

มิติของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

DIMENSIONS OF BUILDING INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION

¹จันงค์ นามมา และ ²จักรี ศรีจารุเมธีญาณ

¹Jumnong Namma and ²Chakkree Sricharumedhiyan and

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, ประเทศไทย
Mahamakut Buddhist University, Isan Campus, Thailand.

¹nononoy.1987@gmail.com

Received May 10, 2021; Revised July 12, 2021; Accepted August 25, 2021

บทคัดย่อ

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่วาดด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคีก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งภายในหน่วยงานหรือองค์กร มิติการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ควรใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยมนุษยสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่างๆเช่น วิทยาศาสตร์การแพทย์ จิตวิทยา จิตวิเคราะห์และความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กรนอกจากจะมีคนหลากหลายแล้วระบบการบริหารงานก็ยังทำให้มีผู้คนหลายระดับด้วยเช่นกัน ดังนั้นมิติการสร้างมนุษยสัมพันธ์ก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย

คำสำคัญ: มิติ, มนุษยสัมพันธ์, องค์การ

¹ อาจารย์, หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

² อาจารย์, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Abstract

Human Relations is a subject matter of the individual behavior involving the operation of an organization or agency in order that it goes smoothly. The importance of human relations in working is to make mutual understanding and unity for cooperatively achieving common successes. It is a crucial factor in increasing productivity and a tool for solving problems and eliminating conflicts within the organization or agency. Dimensions of building interpersonal relationships in an organization should include the reciprocal principles i.e. the principle of treating others as one wants to be treated. In mental aspect, one needs to understand the condition of others as the proverb "To put yourself in someone else's shoes." Human relations relates to various branches of science such as medical science, psychology and psychoanalysis. In addition to having a wide variety of personnel in an organization, the system of administration also classifies the personnel at different levels. Therefore, the dimensions of building relationship will differ as well.

Keywords: Dimension, Human Relations, Organization.

บทนำ

ในการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้น ย่อมต้องมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความสัมพันธ์ของมนุษย์จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันและดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีคุณภาพและราบรื่น ด้วยธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อาจดำรงชีวิตในโลกนี้ได้เพียงลำพัง แต่ต้องพึ่งพาและอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ดังนั้นการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การศึกษาให้เข้าใจและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นนั้น ย่อมส่งผลต่อสัมพันธภาพอันยั่งยืนของมนุษย์นั่นเอง มนุษย์สัมพันธ์จึงมีบทบาทสำคัญ ที่จะชะลอความคิดในด้านมุ่งเอาชนะ และทำลายกันเพียงเพื่อความอยู่รอดของตน ทั้งยังช่วยส่งเสริมความเข้าใจและเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ, 2563 : 79)

การอยู่ร่วมกันในองค์กรต่างๆซึ่งเป็นแหล่งรวมตัวของบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไป ที่มาอยู่รวมกลุ่มกันอย่างเป็นทางการเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ บุคคลต่างก็มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน เช่น ในมหาวิทยาลัย ก็มีบุคลากรแบ่งออกเป็นสายเจ้าหน้าที่หรือสายสนับสนุน สายอาจารย์และสายผู้บริหารและมีภาระงานและหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแต่ละฝ่ายแต่ละหน้าที่นั้นมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งทางด้านวิชาการ บริการ

สังคมและผลิตบัณฑิต เป็นต้นและแต่ละฝ่ายนั้นก็จะมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติมีหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บังคับบัญชา มีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งความสัมพันธ์ มีต่อกันดังกล่าวเรียกว่ามนุษยสัมพันธ์ในองค์กร มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศิลปะและศาสตร์ประยุกต์ซึ่งช่วยทำให้เกิดการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลงด้วยดี บุคคลในองค์กรต่างก็มีภาระความรับผิดชอบต่อการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ แม้ว่าแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ในการงานที่แตกต่างกันแต่หน้าที่ที่ทุกคนต้องสร้างและใช้เหมือนกันคือ มนุษย์สัมพันธ์ เพราะต้องใช้ในการติดต่อกันเกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาหน่วยงานมีความรับผิดชอบเป็นสองเท่าที่จะทำให้นุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานของตนประสบผลสำเร็จ

ด้วยเหตุนี้บุคคลจึงต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้อื่นตลอดเวลา หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีมนุษยสัมพันธ์กันหรือมีสัมพันธภาพต่อกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และถ้าบุคคลต่าง ๆ ในสังคมเป็นผู้มีลักษณะดี นิสัยดี คิดและทำแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นก็ได้ถือว่าเป็นคนดี คนดีเหล่านี้เท่านั้นที่จะทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า มีสถานภาพมั่นคง มีการตระหนักในการส่งเสริมสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในสังคมให้มีคุณภาพชีวิต ทักษะชีวิตที่ดีจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

ความหมายมนุษยสัมพันธ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ไว้มากพอสมควร ซึ่งจะขอยกตัวอย่างเพียงบางประการ ดังต่อไปนี้

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” เป็นคำสมาสระหว่างคำว่า “มนุษย์” และ “สัมพันธ์” ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554 : 238

เดวิส อธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน (Davis, 1957 : 9 อ้างถึงใน พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 : 45)

ฟลิปโป ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การรวมกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความเข้าใจระหว่างกันและกัน (Flippo, 1966 : 15 อ้างถึงใน พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 : 45)

เกลเลอร์แมน ให้คำจำกัดความของคำว่า มนุษย์สัมพันธ์ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกรัก

ใคร่และเข้าใจดีระหว่างกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่พอใจ หรือความขัดแย้งกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน (Gellerman, 1966:12 อ้างถึงในพรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 :45)

ดูบริน อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและของส่วนรวม (Dubrin, 1981 :4 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 : 45)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายต่างก็มีความพึงพอใจทุกด้าน (นิพนธ์ คันธเสวี 2525 : 4 อ้างถึงในพรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 :45)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนมิตรและจงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ชอบพอกันแก่กันทั่วไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย (วิจิตร อาวะกุล, 2528 :24 อ้างถึงในพรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548 : 45)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความเกี่ยวข้องกันในองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งในด้านการผลิตผลงาน การอยู่ร่วมกัน มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานและหลักในการใช้ชีวิตในองค์กรร่วมกัน เพื่อเกิดสายสัมพันธ์นอกเหนือจาก คำว่าผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ลูกน้อง เกิดการประสานความร่วมมือในทุกมิติ จนเกิดความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีในองค์กรส่งผลให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

การสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยประโยชน์ให้กับการดำรงชีวิตครอบครัวและการทำงาน สำหรับในด้านการงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาตนเองผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติคือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนี้ถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งสอนหรือตักเตือนไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น วิธีการสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้คุณอยู่รอบข้างอยากเข้ามาชิดใกล้ และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้

โดยการใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษากายเหมาะสม (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ, 2563 : 103)

หลักสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

หลักสำคัญของมนุษยสัมพันธ์มี 7 ประการดังนี้ (Reece & Brandit, 1997)

1. การสื่อสาร (Communication) มีความสำคัญต่อการรู้จักตนเองและผู้อื่น เมื่อเราทำอะไรร่วมกับคนอื่นก็ต้องผ่านการสื่อสาร
2. การรู้เท่าทันตนเอง (Self-Awareness) เป็นการรู้อารมณ์ตนเอง ช่วยให้เรารู้จักและควบคุมอารมณ์ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ง่าย จึงต้องพยายามสำรวจภาวะที่เกิดขึ้นภายในตนเองเสมอ มีสติอยู่ตลอดเวลา
3. การยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) เป็นพื้นฐานสำหรับความสำเร็จในการติดต่อกับผู้อื่นผู้ที่ยอมรับตนเองมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความแตกต่าง รับผิดชอบต่องานและทำงานเป็น ทีมได้ รวมถึงกำหนดความสำเร็จของเป้าหมายได้ด้วย
4. การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงขับเคลื่อนความต้องการ เมื่อรู้สึกว่าการสนองความต้องการในการพัฒนาของตนเอง มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างดีที่สุด
5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีความไว้วางใจต่อกัน เป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว เมื่อเกิดความไว้วางใจกันและกัน เราจะได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ ตลอดเวลา มีการพูดคุยแลกเปลี่ยน
6. การเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) จะสร้างความไว้วางใจกันมากขึ้น ยิ่งมีความไว้วางใจกันมากเท่าไรก็ยิ่งจะรู้สึกปลอดภัยในการเปิดเผยตนเองมากขึ้นเท่านั้น
- 7.การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ก่อให้เกิดการแก้ไขจะนำไปสู่การลดการกระทบกระทั่งกัน ไม่ไว้วางใจกัน ไม่ให้ความร่วมมือกันและทำลายสัมพันธภาพระหว่างกัน

การทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามจะดำเนินไปอย่างราบรื่นได้นั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความสามัคคีในการทำงานและเกิดความสำเร็จในการทำงานในที่สุด เคล็ดลับในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดขึ้นได้นั้นอาจเริ่มต้นดังนี้

1. พูดจาไพเราะ ทักทายด้วยไมตรี การสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ควรพูดจาไพเราะ พูดจาดี และสื่อสารกันอย่างเป็นมิตร กล่าวทักทายด้วยไมตรี หรือแม้แต่เพียงแค่มอบรอยยิ้มให้แก่กัน เมื่อเรามอบสิ่งดีๆ ต่อกันด้วยคำพูดที่ดีก็ย่อมเป็นการเริ่มต้นสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ซึ่งการสื่อสารกันด้วยคำพูดนั้นก็ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

2. จริใจต่อกัน การมอบความจริใจต่อกันเป็นสิ่งที่ควรทำอย่างยิ่ง ไม่ใช่ต่อหน้าทำอีกอย่าง ลับหลังทำอีกอย่าง การซื้อสัตย์ต่อการกระทำนั้นจะทำให้เกิดความไว้วางใจ การมอบความจริใจให้แก่กันจะทำให้เกิดความไว้วางใจกันและเป็นบ่อเกิดมนุษยสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นได้

3. ไม่นินทาว่าร้าย การนินทาว่าร้ายอาจเป็นการกระทำที่ตรงกันข้ามกับความจริใจต่อกัน เราไม่ควรนินทาเพื่อนร่วมงาน หากมีอะไรเปิดอกพูดคุยหรือเคลียร์ปัญหากันได้ก็ควรทำ การพูดจានินทาว่าร้ายกันหากอีกฝ่ายรู้ก็อาจทำให้เกิดความไม่พอใจ นำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้ง แบ่งฝักแบ่งฝ่าย

4. ให้ความร่วมมือ หลักการทำงานร่วมกันที่ดีก็คือการให้ความร่วมมือกันในการทำงาน ไม่เกี่ยงงานกันทำ ร่วมแรงร่วมใจ รับผิดชอบในสิ่งที่ตัวเองทำให้ดีที่สุด เมื่อมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วก็ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดีด้วย ในขณะเดียวกันการให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงานก็ส่งผลให้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้นได้ด้วย และนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

5. ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้อยากช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยเฉพาะยามที่อีกฝ่ายเกิดปัญหาอีกฝ่ายก็สามารถให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจได้ หรือยามไม่เกิดปัญหาใดๆ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็อาจเป็นการช่วยกันอุดรอยรั่วข้อบกพร่องของแต่ละฝ่ายได้ ทำให้การทำงานสำเร็จได้ด้วยดี

6. กล่าวคำชมเชยเมื่อสำเร็จ ปลอดภัยเมื่อล้มเหลว มนุษย์มักชอบถูกชมเชย ในองค์กรนั้นหากเกิดการทำดี สร้างผลสำเร็จ ก็ควรชมเชยซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ การชมเชยนั้นไม่ใช่การยกยอปอปั้นจนเกิดเหตุไม่ชมเชยโดยไม่มีเหตุผล ไม่ชมเชยโดยขัดจากความเป็นจริง

7. ให้คำปรึกษาช่วยเหลือเมื่อยามแย เมื่อยามเกิดปัญหา นอกจากการพูดคุยเพื่อให้กำลังใจแล้ว การที่ผู้ร่วมงานสามารถให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาได้ย่อมทำให้เกิดความประทับใจระหว่างกันและนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้นได้ การให้คำปรึกษาที่ดีจะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจและก้าวข้ามผ่านปัญหาได้โดยไม่เกิดความทุกข์

8. รับฟังความคิดเห็น ในขณะเดียวกันก็ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นให้เป็นผู้ฟังที่ดี บางสถานการณ์การเป็นผู้ฟังที่ดีอาจดีกว่าการเป็นผู้พูดที่ดีก็ได้ การรับฟังปัญหาให้ถ้วนถี่อาจนำมาซึ่งการหาวิธีแก้ปัญหาได้รอบคอบและถูกต้องมากขึ้น

9. มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการทำงาน หากเป็นคนที่ดี คิดดี ทำดี มีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนฝูง แต่ขาดความรับผิดชอบในการทำงานท้ายที่สุดแล้วก็ทำให้ภารกิจไม่สำเร็จ และก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรได้ในที่สุด

10. รู้จักการให้อภัย ทุกคนย่อมมีโอกาสที่จะทำอะไรผิดพลาด แล้วทุกคนก็ย่อมจะมีโอกาสในการแก้ตัวได้เช่นกัน หากเราไม่ให้อีกโอกาส ไม่ให้อภัยในข้อผิดพลาดในอดีต ไม่รู้จักมองข้ามสิ่งที่แย่ที่แก้ไขแล้ว การเชื่อมต่อความสัมพันธ์ก็ย่อมไม่เป็นผล

มิติมนุษยสัมพันธ์

ความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กรนอกจากจะมีคนหลากหลายแล้วระบบการบริหารงานก็ยังทำให้มีผู้คนหลายระดับด้วยเช่นกัน ดังนั้นมิติการสร้างความสัมพันธ์ก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย จึงแบ่งออกเป็น 3 มิติดังนี้ (วินิจ เกตุขำ, 2535 : 69-71)

1. มิติมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานั้นอาจต่างจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการใช้ภาษาให้ไพเราะ ถูกกาลเทศะ การให้ความเป็นกันเองระหว่างเจ้านายและลูกน้องนั้นมีผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ก็ต้องดูให้ดีด้วยว่าควรมีความเป็นกันเองระดับไหน หากเจ้านายที่ไม่ต้องการสร้างความเป็นกันเองมากนัก เราก็อาจต้องให้ความเคารพมากเป็นพิเศษ การรู้จักกาลเทศะที่ดีย่อมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าการไม่รู้กาลเทศะ

1) ยึดหลักความจริง (Get the Facts) การกระทำใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาจะต้องอยู่บนรากฐานของความจริงหรือระเบียบกฎเกณฑ์ การตัดสินใจใด ๆ ไม่ควรอาศัยการได้ยินได้ฟังมาหรือจากความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายได้

2) อย่ากระทำการใด ๆ ในเวลาโกรธ (Do not Act While Angry) บุคคลทั่วไปย่อมมีความโลภ โกรธ หลง หรือไม่พอใจขึ้นได้ ควรระงับความโกรธก่อนที่จะคิดทำอะไรลงไป หรือตัดสินใจอะไรลงไป โดยเฉพาะใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) อย่าบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Do not Rob Your Subordinate of His or Her Dignity) ทุกคนต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับว่าตนเองมีความสำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงการบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่ควรว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น ควรจะเรียกไปพูดคุยเป็นส่วนตัว สิ่งที่ว่ากล่าวควรเป็นเรื่องของการกระทำมากกว่าตัวบุคคล ไม่ควรตัดสินหรือสรุปอะไรลงไปจากการกระทำของบุคคลเพียงครั้งสองครั้ง

4) ต้องเป็นผู้พิสูจน์ความจริง (The Burden of Proof is on you) ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้เข้าใจว่าได้มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบขึ้นแล้ว ควรจะต้องได้รับโทษสถานใดอย่างไร แต่ทั้งนี้ต้องมีพยานหลักฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้

หลีกเลี่ยงการขัดแย้งหรือการปะทะกัน ดังนั้น เพื่อให้งานสำเร็จโดยไม่ถูกมองว่าเลือกปฏิบัติ จึงควรอ้างอิงหลักเกณฑ์ ระเบียบ ในการสั่งการหรือบริหารงาน

2. มิติมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สำหรับผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจให้แกกัน และสร้างความไว้วางใจกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน เป็นที่ปรึกษาให้กับและกันและสร้างความสนิทสนมให้มากที่สุด ไม่แสดงความไม่พอใจจนไม่สามารถแก้ปัญหาได้ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในบุคคลระดับเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานลดลง ก็จะเกิดการขาดความร่วมมือในการทำงาน งานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ สำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้น มีหนังสือที่ขายดีมากกว่าแปดล้านเล่มของสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทั่วไปยังยึดเป็นหลักในการทำงานจนกระทั่งบัดนี้ นั่นคือหนังสือ “How to Win Friends and Influence People” ของ Dale Carnegie ซึ่งได้นำหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมาอธิบายวิธีการเอาชนะใจเพื่อนไว้ พอสรุปได้ดังนี้ (วินิจ เกตุขำ, 2535 : 69-71)

1) อย่าวิพากษ์วิจารณ์เพื่อน (Do not Criticize) แม้ว่าการวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นของดีและมีประโยชน์ เพราะจะทำให้คุณถูกวิพากษ์วิจารณ์หมดกำลังใจในการทำงาน เป็นการทำลายความรู้สึก และทำให้เกิดการต่อต้าน ไม่มีใครยอมรับว่าตนเองทำผิด การวิพากษ์วิจารณ์หรือการปรักปรำคนผิดไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดี ฉะนั้นจึงควรที่จะเข้าใจเพื่อนและพยายามเข้าใจว่า ทำไมเพื่อนจึงทำเช่นนั้นเพราะจะนำมาซึ่งความเห็นอกเห็นใจและความเมตตากรุณาในที่สุด

2) ควรให้ความสนใจในตัวเพื่อนอย่างจริงจัง (Become Genuinely Interested in Other People) โดยทั่วไปแล้วมนุษย์จะสนใจตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด ตั้งแต่รูปร่างหน้าตาอาชีพ และความทุกข์สุขของตนเอง แต่ในการทำงานแล้วแต่มนุษย์ ควรจะให้ความสนใจบุคคลอื่นด้วย Carnegie เองได้กล่าวว่า “ถ้าท่านสนใจในตัวเพื่อนจะใช้เวลาสร้างมิตรภาพเพียงสองเดือน แต่จะใช้เวลาถึงสองปีจึงจะสร้างมิตรภาพได้ ถ้าท่านปล่อยให้เพื่อนสนใจเพียงฝ่ายเดียว” ควรสร้างมิตรภาพด้วยการรับฟังเรื่องส่วนตัวของเพื่อนบ้างแต่ไม่แสดงความคิดเห็นเชิงชี้นำ เพียงแต่แสดงความเห็นด้วยในบางเรื่องเท่านั้น

3) จงยิ้มไว้เสมอ (Smile) มีคำกล่าวไว้ว่า “รอยยิ้มเป็นใบเบิกทาง และเป็นหน้าต่างของหัวใจ” นั่นก็หมายความว่า “ควรที่จะยิ้มไว้เสมอ” นั่นเอง นอกจากนี้ Carnegie ยังกล่าวว่า “การแสดงออกสำคัญกว่าคำพูด” จะเห็นว่าสัมพันธภาพแรกที่คนเราแสดงออกนั้นคือทางกาย ซึ่งรอยยิ้มเป็นสิ่งแรกที่แสดงออกในการเป็นมิตรนั่นเอง

4) จำชื่อและหมั่นเรียกชื่อเพื่อนร่วมงานเสมอ (Remember the Person's Name and Use It) การจำชื่อและเรียกชื่อคนได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นยิ่งกว่าการใช้ถ้อยคำภาษาที่ไพเราะอื่นใดเสียอีก เพราะนอกจากแสดงถึงความใส่ใจและเป็นกันเองแล้วยังเป็นการลดช่องว่างคำว่าหัวหน้าลูกน้องให้กลายเป็นพี่น้องและมีความสัมพันธ์กันมากกว่าคำว่าเพื่อนร่วมงาน

5) เป็นผู้ฟังที่ดีและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูดถึงเรื่องของตนเองให้มากที่สุด (Be a Good Listener, Encourage Others to talk about themselves) สิ่งสำคัญในการพูดคุยกันก็คือควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงต่าง ๆ ผู้พูดที่ดีจะต้องจำเรื่องที่พูดได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นต่างๆ อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ ผู้พูดจะรู้สึกภาคภูมิใจอย่างมากถ้ามีคนสนใจฟัง ฉะนั้น จึงควรแสดงความสนใจและเข้าใจในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานพูด ใช้ถ้อยคำน้ำเสียง ท่าทางที่แสดงความใส่ใจเพื่อผู้พูดจะได้มั่นใจและพูดได้อย่างไม่ติดขัด

6) พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ (Talk in Terms of the Other Person's Interests) การพูดในสิ่งที่ผู้ฟังสนใจเป็นเทคนิคการครองใจคนอีกวิธีหนึ่ง Theodore Roosevelt ได้ใช้วิธีเข้าถึงจิตใจของผู้ที่สนทนาด้วย โดยพยายามศึกษาว่าคู่สนทนาสนใจอะไร วิธีการก็คือ ยอมเสียเวลาศึกษาคนที่เราจะเข้าพบหรือแขกที่จะเข้าพบทุกด้าน เป็นต้นว่า พูดเรื่องที่เพื่อนสนใจนอกเหนือจากเรื่องงาน เช่น กีฬา แฟชั่น หนังสือและอื่นๆ บ้าง เพื่อเป็นการแสดงความใส่ใจเพื่อ เป็นผลดีในการสนทนาในเรื่องงานด้วยในโอกาสอื่นๆ ที่สนทนา

7) ทำให้เพื่อนรู้สึกที่เราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยความจริงใจ (Make the Other Person Feel Important and Do It Sincerely) ในการบริหารหรือการจัดการใดๆ ก็มักจะมีหลักเกณฑ์ว่า จะต้องมีส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดปรัชญาการบริหารที่ถูกต้อง ฉะนั้น จึงให้ผู้ปฏิบัติงานหรือเพื่อนร่วมงานทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด อย่าเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงานถ้าไม่มีความจำเป็น จะทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกล้มเหลวในการทำงานและรู้สึกว่าบทพร่องต่อหน้าที่จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่างานเสร็จได้เพราะทุกคนให้ความร่วมมือ ครอบงำให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่ายทุกคนด้วยความจริงใจด้วย

3. มิติมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีการของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน แต่การสร้าง ความสัมพันธ์กับคนที่อยู่ใต้การบังคับบัญชานั้นผู้ที่บังคับบัญชาควรจะต้องสร้างความเข้าใจ ต้องรู้จักการบริหารคนให้เป็น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรู้จักการสั่งการ ควบคุมการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักต้องการผู้บังคับบัญชาที่เก่ง เข้าใจงาน เข้าใจลูกน้อง สั่งงานเป็น ตรวงานได้ และให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ เรื่อง สื่อสารกันให้เข้าใจสำหรับหลักการสร้าง มนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นที่ยอมรับกันมากในหมู่นักบริหารของไทย คือ เทคนิค การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาของ ชะลอ ธรรมศิริ ซึ่งได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ (ชลอ ธรรมศิริ, 2530 : 520-523 อ้างถึงใน วินิจ เกตุคำ, 2535: 66-67)

และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค อย่าใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา พยายามควบคุมอารมณ์ไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ทำตนเป็นคนใจกว้าง ไม่เอารัดเอาเปรียบใครและโอ้อวดอารีต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอต้นเสมอปลาย ยิ้มแย้มแจ่มใสให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชายกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

บทสรุป

ในการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้น ย่อมต้องมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความสัมพันธ์ของมนุษย์จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันและดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีคุณภาพและราบรื่น การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติคือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งสอนหรือติตตองงานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น วิธีการสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาชิดใกล้ และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดย การใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษากายเหมาะสม

ด้วยเหตุนี้บุคคลจึงต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้อื่นตลอดเวลาหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีมนุษย์มีสัมพันธ์ภาพต่อกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และถ้าบุคคลต่างๆในสังคมเป็นผู้มีลักษณะดี นิสัยดี คิดและทำแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นก็ได้ชื่อว่าเป็นคนดี คนดีเหล่านี้เท่านั้นที่จะทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า มีสถานภาพมั่นคง มีการตระหนักในการส่งเสริมสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในสังคมให้มีคุณภาพชีวิต ทักษะชีวิตที่ดีจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). *ความรู้เบื้องต้นทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ขอนแก่น : คลังนาโนวิทยา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊ค.
- วินิจ เกตุขำ. (2535). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ :โอ.เอส.พรินต์ติ้ง เฮ้าส์.
- พรณราย ทพยะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : พรนเรศวร,