



ภาวะผู้นำ: ลูกน้องเป็นสุข...งานสำเร็จ

รองศาสตราจารย์มุกดา ศรียงค์*

ภาวะผู้นำ : การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สมาชิกคนอื่นในกลุ่มยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มในสถานการณ์การทำงานที่บุคคลนั้นมีอิทธิพลในกลุ่มโดยมีความรู้ความสามารถในงาน และประสานงาน ชักจูง ให้สมาชิกมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้น กลุ่มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานจึงต้องมีหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่ม ที่ดูแลทุกข์สุขให้กำลังใจแก่ลูกน้องสามารถชี้แนะและแก้ปัญหาการทำงานให้แก่ลูกน้องได้เป็นอย่างดี รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการจัด หาวัดอุปสรรคการทำงานที่จำเป็นแก่ลูกน้องได้อย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยหัวหน้าจะให้การสนับสนุนใน 3 ด้านที่สำคัญ คือ

ด้านอารมณ์ คือการให้กำลังใจ การยอมรับในความคิด ความรู้สึกเป็นกันเอง และการให้ความรู้สึกไว้วางใจ เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานลูกน้องกล้าที่จะปรึกษาหารือด้วยความรู้สึกอบอุ่นใจ

ด้านข้อมูลข่าวสาร คือการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การชี้แนะเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล-ลงโทษ การกล่าวคำติชมบอกแนวทางแก้ไขปัญหา

ด้านวัสดุอุปกรณ์ คือ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับ ความจำเป็นที่ต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ แรงงาน และการบริการ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ

พฤติกรรมกรรมการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้าที่พบเสมอ ได้แก่ พฤติกรรมเอื้อเฟื้อช่วยเหลือลูกน้อง รวมทั้ง

การเป็นพี่เลี้ยง กาเป็นครูฝึก ความเป็นเพื่อน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมหรือองค์การ ซึ่ง จุดมุ่งหมายของการให้การสนับสนุนทางสังคมจะเป็นไปในทางบวก คือ

- เพิ่มความอยู่ดีมีสุข
- เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- เพิ่มผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลในการทำงาน

จากบทความงานวิจัย เรื่องการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า ดุจเดือน พันธมนาวิน (2547) ได้สรุปผลการวิจัยในกลุ่มคนไทยจากหลายหน่วยงานและอาชีพพบว่า ผู้ที่ได้รับการ สนับสนุนทางสังคมในหน่วยงานหรือจากหัวหน้ามาก จะมีสุขภาพจิตดี มีความเชื่ออำนาจในตนเองให้กระทำพฤติกรรมที่น่าปรารถนาต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการรับรู้ศักยภาพความสามารถของตนเองมากกว่า ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหน่วยงานหรือหัวหน้างานน้อย ตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานที่ดีอันเนื่อง มาจากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า หรือจากเพื่อนร่วมงานที่พบจากผลการวิจัย ได้แก่ พฤติกรรมการขับข้อย่างปลอดภัยของพนักงาน ชสมก. และพนักงานโรงงานทอผ้า พฤติกรรมการทำงานอย่างอุทิศตนของทหารอากาศ หรือแม้แต่พฤติกรรมการปฏิบัติธรรมของสามเณร (ดุจเดือน พันธมนาวิน, 2547) ลักษณะที่สำคัญทางจิตวิทยาประการหนึ่งของหัวหน้า ที่ค้นพบจากผลการวิจัยในกลุ่มนี้ คือ การที่หัวหน้ามีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งหมายถึงการมีความพร้อมในการให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ หัวหน้าจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการ การอารมณ์

*อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การบริหารจัดการอารมณ์

การบริหารจัดการอารมณ์เป็นความสามารถทางสติปัญญาในระดับสูงซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น เมเยอร์ เป็นผู้สนใจศึกษา โดยเรียกชื่อว่า สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ซึ่งคนส่วนมากจะเรียกกันติดปากว่า อีคิว (EQ) นั่นเอง (วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี 2542)

โกลแมน (Goleman, 1996:51) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ให้ความหมายของสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ว่า “เป็นความสามารถที่จะตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น สามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และจัดการในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี” วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี (2542) ได้สรุปรายละเอียดของความสามารถของบุคคลในการจัดการกับอารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมน ได้แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. *ตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self-awareness)* คือ รู้ว่าขณะนั้นตนกำลังรู้สึกอย่างไร พอใจหรือไม่พอใจ รู้จักประเมินตามความเป็นจริงเกี่ยวกับความสามารถของตนและใช้ประโยชน์จากความรู้สึกที่พึงพอใจมาช่วยในการตัดสินใจ

2. *การจัดการอารมณ์ของตนเอง (Self-regulation)* คือการมีสติยับยั้งการตอบสนองตามความพึงใจในขณะนั้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และสามารถทำให้เป็นปกติได้ดีแม้เมื่อมีความทุกข์ใจ

3. *การจูงใจตนเอง (Self-motivation)* สามารถจูงใจตนเองให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ความรู้สึกที่พึงพอใจอยู่เล็กๆ มานำทาง ช่วยให้ตนมีความเพียรพยายามเอาชนะอุปสรรคได้

4. *การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)* การรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นว่าเขากำลังรู้สึกอย่างไร และเข้าใจมุมมองของเขา สามารถสร้างมิตรภาพกับผู้อื่นที่มีความหลากหลายแตกต่างกันได้

5. *การมีทักษะทางสังคม (Social skills)* คือมีความสามารถในการเข้าใจสภาพการณ์สังคมได้ถูกต้อง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และใช้ทักษะเหล่านี้ในการเป็นผู้นำ การชักจูง การประนีประนอม และสามารถระงับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้เป็นอย่างดี

การจัดการอารมณ์ตนเองอย่างเหมาะสม

เราทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนได้ โดยฝึกบอกตัวเองทุกครั้งที่เราารู้สึกอย่างไร เช่นโกรธ ก็บอกตัวเองว่าเรากำลังโกรธ จนกว่าความรู้สึกนี้จะจางหายไป หรือเรากำลังรู้สึกมีความสุข ก็พูดกับตัวในใจว่า เรามีความสุข การที่เราบอกได้ว่ากำลังรู้สึกอย่างไร แสดงว่าเราตระหนักรู้อารมณ์ของเรานั้นเอง ข้อสำคัญอยู่ที่เราต้องซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตนเอง ไม่หาเหตุผลอื่นมาบิดเบือน ความรู้สึกที่ซ่อนลึกอยู่ในใจของเรา เป็นต้นว่า เราแสดงความรู้สึกโกรธเพื่ออำพรางความรู้สึกอาย เป็นต้น นอกจากนี้ เราต้องกล้ายอมรับว่าคนทุกคนสามารถทำผิดพลาดและมีข้อบกพร่องได้ เราจึงต้องฝึกยอมรับความไม่ดีและข้อบกพร่องของตัวเอง และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ถ้าเราสามารถจัดการกับอารมณ์ของเราได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เราสามารถสร้างพลังใจให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี

วิธีการจัดการอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสมทำได้ดังนี้

1. *ตระหนักว่าตนคือผู้รับผิดชอบอารมณ์ของตนเอง* ไม่มีใครทำให้เรารู้สึกในทางบวกหรือลบได้ เพราะส่วนมากอารมณ์เกิดจากการตีความสิ่งที่มากระทบใจเราว่าดี-น่ารัก ไม่ดี-น่าชัง เป็นต้น

2. *แยกข้อเท็จจริงออกจากการตีความ* ไม่ใช้ความคิดส่วนตัวของเราไปประเมินสถานการณ์ฝึกกำหนดใจตนเองอยู่เสมอว่า เห็น หรือได้ยิน ตามที่สิ่งนั้นเป็น อย่าไปตีความตามความรู้สึกในใจเรา

3. บอกยากับตนเองว่ากำลังรู้สึกอย่างไร จนกว่าความรู้สึกที่ซ่อนเร้นจะเลือนหายไป หรือหันเหเปลี่ยนความสนใจไปจากสิ่งที่เรากำลังไม่สบอารมณ์ในขณะนั้นเพื่อให้ความรู้สึกในทางลบต่อสิ่งนั้นลดลงและค่อย ๆ จางหายไป

4. ใช้อารมณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อการคิด โดยใช้อารมณ์ที่ดีมาเสริมสร้างพลังจิตใจตนเอง ครอบงำโลกในแง่ดีแบ่งอกเข้าไว้ ขจัดความวิตกกังวลออกไป ผึกทำให้ให้สงบด้วยสมาธิ คนที่มีสมาธิจะมีจิตใจแน่ว สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจเพราะรู้ว่าตัวเองสามารถ ทำให้สำเร็จได้

5. เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ พยายามทำความเข้าใจว่าทั้งตัวเราและผู้อื่นย่อมมีทั้งความเหมือนกันในบางด้าน และขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างกันในบางด้าน เป็นธรรมดา เราไม่สามารถทำให้ทุกคนคิดเห็นเหมือนกันได้ทุกเรื่อง

6. เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น พยายามทำความเข้าใจการสื่อสาร ถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ โดยการเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่คิดที่จะเอาแต่ได้ ขณะแต่ฝ่ายเดียว ซื่อตรง จริงใจและเป็นมิตร ผึกตนเองให้ไวต่อความรู้สึกและท่าทีของผู้อื่น

7. ช่วยให้ผู้อื่นช่วยตนเองในการตัดสินใจ ปัญหาได้ ซึ่งเราจะช่วยผู้อื่นในกรณีนี้ได้ เราต้องรู้อารมณ์ของเขาว่าเป็นเช่นไร แล้วจึงพูดปลอบโยนให้เขารู้สึกผ่อนคลาย ให้เขาชัดเจนในปัญหาของเขาเพื่อที่เขาจะได้แก้ปัญหาได้ด้วยตัวเขาเอง

สติปัญญาทางอารมณ์ เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล มีความเอื้ออาทรผู้ร่วมงาน ลักษณะดังกล่าวนี้ ส่งผลดีต่อการทำงานในโลกปัจจุบันที่ทุกคนต้องมีการปรับตัวอย่างมากกับภาวะกดดันต่าง ๆ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สติปัญญาทางอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ตลอดชีวิต เราควรใส่ใจที่จะพัฒนา ความสามารถในการรู้จักตนเอง ควบคุมตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการทำงานได้สำเร็จและทุกคนที่ร่วมงานเป็นสุข

ผู้นำจะจัดการมนุษย์เจ้าปัญหาในที่ทำงานได้

มนุษย์เจ้าปัญหา คือ ผู้ที่ชอบแสดงพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ในการทำงานเป็นกลุ่มเรามักจะเผชิญพฤติกรรมที่เป็นปัญหาจากผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะในการประชุมปฏิบัติงาน อาทิเช่น คนบางคนชอบดี ก้าวร้าว ก่อวุ่น ทำเป็นสงบเสงี่ยม คล้อยตาม สงวนท่าที รักษาสิทธิ์ มีข้อมูลมาก ชอบหลีกเลี่ยงลักษณะต่างๆ ที่แสดงออกมานี้ บุคคลนั้นมักจะใช้เป็นประจำในทุกครั้งที่มีการประชุมดำเนินงาน (Mulligan, 1988: 124-133)

ในความเป็นจริงแล้ว บุคคลไม่ใช่ปัญหา แต่พฤติกรรมการสื่อสารของเขาที่แสดงออกต่างหากที่สร้างปัญหาให้กับเรา เราอย่าทราบดีว่าคนแต่ละบุคคลมีความรู้สึกนึกคิดที่รับรู้มาแตกต่างกัน เมื่อต่างคนต่างคิด ก็เป็นธรรมดาที่การแสดงออกซึ่งความคิดเห็น หรือปฏิกิริยาที่มีต่อผู้อื่นย่อมเป็นไปตามกระบวนกรับรู้ การคิด ทักษะคิด ที่เขามีอยู่ในจิตใจ ถ้าการแสดงของเขาไม่ขัดต่อความรู้สึกของเรา เราก็ไม่ถือว่าเป็นปัญหา แต่เมื่อไรที่เขามีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง และการแสดง ออกที่เขายอมรับไม่ได้ บุคคลนั้นจะกลายเป็น “บุคคลเจ้าปัญหา” สำหรับเราและงานของเรา ดังนั้น ผู้นำ หรือหัวหน้าจำต้องใช้หลักจิตวิทยาทั้งหลายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการทำความเข้าใจถึง ท่าทีการแสดง ออกว่าเขาคิดอะไรอยู่ในใจ ต้องการอะไร มีทัศนคติติดอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับรู้ เรียนรู้มาในอดีต และผสมกับอารมณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร

วิธีปฏิบัติต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ก่อนที่เราจะปฏิบัติตนต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เราต้องแยกให้ออกเสียก่อนว่า เป็นปัญหามาจากบุคลิกภาพส่วนตัวหรือเป็นปัญหาจากสิ่งที่เขาแสดงความคิดเห็นออกมา เราสามารถจัดกลุ่มของมนุษย์เจ้าปัญหาได้เป็น

2 ประเภท คือ พวกปกป้องตนเอง และพวกที่ต้องการสิ่งชดเชย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทขอบติ บุคคลประเภทนี้จะขอบติเตือนดูถูก ไม่เห็นด้วย เปรียบเทียบ และขี้นกเกี่ยวกับผู้อื่นเสมอ ๆ บุคคลประเภทนี้จะทำตัวเป็นเจ้านาย ขอบเจ้าก็เจ้าการ มักจะชอบพูดเสียงดัง ชิงชัง เกรี้ยวกราด ขี้นกใส่หน้าฝ่ายตรงข้าม ถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว คนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกอ้างว้างโดดเดี่ยว รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญ ไม่ได้รับการยอมรับนั่นเอง

ประเภทชอบกลบเกลื่อน มักจะแสดงตนเป็นคนรักสงบสันติ อยู่เหนือความคิดเห็นที่แตกต่าง เห็นด้วยกับทุกสิ่ง มักจะชอบประจบประแจง ไร้พลังอำนาจ ไม่สามารถทำอะไรได้ด้วยตนเอง ทำตัวดีเลิศเกินความเป็นจริง ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้ง คนเหล่านี้จะเป็นคนที่รู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า จึงต้องการการยอมรับจากผู้อื่น หรือพึ่งพาผู้อื่นที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคงได้

นักคอมพิวเตอร์ ประเภทนี้ชอบพูดแบบเครื่องจักรกล เป็นทางการ ใช้สมองคิดคำนวณ ใช้เหตุผลและขอบติความ คิดว่าตนเองเป็นผู้ยึดหลักการ จึงไม่แสดงความรู้สึกและอารมณ์ใดๆ ไม่สร้างความสัมพันธ์ ไม่เข้าสังคม ไร้ชีวิตชีวา มักใช้คำพูดเนิบ ๆ แบบผู้มีเมตตา ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยจะรู้สึกประทับใจในความสงบเยือกเย็นและสำรวม ทั้งๆ ที่ลึก ๆ แล้ว คนเหล่านี้ มีความลึกซึ้งอ่อนแอ ไม่มั่นคงอย่างยิ่ง และหวาดกลัวการมีความรู้สึกคุ้นเคยใกล้ชิดสนิทสนม แต่ขณะเดียวกันก็มีความปรารถนาต้องการความรู้สึกนี้

ประเภทชอบก่อความ ขอบกล่าวถึงสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง ไม่สนใจประเด็นที่ต้องการคำตอบ ทำหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน จึงมักจะแสดงความเป็นเด็กที่ขาดการอบรม ก่อความสร้างความรู้สึกสับสนให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ลึก ๆ แล้วคนเหล่านี้ขาดการยอมรับจากผู้อื่น และปรารถนาอย่างยิ่งที่จะได้รับความสนใจและเอาใจใส่ เป็นผู้ที่ไม่มีเป้าหมายในชีวิต ไม่รู้สึกว่าเขเป็นส่วนหนึ่งของใคร

ประเภทชอบเลี้ยง ขอบแสดงว่าตนเองไม่รู้ ขอบกล่าวคำขอโทษ แสดงอาการใจลอยหรือขี้ลืม มองออกไปที่อื่นไม่ชอบสบตา มักจะคิดว่าตนเองอยู่เหนือกว่าคนอื่นทุกประการ จึงมักแสดงอาการอ่อนแอ สงบเสงี่ยม พิจารณาลึก ๆ แล้วคนพวกนี้จะเป็นคนที่ตระหนก ขลาดกลัว และมักจะอยากให้คนอื่นเอาใจใส่ ดูแลสนับสนุนทั้งทางกายและใจ

ประเภทก้าวร้าว ขอบใช้ความรุนแรง รุกรานสิทธิของผู้อื่น เพื่อให้ตนเองได้ในสิ่งที่ตนต้องการ โดยมักใช้ถ้อยคำดูถูกไม่สร้าง สรรค์

ประเภทยอมตาม พวกนี้ยอมให้ผู้อื่นชักจูงยอมให้ผู้อื่นก้าวร้าวและได้ผลประโยชน์

ประเภทตรงไปตรงมา เป็นคนที่ติดต่อกับบุคคลอื่นในทางบวก พูดจาไม่อ้อมค้อม ไม่ชอบจัดการในสิ่งที่เขาไม่ได้ขอมา หรือเสนอตัวเข้าไปทำ เขาจะพูดเกี่ยวกับตนเองเท่านั้น และพูดโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่พูดและ ที่ทำ

ประเภทไม่ตรงไปตรงมา เป็นสาเหตุให้คนอื่นรู้สึกว่าถูกทรยศ ใช้อุบายหลอกลวงผู้อื่น และชอบแทงข้างหลัง

ประเภทรักษาสี ลักษณะคล้ายประเภทตรงไปตรงมา จะรับผิดชอบสิ่งที่ตนเองกระทำ ปกป้องสิทธิของตนเองและยอมรับในสิทธิของผู้อื่น เป็นคนตรงและซื่อสัตย์เมื่อท่านพิจารณาได้ตรงอย่างถี่ถ้วนในการแสดงออกของบุคคลที่ท่านเกี่ยวข้องด้วยในการปฏิบัติงานกลุ่ม หรือการประชุมท่านอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อได้ตอบให้เหมาะสมกับ “พฤติกรรมของมนุษย์เจ้าปัญหา” ข้างบนที่กล่าวมาแล้วว่าเป็นพวกชอบปกป้องตนเองหรือพวกต้องการสิ่งชดเชย อาจใช้วิธีตอบโต้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. ทำเป็นไม่สนใจ ในพฤติกรรมนั้น โดยการใช้คำพูด หรือการกระทำก็ได้ เพื่อให้เขามุ่งมาที่ประเด็นที่กำลังปรึกษาหารือเพื่อไปสู่เป้าหมายของงานที่ต้องการ
2. ยอมรับและตอบสนองอย่างมีเมตตา กรณีที่ท่านเข้าใจว่าเขาต้องการการยอมรับและคำชี้แนะ

3. ยื่นกรณพร้อมประกาศเจตจำนง สำหรับ คนที่ก้าวร้าว ก่อความ
 4. ยอมแพ้ ปล่อยไปตามครรลอง
 5. แสดงการยอมรับและอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมนั้นแล้วดำเนินงานต่อไป
 6. ปรับเปลี่ยนตนเองให้เหมาะสมกับพฤติกรรมนั้น
 7. พยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นใช้บทบาทตำแหน่งงานกดดัน
 8. ไม่ตอบสนองในที่ที่ ปล่อยเวลาให้ผ่านไปสักระยะ
 9. ให้ทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญห
 10. ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนฝูงให้ช่วยจัดการบุคคลผู้นั้นแทน
- ท่านสามารถนำกลวิธีเหล่านี้ไปปฏิบัติ เพียงแต่ต้องใช้เวลาในการฝึกทักษะของตัวท่านเองในการรู้จักควบคุมตนเองในการใช้ท่าทาง วิธีพูด คำพูด และการตอบสนองอื่นๆ ซึ่งตอนแรก ๆ อาจจะทำไม่ได้ทุกขั้นตอนแต่ในที่สุดท่านจะทำได้แบบผสมกลมกลืน

ผู้นำจะสื่อสารบริหารทีมให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากการรู้จักใช้สติปัญญาบริหารจัดการอารมณ์ตนเองและลูกน้องได้แล้ว อีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงก็คือ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหมายถึงว่า ท่านมีทักษะความสามารถในการใช้เทคนิคการสื่อสารในทีมหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงไร

การทำงานเป็นทีม มักจะประกอบ ด้วยกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ที่หลากหลายมาร่วมกันทำงานโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันที่จะทำงานให้สำเร็จ ลักษณะการทำงานเป็นทีมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตและทำงานของเราทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ ถ้าสมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความคิดและการใช้เทคนิคที่แตกต่างกันมาร่วมกันแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทีมงานที่ดีสมาชิกจะรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความสามัคคี ก่อให้เกิดบรรยากาศและขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดการยอมรับนับถือตนเองและผู้ อื่น สร้างความมั่นคงในอาชีพ ผลสำเร็จของงานจะเป็นเครื่องแสดงถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการรู้จักวิธีการสื่อสารที่ดี (Hybels and Weaver II, 2004)

ผู้นำทีมจะต้องแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างของผู้ประสานที่ดี ในการสื่อสารมอบหมายงาน ไม่ใช่บทบาทการสั่งงานดังเช่นที่เคยปฏิบัติระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบ เดิม ๆ (Bennis and Nanus, 2003) ผู้นำสมัย ใหม่ ต้องสามารถชี้แจงให้ทีมงานตระ หนักในความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับมอบ หมายและความไว้วางใจจาก ทุกคนต้องได้รับข้อ มูลข่าวสารรายละเอียดการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตรงเป้าหมาย ผู้นำ ต้องมีความรับผิดชอบและสื่อสารประสานงานประโยชน์ทั้งภายในทีมและภายนอกทีม และระหว่างหน่วย งานเพื่ออย่างรวดเร็ว เป็นการประหยัดเวลา และลดความขัดแย้งในการทำงาน

ผู้นำต้องรู้จักใช้การสื่อสารเพื่อเสริม สร้างแรงจูงใจให้กับทีม โดยประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกแต่ละคนได้รับทราบผลงานของทีมที่ประสบความสำเร็จหรือยังไม่ประสบความสำเร็จด้วยเหตุใด ใครทำดีก็ต้องยกย่องชมเชยใครทำผิดพลาดเป้าหมายก็ต้องวิจารณ์ติติงอย่างมีเหตุผล มองหาวิธีที่จะปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและสมาชิกอยู่เสมอ

ความสำเร็จเกินร้อยละที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม

ประการสุดท้ายสิ่งที่ผู้นำไม่ควรลืม คือการตั้งคำถามกับทีมงานว่า “ มีอะไรอีกบ้างที่ลูกน้องต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานประ สิทธิภาพสำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายภายในระยะ เวลาที่กำหนด” บางครั้งความล่าช้าบก พร่องของงานไม่ได้อยู่ที่ทีมงานที่เป็นทรัพยากร

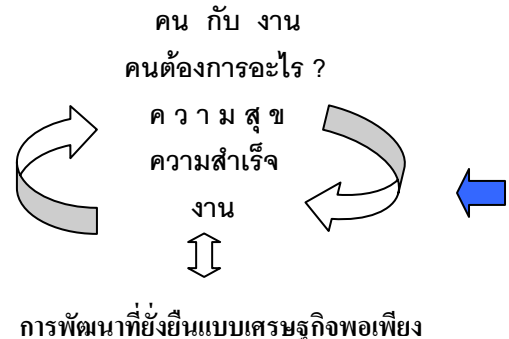
มนุษย์โดยตรง หากเกิดจากงบประมาณไม่เพียงพอ วัสดุและอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือไม่ทันสมัยและไม่ได้มาตรฐาน สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี ขาดความสะดวกสบาย ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้นำที่จะต้อง ใส่ใจในคำตอบที่ได้รับ....และรีบจัดการสรรหามาให้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป... เชื่อได้ว่าการทำงานจะสำเร็จเกินร้อย(เปอร์เซ็นต์)

การสนับสนุนทางสังคมทั้ง 3 ด้านของผู้นำ คือ ด้านอารมณ์ สังคมและอุปกรณ์บวกกับการมีคุณธรรมไม่ลำเอียง ผู้เขียนเชื่อว่าทุกคนจะทำงาน

บรรณานุกรม

- ดุจเดือน พันธ์มนานิน.(2547). *การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า: ความหมาย วิธีวัด และแนวทางการพัฒนา*. ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ผลิตผลวิจัยระบบพฤติกรรมไทย แรงขับเคลื่อน พัฒนาเยาวชน จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ร่วมกับคณะกรรมการแห่งชาติเพื่อการวิจัยและพัฒนา ระบบพฤติกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. อัดสำเนา.
- มุกดา ศรียงค์. (2548). *เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาการทำงาน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อัดสำเนา.

ด้วยใจที่เป็นสุข และผลที่ตามมาคือ งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพแน่นอน



- วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2542, สิงหาคม). *การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน*. วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 5 (1) : 37-52.
- Bennis, Warren and Burt Nanus. (2003). *Leaders*. New York: Harper Business Essentials.
- Goleman, Daniel. (1996). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hybels, Sandra and Weaver II, Richard L.. (2004). *Communicating Effectively*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Mulligan, John. (1988). *The Personal Management Handbook*. London: Marshall Editions Ltd.