

บรรณานุกรม

ภาษาไทย



หนังสือ

การปกครอง, กรม. ประมวลคำบรรยายในการอบรมครูใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ทั่วราชอาณาจักร วันที่ 1 19 เม.ย. - 7 พ.ค. 2514. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2514.

คมเพชร ฉัตรศุกุล. กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สร้างการพิมพ์, 2522.

จำเนียร ช่วง โสคติ และคนอื่น ๆ. จิตวิทยาการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2518.

ฉลอง ภิรมย์รัตน์. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ประจักษ์การพิมพ์, 2521.

เกโซ สวานานนท์. จิตวิทยาสังคม. พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2510.

ทีศนา แชมมณี และคณะ. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
บูรพาศิลป์การพิมพ์, 2522.

_____ . คู่มือการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2522.

_____ . คู่มือการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์สำหรับผู้นำชุมชน. กรุงเทพฯ : บูรพาศิลป์
การพิมพ์, 2522.

ธรรมรส โชติคุณุธร. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิชเชศ, 2519.

ฝึกอบรมการประสานรหวาง, กอง. เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตร "Advanced Management Psychology Program" ระดับหัวหน้ากอง. กรุงเทพฯ : กอง
ฝึกอบรม การประสานรหวาง, 2520.

พนมวรรณ อยู่คี. ผู้แปล. การฝึกมนุษย์สัมพันธ์. เชียงใหม่ : สมาคม วาย.เอ็ม.ซี.เอ.,
2519.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหาร โรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3. พระนคร : วัฒนาพานิช,
2513.

พัฒน์ บุญยรัตพันธ์. การสร้างพลังชุมชน โดยขบวนการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช, 2517.

พัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน, สำนักฝึกอบรม. ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520.

ภิญโญ สาทรร. หลักการศึกษ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2521.

วัชรีย์ ชูวะคำ. กิจกรรมกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์. พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520.

วิจิตรวาทการ, หลวง. กุศโลบาย. พระนคร : เสริมวิทย์บรรณาการ, 2514.

หลุย จำปาเทศ. กลุ่มสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : แผนกจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2521.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

วิทยานิพนธ์

ดิเรก ตั้งสายัณฑ์. "การศึกษาผลการสอนแบบสืบสวนสอบสวนที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำ และ
การคิดแบบอเนกนัยเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสอนแบบทั่วไป." วิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517.

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ. "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและ
 นิสิตที่ไม่ใช่ผู้นำ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาจิตวิทยา บัณฑิต
 วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Auren, Uris. How to Be a Successful Leader. New York : McGraw-Hill Book Co., 1953.
- Blank, Leonard; Gottsegen, Gloria B.; and Gottsegen, Monroe G. eds. Confrontation. New York : Macmillan Co., 1971.
- Cartwright, Dorwin, and Zander, Alwin. eds. Group Dynamics : Research and Theory. 3d ed. New York : Harper & Row, 1968.
- Davies, Ivor K. ed. The Organization of Training. New York : McGraw-Hill Book Co., Berkshire, 1973.
- Desha Kaewchansilp. The Effectiveness of Leadership Training. Bangkok : Training Center Nida, 1975.
- Dewey, John. Experience and Education. New York : Macmillan Co., 1967.
- Dyer, William G. ed. Modern Theory and Method in Group Training. New York : Van Nostrand Reinhold Co., 1972.
- English, Horance B., and English, Ava Champney. A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms. New York : David McKay Co., 1958.

- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Gaudry, Eric. and Spielberger, Charles D. Anxiety and Educational Achievement Sydney : John Wiley & Sons Australasia Ltd., 1971.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 2d ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Gulley, Halbert E. Discussion, Conference and Group Process. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Halloran, Jack. Applied Human Relations : An Organizational Approach. New Jersey : Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1978.
- Keltner, John W. Group Discussion Process. New York : Macmillan Co., 1971.
- Krech, David. Theory and Problems of Social Psychology. Tokyo : Kogakusha Co., Ltd., 1948.
- Merrifield, Charles W. ed. Leadership in Voluntary Enterprise. New York : An Oceana Publication, 1961.
- Ordway, Tead. The Art of Leadership. New York : McGraw-Hill Book Co., 1935.
- Pfeiffer, William J.J., and Jones, John E. eds. A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training. Volume V. California : University Associates, 1975.

Siegel, Sidney. Nonparametric Statistics the Behavioral Sciences.

Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1956.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory

and Research. New York : Free Press, 1974.

Strang, Ruth. Counseling Technics in College and Secondary School.

New York : Harper & Brothers, 1949.

The Educational Technology Reviews Series. Training in Business,

Industry and Government. New Jersey : Englewood Cliffs,

[n.d.].

Weber, Clarence A. and Weber Mary E. Fundamental of Educational

Leadership. 2d ed. New York : Exposition Express, 1961.

Articles

Berland, Lois. "Training Women to Become Effective Leaders : A

Case Study." Dissertation Abstracts International 35 (May 1975) : 6977 - A.

Leib, Jere W., and Snyder, William U. "Effects of Group Discussions

on Underachievement and Self-Actualization." Journal of Counseling Psychology 20 (March 1973) : 185-187.

Met, Leon. "A Study of the Development and Validation of a High

School Student Leadership Training Program." Dissertation Abstracts International 37 (March 1977) : 5499-A.

Shaw, Consuelo. "Evaluation of the Effectiveness of the Leadership Training Program of Seattle School District Number One." Dissertation Abstracts International 35 (January 1975) : 4100 - A.

Weir, Ivan Lee. "The Influence of Leadership Training on Organization Affiliations : Four State Comparison." Dissertation Abstracts International 39 (February 1979) : 5176 - A.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

ลักษณะความเป็นผู้นำที่รวบรวมได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ลักษณะความเป็นผู้นำที่รวบรวมได้

ลักษณะ	ความถี่
1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก	11
2. มีระเบียบวินัยในตนเองและในการทำงาน	1
3. ว่าง เรียง มีอารมณ์ขัน	2
4. มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ จุลลวงตามความ สามารถของตน	12
5. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	2
6. รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม	1
7. มีความเฉลียวฉลาด เขาวนปัญญาสูง	2
8. รู้จักควบคุมอารมณ์ในสภาพการณ์ต่าง ๆ	5
9. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหมู่คณะ	-
10. รับฟังความคิดเห็น คำวิจารณ์และข้อเสนอแนะของผู้อื่น	4
11. วางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดขั้นตอนนี้ในการทำงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ อย่างละเอียด	3
12. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น	2
13. มีความคิดริเริ่ม	3
14. มีความอดทน อดกลั้น เมื่อถูกขู่ข่มหรือเมื่อเจออุปสรรค	-
15. มีความรอบรู้และใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ	2
16. มีจิตใจกว้างขวาง โอบอ้อมอารีและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1
17. เป็นคนเปิดเผย	-
18. มีความสามารถในการใช้ภาษาและสื่อสารได้ถูกต้อง สามารถพูดจูงใจคน	1
19. มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	2
20. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของกลุ่ม	-

ลักษณะความถี่

21. มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ	-
22. มีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง	4
23. มีความรักหมั่นคณะ	1
24. ชอบเรียนรู้นิสัยของเพื่อนร่วมงาน	1
25. รักษาสิ่งจจะ	1
26. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ	1
27. มีประสบการณ์	1



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามลักษณะความเป็นผู้นำ

คำชี้แจงในการทำแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับความคิดเห็นและการกระทำบางอย่างของเพื่อนของท่าน โดยจะมีข้อความสถานการณ์ให้ท่านอ่าน จำนวน 30 ข้อ เพื่อให้พิจารณาว่าเพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเหมือนสถานการณ์นั้น ๆ มากน้อยเพียงใด หรือถ้าเพื่อนของท่านอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้นแล้วจะทำอย่างไร เมื่อพิจารณาแล้วขอให้ท่านตอบลงในกระดาษคำตอบ คำตอบของท่านจะไม่มีชื่อใดถูกหรือผิด เพราะแต่ละคนย่อมมีความคิดเห็น หรือการกระทำไม่เหมือนกัน ข้อสำคัญขอให้ท่านตอบแบบสอบถามนี้ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของเพื่อนของท่านให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ในข้อหนึ่ง ๆ จะมีช่องให้เลือกตอบ 5 ช่อง โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อ เมื่อเห็นควรว่าจะตอบตรงช่องใดให้ทำเครื่องหมาย X ลงในช่องนั้น ตามลักษณะความเป็นจริง เช่น

(ก) อนุญาต ชอบอ่านนวนิยาย เพื่อนของท่านชอบอ่านนวนิยายเช่นเดียวกับอนุญาต
 มากน้อยเพียงใด

ถ้าเพื่อนของท่านชอบอ่านนวนิยายมากที่สุด ก็ให้ท่านกาเครื่องหมาย X ลงในช่องนั้น ดังนี้

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(ก)	X				

ขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความเป็นจริงของเพื่อนของท่านให้มากที่สุด คำตอบนี้จะไม่มีความลับกระเทือนต่อท่าน หรือเพื่อนของท่านในทางใดทางหนึ่ง ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ผอ.ส.ม.ว.ท.น.ย.
 พอส.ม.ว.ท.น.ย.
 นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ประเวทย์เป็นคนที่เพื่อน ๆ แทบทุกคนชอบให้เข้าร่วมกลุ่มทำงานด้วย เพราะประเวทย์มักจะมีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ~~เพื่อน~~ของท่านเคยได้รับชวนให้ทำงานร่วมกลุ่มเหมือนประเวทย์มาก่อนเลยเพียงใด
2. เมื่อทางคณะจัดงานหรือให้สถิติช่วยเหลือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด สุนีย์ไม่สนใจที่จะมาร่วมงานด้วยทั้งที่มีเวลาว่าง ~~เพื่อน~~ของท่านเคยปฏิบัติเหมือนสุนีย์มาก่อนเลยเพียงใด
3. ยุทธนาได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นปฏิคมของคณะกรรมการชุดหนึ่ง แต่ยุทธนามักจะก้าวก่างานในหน้าที่ของคนอื่นอยู่เสมอ ~~เพื่อน~~ของท่านเคยทำเช่นเดียวกับยุทธนามาก่อนเลยเพียงใด
4. ทุกครั้งที่มีการประชุมปรึกษากันในกลุ่ม นิคมมักจะมีความเห็นขัดแย้งกับเพื่อน ๆ อยู่เสมอโดยไม่ฟังเหตุผลใครเลย ~~เพื่อน~~ของท่านเป็นเช่นเดียวกับนิคมมาก่อนเลยเพียงใด
5. บุษงาเป็นคนที่มียุทธนาหญิงเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้บุษงายังสามารถทำความรู้จักกับคนแปลกหน้าได้ง่าย แม้เพียงแต่พบปะกันเพียงครั้งเดียว ท่านคิดว่าเพื่อนของท่านเป็นเช่นเดียวกับบุษงาเพียงใด
6. บุษบาเป็นที่รู้จักและชอบพอลอยอย่างดีในหมู่เพื่อนปีเดียวกันและต่างปี เพื่อนของท่านเป็นที่รู้จักกว้างขวางเช่นเดียวกับบุษบามาก่อนเลยเพียงใด
7. เพื่อน ๆ มักจะเห็นธีระไปไหน ๆ กับสวัสดิ์ เสมอ เมื่อมีคนถามว่าไม่คิดจะลองคบเพื่อนคนอื่นบ้างหรือ ธีระมักจะตอบว่า ขณะนี้เขาก็มีสวัสดิ์อยู่แล้ว และสวัสดิ์ก็เป็นคนดีมาก ดังนั้นเขาจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องหาเพื่อนใหม่อีก ถ้าเพื่อนของท่านเป็นธีระ เพื่อนของท่านจะคิดเช่นเดียวกับธีระมาก่อนเลยเพียงใด
8. เมื่อมีโอกาสที่จะได้รู้จักกับเพื่อนใหม่ วุฒิจะรู้สึกยินดีเป็นอย่างมาก เพื่อนของท่านรู้สึกเช่นเดียวกับวุฒิเพียงใด
9. รัตนามักจะไม่ชอบหน้าคนโน้นคนนี้อยู่เสมอ แม้จะไม่เคยรู้จักกันมาก่อนก็ตาม เพื่อนของท่านมีนิสัยเช่นเดียวกันนี้มาก่อนเลยเพียงใด

10. ถ้าให้เลือกระหว่างการอยู่คนเดียวกับการอยู่ท่ามกลางเพื่อน ๆ ผู้สตั้มักจะเลือกอยู่คนเดียวเสมอ เพื่อนของท่านเคยเลือกเช่นเดียวกับผู้สตั้มากน้อยเพียงใด
11. จูรีเป็นคนที่น่ารัก ยิ้มง่ายอยู่เสมอ เมื่อพูดคุยกับเพื่อน ๆ จูรีมักจะมีเรื่องขบขันมาเล่าให้เพื่อน ๆ ฟังตลอดเวลา เพื่อนของท่านเป็นเช่นเดียวกับจูรีมากน้อยเพียงใด
12. สู้ทัศนเป็นคนที่ใคร ๆ ยากพูดคุยและขอคำปรึกษาด้วย เพราะสู้ทัศนเป็นกันเอง และมักทำให้เพื่อน ๆ สบายใจเมื่ออยู่ใกล้ เพื่อนของท่านเป็นเช่นเดียวกับสู้ทัศนมากน้อยเพียงใด
13. เมื่อเพื่อน ๆ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใด เรื่องหนึ่งหลาย ๆ คน ประเทืองมักตัดสินใจไม่ถูกว่าจะทำอย่างไร หรือทำตามความคิดของใครดี เพื่อนของท่านเคยเป็นเช่นเดียวกับประเทืองมากน้อยเพียงใด
14. ผู้สตั้มักจะลังเลไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรลงไปในทุกเรื่องและทุกเวลา เพราะไม่แน่ใจว่าจะถูกหรือไม่ เพื่อนของท่านเป็นเช่นเดียวกับผู้สตั้มากน้อยเพียงใด
15. ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป สมชายมักจะคิดถึงใคร่ครวญก่อนเสมอ เพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเช่นเดียวกันนี้มากน้อยเพียงใด
16. เพื่อนของนิตยาเล่าให้นิตยาฟังว่า ชาติเป็นคนขโมยเงินของนิตยาไป นิตยาจึงตัดสินใจไม่พูดคุยกับชาติอีก ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นเดียวกันนี้กับเพื่อนของท่าน เพื่อนของท่านจะตัดสินใจเช่นเดียวกับนิตยามากน้อยเพียงใด
17. ในการออกเสียงเลือกตั้งหัวหน้าชั้นปีที่ 4 วิชัยไม่สามารถตัดสินใจว่าจะเลือกใครดี ระหว่างนิรนต์และสุทิน เพื่อนของท่านเคยประสบเหตุการณ์เช่นเดียวกับวิชัยมากน้อยเพียงใด
18. มานิตได้รับเชิญไปงานวันเกิดของเพื่อนคนหนึ่งซึ่งมีเพื่อน ๆ มาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ก่อนงานเลิกมานิตได้รับเชิญให้ขึ้นไปกล่าวคำอวยพร ถ้าเพื่อนของท่านได้รับเชิญเช่นเดียวกับมานิต เพื่อนของท่านจะกล้าขึ้นไปกล่าวคำอวยพรมากน้อยเพียงใด
19. เมื่อเพื่อน ๆ วิจารณ์หรือติเตียนการกระทำของสุวิทย์ สุวิทย์จะรู้สึกไม่สบายใจและไม่กล้าลงมือทำอะไรอีกต่อไป เพื่อนของท่านเคยประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้มากน้อยเพียงใด

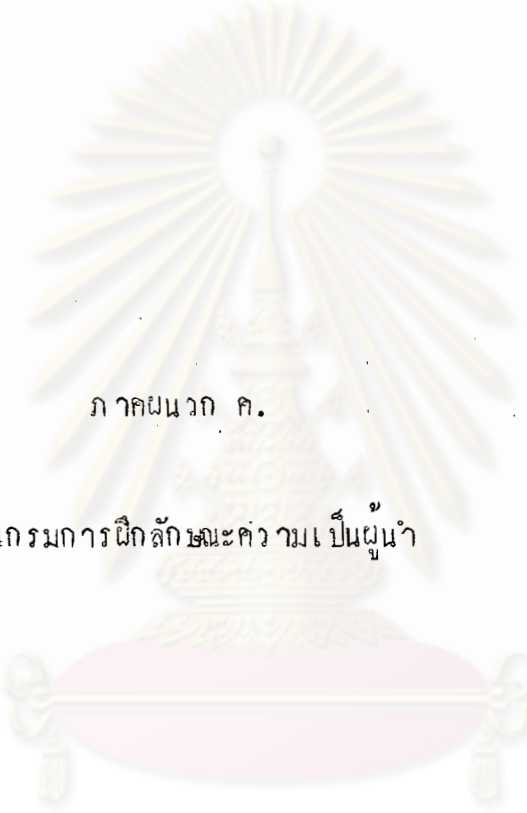
20. ทุกครั้งที่มาสีต้องเดินทางไปในที่ที่มีคนจำนวนมาก มาสีจะเกิดความรู้สึกกลัวและประหม่า เพื่อนของท่าน เป็นเช่นเดียวกับมาสีมากน้อยเพียงใด
21. เพื่อน ๆ เลือกสุพจน์ให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มรายงาน เพราะเห็นว่าสุพจน์เป็นคนที่เหมาะสมที่สุด แต่สุพจน์ปฏิเสธตำแหน่งนั้น เพราะคิดว่าตนเองมีความสามารถไม่พอ เพื่อนของท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับสุพจน์มากน้อยเพียงใด
22. เมื่อวิรัชได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าสิ่งที่ตนทำนั้นถูกต้องแล้ว แม้จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่บางคนและจะถูกหักท้วงก็ตาม วิรัชจะลงมือทำทันที ท่านคิดว่า เพื่อนของท่าน เป็นเช่นเดียวกับวิรัชมากน้อยเพียงใด
23. วิยะดาชอบให้เพื่อน ๆ วิจารณ์นิสัยของเธอ เพื่อปรับปรุงตนเอง เพื่อนของท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับวิยะดามากน้อยเพียงใด
24. วีระเป็นนิสิตชั้นปีที่ 1 เมื่อวีระรับงานจากอาจารย์หรือเพื่อน ๆ วีระจะตั้งใจทำงาน เหล่านั้นให้เสร็จตามกำหนดเวลา เพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเช่นเดียวกับวีระมากน้อยเพียงใด
25. ทุกครั้งที่ทศพรรับทำงานกลุ่มจากเพื่อน ๆ ทศพรจะตั้งใจทำอย่างดีที่สุดและเรียบร้อยที่สุด เพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเช่นเดียวกับทศพรมากน้อยเพียงใด
26. ปกติเมื่ออารีย์นัดมาทำงานกับเพื่อนแล้ว อารีย์มักจะไม่ค่อยทันเวลานัดเสมอ เพื่อนของท่านเคยติดนัดกับคนอื่นเหมือนอารีย์มากน้อยเพียงใด
27. สมศรีนัดกับเพื่อนว่า 8.00 น. จะไปพบเพื่อนเพื่อปรึกษาหารือและแบ่งงานกันทำ เมื่อคืนนอนตอนเช้าสมศรีไม่รีบร้อนที่จะแต่งตัวมาพบเพื่อน เพราะคิดว่าไปสายก็คงไม่เป็นไร คนอื่นยังเคยไปสายอยู่บ่อย ๆ เพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเช่นเดียวกับสมศรีมากน้อยเพียงใด
28. วันที่ 30 ธันวาคม ทางชุมนุมที่นิคคาเป็นสมาชิกอยู่ ได้จัดงานรื่นเริงวันปีใหม่ นิคคาปรึกษา กับเพื่อน ๆ ว่าจะมาช่วยทำความสะอาดและตกแต่งห้องที่ใจจัดงาน แต่ตอนเช้า นิคคา รู้สึกเพลียจึงอยู่บ้านพักผ่อน เพราะเห็นว่ามีคนช่วยหลายคนแล้ว เพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเช่นเดียวกับนิคคามากน้อยเพียงใด

นิคคา วน เรืองใจในรักนิคคา
 นิคคา วน เรืองใจในรักนิคคา
 นิคคา วน เรืองใจในรักนิคคา

29. เมื่อมีงานที่ต้องใช้เวลายาวนาน สมเศรษมักก็จะเกิดความท้อแท้เมื่อเหนื่อยและมีผลดีไปทำวันอื่น เวลาเพื่อนของท่านของทำงานที่อาศัยเวลานาน เพื่อนของท่านเคยเป็นเหมือนสมเศษมากน้อยเพียงใด
30. แม้ประสบปัญหาหรือความยุ่งยากในการทำงานเพียงใดก็ตาม ประสิทธิ์จะพยายามทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วง เมื่อเพื่อนของท่านทำงานแล้วประสบปัญหาหรือความยุ่งยากเพื่อนของท่านเคยปฏิบัติเหมือนประสิทธิ์มากน้อยเพียงใด.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค.

โปรแกรมการฝึกทักษะความเป็นผู้นำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ครั้งที่ 1

ตอนที่ 1

<u>หัวข้อเรื่อง</u>	การทำความรู้จักระหว่างผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
<u>เทคนิคในการฝึก</u>	" เกมคนใบ้ "
<u>วัตถุประสงค์</u>	เพื่อให้ผู้เรียนมีความคุ้นเคยกันอย่างรวดเร็ว
<u>ขนาดของกลุ่ม</u>	8 คน
<u>เวลาที่ต้องการ</u>	30 นาที
<u>อุปกรณ์</u>	ฉลากเขียนชื่อตัวละครเอกหญิงและชายในวรรณคดีไทยแต่ละ 1 ชื่อ
<u>การจัดกลุ่ม</u>	นั่งล้อมกันเป็นวงกลม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. ให้สมาชิกแต่ละคนจับฉลากคนละ 1 ใบ โดยไม่ให้คนอื่นเห็นว่าตนจับได้ตัวละครอะไร
2. ให้สมาชิกแต่ละคนพยายามทำท่าโดยไม่ต้องออกเสียงว่าตนจับได้ตัวละครอะไร ให้แสดงทีละคน และเมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ ตั้งคำถามถามผู้แสดง ๆ มีสิทธิตอบได้เพียงพยักหน้าหรือสั่นหน้าเท่านั้น ห้ามพูดเด็ดขาด
3. ในระหว่างที่สมาชิกแต่ละคนแสดงท่าทางใบ้ ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ร่วมกันปริศนา และช่วยกันตั้งคำถามซึ่งลงท้ายว่า "ใช่หรือไม่ใช่" ได้ไม่เกิน 5 ข้อ เพื่อถามผู้แสดง
4. เมื่อทายถูกจนครบทุกคนแล้ว ให้สมาชิกที่จับได้ตัวเอกหญิงและชายในเรื่องเดียวกันจับคู่คุยกันในเวลา 5 นาที
5. เสร็จแล้วให้แต่ละคู่แนะนำคู่ของตนให้สมาชิกทุกคนได้รู้จัก



ตอนที่ 2

หัวข้อเรื่อง

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

เทคนิคในการฝึก

การบรรยาย และ แบบฝึกหัด (กลุ่มพฤติกรรม)

การบรรยาย และ การอภิปรายกลุ่ม (กลุ่มพุทธิปัญญา)

ภาคบรรยาย : วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

เนื้อหา

1. ผู้นำ (Leader)

1.1 ความหมายของผู้นำ

1.2 ประเภทของผู้นำ

1.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

2.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

2.3 คุณลักษณะและสมบัติของความเป็นผู้นำ

รายละเอียด 1. ผู้นำ (Leader)

1.1 ความหมายของผู้นำ ในเรื่องของความหมายของ "ผู้นำ" นี้ ใค้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน เช่น ฮอเรนซ์ บี อิงลิช (Horance B. English) ได้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" ไว้ดังนี้คือ

ก. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

ข. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่งเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

ค. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่าจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับความเป็นผู้นำ

ง. บุคคลที่ไ้รับคะแนนสังคมมิติสูงสุด¹

เฟรด ซี ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ก. ใ้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม

ข. เป็นผู้ใ้รับการเลือกจากกลุ่ม

ค. ผู้นำอาจไม่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ แต่เขาเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยการใ้สังคมมิติ²

เค โช สวานานท์ มีความเห็นสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้ว และเขามีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำอยู่ในรูปจตุรรวมของพฤติกรรมของสมาชิกในหมู่คณะ นั่นคือ เป็นความสัมพันธ์รูปหนึ่งของหมู่คณะที่แสดงออกซึ่งความรักต่อคนกลางคนหนึ่งซึ่งก็คือ ผู้นำนั่นเอง ทุกคนในหมู่คณะใ้ใครที่จะทำคนใ้เหมือนผู้นำ ผู้นำอีกแบบหนึ่งคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำ นั่นคือผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจคนใ้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ มีความคิดริเริ่มดี จักวางแผนและดำเนินงานใ้เรียบร้อย เร่งเร้า ใ้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน³

¹Horance B. English and Ava Champney English, A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms (New York : David Mckay Co., 1958), pp. 288 - 289.

²Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Co., 1967), pp. 78 - 79.

³เค โช สวานานท์, จิตวิทยาสังคม (พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2510), หน้า 134-135.

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า "ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายในการทำงาน"¹

นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาสังคมและนักการทหารบางท่านเห็นว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) เพราะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Way Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนนิยมประชาธิปไตยมักเป็นประชาธิปไตยด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มบุคคลในกลุ่มยอมรับ และยอมรับปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะขาดความเป็นผู้นำแต่บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว พฤติกรรมที่เขาแสดงออกแสดงความเป็นผู้นำ นั้นย่อมหมายความว่าในกลุ่มคนหนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

1.2 ประเภทของผู้นำ เดวิด เกรช (David Krech) และเพื่อนได้พิจารณาแบ่งประเภทของผู้นำเป็น 2 นัยคือ

1.2.1 พิจารณากานสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ การพิจารณาในทัศนะนี้อาจแยกลักษณะของผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

¹ Carter V. Good, Dictionary of Education, 2d ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1959), p. 313.

ก. ผู้นำหรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (Legal Leader หรือ Authoritative Leader) การพิจารณาผู้นำตามลักษณะนี้ไม่มีปัญหามาก เพราะยอมเป็นไปตามตำแหน่ง (Position) ที่ดำรงอยู่ซึ่งยอมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

ข. ผู้นำหรือหัวหน้างาน โดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic Leader) ข้อนี้ถือว่าสำคัญต่อการเป็นผู้นำ เพราะว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่เท่าเทียมกัน บางคนทำงานเก่งได้ความเคารพนับถือ และเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากสมาชิกในกลุ่ม เป็นอันมาก บางคนได้รับความนิยมน้อย ส่วนบางคนอาจจะได้รับความนิยมน้อยเหลือเกิน ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ "ลักษณะพิเศษ" (Charisma) ของผู้นำแต่ละคนด้วยเป็นสำคัญ

ค. ผู้นำหรือหัวหน้างานในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำหรือหัวหน้าตามสถานะนี้เป็นตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย¹

1.2.2 พิจารณาจากลักษณะ และวิธีทำงานของหัวหน้างาน การพิจารณาจากลักษณะนี้สามารถแบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท เช่นเดียวกันกล่าวคือ

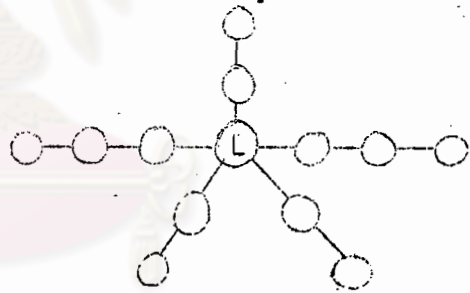
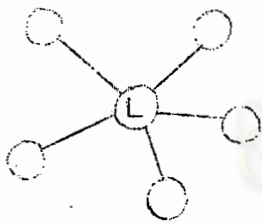
ก. ผู้นำแบบอัครนิยม (Autocratic Leader) ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

- แบบเจ้านาย ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ใช้อำนาจมากกว่าแบบประชาธิปไตย ตัดสินเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มด้วยตนเอง วางแผนงานต่าง ๆ เอง เป็นคนเคียวที่ทราบลำดับต่าง ๆ ของงานที่จะทำ และสั่งออกกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำ ไม่ฟังความเห็นคนอื่น ไม่ชอบให้ใครคัดค้าน

¹David Krech et al., Individual in Society (New York : McGraw - Hill Book Co., 1962), pp.420 - 453.

ถือเอาความคิดเห็นของตนเองผู้เดียวเป็นสำคัญ การกระทำทุกอย่างเพื่อสร้างสถานภาพของ
ตัวเอง ให้มีการติดต่อระหว่างคนในกลุ่มน้อยที่สุด สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะใน
ด้านการรับใช้ และฟังคำสั่ง ดังนั้นจึงทำให้สมาชิกขาดความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของ
กลุ่ม เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาประการหนึ่งก็คือ ถ้าหากผู้นำเสียคนเดียว การดำเนินงานในกลุ่ม
แบบนี้ย่อมชะงัก หรือกลุ่มนั้น ๆ อาจแตกสลาย เพราะสมาชิกในกลุ่มต่างไม่ได้มีความประสม
ประสานกันมาก่อน

โครงสร้างของกลุ่มแบบนี้เป็นรูปดาว คือมีผู้นำอยู่ตรงกลาง
และมีผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่มล้อมรอบ ผู้นำจะติดต่อกับสมาชิกที่มีฐานะสูงกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ
หรือสมาชิกที่จัดว่าเป็นผู้นำอันดับสอง และผู้นำอันดับสองก็จะไปติดต่อกับผู้นำอันดับสามต่อไป
เรื่อย ๆ การจัดระบบแบ่งเป็นชั้นนี้เป็นวิธีทางหนึ่งที่ผู้นำจะรักษาตนเองไว้เป็นศูนย์กลางของ
อำนาจ และในกลุ่มแบบลำดับชั้นนี้สมาชิกแต่ละคนต่างพยายามดิ้นรน เพื่อให้สถานะของตนสูง
ขึ้น ทำให้เกิดความคับข้องใจและความก้าวร้าวขึ้นในระหว่างสมาชิกกลุ่ม



โครงสร้างของสังคมแบบอัตถนิยม
(กลุ่มเล็ก)

โครงสร้างของสังคมแบบอัตถนิยม
(กลุ่มใหญ่ขึ้น)

— แบบบิดาหรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายแบบแรก
แต่โดยปกติจะถือเอาผู้ใ้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มเสมือนลูกหลานหรือญาติจึงมีความเมตตา
กรุณาว่าแบบแรก แต่โดยทั่วไปก็คงถือตัวเองว่ามีความสำคัญและเป็นใหญ่ยิ่งกว่าผู้ใ้บังคับบัญชา
ทั้งหลาย

ข. ผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire
Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้สมาชิกกลุ่มหรือผู้ใ้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามใจชอบ

การดำเนินงานใด ๆ การวางนโยบาย การแบ่งงานต่าง ๆ ผู้นำจะไม่เข้าร่วมด้วย หรือมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ผู้นำจะจัดหาวัสดุมาสนับสนุน เพื่อให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน จะเข้ามาร่วมด้วยเมื่อสมาชิก เรียกร้องเท่านั้น น้อยครั้งที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา¹ การบริหารกลุ่มแบบนี้แทบจะเรียกได้ว่า ขาดผู้นำ เพราะผู้นำไม่ใช่ความเป็นผู้นำเลย ทหาระเบียบ กฎเกณฑ์ ใด ๆ ไม่ได้ ในกลุ่มแบบนี้ ปล่อยให้แต่ละคนทำงานตามที่เห็นสมควร เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมเกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะกลุ่มจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การบริหารงานแบบนี้มักเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามใช้ประชาธิปไตยหรือประชาธิปไตยโดยไม่เข้าใจที่จริงคืออะไรสักประการหนึ่งไม่แน่ใจในความเป็นผู้นำของตนเอง จึงพยายามให้เสรีภาพอย่างกว้างขวาง และยกย่องความสามารถของสมาชิก ปล่อยให้ทำงานโดยไม่มี การควบคุม ผลก็คือความล้มเหลวของงาน²

ค. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะไม่ถือเอาตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานมักให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เสมอ ผู้นำแบบนี้จึงมีลักษณะสรุปได้ อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

- เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำของกลุ่ม ในขณะเดียวกันก็เป็นครูของผู้บังคับบัญชา

- รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และมีการปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่ม

- สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เอง เป็นอย่างดี ส่วนวิธีการอาจถือเอาเสียงข้างมากตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการได้เอง หลังจากฟัง

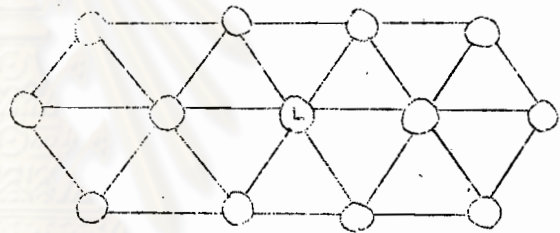
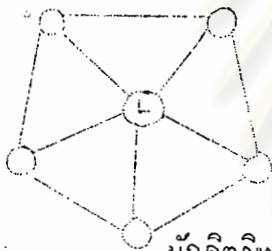
¹ Dorwin Cartwright and Alwin Zander, eds., Group Dynamics: Research and Theory, 3d ed. (New York : Harper & Row, 1968), p.319.

² พันธุ์ ทัศนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 56 - 57.

ข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้อื่นแล้ว โดยสรุปจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก

ในด้านการมีอำนาจของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะไม่แตกต่างไปจากแบบอัตถนิยม แต่ความแตกต่างที่สำคัญอยู่ที่การใช้อำนาจนั้น ผู้นำแบบประชาธิปไตยต้องการให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรม และในการตัดสินใจ เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด ขยายความรับผิดชอบไปยังสมาชิก เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม พยายามลดความคับข้องใจในกลุ่ม ขจัดการแบ่งลำดับชั้น

โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มแบบนี้ มีลักษณะดังในภาพคือ ผู้นำจะอยู่ในจุดกลาง แต่สมาชิกคนอื่น ๆ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน



นักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษาเพื่อคุณิทธิพลของผู้นำทั้ง 3 แบบที่มีต่อกลุ่ม และลักษณะผู้นำแบบใดจะดีที่สุด เลวิน ลิปพิต และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) เป็นกลุ่มแรกที่แสดงให้เห็นว่า แบบผู้นำที่แตกต่างกันสามารถทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบที่แตกต่างกันจากกลุ่มเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน จากการศึกษาของเขาพบว่า ในกลุ่มแบบอัตถนิยม และแบบประชาธิปไตยจะมีลักษณะความเป็นศัตรู (Hostility) เท่าเทียมกัน แต่ในกลุ่มอัตถนิยมจะมีความก้าวร้าวมากกว่า นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ในกลุ่มแบบประชาธิปไตยนั้น จะต้องใช้วิธีการเร็ว และกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มมากกว่าแบบอัตถนิยม และคนส่วนมากชอบการปกครองแบบประชาธิปไตยมากกว่า แต่พวกที่ชอบยอมคนอื่น (Submissive) หรือไม่มีความมั่นใจ ชอบการได้รับคำสั่งมากกว่า¹

¹Desha Kaewchansilp, The Effectiveness of Leadership Training (Bangkok : Training Center Nida, [n.d.]), pp. 13 - 14.



ยูริส โอริน (Uris Auren) ให้ความเห็นว่า บรรดานักจิตวิทยา นักสังคมวิทยามักจะคิดว่า ลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ดีที่สุด แต่ความจริงนั้น แบบอัครนิยมในสถานการณ์หนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในขณะที่วิธีการอื่น ๆ ล้มเหลว เช่นเดียวกันกับแบบเสรีนิยม มักจะมีผู้กล่าวกันว่า เป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ภายในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็สามารถประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับวิธีอื่นเช่นกัน¹ การศึกษาของ แลนเซตตา (Lanzetta, 1953) ยืนยันความคิดนี้ เขาทดลองให้กลุ่มทำงานในขณะที่มีความกดดัน และพบว่า ในสถานการณ์เช่นนั้นผู้นำที่มีความก้าวร้าวสามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่า เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันและชนิดของผู้นำนี้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก สถานการณ์ที่บีบคั้นอาจเปลี่ยนลักษณะของผู้นำประเภทหนึ่งไปสู่อีกประเภทหนึ่งได้ จากการทดลองของ ซิลเลอร์ (Ziller, 1955) พบว่า เมื่อผู้นำต้องเผชิญกับงานที่ไม่ง่าย และเสี่ยงอันตราย ผู้นำอาจเปลี่ยนมาเป็นแบบอัครนิยม และไม่คำนึงถึงความเห็นของผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่ม²

1.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ โดยทั่วไปผู้นำมีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จดูลงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยให้มีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้อย่างดี และมีปริมาณมาก ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนและสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใดบ้าง กับปัญหาที่ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

1.3.1 หน้าที่หลัก (Primary Function) ซึ่งเป็นหน้าที่ที่จำเป็น

¹Uris Auren, How to Be a Successful Leader (New York : McGraw-Hill Book Co., 1953), pp. 34 - 40.

²มองพรวน อยู่ประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาจิตวิทยา, 2511), หน้า 16.

ตกลงการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

ก. หน้าที่บริหารงาน (Executive) หน้าที่ที่เห็นชัดของผู้ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มแบบใด คือ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารงานและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าเขาจะตัดสินใจนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เขาก็มีความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารนโยบายเหล่านั้น แต่ทั้งนี้มีความหมายว่าผู้นำจะต้องลงมือทำเองทั้งหมด อาจเป็นเพียงให้ผู้อื่นรับช่วงงานไปทำก็ได้

ข. หน้าที่วางแผนงาน (Planner) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่วางแผนงานหรือวิธีการที่จะให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะต้องจัดการตัดสินใจทันทีหรืออาจจะวางแผนไว้เป็นระยะยาว บ่อยครั้งที่ผู้นำเป็นผู้วางแผนงานแค่เพียงผู้เดียว สมาชิกในกลุ่มจะรับงานเป็นส่วน ๆ ตามที่ตนรับผิดชอบไป

ค. หน้าที่วางนโยบาย (Policy Maker) โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทางคือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมมือให้ความเห็นโดยผู้นำอันดับรองลงไปบ้างแล้วมีการออกคำสั่งเพื่อกำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมาหรือสมาชิกทั้งหมดร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม อีกประการหนึ่งก็คือผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว แต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใดผู้นำมีบทบาทมากเสมอ

ง. หน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญงานบางด้านเฉพาะ ขณะที่สังคมเปลี่ยนแปลง หน่วยงานมีสาขาแยกเฉพาะมากขึ้น ผู้นำยอมของแสวงหาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ

จ. หน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม (External Group Representative) ผู้นำจะต้องรับหน้าที่นี้เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุก ๆ คนในกลุ่มจะติดต่อกับคนในกลุ่มอื่น ๆ ได้ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มในการติดต่อกับบุคคลในกลุ่มอื่น ๆ

ฉ. หน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relations) ผู้นำอยู่ในฐานะที่ควบคุมความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มได้ ผู้นำบางคนจะวางตนสนิทกับคนในกลุ่มเป็นอย่างดี บางคนก็ให้ความสนิทสนมแก่คนสองสามคนในกลุ่มโดยใช้คนเหล่านั้น

เป็นสื่อสัมพันธ์ไปยังคนอื่น ๆ ในกลุ่มต่อไป

ข. หน้าที่ให้ดูให้โทษแก่สมาชิก (Purveyor of Rewards and Punishments) สิทธิดังกล่าวของผู้นำ ทำให้เขาควบคุมกลุ่มได้ ส่วนใหญ่การลงโทษหรือการให้รางวัลเป็นการกระทำภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่งงานหรือมอบงานที่รู้ว่าผู้นำไม่พอใจจะทำ เป็นต้น

ข. หน้าที่ลดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม และทำหน้าที่ตัดสินไกล่เกลี่ยให้คืนดีกัน (Arbitrator and Mediator)

1.3.2 หน้าที่รอง (Secondary Function) ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้นำยอมรับทำในกลุ่มเพื่อผลทางจิตใจ ประกอบด้วย

ก. ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplar) ในกลุ่มบางประเภท เช่น ทหาร พระผู้นำจะคงแสดงตนเป็นตัวอย่างให้ดูตามหรือสมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม

ข. ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ผู้นำของกลุ่มเป็นเครื่องหมายประจำผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ สับเปลี่ยนกันเรื่อย ๆ

ค. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบ เมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหา โดยเฉพาะเมื่อต้องการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขาและให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ (Substitute for Individual Responsibility)

ง. ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Ideologist) เป็นที่เคารพยกย่องและเชื่อฟัง

จ. ผู้นำบางคนเป็นบุคคลที่คนอื่นต้องการเอาเยี่ยงอย่าง (Father Figure) ผู้นำจึงมักมีอำนาจมากในกลุ่ม เพราะเขาเป็นที่เคารพและยึดถือเป็นตัวอย่าง

ฉ. ทำหน้าที่เป็นผู้ยอมรับผิดหรือผู้ที่ถูกโอนความผิดมาให้ (Scapegoat) ในกรณีนี้เนื่องมาจากเมื่อกลุ่มได้รับความบีบคั้นจากภายนอก สมาชิกในกลุ่มจึงระบายความไม่พอใจ ความก้าวร้าวมายังผู้นำซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะขจัดปัญหา

ที่เกิดขึ้น หากปัญหานั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นำ¹

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำตามที่กล่าวมานี้ ในกลุ่มที่มีการปกครองแบบต่าง ๆ กัน สถานการณ์ต่างกัน ความสำคัญมากน้อยของแต่ละบทบาทหน้าที่ที่จะแปรเปลี่ยนไปเรื่อย

2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

2.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ ปัญหาแรกในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความเป็นผู้นำก็คือการหาคำจำกัดความซึ่งเป็นที่ยอมรับของคำ ๆ นี้ ได้มีผู้ใช้คำว่า "ความเป็นผู้นำ" อย่างกว้างขวางทั้งในวงการธุรกิจ วงการศึกษา วงการสังคมสงเคราะห์ และแม้แต่วงการเมื่องก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าหนังสือเกี่ยวกับการจัดการทุกเล่มจะมีบทหนึ่ง ที่กล่าวถึงความเป็นผู้นำโดยตรง อย่างไรก็ตามก็ยังไม่สามารถตกลงกันได้ อย่างแน่นอนเกี่ยวกับความหมายของความเป็นผู้นำนี้ ดังนั้นจึงขอยกตัวอย่างการให้คำจำกัดความของความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

ออร์คเวย์ ทีด (Ordway Tead) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา²

ฮอเรนซ์ บี อีลลิช (Horance B. English) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

ก. เป็นลักษณะหรือทักษะการนำ หรือหน้าที่ของการนำ ความหมายในแง่นี้จะไม่คำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาตัดสินว่า ใครจะเป็นผู้นำและนำ

¹David Krech, et al., Individual in Society, pp. 428 - 430.

²Ordway Tead, The Art of Leadership (New York : McGraw-Hill Book Co., 1935), p. 63.

ได้อย่างไร แต่จะคิดถึงเพียงคุณสมบัติของผู้นำ

ข. เป็นการริเริ่มชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือบุคคลอื่น โดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากนัก

ค. เป็นการกระทำที่มีต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์¹

วอร์เรน จี เบนนิส (Warren G. Bennis) อธิบายว่า "ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้กระทำจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ"

อาร์ ดูบิน (R. Dubin) ได้เสนอคำจำกัดความสั้น ๆ ว่า "ความเป็นผู้นำเป็นการฝึกหัดการใช้อำนาจและการชักชวนใจ"

ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) เห็นว่า "ความเป็นผู้นำอาจจะพิจารณาว่าเป็นกระบวนการหรือการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้อำนาจถึงเป้าหมายและความสำเร็จของกลุ่ม"

จอร์จ อาร์ เทอรี่ (George R. Terry) ได้ให้คำจำกัดความว่า "ความเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมของผู้ที่มีอิทธิพลให้อำนาจวัตถุประสงค์ของบุคคล"²

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Horance B. English and Ava Champney, A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms, p. 288.

²Desha Kaewchansilp, The Effectiveness of Leadership Training, pp. 3 - 4.

เนื่องจากความขัดแย้งกันในเรื่องของความหมายของความเป็นผู้นำนี้ จึงมีนักการศึกษาหลายท่านได้พยายามแบ่งประเภทของคำจำกัดความนี้ แต่ยังคงมีความเห็นแตกต่างกันอยู่เช่นเดิม

ลอร์เนอร์ เอฟ. คาร์เตอร์ (Lauror F. Carter) เสนอว่ามีแนวความคิดที่พยายามจะให้คำจำกัดความของคำว่า ความเป็นผู้นำอยู่ 5 วิธีคือ

ก. พิจารณาจากการที่สมาชิกกลุ่มเพ่งความสนใจไปที่บุคคลใด คำว่าผู้นำในที่นี้หมายถึงผู้ที่สามารถกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มจะเป็นผู้นำทุกคน

ข. พิจารณาความเป็นผู้นำในแง่ของจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ตามความหมายนี้ผู้นำคือ บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ค. พิจารณาในแง่ของการเลือกทางสังคมมีติ ดังนั้นผู้นำคือ บุคคลที่กลุ่มเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ

ง. พิจารณาในแง่ของระดับอิทธิพลของบุคคลที่มีต่อกลุ่ม

จ. พิจารณาในแง่พฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ซึ่งในสภาพการณ์ที่แตกต่างกันพฤติกรรมของความเป็นผู้นำก็จะแตกต่างกันไปด้วย¹

อาร์ ที. มอริส และ เอ็ม ซีแมน (R. T. Morris and M. Seeman) แบ่งความหมายของความเป็นผู้นำออกเป็น 4 ประเภทคือ

ก. พิจารณาในแง่ของสถานภาพคือ ถือเอาตำแหน่งของบุคคลเป็นสำคัญ

ข. พิจารณาในแง่ของความนิยมนับถือ ในที่นี้ผู้นำคือ จุดรวมของความสนใจ และมีฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม ความนิยมนับถือนี้สามารถใช้อธิบายการเลือกทางสังคมมีติได้เช่นกัน

¹Ibid., p.5.

ค. พิจารณาในแง่ของพฤติกรรม เพราะถือว่าผู้นำคือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกทางความเป็นผู้นำ นอกจากนั้น สตีลคิลล์ ยังให้ความเห็นอีกว่า ในตำแหน่งผู้นำที่แตกต่างกันบุคคลยังแสดงพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย

ง. พิจารณาในแง่ของอิทธิพล ในที่นี้ความเป็นผู้นำคืออิทธิพล ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งการกระทำใด ๆ ก็ตามที่เป็นอิทธิพลในทางบวก หรือพฤติกรรมที่ต้องการในการนำกลุ่ม หรือแม้แต่วิธีการที่ก่อให้เกิดความแตกต่างภายในกลุ่ม¹

แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn) ได้เสนอว่าคำจำกัดความของความ เป็นผู้นำตามที่ปรากฏในสังคมวิทยานั้นมี 3 ความหมายกว้าง ๆ คือ

- ก. เป็นคุณลักษณะของตำแหน่ง
- ข. เป็นลักษณะของบุคคล
- ค. เป็นประเภทของพฤติกรรม²

จากการสำรวจความหมายของความ เป็นผู้นำพบว่า ในปัจจุบันนี้การให้ คำจำกัดความของความ เป็นผู้นำที่นิยมมากที่สุดก็คือ พิจารณาในแง่ของความเป็นอิทธิพล สำหรับ ความหมายที่แตกต่างกันออกไปนี้สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับความ เป็นผู้นำ และเราสามารถคาดหวังได้ว่า จะมีคำจำกัดความที่แตกต่างกว่านี้ตามมาอีกมากมายในอนาคต

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ มโนทัศน์ (Concept) เกี่ยวกับความ เป็นผู้นำที่สำคัญมี 3 ประการ ตามความคิดของ เมอเร จี รอส และชาร์ล อี เฮนดรี (Murray G. Ross and Charles E. Hendry) ได้แก่

ก. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait within Individual Leader) ในสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็น

¹Ibid., p. 6.

²Ibid., p. 8.

ผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือเป็นสิ่งที่มิตคิดตัวมาตั้งแต่เกิด (Leader was born, not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำ หรือยังคงเป็นผู้นำอยู่นั้น เป็นคุณสมบัติภายในตัวเองของแต่ละบุคคล แต่ในปัจจุบันเชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล

ข. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็น โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคลเป็นคุณสมบัติของกลุ่ม บุคคลแต่ละคนจะเอาลักษณะเฉพาะตัว ที่สนใจ ความต้องการส่วนตัวคิดตัวมาด้วย เมื่อเขากลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปความเป็นผู้นำภายในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

ค. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) การพิจารณาลักษณะความเป็นผู้นำตามลักษณะภายในตัวของผู้นำแต่ละคนและลักษณะของกลุ่มยังไม่พอ เพียงที่จะอธิบายความเป็นผู้นำสถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มหรือขององค์กรนั้น ๆ¹

จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำตามมโนทัศน์ทั้ง 3 แบบนี้พบว่า มโนทัศน์แบบแรกก็เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวผู้นำแต่ละคนนั้น ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทั้งนี้เพราะความเป็นผู้นำยังขึ้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ อีก ซึ่งจากการศึกษาของ

¹ Charles W. Merrifield, ed., Leadership in Voluntary Enterprise (New York : Oceana Publication, 1961), pp. 100 - 107.

ฟิลล์มอร์ เอ็ช แซนฟอร์ด (Fillmore H. Sanford) พบว่าปรากฏการณ์ 3 อย่างที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณื ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจึงควรศึกษาทั้ง 3 ประการนี้ร่วมกัน¹

2.3 คุณลักษณะและคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ นักการศึกษาและนักทฤษฎีหลายท่านได้พยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เนื่องจากลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นอาจจะคล้ายกันในส่วนใหญ่ แต่จะแตกต่างกันในส่วนย่อยทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถานการณื

ออร์ดเวย์ ทีค (Ordway Tead) มีความเห็นว่า คุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำซึ่งได้แก่

- ก. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
- ข. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย
- ค. มีความเข้าใจในค่านิยมมนุษย์สัมพันธ์
- ง. มีความกระตือรือร้น
- จ. มีความสามารถในการรักสันใจและตกลงใจ
- ฉ. มีความฉลาด
- ช. มีความเชื่อมั่นในตนเอง²

แต่กระนั้นก็ตามคุณสมบัติดังกล่าวนี้ อาจไม่จำเป็นสำหรับบางสถานการณืทุกประการไป แต่หากบุคคลใดมีลักษณะดังกล่าวแล้ว อาจจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำแบบอุดมคติ

¹Clarence A. Weber and Mary E. Weber, Fundamental of Educational Leadership, 2d ed. (New York : Exposition Press, 1961), p. 37.

²Ordway Tead, The Art of Leadership, p. 83.

จากการสำรวจนายทหารระดับผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้พบว่า ลักษณะสำคัญที่ปรากฏกับนายทหารเหล่านี้ เป็นส่วนมากมีดังต่อไปนี้คือ

- ก. ความเป็นระเบียบวินัย
- ข. มีร่างกายแข็งแรง
- ค. มีน้ำเสียงที่เข้มแข็ง เด็ดขาด
- ง. มีความรับผิดชอบ
- จ. มีความกล้าหาญ
- ฉ. มีความสามารถในการตัดสินใจ
- ช. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- ซ. มีความอดทน
- ด. มีความกระตือรือร้น
- ฎ. มีความคิดริเริ่ม
- ฏ. มีความรักหมู่คณะ
- ฐ. มีความยุติธรรม
- ฑ. มีความรอบรู้
- ฒ. มีความซื่อสัตย์
- ณ. มีความเฉลียวฉลาด
- ด. มีจิตใจกว้างขวาง โอบอ้อมอารี¹

หลวงวิจิตรวาทการ ได้กล่าวไว้ว่า "คุณสมบัติอันสำคัญของผู้เป็นหัวหน้าคือ ความสามารถที่จะให้คนทำงานด้วยความยินดี ไม่ใช่บังคับให้คนทำด้วยความจำใจ อีกประการหนึ่ง

¹Department of Military Psychology and Leadership, Military Leadership and Psychological Warfare (Bangkok : Chulachonkiao Royal Military Academy, 1965), pp. 21 - 24.

หัวหน้าที่ดีนั้นไม่ใช่แค่เป็นผู้สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองเท่านั้น ยังคงเป็นผู้สามารถทำให้คนในควบคุมของคนทำงานด้วยความยินดีด้วย การที่จะทำให้คนทำงานด้วยความยินดีนั้น ความหลักทั่วไปให้บรรจุนให้เหมาะแก่ลักษณะของงาน เลือคนให้เหมาะแก่ตำแหน่ง (Proper man in the Proper Place) เพราะว่าถ้าคนใดทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคนที่ทำงานนั้นด้วยความยินดี สมัยที่ทำให้เกินกว่าเวลาที่บังคับไว้หรืออาจสละเวลาทั้งหมดให้แก่งานที่ตนรักได้¹

ราล์ฟ เอ็ม สตอกคิลล์ ได้ศึกษาลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ พบว่าความเป็นผู้นำสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ดังนี้

- ก. ความสามารถทางด้านสติปัญญา ด้านภาษา การตัดสินใจ
- ข. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การงาน และการสังคม
- ค. ความรับผิดชอบ ความเชื่อถือได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ง. ความร่วมมือกับกลุ่ม ความสามารถในการปรับตัวเข้าสังคมเก่ง
- จ. ลักษณะแสดงตัว มีคนรู้จักมาก
- ฉ. มีอารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ขัน
- ช. ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม²

ผลการศึกษาของ สตอกคิลล์ นี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โรเบิร์ต เอฟ เบลล์ (Robert F. Bales) ซึ่ง แมคคอบี (Maccoby) สรุปว่า เบลล์ ได้ทำการทดลองกับนิสิตปี 1 มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด จำนวน 150 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักคิดและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นที่ชอบพอรักใคร่ของสมาชิกส่วนมาก จะเป็นผู้ที่มิได้ลักษณะความเป็นผู้นำ

¹ หลวงวิจิตรวาทการ, กุศโลบาย (พระนคร : เสริมวิทย์บรรณาการ, 2514), หน้า 208 - 209.

² Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Free Press, 1974), pp. 39 - 63.

โคกที่สูงที่สุด นอกจากนั้นเขายังพบว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะมีองค์ประกอบต่อไปนี้สูงคือ

- ก. ความสำเร็จและความเด่น
- ข. ช่วยให้อุบัติการณ์ประสบความสำเร็จ
- ค. มีความสามารถในการเข้าสังคม¹

ชลด อุตทภาชณั้ โคกให้ความเห็นว่า ผู้นำหรือบุคคลชั้นผู้บังคับบัญชานั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงวางหลักให้บุคคลเหล่านั้นยึดถือหลักธรรมาวัตรธรรม 4 เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้แก่

ก. สัจจะ คือการรักษาคำมั่นสัญญา หรือปฏิบัติกิจการใด ๆ ในตำแหน่งหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

ข. ทมะ คือการรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ให้หวั่นไหว สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ปกติเยือกเย็น

ค. ชนติ คือรู้จักอดทนต่อความลำบากในการเผชิญอุปสรรคใด ๆ มีความพยายามสุดส่าหะให้งานสำเร็จ อดทน อดกลั้นต่อความเจ็บใจเมื่อถูกข่มขู่

ง. จาคะ โคกแก่การรู้จักบริจาคทรัพย์ของตนให้ผู้อื่น จนกระทั่งสามารถสละชีวิตเลือดเนื้อเพื่อรักษาชาติบ้านเมือง²

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีซึ่งเป็นที่ต้องการของมวลสมาชิก จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ดิเรก ตั้งสายัณห์, "การศึกษาผลการสอนแบบสืบสวนสอบสวน ที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำและการคิดแบบขเนกนัยเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสอนแบบทั่วไป" (ปริญญานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2517), หน้า 27.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 26 - 29.

- ก. มีความเฉลียวฉลาด เขาวนปัญญาสูง
- ข. มีความสามารถหลายด้าน
- ค. กระจกวีรบุรุษเสมอ
- ง. เป็นผู้ที่พูดจริงทำจริง
- จ. กล้าหาญทั้งทางกายและใจ
- ฉ. สามารถควบคุมจิตใจของตนเองได้
- ช. มีความคิดริเริ่ม
- ซ. รู้จักเสียสละ
- ฅ. มีความยุติธรรม
- ฎ. สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ดี
- ฏ. มีความอดทน
- ฐ. มีวินัยในตนเอง
- ฑ. มีทักษะในการเข้าสังคม
- ฒ. ราบรื่น มีอารมณ์ขัน
- ณ. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ด. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และสังคม
- ค. มีความรับผิดชอบเชื่อถือไว้วางใจได้
- ก. ใช้คุณธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะควรยึดถือปฏิบัติ 4 พรหมวิหาร 4

และปราศจากอคติ 4

- ก. สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี
- ท. กล้าเผชิญความจริง
- ธ. มีมนุษยสัมพันธ์ และชอบเรียนรู้นิสัยของเพื่อนร่วมงาน
- น. อุทิศตนเพื่อส่วนรวม
- บ. สามารถเผชิญวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง
- ป. วางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง
- ผ. วางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าชัดเจน



๘. พยายามฝึกทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิก และสนใจสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา¹

ภาคกิจกรรม 1. กลุ่มพฤติกรรม

ก. แบบฝึกหัด "การเดินทาง"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญและบทบาทของผู้นำ

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ต้องการ 20 นาที

การจัดกลุ่ม ให้สมาชิก เข้าแถวโดยเอามือจับไหล่ผู้ที่อยู่ข้างหน้า

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ให้สมาชิกทุกคนไขว่ปากตา ยกเว้นผู้นำซึ่ง

ยืนอยู่หัวแถว

2. ผู้นำมีหน้าที่พาสมาชิกไปยังที่ใดก็ได้ตามที่ปรารถนา เช่น อาจจะเป็นภายในห้อง หรือที่ระเบียง ทั้งนี้ต้องพยายามทำให้การเดินทางสั้น และสนุกที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการใช้จินตนาการบรรยายสถานที่ที่กำลังผ่านเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง หรือความสนุกเพลิดเพลินที่ได้รับ ผู้นำอาจจะสั่งให้สมาชิกทำอาการอะไรก็ได้เมื่อผ่านสถานที่นั้น ๆ เช่น ให้ผู้เล่นกระโดดข้ามขอนไม้ หรือล้มก้มไม่ เป็นต้น

3. ให้สมาชิกทำตามที่ผู้นำสั่งและจินตนาการตามที่ผู้นำบรรยาย ระหว่างการเดินทางสมาชิกพูดคุยกันได้ ถ้าผู้นำไม่ห้าม

4. ผู้นำต้องระลึกเสมอว่า ตนต้องรับผิดชอบต่อความปลอดภัย และความสนุกของสมาชิก ดังนั้น ถ้าเห็นว่าสมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 42 - 43.

ผู้นำจะต้องหาทางกระตุ้นให้สมาชิกรู้สึกสนุก และถ้าผู้นำเหนื่อย ผู้นำสามารถเรียกให้สมาชิกคนอื่นมาทำหน้าที่แทนได้

5. ให้สมาชิกทุกคนร่วมกันอภิปรายถึงข้อคิดที่ได้จากการเล่นเกมกิจกรรมนี้ รวมทั้งบทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้นำ

6. ผู้ดำเนินการสรุปข้อคิดจากกลุ่ม¹

ข. แบบฝึกหัด "ยิงเรือ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เข้าใจถึงประเภทของผู้นำทั้ง 3 แบบ

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 3 คน ประมาณ 3 กลุ่ม

เวลาที่ต้องการ 30 นาที

การจัดกลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มนั่งล้อมกันเป็นวงกลม

อุปกรณ์ 1. ตารางสำหรับทายที่ซ่อนของเรือแต่ไม่บอกตำแหน่งของเรือ

เอาไว้

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1										
2										
3										
4										
5										
6				1						
7			1	3	1					
8		1	3	5	3	1				
9										
10										

¹ Leonard Blank, Gloria B. Gottsegen, and Monroe G. Gottsegen, eds., Confrontation (New York : Macmillan Co., 1971), p. 62.

2. กระดาษขนาดเล็ก 4 แผ่น สำหรับส่งคำตอบแต่ละครั้งให้ผู้ดำเนินการ
3. คินสอ กลุ่มละ 1 แท่ง

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. สมาชิกแบ่งเป็นกลุ่ม และเลือกหัวหน้ากลุ่ม ๆ ละ 1 คน
2. ผู้ดำเนินการนำหัวหน้าของแต่ละกลุ่มออกไปนอกห้องและกำหนดบทบาทให้ผู้นำของกลุ่มที่ 1 เป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) กล่าวคือ ในการที่จะตกลงใจเลือกตำแหน่งของเรือที่จะยิงนั้น ผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นและถือเอาเสียงข้างมากเป็นใหญ่ ส่วนผู้นำของกลุ่มที่ 2 ให้เป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือถือความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ไม่ฟังความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำของกลุ่มที่ 3 ให้เป็นแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leader) สมาชิกกลุ่มจะตกลงใจอย่างไรก็ได้

3. ให้ผู้นำของแต่ละกลุ่มกลับไปประจำกลุ่มตน โดยผู้ดำเนินการอธิบายให้สมาชิกทุกคนฟังว่า ในตารางที่แจกให้ นั้นจะมีตำแหน่งที่ของเรือศัตรูซ่อนอยู่ระหว่าง 6 - 12 ของ และเรื่อนั้นอยู่ในแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งตำแหน่งของเรื่อนี้ได้กำหนดไว้แล้ว หน้าที่ของสมาชิกคือ จะต้องหาตำแหน่งที่ซ่อนของเรื่อนั้นครั้งละ 4 ตำแหน่ง เช่น กลุ่มที่ 1 อาจจะได้เลือกตำแหน่ง d2, f4, g1 หรือ j10 เป็นต้น และให้เขียนตำแหน่งที่เลือกนี้ลงในกระดาษเพื่อส่งให้ผู้ดำเนินการคิดคะแนน ตำแหน่งที่เลือก 4 ตำแหน่งใน 1 ครั้งนี้ ถือว่าเป็นการที่กลุ่มยิงปืนไปที่เรือศัตรูโดยใช้กระสุน 1 ชุด ๆ ละ 4 นัด และทุกกลุ่มมีสิทธิยิงปืนได้ 4 ชุดเท่านั้น โดยให้เวลาในการคิดชุดละ 2 นาที

4. ผู้ดำเนินการคิดคะแนนที่แต่ละกลุ่มยิงได้คะแนนกำหนดไว้แล้วในตาราง เมื่อยิงครบ 4 ชุดแล้ว กลุ่มใดได้คะแนนมากที่สุดถือว่า ชนะ

5. ผู้ดำเนินการถามความรู้สึกของสมาชิกแต่ละกลุ่ม เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำของกลุ่มตน และถามความรู้สึกของผู้นำเอง

6. ผู้ดำเนินการกล่าวสรุปถึงประเภทและบทบาทของผู้นำแต่ละแบบ

2. กลุ่มพหุปัญญา

ก. การอภิปราย กลุ่มเรื่อง "ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น
ในเรื่อง "ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ"

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน จำนวน 2 กลุ่ม

เวลาที่ต้องการ ประมาณ 20 นาที

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ให้แต่ละกลุ่มเลือกหัวหน้าและ เลขานุการ เพื่อ
ทำหน้าที่ดำเนินการอภิปราย และจกรายงานการอภิปรายตามลำดับ

2. อภิปรายตามหัวข้อที่กำหนดให้โดยใช่

เวลาประมาณ 15 นาที

3. ให้ตัวแทนของแต่ละกลุ่มรายงานผลการ

อภิปรายของกลุ่มคนให้กลุ่มใหญ่ฟัง และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

4. ผู้ดำเนินการสรุปผลการอภิปรายทั้ง 2 กลุ่ม

ข. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "ประเภทของผู้นำ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นใน
เรื่อง "ประเภทของผู้นำ"

วิธีการ เช่นเดียวกับข ก.

	<u>กลุ่มพฤติกรรม</u>	<u>กลุ่มพหุปัญญา</u>	<u>ระยะเวลา</u>
<u>ลำดับขั้นในการฝึก</u>	ตอนที่ 1 เกมคนไข	ตอนที่ 1 เกมคนไข	30 นาที
	ตอนที่ 2 1. แอมฝึกหัด "การเดินทาง"	ตอนที่ 2 1. การอภิปราย เรื่อง "ความสำคัญและบทบาทของผู้นำ"	20 นาที

ลำดับชั้นในการฝึก

<u>ลำดับชั้นในการฝึก</u>	<u>กลุ่มพฤติกรรม</u>	<u>กลุ่มพุทธิปัญญา</u>	<u>ระยะเวลา</u>
	2. บรรยาย - ความหมายของ ความเป็นผู้นำ - ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำ - คุณลักษณะและ สมบัติของความเป็นผู้นำ - ความหมายของ ผู้นำ	2. บรรยาย	
	3. แบบฝึกหัด "ยิงเรือ"	3. การอภิปรายเรื่อง "ประเภทของผู้นำ"	15 นาที 20 นาที
	4. บรรยาย - ประเภทของ ผู้นำ	4. บรรยาย	5 นาที

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มข้าราชการ หน่วยงาน กลุ่มสัมมนา สมาคม สโมสร ฯลฯ

ข. กลุ่มอวัจนัย (Informal Group) หมายถึงกลุ่มที่ไม่มีกฎเกณฑ์อันใดวางไว้อย่างตายตัว ไม่มีพิธีรีตอง เช่น กลุ่มเพื่อนฝูง กลุ่มครอบครัว กลุ่มวงสุราร ฯลฯ กลุ่มพวกนี้จะพบกันหรือแยกย้ายจากกันได้ขึ้นอยู่กับความสะดวกของสมาชิกกลุ่ม¹

ทั้งกลุ่มรูปนัย และกลุ่มอวัจนัย มีลักษณะของกลุ่ม (Group Characters) แตกต่างกันดังนี้

1. การก่อตั้งกลุ่มและสลายตัวของกลุ่ม
2. การมีกฎเกณฑ์ หลักการ และการไม่มีกฎเกณฑ์หลักการ
3. จำนวนของสมาชิกหรือขนาดของกลุ่ม
4. การปฏิบัติและการดำเนินการของสมาชิกภายในกลุ่ม
5. เป้าประสงค์ของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำและการยอมรับผู้นำของกลุ่ม
7. การดำเนินการตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินการของกลุ่ม
8. ผลที่ได้รับจากการรวมกลุ่ม²

ลักษณะของกลุ่มชนิดต่าง ๆ ทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่มีส่วนทำให้เกิดกลุ่มรูปนัยและกลุ่มอวัจนัย เช่น ลักษณะกลุ่มขนาดเล็กซึ่งได้แก่

1. Chatting Group
2. Brainstorming
3. Role Playing
4. Group Counseling

¹ ทิศนา ขัมมณี และคณะ, กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติเล่ม 1 (กรุงเทพมหานคร: บุรพาคิดส์การพิมพ์, 2522), หน้า 53.

² เรื่องเดียวกัน.

5. Group Discussion

6. Group Psychotherapy

และลักษณะกลุ่มขนาดใหญ่ ซึ่งได้แก่

1. Panel Discussion

2. Syndicate

3. Seminar

4. Symposium¹

กลุ่มขนาดเล็กจะมีแนวโน้มเป็นกลุ่มรูปนัย และกลุ่มใหญ่จะมีแนวโน้มเป็นกลุ่มรูปนัยด้วยตัวของมันเอง สำหรับกลุ่มรูปนัยนั้นนับว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อกลุ่มรูปนัย ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มรูปนัยมักจะแฝงตัวอยู่ในกลุ่มรูปนัย และหากมีพลังต่อรอง (Bargaining Power) ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารได้

ส่วนดีและส่วนเสียของกลุ่มรูปนัยมีดังนี้ คือ

ส่วนดี

1. มีบรรยากาศเป็นกันเอง อบอุ่นและสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้
2. ไม่มีพิธีรีตองจะทำงานใดก็ลงมือทำและรวดเร็ว
3. สมาชิกสนิทสนมกันง่าย รู้จักกันดีทั่วถึง
4. สะดวกในการรวมกลุ่ม เรียกประชุมหรือริเริ่มงานใหม่

ส่วนเสีย

1. เป็นแหล่งของการเล่นพรรคเล่นพวก การใช้สิทธิพิเศษ ซึ่งอาจทำให้เกิดคอรัปชั่นได้
2. ขาดระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน งานอาจผิดพลาดและการก้าวล่วงงานของผู้อื่น อาจเกิดขึ้น
3. สมาชิกบางคนอาจถือเอาความสนิทสนมส่วนตัวไปหาผลประโยชน์
4. หากรวมกลุ่มบ่อยครั้งเกินไป สมาชิกจะเบื่อความคึกคักใหม่ ๆ จะไม่มี จะมีแต่ซ้ำซาก

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 55.

ส่วนที่

ส่วนเสีย

5. ในการประชุมปรึกษาหารือสมาชิกมีโอกาส
ได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง

6. สร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ง่ายและเร็ว

7. หากกลุ่มมีเจตนาดีในการรวมกลุ่มจะเป็น
ประโยชน์มากและเห็นผลเร็ว โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งต่อกลุ่มใหญ่หรือส่วนรวม

5. ความคิดเห็นจากกลุ่มเล็กอาจผิดพลาดได้ง่าย
โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสมาชิกบางคนมีอิทธิพล

6. อาจเป็นการแบ่งพรรคแบ่งพวก สร้างความ
ยุ่งยากในการปกครอง

7. หากกลุ่มมีเจตนาไม่ดีการรวมกลุ่มอาจทำให้
เกิดโทษและยากต่อการปกครองหรือติดตามโดย
ไม่มีใครรับผิดชอบ¹

1.2 วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม (Objective of Human Grouping)

มาร์วิน อี. ชอว์ (Marvin E. Shaw) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่คนเข้าร่วมกลุ่มว่ามีอยู่ด้วยกัน
5 ประการซึ่ง คร. หลุย จำปาเทส ได้แปลไว้ดังนี้

1.2.1 ความสนใจอันเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (Interpersonal Attraction) จากความหมายของหัวข้อนี้ ชอว์ ได้เน้นถึงกลุ่มคนที่รวมกันว่ามีส่วนสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกัน การติดต่อกันบ่อย ๆ จนกระทั่งเกิดผลแห่งการมีปฏิกริยาร่วมกันในการปฏิบัติแก่กัน เกิดความรักชอบกันเป็นส่วนตัว อันเกิดจากความเหมือนกันในทัศนคติ รูปร่าง ความสามารถ ฯลฯ ก็เป็นไปได้

1.2.2 กิจกรรมของกลุ่ม (Group Activities) หมายความว่า คนเราเข้าร่วมกลุ่มเนื่องจากมีความสนใจร่วมกันในกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งความสนใจในที่นี้ไม่คำนึงถึงว่าผู้เข้ากลุ่มจะมีความสามารถหรือไม่

1.2.3 เป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal) การที่คนเข้าร่วมกลุ่มอาจเนื่องมาจากมีความสนใจร่วมกันในเป้าหมายของกลุ่ม เช่น คนที่ประกอบอาชีพเดียวกันก็มีความสนใจเหมือนกัน หรือแม้แต่นักต่างอาชีพกันแต่หากมีงานอดิเรกที่มีเป้าหมายตรงกันก็อาจ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 58-59.

คบกันและรวมกลุ่มกันได้

1.2.4 ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Group Membership)

หมายถึงสิทธิพิเศษที่คนเราพึงได้จากการเป็นสมาชิกกลุ่ม เช่น ความเป็นที่ยอมรับกันในกลุ่ม ความสบายใจ ฯลฯ ในการมุ่งใจการเป็นสมาชิกของกลุ่มให้แน่นแฟ้น จีเวอร์ทและแบร์ (Gewirtz and Bear) เน้นว่า "การคัดสิทธิบางประการของสมาชิกเมื่อทำผิดกติกาจะเป็นการส่งเสริมให้คนระวังและกระตือรือร้น ในการอยู่รวมกลุ่มได้ยั้งคั้ง"

1.2.5 การเอาความเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นเครื่องมือหาผลประโยชน์ (Instrumental Effects of Group Membership)

หมายความว่าคนบางคนเข้าร่วมกลุ่มเพื่อหวังผลประโยชน์บางประการที่ไม่ใช่เป้าหมายของการรวมกลุ่ม เช่น การเข้าสมาคมที่มีชื่อเสียงเพราะจะได้มีโอกาสสนทนากับผู้ใหญ่อันจะเป็นประโยชน์แก่หน้าที่การงานหรือธุรกิจที่ประกอบอยู่¹

1.3 เป้าหมายและปัญหาของการรวมกลุ่ม (Goals, Problems of Grouping)

เป้าหมาย ในการรวมกลุ่มแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1.3.1 Individual Goal

หมายถึงเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนอันจะนำมาซึ่งการเห็นแก่ตัวและการแตกแยก ยกเว้นแต่สมาชิกแต่ละคนนั้นได้เข้าใจเป้าหมายส่วนรวมของกลุ่ม หรือขององค์การอย่างถ่องแท้ว่า แต่ละบุคคลในกลุ่มหรือในองค์การจะต้องมีความสัมพันธ์ร่วมกัน

1.3.2 Group Goal

หมายถึงเป้าหมายของกลุ่มที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกกลุ่ม ทั่วแทนของกลุ่ม หรืออาจช่วยกัน ๆ เคียวถ้าหากกลุ่มนั้นปกครองแบบอิตตาธิปไตย เป้าหมายของกลุ่มจะมีอุปสรรคหรือปัญหาอยู่เสมอ เพราะความต้องการของสมาชิกในกลุ่มแตกต่างกัน หน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มก็คือ ต้องคอยเน้นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของกลุ่มให้สมาชิกได้เข้าใจตรงกันอยู่เสมอ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 57.

1.3.3 Organizational Goal หมายถึง เป้าหมายของ
องค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การจะมีหน้าที่ทำให้ตัวแทนของกลุ่มเข้าใจเป้าหมายของ
องค์การ และต้องตระหนักอยู่เสมอว่า สมาชิกของแต่ละกลุ่มอาจได้รับข้อมูลแตกต่างกันซึ่ง
อาจเกิดจากความสามารถในการรับฟัง และการถ่ายทอดของตัวแทนแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจทำ
ให้เกิดความเข้าใจผิดกันได้¹

การแก้ปัญหาเกี่ยวกับเป้าหมายของแต่ละบุคคล ของกลุ่มและของ
องค์การควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้คือ

ก. ในการสร้างเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ ถ้าเป็นไปได้
ควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย

ข. หากสมาชิกไม่มีโอกาสมีส่วนร่วม เช่น องค์การหรือกลุ่ม
นั้น ๆ มีประชากรมากเกินไป ควรเน้นการสื่อสาร และสื่อความหมาย และจะต้องมีการติด
ความผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ สมาชิกขององค์การหรือกลุ่ม
ควรได้รับอย่างรวดเร็ว อย่าวัดให้ได้รับจากแหล่งอื่นมาก่อน เพราะอาจเกิดทัศนคติในทางลบได้

ง. ชวัญและทัศนคติที่ดีของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อองค์การ มีความ
สำคัญหากมีความผิดพลาดทางการสื่อสารเกิดขึ้น

จ. ของระวังและขจัดข่าวลือ²

2. การให้และรับความร่วมมือ

ในการทำงานกลุ่มนั้น การได้รับความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้
งานของกลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการได้ ความร่วมมือนั้นจำต้องประกอบทั้งการให้และการรับ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 57 - 62.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 62.

และจะต้องเป็นการให้จากน้ำใจจริง ๆ มิใช่เสแสร้ง การรับจึงจะเปี่ยมด้วยไมตรี และนำไปสู่การให้เพื่อตอบแทนไมตรีนั้น¹ คนเราในสังคมนั้นไม่มีใครที่จะเป็น "ผู้รับ" อยู่ฝ่ายเดียวได้ และในขณะเดียวกันก็ไม่มีใครจะเป็น "ผู้ให้" อยู่ฝ่ายเดียวได้เช่นกัน การให้และการรับจึงเป็นพฤติกรรมสังคม ซึ่งจะต้องมีการตอบสนองกันอยู่ตลอดเวลา

ในการให้หรือรับ เราควรจะคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการซึ่งจะมีผลกระทบต่อมิตรภาพโดยตรงคือ

ก. ความต้องการของผู้รับ ในการให้ควรคำนึงว่าผู้รับต้องการหรือไม่เพียงไร เพราะถ้าผู้รับไม่ต้องการการให้นั้นจะทำให้การให้นั้นเป็นลักษณะของการขี้เขียด

ข. ความจริงใจของทั้งผู้ให้และผู้รับ ถ้าผู้ให้ให้ด้วยความเต็มใจโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ผู้รับก็ย่อมจะเกิดความชื่นชม แต่ถ้าผู้ให้ให้ด้วยความไม่เต็มใจก็จะทำให้การให้นั้นลบลูกศรกาลไป

ค. การกล่าวถึงการให้หรือการรับนั้น ถ้าผู้ให้กล่าวเน้นถึงการให้อยู่ตลอดเวลาจะทำให้การให้นั้นลบลูกศรกาลไป และในขณะเดียวกัน ถ้าผู้รับกล่าวเป็นขอสู้ให้มากเกินไป ก็จะทำให้ผู้ให้รู้สึกอับอายได้

ง. การแสดงออกของผู้รับและผู้ให้ หมายถึงการหลีกเลี่ยงจากปฏิกิริยาคำพูด รวมทั้งการกระทำที่จะทำให้สักฝ่ายหนึ่งไม่สบายใจ²

3. บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิกจะแสดงบทบาทออกมาในกลุ่มเป็น 2 ลักษณะคือ บทบาทในเรื่องการงาน และบทบาทในการสร้างเสริมและรักษาความเป็นไปของกลุ่ม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 บทบาทในเรื่องงาน (Task Roles) สมาชิกใดที่แสดงบทบาทในเรื่องงานมีดังต่อไปนี้

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 113.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 116-117.

3.1.1 ผู้มีความคิดริเริ่ม (The Initiator) สมาชิกที่มีบทบาทประเภทนี้จะเป็นผู้ที่แนะนำกิจกรรมต่าง ๆ หรือวิธีการที่จะนำมาทำเนืองงานให้สำเร็จ

3.1.2 ผู้เฝ้าหาข้อมูล (The Information Seeker) สมาชิกบางคนเป็นผู้ที่มีความร่วมมือในการทำงาน แต่ยังคงขาดความเข้าใจในข้อมูลบางประการ เขาจึงต้องพยายามที่จะชวนชวหายหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน

3.1.3 ผู้ให้ข้อมูล (The Information Giver) ในจำนวนสมาชิกหลาย ๆ คน มักจะมีสมาชิกบางคนที่มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นเขาจะมีความสามารถที่จะให้ข้อมูลแก่สมาชิกในกลุ่มได้เป็นอย่างดี ซึ่งข้อมูลความเข้าใจสิ่งเกิดนั้นย่อมจะทำให้สมาชิกต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

3.1.4 ผู้นำทำความเข้าใจกระจ่างแจ้งในความคิดต่าง ๆ (The Clarifier of Ideas) ในการทำงานในกลุ่ม บางครั้งกลุ่มจะมีปัญหาโต้แย้งกัน ซึ่งสาเหตุอาจจะมาจากการไม่เข้าใจในเรื่องของความคิดของกลุ่ม ทำให้มีปัญหามากมาย บุคคลบางคนสามารถจะทำให้กลุ่มเข้าใจในความคิดได้เป็นอย่างดี ทำให้สมาชิกมีความกระจ่างแจ้งต่อกลุ่ม

3.1.5 ผู้สรุปเรื่องราว (The Sumarizer) ในการอภิปรายเสนอความคิดเห็น การโต้แย้งกันในกลุ่ม สมาชิกบางคนจะมองเห็นผลเสียดังกล่าวแล้ว จึงทำหน้าที่สรุปเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มกลับมาพิจารณาเรื่องที่กำลังอภิปราย และทำให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันด้วย

3.1.6 ผู้แสวงหาความคิด (The Opinion Seeker) สมาชิกบางคนจะไม่ต้องการเฉพาะข้อเท็จจริงจากบุคคลอื่น แต่ต้องการจะทราบว่าบุคคลอื่น ๆ มีความคิดเห็นอะไรบ้างที่มีคุณค่าต่อการนำมาใช้ในกลุ่ม ดังนั้นเขาจะพยายามที่จะเฝ้าหาความคิดจากสมาชิกคนอื่น ๆ อยู่เสมอ

3.1.7 ผู้ให้ความคิด (The Opinion Giver) บุคคลนี้จะแสดงความเชื่อและความคิดเห็นของตนมาให้กลุ่มได้รับทราบโดยการให้คำแนะนำหลายประเด็นเพื่อให้กลุ่มได้เลือกวิธีการเอง

3.1.8 ผู้ที่แจ้งรายละเอียด (The Elaborator) สมาชิกประเภทนี้จะเป็นผู้ให้คำแนะนำโดยการให้ตัวอย่างอย่างละเอียด หรือให้การแนะนำอย่างมีเหตุผล และนอกจากนี้ยังคิดว่าถ้านำเอาความคิดเข้าไปในกลุ่มแล้วจะดำเนินการได้สำเร็จหรือไม่

3.1.9 ผู้บอกกล่าว (The Orienter) สมาชิกที่มีบทบาทเช่นนี้จะอธิบายสถานการณ์ของกลุ่มโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของจุดสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมายของกลุ่ม นอกจากนี้จะชี้ให้เห็นทิศทางของกลุ่มด้วย

3.1.10 ผู้ประเมิน (The Evaluator) บุคคลที่แสดงบทบาทเช่นนี้จะเป็นผู้ที่ประเมินความเป็นไปของกลุ่มว่าดำเนินการไปอย่างไร

3.1.11 ผู้ปฏิบัติการ (The Procedural Technician) จะเป็นผู้ทำงานให้แก่อุปกรณ์ งานประจำ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ สำหรับกลุ่มเป็นต้น

3.1.12 ผู้บันทึก (The Recorder) จะทำหน้าที่จดข้อเสนอแนะทำเป็นบันทึกการตัดสินใจของกลุ่ม อาจจะเรียกได้ว่าทำหน้าที่บันทึกความจำทุกอย่างของกลุ่ม

3.1.13 ผู้ปลุก (The Energizer) จะมีหน้าที่ทำให้กลุ่มต้องตัดสินใจ ปฏิบัติการอะไรบางอย่าง ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ นอกจากนี้ยังจะทำหน้าที่เร้าให้กลุ่มได้มีกิจกรรมที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม มีคุณภาพที่ดีกว่าเดิมด้วย

3.2 บทบาทในการสร้างเสริมและรักษาความเป็นไปของกลุ่ม (Group Building and Maintenance Roles) สมาชิกทั้งหลายนอกจากจะต้องดำเนินงานของกลุ่มให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายแล้ว ยังมีหน้าที่บางประการที่สมาชิกกระทำภายในกลุ่ม เพื่อเป็นการช่วยกลุ่มให้อยู่ดี ให้สมาชิกสามารถติดต่อกับบุคคลอื่นได้อย่างดี มีการประสานกลุ่มให้อยู่รวมกัน บทบาทของสมาชิกอาจจะแยกออกได้ดังต่อไปนี้

3.2.1 ผู้ให้การสนับสนุน (The Encourager) สมาชิกของกลุ่มประเภทนี้จะเป็นผู้ที่แสดงความซาบซึ้งในการทำงานหรือการให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มของสมาชิก ที่จะทำให้งานสามารถดำเนินไปด้วยความสำเร็จเรียบร้อย เมื่อมีโอกาสเขาจะ

แสดงความพอใจในกิจกรรมของกลุ่ม ตลอดจนแสดงความซาบซึ้งในการที่กลุ่มได้รับความสำเร็จ

3.2.2 ผู้ประสาน (The Harmonizer) สมาชิกนี้จะมีความเข้าใจบุคคลในกลุ่มว่าเป็นผู้ที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นในบางครั้งจึงมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดความเครียดในการทำงาน ดังนั้นเขาจึงพยายามจะทำให้คนรู้สึกสบายใจในการทำงานของตนเอง ประสานความรู้สึกของบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้กลุ่มทำงานได้ดี

3.2.3 ผู้ควบคุมการอภิปราย (The Gate-Keeper) บุคคลประเภทนี้จะเป็นผู้ที่คอยดูแลควบคุมการสนทนา การอภิปรายของกลุ่ม โดยการนำให้สมาชิกได้พูดในตรงกับหัวข้อที่กำลังอภิปราย ถ้าหากมีสมาชิกนำกลุ่มออกนอกประเด็น เขาก็จะพยายามแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม ให้พิจารณาในประเด็นที่สำคัญของกลุ่มอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจจะเตือนโดยการให้กลับไปพิจารณาจุดมุ่งหมายของกลุ่มอีกครั้งก็ได้

3.2.4 ผู้กำหนดมาตรฐาน (The Standard Settler) เนื่องจากการกำหนดกิจกรรมกลุ่มนั้นได้มีการตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้อย่างชัดเจน และในขณะเดียวกันก็ได้มีการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินการต่าง ๆ เมื่อสมาชิกปฏิบัติตามไปสักระยะ อาจจะมีการพบปัญหาตามมา แต่สมาชิกบางคนจะมีหน้าที่คอยกระตุ้นเตือนให้ทุกคนนึกถึงมาตรฐานของการทำงานคอยเตือนความทรงจำเกี่ยวกับข้อตกลงที่ตั้งเอาไว้

3.2.5 ผู้คล้อยตาม (The Follower) ในการรักษาความเป็นไปของกลุ่มนั้นบางครั้งจำเป็นต้องมีสมาชิกประเภทผู้คล้อยตามบ้าง เพราะเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ทำให้กลุ่มรู้สึกว่าการดำเนินไปด้วยความราบเรียบ ไม่มีบุคคลที่ขัดแย้งกันเสีย ทุกครั้งไปบุคคลประเภทนี้จะมีการแสดงความคิดเห็น แต่จะเป็นผู้สังเกตการณ์มากกว่า

3.2.6 ผู้สังเกตการณ์กลุ่มและผู้แสดงความคิดเห็น (The Group-Observer and Commentor) สมาชิกเหล่านี้จะมีการบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ในขณะทำการกลุ่ม ซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มทุกครั้งไป นอกจากนี้จะมีการเสนอข้อมูลเหล่านี้กลับไปยังกลุ่มพร้อมกับการแปลความหมายให้กลุ่มรับทราบถึงความเป็นไปของกลุ่มโดยส่วนรวม

3.2.7 ผู้ประนีประนอม (The Compromiser) ความขัดแย้งในกลุ่มเกิดขึ้นได้เสมอ สมาชิกบางคนมีความสามารถจะทำให้กลุ่มรู้สึกว่าจะสบายใจขึ้น มีการรักษาหน้าของสมาชิกเอาไว้ ดังนั้นอาจจะมีการนำความคิดเห็นมาผสมผสานกันเข้า หรือเรียกว่าเดินกันคนละครึ่งทาง (Coming Half Way) แต่ในบางกรณีที่มีการยอมรับความบกพร่องของสมาชิกด้วย

3.3 บทบาทเฉพาะบุคคล (Individual Roles) ในการทำงานในกลุ่ม จะพบอยู่เสมอว่าบุคคลบางคนแสดงพฤติกรรมออกมา โดยไม่คำนึงถึงการทำงานหรือความเป็นไปของกลุ่มแต่จะแสดงถึงเรื่องส่วนตัวออกมาทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ รู้สึกว่าบุคคลนั้นมีลักษณะอย่างไร บทบาทดังกล่าวแล้วมีดังต่อไปนี้

3.3.1 ผู้ก้าวร้าว (The Aggressor) จะทำหลาย ๆ วิธีที่จะกระทบกระเทือนบุคคลอื่น ๆ แสดงความคิดที่ไม่เห็นด้วยกับค่านิยม การปฏิบัติ หรือความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ มีการโจมตีปัญหาของกลุ่ม ทำเรื่องตลกอย่างก้าวร้าว แสดงความอิจฉาต่อกรให้ความช่วยเหลือของคนอื่น ๆ

3.3.2 ผู้ขัดขวาง (The Blocker) จะมองโลกในแง่ร้ายและขัดแย้งไม่เห็นด้วย และมักจะพยายามนำเอาเรื่องที่ย่านไปแล้วมาหรือพื้นที่ใหม่สักครั้ง

3.3.3 ผู้แสวงหาการยอมรับ (The Recognition Seeker) จะทำทุกวิถีทางที่จะให้คนอื่นสนใจตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการพยายามทำความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับตนเองทำคนแปลกประหลาด ขัดขวางในสิ่งที่จะทำให้เขาเกิดปมด้อย

3.3.4 ผู้สารภาพเรื่องส่วนตัว (The Self-Confessor) ในขณะที่มีผู้เข้าฟัง เขาจะแสดงความรู้สึกที่เป็นเรื่องราวของตนเองออกมา ซึ่งจะไม่เกี่ยวกับกลุ่มเลย

3.3.5 บุคคลเจ้าสำราญ (The Playboy) จะแสดงความไม่สนใจหรือเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะแสดงถึงความต้องการจะสนับสนุนเท่านั้น จึงไม่เป็นคนที่ทำอะไรได้อย่างจริงจังในกลุ่ม

3.3.6 ผู้ข่มขู่ (The Dominator) พยายามจะสร้างอำนาจให้เห็นคนอื่นทำตนให้เหนือสมาชิกในกลุ่ม มีการบังคับ ใช้อำนาจให้คนอื่นต้องการทำบางสิ่งบางอย่าง พยายามที่จะเป็นผู้นำกลุ่ม

3.3.7 ผู้แสวงหาความช่วยเหลือ (The Help-Seeker) พยายามเรียกร้องให้ทุกคนสงสารตนเอง แสดงความไม่ปลอดภัย มีความสับสนวุ่นวาย เกินกว่าเหตุที่แท้จริง¹

4. ลักษณะของกลุ่มที่มีความร่วมมือที่ดี

กลุ่มใดก็ตามที่มีความร่วมมือที่ดี สัมพันธภาพของสมาชิกกลุ่มจะดำเนินไปอย่างแน่นแฟ้น ซึ่งจะมีส่วนทำให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ลักษณะของกลุ่มที่มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี จะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

ก. มีความเข้าใจที่ดีระหว่างสมาชิกกลุ่ม เข้าใจทั้งธรรมชาติเฉพาะตัว และพื้นฐานของจิตใจ พร้อมทั้งจะอภัยเสมอ

ข. มีการยอมรับกันและกัน ยอมรับในความผิดเห็นและเหตุผลของผู้อื่น ไม่ยึดมั่นอยู่แต่ความคิดของตนเองฝ่ายเดียว

ค. มีการช่วยเหลือกันและกัน รับรู้และสัมผัสความรู้สึกต่าง ๆ ของกันและกันและปฏิบัติต่อกัน

จ. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในกันและกัน มีความมั่นใจและเชื่อใจในความสามารถของกันและกัน

ฉ. ให้เกียรติแก่กัน แม้จะมีความสนิทและเข้าใจกันเพียงไร แต่เมื่ออยู่ต่อหน้าคนอื่นก็ให้เกียรติและยกย่องกันตามฐานะที่เป็นอยู่²

¹คมเพชร ฉัตรสุกกุล, ศึกษารวมกลุ่มในโรงเรียน (กรุงเทพฯ: สว่างการพิมพ์, 2522), หน้า 51-55.

²ทศนา แชนนท์ และคณะ, กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1, หน้า 114-115.

ภาคกิจกรรม 1. กลุ่มพฤติกรรม

แบบฝึกหัด "ลาฆาตกร"

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้สมาชิกได้เห็นถึงความสำคัญของการทำงาน
อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดขั้นต้นและระเบียบวิธีการทำงานอย่างชัดเจน

2. เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานกลุ่ม เช่น การให้ความสนใจ การรู้จักรับฟัง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน จำนวน 2 กลุ่ม

เวลาที่ของกร 45 นาที

อุปกรณ์ ชิ้นส่วนเนื้อหาของเรื่อง ลาฆาตกร 1 ชุด ต่อ 1 กลุ่ม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. สมาชิกแต่ละกลุ่มจะได้รับแจกชิ้นส่วน
ของเหตุการณ์คนละประมาณ 6 ชิ้นทุกคน ในชิ้นส่วนแต่ละชิ้นจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง
การฆาตกรรม

คำถามต่อไปนี้คือ

2. งานของกลุ่มคือ ต้องสืบหาคำตอบของ

ก. ใครคือฆาตกร

ข. ฆาตกรใช้อาวุธอะไร

ค. การฆาตกรรมเกิดขึ้นที่ไหน

ง. การฆาตกรรมเกิดขึ้นเวลาใด

จ. อะไรคือสาเหตุของการฆาตกรรม

3. เมื่อครบ 30 นาทีแล้ว ให้แต่ละกลุ่ม

มาเฉลยคำตอบของตนให้อีกกลุ่มหนึ่งฟัง แล้วผู้ดำเนินการจึงเฉลยคำตอบที่ถูกต้อง

4. รวมกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับขั้น

ตอนในการทำงานกลุ่ม บทบาทของสมาชิกกลุ่ม และปัญหาในการทำงานกลุ่ม

5. ผู้ดำเนินการกล่าวสรุปข้อคิดเห็นจากกลุ่มและ

โยงเข้าสู่เนื้อหาบรรยายที่เตรียมไว้¹

2. กลุ่มพหุปัญญา

การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "ขั้นตอนในการทำงานกลุ่ม บทบาทของสมาชิกกลุ่ม และปัญหาในการทำงานกลุ่ม"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

วิธีการ เช่นเดียวกับการอภิปรายครั้งก่อน

	<u>กลุ่มพฤติกรรม</u>	<u>กลุ่มพหุปัญญา</u>	<u>ระยะเวลา</u>
<u>ลำดับขั้นในการฝึก</u>	1. แบบฝึกหัด "ลาซาดกร"	การอภิปรายเรื่อง "ขั้นตอนในการทำงานกลุ่ม บทบาทของสมาชิกกลุ่มและปัญหาในการทำงานกลุ่ม"	45 นาที
	2. บรรยาย	บรรยาย	45 นาที

ขั้น
ต้น
ส่วน "ลาซาดกร"

1. นายมนู แยมงดูกลาของนายจรุง ทำให้การคาของนายจรุง ตกต่ำไปมาก
2. นายจรุง เคยชู้ว่าจะชานายมนูสักวันหนึ่ง
3. น.ส. สายใจ เห็นนายมนู ไปถึงอพาร์ทเมนต์ที่นายจรุงอยู่ เวลา 24.40 น.
4. ในห้องของนายจรุงมีขวดเหล้าเปล่าวางอยู่หลายขวด

¹ ทิศนา แชนมณี และคณะ, คู่มือการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เล่ม 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 65-68.

5. คนเฝ้าลิฟท์ให้การว่ามักจะเห็นภรรยานายมนูเดินไปจากตึกพร้อม ๆ กับนายไสว
6. ตำรวจพบศพของนายมนูในสวนดุมพินี
7. เมื่อตำรวจพบศพนายมนู เขามีปากแผลเหวอะหวะที่ข้างหลัง และกระสุนฝังใน
1 นิ้วที่ข้อศอกขวา
8. จากผลการพิสูจน์ศพ นายแพทย์ลงความเห็นว่ นายมนูตายก่อนที่ตำรวจจะพบศพ
ประมาณ $\frac{1}{2}$ ชั่วโมง
9. ภรรยาของนายมนูหายไปหลังจากการฆาตกรรม
10. ที่สนามหญ้าข้างบ้านนางสาวสายใจ มีรอยถูกเหยียบย่ำ และถูกลาก
11. คนเฝ้าลิฟท์บอกว่า เขาเห็นนางสาวสายใจ อยู่ในห้อง โถงของตึกอพาร์ทเมนต์
ตอนที่ เขาออกจากอุโมงค์
12. กระสุนปืนที่ได้จากศพของนายมนูเป็นกระสุนชนิดเดียวกับที่นายจรุงไคยิงคนร้าย
13. มีดที่เปื้อนเลือดของนายมนูนั้นมีรอยนิ้วมือของนายไสวที่คามือ
14. คนเฝ้าลิฟท์เห็นนายมนูเดิน โขเซมมีเลือดที่ข้อศอกขวา เล็กน้อย
15. ตำรวจพยายามตามตัวนายจรุง แต่ปรากฏว่านายจรุงหลบตัวไปแล้ว
16. ตำรวจพบมีดเปื้อนเลือดคนนายมนู ในสนามหญ้าหน้าบ้านนางสาวสมใจ
17. นางสาวสายใจมักจะเดินกับนายมนูบ่อย ๆ
18. คนเฝ้าลิฟท์เห็นนายมนูเดินไปที่ห้องของนายไสว เวลาประมาณเที่ยงคืน
19. ตำรวจพบศพนายมนูเวลา 24.30 น.
20. ปืนของนายจรุง ถูกใช้ยิงไปเพียงหนึ่งนัด
21. ศพของนายมนูมีกลิ่นเหม็นบ้าง ๆ คืดปาก
22. ตำรวจไม่ส่งฆาตกรรมหานายไสวไคหลังจากการฆาตกรรม
23. สภาพศพของนายมนู มีรอยดุดอกปอกเปิดคล้ายกับว่าถูกลากมาไกล
24. นายจรุงยิงผู้บุกรุกเข้ามาในห้องของเขา เมื่อเวลาเที่ยงคืน
25. ตำรวจพบกระเป๋าเลือดของนายมนูบนพรมที่ปูตรงทางเดินข้างห้องนายจรุง

เหตุการณ์

นายมนูไปคุยกับนายจรวงที่ห้องพักนายจรวง หลังจากได้ดื่มเหล้าเข้าไปพอสมควร ทั้งสองเกิดมีปากเสียง เรื่องการดำเนินคดี นายจรวงบันดาลโทสะจึงยิงนายมนูถูกที่ข้อศอก นายมนูวิ่งหนีไปที่ห้องนายไสว ซึ่งอยู่ใกล้เคียงกัน เพื่อขอความช่วยเหลือ ปรากฏว่าไปพบภรรยาของคนที่อยู่กับนายไสว นายไสวเห็นนายมนูบาดเจ็บอยู่แล้ว จึงรีบสวมรอย ใช้มีดแทงนายมนูถึงแก่ความตาย โดยภรรยาของนายมนูเห็นเป็นใจด้วย เมื่อแทงแล้วจึงลากศพนายมนูลงลิฟท์ไปที่สนามหญ้าหน้าบ้านนางสาวสายใจแล้วทิ้งมีดเอาไว้ แล้วเอาตัวนายมนูขึ้นรถไปทิ้งไว้ที่สวนจุมพินี¹

คำถาม

<u>คำถาม</u>	<u>คำตอบ</u>
1. ฆาตกรคือใคร	1. นายไสว
2. ฆาตกรใช้อาวุธอะไร	2. มีด
3. การฆาตกรรมเกิดขึ้นที่ไหน	3. ที่ห้องนายไสว
4. การฆาตกรรมเกิดขึ้นเมื่อเวลาเท่าใด	3. ประมาณเที่ยงคืนกว่าเล็กน้อย
5. อะไรคือสาเหตุของการฆาตกรรม	5. ชู้สาว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 69 - 71.

ครั้งที่ 2



หัวข้อเรื่อง มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

เทคนิคในการฝึก การบรรยาย บรรยายความรู้จากภาพ แบบฝึกหัด การอภิปราย
กลุ่ม และการแสดงบทบาทสมมติ (กลุ่มพฤติกรรม)
การบรรยายและการอภิปรายกลุ่ม (กลุ่มพุทธิปัญญา)

ภาคบรรยาย วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ตอนที่ 1

เนื้อหา

1. มนุษยสัมพันธ์คืออะไร
2. ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์
3. รากฐานของหลักมนุษยสัมพันธ์ : ความเข้าใจธรรมชาติและพื้นฐานของมนุษย์
 - 3.1 ความต้องการของมนุษย์
 - 3.1.1 ความต้องการของมนุษย์ตามหลักของ McGregor
 - 3.1.2 ความต้องการของมนุษย์ตามหลักของ Maslow
 - 3.1.3 ความต้องการของมนุษย์ตามหลักของ Herzberg
 - 3.2 ความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 3.3 การศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมของมนุษย์
 - 3.3.1 พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม
 - 3.3.2 ลำดับที่ เกิด
 - 3.3.3 ลักษณะรูปร่าง
 - 3.4 การวิเคราะห์การติดต่อระหว่างกัน

รายละเอียด 1. มนุษยสัมพันธ์คืออะไร

กล่าว มนุษยสัมพันธ์มีหลายความหมาย แล้วแต่ขอบเขต
ที่ศึกษา เช่น ในทางสังคมวิทยาจะเน้นความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างคนในสังคมเดียวกัน

หรือต่างสังคมกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนหิมนี่สร้างสรรค้วฒนธรรมระหว่างกัน¹ แต่ในค่าน การจัดการ (Management) มนุษย์สัมพันธ์คือบูรณาการ (Integration) ของคนใน สภาพของงานซึ่งจูงใจให้เขาร่วมกันผลิต ร่วมกันทำ โดยสอดคล้องกับเศรษฐกิจ จิตใจ และพึงพอใจในสังคม² เป็นต้น แต่ค้วว่ามนุษย์สัมพันธ์ในความหมายกลาง ๆ ที่ใช้กันทั่วไป ก็คือ การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลเพื่อให้ค้วซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรัก รักดี และความร่วมมือ³

2. ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษย์สัมพันธ์

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นั่งค้วบัญชา พบว่าหัวหน้างานต้องใช้เวลาตั้งแต่ 50% ถึง 70% ของเวลาทำงานทั้งหมดเพื่อติดค้วกับคน⁴ ค้วนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ค้วงค้วแห่งหัวหน้างานในการที่จะมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้นั่งค้ว และสามารถหาวิธีแก้ปัญหาค้วเกี่ยวกับคนที่จะเกิด ขึ้นได้

ค้วเหตุนี้มนุษย์สัมพันธ์จึงมีประโยชน์สำหรับหัวหน้างานหรือผู้นั่งค้วนี้คือ

- ก. ทำให้เขาใจถึงความต้องการ ความแตกต่างตลอดจนลักษณะของ คน และสามารถชนะจิตใจคน ให้เขาร่วมทำงานค้วความรัก ความพอใจ
- ข. ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้นั่งค้วได้

¹ธรรมรส โชติคุณุชกร, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชิต, 2519), หน้า 4.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 8.

³เรื่องเดียวกัน, หน้า 6.

⁴เสถียร เหลืองธรรม, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามค้วแหง, 2519), หน้า 9.

ค. ทำให้เข้ากับผู้อื่นได้

ง. เป็นประโยชน์ในการสื่อความคิดทัศนคติ การประชาสัมพันธ์กับประชาชนเพื่อเรียกร้องความเต็มชอบ และชี้แจงให้รู้ถึงบริการต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ๆ¹

3. รากฐานของหลักมนุษยสัมพันธ์

ดังได้กล่าวแล้วว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการปฏิสัมพันธ์

(Interaction) ระหว่างคน ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์เสียก่อนดังนี้

3.1 ความต้องการของมนุษย์ คำว่า "ความต้องการ" นี้ตรงกับคำว่า

"Need" ในภาษาอังกฤษ แต่ก็มีคำอื่น ๆ ในภาษาอังกฤษที่มีความหมายในทำนองเดียวกันนี้ เช่น คำว่า ความอยากได้ (Want) แรงขับเคลื่อน (Drive) แรงกระตุ้น (Urge) เจตนาารมณ์ หรือ แรงจูงใจ (Motive) และความปรารถนา (Wish) ในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ นี้ บี แวน ฮอลเลอร์ กิลเมอร์ (B. Van Haller Gilmer) ได้กล่าวไว้ว่า "มนุษย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น อากาศ อาหาร ที่พัก รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ควบ เช่น สถานะการยอมรับนับถือ และความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ แลคล้าย ๆ ไรก็ตามโดยทั่วไปความต้องการเหล่านี้ยากที่จะได้รับการตอบสนองจนอิ่มและพอใจ ทั้ง ๆ ที่ก็ได้รับอยู่แล้ว"² จะเห็นได้ว่าความต้องการเหล่านี้แหละที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ควบ เหตุนี้จึงมีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์มากมาย แต่ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้คือ

3.1.1 ความต้องการของมนุษย์ตามหลักของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นมูลฐาน (Basic Needs) ของมนุษย์ว่า จะเหมือนกันทุกคนแม้ว่าการที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการนั้น ๆ จะแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม แต่

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 16.

² B. Van Haller Gilmer, Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), p.91.

การที่จะพิสูจน์ว่าความต้องการของมนุษย์เหมือนกันนั้นเป็นการยาก เนื่องจากมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการนั้นแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นกับสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ของแต่ละคนยิ่งกว่านั้นความต้องการขั้นมูลฐานนี้จะอยู่ในระดับจิตไร้สำนึกมากกว่าจิตสำนึก¹

มาส โลว์ แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

ก. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งโดยมากเป็นความต้องการทางธรรมชาติ เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานซึ่งทำให้การทำงานของร่างกายเป็นปกติได้แก่ ความต้องการทางคานอาหาร น้ำดื่ม การพักผ่อนนอนหลับ อากาศบริสุทธิ์ อุณหภูมิพอเหมาะ เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย เมื่อความต้องการทางร่างกายเบื้องต้นเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางร่างกายด้านอื่น ๆ ก็จะมาตามๆ เช่น ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

ข. ความต้องการทางด้านจิตใจ (Psychological Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป ซึ่งแบ่งเป็น

- ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) แต่ละบุคคลมีความต้องการความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินของตน ต้องการความรักใคร่ ความอบอุ่นภายในครอบครัว ในคานธุรกิจ ความต้องการด้านนี้หมายถึงความต้องการความมั่นคงในอาชีพและใ้ได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทนเมื่อจะออกจากงาน

- ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) หมายถึงความต้องการเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากคนในสังคม ความต้องการนี้จะแสดงออกมาในลักษณะที่ต้องการคนที่เรารัก และต้องการเป็นที่รัก ควรระลึกอยู่เสมอว่ามนุษย์ปรารถนาที่จะให้และรับความรักในเวลาเดียวกัน

¹ Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach (New Jersey : Prentice-Hall, 1978), p.98.

- ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) คนที่เห็นคุณค่า
 ของตนเองจะสามารถพัฒนาความเชื่อมั่น ความสามารถ และความรู้จักพอของตนเอง เขา
 จะรู้สึกว่าตนเองเป็นประโยชน์และสำคัญในโลก ในทางตรงกันข้ามถ้าคนเราขาดความนับถือ
 ตนเองก็จะก่อให้เกิดปมค้อย ความอิจฉา และไม่สามารถช่วยตนเองได้ ความรู้สึกไม่ชอบ
 ตนเองนี้จะนำไปสู่ความท้อแท้ใจและความรู้สึกล้มเหลว มาสโลว์ ให้ความสำคัญของการการ
 ยกย่องนับถือเป็น 2 ชนิดคือ ความปรารถนาความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และความปรารถนา
 ที่จะได้รับเกียรติยศ หรือชื่อเสียง

- ความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs)
 ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายของมนุษย์ในการที่จะมีความสำเร็จในสิ่งที่ตนใฝ่ฝัน
 หรือทำงานจนประสบผลตามที่คาดหมายและตามขีดความสามารถของตนเอง¹

มาสโลว์ อธิบายว่า ความต้องการนี้จะนำไปตามลำดับชั้น ความต้องการ
 แรกจะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนที่จะเกิดความต้องการขั้นต่อไป แต่ไม่ได้
 หมายความว่าความต้องการขั้นแรกจะได้รับการตอบสนองถึงขั้นสมบูรณ์แบบจึงจะเกิดความ
 ต้องการขั้นต่อไปได้ มาสโลว์ ให้ความสำคัญของการขั้นมูลฐานของมนุษย์อย่างเป็นลำดับชั้นดังนี้²

¹Ibid., pp.98-103.

²อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา-
 พานิช, 2517), หน้า 65.

ความต้องการ
ความสำเร็จ

ความต้องการการ
ยกย่องนับถือ

ความต้องการทาง
งานสังคม

ความต้องการความ
มั่นคงปลอดภัย

ความต้องการ
ทางร่างกาย

3.1.2 ความต้องการของมนุษย์ตามหลักของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg)

แนวความคิดของเขาเน้นการทำงานเป็นส่วนใหญ่ เขาเชื่อว่าจะต้องมีองค์ประกอบกระตุ้น บางอย่างที่ทำให้คนพ้นจากการไม่มีความสุข ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกับที่อาหารช่วยให้เราพ้นจาก ความหิว แต่การได้รับประทานอาหารเข้าไม่สามารถทำให้หายหิวในเวลากลางวันได้ฉันใด เมื่อพูดถึงการทำงานการขึ้นเงินเดือนก็ไม่สามารถทำให้เรามีความสุขตลอดไปได้ฉันนั้น อย่างไรก็ตามเงินก็ยังก่อให้เกิดความสุขได้ แต่เป็นเพียงชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้นตามความ คิดของเขาเงินและผลประโยชน์เป็นเพียงตัวกระตุ้นทางลบ (Negative Motivators) เท่านั้นในการทำงาน เพราะการขาดเงินหรือผลประโยชน์จะทำให้คนไม่มีความสุข แต่การ มีเงินหรือผลประโยชน์ก็ไม่จำเป็นที่จะทำให้คนมีความสุขมากขึ้น หรือทำให้ปริมาณของงานเพิ่ม ขึ้นได้เช่นกัน

เฮอร์ซเบิร์ก จึงแบ่งองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานออก เป็น 2 อย่างคือ

ก. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) คือสิ่งที่ทำให้คน ทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งประกอบด้วยนโยบายของหน่วยงาน การควบคุมดูแล มนุษยสัมพันธ์

ระหว่างกัน สถานภาพ การเงินและสวัสดิการ

ข. ปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) หมายถึงองค์ประกอบที่ทำให้คนทำงานเพิ่มขึ้นซึ่งได้แก่ โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ การมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วงงานเอง การเป็นที่ยอมรับและความสำเร็จ¹

3.1.3 ความต้องการของมนุษย์ตามหลักของแมกเกรเกอร์ (McGregor)

แมกเกรเกอร์ เป็นผู้คิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นลักษณะการรับรู้ที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมีต่อสมาชิกกลุ่มหรือลูกน้องตามทฤษฎี X มองคนในแง่ร้ายว่าคนเราเขาแต่ใจตัว ทำสิ่งต่างๆก็เพื่อตนก่อนอื่น ในแง่ของการทำงานคนตามทฤษฎีนี้จะเกียจคร้านไม่อยากทำงาน ชอบหลบเลี่ยงงาน แลวงหาแต่ความสบาย ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานที่มองคนในลักษณะนี้จึงต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y เห็นว่าคนเกิดมาเหมือนผู้ชาย การที่คนเราเปลี่ยนแปลงเพราะสังคมเป็นท้าว ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การกระทำของมนุษย์นั้นมีสาเหตุเป็นผลของการบังคับ แต่เป็นการกระทำอันเปล่งมาจากความเต็มใจ คือมีความรู้สึกอยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ มีความรู้สึกสร้างสรรค์เป็นคน ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานที่มองคนในลักษณะนี้จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้นำหรือหัวหน้าควบคุม

3.2 ความแตกต่างระหว่างบุคคล การจะเข้าใจถึงมนุษย์สัมพันธ์นั้นจำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น ในส่วนใหญแล้วคนเราจะเหมือนกัน (From Whole) แต่คนเราจะแตกต่างกันในส่วนของ (From Parts) จอห์น ดีวี่ (John Dewey) ได้จำแนกความแตกต่างของคนออกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

3.2.1 ทางกาย (Physical) หมายถึงรูปร่างที่เห็นภายนอก โครงกระดูก กล้ามเนื้อ ระบบการทำงานต่อมต่างๆ ตลอดจนเนื้อผิวพรรณหน้าตา

¹ Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach, p. 106.

3.2.2 ทางอารมณ์ (Emotion) หมายถึงการแสดงออกทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน แฮโรลด์ คัมชิลว เบลร์มาร์ (Harold W. Bermar) ได้รวบรวมอารมณ์ของคนเราไว้ 9 ชนิดด้วยกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีความน้อยต่างกัน ได้แก่

- ความกังวล (Anxiety)
- ความก้าวร้าว (Aggression)
- ความโกรธ (Anger)
- ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy)
- อารมณ์ขัน (Humour)
- ความกลัว (Fear)
- ความลำเอียง (Prejudice)
- ความรัก (Affection)
- ความสนุกเพลิดเพลิน (Pleasure)

3.2.3 ทางสติปัญญา (Intelligence) แสตนฟอร์ด บีเน็ต (Stanford Binet) ได้แบ่งสติปัญญาของคนดังนี้คือ

- | | |
|------------|----------------------------------|
| 180 ขึ้นไป | อัจฉริยะ (Genius) |
| 140 - 179 | ฉลาดมาก (Very Superior) |
| 120 - 139 | ฉลาด (Superior) |
| 110 - 119 | ค่อนข้างฉลาด (High Average) |
| 90 - 109 | ปานกลาง (Average or Normal) |
| 80 - 89 | ค่อนข้างทึบ (Low Normal or Dull) |
| 70 - 79 | ปัญญาทึบ (Boderline) |
| ต่ำกว่า 70 | ปัญญาอ่อน (Mentally Retarded) |

3.2.4 ทางสังคม (Social) หมายถึงความสามารถในการเข้าสังคม คนเราแมสติปัญญาจะพอ ๆ กัน แต่ความสามารถในการเข้าสังคมอาจแตกต่างกัน ความ

สามารถในการเข้าถึงคนที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์มาก¹

3.3 การศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมของมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์ย่อมมีสาเหตุทั้งสิ้น (Behavior is Caused) ซึ่งสาเหตุเหล่านี้พอจะแบ่งเป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

3.3.1 พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม (Heredity and Environment)

พันธุกรรมหมายถึงสิ่งที่ได้รับมาจากสายเลือดของบิดามารดา และฝ่ายบิดามารดา เช่น จากปู่ย่าตายาย เป็นต้น ได้แก่ รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ ผม โครมอโซม ทลอดจนความเฉลียวฉลาดและโรคบางชนิด สิ่งแวดล้อมหมายถึงสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราและทำให้มนุษย์แตกต่างกัน สิ่งแวดล้อมนี้จะเริ่มตั้งแต่การปฏิสนธิไปจนตาย พอจะแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้คือ

ก. ในครรภ์มารดา ในระยะนี้ถ้าเด็กได้รับเชื้อโรคหรือสารเคมี อาจทำให้เด็กไม่สมบูรณ์ประกอบได้

ข. เริ่มเกิดจนถึงเข้าโรงเรียน ระยะนี้ขึ้นอยู่กับมารดาเลี้ยงดู ถ้าเด็กได้รับการอบรมเลี้ยงดูไม่ดี ก็จะสร้างนิสัยที่ไม่ดีให้แก่เด็กและยากที่จะแก้ไขได้ การเลี้ยงเด็กในวัยนี้ควรคำนึงถึงการให้เหตุผลและการรับฟัง เหตุผลของเด็กให้มาก

ค. วัยเรียน เป็นระยะที่เด็กสำรวจและเสริมสร้างความสามารถ และคุณธรรมตลอดจนรู้จักปรับตนให้เข้ากับมาตรฐานของสังคม

ง. อาชีพ คนที่ทำงานต่างอาชีพกันจะมีนิสัยใจคอแตกต่างกัน โดยเฉพาะคนที่ทำงานติดต่อกันตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปจะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น

จ. การแต่งงาน เป็นอีกอิทธิพลหนึ่งที่ทำให้คนเรามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้เพราะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

¹ หลุย จาปาเทศ, กลุ่มสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 8 - 9.

3.3.2 ลำดับที่เกิด (Birth Order) อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler) โด่เน่นว่ลำดับที่เกิดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างบุคลิกของคนเรำโด่

ก. ลูกคนโต โดยเฉพาะที่เกิดมำด้วยควำมเต็มใจของพ่อแม่ มักจะได้รับความรักและเป็นที่ยิ่งของพ่อแม่ ลูกคนโตนี้จะต้องปรับตัวมำกในช่วงที่น้องเกิดใหม่ ดังนั้นลูกคนโตจึงมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ สำนองควบคุมอารมณ์ แต่ส่วนลึกเขำก็ยังคงมีความอิจฉำอยู่บง

ข. ลูกคนกลำง หรือที่ถูกเรียกว่ำ Wednesday Child มักจะขาดควำมรักควำมอบอุ่น เด็กจึงแสดงออกทงกำรรำว มักจะก่อให้เกิดปัญหาเมื่อเขำสู่วัยรุ่น

ค. ลูกคนสุดท้อง หรือลูกคนเดียว มักจะได้รับความรักอย่างเต็มเปี่ยม และไม่มีใครมำแย่งควำมรักอีก ดังนั้นจึงต้องกำรแ่ควำมรักเรื่อโยไป ทำให้ปรับตัวมำก และกลำยเป็นเด็กที่เขำแ่ใจตัวเองในที่สุด

3.3.3 ลักษณะรูปร่าง (Body Type) เซลดอน (Sheldon) ศึกษาบุคลิกภำพของคนโดยใช้ลักษณะรูปร่างเป็นเกณฑ์ เซลดอน แบ่งรูปร่างคนเป็น 3 แบบคือ

ก. Endomorphic Body Type คือ แบบคนอ้วนซึ่งมีเนื้อนุ่ม อารมณ์ของคนแบบนี้จะเป็นแบบเปิดเผย ชอบสนุกสนำน ไม่มีพิธีรีตอง เด็ก ๆ มักจะชอบ

ข. Mesomorphic Body Type คือแบบของคนแข็งแรงมีแต่กล้ามเนื้อ คนประเภทนี้ชอบแสดงออก ชอบผจญภัยและเลื่อง กล้าหำญ ชอบออกกำล้งกำย หำกค้ำเมื่อไรจะมีลักษณะกำรรำว เด็กหนุ่มส่วชอบและศรัทธำ

ค. Ectomorphic Body Type คือแบบของคนผอมบอบบาง อารมณ์ของคนประเภทนี้มักจะสงบเสงี่ยม เก็บตัว ประส่ำสัมผัสส่ำว ไม่ชอบเขำสังคม ไม่ชอบค้ำ Sheldon เน่นว่ำคนประเภทนี้เป็น Intelligence Type ค่ำย

3.4 การวิเคราะห์การติดต่อระหว่างกัน (Transactional Analysis)

การวิเคราะห์การติดต่อระหว่างกัน หรือ TA นี้เป็นแนวความคิดของ เอริค เบิร์น (Eric Bern) ซึ่งเชื่อว่าบุคลิกภาพของคนเราแบ่งออกเป็น 3 ส่วน เรียกว่า Ego State และ Ego State ของคนเรานั้นก็คือ โครงร่างของพฤติกรรมซึ่งบุคคลพัฒนาขึ้นโดยอาศัยความรู้สึกลึกและประสบการณ์ที่ตนมี

3.4.1 ภาวะ Child Ego State หมายถึงภาวะที่คนเรารู้สึกหรือกระทำเหมือนกับตอนที่เราเป็นเด็ก เช่น การแสดงออกของความรู้สึกสนุกสนาน กับขงใจ หรือความคิดในเชิงสร้างสรรค์ และแม้แต่การแสดงความปรารถนาหรือความคิดเพ้อฝันก็ตาม

3.4.2 ภาวะ Adult Ego State หมายถึงภาวะที่คนเราคิดหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ก่อนที่จะตัดสินใจอะไรก็ตามจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล และประเมินผลที่จะตามมาเสียก่อน ไม่ตัดสินใจโดยใช้อารมณ์

3.4.3 ภาวะ Parent Ego State เป็นลักษณะเดียวกับวิธีการที่พ่อแม่เลี้ยงดูเรา ได้แก่มีการใช้กฎเกณฑ์ การสาธิตการกระทำที่ถูกต้องและการปกป้องคุ้มครองกัน เป็นต้น¹

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach, p.374.

ภาคกิจกรรม 1. กลุ่มพฤติกรรม

ก. บรรยายความรู้สึกจากภาพ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ของการ 30 นาที

การจัดกลุ่ม ใหญ่เขาร่วมการฝึกนั่ง เป็น วงกลมโดยหันหน้าเข้าหากัน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ผู้ดำเนินการใหญ่เขาร่วมการฝึกดูรูปภาพที่กำหนดให้และใหญ่เขาร่วมการฝึกแต่ละคนบรรยายความรู้สึกที่ตนมีเมื่อเห็นภาพนั้น

2. ผู้เขาร่วมการฝึกแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ระหว่างกัน

3. ผู้ดำเนินการสรุปให้เห็นว่าการมีมนุษยสัมพันธ์

กับผู้อื่นนั้นจำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

ข. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ท่านเปิดเผยมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดปัญหาในความสัมพันธ์นั้นหรือไม่"

วัตถุประสงค์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขาร่วมการอภิปรายได้มีโอกาสสำรวจ
เช่นเดียวกับการอภิปรายอื่น ๆ

วิธีการ เช่นเดียวกับการอภิปรายอื่น ๆ

2. กลุ่มพหุปัญญา

ก. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์อย่างไร และความแตกต่างแบ่งเป็นด้านใดบ้าง"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เขาร่วมการอภิปรายเข้าใจถึงความสำคัญของความ
แตกต่างระหว่างบุคคลต่อการมีมนุษยสัมพันธ์

วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ข. อภิปรายหัวข้อเกี่ยวกับกลุ่มพฤติกรรม

<u>ลำดับขั้นในการฝึก</u>	<u>กลุ่มพฤติกรรม</u>	<u>กลุ่มพหุปัญญา</u>	<u>ระยะเวลา</u>
	1. บรรยาย - มนุษย์สัมพันธ์คืออะไร - ความสำคัญและ ประโยชน์ของมนุษย์ สัมพันธ์ - รากฐานของหลักมนุษย์ สัมพันธ์ - ความต้องการของมนุษย์	1. บรรยาย	15 นาที
	2. บรรยายความรู้ลึกจากภาพ	2. การอภิปรายกลุ่ม เรื่อง "ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลมี ความสำคัญ"	15 นาที
	3. บรรยาย - ความแตกต่างระหว่าง บุคคล - การศึกษาสาเหตุของ พฤติกรรมของมนุษย์ - พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม - ลำดับที่เกิด - ลักษณะรูปร่าง - การวิเคราะห์การติดต่อ ระหว่างกัน	3. บรรยาย	15 นาที
	4. การอภิปรายเรื่อง "ในการสร้างความ สัมพันธ์กับผู้อื่น"	4. การอภิปราย	30 นาที

ตอนที่ 2 เนื้อหา 1. ปัจจัยที่มีผลต่อมนุษยสัมพันธ์

1.1 การติดต่อสื่อสาร

1.1.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

1.1.2 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

1.1.3 การติดต่อสื่อสารทางเดียวและสองทาง

1.1.4 สาระของข่าวสารที่ส่งไปยังผู้รับ

1.1.5 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

1.2 แรงจูงใจ

2. เทคนิคในการปรับคน

2.1 Heider's Balance Theory

2.2 ทฤษฎีสิ่ง 3 ตัวขององจิว

รายละเอียด 1. ปัจจัยที่มีผลต่อมนุษยสัมพันธ์

ในการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์นั้นมีปัจจัยอย่างน้อย 2 อย่างที่มีส่วนทำให้การมีมนุษยสัมพันธ์ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังเอาไว้ ปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้ก็คือ

1.1 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

1.1.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการโยกย้ายข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจจากคนหนึ่งหรือมากกว่าไปยังอีกคนหนึ่งหรือมากกว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ง่ายที่สุดคือ บุคคลหนึ่งส่งข่าวสารไปยังอีกบุคคลหนึ่ง สำหรับรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ซับซ้อนขึ้นนั้น จะเป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มส่งข่าวสารไปยังสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ถ้าข่าวสารที่ส่งไปนั้นผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่ง แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นได้รับผลสำเร็จในทางตรงกันข้ามถ้าผู้รับไม่เข้าใจว่าผู้ส่งต้องการสื่ออะไร ย่อมหมายความว่า การติดต่อสื่อสารนั้นล้มเหลว

1.1.2 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร ลักษณะการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารที่ง่าย ๆ หรือสลับซับซ้อนจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

ก. ผู้ส่ง (Sender) หมายถึงผู้พูด ผู้เขียนหรือเจ้าของข้อความหรือความคิด

ข. ข่าวนสาร (Message) หมายถึงตัวข่าวสารหรือเรื่องราวที่ผู้ส่งส่งไปยังผู้รับ

ค. ผู้รับ (Receiver) หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่รับข่าวสารนั้น ๆ เช่น ผู้ฟัง หรือผู้รับคำสั่ง ฯลฯ

ง. สื่อหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร (Media of Communication) ซึ่งแบ่งเป็น

- การใช้วาจา (Verbal) ได้แก่การพูด
- การไม่ใช้วาจา (Non Verbal) ได้แก่

การเขียน วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ภาพ สัญญาณ เครื่องหมาย ฯลฯ

- การใช้พฤติกรรม (Behavioral) ซึ่งได้แก่การแสดงกริยาท่าทางต่าง ๆ เช่น พยักหน้า สันติริษะ ยิ้ม เป็นต้น¹

1.1.3 การสื่อสารทางเดียวและสองทาง ทิศทางของการติดต่อสื่อสารแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ

ก. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) หมายถึง การสื่อสารแบบที่ผู้ส่งข่าวสารไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้สอบถามข้อสงสัยทั้งไม่ได้อาใจใ้แสดงการตอบปฏิกิริยาป้อนกลับ (Feedback)

๓. การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการสนองตอบ (Response) และมีการป้อนกลับมายังผู้ส่งข่าวสารและ เปิดโอกาสให้ผู้รับไปถามข้อสงสัยหรือเสนอแนะความเห็นได้

ในการจะเลือกใช้การติดต่อสื่อสารแบบใด ผู้ส่งจำต้องคำนึงถึงสาระและสถานการณ์ในการสื่อสารด้วย ถ้าเรื่องที่จะส่งเป็นเรื่องง่าย ๆ การสื่อสารทางเดียวอาจได้ประโยชน์มากกว่าเนื่องจากรวดเร็ว ถ้าเรื่องที่จะส่งมีเนื้อหาซับซ้อนก็ควรใช้การสื่อสารสองทาง เพราะเปิดโอกาสให้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ แต่แม้ว่าเรื่องที่จะส่งมีเนื้อหาซับซ้อน แต่เป็นเรื่องค่อนข้างความรวดเร็ว การสื่อสารทางเดียวก็อาจมีประโยชน์มากกว่า

1.1.4 สาระของข่าวสารที่ส่งไปยังผู้รับ ข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไปยังผู้รับจะประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ประการคือ

ก. ทศนคติ (Attitudes) แบ่งเป็น

-ประสาธสัมพันธ์ต่อกัน (Sensitivity to Others) ซึ่งประกอบด้วยความปรารถนาที่จะรู้สึกและเข้าใจถึงความหมายที่ผู้อื่นของการแสดงและความปรารถนาที่จะสื่อความหมายของตนเองเช่นกัน ควรคำนึงเสมอว่าเป็นไปไม่ได้ที่คนเราจะไว้วางใจความรู้สึกของผู้อื่น แต่ไม่ไว้วางใจความรู้สึกของตนเอง

-การเปิดเผยตนเอง (Self-disclosure)

นักการศึกษาทางด้านการติดต่อสื่อสารเชื่อว่าถ้าเราสามารถเปิดเผยตนเองต่อผู้อื่น เราจะสามารถเข้าใจผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

ข. อารมณ์ (Emotions) แบ่งเป็น

-ความปรารถนา (Desire) องค์ประกอบทางอารมณ์ที่มีผลต่อการสื่อสารที่ก็คือความปรารถนา ถ้าความปรารถนาที่จะเข้าใจตัวเอง

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 38.

และผู้อื่นมีมาก ก็จะทำให้เราสามารถเข้าใจเนื้อหาสาระของการสื่อสารมากขึ้น เป็นความจริงที่ว่ามันไม่สามารถแยกตนเองจากอารมณ์ได้ ดังนั้นระดับความเข้มข้นของความรู้สึกของเราจะช่วยระบายสิ่งที่เรากำลังคิดและพูด

- การสะท้อนเงา (Mirroring) เมื่อคน 2 คนหรือมากกว่าพูดคุยกัน อารมณ์ของแต่ละฝ่าย จะมีอิทธิพลต่ออารมณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง และสิ่งนี้มีผลต่อการติดต่อ ถ้าเราเชื่อว่าผู้รับรับข่าวสารของเราด้วยความอบอุ่นและนับถือ เราก็จะรู้สึกผ่อนคลายมาก และอยากพูดคุยต่อมากขึ้น แต่ถ้าเรารู้สึกว่าผู้รับข่าวสารของเราด้วยความเย็นชา ไม่เอาใจใส่ เราก็จะรู้สึกถึงเครียดและไม่อยากแสดงความคิดเห็นของเราต่อไป

- น้ำเสียง (Voice Tone) น้ำเสียงของใครจะแสดงถึงสภาพอารมณ์ของใครขณะนั้น และสามารถจะสื่อความหมายได้เช่นเดียวกับคำพูดที่เดียวกัน

ค. บทบาท (Roles) แบ่งเป็น

- พฤติกรรมตามบทบาท (Role Behavior)

เราทุกคนจะเล่นบทบาทต่างกันในชีวิตประจำวันของพวกเขา ซึ่งบทบาทที่เราเล่นในที่ทำงานหรือโรงเรียนย่อมแตกต่างจากบทบาทที่เราเล่นในบ้าน หรือท่ามกลางหมู่เพื่อน ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมตามบทบาทช่วยเสริมสร้างการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และช่วยเราไปสู่ถึงลักษณะการตอบสนองที่คาดว่าจะได้รับ เราไม่สามารถจะใช้บทบาทเดียวกันได้ในทุกสถานการณ์ เนื่องจากคนต่างกันรับรู้เราต่างกันด้วย การสื่อสารที่ดีคือที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะมองตัวเอง เหมือนกับที่คนอื่นมองเรา

- บทบาทที่คาดหวังไว้ (Role Expectations)

บทบาทนั้นขึ้นกับสถานการณ์ของเจ้าของบทบาท บางบทบาทจะดูมีอำนาจและสิทธิพิเศษมากกว่าบทบาทอื่น เช่น อาชีพที่ค่อนข้างแต่งเครื่องแบบได้แก่ ทหาร ตำรวจ ข้าราชการ เป็นต้น เครื่องแบบและบทบาทที่คาดหวังไว้จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ทัศนคติ และอารมณ์ของผู้อื่น

ง. พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Behavior)

ได้แก่ภาษาท่าทางต่าง ๆ การสัมผัสทางสายตา การสัมผัส และการใช้ประสาทที่หกเป็นต้น¹

1.1.5 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารจะไค่ผล หรือไค่แน่นควรค่านึงถึงสิ่ง เหล่านี้ไค่

ก. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ควรรใช้ ภาษาที่ผู้รับและผู้ส่งสามารถเข้าใจไค่ตรงกัน

ข. ความแตกต่างกันไค่ในภูมิหลัง (Background) ทั้งค่านชีวิตส่วนควร การศึกษา ขนบธรรมเนียมประเพณีมีส่วนทำให้ผู้รับและผู้ส่งแปลความหมาย และเจตนาของชาวสารแตกต่างกันไค่

ค. ความแตกต่างกันไค่ในลักษณะและขนาดของกลุ่มหรือ องค์การ ยิ่งถากกลุ่มหรือองค์การมีขนาดไค่ใหญ่ยอมทำให้การติดต่อสื่อสาร เป็นไปอย่างล่าช้าและ เกิดความผิดพลาดไค่²

1.2 แรงจูงใจ (Motivation)

ในวงการธุรกิจ คำว่า "แรงจูงใจ" นั้นใช้สำหรับอธิบาย ถึงแรงขับซึ่งทำให้มนุษย์ทำงาน บุคคลที่มีแรงจูงใจไค่ก็ไค่บุคคลที่คองการทำงานนั้นเอง แรงจูงใจนี้แหละเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้คนเราอาจทำงานไค่ไค่โดยไม่คองการเงินคอบแทน

เมื่อนักจิตวิทยาใช้คำว่า "แรงจูงใจ" เขาหมายถึงบางสิ่ง ซึ่งมืรากฐานมาจากภายใน กล่าวไค่คือแรงจูงใจเป็นความคองการภายในซึ่งทำให้พอใจไค่โดย การแสดงออกภายนอก เพราะการบรรลุถึงเป้าหมายที่คองการเป็นองค์ประกอบภายนอกที่ สามารถมองเห็นไค่แต่เหตุผลที่จูงใจให้เรากระทำนั้นยอมอยู่ในตัวเรา คนเราอาจไค่รับ

¹ Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach, pp. 38-44.

² หลุย จ่าปาเทศ, กลุ่มสัมพันธ์, หน้า 98. - 99.

การจูงใจให้กระทำอาการคล้ายคลึงกัน โดยมีแรงขับภายในที่แตกต่างกันก็ได้ และในทำนองเดียวกันแรงจูงใจภายในที่คล้ายคลึงกันอาจแสดงออกต่างกันได้ก็ได้

พอล เมเยอร์ (Paul Meyer) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภทคือ

ก. แรงจูงใจที่เกิดจากความกลัว (Fear Motivation) แรงจูงใจประเภทนี้เราเรียนรู้ตั้งแต่เด็ก เช่น ถ้าเราไม่เชื่อฟังพ่อแม่เราจะถูกตีเป็นคนเมื่อโตขึ้นเราก็จำต้องเชื่อฟังกฎหมายบ้านเมืองไมเช่นนั้นจะถูกลงโทษเช่นเดียวกัน

ข. แรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งล่อใจ (Incentive Motivation) ซึ่งหมายถึงรางวัลทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ Meyer กล่าวว่าผู้ใหญ่จะทำงานเพื่อสิ่งล่อใจ ซึ่งอยู่ในรูปของ 4p's ได้แก่ คำสรรเสริญ (Praise) เกียรติยศชื่อเสียง (Prestige) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และเงิน (Pay-check)

ค. แรงจูงใจของตนเอง (Self-Motivation) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยตนเอง ไม่ใช่ผู้อื่นเป็นคนกำหนด และต้องพยายามบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น¹

2. เทคนิคในการปรับคน

เทคนิคในการปรับคนมีอยู่มากมาย แต่ในที่นี้จะขอยกเพียง 2 เทคนิคคือ

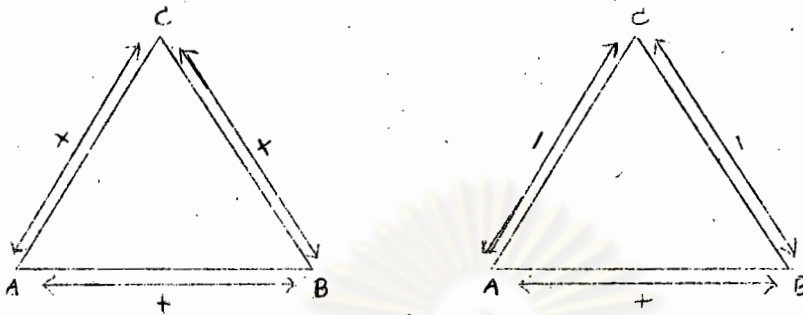
2.1 Heider's Balance Theory

มีหลักใหญ่คือ "การทราบว่าบุคคลใดชอบสิ่งไร เราก็มองสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันจะมีมากขึ้น"² เช่น ถ้าทราบว่าเขาชอบต้นไม้

¹Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach, pp. 95-96.

²หลุยส์ จาปาเทศ, กูดส์สัมพันธ์, หน้า 81.

เราชอบคนไม่ควย โอกาสที่จะถูกคุกคามก็มีมากขึ้น เราเขียนเป็นภาพไว้ดังนี้



A = ตัวเรา

B = ตัวเขา

C = สิ่งที่เขาชอบ หรือเกลียด



2.2 ทฤษฎีสิ่ง 3 ตัวของขงจื้อ

ทฤษฎีนี้แพร่หลายมากในประเทศตะวันตก ใช้ได้ในหลายวงการ เช่น มนุษยสัมพันธ์ การบริหาร และการเมือง เป็นต้น สิ่ง 3 ตัวนี้หมายถึง

ก. ตัวที่หนึ่ง : ปิดหู (Hearing Control)

ข. ตัวที่สอง : ปิดตา (Seeing Control)

ค. ตัวที่สาม : ปิดปาก (Saying Control)

กล่าวคือ ถ้าจะผูกมิตรจะต้องรู้จักควบคุมการฟัง การมอง และการพูด นั่นเอง

ภาคกิจกรรม 1. กลุ่มพฤติกรรม

ก. แบบฝึกหัดการสื่อสารทางเดียวและสองทาง

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการสื่อสารทางเดียวและสองทาง

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 82.

2. เพื่อฝึกให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการใช้ภาษาในการสื่อสารความหมายอันจะช่วยให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง
3. เพื่อเน้นให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้ฟังในการทำงานร่วมกัน

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ของกร 30 นาที

การจัดกลุ่ม สมาชิกกลุ่มนั่งหันหน้าไปยังหน้าห้อง โดยนั่งห่างกันพอควร

อุปกรณ์

1. กระดาษ และคินสอสำหรับสมาชิกแต่ละคน
2. ภาพการสื่อความหมายทางเดียวและสองทางรวม 2 รูป
3. นาฬิกาจับเวลา

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้ดำเนินกรหาอาสาสมัคร 1 คน และผู้สังเกตการณ์ 2 คน
2. แจกภาพการสื่อความหมายทางเดียวและสองทางให้แก่อาสาสมัคร และอธิบายให้อาสาสมัครทั้งว่ คนแรกนำภาพที่ 1 มาถือ แล้วออกคำสั่งให้สมาชิกทำตามจนเสร็จ โดยไม่อนุญาตสมาชิกให้ซักถามหรือส่งสัญญาณใด ๆ ตอนที่ 2 นำภาพที่ 2 มาถือ แล้วออกคำสั่งให้สมาชิกทำตามโดยเปิดโอกาสให้ซักถามได้จนเป็นที่พอใจ
3. ให้สมาชิกเขียนรูปตามคำสั่งของอาสาสมัคร โดยไม่ต้องซักถามในครั้งแรก แต่ซักได้ในครั้งต่อไป
4. ให้ผู้สังเกตการณ์ตั้งเหตุผลกิจกรรมของอาสาสมัครว่ามีวิธีการออกคำสั่งอย่างไร และสมาชิกมีพฤติกรรมอย่างไร ในครั้งแรกและครั้งหลัง
5. เมื่อทำกิจกรรมเสร็จแล้ว ผู้ดำเนินกรที่ตารางบนกระดานและให้สมาชิกประเมิน โดยการเปรียบเทียบว่าภาพที่กล่าวว่ารากถูกในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มีกี่รูป และถูกจริงกี่รูป

6. ใ้ผู้สังเกตการณ์เฉพาะกิจกรรมและปฏิบัติการตลอดจนวิธีการของ
 อาสาสมัครและสมาชิกในขณะที่ทำเป็นกิจกรรม

7. ผู้ดำเนินการตามความรู้สึกรู้สึกของอาสาสมัครและสมาชิกขณะทำเป็น
 กิจกรรม

8. ผู้ดำเนินการวาดสรุปถึงความแตกต่างและข้อดีข้อเสียของการ
 สื่อสารทางเดียวและสองทาง โดย โยงเข้าเนื้อหาบรรยาย¹

ข. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการมีมนุษยสัมพันธ์ และ เปิดโอกาสให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อหาทางแก้ปัญหา

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ของการ 30 นาที

อุปกรณ์ เรื่อง "เรื่องของแมว" เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแสดงบทบาท

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. แจกเรื่อง "เรื่องของแมว" ให้สมาชิกอ่าน

2. ผู้ดำเนินการหาอาสาสมัคร 3 คน เพื่อสวม

บทบาทของแมว อาจารย์ใหญ่ และทีม

3. ใ้ผู้เล่นทั้ง 3 แสดงบทบาทว่าถ้าคนเป็น

คน ๆ นั้นจริง ๆ จะดำเนินการแก้ไขปัญหาคือไปอย่างไร

4. เมื่อแสดงเสร็จแล้ว ใ้กลุ่มช่วยกันอภิปราย

ถามหัวข้อต่อไปนี้

¹ ทิศนา ขัมมณี และคณะ, คู่มือการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เล่ม 1, หน้า 11-19.

ก. ปัญหานี้ เป็นปัญหาเกี่ยวกับอะไร

ข. ปัญหานี้ เกิดจากอะไร

ค. ทางออกที่ผู้สวมบทบาทแสดง เหมาะสมหรือไม่
อย่างไร

ง. ถ้าไม่เหมาะสมมีวิธีใดที่ดีกว่านี้หรือไม่จงอภิปราย

2. กลุ่มพหุปัญญา

ก. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "การคิดข้อสื่อสารมีประโยชน์อย่างไรสำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และถ้าเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันจะมีวิธีแก้ไขอย่างไร"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน

วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ข. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "เรื่องของแมว" ซึ่งเป็นตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้อภิปรายตามหัวข้อต่อไปนี้

- ปัญหานี้ เป็นปัญหาเกี่ยวกับอะไร

- ปัญหาเกิดจากอะไร

- ควรแก้ปัญหายังไง เพราะเหตุไร

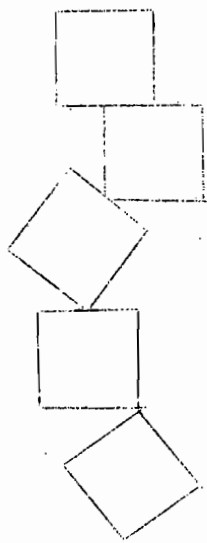
วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาหนทางแก้ปัญหที่เกิดขึ้น

วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ลำดับขั้นในการฝึก

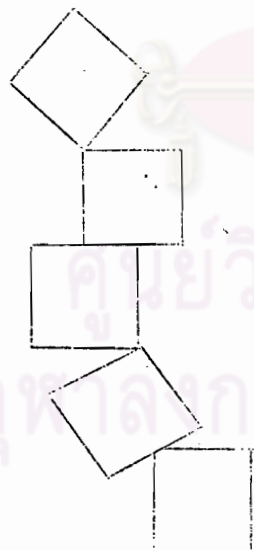
กลุ่มพฤติกรรม	กลุ่มพุทธิปัญญา	ระยะเวลา
1. บรรยาย-การศึกษาค้นคว้า - ความหมาย - องค์ประกอบของ	1. บรรยาย	10 นาที
การศึกษาค้นคว้า	2. การอภิปรายกลุ่ม เรื่อง "การศึกษาค้นคว้ามี ประโยชน์อย่างไร"	30 นาที
2. แบบฝึกหัดการสื่อสารทาง เดียวและสองทาง	3. บรรยาย	
3. บรรยาย-การสื่อสารทาง เดียวและสองทาง		
-สาระของข่าว สารที่ส่งไปยังผู้รับ -อุปสรรคของการ ศึกษาค้นคว้า		
-แรงจูงใจ -เทคนิคในการ		
ปรับตัว		20 นาที
4. การแสดงบทบาทสมมติ เรื่อง "เรื่องของแมว"	4. การอภิปรายกลุ่ม เรื่อง "เรื่องของแมว"	30 นาที

ภาพที่ 1 การสื่อความหมายทางเคียว



คำสั่ง รูปภาพนี้แล้วหันหลังให้กลุ่ม คุณจะ
 ต้องอธิบายให้เพื่อนสมาชิกว่าภาพนี้ โดย
 เริ่มต้นจากสี่เหลี่ยมบนสุดลงมาตามลำดับ
 และอธิบายให้คนอื่นลงมาถึงที่ละรูป โดย
 ให้สังเกตส่วนที่เชื่อมโยงกันในแต่ละเรื่อง
 โดยไม่ให้มีการซักถาม

ภาพที่ 2 การสื่อความหมายต่อวง



คำสั่ง รูปภาพนี้แล้วหันหน้าเข้าหากลุ่ม
 คุณจะต้องอธิบายให้เพื่อนสมาชิกว่าภาพนี้
 โดย เริ่มต้นจากสี่เหลี่ยมบนสุดลงมาตามลำดับ
 แล้วอธิบายต่อคนอื่นลงมาถึงที่ละรูปโดยให้สังเกต
 ส่วนที่เชื่อมโยงกันในแต่ละรูป คุณสามารถ
 ตอบคำถามหรืออธิบายซ้ำได้ตามความต้องการ

ตารางเปรียบเทียบ จำนวนรูปที่ค่าความถูกต้องและถูกจริง

รูปที่	ค่าความถูกต้อง		ถูกจริง	
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
1				
2				
3				
4				
5				

เรื่องของแฉ่ว¹

ช่วงเวลาแห่งการเล่าเรียนของพวกเขา นักเรียนครู เห็นจะไม่มีตอนไหนจะนำคืนเค้นยีนดีเท่ากับขณะที่ออกฝึกสอน เวลาสามเดือนที่จะต้องออกไปสัมผัสกับชีวิตจำลองของการเป็นครูนั้น ดูเป็นสิ่งที่เร้าใจพวกเราเป็นอย่างยิ่งทีเดียว โดยเฉพาะ"แฉ่ว" นักศึกษาแผนกช่างยนต์ แห่งวิทยาลัยครูอาชีวะ ผู้ซึ่งเต็มเปี่ยมไปด้วยอุดมคติแห่งความเป็นครูแทบจะไม่ต้องพูดถึงกันละ ... เขาเตรียมตัวออกฝึกสอนก่อนพวกเราทั้งเกือบ 2 อาทิตย์ทีเดียว

แฉ่ว ขอลอก ฝึกสอนที่แผนกช่างยนต์ของโรงเรียนการช่างต่างจังหวัดแห่งหนึ่ง ซึ่งไกลจากกรุงเทพฯ ราว 500 กิโลเมตร เหตุผลของเขาก็คือ "เปิดกรุงเทพซิบห"

5 อาทิตย์ หลังจากเราแยกกันออกฝึกสอน ผมก็ได้รับจดหมายจากแฉ่ว

¹ธรรมรส ไชติคุณธร, มนุษย์สัมพันธ์, หน้า 407 - 410.



18 ก.พ. 18

ชัยเพื่อนรัก

กันหวังว่าแกคงกำลังเพลิดเพลิดอยู่กับการฝึกสอนในกรุงเทพฯ สិនะ คิดว่าแกคงได้สัมผัสประสบการณ์ใหม่ ๆ แปลก ๆ ของชีวิต ซึ่งสำหรับกันแล้ว กันคิดว่ามันมีค่ามากทีเดียว ชัยเพื่อนรักแกคงไม่รู้หรอกว่า การตามล่าคะแนนของกันมันซักจะไม่ราบรื่นเสียแล้ว มันไม่เหมือนกับที่กันเคยฝันไว้เลยเชียวแหละ ถ้าแกไม่เซ็ง เสียก่อนละก้อกันจะเล่าให้ฟัง

โรงเรียนที่กันมาสอนนี้ อยู่ห่างจากตัวเมืองประมาณ 2 กิโลเมตร เห็นจะได้ ที่แผนกช่างยนต์ของกันเพิ่งเปิดใหม่ได้เพียงปีเดียว มีครูอยู่ 2 คน เท่านั้น คือ อาจารย์หัวหน้าแผนกช่างยนต์คนหนึ่งกับพี่วีระรุ่นพี่ของพวกเราอีกคนหนึ่ง และถ้ารวมทั้งตัวกันด้วยก็จะเป็นสามคน ไม่ขาดไม่เกิน

พี่วีระนะ แกพยายามให้ความช่วยเหลือกันอยู่เสมอ ซึ่งเรื่องนี้แกก็คงจะเข้าใจดีอยู่แล้ว แต่อาจารย์หัวหน้าแผนกนะซี ไม่ไหววะ แกเป็นคนเอางานเอาการคืออยู่หรือก้อแต่กันไม่ชอบสายตาของหัวหน้าคนนี้อะ เสียเลยกันมักจะพบสายตาที่ผิดปกติของหัวหน้าแผนกอยู่เสมอ ในเวลาที่กันทำการสอนนักเรียนก็ดี หรือเวลาที่กันให้ความสนิทสนมกับนักเรียนก็ดี ชัยความจริงแก่กล้าซะใหม่ว่านักเรียนนะ มันชอบครูฝึกสอนจะตายไป อย่างน้อยมันก็รู้ว่าเราไม่เอาเป็นเอาตายกับมันเท่าไหร่ออกจริงมั๊ย คังนั้น พวกนักเรียนจึงชอบมาสนิทสนม และปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ กับกันอยู่เสมอ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการบริหารของเวร ระหว่างอาจารย์หัวหน้าแผนกกับไอ้ตัวหัวโจก ปีแรกของช่างยนต์ มันเคยเล่าให้กันฟังว่าในการเรียนการสอนบางครั้งถ้านักเรียนบังอาจถกเถียงปัญหาต่าง ๆ กับหัวหน้าผู้นี้ และแกสู้ไม่ได้ บางทีหัวหน้าแผนกถึงกับถดถอยแกก็จะมีโดยเฉพาะตัวมันเองก็เคยโดนเสียบ่อย ๆ อ้อลืมบอกไป ไอ้หนอนี่มันชื่อนายกระเทียม อยู่แผนกช่างยนต์ เจ้าหนอนี่เขาคือในทางมาโรงเรียนสาย และหนีโรงเรียน แต่พุกก็พุกเดอะผลการเรียนของนายกระเทียมคนนี้ก็จ๊ักอยู่ในเกณฑ์ไม่เลวคือระหว่างเจ็ดสิบถึงแปดสิบเปอร์เซ็นต์ทีเดียว

เจ้าหมีมันให้เหตุผลกับกันถึงการที่มันมาโรงเรียนสาย และขาคบอย ๆ ว่าที่บ้านมีงานมาก ไทน์จะช่วยแม่หอบผักไปตลาดในตอนเช้าเออ, ไทน์จะซักผ้ารีดผ้าให้ตนเองเออ ไทน์จะล้างถ้วยล้างชามเออ จิปาถะที่มันจะจาระไนให้ฟัง และเหตุผลที่กันต้องยอมจำนนให้มันมาสายไปค้อย ๆ นั้นไม่ใช่เหตุเพราะมันมีงานมากตามที่อ้าง หากแต่เพราะเจ้าหมีมันมักจะยกตัวอย่างคนอื่น ๆ ให้กันฟังว่า คนที่มาเรียนช้า ๆ และไม่เคยขาดเลยนั้นมีอยู่มากและในจำนวนนักเรียนเหล่านั้นส่วนใหญ่เรียนหนังสือไม่เอาไหน สู้มันไม่ได้ซึ่งเหตุผลนี้เองที่ทำให้กันต้องยอมให้มันมาสาย และขาค้อโคโดยสม่ำเสมอ

เรื่องนี้แหละที่หัวหน้าแผนกของกันถือว่กันบกร่อง บางทีกันเฉลยผลสาขาย เหตุผลของเจ้าหมีให้หัวหน้าฟัง เรื่องก็เลยกลายเป็นว่ากันเข้าข้างนักเรียน อวครู ฯลฯ หรือไม่ว่าเขาจะช่วยการพูดในทำนองนี้ "ผมเป็นครูมานานแล้ว" หรือ "ผมวาระเบียบค่อนข้างมากอน" หรือ "คุณเป็นครูฝึกสอน" ฯลฯ ซึ่งกันแสนจะแข็ง เพราะส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องของระเบียบมากกว่าัจจธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่จริงและยังยืนกว่า ในที่สุดกันกับเจ้าหมีก็เลยถูกเซม่น ชัยเพื่อนรัก แกคงคิดว่าทำไมกันจึงไม่เอาตัวรอดไปเพียงคนเดียว โดยลงโทษเจ้าหมีให้หัวหน้าแผนกเห็นกันของบอกรตรง ๆ ว่ากันทำอย่างนั้นไม่ได้จริง ๆ ะเพื่อน เพราะกันถือว่กันควรจะเคารพในเหตุผลของเจ้าหมีเสียมากกว่าที่จะตอกลงมือให้กระเบียบอันศักดิ์สิทธิ์แห่งความจริงล้นนั้นทรามเท่าที่เจ้าหมียังคงไว้ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีทางการเรียนรูของมันอยู่

ชัยเพื่อนรัก มีอยู่เย็นหนึ่งขณะที่นักเรียนกำลังจะเลิกจากการฝึกงานในโรงงานซึ่งกันรับหน้าที่ควบคุมอยู่แทนหัวหน้าแผนก มีรายงานจากนักเรียนซึ่งคุมการเบิกจ่ายเครื่องมือว่า เครื่องมือวัดค่าไฟฟ้าอันหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกือบสี่พันบาท ด้หายไปจากที่เก็บเสียแล้ว ทันทีที่รู้กันได้เรียกนักเรียนทั้งหมดที่มาในวันนั้น มาเข้าแถวเช็คชื่อเพื่อตรวจหาคนที่เรียนที่อาจหายไปในช่วงปฏิบัติงาน ผลปรากฏว่านักเรียนครบ กันก็เลยสั่งนักเรียนให้ช่วยกันค้นหาภายในโรงงานก็ไม่พบ หากันจนอ่อนใจก็ไม่มีแวว ดังกับมีการค้นตัวของนักเรียนแต่ละคน อีกนั่นแหละ.... เหลว สุดท้ายกันจำใจต้องปล่อยนักเรียนกลับบ้านไปเพราะเย็นมากแล้ว

เย็นวันนั้นเอง ก็มักถูกหัวหน้าแผนกเล่นงานอย่างหนักในเรื่องความเฉอเรช และขาดความรับผิดชอบต่องาน เราถกเถียงกันอยู่นานกว่าชั่วโมง ในที่สุดก่อนที่หัวหน้าแผนกจะหันหันจากไป แก่ได้กล่าวไว้ "ถ้าฉันไม่สามารถนำเครื่องมีราคาแพงนั้นมาคืนแผนกได้ละก็ ฉันจะได้เกรด C ในการฝึกสอน และเหตุผลของแกก็คือก่อนหน้าทีฉันจะมาฝึกสอนนี้ ไม่เคยปรากฏว่ามีของหายเลยแม้แต่ชิ้นเดียว"

ชัยเพื่อนรัก เย็นนั้นกันเลยเดินคอกกลับบ้านพัก ทันทีที่ถึงบ้านพักก็พบเจ้าหมียืนอยู่ที่ระเบียงบ้านอย่างสงบเสงี่ยม นัยน์ตาของมันที่มองคู่กันเต็มไปด้วยความเห็นอกเห็นใจ แต่อะไรก็ไม่ร้ายเท่า...ในมือของมันนั่นถือเครื่องมีราคาเกือบสี่พันบาทอันที่หายไปนั่นไว้!

เจ้าหมีนำตาพรุ..... กันหายใจไม่ออก

"หมี! นี่เชอ....." กันพยายามพูด

"ครับครู... ผมเอามาเอง...ผมเกลียดชังมัน"

ชัยเพื่อนรัก แก่คิดว่ากันควรจะต้องอะไรก็ระหว่าง เกรด กับ ใจหมี

รัก
แฉว

ถ้าท่านเป็นแฉว ท่านจะหาทางแก้ปัญหาอย่างไร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ครั้งที่ 3



หัวข้อ การตัดสินใจ (Decision-Making)

เทคนิคในการฝึก การบรรยาย แบบฝึกหัดและการแสดงบทบาทสมมติ (กลุ่มพฤติกรรม)
การบรรยาย และการอภิปรายกลุ่ม (กลุ่มพุทธิปัญญา)

ภาคบรรยาย วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจ

- เนื้อหา
1. ความหมายของการตัดสินใจ
 2. การตัดสินใจเป็นรายบุคคลและการตัดสินใจเป็นกลุ่ม
 3. ขั้นตอนในการตัดสินใจ
 4. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ

รายละเอียด 1. ความหมายของการตัดสินใจ

คำว่า "การตัดสินใจ" นั้น ในวงการราชการ หมายถึง "การวินิจฉัยสั่งการ" นั่นเอง การตัดสินใจ หมายถึง การลงมติที่จะทำหรือหยุดกระทำ รับหรือปฏิเสธทัศนคติ การตัดสินใจจะรวมทัศนคติเอาไว้ด้วย แต่เนื่องจากทัศนคติมักจะได้รับการพัฒนาโดยไม่รู้ตัว ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจจนกว่าจะมีการตัดสินใจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในวงการธุรกิจนั้นมีคนจำนวนมากที่ต่อต้านความคิดที่ว่าสตรีควรดำรงตำแหน่งจัดการหรือบริหารได้ จึงได้มีการใช้ความรู้ทางค่านิยมและสังคม เพื่อต่อต้านความคิดนี้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและนโยบายในวงการธุรกิจ ถ้าทัศนคตินี้ยังคงเปลี่ยนแปลงต่อไป เชื่อได้ว่าสตรีที่ดำรงตำแหน่งจัดการจะมีจำนวนมากขึ้น¹

¹Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach, p. 263.

2. การตัดสินใจเป็นรายบุคคลและการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

การตัดสินใจแบ่ง เป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ การตัดสินใจ เป็นรายบุคคลและการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ความแตกต่างก็คือ การตัดสินใจเป็นรายบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ทำโดยคนคนเดียว ซึ่งบุคคลนั้นต้องพยายามแสวงหาความเหมาะสมเท่าที่จะทำได้ และต้องรับผิดชอบการตัดสินใจนั้นด้วยตนเอง

ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นต้องอาศัยการติดต่อระหว่างกันในกลุ่ม และตามธรรมชาติการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นต้องกระทำโดยสมาชิกกลุ่มจำนวนมากกว่าหนึ่ง ดังนั้นการตัดสินใจซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกลุ่มนั้นจึงมีผลกระทบกระเทือนต่อทั้งกลุ่ม

ในกลุ่มรูปนัย เช่น ในองค์การธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อนั้นที่นั้นพิจารณาได้จากการตัดสินใจ ซึ่งมีขอบหมายให้กับพนักงานทุกคน หมายความว่าพนักงานแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ในขอบข่ายอำนาจของตน ส่วนในกลุ่มรูปนัย การตัดสินใจขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้นำกลุ่ม ใครมีสถานภาพสูงกว่า และใครมีประสบการณ์มากกว่า¹

3. ขั้นตอนในการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจควรทำเป็นขั้นตอนดังนี้คือ

3.1 จำกัดขอบเขตและวิเคราะห์ปัญหา ปัญหาอาจจะพิจารณาได้ว่า เป็นอุปสรรคซึ่งทำให้ไม่สามารถบรรลุถึงความสำเร็จ หรือเป้าหมายตามที่หวังได้ มีอยู่บ่อยครั้งที่ปัญหาย่าง ๆ เป็นเพียงสัญญาณเตือนของปัญหาร้ายแรงที่ตามมา เมื่อการเป็นไขเป็นเพียงอาการเตือนของบางสิ่งบางอย่างที่รุนแรงกว่า เช่น หัวัด หรือ ปวดบวม การที่ลูกจ้างพากันออกจากงานทั้งที่เพิ่ง เข้าทำงานได้ไม่นานนั้นก็ เป็นเพียงสัญญาณเตือนของปัญหาร้ายแรงที่จะตามมาเช่นกัน และโดยทั่วไปการที่จะแก้ อาการเตือนนั้นสมควรแก้ที่

¹Ibid., pp.263-264.

คนเหตุไม่ใช่ปลายเหตุ เมื่อเราไม่สบาย ยาแก้ไขอาจทำให้ไขลดได้ แต่ไม่อาจทำให้อาการไขหายไปได้ฉันใด การให้พนักงานลาพัก อาจทำให้พนักงานบางคน กระตือรือร้นที่จะทำงานต่อไป แต่ก็อาจเกิดความปรารถนาที่จะออกจากงานได้ฉันนั้น ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องค้นหาปัญหาจริงที่ซ่อนอยู่ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์นี้เป็นสิ่งที่ต้องทำอันดับแรกในการตัดสินใจ การได้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้นจึงควรระลึกเสมอว่า "ขอเท็จจริงไม่สามารถหักค้ำค้ำของตัวเองได้ แต่คนเป็นผู้พูด"

3.2 การพัฒนาและประเมินทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง ในการตัดสินใจนั้นควรหาวิธีแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเพื่อว่าเมื่อทางหนึ่งใช้ไม่ได้จะมีทางอื่นสำรองเอาไว้ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้น การหาทางแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง จะช่วยให้ความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการพยายามรักษามลประโยชน์ของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนลดน้อยลง เนื่องจากสมาชิกก็มีโอกาสพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อหาทางที่ดีที่สุดร่วมกัน

3.3 การเลือกและการนำวิธีแก้ปัญหาไปใช้ หลังจากที่เราหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทางแล้ว ผู้ตัดสินใจควรนำไปทดสอบ วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะต้องคำนึงถึงเรื่องเวลา กำลังความสามารถและเศรษฐกิจด้วย นอกจากนั้นทางเลือกที่ดียังต้องอาศัยการวางแผนที่ดีอีกด้วย ตามธรรมชาติการวางแผนในการทำงานจะประกอบด้วยลักษณะ 4 อย่างคือ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต่อเนื่องกันไป ยืดหยุ่นได้ และถูกต้องแน่นอน หมายความว่าแผนงานนั้นควรแบ่งเป็นหลาย ๆ ขั้นตอนซึ่งเชื่อมโยงและต่อเนื่องกันไป นอกจากนั้นแผนงานควรจะยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้เมื่อจำเป็น และควรมีความถูกต้องสอดคล้องกับแผนงานอื่น ๆ ที่จะตามมา เมื่อแผนงานเป็นที่ยอมรับแล้วควรได้มีการนำไปทดลองใช้เพื่อรู้ว่าใช้ได้หรือไม่ ในการวางแผนและนำไปใช้นี้ควรคำนึงถึงกฎของเมอร์ฟี (Murphy) ที่ว่า "ทุกสิ่งทุกอย่างมักจะใช้เวลาเงิน และกำลังงานมากกว่าเราคิดเอาไว้เสมอ"

3.4 ประเมินผลและแก้ไขปรับปรุงอีกครั้ง ในการนำวิธีแก้ ปัญหาไปดองใช้ นั้น มักจะเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดอยู่เสมอ ดังนั้นนักทัศนใจที่ดีจึงต้อง เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางปรับปรุงวิธีแก้ปัญหาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าทางออกของเรานั้นดีพอควร การประเมินผลและการแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งจะหา เฉพาะในส่วนขอเนื้อหาแต่ไม่มีผลต่อความมุ่งหมายและลักษณะทั่ว ๆ ไปของวิธีแก้ ปัญหา นั้น ๆ¹

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ

4.1 การเสี่ยง ในการตัดสินใจนั้น ต้องมีการเสี่ยงทั้งสิ้น เพียงแต่ว่าจะเสี่ยงมากน้อยต่างกันเท่านั้น นักทัศนใจที่ดีควรกล้าเสี่ยงเมื่อถึง คราวจำเป็น

4.2 ความสำเร็จและล้มเหลว ความกลัวความล้มเหลว เป็น อุปสรรคต่อการระบวนการตัดสินใจ ความกังวลเกี่ยวกับผลที่ยังไม่เกิดขึ้นอาจทำให้การ ตัดสินใจล้มเหลวได้ และทราบเท่าที่ยังไม่มีการตัดสินใจก็ยังไม่มีการพิจารณาว่า การตัดสินใจนั้นถูกหรือผิด และยังทำให้มนุษย์เราพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้จากความ ล้มเหลวหรือความสำเร็จของคน

4.3 ความลำเอียง ในการตัดสินใจ เราควรจะรู้ว่าความ ลำเอียงของเราคืออะไร ซึ่งจะช่วยให้เราได้ตระหนักถึงทางเลือกต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

4.4 ประสบการณ์ ประสบการณ์ช่วยแนะแนวทางในการตัดสินใจ แต่ก็เป็นอันตรายเช่นกัน ถ้าคำนึงถึงประสบการณ์อย่างมีตม่น ประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ จำเป็นที่จะเป็นประโยชน์ในการประเมินสภาพการณ์ในปัจจุบัน และอนาคตเสมอไป ประสบการณ์จะเกิดประโยชน์ถ้าคนเราคิดได้ว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ

¹Ibid., pp.272-277.

ปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจ

4.5 การมองการณ์ไกล การมองการณ์ไกลจะเกิดประโยชน์ในการตัดสินใจเมื่อใช้ควบคู่ไปกับหลักการกรทิตยาและประสมการณ์

4.6 แสวงหาคำแนะนำ ในการตัดสินใจนั้นควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างใจกว้าง ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น คนที่ตัดสินใจคนเดียวโดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจะต้องเสียงมาก แต่การรับฟังคำแนะนำมากจนเกินไปก็จะทำให้ตัดสินใจได้ยากเช่นกัน¹

ภาคกิจกรรม 1. กลุ่มพฤติกรรม

ก. แบบฝึกหัด "เครื่องคิดเงิน"

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจเป็นรายบุคคลและการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

2. เพื่อแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจต้องอาศัยความเห็นพ้องของกัน

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน จำนวน 2 กลุ่ม

เวลาที่ของกร 30 นาที

อุปกรณ์ เนื้อเรื่อง "เครื่องคิดเงิน" สำหรับสมาชิกทุกคน ๆ ละ 1 ชุด และสำหรับทั้ง 2 กลุ่ม ๆ ละ 1 ชุด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ผู้ดำเนินการแจกเนื้อเรื่อง "เครื่องคิดเงิน" แก่สมาชิกทุกคน โดยชี้แจงว่า สมาชิกแต่ละคนจะมีเวลา 5 นาทีเพื่ออ่าน และตอบคำถามเกี่ยวกับเนื้อเรื่องว่าถูก (ก) ผิด (ข) หรือไม่แน่ใจ (?)

¹Ibid., pp. 277-280.

2. เสร็จแล้ว ให้สมาชิกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน แต่ละกลุ่มจะได้รับแจกเนื้อเรื่อง "เครื่องคิดเงิน" กลุ่มละ 1 ชุด และให้แต่ละกลุ่มใช้เวลา 10 นาที เพื่ออ่านและตอบคำถามเช่นเดียวกัน

3. ผู้ดำเนินการเฉลยคำตอบที่ถูก (ข้อ 3 ผิด ข้อ 6 ถูก นอกนั้นไม่แน่ใจ)

4. ผู้ดำเนินการให้สมาชิกแต่ละคนเปรียบเทียบคำตอบของตนกับคำตอบของกลุ่มว่าแตกต่างกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

5. ผู้ดำเนินการกล่าวสรุปและ โยงเข้าเนื้อหา¹

ข. แบบฝึกหัด "คาดคะเนเมล็ดถั่วเขียว

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่ม

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน จำนวน 2 กลุ่ม

เวลาที่ของกรร 30 นาที

อุปกรณ์ 1. เมล็ดถั่วเขียว 1 ถุง

2. กระดาษ

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. แบ่งสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม แจกกระดาษคนละ 1 แผ่น

¹William Pfeiffer and John E. Jones, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training Volume V (California : University Associates, 1975), pp. 10 - 12.

2. ผู้ดำเนินการนำเอาเมล็ดถั่วเขียวมาวางแผ่ลงบนโต๊ะ และให้สมาชิกแต่ละคนคาดคะเนดูว่ามีจำนวนเท่าไร โดยใช้เวลาดู 1 นาที

3. ผู้ดำเนินการเก็บถั่วเขียว แล้วให้สมาชิกเขียนคำตอบครั้งที่ 1 ลงในกระดาษ

4. ให้สมาชิกกลุ่มปรึกษากันภายในเวลา 3 นาที ว่าเมล็ดถั่วเขียวควรจะมีจำนวนเท่าไร

5. ครบ 3 นาทีแล้ว ให้หยุดปรึกษา ผู้ดำเนินการนำเมล็ดถั่วเขียวมาให้คู่อีก 1 นาทีแล้ว ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนคำตอบครั้งที่ 2 ลงในกระดาษ

6. ผู้ดำเนินการถามความรู้สึกของสมาชิกแต่ละคนว่า
- มีวิธีการอย่างไรในการคาดคะเนครั้งแรกและ
รู้สึกอย่างไร

- หลังจากปรึกษากันแล้วท่านเปลี่ยนตัวเลขการคาดคะเนในครั้งที่ 2 หรือไม่เพราะเหตุใด

- ท่านมีวิธีการอย่างไรในการคาดคะเนครั้งที่ 2 และมีความรู้สึกต่างจากครั้งแรกอย่างไร

7. ผู้ดำเนินการกล่าวสรุป และ โยงเข้าเนื้อหาที่เตรียมไว้

ค. การแสดงบทบาทสมมติ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้เสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องการตัดสินใจ
ปัญหาาร่วมกันเป็นกลุ่ม

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ต้องการ 60 คน

การจัดกลุ่ม จัดที่นั่งเหมือนเวลาเข้าประชุม โดยมีผู้สังเกตการณ์หนึ่ง

อยู่รอบนอก

อุปกรณ์ กระดาษคำสั่งเกี่ยวกับบทบาทเรื่อง "ปัญหาเรื่องรถ" ที่จะ
แจกให้ดูแสดงบทบาทแต่ละคน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ผู้ดำเนินการหาอาสาสมัคร 6 คน เพื่อ
แสดงบทบาทสมมติ

ใหญ่แสดงแต่ละคน

2. ผู้ดำเนินการแจกข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท

3. ผู้ดำเนินการอธิบายข้อมูลทั่วไปให้

สมาชิกทุกคนฟังก่อนจะแยกย้ายไปศึกษาบทบาทของตน

4. เมื่อผู้แสดงพร้อมแล้ว เริ่มการแสดงได้

โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของกลุ่ม

5. เมื่อแสดงเสร็จแล้วให้กลุ่มช่วยกัน

อธิบายว่าพอใจในการตัดสินใจเช่นนั้นหรือไม่เพราะเหตุใด

6. ผู้ดำเนินการถามความรู้สึกของผู้สังเกตการณ์

การนี้

7. ผู้ดำเนินการเฉลยคำตอบที่แท้จริงและ

เปิดโอกาสให้กลุ่มใดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

2. กลุ่มพหุปัญญา

ก. การอธิบายกลุ่มเรื่อง "การตัดสินใจเป็นรายบุคคล และการตัดสินใจ
เป็นกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร และมีข้อที่ขาดเสียอย่างไร"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ข. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "องค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ค. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "ปัญหาเรื่องรถ" ที่ผู้ดำเนินการจะแจกข้อมูลทั้งหมดให้กลุ่มละ 1 ชุด เพื่อหาคำตัดสินให้ได้ว่า จะยกรถคันไหนนั้นให้กับพนักงานคนใด

วัตถุประสงค์ เพื่อให้กลุ่มได้ฝึกการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการอภิปรายอื่น ๆ

<u>ลำดับขั้นในการฝึก</u>	<u>กลุ่มพฤติกรรม</u>	<u>กลุ่มปฏิบัติปัญหา</u>	<u>ระยะเวลา</u>
	1. บรรยาย-ความหมายของการตัดสินใจ	1. บรรยาย	30 นาที
	2. แบบฝึกหัด "เครื่องคิดเงิน"	2. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "การตัดสินใจเป็นรายบุคคล"	30 นาที
	3. บรรยาย-การตัดสินใจเป็นรายบุคคล ๆ -ขั้นตอนในการตัดสินใจ	3. บรรยาย	30 นาที
	4. แบบฝึกหัด "คาดคะเนเมล็ดถั่วเขียว"	4. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "องค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจ"	30 นาที
	5. การแสดงบทบาทสมมติ	5. การอภิปรายเรื่อง "ปัญหาเรื่องรถ"	60 นาที



เครื่องคิดเงิน¹

นักธุรกิจคนหนึ่งเพิ่งเปิดไฟในร้าน เมื่อชายคนหนึ่งปรากฏตัว และเรียกรองเอาเงินเจ้าของ เปิดเครื่องคิดเงิน สิ่งที่ยังบรรจุอยู่ในนั้นถูกหยิบขึ้นมา และชายคนนั้นก็หนีไป เจ้าหน้าที่ยังจำได้รับแจ้งในทันที

ข้อความเกี่ยวกับเนื้อเรื่อง

1. ชายคนหนึ่งปรากฏตัวหลังจากที่เจ้าของได้เปิดไฟในร้านแล้ว ด ณ ?
2. ชายคนนั้นเป็นชโมย ด ณ ?
3. ชายคนนั้นไม่ได้เรียกรองเอาเงิน ด ณ ?
4. ชายคนที่เปิดเครื่องคิดเงินนั้นเป็นเจ้าของ ด ณ ?
5. เจ้าของร้านหยิบเงินที่อยู่ในเครื่องคิดเงินและวิ่งหนีไป ด ณ ?
6. มีบางคนเปิดเครื่องคิดเงิน ด ณ ?
7. หลังจากชายคนที่ได้เรียกรองเอาเงินได้หยิบสิ่งที่บรรจุอยู่ในเครื่องคิดเงินแล้ว เขาก็วิ่งหนีไป ด ณ ?
8. เนื้อเรื่องไม่ได้บอกว่าสิ่งที่บรรจุอยู่ในนั้นมีจำนวนเท่าไร ด ณ ?
9. ชโมย เรียกรองเอาเงินของเจ้าของ ด ณ ?
10. เรื่องนี้เกี่ยวกับเหตุการณ์ซึ่งกล่าวถึงคน 3 คน ได้แก่ เจ้าของร้านชายคนที่เรียกรองเอาเงิน และเจ้าหน้าที่ตำรวจ ด ณ ?
11. เหตุการณ์ต่อไปนี้ เป็นความจริงคือ มีคนบางคนเรียกรองเอาเงิน... เครื่องคิดเงินถูกเปิด... สิ่งที่อยู่ในนั้นถูกหยิบออกมา... และชายคนหนึ่ง หนีออกจากร้านไป ด ณ ?

¹William Pfeiffer and John W. Jones, A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Volume V, p. 12.

ปัญหาเรื่องรถ



ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท

นายสัมฤทธิ์

ท่านเป็นหัวหน้าตรวจงาน ครั้งก่อน ๆ ที่บริษัทส่งรถคันใหม่มาให้กลุ่มของท่าน ท่านมีเรื่องยุ่งยากใจเพราะไม่รู้จะตัดสินใจให้รถคันใหม่แก่ใครดี ทุกคนต่างก็มีเหตุผลควรจะได้รถคันใหม่ และไม่ว่าจะตัดสินใจอย่างยุติธรรมที่สุดแล้วก็ยังถูกว่าหาว่าลำเอียง ไม่ว่าจะให้คนไหนก็โดนว่าทั้งนั้น เวลานี้ทางบริษัทส่งรถใหม่ให้คันหนึ่ง เป็นรถเซฟโรเล็ก ท่านยุ่งใจอีกแล้ว

ท่านหาทางออกใหม่ โดยเรียกประชุมคนงาน และให้เขาคถกลงกับเองว่า จะให้ทำอย่างไรกับรถคันใหม่ จึงจะเป็นที่พอใจแก่ทุกคน เพราะฉะนั้น เมื่อท่านแจ้งเรื่องให้กลุ่มคนงานรู้หมดแล้ว ท่านก็ไม่สนับสุนนความเห็นข้างใด ๆ ทั้งสิ้น เขาคถกลงจะทำอย่างไร ท่านจะปฏิบัติตามมตินั้น

นายชำนาญ

ท่านทำงานกับบริษัทมา 17 ปีแล้ว รถฟอร์ดของบริษัทที่ใช้ไปทำงานใช้มาแล้ว 2 ปี ยังกดีทุกอย่าง

เมื่อทางบริษัทส่งรถคันใหม่เป็นรถเซฟโรเล็กมาให้กลุ่มของท่าน ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้ที่ควรจะได้รถคันนี้ เพราะว่าท่านเป็นพนักงานที่อาวุโสกว่าหมด และท่านไม่ถอยชอขรถฟอร์ดที่ท่านกำลังใช้อยู่ เนื่องจากขรถส่วนตัวของท่านที่บ้านเป็นรถเซฟโรเล็ก และก่อนที่ท่านจะได้รถฟอร์ดคันนี้ท่านใช้รถเซฟโรเล็กของบริษัทเหมือนกัน ท่านจึงอยากได้รถเซฟโรเล็กคันใหม่ไปทำงานมากกว่า

นายชนิด

ท่านทำงานกับบริษัทมา 11 ปีแล้ว รถคอกจ ของบริษัทที่ใช้ไปทำงานใช้มาแล้ว 5 ปี

เมื่อรถคันใหม่มา ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้ควรรีไครรถคันใหม่นี้ เพราะว่าท่านเป็นแวจรของ ท่านแฉงควยท่านเป็นคนงานอาวไรสรองลงมา และผู้ที่อาวไรสกว่าเพ็งไครรถคันใหม่ไปเมื่อ สองปี แฉะรถของเขายังนับว่าใหม่อยู่ ท่านเป็นผู้ที่รักษารถของบริษัทดีมากจนแม้ว่า รถที่ท่านกำลังไสรอยู่จะมีอายุ 5 ปีแล้ว แฉะทุกอย่างยังอยู่ในสภาพดีเหมือนรถใหม่ บริษัท จึงควรรีไครความดีความชอบแก่ผู้ที่รู้จักรักษารถของบริษัทไว้อย่างดีเลิศเหมือนรถของตัวเอง

นายอุทิศ

ท่านทำงานกับบริษัทมา 10 ปีแล้ว รถฟอร์ดของบริษัทที่ใช้ไปทำงานใหม่มา 4 ปีแล้ว ท่านเห็นว่า ท่านควรรีไครรถคันใหม่ เพราะว่างานของท่านต้องขับรถทางไกลบ่อย ๆ ไปนอกเมือง รถของท่านค่อนข้างจะเก่ามากแล้ว แฉะสภาพยังดีอยู่

นายอุทัย

ท่านทำงานกับบริษัทมา 5 ปีแล้ว รถฟอร์ดของบริษัทที่ใช้ไปทำงานใหม่มาแล้ว 3 ปี ท่านเห็นว่า ท่านควรรีไครรถคันใหม่ เพราะว่ารถของท่านจำเป็นต้องซ่อม ตอนที่ พวงมาลัยก็ผิด และประตูรถก็ปิดไม่สนิทมาตั้งแต่ครั้งที่นายชนวนถอยรถมาชนเข้า ทางบริษัท ไม่เคยซ่อมให้ก็เลย เนื่องด้วยท่านต้องขับรถทางไกล แฉะเร็ว ประตูอาจจะเปิดออกเมื่อไร ก็ได้ อันตรายเกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ ขับทางไกลควรรีไครรถดี กระจันนั้นก็ รถของท่าน เครื่องยาง แฉะเบรค ฯลฯ ยังดีมาก

นายชนวน

ท่านเพิ่งทำงานกับบริษัทมา 3 ปี รถเซฟโรเล็กที่ใช้ทำงาน ใหม่มาแล้ว 5 ปี ท่านเห็นว่าท่านควรรีไครรถคันใหม่ เพราะว่าความความเป็นจริงรถของท่านเสียมากที่สุด มันเก่ามาก เมื่อท่านได้รับรถทดมาจากดลกก่อน สภาพมันก็โทรมมากอยู่แล้ว เพราะว่าคนก่อน รักษาไม่ดี รถคันนี้ไม่เคยไปไครเรียบรถเหล็กดี ต้องมีเสียโนนเสียนี้ไม่หยุด แฉะท่านก็ยังประทับใจ ประคองใจอย่างดีที่สุด มีอะไรเกิดขึ้นตลอด 3 ปีนี้ก็เพียงครั้งเดียว ตอนที่ถอยไปชนประตูรถ

ของนายอุทัยเมื่อออกจากโรงรถ เพราะนายอุทัยเปิดประตูรถออกมาโดยที่คนไม่ทันจะได้เห็น
ใจของท่านเองชอบขบขันรถฟอร์ดมากกว่า

ขอมูลทั่วไป

ท่านทุกคนทำงานอยู่กับบริษัท ไทรศัพทน์ ในเมืองใหญ่แห่งหนึ่ง ในกลุ่มของท่าน ท่าน
มีหัวหน้าตรวจงานคนหนึ่ง และคนงานแผนกติดตั้ง และซ่อมอีก 5 คน หัวหน้าตรวจงานเป็น
ผู้ที่ผ่านงานการติดตั้ง และซ่อมชำนาญมาแล้ว คนงานแต่ละคนทำงานโดยเอกเทศ เมื่อ
ต้องการอะไรก็ไปหาหัวหน้าตรวจงาน

คนงานแต่ละคนมีรถบรรทุกเล็กกันคนละคัน ที่บริษัทมอบให้ใช้บรรทุกเครื่องมือ
เครื่องใช้ และเข้าไปทำงานตามที่ต่าง ๆ ที่มีคนขอมือ และแต่ละคนต่างรักษารถที่ตัวเองใช้ให้อยู่
ในสภาพที่ดีที่สุด นานที่บริษัทก็จะส่งรถใหม่มาเปลี่ยนให้ ซึ่งใคร ๆ ก็อยากได้รถใหม่

ฐานะของคนงานและสภาพของรถมีดังนี้

นายสัมฤทธิ์ เป็นหัวหน้าตรวจงาน คนงานของเขา 5 คน มีดังนี้

1. นายชำนาญ ทำงานกับบริษัท 17 ปีแล้ว มีรถฟอร์ดที่ไซมา 2 ปี
2. นายชนิด ทำงานกับบริษัท 11 ปีแล้ว มีรถคองคอร์ดไซมา 5 ปี
3. นายอุทิศ ทำงานกับบริษัท 10 ปีแล้ว มีรถฟอร์ดที่ไซมา 4 ปี
4. นายอุทัย ทำงานกับบริษัท 5 ปีแล้ว มีรถฟอร์ดที่ไซมา 3 ปี
5. นายชนวน ทำงานกับบริษัท 3 ปีแล้ว มีรถเซฟโรเล็กที่
ไซมา 5 ปีแล้ว

งานที่ทำส่วนมากอยู่ในเมือง แคนายอุทิศต้องทำงานตามชานเมืองและนอกเมือง
ด้วย ต้องใช้รถมากกว่าคนอื่น ๆ

รายละเอียดอื่น ๆ ที่จะต้องทำ และจะต้องรู้มีบอกไว้ในใบที่แจกให้แต่ละคนจะ
ต้องอ่านและจำบทบาทของตัวให้เข้าใจก็เสียก่อน เมื่อเข้าประชุมแล้วให้ทางคนกลางแสดงตัวว่า

เป็นใคร และนายสัมฤทธิ์เป็นคนเริ่มเรื่อง ส่วนคนอื่นก็แสดงบทบาทให้เหมือนกับว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นแก่ตัวเองจริง ๆ และเรียกร้องสิทธิของคนความเหตุผล

คำเฉลย

1. รถเทพ โร เล็ค ควรให้นายชำนาญ
2. รถของนายชำนาญ ควรให้นายชนิด
3. รถของนายชนิด ควรให้นายสุทิศ
4. รถของนายสุทิศ ควรให้นายสุทัย
5. รถของนายสุทัย ควรให้นายชนวน
6. รถของนายชนวน ควรคืนบริษัท¹

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹พนมวรรณ อยู่คี, ผู้แปล, การฝึกมนุษยสัมพันธ์ (เชียงใหม่ : สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ., 2519), หน้า 133.- 137.

ครั้งที่ 4



ตอนที่ 1

หัวเรื่อง ความรับผิดชอบ

เทคนิคในการฝึก การอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ (กลุ่มพฤติกรรม)

การอภิปราย (กลุ่มพุทธิปัญญา)

ภาคกิจกรรม 1. กลุ่มพฤติกรรม

ก. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง "ความรับผิดชอบ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น
ในเรื่องของ "ความรับผิดชอบ" ตามหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- ความรับผิดชอบคืออะไร
- มีความสำคัญต่อผู้อื่นอย่างไร
- ประสบการณ์หรือปัญหาที่ท่านเคยประสบเกี่ยวกับความรับผิดชอบ
- และหัวข้ออื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

วิธีการ เช่นเดียวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ข. การแสดงบทบาทสมมติ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับความ
รับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อหาทาง
แก้ปัญหา

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ต้องการ 15 นาที

อุปกรณ์ ตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับความรับผิดชอบเรื่อง "ปัญหาของนุจรี"

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. แจกเรื่อง "ปัญหาของนุจรี" ให้

สมาชิกทุกคน ๆ ละ 1 ชุด

2. ผู้ดำเนินการหาอาสาสมัคร 2 คน

เพื่อเล่นเป็นนุจรีและทิว

3. ให้เวลาผู้แสดงศึกษาบทบาทก่อนลงมือแสดง

4. เริ่มแสดง โดยจะเริ่มฉากไหนก่อนแล้วแต่

ผู้แสดงจะตกลงกันเอง

5. เมื่อแสดงเสร็จแล้ว ให้กลุ่มช่วยกันอภิปราย

ว่าการแก้ปัญหาของผู้แสดงเหมาะสมหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมมีวิธีใดที่ดีกว่านี้หรือไม่

2. กลุ่มพหุปัญญา

ก. การอภิปรายกลุ่มเรื่อง และวิธีการเกี่ยวกับข้อ ก. กลุ่มพฤติกรรม

ข. การอภิปรายเรื่อง "ปัญหาของนุจรี" ที่ผู้ดำเนินการจะแจกให้กลุ่มละ

1 ชุด เพื่อช่วยกันอภิปรายว่า จะหาทางแก้ปัญหายังไงจึงจะเหมาะสม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับความรับผิดชอบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อหาทางแก้ปัญหา

วิธีการ เช่นเดียวกับการอภิปรายอื่น ๆ

	<u>กลุ่มพฤติกรรม</u>	<u>กลุ่มพหุปัญญา</u>	<u>ระยะเวลา</u>
<u>ลำดับขั้นในการฝึก</u>	1. การอภิปรายเรื่อง "ความรับผิดชอบ"	1. การอภิปราย	45 นาที
	2. การแสดงบทบาทสมมติ	2. การอภิปรายเรื่อง "ปัญหาของนุจรี"	45 นาที

ปัญหาของนุจรี

นุจรีเป็นบุตรสาวคนโตของครอบครัวที่มีฐานะปานกลาง ขณะนี้เธอเป็นพนักงานบัญชีของบริษัทใหญ่ที่มีชื่อบริษัทหนึ่ง เธอทำงานเป็นเวลา 2 ปีมาแล้ว เธอชอบงานที่ทำมาก เนื่องจากตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา และทางบริษัทก็ให้สวัสดิการและความก้าวหน้าแก่อาชีพพอควร ทุก ๆ 2 ปี ในราวกลางเดือนมีนาคม บริษัทจะจับสลากเพื่อหาพนักงานบริษัทที่โชคดี 4 ท่าน ที่ทำงานมาอย่างน้อย 2 ปี เพื่อเดินทางไปดูงานและท่องเที่ยวทั่วยุโรปเป็นเวลา 2 เดือน โดยมีหลักเกณฑ์ว่าผู้ใดที่เคยไปแล้วจะไม่มีสิทธิ์ไปอีกเป็นครั้งที่ 2 ภายในช่วง 10 ปีข้างหน้า นุจรีจึงไม่ฝันอย่างยี่งว่าในช่วงชีวิตนี้ขอให้เธอได้มีโอกาสเดินทางไปยุโรปทวีปที่เก่าแก่ซึ่งเต็มไปด้วยประวัติศาสตร์และเพียบพร้อมไปด้วยความสวยงามแห่งนี้สักครั้งหนึ่งในชีวิต

ทุกเช้าวันเสาร์ และอาทิตย์ นุจรีใช้เวลาของเธอเพื่อช่วยทิววิชาคณิตศาสตร์ให้กับตัวซึ่งเป็นน้องสาวของเพื่อนสนิท ตอนแรก ๆ ก็มีเพียงนุจรีและตัวเท่านั้น แต่ต่อมาปรากฏว่าเพื่อน ๆ ของตัวสนใจที่จะเรียนด้วย จนในที่สุดนุจรีต้องรับหน้าที่สอนคณิตศาสตร์ให้กับเด็กจำนวนถึง 7 คน เด็กเหล่านี้กำลังเรียนชั้น ม.ศ.5 ที่โรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่งราวเดือนมีนาคมก่อนมีการสอบเข้ามหาวิทยาลัย นุจรีรับปากกับเด็ก ๆ ว่าจะทวนสิ่งที่สอนมาทั้งหมดให้เพื่อเป็นการเตรียมตัวสอบ ทุกอย่างดูจะราบรื่นดี จนกระทั่งปรากฏว่า ในรายชื่อพนักงานบริษัทที่โชคดี จำนวน 4 ท่านนั้น มีชื่อของนุจรีรวมอยู่ด้วย นุจรีจึงเกิดความสับสนมาก ไม่รู้ว่าจะหาทางออกอย่างไรดี จะเลื่อนการเดินทางก็ทำไม่ได้ เพราะหมายความว่าเพื่อน ๆ อีก 3 คน จะต้องลำบากไปด้วย ครั้นจะสละสิทธิ์นุจรีก็เสียดาย โอกาสที่อาจจะมีเพียงครั้งเดียวในชีวิต แต่ถ้าตัดสินใจจะไป นุจรีก็เป็นห่วงเด็ก ๆ

ถ้าท่านเป็นนุจรี ท่านจะเลือกอะไรระหว่างความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความปรารถนาในชีวิต

ตอนที่ 2หัวข้อเรื่อง ความเชื่อมั่นในตนเองเทคนิคในการฝึก การอภิปราย (กลุ่มพฤติกรรม)

การอภิปราย (กลุ่มพหุปัญญา)

ภาคกิจกรรม กลุ่มพฤติกรรมและกลุ่มพหุปัญญา

การอภิปรายเรื่อง "ความเชื่อมั่นในตนเอง"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในเรื่อง
ของ "ความเชื่อมั่นในตนเอง" ตามหัวข้อต่อไปนี้คือ

- ความเชื่อมั่นในตนเองคืออะไร
- สำคัญต่อผู้นำอย่างไร
- คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมากหรือน้อยจนเกินไปจะเกิดผลดีหรือเสียอย่างไร
- จะมีวิธีการเสริมสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองได้อย่างไร
- และหัวข้ออื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

วิธีการ เช่นเดียวกับการอภิปรายอื่น ๆ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ครั้งที่ 5

หัวข้อเรื่อง การสำรวจตนเองและผู้อื่น

เทคนิค การวาดภาพ และ การวิจารณ์ภายในกลุ่ม (กลุ่มพฤติกรรมและกลุ่มพุทธิปัญญา)

ภาคกิจกรรม กลุ่มพฤติกรรมและกลุ่มพุทธิปัญญา

ก. วาดภาพเกี่ยวกับการมองชีวิต

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้สำรวจว่าตนเองมองชีวิตในแง่ใด เหมือนหรือแตกต่างกับผู้อื่นหรือไม่

เวลาที่ของกร 90 นาที

การจัดกลุ่ม ให้สมาชิกแบ่งกลุ่มกันเป็นวงกลม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ผู้ดำเนินการแจกกระดาษให้สมาชิก

ทุกคน ๆ ละ 1 แผ่น

2. ผู้ดำเนินการอธิบายให้สมาชิกฟังว่าให้ทุกคนวาดภาพลักษณะการมองชีวิตของตนเองลงในกระดาษ ภาพจะเป็นลักษณะเช่นไรก็ได้ โดยจะใช้เวลาในการวาดภาพ 15 นาที

3. เมื่อทุกคนเสร็จแล้ว ให้สมาชิกแต่ละคนดูภาพของตนให้สมาชิกคนอื่นดู และอธิบายความหมายของภาพ

4. ในขณะที่สมาชิกแต่ละคนอธิบาย สมาชิกคนอื่น ๆ สามารถซักถามข้อสงสัยของตัวเองได้

5. ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคน

6. ถามความรู้สึกของสมาชิกที่ได้จากการทำ

กิจกรรมนี้

ข. การวิจารณ์ภายในกลุ่ม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสสำรวจตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

เวลาที่ต้องการ 90 นาที

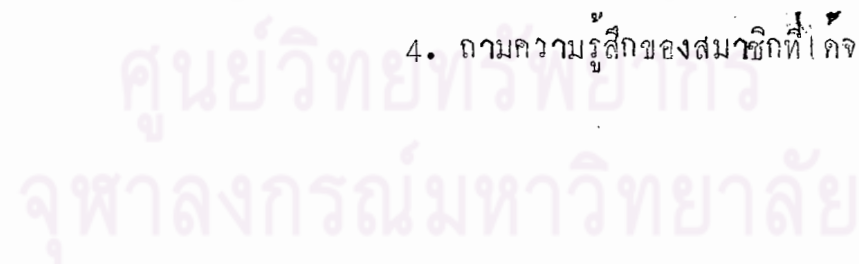
การจัดกลุ่ม ให้สมาชิกนั่งล้อมกันเป็นวงกลม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม 1. ผู้ดำเนินการอธิบายหลักเกณฑ์ในการวิจารณ์ภายในกลุ่มว่า จะทำที่ละคน โดยที่เมื่อถึงรอบใครถูกวิจารณ์ ก็ให้สมาชิกคนอื่น ๆ บอกถึงความรู้สึกทั้งที่ดีและไม่ดีของคน ที่มีต่อคน ๆ นั้น โดยให้ผู้ถูกวิจารณ์รับฟังเพียงอย่างเดียว แต่ผู้วิจารณ์จำกัดวงว่าดีเยี่ยมว่า การวิจารณ์นั้นเพื่อเป็นการช่วยผู้อื่นได้มีโอกาสสำรวจตนเอง ไม่ใช่เพื่อการทำร้ายหรือแค้นคนอื่น

อธิบายหรือพูดไปตามที่ตรงการ 2. เมื่อทุกคนวิจารณ์เสร็จแล้วให้ผู้ถูกวิจารณ์

ทำเช่นนี้จนครบทุกคน 3. เมื่อจบรอบหนึ่งแล้วให้ขึ้นรอบใหม่

ทำกิจกรรมนี้ 4. ถามความรู้สึกของสมาชิกที่ได้จากการ



ภาคผนวก ง.

- การถอดเทปตัวอย่างการแสดงบทบาทสมมติ เรื่อง "ปัญหาเรื่องรถ"
- การถอดเทปตัวอย่างการนำเสนอผลการอภิปราย เรื่อง "ความรับผิดชอบ" ของกลุ่มพุทธิปัญญา
- การถอดเทปตัวอย่างการนำเสนอผลการอภิปราย เรื่อง "ความรับผิดชอบ" ของกลุ่มพฤติกรรม
- การถอดเทปตัวอย่างการอภิปรายความหมายของภาพเกี่ยวกับการมองชีวิตของกลุ่มพุทธิปัญญา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การถอดเทปตัวอย่างการแสดงบทบาทสมมติ
เรื่อง "ปัญหาเรื่องรถ"

(เหตุการณ์ครั้งนี้สมมติว่าเกิดขึ้นภายในห้องประชุม ชื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในที่นี้เป็น
ชื่อตามบทบาทสมมติของกลุ่มตัวอย่าง)

สัมฤทธิ์ : เอาละครับตอนนี้ถึงเวลาที่พวกเราประชุมปรึกษา ทุกคนก็ทราบเรื่องแล้ว
ว่าขณะนี้บริษัทได้มอบรถมาให้พวกเรา ก็อยากจะให้พวกเราได้แสดงความคิด
เห็นว่ารถนี้ใครควรจะไปใช้ต่อไป... คุณชานาญว่าอย่างไร

ชานาญ : ผมตอนนี้ยังไม่มีความเห็น คือผมกับรถที่ใช้อยู่ตอนนี้ไม่ค่อยถูกกัน คือไม่ค่อย
ถนัดนักกับรถฟอร์ด มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องรถบ่อย รถเสียบ้างอะไรบางอย่างนี้
ก่อนที่จะมาขับรถฟอร์คก็เคยขับยี่ห้อเซฟโร เลิศมาก่อน ตอนนั้นเป็นรถที่บ้าน
ของที่บ้านที่ก็เคยมาก่อนเหมือนกัน แต่พอมาเปลี่ยนเป็นรถฟอร์คคันนี้ก็
ดูปลื้รรคหลายอย่าง อะไหล่อะไรอย่างนี้ กินน้ำมันมาก เหลือเกินฟอร์คนี้ แต่
ก็ไม่ได้นิยามความว่าจะให้ผมได้นะ ลองดูความเห็นของคนอื่นก่อน

สัมฤทธิ์ : แล้วคนอื่นล่ะครับ คุณชานาญว่าอย่างไร

ชานิก : ของผมก็ยังไม่มีความจำเป็นเท่าไรหรอกนะ แต่มาคูสิก็คิดว่าใช้อยู่นานเต็มที
แล้วเหมือนกัน แต่ก็ยังไม่ค่อยบอกพร่องเท่าไร แต่ใช้มาตั้ง 5 ปีแล้ว... เอาอย่าง
นี้ดีกว่า ถ้าใครจำเป็นมากกว่าผม ๆ คิดว่าคงจะให้เขาไปแหละ

อุทัย : สำหรับความเห็นนะอะ แล้วแต่ท่านจะพิจารณา เพราะรถที่ไรก็ตามนี้ต้องซ่อม
พวงมาลัยก็ผิด ประตูก็นิดไม่สนิท รู้อีกสภาพไม่ค่อยดีมาตั้งแต่ครั้งที่คุณชานวน
เขาถอยรถมาชน แล้วที่นี้ประตูก็นิดไม่สนิท คิดดูซิอะว่าจะต้องขับรถทางไกล
ต้องเร่งรีบเพื่อให้เห็นกับธุรกิจของบริษัทจะใคร่รักษามูลประโยชน์ของบริษัท
แล้วที่นี้เวลาที่ขับรถเร็วประตูก็นิดเปิดขึ้นมาอย่างนี้ การงานก็ไม่สะดวกเพราะ
รถอยู่ในสภาพไม่ดีแล้ว ประตูก็นิดต้องซ่อมอะไรอย่างนี้ พวงมาลัยก็ผิดหลายอย่าง

และรถก็ใช้งานมาตั้ง 3 ปีแล้ว ถึงจะน้อยแต่สภาพรถมันก็ไม่ดีแล้วเพราะถูกชน ประคัมชั่วคราวเพื่อจะรักษายลประโยชน์ของบริษัทซึ่งคิดเป็นเรื่องแรก

สัมภาษณ์ : คุณชวนวน

ชวนวน : ใจของผมนะ ผมว่าผมควรจะไครดคันใหม่นี้ เพราะว่ารถเซฟโรเล็กที่ผมใช้ ก็ใช้มาถึง 5 ปีแล้ว และมีเรื่องเสียมาก รถคันนี้ก็เคยเป็นของคนอื่นมาก่อน สภาพโทรมมาก เพราะคนก่อนรักษาไม่ดี มีเรื่องเสียโน่นเสียนี่เยอะแยะไปหมด และในระหว่าง 3 ปี ที่ใช้มันก็มีอยู่เพียงครั้งเดียวที่เกิดอุบัติเหตุก็คือลดยรถไปชนประตูรถของนายอุทัยเขา

อุทัย : รถผมก็เลยใช้ไม่ได้เลย

ชวนวน : ก็เพราะว่านายอุทัยเขาเปิดประตูมา โดยที่ผมไม่ทันเห็นพอลอยไปभीก็ชน ความจริงผมก็อยากขับรถฟอร์คมากกว่า คือมีความถนัดรถฟอร์คมาก

ชวนานู : ผมชอบเซฟโรเล็กชะด้วย มาแลกกันดีไหมครับ

ชวนวน : (หัวเราะ)

อุทัย : อย่างรถที่ใช้อยู่เป็นรถฟอร์ค ซึ่งก็เป็นรถที่ดี แต่รถฟอร์คมีจุดอ่อน คือแล่นไค้ช้า ทำงานในส่วนที่ผมรับมากที่สุดก็ติดต่อกับต่างจังหวัดเหมือนคุณอุทัยที่เดียว แต่ก็ต้องใช้ความรวดเร็วด้วย อย่างที่ผ่านมามทำงานมานาน และเท่าที่ใช้รถมา 4 ปีนี้พบว่า ปัญหาสำคัญคือมันไม่สะดวกในการเดินทางฯ ล่าช้า ทำให้การคิดของงานของบริษัทล่าช้าไปด้วย แต่ผมก็พยายามอย่างยิ่ง หมายถึงว่าเมื่อรถฟอร์คที่ใช้นั้นไม่ค่อยเร็วเท่าไร ผมก็พยายามเร่งตัวเอง คือให้เวลากับงานนี้มากขึ้น แต่ผมคิดว่าถ้าวรถคันใหม่ที่ให้มาเป็นรถที่แล่นไค้ดีและเร็ว และถ้าวบริษัทมองในแง่ที่ว่าอยากจะให้งานของบริษัทเป็นไปอย่างรวดเร็วและก็ติดต่อกไค้ ผมก็คิดว่ามันคงจะช่วยในการทำงานของผมไค้มาก แต่ถ้าสมมติว่าเพื่อนคนอื่น ๆ มีความจำเป็นในเรื่องของรถคันใหม่ และต้องการความคล่องมากขึ้น ก็อาจจะให้เพื่อนคนนั้น ไม่ทราบว่าเพื่อนคนอื่นหรือหัวหน้าจะว่าอย่างไร

สัมฤทธิ์ : คือผมว่าเท่าที่ฟังคุณแต่ละคนก็มีความจำเป็นแตกต่างกันไป ก็คิดว่าอยากจะให้ลองแสดงความคิดเห็นอีกครั้ง เพราะว่าเรื่องรถนี้ผมก็ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องของเพียงแต่ว่าผมอยากจะทำให้พวกเราแต่ละคนรู้สึกสบายใจที่จะได้รับรถอย่างที่เราเรียกว่าเห็นพ้องต้องกันทั้งหมดว่าใครควรจะได้รับ ในเมื่อเราพอจะทราบข้อมูลจากแต่ละคนว่าใครมีความจำเป็นอย่างไรในการใช้รถของเขา และความจำเป็นของเราเมื่อเทียบกับของเขาเป็นอย่างไร อยากจะให้แสดงความคิดเห็นที่ละคนอีกที

ชำนานู : สำหรับของผมนะครับ เมื่อฟังของคุณอุทัยเขาว่าประตูรถเสียใช้ไหมครับ

อุทัย : เปิดไม่ได้ ประตูพังจากที่คนชนวนมาชน แล้วเวลาที่ขับรถทางไกลโดยใช้ความเร็ว ประตูจะค่อยเปิดอยู่เรื่อย ค่อยๆจับประตูและอีกมือหนึ่งจับพวงมาลัย ก็ตายซีอะ

ชนวน : เรื่องนั้น เราสามารถซ่อมประตูได้

อุทัย : แต่บริษัทยังไม่ค่อยซ่อม

ชนวน : ก็เบิกเงินจากเจ้าหน้าที่ตรวจงานตอนนี้ก็ได้

อุทัย : นอกจากประตูแล้ว สภาพอื่นก็ยังไม่ดีนัก ถ้านำไปซ่อมละก็ผมว่าได้ไหมดีกว่า

ชำนานู : เท่าที่ฟังจากคุณอุทัยและคุณชนวน ผมคิดว่าตอนนี้รถของคุณอุทัยอยู่ในสภาพที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นอันตรายไปตลอดระยะเวลา และรถที่ใหม่ควรเอาไปให้คุณอุทัยใช้ก่อน ส่วนรถของคุณอุทัยตอนนี้ที่ประตูเสียทางบริษัทควรจะทำการซ่อม เมื่อเสร็จแล้ว คุณอุทัยก็... ตอนนี้ขอพูดถึงคุณอุทัยค้วนะครับ คือว่าคุณอุทัยต้องออกสายงานต่างจังหวัดซึ่งต้องการความรวดเร็วมาก พอคุณอุทัยได้รถคันที่ซ่อมแล้วก็ใช้คันเก่า และส่งรถเช่าฟรี เลิศ ซึ่งวิ่งได้เร็วกว่าผมบิให้คุณอุทัยไปจะได้ขยายสายงานต่างจังหวัดได้รวดเร็วขึ้น ช่วงแรกนี่คิดว่าคุณอุทัยไปใช้ก่อนเพื่อป้องกันอุบัติเหตุและจะได้ไม่ของเสียพนักงานคนหนึ่งของบริษัทไป มือหนึ่งจับพวงมาลัย มือหนึ่งจับประตูเหมือนขึ้นรถเมลนะ อะ เขาเดี๋ยวมือเดียวอย่างนั้นแหละ

อุทัย : โช๊ะ รู้สึกห่วงงานของบริษัท ตัวจะตายก็ช่างไม่เป็นไร

ชำนานู : ของคุณชนวนนี่ผมว่ามาเปลี่ยนกับผมก็ได้นะ

ชนวน : แต่รถผมสภาพไม่ดีเลยนะ เสีย โน่นเสียนี้ตลอดเวลาเลย

ชำนานู : แ่คุณชอบฟอร์คไซ้หม

ชนวน : ใช่

ชำนานู : ของผมนี่เคยขับรถเซฟโรเล็ก คือ เป็นรถประจำตัวที่บ้านด้วย แล้วก็ไปรถที่เคยใช้อยู่ที่บริษัทด้วย อันนี้มันแล้วแต่คนขับนะครับ ถ้าคนที่ชินกับรถคันนั้นจะรู้สึกอย่างไรเป็นเจ้าของเขา. เราจะรู้ว่า... คือถนัดทางนี้อยู่ ผมถนัดเซฟโรเล็กไซ้หม เวลาขับมันอาจไม่เหมือนคุณก็ได้

ชนวน : ใช่ ของผมถนัดฟอร์ค

ชำนานู : ก็เลยอยากเสนออยู่ตรวจการเลยว่า ผมสองคนจะแลกกัน

สัมฤทธิ์ : นี่ก็เป็นความเห็นที่อีกอันหนึ่ง ไม่ทราบว่ามีคนอื่นที่มีความเห็นเพิ่มเติมหรือขัดแย้งอะไรบ้าง

สุทธิ : ผมจะขอเสนอว่า อย่างรถทั้งของคุณสุทธิและคุณชนวน เราน่าจะ... อย่างคุณชนวนต้องการจะขับรถฟอร์ค แล้วรถฟอร์คของผมก็อยู่ในสภาพที่ดี เครื่องนั้นยังก็อยู่ ถ้าอย่างนั้นก็อาจจะเอารถของผมไปให้คุณชนวนใช้ก่อนก็ได้ แต่ความจำเป็นในงานของผมก็คือว่าผมต้องการความรวดเร็ว เพราะฉะนั้นจะเป็นรถอะไรก็ได้ใหม่หรือรถเก่าก็ได้แต่ต้องมีความรวดเร็ว อยากให้ท่านหัวหน้าลองพิจารณาว่าอาจจะเป็นอย่างนี้ได้ คือเอารถของผมซึ่งเป็นรถฟอร์คและยังใช้การได้ดีก็ให้คุณชนวนใช้ไป และหารถคันใหม่ซึ่งอยู่ในสภาพดีและรวดเร็วให้ผมแทน

ชำนานู : แต่ของผมมันก็เพิ่ง 2 ปีเอง เพิ่งถอยออกจากตู้ไค้ไม่นาน น่าจะดีกว่านะ

ชนิก : รถของผมก็คืนะ ถึงจะไ้มา 5 ปี แต่ก็รักษาในสภาพที่ดีมาก และไม่เคยเกิดอุบัติเหตุอะไรทั้งสิ้น สภาพเครื่องดีมากเลยอะ

ชนวน : รถดีออกจกวิ่งเร็ว คุณสุทธิสามารถเอารถดีออกจกก็ได้

ชนิก : อยากจะเสนออีกข้อ ในแง่ที่ว่าเรื่องกรณีของคุณชนวนกับคุณสุทธิเรื่องรถเสียนั้น ผมอยากให้พวกเราช่วยเอาใจใส่ดูแลแล้วก็หารถหน่อย เพื่อไม่ให้เกิปัญหาที่หลัง

- อุทัย : คือที่น้ำมัน เป็นอุบัติเหตุและเราก็จัดการไปแล้ว เรารักษาสภาพอื่นก็หมด
นอกจากประตูที่ถูกชน
- อุทิศ : ผมยังมีความเห็นอีกว่าอย่างคุณอุทัยที่ตรงออกสายงานต่างจังหวัดเหมือน
กันกับผม รถควรจะให้ เป็นรถที่ตีหนอย เพราะฉะนั้นใครที่ยังไม่มีความจำเป็น
ที่จะต้องใช้รถที่คืออย่างมาก อาจจะวิ่งในระยะใกล้ ๆ น่าจะเป็นรถอะไรก็ได้
กอน
- สัมฤทธิ์ : รู้สึกว่าเป็นความคิดเห็นที่ดี การที่จะตกลงอะไรกันถึง ง่ายขึ้น ในแง่ที่ว่าแต่ละคน
เห็นความจำเป็นของงานของตัวเอง สำหรับเรื่องรถของคุณอุทัยผมก็คิดว่า
บริษัทก็จะเอาไปซ่อมเพื่อให้เกิดความปลอดภัยขึ้น แต่ที่นี้เรื่องรถคันใหม่อยาก
จะให้พวกเราตกลงกันว่าเมื่อรถของคุณอุทัยเอาไปซ่อมแล้ว เราจะสับเปลี่ยน
รถกันอย่างไร เพราะเห็นว่าแต่ละคนใครก็ไม่ตรงความประสงค์ของตัวเอง
ก็อยากจะให้ตกลงกันให้แน่นอน
- อุทัย : ก็ให้เอาอย่างนี้ เอาจอดผมไปซ่อม แล้วเอารถใหม่มาให้ผม นอกนั้นก็ตกลงกัน
เอาเอง
- ชำนาญ : ตามความคิดเห็นของผม ผมเห็นด้วยกับความคิดของคุณอุทิศที่ว่าวิ่งออกสายงาน
ต่างจังหวัดควรจะได้รถที่เร็ว แต่คันไหนก็ได้
- สัมฤทธิ์ : ตกลง เป็นว่ารถของคุณอุทัยนี้เราจะ เข้าซ่อม แต่ที่ เหลืออยู่เราจะตกลงอย่างไร
รถของคุณชำนาญว่าอย่างไรครับ
- ชำนาญ : รถของผมสภาพยังดีอยู่ครับ เพิ่งใช้มา 2 ปี ยังวิ่งได้ดีมาก
- ชนวน : ผมขอรถฟอร์ดคุณก็แล้วกัน
- สัมฤทธิ์ : ตกลง ว่าของคุณชำนาญจะ เปลี่ยนกับคุณชนวน
- ชำนาญ : เอาอย่างนี้ละครับ โอ. เค. นะครับ
- ชนวน : โอ. เค. ครับ
- สัมฤทธิ์ : แล้วสำหรับคุณอุทิศ รถนี้ต้องการรถที่มีความเร็วไว้ใช้ หนึ่งครับ
- ชนวน : รถใหม่ี่จะมีความเร็วขนาดไหน
- สัมฤทธิ์ : รถใหม่ี่ความเร็วไม่มีปัญหา

ชนิด : ถ้าเทียบกับรถคอกซ์

ขนาด : พอ ๆ กัน

จำนวน : แตรรถคอกซ์นี้ใช้มา 4 - 5 ปีแล้ว

ชนิด : แต่สภาพทั้งหมดยังคงอยู่เลย ไม่มีอะไรบกพร่อง

อุทัย : ถ้าสมมติว่าต้องการรถที่มีความเร็วมาก ก็แลกกับคุณอุทัยก็ได้ เพราะว่าที่คุณอุทัยก็ต้องการความเร็วโช้ใหม่ละ

ขนาด : ตอนแรก ๆ ยังวิ่งเร็วไม่ได้ ถ้าอยู่ในช่วงวันอื่น

จำนวน : ผมขอเสริมซักนิดละ เนื่องจากคุณอุทัยของเสียขวัญมาหลายครั้งแล้ว ผมเลยคิดว่าน่าจะให้รถใหม่แก่คุณอุทัยเพื่อเป็นการชดเชยการเสียขวัญ

ชนิด : เสียขวัญในแง่ไหน

จำนวน : คือขับไปมือหนึ่งก็จับพวงมาลัยมือหนึ่งก็จับประตู

อุทัย : โช้ละ รู้สึกเสียขวัญตลอดทาง

จำนวน : ผมเลยขอให้เหตุผล 2 ประการ ประการแรกเปลี่ยนรถเพื่อว่าสายงานต่างต่างจังหวัดจะได้เร็วขึ้น ประการที่สอง คือว่าเป็นการชดเชยค่าทำขวัญ

สัมฤทธิ์ : ไม่ทราบว่าคุณชนิดมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องรถ หมายความว่ารถนี้ยังไม่มีปัญหา คือคุณยังใช้รถเก่าของคุณได้ หรืออย่างไร

ชนิด : ใช้รถเก่าละ แต่อยากทราบของคุณอุทัยหนึ่งว่านอกจากที่เสียที่พวงมาลัยแล้ว ยังมีอะไรหรือเปล่าที่ทำให้รถบกพร่อง

อุทัย : ก็มีพวงมาลัยฝืด เวลาขับไปก็ลำบาก มือหนึ่งจับพวงมาลัย มือหนึ่งจับประตู มือหนึ่งก็หมุนไม่คอยถนัด สภาพไม่ค่อยจะดีคือดีแต่ยาง เบรค แต่วารรถสภาพไม่น่าจะใช้ ไม่ปลอดภัย สมควรที่จะเอาซ่อมที่สุด

ชนิด : หมายถึงว่าถ้าซ่อมแล้ว สภาพจะดี

อุทัย : คือ หมายถึงว่าซ่อมประตู ซ่อมพวงมาลัย ซ่อมอะไรทุกอย่างในรถแล้ว

ชนิด : ผมคิดว่า ถ้าในระดับความเร็วมันก็ไม่ต่างกันเท่าไรนัก สำหรับรถใหม่ที่จะได้มาและรถพอร์คที่ซ่อมแล้ว ตอนแรกนี้ขณะที่รถคุณอุทัยไปซ่อมก็จะให้รถใหม่คุณอุทัย

ไปก่อน แต่พอซ่อมเสร็จแล้ว อยากจะให้รถคันเดิม เพราะยังใช้มานานใช้หนัก
ครับ

อุทัย : แต่ความมั่นใจในแง่ที่ว่าออกสายงานต่างจังหวัดมันไม่ปลอดภัย บริษัทจะไม่ได้รับ
ความสะดวกเท่าที่ควร งานก็จะไม่เดินตามที่ต้องการ ใช้ไหมอะ อย่างที่คุณอุทิศ
ได้บอกแล้ว

ชนิก : คือถ้าออกด้วยกันอย่างคุณอุทิศออกไปก่อน สมมติว่าถ้างานด่วนจริง ๆ อาจจะให้ไป
ก่อน แต่ความมันจะไม่ควรมากตลอดเวลา และอีกอย่างถ้าด่วนมากจริง ๆ ขับเร็ว ๆ
นี้รถมันเร็วก็เป็นอันตรายสำหรับคนขับก็ได้เหมือนกัน

อุทัย : แต่ถาขับชำนาญแล้วก็คงไม่เป็นไร แต่รถนี้สภาพไม่ดี ขับช้าคืองานที่ออก
ต่างจังหวัดนี้ ต้องการความรวดเร็วใช้ไหม อย่างที่คุณอุทิศว่าแล้ว เราก็ทำเพื่อ
บริษัท

ชนิก : คือรถพอร์คกับรถเซฟมันคงไม่ต่างกันเท่าไรหรอกนะ อะ

สัมฤทธิ์ : สำหรับเรื่องการซ่อมเท่าที่ดูส่วนที่เสียก็คือประตูและพวงมาลัยก็คิดว่าเวลาที่ใช้ซ่อม
คงไม่นาน ประมาณอย่างมากก็อาทิตย์หนึ่ง ก็คิดว่าถ้าเอาไปซ่อมตั้งแต่ตอนนี้เลย
ก็คงจะเสร็จเร็วขึ้น แต่สำหรับของคุณอุทิศนี้ต้องการรถที่มีความเร็วไม่ทราบว่าจะมี
ใครเสนอความคิดอะไรบ้าง

ชนิก : อย่างรถของผมเองนั่น มันเร็วมากที่สุดในจำนวนนี้ และก็ยังอยู่ในสภาพดีก็อยากจะ
ให้คุณอุทิศใช้

ชนวน : แล้วคุณก็อยากจะไ้รถคันใหม่ใช้ไหม

ชนิก : อันนี้ผมคิดว่าในแง่ที่ว่าผมทำงานมานานแล้ว ในจำนวนเวลาที่ไ้รถทั้งหมดของผม
ใช้มาถึง 5 ปี เป็นรถที่เก่าที่สุดในจำนวนพวกเรทั้งหมด...

อุทัย : แต่สภาพดี

ชนิก : สภาพดีหมายความว่าดูแลรักษาดี คนอื่นน่าจะใช้ข้อนี้เป็นตัวอย่าง ในแง่ที่ว่าทำ
อย่างไรจึงจะรักษาสภาพรถให้ดี ผมก็ทำงานมานานแล้ว และรถคันนี้ก็ใช้มานาน
แล้ว มันน่าจะ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนอื่นว่าถ้าสามารถรักษาสภาพรถให้ดีก็จะเป็น
ประโยชน์แก่บริษัท

อุทัย : อีกอย่างหนึ่งก็อยากสนับสนุนคุณให้รักษาต่อไป ไหน ๆ ก็รักษามาดีแล้วถึง 5 ปี ก็ขอให้รักษาต่อไปรักษาความดีอันนี้ไว้

ชนิก : อันนี้ถ้ามองในแง่ขวัญ กำลังใจของคนทำงานแล้ว ถ้าคนที่ดีก็ให้รักษาของเก่าอยู่เรื่อย ๆ ในขณะที่คนไม่ดีใจของไม่ดี ใจของดีประเดี๋ยวก็พัง แล้วก็เปลี่ยนใหม่ ๆ มันก็ไม่สะดวกในการทำงาน มันบกร่องหลาย ๆ อย่างเลยอะ อันนี้ก็จะเป็นตัวอย่างที่มีดีสำหรับคนงานอื่น ๆ ในบริษัท

อุทิศ : ผมมีความเห็นว่า รถของคุณชนิดที่รักษาสภาพดี รถผมก็รักษาสภาพดี เราก็รักษาสภาพดีกันมาตลอดเหมือนกัน ก็คิดว่ากรณีที่เราจะมอบรถให้ใครน่าจะดูที่ความจำเป็นมากกว่าจะดูที่อายุการใช้งาน เพราะว่าทุกคนต่างก็ตั้งใจทำงาน

อุทิศ : แคกราวนี้มีเหตุผลเพิ่มคือ รถคันใหม่เมื่อมามันควรจะใช้... อย่างสายงานของคุณอยู่ในกรุงเทพฯ เราก็เห็นแล้วว่าในเขตกรุงเทพฯ นี่จราจรติดขัดมาก การใช้รถที่นี้ยิ่งเป็นรถใหม่ โอกาสที่จะเสื่อมมีมาก รถคิดเปลี่ยนน้ำมันอะไรหลาย ๆ อย่างมันจะทำให้รถเสียเร็ว แต่ถ้าวางเราเอารถออกไปใช้ต่างจังหวัดซึ่งใช้ประโยชน์ได้มากกว่า เราสามารถใช้ประโยชน์ได้ตลอดทาง ไม่ต้องมาติดหรือว่ากลัว โคนรถชนเหมือนในเขตนี้ซึ่งมีอุบัติเหตุบ่อย รถคันใหม่จึงน่าจะนำออกไปใช้ในสายงานต่างจังหวัดมากกว่า

ชนิก : ผมขอเสนออะ ผมมองอีกแง่หนึ่ง อะ อย่างที่บอกว่า ถ้าเป็นกรณีที่รถคันใหม่ควรเป็นของคุณอุทิศผมก็เห็นด้วย เพราะว่าในแง่การรักษาสภาพรถมันเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ที่ว่าไม่ควรเอารถใหม่ ๆ มาวิ่งในกรุงเทพฯ ผมกลับมองในแง่ว่ารถมันยังใหม่จึงไม่ควรนำมาวิ่งเร็วเกินไป หักโหมอะไรทำนองนั้น แล้วก็ถ้าเกิดอุบัติเหตุในกรุงเทพฯ อย่างมากมันก็นุบนิดหน่อย แต่ถ้าเกิดวิ่งต่างจังหวัดมันยับเยินทั้งคัน... ผมเสียค่าย

ชนวน : หัวหน้าอะ ของผมว่าควรจะมี कार โหวตลับเพื่อที่จะยุติเรื่องนี้

ชำนาญ : ผมเห็นด้วยครับ เพราะว่าถ้าคิดอย่างชนิดที่ว่าเอาอายุการทำงานมาเกี่ยวด้วย ผมเองก็ทำงานมา 17 ปีแล้ว ก็ก่อนคุณชนิกหลายปีทีเดียว...

ชนิด : ไม่ใช่ อะ ขอโทษนะ อะ ผมจะบอกให้ว่าไม่ใช่ว่าในเรื่องอายุการทำงานที่ผมพูดถึงจะเป็นข้ออ้างที่ใหญ่โต ผมไม่เคยมองในแง่ที่ผมทำงานมานาน จึงควรจะได้ของนี้ แต่ผมมองในแง่ที่ผมรักวิชาชีพของบริษัทเป็นอย่างดี และถ้าเผื่อว่าคุณทำงานมา 17 ปี มากกว่าผมก็จริง แต่คุณเพิ่งเปลี่ยนรถไปเมื่อ 2 ปีที่แล้ว และในกรณีนี้ที่โหวตนั้น ผมคิดว่าถ้าเราตกลงกันได้ก็ไม่น่าจะใช้ เพราะการโหวตนั้นก็ก่อให้เกิด...

คือไม่ว่าจะโหวตให้ใคร ก็มันเป็นการกระทำที่ไม่ค่อยนุ่มนวลนัก

อุทัย : ออ/ คุณกลัวว่าเขาจะไม่โหวตให้คุณ แล้วมันจะไม่นุ่มนวล

ชนิด : ไม่ใช่ อะ ผมมองในแง่ว่า...

สัมฤทธิ์ : เรื่องนี้ะ ผมก็คิดว่าเราน่าจะตกลงกันได้ การโหวตนี้ถ้ามันจำเป็นจริง ๆ เราก็ควรจะใช้แต่ในกรณีนี้ผมก็คิดว่า ทุกคนน่าจะมองเห็นแล้วว่ามันน่าจะเป็นของใคร ผมว่าไม่จำเป็นจะต้องโหวตนะ อะ คืออยากจะทำให้พวกเรากลางแต่ละคนจะได้รู้ว่าที่เราให้เพราะอะไร ไม่ใช่ว่า ออ/ เขาโหวตให้คนนั้นมากกว่า ทำให้กินแรงแกลงใจกัน ในแง่ที่ว่าคนที่รับก็รู้สึกไม่สบายใจที่ว่า เอ๊ะ/ มีคนที่ไม่โหวตให้เราเหมือนกัน อะโรยอย่างนี้

ชำนานู : ลงคะแนนเสียงกันซิครับ

ชนิด : แต่ถ้าตกลงกันได้น่าจะให้มันนั้น เป็น เอกฉันท

สัมฤทธิ์ : ตอนนี้เราน่าจะลองดูกันว่าตกลงกันได้ไหม ถ้าไม่คัดค้านโหวตกัน เท่าที่คุณของ คุณชำนานูกับคุณชนวนไม่มีปัญหาเพราะจะเปลี่ยนกัน ทางรถของคุณอุทัยเราจะเอาเข้าซ่อม 2 อาทิตย์ ถ้าใครอยากจะใช้คิดว่าจะใช้ได้ภายใน 2 อาทิตย์ หลังจากนี้ไป ส่วนรถของคุณอุทิศต้องการรถที่มีสภาพความเร็วมากกว่าที่เป็นอยู่ ส่วนสภาพของรถไม่มีปัญหา ของคุณชนิดก็รู้สึกว่าเป็นรถที่วิ่งไต่เร็ว ในขั้นตอนนี้ผมก็อยาก จะเปลี่ยนรถของคุณชนิดกับคุณอุทิศให้ใช้กันก่อน ส่วนรถของคุณอุทัยก็ให้ยืมใช้รถเช่าใหม่ก่อน สำหรับที่นี้รถเช่าจะตกเป็นของใครที่จะใช้ตลอดไป ก็อยากจะทำให้พวกเราลองมาดูกัน

ชนิด : สำหรับความเห็นของผมนะครับ ถ้าคุณอุทิศต้องการรถใหม่ก็น่าจะให้ เพราะมองในแง่ว่ามีใครเอาใจใส่รักษารถดี แต่ในกรณีของคุณอุทัย ถ้าผมมองในแง่ว่าคุณชนวน

ซับรมมาชน มันก็ต้องดูว่าเป็นความบกพร่องของตัวเองด้วยที่เปิดประตูโดยไม่ดู
ตาม้าตาเรืออะไรทำนองนี้ ครั้งต่อไปก็อาจมีประวัติศาสตร์ซ้ำรอยอีกก็ได้ ผม
มองในแง่นี้นะฮะ

อุทัย : อย่างนี้เป็นเรื่องของดวง ไม่มีใครอยากจะให้รถโดนชน แล้วไม่ใช่ว่าผมเอาประตู
เปิดไปชนเขาแน่ แต่ผมเปิดประตูอยู่ แล้วเขาซับรมมาชนทางหาก แสดงว่าคนที่เขา
มาชน เขาไม่ได้อยู่ไหนฮะ แล้วสภาพอื่นก็ยังคงดีนอกจากประตูกับพวงมาลัยซึ่ง
เป็นสภาพของมันเองที่จะต้องผัดเพราะมันไทมานาน ๆ ไซหรือไมฮะ สภาพอื่น
ผมก็รักษามาดีเท่ากับพนักงานอื่น ๆ ในบริษัท ถ้าจะเอาเรื่องนี้มาอ้างผมก็ว่ายัง
ไม่น่ามโนลพอสำหรับผม

ชนิก : ผมมองอีกแง่หนึ่งนะฮะ ว่าการที่มันเกิดกรณีนี้ขึ้นมาได้แสดงว่าเรายังไม่มีใครระวัง
ให้ตลอดเวลาถึงว่าเราจะเปิดประตูออกมา โดยไม่ดู... จะว่าเป็นความผิดของ
คนชนก็ใช้อยู่ แต่ทว่านั่นก็เป็นความผิดของเราด้วยว่าเปิดมาทำไมไม่ดูว่าจะมีรถ
อะไรออกมา

อุทัย : ออ / ถ้าสมมติว่าเรื่องเปิดประตูนี้เมื่อไหร่เราเปิดประตูขึ้นมาแล้ว เราจะต้อง
คอยดูไซไหมว่า...

สัมฤทธิ์ : คือผมคิดว่า เรื่องนี้เราน่าจะยุติกันนะ เรื่องนี้ผมไม่คิดว่าใครเป็นคนผิด มันก็
ผ่านมานานแล้ว สำหรับเรื่องที่ยากจะให้ตกลงในที่นี้ว่าเราต้องการจะให้รถนี้แก่
ใครเป็นการถาวรเลย

ชนิก : ไซฮะ อันนี้ผมไม่ได้มองว่าเป็นความผิดของใคร เพียงแต่ว่าผมต้องการจะชี้แจง
ว่าทำไมผมไม่อยากจะให้รถกับคุณอุทัย

สัมฤทธิ์ : ทกลงว่า คือมีเหตุผลว่า คุณอุทัยไม่ถนอมรถเท่าที่ควร คือเป็นเหตุผลของคุณชนิก

อุทิศ : อย่างที่คุณชนิกพูดมานี้แสดงว่าก็เห็นด้วยไซไหมครับที่จะให้รถใหม่ออกสายงาน
ต่างจังหวัด

ชนิก : งั้นถ้าเป็นไปได้ ให้รถใหม่กับคุณอุทิศ แล้วเอารถของคุณอุทิศมาให้คุณอุทัย ส่วนผม
ก็ใช้รถคันเก่า

อุทัย : ก็ครั้งแรกตกลงจะแลกเปลี่ยนรถกันสองคน คือคุณชนิกกับคุณอุทิศ ซึ่งก็เป็นที่ยอมรับ

ตกลงกันแล้ว...

สัมฤทธิ์ : คืออันนี้หมายความว่าในขั้นต้น คือสำหรับคุณชำนาญกับคุณชนวนไม่เป็นปัญหา ทกลง เราจะตกลงกันในสามคนว่าสามคนนี้การใช้รถจะเป็นอย่างไร

ชนิก : ผมเสนอให้คุณอุทิศไคร่ใหม่ และคุณอุทัยเอารถคุณอุทิศไปใช้ตามันจำเป็นอย่างนั้นจริง ๆ

อุทัย : แต่คิดวารรถของคุณอุทิศนี้ ถ้าเอามาใช้มันอาจจะไม่ถูกมือหรืออย่างนั้นเพราะว่าลองรถใหม่มาแล้ว ก็อาจจะลองให้ทดลอง เพราะวาทาเอารถของคนอื่นมาใช้สัมไป สัมมาอาจจะทำให้เกิดปัญหา

สัมฤทธิ์ : อันนั้นอะ สำหรับเรื่องรถผมคิดว่าไม่น่าจะมีปัญหาในแง่ที่วารรถของคุณอุทัยเมื่อเอาไปซ่อมกลับมาแล้ว รถก็จะมีสภาพก็เหมือนเดิม คือเราจะเช็คให้สมบูรณ์ทุกอย่าง

อุทัย : เป็นห่วงเรื่องความเร็ว เพราะจะคงออกต่างจังหวัดใช้ไหมอะ

ชนิก : ไม่ใช่อะ คืออย่างนั้นอะ ผมขอเสนอว่าคุณอุทิศไคร่ใหม่คือรถเซฟ ส่วนคุณอุทัยเอารถของผมไปใช้ตามที่ตกลงตอนแรก ส่วนผมก็เอารถของคุณอุทัยไปใช้ ถูกไหมอย่างนี้

อุทัย : เอ / ทำไมกลับเป็นอย่างนี้

ชนิก : เพราะว่าไคร่ใหม่ คุณต้องการรถที่สภาพดี และวิ่งเร็ว รถผมมีสภาพดีและวิ่งเร็ว

สัมฤทธิ์ : คือ ทกลงนะอะ เป็นความเห็นของคุณชนิกว่า คุณอุทัยในช่วงต้นนี้จะใช้รถเซฟใหม่ไปก่อน แล้วหลังจากนั้นจะให้ใช้รถคอกจของคุณชนิก แล้วคุณอุทิศจะเอารถเซฟคันใหม่ไปใช้ อยากฟังความเห็นของคุณอุทิศบ้าง

อุทิศ : คือเห็นว่า อย่างทั้งผมและคุณอุทัยควรไคร่ที่มีความเร็วเหมือนกัน เพราะว่าออกสายงานต่างจังหวัดเหมือนกัน อย่างเมื่อครุ่นที่พูดว่าอาจจะเกิดปัญหาว่าคุณอุทัยจะรักษาสภาพรถไคร่หรือหรือเปล่านี่ คืออันนี้ลำบากเหมือนกันเพราะเราไม่มีข้อพิสูจน์ว่าคุณอุทัยรักษาหรือเป็นอุบัติเหตุ ซึ่งผมคิดว่าเราน่าจะให้โอกาสคุณอุทัย แต่ว่าในช่วงแรกผมคิดวารรถคันใหม่นี้ เป็นอย่างที่ตกลงกันก็ให้ผมใช้ก่อน ให้โอกาส

ช่วงหนึ่งให้คุณอุทัยใช้รถคันเก่า แล้วถ้าในช่วงหนึ่งผ่านไป แล้ว คุณอุทัยไม่ประสบอุบัติเหตุอะไร สามารถรักษารถให้อยู่ในสภาพดีได้ ผมก็คิดว่ารถคันใหม่ที่ผมใช้อยู่นั้นก็อาจให้คุณอุทัยใช้ได้ ในกรณีที่ต้องการออกต่างจังหวัด และต้องการรถที่สภาพดีและต้องการความเร็ว คือหมายความว่าผมกับคุณอุทัยสามารถจะสับเปลี่ยนรถกันใช้ได้

ชำนานู : เขาทาคี

สัมพันธ์ : อันนี้ ไม่ทราบว่าคุณอุทัย เห็นว่าอย่างไร

อุทัย : ก็เป็นความคิดที่ดี แต่ว่าในขั้นแรกนี้ ที่ท่านบอกว่าจะให้รถผมไปใช้ก่อนตอนที่มันซ่อม หลังจากนั้นก็เป็นของคุณอุทัย แต่ก็มีสิทธิ์จะใช้ได้ถ้าสมมติว่าต้องการความเร็วจริงๆ

ชนิก : ผมขอเสนออีกนิดเพื่อแก้ปัญหา คือตอนแรกที่คุณอุทัยใช้รถคันใหม่เพราะรถคันเก่าไปซ่อมมันไม่มีรถ ในเมื่อเรากำลังกันแล้วว่าจะให้รถเขาไปใช้ และให้รถคันใหม่แก่คุณอุทัย...

อุทัย : ยังไม่ได้ตกลงเลย

ชนิก : ถ้าเป็นอย่างที่คุณอุทัย เสนอมาและคุณอุทัยยอมรับ อาจมีการเปลี่ยนรถเพราะรถพอร์ททั้งสองคันมันความเร็วไม่ดี แต่รถผมความเร็วดีกว่า ก็อยากจะเสนอว่าระหว่างรถคุณอุทัยไปซ่อมก็เอารถผมไปใช้เลยเพื่อว่าจะได้ไม่ต้องใช้ระยะทาง 2 อาทิตย์ที่ซ่อมไปหักขบรถคันใหม่มันจะได้เคยชินไปเลย

อุทัย : ถึงอย่างไรนะฮะ ขอเสนอความคิดเห็นอีกหนึ่ง ถ้าสมมติว่าถึงจะใคร่รถของคุณชนิกมานี่รถมันก็ยังใหม่สำหรับผมเสมอ เพราะฉะนั้นจะเป็นการลำบากสำหรับคุณมากกว่าในการสละรถมาใหม่ ผมขอขอบคุณนะฮะในความหวังดี

ชนิก : ไม่ใช่นะ คือผมมองในแง่ที่ว่า อยากรถผมก็ต้องให้คุณคนใดคนหนึ่งเพราะต้องการความเร็วใช้ใหม่ฮะ ถ้าเกิดคุณเอารถคันใหม่ไป และคุณอุทัยต้องใช้รถของผม แล้ว 2 อาทิตย์ต้องมาสับเปลี่ยนกันอีก มันก็จะเกิดความลำบากในการเรียนรู้อุบัติ

สัมฤทธิ์ : คือผมว่า เอาจริงๆแล้วกัน คือมีปัญหาอยู่ว่าถ้าเมื่อเราสลับรถกันบ่อย ๆ จะเกิดปัญหาว่าเราต้องมาหัดรถกันใหม่เพื่อให้เกิดความเคยชิน ผมเลยคิดว่ารถของคุณนี่เอามาเปลี่ยนให้คุณอุทัยขับไปเลย แล้วที่นี้คุณชนิคจะเอาารถฟอร์คของคุณอุทัยไปใช้ ส่วนรถเซฟจะให้คุณอุทัยใช้

ชนิค : คุณอุทัยว่าอย่างไร

อุทัย : เป็นความคิดเห็นที่ดี ถ้าที่ประชุมเห็นพ้องต้องกันเช่นนี้ หรือว่าไงอะ

ชนิค : ผมเห็นด้วยอะ

สัมฤทธิ์ : มีใครว่าอย่างไรบ้าง

ชำนานู : อย่างไม่ไรก็ได้ครับ เพราะว่าใครถนัดเร็วทั้งคู่

สัมฤทธิ์ : เราจะมีรถสำรองอยู่คนหนึ่ง คือรถของคุณอุทัยที่เอาไปซ่อมกลับมาแล้ว ที่นี้ถ้าใครมีปัญหาเรื่องรถเราก็สามารถเอารถคันนั้นมาใช้ได้

อุทัย : แต่ผมยังหวงอยู่ว่า ไซมาคัง 5 ปีแล้ว

สัมฤทธิ์ : แตว่าเรา...

ชนิค : แตสภาพก็มากนะอะ ไม่เคยมีอุบัติเหตุ ไม่เคยมีซ่อมบปรองอะไรทั้งสิ้น

สัมฤทธิ์ : ถ้าอย่างนั้น คุณก็อาจเอารถสำรองของคุณออกมาใช้ได้ คงไม่มีปัญหา

อุทัย : ถ้าสมมติว่าที่ประชุมว่าอย่างนั้นก็ตกลง

สัมฤทธิ์ : รู้สึกเต็มใจหรือเปล่า

อุทัย : คือถ้าใครถนัดใหม่มันก็จะทำให้คล่องกว่า

สัมฤทธิ์ : ผมว่าในสภาพของรถมันน่าจะไม่มีปัญหาในช่วงซิมแรกๆ เพราะว่าเครื่องมันไม่ค่อยไคทำงาน ความคล่องตัวก็จะมีเท่าที่ควร ถ้าคุณไซรุธที่เคยใช้มาแล้ว และคุณชนิคก็ยืนยันว่ารักษาสภาพอย่างดี ผมก็คิดว่าคุณเอาไปใช้ซิมระยะหนึ่ง ถ้าเกิดมีปัญหาอย่างไร เราคอยตกลงกันอีกที

อุทัย : ครับผม

สัมฤทธิ์ : เมื่อเป็นเช่นนี้ เราก็จะมีการสับเปลี่ยนรถกันดังนี้ จะสรุปให้ฟัง คุณชำนานูสับเปลี่ยนรถกับคุณชนวน แล้วคุณชนิคก็จะเอารถให้คุณอุทัยไปใช้ คุณชนิคก็จะใช้รถของคุณอุทัย คุณอุทัยก็จะใช้รถเซฟคันใหม่ ก็เป็นอันว่าเรากตกลงกันเพียงแค่นี้.

การถอดเทปตัวอย่างการนำเสนอผลการอภิปรายเรื่อง "ความรับผิดชอบ"
ของกุ่มพุทธิปัญญา

(หลังจากได้แบ่งกุ่มพุทธิปัญญาออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่ออภิปรายในหัวข้อ "ความรับผิดชอบกับผู้นำ" แล้ว ผู้แทนของแต่ละกลุ่มได้นำผลการอภิปรายมาเสนอต่อหน้าที่ประชุมทั้งหมด ในระหว่างการเสนอนั้นได้เปิดโอกาสให้ซักถามขอของใจได้ สำหรับคำว่า "ผู้นำกลุ่ม" ในที่นี้ หมายถึง ตัวผู้วิจัยเอง)

- คนัย ถ้าพูดถึงความหมายของความรับผิดชอบ น่าจะเป็นไปได้ว่า หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรู้จักปฏิบัติความดีและหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม คุณหมอลงคอบชัชวราภรณ์ว่าหน้าที่ของคุณหมอน้อยเป็นอย่างไรบ้าง
- หมอล้อย ก็คือประชาชนต้องเคารพกฎหมายอย่างที่เราเขียนไว้
- คนัย นั่นเป็นเพียงตัวอย่างนี้ ผมต้องการให้ขยายความให้สมาชิกอื่น ๆ ได้ฟังด้วยครับ
- หมอล้อย อย่างเช่นว่า เรารับผิดชอบต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งใช่ไหม
- คนัย เอาอย่างนี้ก็ถือว่า ผมจะอธิบายให้ฟัง สำหรับหน้าที่นี้นะ ทุกคนเกิดมาก็ต้องมีหน้าที่ใช่ไหม อย่างสมมติว่าเรามีหน้าที่เป็นนิสิตนักศึกษาก็ต้องเรียนหนังสืออะไรทำนองนั้นมันเปรียบเสมือนงานที่เราจะต้องปฏิบัติ...
- อ้อม คือเป็นสิ่งที่พึงกระทำ
- คนัย แล้วที่นี่เราลองมาขยายความ คำว่า "สิทธิ" คุย
- อ้อม สิทธิก็คืออำนาจที่เราพึงจะได้
- คนัย ใช่ครับ เป็นอันว่าเราเข้าใจแล้วนะ ที่นี้ลองมาคุยความรับผิดชอบมีลักษณะอย่างไร พวกคุณลองยกตัวอย่างได้ไหม
- หมอล้อย เราต้องมาเรียนหนังสือ
- คนัย เพราะอะไรถึงต้องมาเรียนหนังสือ
- หมอล้อย เป็นความรับผิดชอบต่อเราที่ต้องมาเรียนเพราะว่าเราต้องการความรู้
- คนัย ใช่ครับ

ออม เราต้องเข้าประชุมตรงเวลา

กนิษฐ์ ก็ใช่ก็แต่ละครั้ง อย่างพวกเราจบไปเกิดแต่งงาน เป็นพ่อเป็นแม่ก็ต้องมีความ
รับผิดชอบต่อกัน ในฐานะที่เราเป็นประชาชนในประเทศ เราจึงควรมีความรับผิดชอบต่อ
ต่อประเทศชาติ ซึ่งอาจทำได้โดยการกฎหมาย หรือว่าเสียภาษีอากร

ออม ซึ่งหลักเสียไม่ได้

กนิษฐ์ ไม่ใช่สิครับ มันต้องขึ้นอยู่กับจิตใจและความรับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นการบังคับ ผมก็
จะขอยกตัวอย่างของความรับผิดชอบ เช่น เป็นนักเรียนไม่ทำการบ้าน หรือ
ข้าราชการคอร์รัปชัน อะไรละ...

ออม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

สาย เขารับแคชอบ ไม่รับผิดชอบ

กนิษฐ์ ที่นี้เราลองมาคิดว่า ประโยชน์ของความรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ขอแรกนะครับ ถ้า
เป็นการทำงาน ก็สามารถทำให้การทำงานสำเร็จดูลงไปด้วยก็เพราะว่าแต่ละคน
ก็มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนโดยไม่ก้าวก้าวมุคคนอื่น และความรับผิดชอบ
ทำให้บุคคลนั้นมีคุณค่าในตนเอง

หนอย มีอย่างไร

กนิษฐ์ คือหมายความว่า เมื่อเรามีความรับผิดชอบ เราก็สามารถทำให้งานนั้นสำเร็จด้วย
ตัวของเราเอง ทำให้เรารู้สึกว่าเรามีประโยชน์ต่อส่วนรวม และอีกอย่างทำให้งาน
เสร็จเร็วด้วยความสามารถของใจของตนเอง

สาย แต่ที่มีมากเกินไปก็ไม่ดี ทำให้เรายึดมั่นถือมั่นในตนเอง คิดว่าเราเป็นอย่างนั้น
อย่างนี้ และนาน ๆ เขาก็อาจมีลักษณะเผด็จการ คือถือว่าฉันมีความรับผิดชอบสูง
สุดเหมือนกับว่าฉันคนเดียวที่รักประเทศไทย หรือประเทศไทยเป็นของฉันคนเดียว
คือไม่เชื่อมือคนอื่น

กนิษฐ์ ก็ครับ ขอต่อไปก็คือทำให้เป็นที่นับถือของบุคคลทั่วไป คือคนอื่นไว้วางใจให้ทำงาน
หรือมอบหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกัน นอกจากนั้นก็ยังทำให้ชาติมั่นคง นี้พวกมัน
ถึงระดับชาติ เพราะว่าเมื่อประชาชนมีความรับผิดชอบ ประเทศชาติก็จะเจริญและ
มีความมั่นคงทางคานเศรษฐกิจ มีอะไรสงสัยไหมครับ

- ผู้นำกลุ่ม มีใครสงสัยตอนไหนบ้างไหม... ที่พูดมานี้เป็นความคิดเห็นที่น่าสนใจมาก อยากจะขอให้ฉันช่วยสรุปสักนิดว่า ความรับผิดชอบนี้เกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างไร
- คณีย์ คือคนที่มี ความรับผิดชอบก็มักจะมี ความนับถือ คนที่จะเป็นผู้นำได้ก็ควรจะมีคนนับถือ ก่อน คนที่เหลาะแหละจะเป็นผู้นำยาก นอกจากนั้น ผู้นำที่มีความรับผิดชอบก็จะพยายามผลักดันงานนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี
- สาย มีอีกอย่างคือเขาบอกว่า ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถทำให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่องาน ไม่ใช่เหมา ความรับผิดชอบไปอยู่กับตัวเองทั้งหมด
- ผู้นำกลุ่ม หมายถึงแจกจ่ายงานให้ทั่ว ๆ
- สาย แล้วก็ต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้เขารู้สึกอยากทำงานโดยไม่ต้องบังคับ
- คณีย์ แล้วถ้าเกิดผู้ร่วมงานเขาไม่อยากทำงานละ เราจะไปบังคับเขาได้อย่างไร
- สาย ก็นั่นนะซี เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้นำที่จะต้องสร้าง...
- ออม ทองหาวิธีการ
- สาย ใช่ เขามีเทคนิควิธีการ เยอะแยะเลย
- ออม ไม่งั้นเราจะมาเรียนทำไมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
- สาย ไม่ใช่เรื่องที่จะบังคับเขา แต่เป็นการจัดสร้างให้เขารู้สึกอย่างนั้น
- ผู้นำกลุ่ม ที่สายบอกเกี่ยวกับเรื่องการแจกจ่ายงานไปให้ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงนี้ คุณแล้วจะเหมือนกับว่า ผู้นำจะมีหน้าที่น้อยลง แท้จริง ๆ แล้วกลับจะมีภาระเพิ่มมากขึ้น เพราะจ่ายงานไปแล้วไม่ใช่ว่าหน้าที่ของผู้นำจะหมดเพียงแค่นั้น แต่ต้องติดตามผลต่อไปจนกว่างานจะลุล่วง ลักษณะนี้เหมือนกับผู้นำประเภทไหนที่ซาคผู้นำแล้วกลุ่มยังอยู่ได้
- กลุ่ม ประชาธิปไตย
- ผู้นำกลุ่ม แต่ถ้าเป็นอัคราธิปไตย ซึ่งอำนาจหน้าที่อยู่กับผู้นำเสมอ ดังนั้นถ้าซาคผู้นำไปแล้วกลุ่มประเภทนั้นมักจะไปไม่รอดเพราะฉะนั้นผู้นำดีต้องใช้เทคนิคหลายอย่างที่จะช่วยในการปฏิบัติงาน เราสรุปหลักเกณฑ์เอาไว้แล้ว แต่เวลาปฏิบัติเราต้องพิจารณาหาวิธีการให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล บางครั้งเราจำเป็นต้องใช้ลักษณะเผด็จการ

คือรวมอำนาจไว้กับตัว แต่บางครั้งก็ต้องจ่ายอำนาจเหมือนกัน

คณีย์

จากที่ผมมีประสบการณ์ มีเตาแก๊สของอุดรคนหนึ่ง เขามีรถที่วิ่งอยู่หลายจังหวัด ถ้าเกิดจะเทียบแบบผู้นำเขาก็คือเป็นผู้นำแบบเผด็จการคือคาาเหล็ก เจอหน้าลูกน้องไม่ว่าใคร หรือเกิดเรื่องอะไร จะมีเหตุผลหรือไม่ก็ตาม คาาอุตุตุ แต่ปรากฏว่าบริษัทของเขา กลับเจริญขึ้น เป็นระดับเศรษฐีของจังหวัดที่เดียว

ผู้นำกลุ่ม

เขาถึงบอกใจว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องผู้นำนั้น จะต้องพิจารณาอีก 2 องค์ประกอบควบคู่กันไป คือผู้ตามและสถานการณ์ ไม่ใช่ว่าพอลักษณะผู้นำมี 3-4 แบบที่กล่าวมาแล้ว เราจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรอย่างหนึ่งตลอดเวลาไม่ได้ บางทีลักษณะแบบนี้เราต้องดูก่อนว่าผู้ตามเป็นอย่างไร และใช้ในสถานการณ์นี้ใดหรือไม่ เพราะฉะนั้นก็คงจะเป็นอย่างที่เราเคยบอกใจว่าแบบของผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำที่มีลักษณะยึดหยุ่นได้ คือสามารถเป็นผู้นำได้ทั้ง 3 แบบ 4 แบบนั้นได้

คณีย์

ก็คงจะเป็นแบบที่ว้าและครึบ เพราะเวลาเตาแก๊สคนนี้แกพบกับคนอื่น แกจะตีมากพูดเพราะ

สาย

ก็คงแบบเดียวกับอาจารย์... ซึ่งมีชื่อเสียงมากทางด้านการศึกษา งานทานกาวหนามาก แต่ร่วมงานไม่ค่อยชอบ

ผู้นำกลุ่ม

เป็นลักษณะผู้นำประเภทมุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

สาย

ทานปากจืดแต่เป็นคนพูดตรง

ผู้นำกลุ่ม

ลักษณะแบบนี้ทำให้คิดถึงคำว่า พระเชษฐกับพระคุณซึ่งผู้นำสมัยโบราณใช้เป็นหลักในการปกครองคน ตามความเห็นของตัวเอง พิจารณา ไม่มีอย่างใดก็ดีกว่ากัน แต่ควรใช้ควบคู่กันไป... มีใครสงสัยอะไรอีกไหม... ถ้าอย่างนั้นพี่ขอสรุปสิ่งที่กลุ่มที่ 1 พูดยกมา คือว่า กลุ่มนี้มีความเห็นว่าความรับผิดชอบคือความสำนึกตามสิทธิและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งความรับผิดชอบนี้จะมีแตกต่างกันตามสภาพและหน้าที่ของแต่ละคน เช่น คนที่เป็นเด็กก็มีหน้าที่เรียนหนังสือ ดังนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบของเขาที่ต้องเรียน คนที่เป็นหัวหน้าก็มีหน้าที่อยู่มากมาย ดังนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบของเขาที่จะทำหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามความสามารถของตน ด้วยเหตุนี้ความรับผิดชอบจึงมีความสำคัญต่อผู้นำดังกล่าว ที่สรุปมานี้ถูกต้องไหม

คนัย ถูกครับ
 ผู้นำกลุ่ม มีใครสงสัยอะไรอีกไหม... ถ้าอย่างนั้น ขอเชิญกลุ่มต่อไป
 พันซ์ เพื่อไม่ให้เสียเวลาก็จะขอเริ่มซะเลย พวกเราสังเกตหรือเปล่าว่าพวกเรานั่ง
 กันอย่างไร

คนัย หมายความว่าอย่างไร
 พันซ์ ผมตอบเองดีกว่า ลักษณะที่พวกเรานั่งอยู่นี้เป็นกลุ่มไฮโซไหมครับ และในกลุ่มก็จะ
 ต้องมี...

หนอย ประธาน
 พันซ์ ถูก หรือเราจะเรียกอีกอย่างว่าอะไรครับ

คนัย ผู้นำครับ
 พันซ์ ถูกครับ ถูก... เมื่อมีผู้นำก็ต้องควบคุมดูแลผู้ตามไฮโซไหมครับ นี่เป็นการนำเข้าสู่
 บทเรียนก่อนนะครับ เอาละ เรากลับมาพูดถึงเรื่องความหมายของ "ความ
 รับผิดชอบ" กันดีกว่า ความหมายของมันก็คือ การรู้ตัวในหน้าที่และบทบาทของ
 ตนตามสภาพและสถานะของตน นอกจากนี้ความรับผิดชอบยังกินความหมายกว้าง
 ไปอีกว่า ต้องเตรียมตัวที่จะเผชิญปัญหา และรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะดี
 หรือเลวอย่างไร ผมจะพูดใน 3 หัวข้อคือ เรื่องความเป็นผู้นำ ลักษณะผู้นำ
 และเหตุไฉนผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วาง
 เอาไว้ ที่นี้ลักษณะของผู้นำผมเตรียมเอาไว้ 6 ข้อ...

อม พูกรื่องผู้นำหรือความรับผิดชอบต่อ
 พันซ์ ความรับผิดชอบต่อ ผมเอาเรื่องผู้นำมาโยงไว้คิดหน่อยเพื่อให้ประสานกันได้
 เอาละผมจะพูดอย่างหยาบ ๆ ว่าลักษณะที่สำคัญของผู้นำได้แก่ ความรับผิดชอบต่อ
 ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่ม มีความสามารถตรงกับความต้องการของ
 กลุ่ม ให้ความสำคัญแก่สมาชิกกลุ่ม และข้อ 6 ซึ่งสำคัญมาก คือ ไปยาลใหญ่
 ลักษณะข้อหนึ่งที่ผมบอกว่าคุณำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อ ที่นี้เราลองมาดูซิว่าทำไม
 ผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อ

แมว ก็เนื่องจากว่าผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญในกลุ่ม เป็นคนนำให้งานนั้นดำเนินไปได้ และเป็นคนสรุปความคิดของกลุ่ม แล้วยัง...ไม่รู้ว่าจะพูดอย่างไรต่อ

พันธ เอละครับแมว ที่พูดมาถูกแล้ว ที่นี้ขอให้ปอมเสริมอีกนิดหน่อย

ปอม เพราะว่าผู้นำเป็นคนที่สำคัญในกลุ่ม และงานในกลุ่มจะดำเนินไปได้ด้วยดี บุคคลในกลุ่มก็จะต้องยอมรับดีชอบ และเนื่องจากว่าผู้นำเป็นคนที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับมากที่สุด ดังนั้นจึงควร เป็นบุคคลที่ก้าวออกมารับดีชอบเป็นคนแรก และเนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่รวบรวมและสรุปความคิดของคนในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรืออย่างน้อยงานของกลุ่มจะสำเร็จลุล่วงไปก็ก็ต้องอาศัยผู้นำเป็นหลัก

พันธ ก็มากครับ ต่อไปผมก็จะพูดถึงว่า เหตุไฉนผู้นำจึงต้องมีความรับผิดชอบสูง ตัวอย่างที่ผมจะยกนี้ไม่ใช่นิทานแต่เป็นเรื่องจริง ใครพอจะเจอถูกบ้าง... เช่น คณะรัฐบาลมีนายกฯเป็นผู้นำ และรับผิดชอบ ในกรณีที่ขึ้นราคาน้ำมัน ก่อนอื่นนายกฯจะต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเสียก่อน คณะรัฐมนตรีก็ถือว่าเป็นกลุ่มและนายกฯก็ถือว่าเป็นผู้นำกลุ่ม แขนงนายกฯจะต้องเป็นผู้รวบรวมข้อเสนอนะและความคิดเห็นต่าง ๆ ในเรื่องของราคาน้ำมันจากคณะรัฐมนตรีมาสรุปเป็นมติของรัฐบาล เมื่อประกาศขึ้นราคาน้ำมัน นายกฯก็ต้องรับผิดชอบ โดยที่นายกฯจะต้องตรวจสอบดูว่าเมื่อขึ้นราคาน้ำมันแล้วกระทบกระเทือนต่อประชาชนมากน้อยแค่ไหน ถ้ามากนายกฯก็จะเป็นคนแรกที่ประชาชนตำ รัฐบาลก็จะเข้าคิวโค่นค่าตามมา นี้และคือตัวอย่างที่พวกเราพอจะมองเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผู้นำ ผมก็ชอบการพูดเพียงแค่นี้แหละครับ

ผู้นำกลุ่ม จากตัวอย่างที่ให้สรุปว่าอย่างไรนะ

พันธ สรุปว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อ และความรับผิดชอบนั้นอาจจะสูงกว่าสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม

ผู้นำกลุ่ม เพราะฉะนั้นถือว่าความรับผิดชอบต่อเป็นลักษณะที่ควรจะมีอยู่ในตัวของผู้นำ

พันธ ใช่ครับ

ผู้นำกลุ่ม พอจะเห็นไหมว่าสมาชิกในกลุ่มจะ ต้องมีความรับผิดชอบอยู่แล้ว แต่ผู้นำจะ ต้องมีความรับผิดชอบเป็น 2 เท่า คือจะ ต้องรับผิดชอบต่องานของสมาชิกกลุ่ม แล้ว ยังต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองอีกด้วย เพราะฉะนั้นจึง เป็นปัญหาหนักสำหรับผู้นำ อย่างที่คณิศเคยเล่าประสบการณ์ของตัวเองให้ฟังว่า ถ้าเป็นผู้นำโดย ไม่เต็มใจ บางครั้งเราเกิดความรู้สึกไม่อยากจะรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเรา

คณิศ อย่างไรก็ตาม เล่าครับ คือนั่นก็ผิดเป็น และผิดทำ ความรับผิดชอบก็น้อย แต่พอใกล้จะ ถึงวันแข่งจริง ๆ ผมถึงสำนึกตัว กลัวเสียชื่อ

ผู้นำกลุ่ม ถึงบอกว่าบางครั้งการที่จะต้องผิดใจทำอะไรสักอย่าง มันมีผลกระทบกระเทือน ต่อความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเราเหมือนกัน ตามปกติเราอาจจะรับผิดชอบต่อหน้าที่ แต่ถ้า เราไม่เต็มใจทำสิ่งนั้นจริง ๆ เราก็เกิดความรู้สึกไม่อยากจะรับผิดชอบต่อหน้าที่

สาย ใช่ อย่างเรื่องเรียนนั่นแหละต้องสอบ ทำให้ไม่อยากเรียน ไม่อยากสอบ

พันธ ใช่ ใช่ เพราะว่ามันไม่ได้เกิดความรู้สึกอันแท้จริง จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บางคน ไม่สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ และอีกอย่างผมว่าบางทีคนที่ ขึ้นมารับตำแหน่งประธาน หรือเป็นผู้นำก็ดี บางทีก็ไม่เข้าใจบทบาทของตัวเอง ไม่เข้าใจหน้าที่อย่างแท้จริง

ผู้นำกลุ่ม แล้วตามธรรมเนียมการเขียนหน้าที่ของสมาชิกแต่ละกลุ่ม รวมทั้งผู้นำด้วยเป็น ลายลักษณ์อักษรไหม... บทบาทของสมาชิกในกลุ่มนี้สำคัญมาก เพราะปัญหาที่สำคัญ ประการหนึ่งซึ่งอาจเกิดขึ้นก็คือการก้าวกายหน้าที่ซึ่งกันและกัน เพราะไม่มี การแยกหน้าที่ให้เห็นอย่างเด็ดขาด

พันธ ใช่ครับ ผมเห็นด้วยเพราะประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นเช่นนั้น เวลามีกิจกรรมขึ้นมา จะทำอะไรร่วมกันสักอย่างเราตกลงกันตามหลักการว่าคนนั้นจะเป็นประธาน คนนี้ จะเป็นเลขา เหนียวินิจ อะไรทำนองนี้ แต่เราไม่ได้เคลียร์กันถึงหน้าที่ให้กระจ่าง ว่าหน้าที่ของเลขาเป็นอย่างนี้ หน้าที่ของประธานมีอย่างนี้ และเท่าที่ผ่านมามันเป็น มาอย่างไร บางทีเราก็ไม่ได้พูดถึงถึงเรื่องนี้

ผู้นำกลุ่ม พึ่งพิงว่า ในการทำงานกลุ่ม ควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่อย่างชัดเจน เพราะถ้าเกิดการก้าวร้าวกันแล้ว ปัญหาขัดแย้งก็จะตามมา และคนเราไม่ใช่จะสามารถแยกปัญหาการทำงานออกจากปัญหาส่วนตัวได้เสมอไป

พนธ์ โชครีบ ระคับปฏิบัติมันยาก

ผู้นำกลุ่ม แล้วก็จะเกิดปัญหาโยงกันไปเรื่อย ๆ

พนธ์ ผมว่าปัญหาการก้าวร้าวและกินแบ่งแครงใจกันนี้ ลักษณะหนึ่งก็คือศักดิ์ศรีของความเป็นคนซึ่งกันและกัน

สาย มีการป้องกันตัวเอง เพราะเรายึดตัวตน

พนธ์ ผมว่ามนุษย์นั้นมีศักดิ์ศรี แต่ปัญหาที่เป็นอยู่ก็คือ ขณะนี้ศักดิ์ศรีของมนุษย์ไม่เท่ากัน

สาย ใช่ แต่ละคนก็ยึดของตัวเอง

พนธ์ ใช่ไหม แต่ละคนก็คิดว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีแค่ไหนกัน แต่อีกคนก็คิดอีกอย่าง เอ/ผมว่าเรากลับมาเข้าใจเรื่องดีกว่า

ผู้นำกลุ่ม ผมมีความรู้สึก ว่า บางทีเราก็ออกนอกเรื่องไปบ้าง แต่ถ้าวาลองดูจะเห็นว่าแต่ละคนก็เมื่งคิดหน้าสนใจ ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่เหมือนกับของเรา ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันแล้วกัน... มีใครจะพูดถึงเรื่องความรับผิดชอบอีกไหม เรื่องนี้ถ้าจะว่าไปแล้วฝึกกันยากมาก ต้องลงมือกระทำซึ่งก็แทบจะเป็นไปได้อย่างสำหรับโปรแกรมสั้น ๆ อย่างของเรานี้... มีใครสงสัยอะไรไหม... ถ้าเช่นนั้นพี่จะขอสรุปของกลุ่มนี้ให้ฟัง ความรับผิดชอบของกลุ่มนี้ก็คือ การรู้ตัวในหน้าที่และบทบาทของตนตามสภาพและสถานะของตน ความรับผิดชอบนี้สำคัญสำหรับผู้นำ เพราะผู้นำดำรงตำแหน่งที่สำคัญที่สุดในกลุ่ม ในการทำให้กลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ ดังนั้นผู้นำจึงควรเป็นผู้นำออกมารับผิดชอบเป็นคนแรก ซึ่งที่พูดมานี้ก็ไม่แตกต่างจากกลุ่มแรกเท่าไรนัก ต่อไปเราก็จะมาอภิปรายร่วมกันถึงปัญหาหนึ่งที่พี่จะเล่าให้ฟังต่อไปนี้...

การถอดเทปตัวอย่างการนำเสนอผลการอภิปรายเรื่อง "ความรับผิดชอบ"

ของกลุ่มพฤติกรรม

(หลังจากไต่เบงกลุ่มพฤติกรรมออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่ออภิปรายในหัวข้อ "ความรับผิดชอบ" แล้ว ผู้แทนของแต่ละกลุ่มได้นำผลการอภิปรายมาเสนอต่อหน้าที่ประชุมทั้งหมด ในระหว่างการเสนอนั้นได้เปิดโอกาสให้ซักถามขอของใจใดเช่นกัน)

อูค

จากการอภิปรายกันในกลุ่ม ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบนี้ว่า ก่อนที่จะมีความรับผิดชอบ คนเราควรจะต้องมีความสำนึกมาก่อน และเราสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบคือสำนึกของแต่ละบุคคลในหน้าที่ที่ตนกระทำ โดยจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของสังคมหรือไม่ก็ตาม แต่เราก็มีการขัดแย้งกันทางความคิดอยู่บ้าง คือว่าผมไม่เห็นด้วยกับที่คุณยงยุทธว่า ความสำนึกเหมือนกับความรับผิดชอบ ผมมีความเห็นว่าความรับผิดชอบน่าจะหมายถึงหน้าที่มากกว่า จึงอยากให้คุณยงยุทธไต่ลองแสดงความคิดเห็นบ้าง

ยงยุทธ

คือจริง ๆ เมื่อครั้งที่คุยกันในกลุ่มก็สรุปกันได้ว่า ความรับผิดชอบเราแยกเป็น 2 อย่าง คือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เรามีหน้าที่อะไร เราก็ต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เรากระทำ เช่น เรามีหน้าที่เข้ากลุ่มอภิปรายถึงเรื่องนี้ เราก็เข้ากลุ่มแล้วทำตามหน้าที่ ซึ่งทำให้งานนั้นสำเร็จ นั่นเป็นความรับผิดชอบของเรา แต่ความรับผิดชอบอีกอย่างหนึ่งเป็นความสำนึก คือไม่ใช่หน้าที่ ไม่มีการบังคับ อันแรกสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่ทำไม่ได้ ดังนั้นบางครั้งเราจึงต้องฝ่าฝืนทำ เช่น ต้องมาเรียน ถ้าไม่เรียนก็ไม่ได้เกรด อาจจะเปรียบเทียบให้เห็นชัด ๆ อย่างถ้าตัวโม่เรียน 2 วิชา เช่นวิชาธรรมชาตวิทยา ซึ่งมีคนเรียนกันเยอะมาก ใครจะเข้าก็ได้ไม่เข้าก็ได้ เราก็มักจะไม่มี ความรับผิดชอบ คือเราไม่คอยเข้า แต่กับอีกวิชา เช่น ภาษาไทยทักษะ อาจารย์เขาจะเช็คชื่อ หรือมีกิจกรรมให้ทำ ถ้าเราไม่เข้าก็จะเสียผลประโยชน์อย่างมาก การที่อาจารย์เช็คชื่อจึงเป็นการบังคับเรา เราเข้า เข้า จึงแสดงให้เห็นว่าเป็นความรับผิดชอบเพราะว่าสังคมกำหนด ส่วนอันแรก

เรียกว่าขาดความสำนึกไปหน่อยในแง่ที่ว่าเราคิดว่าเขาไม่บังคับ เราก็เลยไม่เข้า อันที่สองก็คือ ความรับผิดชอบที่ผมใช้คำว่าความสำนึก ก็เป็นสิ่งที่ว่าสังคมไม่ได้ กำหนด เราจะไม่ทำก็ได้ ไม่มีใครเขาวา เช่น เราเดินไปห้องน้ำเห็นน้ำเปิดทิ้งไว้ ที่จริงเราจะไม่ปิดก็ได้ ไม่มีใครเขาวา เพราะเราก็ดูเป็นคนเปิดทิ้งไว้ คว้า แตะตาเราปิด เราก็ดูมีความสำนึก อย่างนี้เป็นความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง หรือ อย่างที่พวกเรามาเข้ากลุ่มฝึกอบรมนี้ ก็ไม่มีใครบังคับ แต่พวกเราก็ดูมาเพราะพวก เรามีความสำนึกในความรับผิดชอบที่ไม่มีใครกำหนด อันนี้เป็นตัวอย่างที่เราคุย กันในกลุ่ม แยกเป็น 2 อย่าง คือ ความรับผิดชอบอันหนึ่งมาจากหน้าที่ อันหนึ่ง เป็นความสำนึก ไม่รู้ว่าผู้ที่จะเสนออะไรหรือเปล่า

ออก

ก็อยากจะฟังความเห็นของคนอื่น ๆ ควบ

ผู้นำกลุ่ม

แล้วที่ดูว่า ออกมีความคิดเห็นอีกอย่าง เป็นอย่างไร

ออก

คือที่คุยขงยุทธหาเป็นความสำนึก อย่างเห็นน้ำไหลแล้วปิด เราจะไม่ปิดก็ได้

ผมคิดว่ามันคนละเรื่องกับความรับผิดชอบ ตามธรรมชาติเราพูดถึงความรับผิดชอบ เรามักหมายถึงหน้าที่มากกว่า ณะประเค้นกับความสำนึก แต่มันก็เกี่ยวกันเหมือนกัน

ผู้นำกลุ่ม

หมายความว่า ออกมองเพียงด้านเดียวว่าความรับผิดชอบมันเกี่ยวโยงกับหน้าที่ เช่น มีหน้าที่อย่างไรก็ต้องมีความรับผิดชอบในขอบเขตหน้าที่นั้น ๆ ไซหรือเปล่า

ออก

ไซ

ผู้นำกลุ่ม

มีใครจะเสนออะไรบ้างไหม... ลองพูดออกไปสิ

ออก

เราจะคิดเกมขึ้นมา แต่ว่าคิดไม่ออก

ผู้นำกลุ่ม

หมายความว่า จะเอาเกมมาเล่นเกี่ยวกับความรับผิดชอบนี้ไซไหม แล้วใครจะอย่างไร บ้าง

ขงยุทธ

คือมันเกิดความขัดแย้ง คือออกเขาไม่เห็นควยในประเด็นที่กำหนดขึ้น ตกกลางเกม ที่คิดไว้ก็เลย...

สุวิชัย

จะลองแสดงใหญ่ไหม พียงยุทธ

ออก

ก็เอาสิ เพราะสองคนนี่เขาเห็นพ้องต้องกัน

สุวิชัย

จะลองแสดงใหญ่นะ

(สุวิชัยเอื้อมมือจะหยิบหนังสือ แต่ขอสอกลองกันแล้วน้ำส้ม ขงยุทรซึ่งนั่งอยู่ใกล้ ๆ จึงหยิบกระดาษเช็ดน้ำที่หกนั้น)

สุวิชัย

เพียงยุทรลองอธิบายสิครับว่าทำไมทองเช็ด

ขงยุทร

คืออันนี้จริง ๆ เกมที่เราคิดตอนแรก เราจะทำโดยไม่ให้พวกเรารู้ตัว สภาพการณ์มันจะจริงมากขึ้นในแง่นี้ แต่บังเอิญมาทำครั้งนี้ มันก็เลยกลายเป็นความตั้งใจไป เพราะพวกเรารู้แล้ว แต่คิดว่าพอเหตุการณ์นี้เกิดขึ้น ทุกคนก็ต้องทำอย่างผมโดยไม่จำเป็นจะต้องรู้หรือไม่รู อันนี้เป็นความสำคัญอย่างหนึ่งที่เราแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ ถึงแมจริง ๆ เราไม่ทำก็ได้ เราเลื่อนที่นั่งก็ได้ แต่ว่าเราก็ไม่เลื่อน เพราะอะไร และทำไมเราถึงต้องมาทำความสะอาดแล้วเราก็นั่งต่อได้ ที่จริงคนทำแถวลมหน้าจะเป็นคนมาเช็ดมากกว่าด้วยซ้ำ เราซึ่งไม่ได้เป็นคนทำกลับต้องมาเช็ด เพราะอะไร คือต้องการชี้ให้เห็นจุดนี้ แต่เดี๋ยวเช็คแย้งกับอู๊ด คือ อู๊ดเขาไม่เห็นว่าเป็นความรับผิดชอบต่อ

สุวิชัย

อู๊ดเขาเห็นในค่าน้ำว่าความรับผิดชอบต่อเกี่ยวข้องกับภาระงานและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อ ส่วนผมกับเพียงยุทรเห็นว่านอกจากที่อู๊ดกล่าวมาอย่างเดี๋ยวนี้นี้ ควรจะมีส่วนที่ออกมาจากความสำคัญอีกด้วย อย่างเช่นในกรณีนี้เป็นคน อันนี้ขอให้สัมพันธ์ด้วยใจนะครับ

ผู้นำกลุ่ม

แล้วขงยุทรเห็นว่าความรับผิดชอบต่อเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำคัญนั้น อย่างไหนควรจะมากก่อนหลัง หรือมากกว่ากัน

ขงยุทร

คือจริง ๆ ผมมองในแง่ที่ว่ามันอยู่ด้วยกัน คือถ้าเราไม่มีสำนึกเสียอย่าง แม่ว่าใครจะมากกำหนดอะไร มันก็ไม่มีผลทั้งสิ้น อย่างเช่นว่า แม่ว่าอาจารย์จะเช็คชื่อ แต่ถ้าเราไม่อยากจะเรียนเสียอย่าง ไซ อาจารย์ให้ตก เราก็ดกได้ เราไม่สนใจมันเป็นความไม่รับผิดชอบต่ออย่างหนึ่ง คือถ้าเรามีสำนึกแล้ว ความรับผิดชอบต่อจะตามมามากันเป็นหน้าที่นะ แต่ถ่าสิ่งที่ไม่ใช่หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อจะเป็นผลของความสำนึก อย่างเช่นเราเดินไปเจอเด็กหกหล่ม มันไม่ใช่หน้าที่ของเราที่จะต้องอู๊ดเด็กขึ้น แต่เรากลับอู๊ดเด็กขึ้น ซึ่งถ้าเราไม่ทำก็ไม่มีใครคิดว่าเราเป็นคนเลวอะไรทำนองนี้เพราะเด็กมันล้มเอง แต่เราทำขึ้นมาเพราะมีความสำนึกว่าเราเป็น

ผู้ใหญ่กว่า พอเราทำก็เลยกลายเป็นว่าเรามีความรับผิดชอบต่อตัวเราเองใน
ฐานะที่เป็นผู้ใหญ่ รับผิดชอบต่อเด็กและรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่ทำไมต้องมีใคร
มาบอกเราหรือมีใครมาบังคับ อันนี้เป็นความคิดเห็นของผมนคนเดียวนะ

ออก

ผมอยากจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้างว่าจากการแสดงตัวอย่างไปนั้น พวกเรา
เห็นว่าเป็นความรับผิดชอบหรือไม่

โหน่ง

มันเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เกษม

น้ำใจ

ออก

ไช

โหน่ง

ถ้าเป็นความสำนึกละก็ ไช แต่มันเป็นความสำนึกในสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เรา
ต้องแก้ มันก็ถูกในเรื่องความรับผิดชอบที่ว่าเราต้องรับผิดชอบต่อสาธารณประโยชน์
ของประชาชน แต่ถามองอีกแง่หนึ่งมันก็เป็นเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

บงยุทร

ทำไมเราต้องแก้ด้วยวิธีนี้ แก้วด้วยวิธีอื่นไม่ได้หรือ

โหน่ง

ก็วิธีนี้ดีกว่าวิธีอื่นนี่ เค้าอย่างนั้นลองทำแก้วนาล์มอีก แล้วยุทรเปลี่ยนที่โดยไม่ต้อง
เช็ค แล้วดูซิว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป

พี

อาจจะ เป็นสภาพสังคมก็ได้ อย่างถ้าพี่ชายหนี คนที่อยู่ในที่นั้นก็มองพี่ว่าเห็นแก่ตัว
แล้วถ้าเมื่อพี่ไม่แคร์ว่าใครจะคิดว่าเห็นแก่ตัวหรือไม่ก็ตามละ

บงยุทร

ออก

ผมถึงคิดว่าตัวอย่างที่แสดงน่าจะเกี่ยวกับความเห็นแก่ตัวมากกว่าความรับผิดชอบ
ผมจึงไม่เห็นด้วย

ผู้นำกลุ่ม

ตามธรรมดาแล้ว เมื่อพูดถึงความรับผิดชอบ เรามักจะหมายถึงความรับผิดชอบต่อ
หน้าที่ที่เรา

ออก

ไชครับ

ผู้นำกลุ่ม

เพราะฉะนั้นอย่างกรณีตัวอย่างนี้ พี่คิดว่าที่ออกไม่คิดว่าเป็นความรับผิดชอบ เพราะ
ว่าบางครั้งเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างนั้นขึ้นมา คนเราอาจใช้คำอื่นแทนคำว่า ความ
รับผิดชอบ ซึ่งบางทีมันอาจหมายถึงความรับผิดชอบนี้เองก็ได้

ภาพ

เห็นด้วยกับบงยุทรที่ว่าความรับผิดชอบเป็นผลมาจากความสำนึก เช่น อย่างเวลาที่
ทำงาน เพื่อนเรารับผิดชอบเกี่ยวกับการพิมพ์จดหมาย แต่เรารับผิดชอบเกี่ยวกับ

การวิ่งเรื่อง ถ้าพูดถึงความรับผิดชอบแล้ว ถ้าเขาพิมพ์เสร็จแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของเราที่จะวิ่งเอง แต่ที่นี้ถ้าเกิดงานวิ่งนั้นหนักมาก เราวิ่งคนเดียวไม่ไหว ถ้าเขามีความสำคัญซึ่งในที่นี้ขาคือความว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เขาก็จะมาช่วยเรา โดยไม่ใช่หน้าที่ของเขา แต่เราก็จะรู้สึกว่าเขาพร้อมมือทำงานกับเรา แต่ถ้าเขาจะไม่ช่วยเรา เขาก็ไม่ผิด เราอาจจะไม่ว่าเขาว่าไม่รับผิดชอบ แต่เราอาจจะรู้สึกว่าเขาไม่มีน้ำใจ ถ้าเรารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่ง ความรับผิดชอบก็จะขยายขอบเขตออกมาไม่อยู่แค่สิ่งที่ต้องกระทำ แต่เขามีสิทธิเลือกที่จะทำ คือเห็นควยว่าเป็นผลมาจากความสำคัญ

โทนี่ ก็คงอย่างที่พี่เขียนบอก คือเราอาจไม่ใช่คำว่าความรับผิดชอบในสถานการณ์นี้ แต่มันก็เป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่ง

ผู้นำกลุ่ม พิจารณาอย่างนั้น แต่คนอื่นคิดว่าอย่างไร

ออก น่าจะกลับไปเปิดพจนานุกรมดู

ผู้นำกลุ่ม บางทีพจนานุกรมก็ไม่ใ้ให้ความหมายที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมเท่าไร
ยงยุทธ มันเป็นภาษา

ออก บางทีผมเข้าใจว่ามันเป็นคำๆ เดียวกัน

ผู้นำกลุ่ม หมายความว่า ความสำคัญในหน้าที่ และ ความรับผิดชอบ ทั้ง 2 คำนี้สามารถ
ใช้แทนกันได้ใช่ไหม

ออก ใช่ครับ แต่ว่าที่คุณดยงยุทธยกตัวอย่างว่าเป็นความรับผิดชอบที่ต้องมาเช็ค ผมไม่เห็นควย

ยงยุทธ คือถามองในแง่ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่หรือการถูกบังคับมันไม่ใช่แน่ ๆ แต่เป็น
ความรู้สึกที่เกิดขึ้น

ผู้นำกลุ่ม เอาอย่างนี้นะ ขณะนี้เราพอจะสรุปได้ว่าความรับผิดชอบส่วนหนึ่งเป็นไปตาม
ขอบเขตหน้าที่ของเรา แต่อีกส่วนหนึ่งนั้นจะมาจากความสำคัญหรือไม่เรายังไม่
แน่ใจ สำหรับพี่ๆคิดว่าเราอาจเห็นพ้องต้องกันในประเด็นใหญ่ แต่เราอาจมาตีคชัค
ครงภาษานี้เอง จึงทำให้เข้าใจไขว้เขวกันไป เพราะฉะนั้นขณะนี้ลองฟังความเห็น
ของอีกกลุ่มดูก่อนว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง

โทนี่ เราที่คิดก็ออกมามากมาย ๆ กัน เราแยกออกมาเป็นความรับผิดชอบ คือการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมายโดยคำนึงถึงส่วนรวมและผลได้ผลเสีย และยอมรับคือความรับผิดชอบที่จะออกมา ไม่ว่าจะเป็นอย่างไกรก็ตาม และเราจะต้องปรับปรุงแก้ไข เราแยกออกเป็นความรับผิดชอบของตนเองและส่วนรวมของตนเอง เช่น เรามีหน้าที่ต้องเรียน ส่วนรับผิดชอบต่อผู้อื่น เช่น เวลาทำรายงานเป็นกลุ่ม เราได้รับมอบหมายให้ทำอะไร ก็ต้องทำ นี่เป็นความรับผิดชอบที่เราคิดกันไว้

สุวิชัย ก็คล้าย ๆ กับประเด็นแรกของกลุ่มผม

โทนี่ แต่เรายังไม่ได้นึกถึงความสำคัญในหน้าที่อะไรอย่างนั้นนะ

พี คืออันนี้เราพูดถึงความรับผิดชอบของผู้นำ

ยงยุทธ จริง ๆ แล้ว ผู้นำจะต้องมีทั้ง 2 อย่างอยู่แล้ว บางทีนะ พวก ๆ ไป เราก็สับสน เพราะเราคิดที่ภาษา อย่าไปสนใจเลยว่าเราจะเรียกว่าสำคัญหรืออะไร ขอให้รู้ว่าเป็นอย่างนี้ก็แล้วกัน

อุค ผมสงสัยอยู่อย่าง สมมติว่าเพื่อนมอบหมายงานในกลุ่มมาให้เราทำและให้ส่งวันจันทร์ ถ้าเราไม่ส่ง หมายความว่า...

โทนี่ ทุกอย่างจะตึกซัดหมดเลย

อุค หมายความว่าเราไม่มีความรับผิดชอบ

โทนี่ ใช่

อุค ถ้าเช่นนั้นก็เหมือนกับแกมบังคับ แต่เมื่อกับบอกว่าไม่เป็นการบังคับ

ยงยุทธ คือมันเป็น 2 อย่างนะ อันหนึ่งเป็นการบังคับ แต่อีกอันหนึ่งไม่เป็นการบังคับ

โทนี่ ที่เราเรียกว่าสำนึกใจ เป็นความรับผิดชอบที่ไม่ใช่การบังคับ

อุค หมายความว่า คนที่ไม่มีความสำนึก เราต้องสร้างความสำนึกโดยการบังคับ

โทนี่ ถ้าบังคับแล้วเขาอาจไม่ทำ แต่ต้องให้เขาเห็นความสำคัญของงานนั้นว่ามีความสำคัญต่อตัวเขาเองและต่อส่วนรวม

ยงยุทธ ให้สำนึกเกิดขึ้น

- โทนี่ นั่นแหละมันก็ต้องใช้ความสำนึกควบคู่ไปกับความรับผิดชอบ
 พ คือเราอาจชี้ให้เขาเห็นก็ได้ว่า ถ้าเขาไม่ทำก็จะมีผลเสียเกิดขึ้นต่อทั้งตัวเขา
 และส่วนรวม... แล้ว อย่างคนที่มีความรับผิดชอบนี้ ถ้าเขารับงานมาแล้วเขา
 ก็จะต้องทำให้สำเร็จใช่ไหมพี่
- ผู้นำกลุ่ม ทำตามความสามารถที่เราจะทำได้
 พ อย่างตัวอย่างที่ยกว่าต้องทำงานให้เสร็จในวันจันทร์ แล้วถ้าเกิดเราไม่สามารถ
 จะทำได้ เราจะทำอย่างไร
- ช ถ้าเรารับงานแล้ว เราต้องรับผิดชอบ เงื่อนไขเวลาเป็นอีกประเด็นหนึ่ง
 พ เพราะฉะนั้นพี่คิดว่าเราควรทำอย่างที่สุดแล้ว
- สุวิชัย ใช่ แต่ก็ไม่สำเร็จ ผมถึงว่าไม่จำเป็นที่จะต้องสำเร็จ แต่ให้ดีที่สุด
 ผู้นำกลุ่ม พี่เห็นควยนะที่ว่า การที่เราไม่สามารถทำงานให้สำเร็จทั้ง ๆ ที่ไต่พยายามอย่าง
 เต็มที่แล้วไม่ได้หมายความว่าเราไม่มีความรับผิดชอบ แต่พี่อยากจะเสริมอีกนิดว่า
 ถึงแม้ว่าเราจะทำงานไม่สำเร็จแต่ถ้าเรายังคอยติดตามข่าวคราว หรือให้ความ
 ช่วยเหลือหรือขอเสนอแนะแก่ผู้รับช่วงต่อไปก็จะเป็นการแสดงความรับผิดชอบยิ่ง
 ขึ้นไปกว่าการหันหลังให้กับงานนั้นเลย ตอนนี้ไม่มีใครสงสัยอะไรบ้าง... ถ้าอย่างนั้น
 พี่จะสรุปความหมายของความรับผิดชอบของกลุ่มนี้ให้ฟังนะ กลุ่มนี้เห็นพ้องกับกลุ่ม
 แรกที่ว่า ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งมาจากหน้าที่ และยิ่งขยายอีกว่าความรับผิดชอบ
 นั้นจำต้องยอมรับผลที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอย่างไรก็ตาม และนอกจากนั้นความ
 รับผิดชอบยังหมายถึงการทำงานที่ใคร่บ่มอบหมายตามความสามารถของตน แค่นี้
 ใครสงสัยบ้างไหม... นอกจากนั้นทางกลุ่มจะเสนออะไรอีก
- โทนี่ พวกเรายังคิดถึงถึงความสำคัญของความรับผิดชอบว่าสามารถทำให้งานดำเนินไป
 ได้โดยมีประสิทธิภาพ และทำให้คนที่มีความรับผิดชอบเป็นที่น่าเชื่อถือแก่คนทั่วไป
 ดังนั้นความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะเป็นตัวผลักดันให้งานดำเนิน
 ไปตามเป้าหมาย
- ยงยุทธ รู้สึกกลุ่มนี้ไต่ผลคือ เผอิญกลุ่มผมมาคิดตรงความหมายเลยไปไม่ได้ถึงไหน

ผู้นำกลุ่ม ที่เห็นควยเพราะคำนี้มีความหมายไค่กว้าง แต่ถาเราไค่กำหนดขอบเขตลงไปว่า ความรับผิดชอบของผู้นำก็ช่วยเหลือแคเขา... ก็อย่างไค่ไหนงบอก ความรับผิดชอบ เป็นส่วนหนึ่งไค่ทำไค่งานบรรลุตามเป้าหมาย สำหรับผู้นำการไค่เป็นบุคคลไค่เป็น ศูนย์กลางของกลุ่มจึงทำให้ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ใน กลุ่ม นอกจากจะรับผิดชอบไค่งานของตัวเองแล้วยังต้องรับผิดชอบต่อการกระทำ ของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มอีกควย จึงออกจะ เป็นภาระไค่หนักไค่มีไค่น้อย คั้งนั้น ถาผู้นำขาดความรับผิดชอบเสียอยาง งานของกลุ่มก็อาจไค่ดำเนินไปไค่ได้ มีไค่ใคร สงสัยอะไรบางไค่ไหม... ไค่ไปไค่นีไค่จะ เล่าปัญหาหนึ่งไค่ให้ฟัง และต้องการอาสาสมัคร เพื่อแสดงบทบาทสมมติ...

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่างการอธิบายความหมายของภาพเกี่ยวกับการมองชีวิต
ของกุ่มพุทธิปัญญา

(หลังจากที่ผู้นำกลุ่มได้ให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนวาดภาพเกี่ยวกับการมองชีวิตของตนแล้ว ผู้นำกลุ่มได้ให้แต่ละคนอธิบายความหมายของภาพนั้นโดยเปิดโอกาสให้ซักถามได้)

ผู้นำกลุ่ม ใครจะเริ่มก่อน

หนอย หนอยเริ่มก่อนก็แล้วกัน คือที่หนอยวาดคนะเป็นคนไม้ หนอยวาดตั้งแต่คนไม้เริ่มตนมาจากพื้นดินเลย อันนี้หมายถึงจุดเริ่มต้นของชีวิต แล้วมีประสบการณ์ขึ้นเรื่อย ๆ คือมีลำต้นแข็งแรง แตกกิ่งก้านสาขา รวมกันเป็นพุ่มที่ใหญ่โต ก็เหมือนกับความต้องการของหนอยเองที่ว่าไม่มีที่สิ้นสุดและในชีวิตก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับเพื่อน ๆ ควบกันควบ ความต้องการของตัวเองขณะนี้คือต้องการอยู่อย่างมีความสุข และต้องการจบการศึกษาเร็ว ๆ เพื่อจะนำความรู้ไปใช้ที่บ้านตัวเอง ไปสอนหนังสือ ตรงที่หนอยวาดไม้ไม่กำลังร่วงก็เหมือนกับชีวิตของคนเราที่ว่ายอมมีวันค้ำและอับเฉา และคนเราต้องเผชิญกับความทุกข์ความทุกข์ แต่ถ้ามามีลำต้นที่แข็งแรงแล้วเราไม่ควรไปห่วงไหวกับอุปสรรค และเราควรตั้งความหวังให้กับตนเองและครอบครัวได้

ผู้นำกลุ่ม ที่หนอยวาดต้องการมีความสุขในชีวิตนะ กินความขนาดไหน

หนอย ก็อยู่อย่างมีความสุข หมายถึงมีการปรับตัวเข้ากับเพื่อน ๆ มีเงินใช้และมีความสำเร็จในชีวิตตามที่ตัวเองต้องการ

ผู้นำกลุ่ม แล้วในขณะนี้ไม่มีไหม

หนอย ยังไม่แน่ใจว่ามีหมดทุกอย่าง

ผู้นำกลุ่ม แล้วอย่างไรหนที่คิดว่าขาดไป

หนอย บอกไม่ถูกว่าขาดอะไร แต่รู้สึกขาด หนอยรู้สึกขาดหนอยยังขาดประสบการณ์บางอย่าง

สาย แล้วต้องการหรือเปล่านั้น ประสิทธิภาพนั้นนะ

- หนอย ต้องการค่ะ แต่บางที่ทำได้ ประสบการณ์ที่หนอยจะหาบางที่ถ้าหนอยชอบหนอยถึงจะหา
- สาย แสดงว่าก็มีภาวะที่บังคับเราซึ่งเราควรจะทำอย่างนั้นได้อย่างนี้ได้
- พันธ ที่จริงอยากให้อ่านแล้วให้ละเอียดกว่านี้ รู้สึกมันน้อยไป
- สาย แตกเป็นแง่หนึ่ง ในการมองชีวิตของเขา
- ป้อม แล้วคนที่อยู่ในรูปหมายถึงอะไร
- หนอย คนนี้หมายถึงอุปสรรค และบางทีก็เป็นความสุขที่เลี้ยงคนไม่ได้เหมือนกัน ทำให้จิตใจเราสบายและมีความสุข
- พันธ แล้วทำไมถึงเปรียบคนเป็นอุปสรรคละ
- หนอย ก็บางทีอุปสรรคอาจเป็นทั้งความสุขและความทุกข์ได้ใช่ไหม
- สาย หมายถึงอาจจะ เป็นบทเรียนชีวิตทั้งด้านดีและไม่ดีใช่ไหม
- หนอย ใช่ค่ะ
- คณัย แล้วส่วนที่ไม่เต็มนี้ก็ไม่อาจจะตอบได้ใช่ไหมว่าคืออะไร หรือไม่อยากจะตอบ
- หนอย ก็ไม่รู้เหมือนกัน ถ้าหมายถึงประสบการณ์ถ้าชอบถึงจะเข้าหามัน แต่ถ้าไม่ชอบก็ไม่อยากจะแสวงหาเท่าไร
- ผู้นำกลุ่ม ที่หนอยว่าไม่เต็ม คือไม่เต็มในแง่ประสบการณ์หรือ
- หนอย ก็เป็นบาง แດอย่างอื่นก็เป็นบาง
- สาย แล้วมีอะไรบางอย่างใหม่ที่คิดว่าตัวเองมีอยู่เต็มเปี่ยมเลย
- หนอย ความจริงใจให้กับคนที่เรารัก
- สาย แล้วคนที่เราไม่รักละ
- หนอย ต้องทำใจ
- สาย เคยคิดไหมว่าชีวิตมันจะมีจุดมุ่งหมายอะไรบางอย่าง
- หนอย เคยคิดเหมือนกัน แต่ก็คิดว่าตัวเองทำไม่ได้
- สาย เอาที่คิดว่าทำได้จริง ๆ ซึ่ จุดมุ่งหมายของแต่ละชีวิตอาจจะไม่เหมือนกัน ไม่จำเป็นจะต้องเป็นไปตามกานิยม
- หนอย คือหนอยไปเรื่อย ๆ ไม่ค่อยมีจุดมคคืออะไร ไม่ยึดมันอะไรเกินไป

- พันธ
หนอย
ผู้นำกลุ่ม
พันธ
- คือครับ คือไม่เคร่งเครียดเกินไป
ก็คิดเหมือนกัน อนาคตของตัวเอง แตกคิดถึงปัจจุบันควบคู่ไปด้วยว่าตัวเองจะ
ทำได้ไหมในอนาคต
มีใครซักถามอะไรอีกไหม ถ้างั้นต่อไปนะ
สรุปของพวกแกแล้วกัน ไม่ค่อยสวยเท่าไรนะ มันประกอบไปด้วยเส้นทั้งหมดเป็นรูป
สี่เหลี่ยมซึ่งประกอบด้วยคานแต่ละคานและมุมแต่ละมุม ในรูปนี้มีบ่งบอกถึงจุดมุ่งหมาย
ของผมในอนาคต ตรงกลางนี้หมายถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตของผม การพัฒนา
ไปสู่ส่วนรวม นี่คือเป้าหมายในชีวิตของผมซึ่งมันอาจจะมองว่าเป็นอุดมคติก็ได้
และผมมองว่าการที่จะไปถึงเป้าหมายของผมได้มันต้องประกอบไปด้วยคาน 4 คาน
ก็เปรียบเสมือนสี่เหลี่ยมนี้ คาน 4 คานนี้ก็คานพื้นฐานทางบ้านตั้งแต่เราเกิดมา
พ่อ แม่ พี่น้องบวกกับครอบครัว หมายถึงว่า ในอนาคตอาจจะมีลูกหรือภรรยาได้
คานที่สองเริ่มจะกว้างขึ้น คือเข้าไปสู่สภาพของสังคมว่าสังคมที่เราดำรงอยู่ใน
อดีต ปัจจุบัน และอนาคตเป็นอย่างไร ส่วนนี้ก็มีผลทำให้เป็นไปตามเป้าหมายที่
ตั้งไว้ และยังมีคานอีก 2 คาน คือคานของการเรียนรู้ อย่างเช่นการศึกษา
เล่าเรียน ซึ่งการทำความเข้าใจสังคมก็ต้องอาศัยการเรียนรู้ และการเรียนรู้
อย่างแท้จริงไม่พอ ต้องผ่านการปฏิบัติด้วย การปฏิบัตินี้ผมมองเลยว่าเป็นประสบการณ์
อันหนึ่ง หมายความว่าถ้าเรารู้แบบนี้ ทำอย่างนี้ มันก็จะเป็นการสะสมว่าเราได้
ทำครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 สะสมมาก ๆ เข้า ก็เป็นประสบการณ์ ทั้ง 4 คานนี้ผมมอง
ว่าเป็นลักษณะที่ต้องสัมพันธ์และร่วมงานโดยสังเกตจากลูกศรที่ชี้ลงมา เหมือนกับ
จะบอกพวกเราว่าในชีวิตนี้มันจะต้องประกอบด้วย 4 คานนี้ เพื่อให้เข้าไปยัง
เป้าหมายของผม อันนี้อธิบายขยาย ๆ ไม่โดยยกตัวอย่าง อยากจะให้เพื่อนซักถาม
ที่พันธพูดทั้งหมด อยากจะรู้ว่าทำไมพันธต้องมีเป้าหมายอย่างนี้ด้วย
- สาย
พันธ
หนอย
- เป็นคำถามที่ตอบยากเหมือนกันนะ เพราะบางครั้งผมก็ยังไม่กล้าที่จะเปิดเผยเลย
ว่าภายในความรู้สึกนึกคิดของผมเป็นอย่างไร
ตอนนี้พันธทำความเข้าใจเป้าหมายได้หรือเปล่า

พนัธ : ถ้าถามว่าทำได้หรือเปล่า เท่าที่งานมากพยายามจะทำ อย่างเช่นเข้าร่วมกิจกรรม ผมเห็นว่ากิจกรรมในคณะก็เป็นส่วนหนึ่งที่เปิดทางให้เรามุ่งไปสู่การพัฒนาส่วนรวม แล้วทางบ้านละ

พนัธ : แนนอนละ ทางบ้านอาจจะไม่เข้าใจเรา แต่เราก็ต้องทำให้เขาเข้าใจ ในแง่ของทางบ้านหมายความว่าอย่างไรที่หน้อยถาม หมายความว่าช่วยเหลือทางบ้านบ้างหรือเปล่าใช่ไหม

หน้อย : ใช่ค่ะ

พนัธ : แนอนครับ ที่บ้านเขาหวังไว้อย่างหนึ่งว่าต้องการให้เราตั้งใจเล่าเรียน โอ.เค. เราทำหน้าที่นี้ให้กับทางบ้าน เราทั้งคู่ก็เหมือนกันว่าเราช่วยทางบ้านในแง่ไหน แด่นั่นละว่าในขณะที่เราทำกิจกรรมกับทางบ้านนั้นก็ยังมีลักษณะขัดแย้งกัน คือเวลาส่วนหนึ่งเราต้องมายุ่งเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เราจึงอาจไม่ได้ให้เวลากับทางบ้านพอ

ผู้นำกลุ่ม : ที่ว่าจุดหมายของพนัธคือ พัฒนาไปสู่ส่วนรวมนี้ถึงกับอุทิศตนเพื่อส่วนรวมหรือไม่

พนัธ : ไม่ถึงขั้นนั้นหรอกครับ เพราะจริง ๆ แล้วคนเรามันมีส่วนตัวกับส่วนรวม ส่วนตัวอย่างเช่น การมีชีวิตที่สุขสบาย แต่ส่วนรวมในแง่ที่ว่าเราได้แบ่งความรู้สึกว่า แล้วคนอื่นละ ความรู้สึกที่ว่าแล้วคนอื่นละ เป็นจุดเริ่มต้นไปสู่ส่วนรวม เป็นการหลุดพ้นจากตัวเองไปบ้างในบางโอกาส

หน้อย : พี่พนัธ เคยทำอะไรที่ตัวเองไม่พอใจบ้างไหม

พนัธ : เยอะแยะไป

หน้อย : แล้วรู้ไหมว่าบางครั้งคนอื่นเขาไม่พอใจ

พนัธ : ฐ ผมว่าทุกสิ่งทุกอย่างมันสัมพันธ์และกระทบกระเทือนซึ่งกันและกัน ผมทำในสิ่งเหล่านี้ผมอาจจะพอใจในขณะที่คนอื่นไม่พอใจ

หน้อย : แล้วจะแก้อย่างไร

พนัธ : ผมต้องยอมรับว่ามันเป็นกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ เราคงจะปฏิเสธไม่ได้ แต่ถ้ามันเกิดกระทบกระเทือนต่อคนส่วนมากแล้วก็ต้องแก้ไขและปรับการปฏิบัติของเราซะ มีใครจะถามอะไรอีกไหม

หนอย เห็นพี่พันธ์เวลาไม่สบายใจชอบทำหน้าขม และทำท่ารำคาญเวลาคนอื่นไปคุยด้วย
 พันธ์ เอ อมว่าน้อยครั้งนะ
 สาย แต่เราไม่ค่อยเห็นพันธ์โมโหเลยนอกจากหงุดหงิด
 พันธ์ หงุดหงิดนี่เป็นบ่อย
 คณีย เจอหน้าไม่พูดไม่คุยหรือกนะ เขาเดินเฉย
 หนอย ไซ่บางทีก็เป็นอย่างนั้นแหละ
 พันธ์ ก็เหมือนกันนะที่เพื่อน ๆ เป็นกระจกเงาให้ผม บางครั้งผมก็ไม่รู้ตัว
 สาย แต่เราว่าเป็นเรื่องธรรมดามาก ใครจะยิ้มได้ทั้งวัน เราว่านะความที่พันธ์เป็นคน
 ที่คุยสนุก หัวเราะง่าย เลยทำให้คนรู้สึกแปลกใจเวลาที่เห็นพันธ์เฉย ๆ คิดว่า
 คงมีเรื่องอะไรในใจท่านองนี่
 พันธ์ ที่จริงคนเรานั้นมี 2 ค่าน ในขณะที่เรามองเขาว่าเขาสนุกสนานเฮฮา แต่อีกค่าน
 หนึ่งเขาอาจจะมึนลักษณะหงุดหงิดอยู่ภายใน...มีใครจะถามอีกไหม
 ญูน่ากลุ่ม ใครจะพูดต่อไป
 คณีย ผมก็โคตรับ คือมันดูเหมือนกับกราฟเศรษฐกิจอย่างนั้นแหละ จากในรูปนี่คือตัว
 ของผมเอง สิ่งที่ผมมุ่งหวังก็มีเยอะ อย่างหนึ่งก็คือไคทำงานที่มันคงและเป็นงาน
 ที่ใจรักด้วยเพื่อที่จะไคเกิดความสุขเวลาทำงาน อีกอย่างคือการมีครอบครัวที่
 อบอุ่น คือมีคนที่เขาใจเรา สามารถที่จะดำเนินชีวิตไปด้วยกัน อย่างสภาพครอบครัว
 ที่ไม่อบอุ่น ผมไม่ปรารถนาเลยเพราะว่าชีวิตผมก็ประสบมาตลอดเวลา และอีกอย่าง
 การทำงานของผมจะต้องเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยตรงไม่ใช่ทางอ้อม คือมีความ
 คิดที่อยากจะทำงานที่เขาไปช่วยเหลือโดยตรง อาจจะเป็นความคิดอื่น ๆ ไป
 หนอย แต่ผมชอบงานประเภทนี้ ผมเลยไผ่ฝันที่อยากจะเป็นายอำเภอ เป็นปลัด
 หรืออะไรท่านองนี่ ไคช่วยเหลือชาวบ้าน แต่ผมก็สอบไม่ติด ก็เลยมาเป็นครู และ
 ถ้าเป็นไปได้ ผมอยากเป็นพัฒนากร ทำงานที่ไคเข้าไปสัมผัสกับชาวบ้าน อยู่กับ
 ชาวบ้านจริง ๆ แล้วมีอีกอย่าง ความฝันในอุดมคติของผมคือต้องการเห็นสังคมที่
 มีความยุติธรรม และประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ไปไซ่อย่างก้าวใจรตัวมัน

อย่างผมไปถามรุ่นน้องที่สอบเข้ามหาวิทยาลัยว่าเป็นไง สอบเข้า เขาก็พูดถึง
แต่ตัวเองเท่านั้น เช่นอยากเป็นตำรวจเพื่อต้องการเงิน ผมได้คุยกับเขาแล้วก็
เศร้าใจว่าทำไมการศึกษาจึงพัฒนาคนให้เป็นแบบนี้ ผมจึงคิดว่าระบบการศึกษา
ไม่ได้พัฒนาอะไร เลยนอกจากพัฒนาความเห็นแก่ตัวของคนเท่านั้น แล้วอีกอย่าง
เป็นความฝันยิ่งกว่าอุดมคติของผม มันอาจเป็นไปได้ แต่มันเป็นความสุขที่ผม
คิดไว้เมื่อตอนที่อายุมากขึ้น ผมอยากจะทำอาชีพอะไร อยากจะบวช ผมเคยมี
ประสบการณ์ค้านี้มาช่วงหนึ่งและขอยอมรับว่ามันมีความสุขมากเลย

หนอย
คนัย

พี่นัยเคยบวชหรือ

ไม่เคยหรอก แต่เคยศึกษามาและเคยทดลองมาเยอะเกี่ยวกับเรื่องนี้ และยอมรับ
เลยว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นความสุขที่สุดในชีวิต แต่เนื่องจากว่า ในวัยนั้นมันเกิด
ความอยากอะไรทำอะไรมากมาย จึงต้องหยุดชะงักไว้ก่อน เพราะผมก็ไม่รู้
เหมือนกันว่าถ้าผมทำต่อไปผมอาจจะบ้าก็ได้ เพื่อนผมเคยเตือนว่าเราอย่าเพิ่ง
ไปไฝ่ฝันหรือมุ่งมั่นให้มากในเรื่องนี้ ขอให้เรามีอายุมากขึ้น มีครอบครัว และหมด
พันธะแล้วเราลองเข้าไปศึกษา มันจะเกิดประโยชน์มากกว่า ผมก็เลยหยุดไป
แต่เดี๋ยวนี้ผมก็ยังยึดเป็นหลักในการดำเนินชีวิตอยู่ และอีกอย่างผมยอมรับว่า
อะไร ๆ มันไม่แน่นอน อย่างเช่นที่ผมฝันอยากจะทำงานเพื่อส่วนรวมแต่ในอนาคต
สภาพสังคมอาจจะบีบบังคับให้เราเปลี่ยนความตั้งใจได้ เช่น พอมีครอบครัวแล้ว
เงินไม่พอเราก็ต้องทำงานมากขึ้น และอาจเห็นแก่ตัวมากขึ้นด้วย เพราะฉะนั้น
ถ้าผมมีอายุมากขึ้น ความคิดของผมก็อาจจะเปลี่ยนไปได้ เพราะฉะนั้นในปัจจุบัน
ผมจึงไม่ได้คิดมุ่งหวังอะไรให้ตายตัวแต่ให้กาลเวลามันเปลี่ยนความคิดของเราเอง
นัยที่บอกว่าให้กาลเวลามันเปลี่ยนเราไปเรื่อย ๆ หมายความว่าไม่มีเราเลยช
แล้วแต่กาลเวลาจะกำหนด

สาย

คนัย

คือก็เป็นความฝันในอุดมคตินะ แต่ว่าเราคิดถึงสภาพความเป็นจริง สังคมส่วนหนึ่ง
และอายุเราหรือสภาพแวดล้อมอาจจะเปลี่ยนเรา และผลักดันเราไม่ให้ไป
ตามที่มุ่งหวังไว้

- สาย แล้วเรามีส่วนที่จะผลักดันตนเองหรือเปล่า
- คณีย์ คือมันก็มีนะ แคมหวานอย อย่างสมมติเราไปทำงานเพื่อส่วนรวม แต่ถ้าเรามี ลูก มีครอบครัว เราก็ต้องคิดถึงลูกเรา อะไรหลาย ๆ อย่างนี้แหละที่อาจจะ เบนเข็มเราออกมาจากงานนั้น และเชื่อว่าหาความเจริญรุ่งเรืองให้แกครอบครัว เรา
- สาย มันน่าจะอยู่ที่เรานะ
- พันธ์ นัยหมายความว่าสภาพแวดล้อมนี้มีส่วนอย่างมากในการทำให้คุณคคติของเราเป็นจริง อยากจะถามว่าสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้นั้น เกิดจากใคร อยู่ ๆ มันจะเกิด ลอย ๆ ไม่ไค่หรือก มันก็ต้องอยู่ที่การปฏิบัติของเราเอง
- คณีย์ ใช่ ส่วนหนึ่งมันก็เกิดจากตัวผมเอง และผมยอมรับว่าบางสิ่งบางอย่างมันขาด ไม่ไค่ ทั้งที่ผมรู้ว่าถ้าผมตัดปัญหานี้ไค่ ผมจะยื่นหยัดควยตัวของผมไค่
- ผู้นำกลุ่ม หมายความว่า สมมติคณีย์มีครอบครัว เมื่อครอบครัวต้องการอะไรซึ่งคณีย์พอจะ หารมาไค่ คณีย์ก็จะต้องหา ซึ่งบางครั้งอาจทำให้จุดมุ่งหมายในชีวิตของเราจำต้อง เลื่อนออกไปอีก คั้งนั้นตัวเราเองอาจเป็นส่วนหนึ่งทำให้เราไปไม่ถึงจุดมุ่งหมาย ก็เช่นไค่ใช่ไหม
- คณีย์ ผมว่ามีส่วน แต่ก็เป็นความต้องการของเรา ทั้งที่เราว่ามันเป็นส่วนมันแปรชีวิต ของตัวเอง ผมมีจุดอ่อนอย่างหนึ่งซึ่งเป็นพื้นฐานชีวิตของผม คือผมจะหงอที่สุดเมื่อ อยู่กับผู้หญิง มันเป็นอย่างไรละ คือผมไม่กล้าที่จะซัดใจเขาอะ
- สาย อาจเป็นเพราะว่าซาดแม่
- คณีย์ คงเป็นส่วนหนึ่ง เรื่องแม่นี้ฝังแน่นอยู่ในจิตใจผมเลย กับผู้หญิงผมไม่เคยโกรธ เลย แต่กับผู้ชายไม่แน
- สาย นัยเคยบอกวสำหรับผู้ชายแล้ว เขาคิดว่าเขาซาดคนไค่
- คณีย์ พูตามความจริงแล้วคั้งแต่ผมเกิดผมก็เห็นพอกกแมอยู่ตลอดเวลา
- หนอย ขอถามนิกเถอะ ทำไมแม่ถึงเสีย
- คณีย์ แต่ก่อนก็ไม่คิดหรือกนะ แต่วา เคียวนี้ก็คิดว่าเป็นส่วนหนึ่งที่พอทำให้แม่เสีย แต่ เคียวนี้พอเปลี่ยนไปเลยคั้งแต่แม่เสีย

- สาย แสดงว่ารักแม่มาก เพราะไม่ยอมมีไหม
- กนิย แก่ทุมเทให้ครอบครัวมาก รักครอบครัวมาก
- สาย คลาย ๆ พอเรา
- ผู้นำกลุ่ม ที่จริงก็น่าเห็นใจพอเหมือนกันนะ เพราะเขาของคุณแลลูกหลายคน
- กนิย หมด งานทั้งวันทั้งคืนเลย จนไม่มีเวลาให้กับแม่ แม่ก็เลยหาทางออกทางอื่น จนตาย ตอนนั้นผมยังเล็กๆอยู่เลย ที่แรกก็ไม่คิดหรอกนะ ตอนนั้นผมเกลียดแม่ มากเลย พอโตหน่อยก็เลยมาคิด และมีประสบการณ์มากขึ้น ได้เรียนรู่มากขึ้น ผมก็เลยคิดว่าสาเหตุหนึ่งมาจากพอที่ทำให้แม่ต้องเสีย และน้องคนหนึ่งगेเราไป
- ผู้นำกลุ่ม กนิยคิดว่าการที่น้องगेเราเป็นเพราะพอหรือ
- กนิย ส่วนหนึ่งนะผมคิด เพราะว่าป็นน้องคนสุดท้าย พอไม่ค่อยสนใจจนแก่และเหะ แต่ เดียวนี้คิดถึงขึ้นมา พอคิดถึง เพราะว่าอย่างนี้ผมก็เลยเห็นใจผู้หญิงไม่ค่อยอยาก ชมเหงอะไร
- ผู้นำกลุ่ม ก็คงจะเป็นโชคค้ของผู้หญิงที่จะมาเป็นภรรยาของกนิย จากที่กนิยเล่าก็พอจะแสดง ให้เห็นว่าบางครั้งประสบการณ์ที่ชอกช้ำในอดีตก็อาจจะ เป็นบทเรียนที่ดีในการ คำเนินชีวิตในอนาคตก็ได้ ไม่จำเป็นว่า คนที่ผ่านชีวิตที่ไม่เป็นสุขในอดีตจะต้อง กลายเป็นคนเจ้าอารมณ์ เห็นแก่ตัว ซื่อจนาหรืออื่น ๆ เสมอไป เพราะยังมี อีกหลายคนที่สามารถนำประสบการณ์ส่วนนั้นมา เป็นบทเรียนแก่การคำเนินชีวิตของ ตัวเองในอนาคต และยังเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้อื่นที่ประสบเคราะห์กรรมเช่น เดียวกับตนเกิดกำลังใจที่จะต่อสู้ชีวิตต่อไป สำหรับพี่ ๆ คิดว่าทุก ๆ คนก็มีปัญหา ในชีวิตเหมือนกันทั้งนั้น แต่คนที่ฉลาดก็คือคนที่สามารถนำปัญหานั้นไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ในการคำเนินชีวิตที่ควรในอนาคต มีใครอยากซักถามอะไรอีกไหม... คนต่อไป...

ประวัติผู้วิจัย



นางสาวพอสม วทานิช เกิดวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2498 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาได้ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม อันดับ 2) สาขาวิชามัธยมศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2519 เข้าศึกษาต่อภาควิชาจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาการศึกษาและแนะแนว ในปีการศึกษา 2521

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย