วยกำลังของความดึงดูดที่กลุ่มมีต่อสมาชิก สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่า จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกัน การตระหนักว่า มาตรฐานกลุ่มได้รับการสนับสนุนเป็นเอกฉันท์จากคนอื่น ๆ และขนาดของกลุ่มที่สนับสนุนมาตรฐาน อย่างไรก็ตามแม้ว่ากำลังของแรงกดดันจากกลุ่ม อาจจะยิ่งใหญ่มาก สมาชิกบางคนในกลุ่มอาจไม่ยอมคล้อยตามให้เข้ากับกลุ่มก็ได้

#### บทสรุป

เนื้อหาสาระในบทที่ 4 ได้กล่าวถึง เรื่องความสามัคคีในกลุ่มหรือ การรวมกันของกลุ่ม ซึ่งมีความหมายถึง การที่สมาชิกมีการยึดแน่นกัน มีความรักใคร่ปรองดองกัน และจะมีได้เมื่อกลุ่มมีพลังดึงดูดต่อมวลสมาชิกสูง และเมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันแล้ว ย่อมทำให้กลุ่มนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ การที่กลุ่มจะเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นกับ สมาชิก ผู้นำและกลุ่ม นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารในกลุ่มและแรงกดดันในกลุ่ม ก็เป็นส่วนประกอบสำคัญของกลุ่มเช่นเดียวกัน

### คำถามท้ายบท

1. ความสามัคคีในกลุ่ม หมายถึงอะไร และมีความสำคัญต่อกลุ่มอย่างไร
2. จงกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกัน
3. มีสถานการณ์อะไรบ้างที่ทำให้ ความสามัคคีของกลุ่มเพิ่มขึ้น และสถานการณ์อะไรบ้างที่ทำให้ ความสามัคคีลดลง
4. Mc Gragor กล่าวถึง ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไว้อย่างไร
5. ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกควรจะมีบทบาทเช่นไร
6. การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม มีกี่รูปแบบ แต่ละแบบมีลักษณะอย่างไร และ แบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
7. พลังบังคับในกลุ่ม (Group Pressure) มีความสำคัญต่อกลุ่มอย่างไร