ภาคผนวก ง.

คู่มือผู้เข้ารับการอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คู่มือผู้เข้ารับการอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ
สำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี

โดย

สุพจน์ แสงเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คำนำ

คู่มือผู้เข้ารับการอบรม ตามหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความสำคัญของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีดำเนินการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล และข้อควรปฏิบัติระหว่างฝึกอบรม เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเตรียมตัวและปฏิบัติตนระหว่างเข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด และสามารถนำไปเป็นเอกสารทบทวนความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมด้วย

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง ความเป็นผู้นำในด้านการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร เพื่อที่จะได้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและชุมชนท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สุพจน์ แสงเงิน
สิงหาคม 2549

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สารบัญ

หน้า

ปัญหาและความสำคัญของหลักสูตร 3
หลักการ 4
จุดมุ่งหมาย 5
ผู้เข้ารับการอบรม 5
กระบวนการฝึกอบรม 5
เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม 5
ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 7
การประเมินผล 7
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล 7
ตารางการฝึกอบรม 8
เอกสารประกอบการฝึกอบรม
หน่วยที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ 9
หน่วยที่ 2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม 16
หน่วยที่ 3 ความสามารถในการตัดสินใจ 25
หน่วยที่ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 32
หน่วยที่ 5 ทักษะการติดต่อสื่อสาร 38

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการอบรม

ในการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี ผู้เข้ารับการอบรมควรศึกษาและลงมือปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง และใช้กระบวนการกลุ่มในการฝึกอบรม มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้คิดค้นแสวงหาความรู้ และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเองในกระบวนการดังกล่าว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรปฏิบัติตนดังนี้

1. เลือกประธาน เลขานุการกลุ่มทุกกิจกรรม หรือ ทุกวันอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนทำหน้าที่เป็นประธานและเลขานุการกลุ่ม

2. ปฏิบัติกิจกรรมให้ครบกระบวนการทุกขั้นตอนของการฝึกอบรม

3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมอภิปราย ระดมความคิดเห็นภายในกลุ่มย่อย หรือกลุ่มใหญ่

4. เปิดใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม

5. พยายามจดบันทึกกรอบแนวคิด ประเด็นสำคัญ สรุปผลการอภิปราย และสรุปผลการเรียนรู้ของตนเองในทุกหน่วย

6. ส่งผลงานให้วิทยากรเพื่อช่วยเหลือแนะนำให้ถูกต้องสมบูรณ์

คำแนะนำในการแบ่งกลุ่มทำงาน

1. ในการแบ่งกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันนั้น กำหนดให้เลือกประธานกลุ่ม 1 คน เลขานุการกลุ่ม 1 คน ส่วนคนอื่นๆ ให้เป็นกรรมการกลุ่ม โดยกำหนดหน้าที่ไว้ดังนี้

ประธานกลุ่ม มีหน้าที่ ดำเนินการประชุมกลุ่ม มอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่ม ควบคุมการอภิปรายภายในกลุ่ม สรุปประเด็น และประสานงานกับวิทยากร

เลขานุการกลุ่ม มีหน้าที่จดบันทึกการประชุมกลุ่ม รวบรวมผลการศึกษาของสมาชิกภายในกลุ่ม เตรียมเอกสารและสื่อสำหรับการนำเสนอในการฝึกอบรม

กรรมการกลุ่ม มีหน้าที่ เสนอแนะความคิดเห็นต่อกลุ่ม ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2. การแบ่งกลุ่มนั้นจะแบ่งกลุ่มโดยยึดหลักการแบ่งกลุ่มตามรูปแบบการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตร เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่

- การแบ่งกลุ่มแบบแยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ สมาชิกในกลุ่มเป็นครูผู้สอนในสาระการเรียนรู้เดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

- การแบ่งกลุ่มแบบคละ หรือแบบสหวิทยาการและแบบข้ามวิชา สมาชิกในกลุ่มเป็นครูผู้สอนที่ไม่จำกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่ประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม

คำแนะนำในการอภิปรายกลุ่ม

1. ทำความเข้าใจในหัวข้อที่จะอภิปรายให้ชัดเจน
2. แสดงแนวความคิดต่อเรื่องที่กำหนด อย่างน้อยคนละ 1 แนวคิด
3. ไม่อภิปรายนอกประเด็น และไม่ควรใช้เวลาในการอภิปรายเกิน 10 นาที
4. ปฏิบัติตนเป็นผู้มีจริยธรรม ได้แก่ มีมารยาทที่ดีในการพูดและการฟังคำแนะนำในการฝึกอบรม
5. ฟังคำแนะนำในการทำกิจกรรมจากวิทยากรให้เข้าใจ
6. ปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อตกลงในการฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ
7. ร่วมกันอภิปรายภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม
8. พึงตระหนักว่า การฝึกตนเองในการมีส่วนร่วมกับการฝึกอบรมโดยเน้นผู้อบรมเป็นสำคัญ จะช่วยทำให้ได้พัฒนาตนเอง เพราะครูเป็นรูปแบบที่ดีสำหรับผู้เรียน

คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1. ทำความเข้าใจในหัวข้อที่ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองให้ชัดเจน
2. สำรวจเอกสาร / หนังสือ ที่ได้กำหนดให้ศึกษาค้นคว้า
3. วางแผนการศึกษาค้นคว้า / กำหนดส่งงาน
4. ทำบันทึกสรุปการศึกษาค้นคว้าอิสระทุกครั้ง โดยใช้แผนผังความคิดรวบยอด (Concept Mapping)
5. เสนอผลการศึกษาค้นคว้าต่อกลุ่ม เมื่อมีการประชุมกลุ่ม เพื่อเตรียมการนำเสนอเป็นผลงานกลุ่มต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ปัญหาและความสำคัญของหลักสูตร

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาของการพัฒนาประเทศไทยได้ใช้แนวคิดของการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความทันสมัย (modernization) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของประเทศทางตะวันตก ผลของการดำเนินการพัฒนาประเทศตามแนวทางดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยหลายด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครองและสิ่งแวดล้อม โดยก่อให้เกิดปัญหาในด้านต่างๆ สังคมไทยดังที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน

จากสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นในหลายๆ ปัญหาได้ก่อให้เกิดผลต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ก่อเกิดเป็นปัญหาต่างๆ มากมาย และบางปัญหาได้ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นในสังคมไทย ปัจจุบันดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันหาแนวทางแก้ไขและมิใช่มุ่งเน้นแก้ไขแต่เฉพาะปัญหาเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องเป็นการแก้ไขปัญหาในลักษณะองค์รวมโดยบูรณาการวิธีการแก้ปัญหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองและสิ่งแวดล้อมควบคู่ด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตามวิธีการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการดังกล่าวจะสามารถกระทำได้อย่างประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาที่ตัวคน เนื่องจากคนเป็นทั้งผู้ริเริ่มผู้กระทำ และผู้ได้รับผลในการพัฒนา ดังนั้น การพัฒนาประเทศในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการพัฒนาที่ทรัพยากรคนเป็นหลัก ถ้ามุ่งให้คนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ คนเหล่านี้จะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมได้ ทั้งนี้กระบวนการที่มุ่งพัฒนาคนให้สามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้ตลอดช่วงชีวิต คือ ระบบการให้ การศึกษา เพราะระบบการศึกษาช่วยวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตของคนตั้งแต่แรกเกิดจนถึงการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ทำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน

แม้ว่าระบบการศึกษาจะถูกจัดว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนา แต่ทั้งนี้ก็ต้องเป็นระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของคนที่จะเรียนรู้ซึ่งการศึกษาไทยที่พึงประสงค์ในอนาคตนั้น ได้มุ่งหวังที่จะพัฒนาคนให้เกิดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำ คือมีการมองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ และมีศักยภาพในการพัฒนาอาชีพ สังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น เป้าหมายของการศึกษาจึงมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจมีศักยภาพของการเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง และใฝ่รู้ในการศึกษาที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาต่างๆ ได้

ในการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้นั้น กลุ่มบุคคลที่สมควรได้รับการพัฒนาในอันดับต้นๆ คือ กลุ่มบุคคลที่ดำรงสถานภาพเป็นผู้นำท้องถิ่นและในสังคมปัจจุบันผู้ที่ดำรงสถานภาพเป็นผู้นำท้องถิ่นที่มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล (สมาชิก อบต.) ทั้งนี้มีเหตุผล

เนื่องมาจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวแทนของประชาชนในการเป็นผู้นำและแกนนำในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ประสานงานในการพัฒนาชุมชนกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนและมีบทบาทในการแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนั้นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่ม สามารถชักชวนให้สมาชิกอื่นๆ ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ดังนั้นการดำเนินงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับภาวะและศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ

จากสภาพการณ์ดังกล่าว จึงเห็นว่าควรมีการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลให้เกิดขึ้นด้วยการให้การศึกษาในรูปแบบของการจัดฝึกอบรม ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทและพื้นฐานความรู้ของสมาชิกองค์การการบริหารส่วนตำบลโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างด้วยการฝึกอบรม ฝึกฝนและเรียนรู้ได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่พบว่า การจัดการฝึกอบรมความรู้มีผลต่อการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำท้องถิ่นให้เกิดในตัวบุคคลได้

จากเหตุผลที่กล่าวมาเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดแนวคิดที่จะทำการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้น โดยมีความคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการฝึกอบรมในครั้งนี้ จะก่อให้เกิดรูปแบบของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ตลอดจนสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาด้านอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นอันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

หลักการ

หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

1. เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี ที่จัดทำขึ้นมาเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น

2. เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

3. เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

4. เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นกิจกรรมการปฏิบัติการด้วยกระบวนการกลุ่ม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

5. เป็นหลักสูตรที่มีลักษณะการฝึกอบรมแบบบูรณาการสาระและการปฏิบัติควบคู่ไปพร้อมกัน

จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรีที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ ทักษะและเจตคติของการเป็นผู้นำทางด้านการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร

ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้ คือ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี มีแนวทางการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้

1. การฝึกอบรมเน้นผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ โดยการลงมือปฏิบัติจริง สร้างความรู้และสรุปความรู้ด้วยตนเอง

2. ฝึกการปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนด้วยการใช้กิจกรรมในกระบวนกลุ่ม เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างการให้ความรู้กับกระบวนการทำกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม

เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม

เนื้อหาสาระที่จำเป็นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี แบ่งออกเป็น 5 หน่วย ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ

1.2 ลักษณะสำคัญของความเป็นผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1.3 ประเภทของผู้นำ

1.4 คุณสมบัติของผู้ที่มีความเป็นผู้นำ

1.5 คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การทำงานเป็นทีม

2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

2.2 ลักษณะการทำงานเป็นทีม

2.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

2.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

2.5 บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

2.6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การตัดสินใจ

3.1 ความหมายของการตัดสินใจ

3.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

3.3 กระบวนการตัดสินใจ

3.4 พฤติกรรมในการตัดสินใจ

3.5 การตัดสินใจโดยกลุ่ม

3.6 อุปสรรคในการตัดสินใจ

3.7 สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.1 ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

4.2 ขั้นตอนในกระบวนการคิดแบบสร้างสรรค์

4.3 ลักษณะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์

4.4 อุปสรรคที่สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์

4.5 แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

4.6 เทคนิคการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4.7 เทคนิคการช่วยตัวเองในการส่งเสริมการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 ทักษะการสื่อสาร

5.1 ความหมายของการสื่อสาร

5.2 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5.3 ประเภทของการสื่อสาร

5.4 ความสำคัญของการสื่อสาร

5.5 สาเหตุที่ทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

5.6 ลักษณะของการสื่อสารที่ดี

5.7 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสาร

ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

ระยะเวลาสำหรับการฝึกอบรมได้จัดกิจกรรมแบ่งได้ดังนี้

1. กิจกรรมตามหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยรวม 17 ชั่วโมง
2. การทดสอบความรู้ก่อนและหลังฝึกอบรม 1 ชั่วโมง
3. การสรุปและอภิปรายแสดงความคิดเห็น 2 ชั่วโมง
4. พิธีเปิด – ปิด 1 ชั่วโมง

การประเมินผล

1. การสังเกตการณ์อภิปราย การมีส่วนร่วมในกิจกรรม การตั้งใจรับฟัง การเสนอความคิดเห็น และการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบฝึกหัดประจำหน่วยการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมทั้ง 5 หน่วย
4. การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านเจตคติและทักษะทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
5. การสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม
6. การสัมภาษณ์วิทยากรเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมหลักสูตร
7. การติดตามและประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้วเป็นระยะเวลา 1 เดือน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

1. การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม

    1.1 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ความเป็นผู้นำ

    1.2 แบบทดสอบประเมินตนเองด้านเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม

2.1 แบบสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ

2.2 แบบฝึกหัดประจำหน่วยการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำทั้ง 5 หน่วย

3. การประเมินผลหลังการฝึกอบรม

3.1 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ความเป็นผู้นำ

3.2 แบบทดสอบประเมินตนเองด้านเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำ

3.3 แบบทดสอบความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม

3.4 แบบสัมภาษณ์วิทยากรเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

3.5 แบบติดตามและประเมินผลพฤติกรรมหลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ระยะเวลา 1 เดือน

ตารางการฝึกอบรม

ตารางการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ
สำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี

วัน/เวลา	8.30-12.30			13.30-16.30		
วันที่ 1	พิธีเปิด	ทดสอบและประเมินตนเอง	หน่วยที่ 1	หน่วยที่ 2		
วันที่ 2	หน่วยที่ 3			หน่วยที่ 4		
วันที่ 3	หน่วยที่ 5			อภิปราย สรุปและแสดงความเห็น	ทดสอบและประเมินตนเอง	พิธีปิด
30 วัน	ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติเป็นระยะเวลา 1 เดือน ประเมินผลและติดตามผลความเป็นผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรีที่เข้ารับการฝึกอบรม					

หน่วยที่ 1
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ

ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ

ผู้นำ (leader) หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ โดยทั่วไปผู้นำมักเป็นบุคคลซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารและประสานประโยชน์ในกลุ่มจึงมีฐานะเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ส่วนความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น รวมถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนเพื่อดำเนินการในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะสำคัญของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ และอื่น ๆ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญคือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของความมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3. การแสดงออกซึ่งศักยภาพสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์

4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูง (technical skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

5. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

ประเภทของผู้นำ

ในการแบ่งแยกประเภทของผู้นำ สามารถแบ่งแยกผู้นำเป็นประเภทต่าง ๆ ได้โดยยึดหลักการควบคุมการทำงานและหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ดังนี้คือ

1. หลักการควบคุมทำงาน จัดแยกประเภทของผู้นำออกเป็น 3 ประเภทคือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตา (authoritarian) จะใช้วิธีควบคุมกลุ่มในการทำงานใช้อำนาจจูงใจชี้แนะด้วยการออกคำสั่งสื่อสารทางเดียวจากระดับบริหารถึงระดับปฏิบัติ ตัดสินใจเองทั้งหมด แยกงานตามระดับฐานะ ใช้การตำหนิเพื่อทำโทษเมื่อกระทำผิด ลักษณะการปกครองด้วยผู้นำแบบนี้อาจอ่านง่าย ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นใจไม่มีข้อคับข้องใจ ผลผลิตค่อนข้างสูง แต่อาจขาดความคิดริเริ่ม การจูงใจตนเองและเอกสิทธิในงาน การทำแบบนี้อาจดีในช่วงที่มีภาวะวิกฤติส่วนใหญ่จะนิยมใช้ในวงการทหาร

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) จะใช้การควบคุมค่อนข้างมาก ใช้การจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นเงิน หรือเกียรติยศ ชื่อเสียง แนะนำลูกน้องด้วยการตักเตือนและแนะแนว มีการสื่อสาร 2 ทาง จากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างถึงระดับบริหาร เมื่อตัดสินใจจะขอความเห็นจากกลุ่ม เน้น “เรา” มากกว่า “ฉันและคุณ” และนิยมการติชมอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำในลักษณะนี้เหมาะสำหรับกลุ่มบุคคลซึ่งต้องทำงานร่วมกันในระยะยาว สร้างเอกสิทธิ์และความเจริญงอกงาม และมุ่งเน้นการร่วมมือ และการประเมินผลงานเป็นพื้นฐาน บางครั้งอาจต้องการใช้เวลานานในการตัดสินใจ จึงอาจไม่เหมาะสมถ้าเป็นการทำงานที่ต้องการตัดสินใจที่ฉับไวและรอไม่ได้

1.3 ผู้นำแบบปล่อยตามเรื่อง (laissez faire) มีลักษณะพฤติกรรมเป็นแบบยอมตามโดยให้การควบคุมน้อยที่สุดหรือไม่คุมเลย กระตุ้นโดยให้การสนับสนุนตามที่ได้รับบทเรียนจาก

กลุ่มคน หรือบุคคล ให้การชี้แนะน้อยมาก สื่อสารโดยใช้การติดต่อกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่ม ทั้งในแบบจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างถึงระดับบริหาร ลักษณะผู้นำแบบนี้อาจสร้างข้อคับข้องใจได้ง่าย เนื่องจากไม่ได้ให้ทิศทางการทำงาน กลุ่มอาจจะเฉลี่ยและขาดการสนมใจ ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในตนเอง และควบคุมตนเองได้ดี จะมีผลงานและการสร้างสรรค์ค่อนข้างสูง ผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีถ้าปัญหาและทางแก้ไขเป็นทางตัน กำหนดขอบเขตไม่ชัดเจน อาจต้องให้กลุ่มช่วยกันคิดหาทางออก

2. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน จัดแยกประเภทของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 แบบแบ่งแยก (separated style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำเป็นนักอนุรักษ์นิยม มีความระมัดระวัง ชอบความเป็นระเบียบ ชอบเขียนมากกว่าพูด ยึดระเบียบเป็นหลักปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีความอดทนเยือกเย็น ถ่อมตัว ชอบเก็บตัว ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ค่อยร่วมมือในการทำงาน

2.2 แบบสัมพันธ์ (related style) เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ถือว่าคนในหน่วยงานสำคัญที่สุด งานมีความสำคัญรองลงมา เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนา เห็นใจผู้ร่วมงาน ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น มีความปลอดภัย

2.3 แบบเอางาน (dedicated style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ต้องทำงานให้ได้ตามต้องการ มีความกล้าที่จะปฏิบัติทุกสิ่งชอบกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในบางเวลา มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

2.4 แบบผสมผสาน (integrated style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง บริหารงานโดยใช้อำนาจ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบาย มีเทคนิคจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน

คุณสมบัติของผู้ที่มีความเป็นผู้นำ

ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่พึงประสงค์นั้นควรมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ คือ การเป็นผู้นำ ความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ควรรู้เช่น วิธีการทำงาน รู้ว่าอะไรควรทำก่อนทำหลัง รู้จักแผนงาน รู้เครื่องมือที่ใช้ รู้คุณภาพของของที่ต้องการ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้ ก็ยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่วยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่าง ๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งสำหรับผู้นำ เพราะใช้การกระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงโดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่าในการตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องได้มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ กัน มีเหตุผลที่ดี และทำลงไปด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินสิ่งหนึ่ง สิ่งใด หลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างใดแล้วจะต้องกระทำลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจ เอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชารู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของตัวเงิน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินกระทำกิจกรรมใด ๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหว ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นอกจากนี้จะต้องมีอารมณ์ที่คงที่คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นสามารถควบคุมได้ นั่นก็หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์

6. มีร่างกายเข้มแข็งสุขภาพสมบูรณ์ เพราะผู้นำที่มีร่างกายเข้มแข็ง สุขภาพสมบูรณ์จะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้ยาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณสมบัตินี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะที่เหนือกว่า หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การ และในบางกรณีอาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ที่ว่ากล้าก็คือไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธอาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบ แบบแผน วิธีงบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนทำงานที่หนักอยู่เสมอ ความอดทนคือความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติถึงการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการทำงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงการทำงานหนักทางปัญหา ผู้นำที่ดีต้องไม่หยุดนิ่งทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมในที่นี้คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง ไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายพลิกแพลงได้ สำหรับความเห็นอกเห็นใจนั้นประกอบไปด้วยความเมตตากรุณาปราณีสงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในลักษณะนี้ไม่เสียประโยชน์กับส่วนรวม ผู้นำที่คอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ได้คือจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษย์สัมพันธ์ดี ในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์นั้นผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการต่าง ๆ อาทิเช่น ทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับในสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งสำคัญผู้นำต้องสนองตอบให้ได้ เพราะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี จูงใจให้ร่วมมือกระทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์

ผู้นำที่จะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีได้ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น ควรหลีกเลี่ยงคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. ตั้งกำแพงขวางกั้นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยแยกออกจากกันอย่างเกินความจำเป็น เช่น ให้ติดต่อผ่านเลขานุการ ใช้ระบบราชการจัด มีห้องสำนักงานเป็นพิเศษ ฯลฯ ก่อให้เกิดความห่างเหินไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. ใช้คนเหมือนเครื่องจักร โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกใช้ว่าเป็นอย่างไร ถือว่าตนมีอำนาจก็ใช้ก็สั่ง ไม่สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาคำสั่งที่แสดงอำนาจ ไม่มีการบำรุงน้ำใจ

3. กระทำการสิ่งใดก็เอาแต่ใจตนเอง ไม่สำรวจผลที่เกิดมา ไม่รับฟังผลสะท้อนกลับ มีความรู้สึกว่าตนเองถูกอยู่เสมอ ดื้อรั้น เห็นตัวเองสำคัญที่สุดไม่ฟังคำแนะนำจากใคร

4. หลงตัวเองติดแน่นอยู่กับตำแหน่ง รู้สึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนเป็นผู้นำเมื่อติดต่อกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นหัวหน้า มีอำนาจและยกย่องแต่ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าเท่านั้น แต่จะวางตัวปั้นปึ่งกับผู้ร่วมงาน

5. ใช้ภาษาพิเศษ มักใช้คำศัพท์ยาก ๆ ที่สร้างขึ้นมา ใช้คำย่อ ใช้ภาษาคนธรรมดาทั่วไปไม่เข้าใจ พูดอ้อมค้อมไม่ตรงจุด

6. ไม่ฟังการคัดค้านเป็นคนดื้อรั้น มีทิฐิสูงทนไม่ได้ต่อการไม่เห็นด้วยของผู้ร่วมงาน โกรธมากถ้ามีผู้คัดค้านและจะไม่รีรอต่อการทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยทุกวิถีทาง หรือจะไม่ยอมให้ร่วมทำงานด้วย

7. เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ปากหวานก้นเปรี้ยว ทำทีเป็นเมตตากรุณาอ่อนหวานในบางครั้งและแสดงออกอีกอย่างหนึ่งภายหลังเป็นคนปากปราศรัยน้ำใจเชือดคอ

8. เน้นระเบียบกฎเกณฑ์ อ้างข้อตกลง เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อไม่สามารถชักจูงหรือชี้แจงให้ปฏิบัติตามก็มักจะอ้างระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับข้อตกลง เน้นระเบียบแบบแผน หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นผลดีก็ตาม

9. ทำตัวเป็นผู้พิพากษาจะตัดสินประเมินค่าทันที เช่นกล่าวว่า ผิด - ถูก รับ – ไม่รับ ดี – เลว ไม่คิดพิจารณาหรือฟังหูไว้หู อาจจะกล่าวโทษผู้ร่วมงานโดยไม่สืบสวนให้แน่นอน

10. ชื่นชมยินดีกับความไม่จริงใจของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ชอบการยกยอ ชื่นชอบกับผู้ที่แสดงว่าเห็นด้วย ทั้งที่ใจจริงแล้วไม่เห็นด้วย ชอบคนประจบสอพลอ ชอบคนทำตัวประเภทเป็น "เงา" ติดหน้าตามหลัง ชี้นกเป็นนก ชี้ไม้เป็นไม้

11. รุนแรงเมื่อมีความคับข้องใจ จะทำงานอย่างเต็มที่ จมอยู่กับงาน ใช้พลังทั้งหมดในการแก้ปัญหา อารมณ์รุนแรง เจ้าคิดเจ้าแค้น ทำลายสิ่งที่ขวางกั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

12. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีปมด้อยมีจุดอ่อนในตนเอง เช่น ต้องการความรักความอบอุ่นเพราะขาดความสุขในครอบครัวแต่ก็ปฏิเสธที่จะยอมรับในสิ่งนั้น ไม่ยอมป้องกันตนเองและไม่แก้ความขัดแย้งในตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

หน่วยที่ 2
การทำงานร่วมกันเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน เมื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วสมาชิกทุกคนยอมรับในการทำสิ่งนั้นร่วมกันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ลักษณะการทำงานเป็นทีม

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มกัน คือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมายเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันสามารถทำงานร่วมกันไปได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

การรวมกลุ่มใดที่ขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่กล่าวมา กล่าวได้ว่าการรวมกลุ่มนั้นไม่ใช่การรวมกลุ่มในลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นเพียงการรวมกลุ่มกันธรรมดา หรือเป็นการทำงานที่ต่างคนต่างทำเท่านั้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมากด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังและการทำงานต่าง ๆ ต้องใช้พลังที่แตกต่างกันไป งานใดที่ต้องใช้พลังมากเกินความสามารถที่คนคนเดียวที่จะทำได้การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ เพราะเป็นการรวมพลังของคนมาช่วยกันทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญาและความสามารถ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะเป็นการระดมความสามารถของคนเหล่านั้นให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ อย่างดำเนินไปได้ด้วยดี

3. มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ในสังคม จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่อาจจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามลำพังได้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้มนุษย์มีโอกาสที่จะได้อยู่ร่วมกับคนอื่น มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่น เป็นการสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน การดำรงอยู่และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมต้องอาศัยการทำงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีอยู่ในทุกระดับทุกองค์การก็จะช่วยให้สามารถทำงานใหญ่ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่สังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่ได้มาก

5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการระดมความคิด ความสามารถของคนหลายคนมาสู่การทำงานในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการคิด และการประสานความสามารถของคนเข้าด้วยกัน มีความหมายต่อการทำงานมากกว่าการทำงานโดยอาศัยความสามารถเป็นรายบุคคล

6. การทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและจะมีผลให้กลุ่มได้มีความเจริญงอกงามเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามขึ้นไปด้วย

ด้วยเหตุผลทั้ง 6 ประการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคมมนุษย์อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้สูงขึ้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้เป็นประโยชน์แก่สังคมมนุษย์อย่างเต็มที่

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม จะดำเนินไปได้โดยราบรื่น ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการได้แก่ เป้าหมายของการทำงาน การรับรู้และความเข้าใจในเป้าหมาย บทบาทของผู้ร่วมทีมในการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจ การประสานงาน การสื่อความหมาย และการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน องค์ประกอบของกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวมา หรือมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดปัจจัยดังกล่าวนั้น ที่สำคัญได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำทีมนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานเป็นเสมือนแกนกลางของทีม ทีมได้ขาดผู้นำหรือผู้นำขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดีก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน แต่ถ้ามีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดี โอกาสที่ทีมงานประสบผลสำเร็จก็มีมาก

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีม ทีมจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดสมาชิกและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกี่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ทีมใดที่มีสมาชิกดี มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม งานของทีมก็จะดำเนินไปได้โดยราบรื่น และประสบความสำเร็จ

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการในการทำงานเป็นทีม กระบวนการในการทำงานก็นับว่ามีความสำคัญยิ่งการทำงานเป็นทีมแม้จะมีผู้นำและสมาชิกที่ดี มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ แต่ถ้าขาดวิธีการทำงานหรือกระบวนการในการทำงานที่ดีแล้ว งานของทีมก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก หรืออาจล้มเหลวไปได้

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมา นับว่าเป็นองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม ทีมใดที่มีองค์ประกอบหลักดังกล่าวดีครบถ้วน ทีมนั้นก็จัดได้ว่าเป็นทีมที่ดีและมีแนวโน้มที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสมก็ย่อมจะสามารถพาทีมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นทีมนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (task function) ได้แก่บทบาทของผู้นำในการที่จะนำทีมให้สามารถทำงานตามที่ต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (maintenance function) ได้แก่บทบาทของผู้นำในการช่วยให้ทีมมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนสามารถทำงานได้สำเร็จไม่แตกแยกกันเสียก่อน บาทบาทหลัก ๆ ทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้วมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน

1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับทีม หรือ กระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ

1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

1.6 ช่วยให้ทีมมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

1.7 ช่วยประสาน ความคิด ข้อมูล ของผู้ร่วมงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ

1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงาน

1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ชุลมุนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อสารความหมาย ในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โตเป็นการแตกแยกได้

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเองไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ กับจะมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยกหากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

1. เป้าหมาย (goals) ทีมงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมงานรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แต่สิ่งสำคัญที่มักจะถูกลืมเสมอคือ การที่สมาชิกของทีมงานต่างมีเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องระบุให้ชัดเจนถึงเป้าหมายของงานที่จะทำเพื่อให้สมาชิกภายในทีมงานได้รับรู้และจัดการวางแผนงานให้ถูกต้อง

ในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพจำต้องดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายดังนี้

1.1 จัดการสื่อสารให้สมาชิกในทีมงาน รับรู้และเข้าใจเป้าหมายของทีมงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้องตรงกัน ซึ่งการที่สมาชิกภายในทีมงานเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกันแม้แต่เพียงเล็กน้อยก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมงานได้

1.2 พยายามให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย เพราะว่ายิ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมายมากเพียงใด สมาชิกจะยิ่งรักษาสัญญากับตนเองมากเท่านั้นว่าจะต้องทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

1.3 พยายามทำให้เป้าหมายนั้นนำไปปฏิบัติได้ การเขียนเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะที่สมาชิกสามารถรับรู้ได้ วัดได้ และมีความเฉพาะเจาะจงจนสมาชิกสามารถที่จะรับรู้ได้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

1.4 พยายามที่จะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างสมาชิกในทีมงานแต่ละคนซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานของตนเองนี้จะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางงานของสมาชิกคนอื่น ๆ

2. บาทบาท (roles) การจัดการเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานมีดังนี้

2.1 ความชัดเจนของบทบาท ทีมงานที่สมาชิกทำงานร่วมกันมานานทุกคน จะเข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ได้ดี แต่ถ้าเป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นใหม่ทุกคนจะมีปัญหาในเรื่องนี้

มาก แม้ทีมงานที่เคยทำงานร่วมกันมาสักระยะหนึ่งก็ตาม ยังพบว่ามีปัญหาในเรื่องบทบาทเสมอ เพราะสมาชิกจะรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนเองแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ เนื่องจากเมื่อทำงานร่วมกันมานาน ผู้ที่เคยร่วมทำงานด้วยมักจะคาดหวังไว้กับสมาชิกอื่น ๆ ซึ่งความคาดหวังนี้มักไม่ได้เขียนไว้ในคำบรรยายลักษณะของงาน (job description) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องนำขึ้นมาทบทวนเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกัน

2.2 ความขัดแย้งในบาทบาท ที่มาของความขัดแย้งมักจะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมงานแสดงบทบทของตนเองไม่สอดคล้องต้องกัน หรือความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเองไม่กระจ่างชัด ทำให้เกิดความคาดหวังแตกต่างกัน โดยทั่วไปการทำความกระจ่างในบทบาทของสมาชิกในทีมงานควรจะทำเป็นระยะ ๆ เพราะเมื่อทำงานร่วมกันไปนานเข้า สมาชิกภายในทีมงานอาจจะสะสมความคาดหวังใหม่ ๆ ต่อบทบาทของสมาชิกอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้เมื่อมีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป ทีมงานจำเป็นต้องทำความกระจ่างเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกแต่ละคนเสมอ เนื่องจากสมาชิกใหม่มักไม่เข้าใจบทบาทของสมาชิกเดิม

2.3 กระบวนการทำงาน (procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบมีดังนี้

2.3.1 การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ ดังนี้

1) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ
2) วิธีดำเนินการตัดสินใจ
3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง จึงพบอยู่เสมอว่าสมาชิกในทีมงานต่างไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จนกระทั่งไม่มีการตัดสินใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.3.2 การสื่อสาร หลักการพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วย การสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้

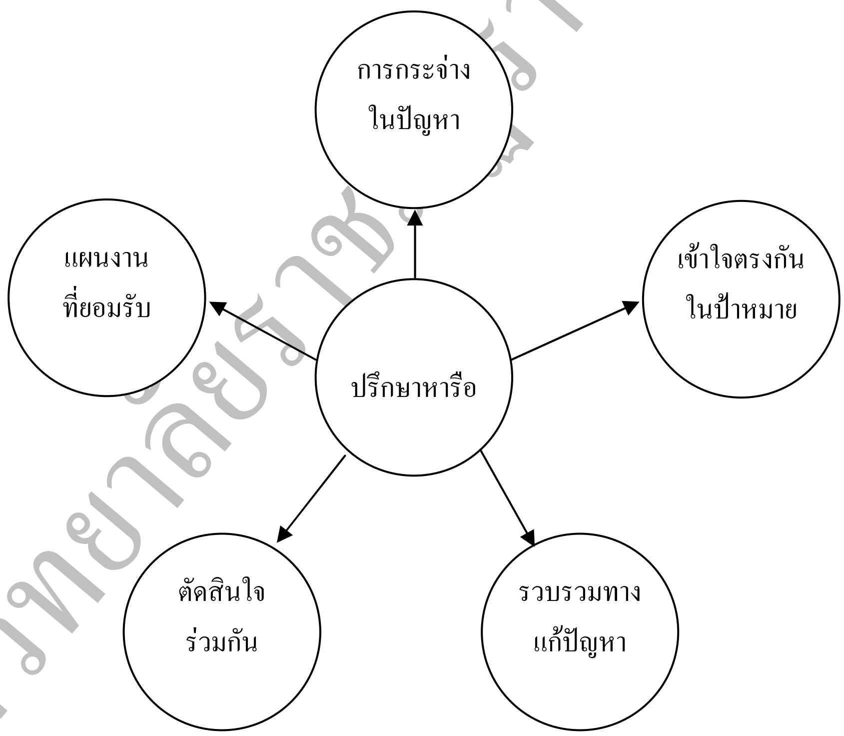
1) ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก

2) สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน

3) สมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน

หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่าง ๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

2.3.3 การประชุมปรึกษาหารือ หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการประชุมปรึกษาหารือ ดังภาพ



องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการประชุมปรึกษาหารือจึงจำเป็นต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การแสดงความคิดเห็นดังกล่าวเรียกว่า “การระดมพลังสมอง (brainstorming) โดย ออสบอร์น (Osborn) เป็นผู้คิดสร้างขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพและเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ได้ผล

การระดมพลังสมอง หมายถึง การประชุมแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระของสมาชิกทีมงาน โดยในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตีความหมายและไม่มีการประเมินของความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกมาว่าดีหรือไม่ดี จากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปรายโดอ้างเหตุผลประกอบเพื่อให้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน ทั้งนี้หลักการพื้นฐานของการปรึกษาหารือโดยการระดมพลังสมอง มีดังนี้

1) สมาชิกของทีมงานมีความเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างดี

2) สมาชิกของทีมงานมีทัศนคติที่เป็นมิตรต่อกันและกัน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์ของกลุ่ม รวมทั้งมีการสื่อความเข้าใจต่อกันและกันตลอดเวลา

3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานจึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4) สมาชิกในทีมงานตระหนักในความสำคัญของการคิดแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ โดยการพยายามให้ข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ข้อมูลป้อนกลับในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมงาน

5) ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม อาจเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือรู้จักเทคนิคการประชุมกลุ่มย่อย และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

6) ขณะประชุมควรมีการกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีอิสระทางความคิด ไม่ต้องระวังหรือเกรงว่าจะถูกวิจารณ์ความคิดเห็นของตน ทำให้ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ออกมาได้อย่างอิสระ

2.3.4 ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการนำทีมของผู้นำในการทำงานเป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่องานและทีมงานเป็นอย่างมาก ทั้งการสื่อสารภายในทีมงาน การตัดสินใจ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของทีมงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการพัฒนาทีมงานคือ ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการอาจประสบผลสำเร็จในการทำงาน หรือผู้นำที่มีลักษณะชอบให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อาจประสบผลสำเร็จได้มากเช่นกัน แต่ในที่นี้ประเด็นสำคัญขึ้นกับพฤติกรรมของผู้นำว่าต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกภายในทีมงาน พฤติกรรมการนำของผู้นำมีส่วนทั้งในการสนับสนุน และ/หรือขัดขวางต่อการทำงานของทีมงานเพื่อจะได้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (relationship) การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อจะให้บรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานเมื่อทำงานร่วมกันนานเข้ามักจะไม่ค่อยอยากทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ปัญหาความร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในทีมงานอาจจะมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.4.1 ความไว้วางใจ สมาชิกที่มารวมกันเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถและคุณค่าของสมาชิกในทีมงาน โดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมควรให้ความไว้วางใจสมาชิกในทีมว่าสามารถจะทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้ และหากมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นก็จะสามารถช่วยกันขจัดได้

2.4.2 การเสียสละในการทำงานร่วมกันเป็นทีม บางครั้งสมาชิกในทีมงานบางคนจำเป็นต้องเสียสละเพื่อส่วนรวมบ้าง เช่น การสละแรงกาย การมีงานมากขึ้น หรือบางครั้งก็ต้องเสียสละเงินทองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่จำเป็น

2.4.3 การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่รายบุคคล เมื่อทำงานร่วมกันเสร็จแล้วผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่กลุ่ม มิใช่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ

2.4.4 การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในกลุ่ม การปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวนี้ กระทำได้ด้วยการให้ผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการกระจายงานและกระจายความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ฉะนั้นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมใด ๆ ก็ตาม ถ้าพบว่าปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งขาดประสิทธิภาพ อาจมีผลทำให้ผลกระทบต่อคุณภาพของงาน ปัจจัยดังกล่าวจึงถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

หน่วยที่ 3
ความสามารถในการตัดสินใจ

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ คือการเลือกการกระทำในหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น การตัดสินใจต้องอาศัยหลักของการวางจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย มิฉะนั้นการตัดสินใจก็จะไร้ผล หรืออาจคลาดเคลื่อนไปจากเจตนารมณ์เดิม จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะต้องมีความชัดเจนและมีรายละเอียดตามสมควร เพื่อมิให้เกิดปัญหาตีความหรือมีข้อถกเถียงในภายหลัง

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งของผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เพราะการทำงานใด ๆ ย่อมเผชิญกับเรื่องราวและปัญหาต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งเรื่องหรือปัญหาเหล่านั้นมักต้องการการตัดสินใจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง การตัดสินใจในแต่ละครั้ง จะต้องพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

1. จะต้องตัดสินใจได้ว่าข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสมและเพียงพอเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง หากมีข้อผิดพลาดในการรวบรวมและใช้ข้อมูลแล้ว ผลของข้อตัดสินย่อมผิดพลาดได้

2. ความถูกต้องของการใช้เวลาในการตัดสินใจ นั่นคือ เวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและเวลาที่ให้ตัดสิน หากเร็วไปหรือช้าไปย่อมก่อให้เกิดผลเสียได้เช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาปัจจัยเวลาเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วย คือ ต้องตัดสินใจได้ถูกเวลา

3. การกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อตัดสินใจจะต้องเป็นไปอย่างระมัดระวัง รอบคอบ และพิจารณาข้อดี ข้อเสีย รวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นตามมา โดยจะต้องเสนอข้อปฏิบัติมากกว่า 2 วิธี เพื่อพิจารณาเลือกข้อปฏิบัติที่มีข้อดีสูง และมีผลที่เกิดขึ้นในทางบวกสูงที่สุด

4. ความกล้าที่จะเสี่ยงต่อการนำข้อเสนอเพื่อปฏิบัติไปสู่การกระทำ ผู้บริหารจะต้องกล้าเสี่ยง และยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน ถ้าขาดความกล้าแล้ว การตัดสินใจจะเอนเอียง หรือไม่อาจดำเนินการในสิ่งที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์การและบุคคลได้

จะเห็นได้ว่า เรื่องการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งประกอบอยู่ในความสามารถทางการบริหารและการจัดการทุกองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุม จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้บริหารทั้งสิ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลมีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาปัญหา

สิ่งแรกที่จำเป็นต้องรู้คือ ปัญหาที่แท้จริงที่เราจะต้องตัดสินใจในขณะนั้นคืออะไร กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง การที่จะรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ จำต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและที่เกี่ยวข้องให้ถี่ถ้วน

2. การพิจารณาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

เมื่อรู้ว่าอะไรคือปัญหาและทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากพอแล้ว จะต้องพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาซึ่งอาจจะมีหลายทางให้เลือก ในการหาทางเลือกต่างๆ นี้ นอกจากอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการตัดสินใจแล้วควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย จะทำให้ได้ทางเลือกหลายๆ ทาง ไม่ใช่พอเห็นทางแก้ทางเดียวก็รีบตัดสินใจ ซึ่งอาจทำให้ประสบความล้มเหลวได้

3. การประเมินผลทางเลือก

ภายหลังจากที่พิจารณาทางเลือกหรือวิธีต่างๆ สำหรับแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีแล้ว จะต้องประเมินผลวิธีเหล่านั้นเพื่อให้ได้วิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุด โดยอาศัยข้อมูลและดุลยพินิจอย่างรอบคอบ ในปัจจุบันนี้มีการใช้คณิตศาสตร์เข้าช่วยด้วยและในการประเมินผลควรมีการเปรียบเทียบให้เห็นว่าแต่ละวิธีนั้นมีผลดีและผลเสียอย่างไร เพื่อจะได้เป็นข้อมูลให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณา การประเมินทางเลือกนี้ความจริงแล้วเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผน ส่วนในการปฏิบัติซึ่งใช้ข้อมูลต่างๆ เป็นปัจจัยช่วยพิจารณา และปัจจัยเหล่านั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แวดล้อม จึงเป็นการยากที่จะได้ผลดังที่ประเมินไว้ อย่างไรก็ตามการประเมินทางเลือกควรยึดหลักที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อประเมินและได้ทางเลือกที่เหมาะสมหลายๆ ทาง ก็ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

4. การตัดสินใจเลือก

เมื่อได้วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหาและประเมินทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลายๆ ทาง และจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกไว้แล้ว ก็จะต้องทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเลือกทางที่เหมาะสมไว้ปฏิบัติเพียงทางเดียว

5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ

เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกแล้ว จากนั้นก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจทางเลือกนั้นเราจะทราบได้ว่า การตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผลของการแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พฤติกรรมในการตัดสินใจ

พฤติกรรมในการตัดสินใจของคนโดยทั่วไปที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมในแง่ของต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมหลายระดับ สรุปได้ดังนี้

1. นิสัย หมายถึงว่า คนเราจะตัดสินใจหรือเลือกทางปฏิบัติตามที่ได้เคยปฏิบัติมาเคยชินหรือเกือบจะกล่าวได้ว่าเป็นอัตโนมัติ เพราะได้กระทำสิ่งเหล่านั้นมาแล้ว และได้ผลดีตามสมควรจนกลายเป็นประสบการณ์ คนส่วนใหญ่จะทำให้การตัดสินใจในลักษณะนี้มากในเรื่องส่วนตัวและธุรกิจหรือราชการ

2. การแก้ปัญหาเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับที่สองที่เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อม คือ พยายามนำวิธีการแก้ปัญหาที่เคยใช้แล้วได้ผลสำเร็จมาใช้กับปัญหาใหม่ในสถานการณ์ใหม่ สิ่งที่จะได้รับคือแนวทางปฏิบัติ ซึ่งหลายกรณีที่มิได้ทำโดยนิสัย แต่เป็นการพยายามที่จะหาลู่ทางใหม่ในการแก้ปัญหา และในการนี้จะเกิดการสะสมขึ้นจนเป็น “พฤติกรรมใหม่” ซึ่งถ้าแม้จะเกี่ยวข้องกับความเคยชินเป็นนิสัย แต่ก็ยังมีความแตกต่างคือเป็นนิสัยใหม่แนวทางประพฤติปฏิบัติใหม่เกิดขึ้น

3. การสร้างสรรค์ เนื่องจากเราไม่สามารถนำประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาได้ใน คุณเรื่องและทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องหาทางใหม่ พฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้จะเกิดควบคู่ไปกับการ “คิด” ออกมาได้อย่างทันทีทันใดด้วยปรีชาญาณของตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องของความหยั่งรู้ภายในตัวบุคคลนั้น หรือจากกลุ่มทำงานช่วยกันระดมสมอง ดังนั้นจึงตามมาด้วยการลองผิดลองถูก คือลองทำดูก่อนเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและจะได้ไม่ทำเช่นนั้นอีกทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นสามารถที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

สำหรับอิทธิพลของอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้นก็มีอยู่มาก เป็นต้นว่า รัก โลภ โกรธ หลง รวมถึงความเชื่อในสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้บุคคลมองข้ามข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหตุผลต่าง ๆ ทำให้การตัดสินใจไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรหรืออาจผิดพลาดได้ ควรระวังเรื่องอคติทั้งหลาย พยายามทำใจให้กว้าง เป็นกลาง มีความคิดอิสระ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การตัดสินใจโดยกลุ่ม

ในการแก้ปัญหาที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายคนหรือหลายฝ่าย ในกรณีที่มิได้อยู่ในสภาวะที่วิกฤตหรือเร่งด่วน นิยมการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจว่าทุกคนได้มีส่วนในการตัดสินใจ ดังนั้น ผลของการตัดสินใจจึงเป็นข้อผูกพันที่สมาชิกจะได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะให้ผลที่ดีเสมอไป ทั้งนี้เพราะลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่มมีอยู่หลายแบบด้วยกัน กล่าวคือ

1. การตัดสินใจโดยขาดปฏิกิริยาโต้ตอบ เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มีคน ๆ หนึ่งเสนอความคิดเห็นขึ้นมา ยังมิทันทีจะได้พิจารณาความคิดเห็นนั้น ก็มีอีกคนหนึ่งเสนอขึ้นมาอีกความเห็นหนึ่ง และกลุ่มที่เห็นตาม คือตัดสินใจไปตามนั้น โดยละเลยมิได้มีปฏิกิริยาโต้ตอบความเห็นของสมาชิกคนแรก

2. การตัดสินใจโดยใช้อำนาจหน้าที่ โดยลักษณะของกลุ่มที่จะทำการตัดสินใจนั้นสร้างขึ้นโดยโครงสร้างแห่งอำนาจหน้าที่ ประธานของกลุ่มจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจ แม้ว่ากลุ่มจะสามารถแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายกันอย่างกว้างขวาง

3. การตัดสินใจโดยเสียงข้างน้อย การตัดสินใจแบบนี้เสียงส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยแต่เกิดจากการที่มีบุคคล 2 หรือ 3 คน ในกลุ่มหรือมากกว่านั้นขึ้นกับขนาดของกลุ่ม แต่เป็นเสียงข้างน้อย พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมต่างๆ ทำให้ต้องทำการตัดสินใจไปตามความเห็นของกลุ่มน้อยนั้น

4. การตัดสินใจโดยเสียงข้างมาก วิธีการเช่นนี้เราคุ้นและนิยมกันมาก ในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ อันเนื่องจากความเห็นต่างกัน ก็ใช้วิธีการโหวตคะแนนเสียง ซึ่งอาจทำแบบเปิดเผยหรือทำแบบลงคะแนนลับขึ้นอยู่กับความเปิดเผยของสมาชิกในกลุ่มและหัวข้อที่ทำการตัดสินใจกับสถานการณ์ในขณะนั้น วิธีการนี้คนส่วนใหญ่จะพอใจ แต่ถ้าเสียงข้างน้อยซึ่งแพ้มติไม่มีน้ำใจเป็นนักกีฬาพอ ก็อาจจะไม่ยอมรับ หรือไม่ถือเป็นข้อผูกพันของตนเอง เมื่อพ้นจากการประชุมแล้ว

5. การตัดสินใจโดยเห็นพ้องต้องกัน วิธีการนี้เป็นวิธีที่ให้ผลมาก เพราะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีสิทธิมีเสียงในการเสนอความเห็นและเหตุผลของตนเองอย่างเต็มที่มีโอกาสรับฟังซึ่งกันและกัน ทุกคนที่ร่วมในการตัดสินใจมีลักษณะประนีประนอม เกื้อกูลซึ่งกันและกันให้เกียรติกันและกัน แม้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือความเห็นของตนไม่เป็นที่ตกลงโดยกลุ่มก็มีความรู้สึกว่าความคิดของตนเองมีโอกาสได้รับฟังโดยกลุ่มแล้ว แต่เนื่องด้วยผู้อื่นมีเหตุผลที่ดีกว่า ดังนั้น การยอมรับในผลของการตัดสินใจจะมีมากกว่าแบบขาดการใช้เหตุผลไตร่ตรอง

6. การตัดสินใจโดยความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ ทุกคนเห็นพ้องต้องกันหมด ไม่มีความเห็นที่ต่างไปจากกัน ซึ่งในโลกของความเป็นจริงเป็นไปได้ยากมาก แต่ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่สมบูรณ์ที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่ม มีข้อดี ดังนี้

1. การตัดสินใจมาจากความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ

2. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุมทำให้ได้ทราบข้อมูลของต่างฝ่าย อันจะให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

3. เป็นแรงจูงใจให้สมาชิกกลุ่มมี่สวนในการตัดสินใจ เพราะความรู้สึกว่าตนเองส่วนรวมในกระบวนการตัดสินใจนั้น

4. ช่วยให้นักบริหารได้เรียนรู้วิธีการตัดสินใจได้มากขึ้น

5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม การให้มีการประชุมร่วมกันเป็นการเปิดโอกาสให้มีผู้แทนผลประโยชน์ต่างๆ ช่วยให้ทุกกลุ่มได้รับความเป็นธรรมมากขึ้น

6. เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกได้มองเห็นปัญหาและภาพต่างๆ อย่างกว้างขวาง หลายแง่หลายมุมมากยิ่งขึ้น และเป็นวิธีหนึ่งของการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความคิดใหม่จากการได้รับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่นๆ

ข้อจำกัดของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่มมีข้อจำกัดดังนี้

1. สิ้นเปลืองเวลามากและบางครั้งข้อตกลงหรือการตัดสินใจที่ได้ให้ผลไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป

2. หากการตัดสินใจต้องกระทำหน้าทันที จะทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะต่างๆ มีน้อยมาก

3. บางครั้งการดำเนินการโดยกลุ่มไม่สามารถจะเกิดการประนีประนอม และไม่สามารถชี้ขาดได้

4. หากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจเข้าร่วมประชุมอยู่ด้วย จะทำให้การตัดสินใจขึ้นกับบุคคลผู้นั้น หรือมิเช่นนั้นอาจเป็นผลให้สมาชิกคนอื่นเสนอความคิดเห็นว่าผู้บริหารพอใจ

5. การตัดสินใจร่วมกันอาจทำให้มีการปัดความรับผิดชอบและปัดภาระให้พ้นตัว

อุปสรรคในการตัดสินใจ

ผู้ตัดสินใจมักจะเปรียบเทียบเรื่องที่ตนต้องตัดสินใจกับเรื่องของกลุ่มอื่น และพยายามเลียนแบบ โดยไม่คิดว่าปัญหาแต่ละปัญหาแตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจพบได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1. เมื่อเผชิญกับปัญหาแทนที่พิจารณาปัญหานั้นอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้รู้สาเหตุข้อมูลอย่างแท้จริง คนเราส่วนใหญ่มักจะมองอย่างผิวเผิน มุ่งประเมินสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไรรุนแรงแค่ไหนมากกว่าและมักจะเอาตัวปัญหากับอาการของปัญหามาปะปนกัน เลยแก้ไขไม่ตรงจุด

2. เอาประสบการณ์มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ จึงอาจทำให้ผิดพลาดได้ เพราะสถานการณ์แวดล้อมต่างกัน

3. ไม่พยายามใช้ความคิดหาทางเลือกมาก ๆ ทางและเลือกทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด กลับหาวิธีง่ายและสะดวก

4. มุ่งแต่ผลดีผลเสียขั้นสุดท้าย มิได้พิจารณาส่วนย่อยของแต่ละปัญหา

5. ลืมนึกถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีอยู่หลายประการซึ่งเกี่ยวข้องกันอยู่ และมักจะตัดสินใจโดยคิดถึงแต่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเท่านั้น โดยมิได้พิจารณาว่าจะมีผลกระทบกระเทือนต่อวัตถุประสงค์อื่นขององค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. เมื่อมีปัญหาที่หาทางแก้ไขไม่ได้นานเข้า ก็เลยเลิกความคิดที่จะแก้ปัญหานั้น

จากแนวความคิดดังกล่าวนี้ ทำให้คนมักจะตัดสินไปโดยอัตโนมัติไม่ค่อยได้ใช้วิจารณญาณเท่าใดนัก

สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจ

การตัดสินใจนั้นแม้ว่าจะได้กระทำตามกระบวนการเป็นขั้นตอนโดยรอบคอบแล้วก็ตาม การผิดพลาดก็ยังอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เพราะความผิดพลาดเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ควรยึดถือไว้เป็นบทเรียน ทำการศึกษาวิเคราะห์ เอาไว้เป็นแบบอย่างเพื่อจะได้ไม่เกิดขึ้นอีก สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจใจอาจเกิดได้จาก

1. การตัดสินใจโดยลำเอียง ซึ่งอาจเชื่อข้อมูลจากแหล่งอื่นหรือบุคคลอื่นทั้งๆ ที่ผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ก็ยังไม่เชื่อความคิดทางวิทยาศาสตร์ บางคนก็มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนมองข้ามหลักเกณฑ์ของระบบการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์จนการตัดสินใจผิดพลาดไม่ได้

2. ตัดสินใจโดยมีข้อมูลของจุดมุ่งหมายหลักไม่เพียงพอ หรือบางครั้งไม่มีเลยแต่ด่วนตัดสินใจโดยไม่คำนึงหลักเกณฑ์

3. เงื่อนไขของเวลาบังคับให้ขาดความพินิจพิจารณาในการประมวลข้อมูลเป็นผลให้ต้องรีบตัดสินใจ

4. ข้อมูลหรือทางเลือกมีน้อยเกินไปหรือไม่มีเลย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง

5. เชื่อมั่นในความเป็นมาในอดีต โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

6. ขาดการติดต่อกับแหล่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดไปแล้วสิ่งที่ควรทำคือ รีบดำเนินการแก้ไขหากยังสามารถแก้ไขได้ทันหากแก้ไขไม่ได้ก็ต้องยอมรับความสูญเสียและความคลาดเคลื่อนโดยดุษณียภาพ ข้อสำคัญคืออย่าได้อายเมื่อตัดสินใจผิดพลาดไปแล้วต้องถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ อย่ากลัวหรือหวาดผวาจนไม่กล้าที่จะตัดสินใจอีก และยิ่งถ้าเราได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของการตัดสินใจทุกขั้นตอนแล้วก็หมายความว่า เราได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว แต่ก็ยังเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ก็หมายความว่าต้องมีเหตุอันพ้นจากขีดความสามารถหรือความหยั่งรู้ของเราเข้ามาแทรกซ้อนจนเป็นผลให้ข้อมูลเดิมต้องเบี่ยงเบนไปจากแนวหรือทิศทางที่วางไว้ อย่างไรก็ดีเมื่อปรากฏว่าเกิดขึ้นผิดพลาดขึ้นจากการตัดสินใจ ก็ควรดำเนินการดังนี้

1. แก้ไขการตัดสินใจใหม่ให้ถูกต้อง

2. หากแก้ไขไม่ให้ศึกษาข้อบกพร่อง แ ละจุดของความเบี่ยงเบนไปจากแนวสมมติฐานเดิม

3. ศึกษาหาข้อมูลว่าเหตุใดจึงเกิดขึ้นได้ ปรากฏการณ์ที่แทรกซ้อนนั้นเป็นอุบัติเหตุเป็นเฉพาะกิจ เฉพาะกรณี หรือเฉพาะการณ์หรือไม่

4. ยึดเอาข้อบกพร่องเป็นข้อมูลใหม่ไว้ประกอบการวินิจฉัยและการตัดสินใจต่อไปในโอกาสข้างหน้า

การตัดสินใจเป็นเรื่องที่ต้องการความละเอียดรอบคอบต้องการข้อมูลประกอบการวินิจฉัยอย่างเพียงพอ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะสามารถช่วยในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

หน่วยที่ 4
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่มีอยู่และได้พัฒนาขึ้นมาเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

กระบวนการคิดแบบสร้างสรรค์มีขั้นตอนในการคิด ดังนี้

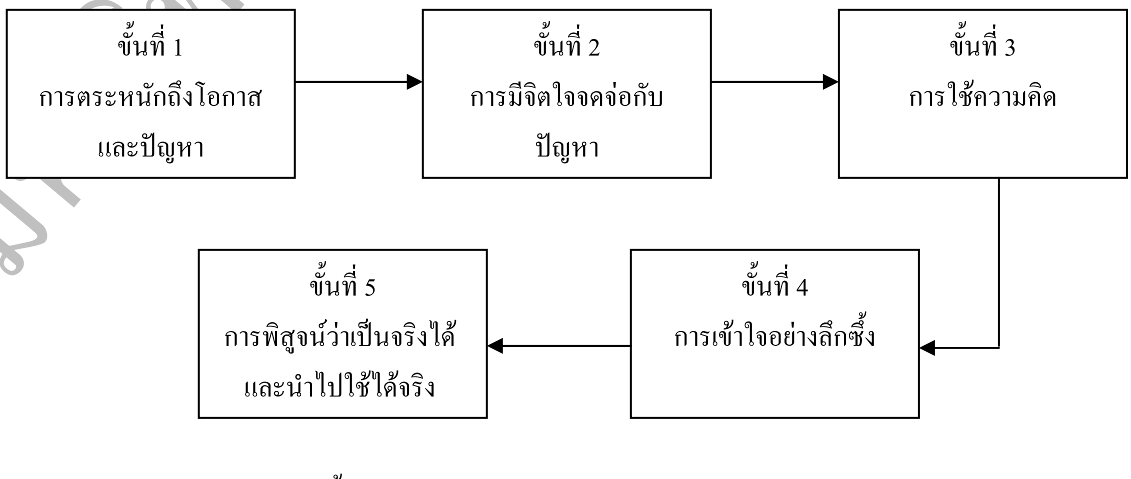
1. การตระหนักถึงปัญหาและโอกาส เป็นการค้นหาข้อเท็จจริง เพื่อวิเคราะห์ถึงประเด็นปัญหา โอกาส และความคิดสร้างสรรค์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา

2. การมีใจจดจ่อกับปัญหา ในกรณีนี้ผู้นำและสมาชิกของกลุ่มต้องให้ความสำคัญกับปัญหาและมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการค้นหาความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหานั้นตลอดจนค้นหาทางเลือกเพื่อกลั่นกรองและประเมินทางเลือกได้อย่างรอบคอบ

3. การใช้ความคิด เป็นการนำข้อมูลในขั้นที่ 2 ไปประมวลผล เพื่อเรียบเรียงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

4. ความสามารถในการมองและเข้าใจในปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง (Insight) เป็นขั้นตอนในการหาวิธีแก้ไขที่เกิดขึ้นในขณะที่เรากำลังทำกิจกรรมอื่นอยู่ เช่น กำลังอาบน้ำ กำลังจะหลับ เนื่องจากแนวทางการแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นได้ทันทีโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลา

5. การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้ และนำไปใช้ได้จริง ผู้นำควรพยายามตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่



ขั้นตอนในกระบวนการคิดแบบสร้างสรรค์

ลักษณะบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความอิสระ ไม่ขลาดกลัวต่อสิ่งที่ยังไม่ทราบสิ่งลึกลับและน่าสงสัย

2. มีความคิดริเริ่ม ชอบคิด ชอบทำสิ่งที่ซับซ้อนและแปลกใหม่ ไม่ชอบตามอย่างใคร

3. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่คล้อยตามคนอื่นง่ายๆ แต่จะเปลี่ยนใจได้ถ้ามีเหตุผลเพียงพอ

4. มีความสามารถในการใช้สมาธิ มีความสามารถในการพินิจพิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน

5. มองเห็นการณ์ไกล มีความสนใจกว้างขวาง ทันต่อเหตุการณ์

6. กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง อดทนต่อคำวิพากษ์ของคนอื่น

7. ยอมรับในสิ่งที่ไม่แน่นอน และสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้ง อดทนต่อสิ่งที่ไม่แน่ชัด

8. มีความเพียร ไม่ย่อท้อ สามารถค้นหาวิธีแก้ปัญหาได้มากจนถึงวิธีที่ดีที่สุด

9. มองโลกในแง่ดี มีจินตนาการและอารมณ์ขัน

จะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่ม มองการณ์ไกล กล้าคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่คล้อยตามผู้อื่นง่าย ๆ

อุปสรรคที่สกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล อาจมีอุปสรรคที่จะสกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ซึ่งอุปสรรคที่สกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พอสรุปได้ดังนี้

1. การต้องการคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว

2. การจำกัดความคิดตนเอง

3. ความเคยชิน

4. การไม่สนใจในสิ่งที่ท้าทายความคิด

5. การประเมินผลความคิดเร็วเกินไป

6. ความกลัวจะถูกมองว่าโง่

จึงกล่าวได้ว่าสิ่งที่สกัดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ ความไม่รู้ ความกลัว อคติ ขาดความกระตือรือร้น และบรรยากาศที่เคร่งเครียดจนเกินไป ถ้าบุคคลยอมรับและเข้าใจอุปสรรคเหล่านี้ก็สามารถเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ได้ เพื่อสามารถพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สูงขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

แนวทางการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. สร้างบรรยากาศประชาธิปไตย เช่น ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การสร้างโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

2. ฝึกนิสัยพึ่งตนเองให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันปลูกฝังการให้ความรักความเอาใจใส่ในสิ่งแวดล้อม

3. หลีกเลี่ยงการตำหนิ ติเตียน ลงโทษ เพราะเป็นสิ่งขัดขวางความคิดริเริ่มสร้าง ควรจะสรรหาคำชมที่จริงใจ และการให้แรงเสริมไม่ว่าจะเป็นคำพูด ท่าทาง หรือวัตถุสิ่งของ

4. ต้องเปิดใจกว้าง คิดกว้าง รับฟัง ศึกษาในสิ่งที่ตนเอง ไม่เห็นด้วย หรือแตกต่างจากตนเอง เพื่อจะได้พิจารณามุมมองที่แปลกออกไป ซึ่งจะทำให้พบทางที่สามารถที่คาดไม่ถึง

5. ต้องกล้าคิดและทำในสิ่งที่ไม่มีใครทำมาก่อน หมั่นตอกย้ำตนเองว่า สิ่งที่คิดขึ้นในปัจจุบัน ในอดีตเคยคิดมาก่อนว่าเป็นไปไม่ได้ แต่สิ่งเหล่านี้ก็เกิดขึ้นเพราะมีความกล้าทำจนสำเร็จ

6. จงอย่าพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ เพราะเมื่อใดที่เราพอใจ ความคิดก็จะหยุดด้วยเราจงแสวงหาหนทาง วิธีการที่ดีกว่าเสมอ และอย่าลังเลที่จะเปลี่ยนความคิดเป็นการปฏิบัติทันที

7. จงหมั่นสร้างจินตนาการขึ้นในใจเสมอ เมื่อได้พบเห็นพฤติกรรมการกระทำของผู้อื่นและตั้งคำถามหาคำตอบที่ว่า “ถ้าฉันเป็นเขา ฉันจะทำอย่างไร”

8. ถ้าต้องการทำงานเป็นทีม การระดมสมอง รวบรวมความคิดจากหลายคนให้ได้ปริมาณมากที่สุด แล้วเลือกเอาความคิดที่ดีที่สุด โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้รวบรวมความคิดเพื่อพิชิตงาน

เทคนิคการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งมีคุณค่า ช่วยให้มีแนวทางการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศที่ดี ช่วยลดความขัดแย้ง ช่วยพัฒนาคุณภาพของสมาชิกกลุ่ม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกกลุ่มยอมรับลักษณะการบริหารของผู้นำกลุ่มมากขึ้น ผู้นำจึงควรเสริมสร้างให้ตนเองและสมาชิกได้มีและได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานมีวิธีดังนี้

1. เตรียมสมาชิให้มีความพร้อมในแง่ความรู้ ขวัญกำลังใจ

2. แสดงให้สมาชิกในกลุ่มรู้ว่า ผู้นำยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเขา

3. ให้สมาชิกมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประโยชน์ของกลุ่มหรือหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้ายๆ กัน

4. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. นำข้อเสนอหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สมาชิกเสนอมาใช้

6. ให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มหรือหน่วยงาน

เทคนิคการช่วยตัวเองในการส่งเสริมการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

เทคนิคการช่วยตัวเองในการส่งเสริมเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ทดลองปฏิบัติจริงในการสร้างสรรค์ เป็นการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริง เช่น ถ้าคุณชอบเล่นเกมส์ปริศนาคำทาย คุณก็ต้องลองเล่น หรืออาจลองนึกผลิตภัณฑ์มาหนึ่งมาหนึ่งผลิตภัณฑ์ แล้วลองเขียนคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์นั้น เป็นต้น

2. ตื่นตัวต่อโอกาส เป็นเรื่องของการค้นหาสิ่งที่คนอื่นมองข้ามไป เช่น ค้นหาโอกาสจากการขายสินค้าใหม่บางชนิดให้กับกลุ่มที่รักร่วมเพศ

3. ใช้ประสาทสัมผัสหลายส่วนในการค้นหาคำตอบที่เหมาะสม เป็นการใช้ความคิดในรูปของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การได้เห็น การได้ยิน การลิ้มรส การสัมผัส และการได้กลิ่น เพื่อให้เราได้รับรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวน หรือตำแหน่งต่างๆ ของร่างกาย ตัวอย่าง ร้านอาหารหรือภัตตาคาร ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ (1) รสชาติดีและหลากหลาย (2) กลิ่นหอม (3) สีสันสวยงาม (4) บรรยากาศดี (5) โต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์ในร้านสวยงามและสะอาด (6) ทำเลที่ตั้งภัตตาคาร สะดวก มองเห็นได้ชัดเจน (7) ควรเสริมสร้างบรรยากาศในร้านด้วยเสียงเพลงหรือเสียงดนตรีหรือไม่ (8) ควรจัดแสดงชนิดของอาหารและเครื่องดื่มด้วยของจริงหรือโบวชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ หรือแผ่นรองจาน ฯลฯ

4. รักษาและเสริมสร้างทัศนคติที่ดี เป็นการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และฝึกแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง เช่น ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้งเป็นเรื่องของการใช้ดุลยพินิจตัดสิน (judicial) บางครั้งก็เป็นเรื่องของการสร้างมโนภาพเอาเอง สถานการณ์ที่ต้องใช้ดุลยพินิจตัดสิน เช่น การทบทวนคำของงบประมาณ การตรวจสอบคุณภาพสินค้า เป็นต้น ส่วนสถานการณ์ที่ต้องอาศัยมโนภาพ เช่น การเสาะหาทางเลือกอื่นที่สร้างสรรค์นั้นเอง

5. หาโอกาสพูดคุยกับผู้ใช้สินค้าเมื่อเริ่มแรก เนื่องจากผู้ใช้สินค้าเมื่อเริ่มแรกนั้น สวนใหญ่จะเป็นผู้ที่ต้องการสินค้าที่มีลักษณะสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นเขาจะมีความคิดที่ดีเกี่ยวกับสินค้านั้น และจะพยายามค้นหาวิธีการพัฒนาสินค้าของตนอย่างสม่ำเสมอโดยผนวกให้เข้ากับโอกาสใหม่ๆ เทคนิคก็คือ การสอดแนมศึกษาว่าเขาทำอะไรกัน ทำไปถึงไหนแล้ว เช่น ถ้าคุณต้องการผลิตยางเส้นที่มีความทนทาน คุณอาจพิจารณาจากผู้ผลิตยางรถยนต์ว่าเขาใช้ยางประเภทไหน

6. แบ่งกลุ่มเล่นเกมส์ เป็นการจัดกลุ่มเพื่อระดมความคิดและแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้น เช่น การเล่น ทายคำปริศนาและการเล่นเกมส์ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาความคิดอย่างสร้างสรรค์ เช่น คุณอาจให้ทั้ง 2 ฝ่ายผลัดกันตั้งคำถาม ผลัดกันตอบคำถามของอีกฝ่าย

7. เก็บบันทึกความคิดเห็นต่างๆ เป็นการเก็บบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดบันทึกเพื่อช่วยเตือนความจำ เพราะการจดจำสิ่งต่างๆ ด้วยสมองของคุณในแต่ละวันอาจทำให้คุณหลงลืมได้ ดังนั้นคุณควรหาสมุดที่แยกเฉพาะสำหรับจดบันทึกสิ่งที่คุณหรือคนอื่นๆ ได้แสดงความคิดเห็นออกมา แล้วนำไปเก็บบันทึกได้ และถ้าให้ดีควรถ่ายสำเนาไว้ 2 ชุดด้วย ชุดหนึ่งเก็บไว้ในบ้าน อีกชุดไว้ที่ทำงาน

8. แสดงบทบาทเป็นนักสำรวจ จิตรกร ผู้พิพากษา และทนาย นักคิดเชิงสร้างสรรค์ต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ดังต่อไปนี้

8.1 บทบาทของนักสำรวจ คือ การพยายามพูดคุยกับกลุ่มคนที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อมูล เช่น ถ้าคุณอยู่กลุ่มโทรคมนาคม คุณก็อาจพูดคุยกับผู้ที่เป็นพนักงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตเพื่อเก็บข้อมูล

8.2 บทบาทจิตรกร คือ เป็นการสร้างจินตนาการของคุณให้กว้างออกไป โดยใช้คำถาม “ถ้า ... แล้ว – ใช่หรือไม่” เช่น กลุ่มโทรคมนาคมอาจถามกันว่า “...ถ้าหากมีการใช้เครื่องมือสื่อสารเป็นจำนวนมาก จะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการเกิดมะเร็งในอัตราที่สูง ใช่หรือไม่”

8.3 บทบาทผู้พิพากษา คือ เป็นการหาข้อเท็จจริงว่าสิ่งใดถูกและสิ่งใดผิด ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นกลางไม่เชื่อมั่นความคิดตัวเองมากเกินไป เพราะฉะนั้นอาจทำให้ไม่ค้นหาแนวทางที่สร้างสรรค์ได้ เช่น ถ้าหากคุณเป็นเจ้าของบริษัททนายความ ที่มีโครงการจะเปิดสาขาย่อย 2 แห่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกความ โดยได้วางแผนว่าจะลงโฆษณาผ่านวิทยุโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ และก็พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วคุณก็ล้มเลิกโครงการ เพราะเกรงว่าลูกความจะไม่มาใช้บริการบริษัทแม่ เป็นต้น

8.4 บทบาทเป็นทนายความ คือ การเจรจาต่อรองเพื่อค้นหาแนวทางต่างๆ ที่จะนำความคิดต่างๆ ไปปฏิบัติจริงให้ตรงกับสาขาวิชาชีพของคุณ

หน่วยที่ 5
ทักษะการติดต่อสื่อสาร

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวและเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องในการส่งเสริมและรับสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ในการสื่อสารครั้งหนึ่งๆ ทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสาร ต่างก็มีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารโดยทั่วไปเราสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ได้ดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ทราบเป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารต้องการเผยแพร่หรือบอกกล่าวเรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ กิจกรรม นโยบาย ความเคลื่อนไหว และอื่นๆ ของตนเองหรือหน่วยงานให้ผู้รับสารได้ทราบ ผู้รับสารก็มีความประสงค์ที่จะได้รับทราบข่าวสาร เพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวันหรือเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

2. เพื่อให้การศึกษา เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารได้เรียนรู้ และเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากกว่าการได้รับทราบ เช่น การเรียนรู้วิธีการจัดหน้าหนังสือการเรียนรู้วิธีประดิษฐ์ดอกไม้แห้ง เป็นต้น ผู้รับสารก็มีความประสงค์ที่จะเรียนรู้และศึกษา

3. เพื่อโน้มน้าวใจ เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกชอบใจสนใจ หรือคล้อยตาม สนับสนุนและต้องการที่จะปฏิบัติตาม ส่วนผู้รับสารทำการสื่อสารก็เพื่อต้องการที่จะได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการโน้มน้าวหรือชักจูงใจ ได้แก่ การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4. เพื่อความบันเทิง เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารต้องการให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจสนุกสนาน ในส่วนผู้รับสารเอง ก็ต้องการได้รับความพอใจ เพลิดเพลินใจ หรือสนุกสนาน

แม้ว่าการสื่อสารครั้งหนึ่ง ๆ ทั้งสองฝ่ายต่างก็มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าทั้งสองฝ่ายจะต้องมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวหรือชักจูงใจ ผู้ส่งสารอาจจะต้องสร้างสารเพื่อชักจูงใจ ในขณะเดียวกันก็ต้องการให้ผู้รับสารได้รับความบันเทิงด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อความหมายนั้นมีลักษณะในกระบวนการที่มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ คือ

ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้ที่ส่งสารที่ต้องการให้ผู้อื่นรับทราบโดยทางวาจา หรือทางท่าทาง หรือกล่าวง่ายๆ คือ ผู้พูด

ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับสารที่ผู้ส่งสารส่งมาให้ไม่ว่าจะเป็นโดยวาจา หรือท่าทาง หรือกล่าวง่ายๆ คือ ผู้ฟัง

สารหรือข่าวสาร หมายถึง เนื้อหาหรือเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสาร

สื่อ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อช่วยให้การส่งหรือรับสารเป็นไปอย่างสะดวกและชัดเจน

ประเภทของการสื่อสาร

ประเภทของการสื่อสาร จำแนกตามจำนวนของผู้สื่อสารมีดังนี้

1. การสื่อสารภายในตนเอง เป็นการสื่อสารกับตนเอง เช่น การคิด การตริตรองหาเหตุผล การวิเคราะห์ การทบทวนเรื่องที่พูดหรือเขียน การร้องเพลงฟังคนเดียว ซึ่งทั้งหมดนั้นจะมีผู้สื่อสารเพียงคนเดียว บุคคลผู้นั้นทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองหรือสามคน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การพูดคุยกันแบบเห็นหน้าค่าตา การใช้โทรศัพท์คุยกันเป็นต้น

3. การสื่อสารกลุ่มย่อย เป็นการสื่อสารภายในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ซึ่งผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถที่จะพูดคุยโต้ตอบกันได้โดยตรงและทั่วถึง เช่น การสื่อสาร ในการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ กระตุ้นหรือร่วมกันแก้ไขปัญหา

4. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ เป็นการสื่อสารระหว่างคนจำนวนมาก ซึ่งอยู่ในสถานที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยอาจจะใช้สื่อโสตทัศน์เข้าช่วยกัน เช่น การใช้โทรทัศน์วงจรปิดในการสอนนักศึกษากลุ่มใหญ่ที่มีหลายห้องเรียน การสื่อสารในกลุ่มใหญ่นี้ ได้แก่ การอภิปรายในหอประชุม การปราศรัยหาเสียง เป็นต้น โอกาสที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะสื่อสารกันได้อย่างโดยตรงและทั่วถึงกันมีน้อยมาก และขาดลักษณะของการสื่อสารแบบตัวต่อตัว

5. การสื่อสารมวลชน เป็นการสื่อสารที่ส่งสาร ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 คน ส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารที่มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาศัยอยู่ในสถานที่ต่างๆ ห่างไกลกันได้อย่างรวดเร็ว ภายในระยะเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยผ่านการสื่อมวลชนต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น การสื่อสารแบบนี้ผู้ส่งสารไม่สามารถทราบปฏิกิริยาของผู้รับสารได้อย่างทันทีทันใด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารมีความสำคัญในระดับต่างๆ ดังนี้

1. การสื่อสารกับปัจเจกบุคคล สำหรับความสำคัญของการสื่อสารในระดับปัจเจกบุคคลนั้น โดยทั่วไปคนเรามีความต้องการพื้นฐานประการหนึ่ง นอกเหนือจากปัจจัยนั่นคือ ความต้องการที่จะสื่อสารกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ความจำเป็นในด้านการสื่อสาร เป็นความจำเป็นพื้นฐานที่จะต้องมีเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด ซึ่งแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดการสื่อสารกันระหว่างคนเรานี้อาจจะเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการอย่างตั้งใจหรือเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากจิตใต้สำนึกก็ได้ แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างคนเรามีดังนี้คือ

1.1 เพื่อค้นพบและเรียนรู้ การที่คนเราได้ติดต่อพูดคุยกับบุคคลอื่นจะทำให้เกิดการค้นพบตัวเอง เกิดการเรียนรู้และเข้าใจตนเอง เข้าใจบุคคลอื่นมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก ทำให้เราเรียนรู้ว่าแท้จริงแล้ว ความรู้สึกเจ็บปวด ทุกข์ สุข หรือเศร้าคนเราไม่ได้แตกต่างกัน และนั่นก็เป็นการเรียนรู้ที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ส่วนการสื่อสารมวลชน ทำให้เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับโลกภายนอก มีความรู้เรื่องเศรษฐกิจ การเมือง การพัฒนา กีฬา สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ตลอดจนสินค้าและบริการใหม่ๆ

1.2 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ คนทุกคนต้องการที่จะมีความรัก และได้รับความรักจากบุคคลอื่น โดยพื้นฐานนี้จึงเป็นแรงจูงใจสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังจะเห็นได้ว่าในเวลาที่เราเข้าไปอยู่ในสถานที่แปลกใหม่ท่ามกลางบุคคลแปลกหน้า โดยไม่ได้พูดคุยกับใครเลย เราจะรู้สึกอึดอัดและไม่สบายใจ

1.3 เพื่อโน้มน้าวใจ ในการสื่อสารระหว่างบุคคล คู่สื่อสารซึ่งผลัดกันเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร ต่างก็พยายามที่จะเปลี่ยนความคิด โน้มน้าวทัศนคติและพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งให้คล้อยตาม และเห็นด้วยกับตน

ส่วนการสื่อสารมวลชนนั้น เป็นที่ชัดเจนว่าเป็นสื่อที่มีการลงทุนสูง สื่อดังกล่าวจะอยู่รอดได้ต้องมีการโฆษณา บริษัทผู้ผลิตสินค้าและให้บริการ จึงใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อโฆษณาจูงใจให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการสินค้าและบริการ

1.4 เพื่อความเพลิดเพลิน แรงจูงใจอีกประการหนึ่งที่ก่อให้เกิดการสื่อสารคือความต้องการที่จะลดความตึงเครียดหรือแสวงหาความพึงพอใจและความเพลิดเพลิน ในแต่ละวันคนเรามักจะแสวงหาความเพลิดเพลิน และความบันเทิงในรูปแบบที่ตนพอใจ เช่น การฟังเพลง การชมละครโทรทัศน์ ฯลฯ

2. การสื่อสารกับสังคม ส่วนความสำคัญของการสื่อสารในระดับสังคมนั้น มนุษย์ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรม และกระบวนการขัดเกลาทางสังคมอันทำให้

สังคมเกิดขึ้นและดำรงอยู่ได้ เราสามารถจำแนกความสำคัญของการสื่อสารต่อสังคมออกเป็น 8 ด้าน ได้ดังนี้

2.1 ด้านข่าวสาร เป็นการรวบรวม แยกแยะและกระจายข่าวสาร ข้อเท็จจริงและความเห็น ซึ่งเป็นการทำให้เราเข้าใจบุคคลอื่น ชุมชนอื่น สถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศก่อนที่จะตัดสินใจอย่างเหมาะสมในเรื่องนั้นๆ

2.2 ด้านการอยู่ร่วมกัน เป็นการสร้างสมความรู้ ความคิดร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เราอยู่ในสังคมได้ ด้วยการตระหนักว่าคนแต่ละคนอาจทำตัวให้มีประโยชน์ต่อสังคมได้

2.3 ด้านแรงผลักดัน เป็นการส่งเสริมจุดมุ่งหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งของส่วนตัวและสังคม ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีบทบาทเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน

2.4 ด้านการอภิปราย เป็นการให้ข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อทำให้ปัญหาสังคมชัดเจนขึ้น อันนำไปสู่การสร้างความตระหนักและมองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน และเพื่อทำให้ประชาชนสนใจปัญหาของชุมชน

2.5 ด้านการศึกษา เป็นการกระจายความรู้ความเข้าใจเพื่อพัฒนาสติปัญญาสร้างลักษณะนิสัยและทักษะ ตลอดจนถ่ายทอดมรดกทางสังคม

2.6 ด้านความก้าวหน้า เป็นการเผยแพร่ผลงานทางศิลปวัฒนธรรม การรักษามรดกทางวัฒนธรรม และการทำให้เรางอกงามขึ้นด้วยการปลุกจินตนาการให้ตื่น และกระตุ้นความปรารถนาที่จะสร้างสรรค์ความงาม

2.7 ด้านบันเทิง เป็นการเผยแพร่ละคร ระบำ วรรณกรรม กีฬา และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อการพักผ่อน ทั้งในแง่ส่วนตัวและส่วนรวม

2.8 ด้านความสามัคคี เป็นการให้โอกาสผู้คน กลุ่มชนและเชื้อชาติต่างๆ ได้แสวงหาข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้พวกเขารู้จักและเข้าใจความคิดเห็นและความใฝ่ฝันของกันและกัน

การสื่อสารจึงเปรียบได้กับเส้นใยของสังคม กล่าวคือ เป็นเครื่องมือสำคัญของปัจเจกบุคคลและสังคม เพื่อให้บุคคลและสังคมดำรงอยู่ได้ ผู้ที่เปิดรับการสื่อสารและมีข้อมูลมากกว่าย่อมมีอำนาจในการตัดสินใจและการต่อรองมากกว่า

สาเหตุที่ทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

1. สาเหตุทางด้านผู้ส่งสาร

1.1 ความสามารถทางด้านการใช้ภาษา ทั้งทางคำพูดและท่าทางผู้ส่งสารหมายถึงความสามารถในการเลือกคำพูดให้เหมาะกับผู้รับสาร การเรียนเรียงถ้อยคำ การใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบคำพูดหากผู้ส่งสารใช้ภาษาไม่ถูกต้องเหมาะสมก็อาจทำให้ผู้ฟังเข้าใจผิดได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1.2 ความเข้าใจของผู้ส่งสารในเรื่องที่จะสื่อไปให้ผู้รับเข้าใจ หากผู้ส่งสารไม่มีความเข้าใจในสารหรือเนื้อหาที่จะส่งไปแล้ว ก็ย่อมมีผลต่อความเข้าใจของผู้รับสารด้วย

1.3 สภาวะทางจิตใจของผู้ส่งสารหากผู้ส่งสารมีความวิตกกังวล ความเครียด ความกลัว ความตื่นเต้น ฯลฯ ความรู้สึกต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการพูดจาสื่อความหมายทำให้การพูดขาดประสิทธิภาพไป เช่น อาจจะเรียบเรียงคำพูดได้ไม่ดีเท่าที่ควรหรือพูดออกประเด็นไป เป็นต้น

1.4 ความจำกัดด้านความการรับรู้ คนเรามีความจำที่ไม่เท่ากันบางคนมีความจำดีบางคนลืมง่าย เป็นต้น หากผู้ส่งสารมีสมาธิและความจำน้อย ความจำกัด เหล่านี้จะมีผลต่อการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการลืมประเด็นต่างๆ เป็นต้น

1.5 การแปลความหมายของผู้ส่งสาร ทั้งนี้เนื่องมาจากคนเรานั้นมีประสบการณ์ต่างกันการแปลความหมายของคำพูดจึงต่างกันด้วย การแปลความหมายนี้มีผลต่อการเลือกใช้คำต่างๆ ในการสื่อความหมาย หากการแปลความหมายของคำต่างๆ ของผู้ส่งและผู้รับสารไม่ตรงกันแล้วก็ย่อมทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดตามมา

1.6 ความมั่นใจของผู้ส่งสารในการส่งการ หากผู้ส่งสารมีความมั่นใจ แน่ใจในสารที่ส่งไป ก็ย่อมทำให้การส่งสารนั้นมีความชัดเจนราบรื่นหากผู้ส่งไม่มีความมั่นใจในตัวเองหรือในสารทีส่งไป การส่งสารก็อาจจะติดขัดไม่ราบรื่นและชัดเจน

2. สาเหตุจากผู้รับสาร

2.1 สมาธิการฟังของผู้รับสาร หากผู้รับสารไม่มีสมาธิในการฟังไม่ได้ตั้งใจหรือสนใจในการฟังเนื้อหาหรือเรื่องราวต่างๆ ที่ผู้ส่งสารมาให้แล้วผู้รับสารอาจรับสารได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ

2.2 ความจำกัดด้านความจำ เนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำ ดังนั้นผู้รับสารอาจรับสาร ได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ เนื่องจากจำได้เพียงบางส่วนหรือลืมบางส่วนไป

2.3 ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรานั้นมักจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนเองเห็นว่ามีความสำคัญหรือกำลังสำคัญอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นในการรับสารจากผู้ส่งสารผู้รับสารอาจเลือกที่จะรับรู้เฉพาะที่ตนสนใจหรือเห็นว่าสำคัญเท่านั้น สิ่งที่ตนไม่คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญก็จะถูกลืมหรือละลายไป

2.4 สภาวะด้านจิตใจของผู้รับสารขณะรับสารหากผู้รับสารมีสภาวะจิตใจที่ไม่ปกติ เช่น มีความรู้สึกที่ตื่นเต้น ตกใจ ประหม่า กลัว หรือวิตกกังวลอยู่กับบางเรื่อง ความรู้สึกเหล่านี้มีผลทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์ไปได้ เช่น อาจจะรู้สึกตื่นเต้นจนฟังไม่รู้เรื่อง เป็นต้น

2.5 การแปลความหมายของผู้รับสาร ผู้รับสารอาจแปลความหมายของสารที่ส่งมาผิดไปจากความประสงค์ของผู้ส่งสารได้ เนื่องจากประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายต่างกัน

2.6 ทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร ความรู้สึกของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารทั้งในทางบวกและทางลบ มีผลต่อการรับฟังและการแปลความหมายของสิ่งที่รับฟังของผู้รับ

2.7 ความสนใจของผู้รับสารในสารที่ส่งมา หากเรื่องที่ผู้พูดส่งมาไม่เป็นที่น่าสนใจของผู้รับการฟังของผู้รับก็คงจะไม่เต็มที่เท่าที่ควร โดยเฉพาะถ้าสารที่ส่งมานั้น ผู้รับไม่เคยมีประสบการณ์หรือพื้นฐานที่จะเข้าใจมาก่อน

3. สาเหตุจากสารที่ส่งไป

3.1 ความชัดเจนของสาร หากสารหรือเนื้อหาที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับขาดความชัดเจนผู้รับก็ย่อมได้รับสารนั้นอย่างไม่ชัดเจนด้วยถึงแม้ว่าผู้ส่งจะมีความสามารถและส่งสารได้ดีเพียงใดก็ตาม

3.2 ความต่อเนื่องของสาร หากสารนั้นมีเนื้อหาที่ชัดเจนมีความต่อเนื่องกันอย่างดีการส่งสารนั้นย่อมทำให้ผู้รับสารรับได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจได้ดีหากสารนั้นมีเนื้อหาซึ่งไม่ต่อเนื่องกัน อาจมีผลให้ทั้งผู้ส่งและผู้รับ ส่งและรับสารนั้นไม่สมบูรณ์ครบถ้วน

3.3 ความยาวของสารเนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำและสมาธิการรับฟัง ดังนั้นหากสารนั้นมีเนื้อหาสาระที่ยาวเกินควรเกินไปกว่าความสามารถของผู้รับจะรับฟังหรือจดจำได้ ความสมบูรณ์ในการรับสาร และส่งสารก็จะลดน้อยลงไปด้วย

3.4 สาระสำคัญและความละเอียดของสาร หากสารที่ส่งไปมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก โอกาสที่สารจะบิดเบือนหรือตกหล่นขาดหายไปย่อมมีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นขาดความหรือสาระสำคัญ ที่ผู้รับจะยึดเป็นหลักในการทำความเข้าใจได้

3.5 ความน่าสนใจของสาร หากสารที่ส่งไปนั้นขาดความน่าสนใจที่จะชักจูงใจให้ผีรับได้รับฟังอย่างตั้งใจ โอกาสที่ผู้รับฟังจะขาดสมาธิในการฟังจะมีมากขึ้น

4. สาเหตุจากทางด้านสื่อ

4.1 การขาดสื่อที่จะช่วยให้การส่งสารและรับสารเป็นไปอย่างชัดเจนเช่นในห้องที่ใหญ่คนมากการพูดสื่อความหมายกันหากขาดไมโครโฟนที่จะช่วยขยายเสียงให้ดังขึ้นแล้ว ผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ผู้ส่งพูดก็ได้ การไม่ได้ยินหรือได้ยินไม่ชัดเจน นี้อาจทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์หรือบิดเบือนไปได้

4.2 สื่อที่ใช้ไม่มีความเหมาะสม เช่น การใช้รูปภาพประกอบการส่งสาร แต่รูปภาพนั้นมีขนาดเล็กเกินไป ทำให้ผู้รับสารมองไม่เห็น จึงอาจทำให้การส่ง – รับสารของทั้งสองฝ่ายขาดประสิทธิภาพได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4.3 การใช้สื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ สื่อที่ใช้ช่วยในการส่ง – รับอาจมีความเหมาะสม แต่ถ้าหากผู้ใช้ไม่สามารถที่จะใช้สื่อนั้นอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ประสิทธิภาพของการส่ง – รับก็ลดลงด้วย เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เพื่อช่วยให้ผู้รับเห็นสารที่ส่งไปได้ชัดเจน แต่ถ้าผู้ใช้ไม่รู้จักปรับขนาดและโฟกัสให้เหมาะสม ประสิทธิภาพของสื่อนั้นก็ย่อมลดลงไปด้วย

5. สาเหตุทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะสื่อสาร การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะที่ผู้ส่ง – ผู้รับกำลังส่ง – รับสาร ในบางครั้งการสื่อความหมายอาจจะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่หากบังเอิญมีเสียงดังรบกวนจากภายนอกแทรกเข้ามาแล้ว อาจมีผลทำให้ผู้ส่งเสียสมาธิในการส่งสาร และผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ส่งไป หรือได้ยินแต่อาจขาดความชัดเจนหรือบิดเบือนไปได้ การรบกวนสิ่งแวดล้อมภายนอกนี้มีหลายรูปแบบ อาจมาในรูปของเสียง กลิ่น ความร้อน ความเย็น หรือสิ่งใดก็ตามที่อยู่ในลักษณะรบกวนหรือเบนความสนใจของผู้ส่ง - รับสารได้

ลักษณะของการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารที่จะช่วยให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ร่วมกัน และมีความเข้าใจตรงกันตามความต้องการนั้น จะต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี ซึ่งควรมีลักษณะดังนี้

1. ข่าวสารหรือข้อความนั้นต้องชัดเจนแน่นอน ถ้อยคำถูกต้องรัดกุม โดยยึดหลักการใช้ถ้อยคำดังนี้

1.1 ใช้ถ้อยคำให้ตรงกับความหมาย ดังคำเดียวอาจมีความหมายหลายอย่างได้ เช่น รับประทาน หมายถึงภารกิจธรรมดา หรือการคอรัปชั่น เพราะฉะนั้นควรระบุให้ชัดเจนว่า รับประทานอาหาร หรือรับประทานอย่างอื่น หรือความหมายอย่างเดียวกันอาจใช้คำได้หลายคำ เช่น กิน อาจใช้ว่า รับประทาน เสวย ฉัน ฯลฯ เหล่านี้ ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

1.2 ใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับระดับบุคคล เช่น ระดับที่ควรใช้ราคาศัพท์หรือระดับสุภาพชนทั่วไปต้องใช้ถ้อยคำที่สุภาพเช่นแทนที่จะใช้กินให้ใช้รับประทานหรือระดับชาวบ้าน เช่น ผู้ป่วยบางคนควรใช้คำธรรมดาที่เข้าใจง่าย

1.3 ใช้ถ้อยคำที่สั้น มีความหมายและเข้าใจง่าย ไม่ควรใช้ศัพท์ทางวิชาการที่ผู้อื่นไม่เข้าใจ ควรใช้คำสั้นๆ ที่มีความหมายแน่นอน และเข้าใจง่ายจะได้ประโยชน์ดีกว่า

1.4 ใช้ถ้อยคำเฉพาะที่จำเป็น ทั้งการพูดและการเขียนไม่ควรให้ยืดยาวโดยไม่จำเป็น หรือซ้ำๆ ซากๆ จนน่าเบื่อ

1.5 ใช้ถ้อยคำเชื่อมโยงกันให้เหมาะสม การใช้ถ้อยคำในการพูดกับการเขียนไม่เหมือนกัน ในการเขียนอาจใช้วรรคตอน หรือทำเป็นหัวข้อให้ชัดเจน แต่การพูดทำไม่ได้จึงต้องใช้คำเชื่อมโยงประโยคให้เหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1.6 ใช้ถ้อยคำให้ถูกต้องตามหลักภาษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้คำคุณศัพท์ คำวิเศษณ์ และคำสรรพนามให้เหมาะสม

1.7 ไม่ควรใช้คำในภาษาต่างประเทศโดยไม่จำเป็น เพราะจะทำให้ไม่เข้าใจหรือเข้าใจไม่ตรงกัน

1.8 ควรเลือกใช้คำที่มีพลังทางด้านจิตวิทยาให้มาก เช่น การใช้คำว่า "สมบูรณ์" หรือ "ท้วม" แทนคำว่าอ้วน เป็นต้น

2. กระตุ้นให้เกิดความสนใจและมีส่วนร่วม การที่จะสื่อสารให้ผู้รับเกิดความสนเข้าใจหรือนิยม เลื่อมใส พร้อมที่จะปฏิบัติตามนั้น ควรให้เขาได้มีส่วนในการพิจารณาข่าวสารข้อความนั้นว่าเขาเข้าใจหรือไม่ มีความรู้สึกอย่างไร เป็นการสร้างความสนใจให้ผู้รับอยากแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเป็นการจูงใจให้ผู้รับข่าวสาร กล้าตัดสินใจ และพร้อมที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งต้องการกระตุ้นให้เกิดความสนใจนี้มีวิธีการหลายอย่างเช่น

2.1 ควรกระตุ้นให้เกิดความต้องการเสียก่อน แล้วจึงเสนอแนะให้กระทำตามแนวที่เราต้องการ เช่น ต้องการให้พยาบาลศึกษาค้นคว้าวิชาการใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานก็ควรกระตุ้นให้เขาเห็นความสำคัญและความจำเป็นเสียก่อน ความต้องการก็จะตามมา

2.2 ควรสร้างบุคลิกภาพ ของตัวผู้ส่งข่าวให้เหมาะสมมีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส

2.3 สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในตัวผู้ส่งข่าว เช่น การแต่งกายให้เหมาะสม

2.4 ให้ความสนใจแก่ผู้อื่น ถ้าต้องการให้ใครสนใจเรา เราควรให้ความสนใจเขาก่อน เช่นการจำชื่อได้ รู้เรื่องราวที่เกี่ยวกับตัวเขาในเรื่องที่เขาพอใจ ภูมิใจแล้วคุยเรื่องของ "เขา" ก่อน ก็จะเป็นการเริ่มต้นที่ดีกว่าเริ่มด้วยเรื่องของ "เรา" ก่อน

2.5 ให้ความสำคัญแก่ผู้รับข่าวสารหรือผู้ที่กำลังติดต่อด้วย คนเราทุกคนต้องการการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ไม่ว่าจะติดต่อกับบุคคลในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานควรให้ความสำคัญแก่เขาด้วยความจริง แล้วเราก็จะได้รับความร่วมมือสนับสนุนต่อไป

3. วิธีการส่งข่าวสารหรือข้อความที่เหมาะสม ผู้ส่งควรพิจารณาให้รอบคอบว่าจะส่งข่าวสารหรือเรื่องราวอะไร ใครเป็นผู้รับ และจะส่งอย่างหรือวิธีใดจึงจะเหมาะสมและได้ผลดีที่สุด โดยผู้ส่งจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับ ลักษณะของหน่วยงานอื่นๆ ด้วยเพื่อให้ข้อความนั้นถึงตัวผู้รับ

4. มีการจูงใจ เนื่องจากข้อความข่าวสารอย่างไม่เพียงแต่ให้ผู้รับได้รับทราบเท่านั้น แต่ต้องการให้ยอมรับและปฏิบัติตามด้วย จึงต้องมีการจูงใจเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้รับมีกำลังใจ มีขวัญดี พร้อมที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5. มีการประเมินผล จะต้องมีการประเมินผลว่าการส่งข่าวสารนั้นได้ผลเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อหาแนวทางแก้ไข

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสาร

การสื่อสารที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดต่อกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อการร่วมมือประสานงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องช่วยอำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับ ในหน่วยงานควรจะได้หันมาสนใจและช่วยกันเสริมสร้างระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพขึ้นโดยมีสิ่งที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

1. พิจารณาเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบว่ามีนโยบายอย่างไร มีความต้องการอะไร ลักษณะงานเป็นอย่างไร อะไรควรชี้แจง ควรเปิดเผยควรปกปิด เพื่อการปฏิบัติให้ถูกต้อง

2. การสื่อสารไม่ว่าภายในหน่วยงานเอง หรือหน่วยงานอื่น จะอำนวยประโยชน์อย่างดีที่สุด เมื่อมีความเชื่อถือระหว่างกัน ภายใต้บรรยากาศของความเป็นมิตร

3. การสื่อสารจะต้องให้ดำเนินไปโดยสะดวกและต่อเนื่องสม่ำเสมอ และต้องนำปัญหาและอุปสรรคมาช่วยแก้ไขร่วมกัน

4. การสื่อสารจะต้องวางแผนแน่นอนว่า จะสื่อสารเรื่องอะไร กับใครที่ไหน เมื่อไหร่ และด้วยวิธีการอย่างไร การวางแผนล่วงหน้าย่อมจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน

5. การสื่อสารควรจัดให้สะดวกในทุกทางไม่ว่าทางขึ้นสู่ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปหรือทางลงตามสายการบังคับบัญชา โดยจัดให้เป็นแนวตรง และสั้นที่สุด เพื่อขจัดความซับซ้อนอันเป็นอุปสรรคของการสื่อสาร

6. การสื่อสารควรมีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบาย จุดมุ่งหมายและความเคลื่อนไหวของหน่วยงานอยู่เสอม เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ทราบตลอดเวลาเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานก็ควรแจ้งให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ทราบความเคลื่อนไหวและความต้องการของผู้ร่วมงานด้วย เพื่อการสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน