ภาวะผู้นำ: ลูกน้องเป็นสุข...งานสำเร็จ

รองศาสตราจารย์มุกดา ศรียงค์*

ภาวะผู้นำ : การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สมาชิกคนอื่นในกลุ่มยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มในสถานการณ์การทำงานที่บุคคลนั้นมีอิทธิพลในกลุ่มโดยมีความรู้ความสามารถในงาน และประสานงาน ชักจูง ให้สมาชิกมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มดังนั้น กลุ่มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานจึงต้องมีหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่ม ที่ดูแลทุกข์สุขให้กำลังใจแก่ลูกน้อง สามารถชี้แนะและแก้ปัญหาการทำงานให้แก่ลูกน้องได้เป็นอย่างดี รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการจัด หาวัสดุอุปกรณ์การทำงานที่จำเป็นแก่ลูกน้องได้อย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยหัวหน้าจะให้การสนับสนุนใน 3 ด้านที่สำคัญ คือ

ด้านอารมณ์ คือการให้กำลังใจ การยอมรับในความคิด ความรู้สึกเป็นกันเอง และการให้ความรู้สึกไว้วางใจ เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานลูกน้องกล้าที่จะปรึกษาหารือด้วยความรู้สึกอบอุ่นใจ

ด้านข้อมูลข่าวสาร คือการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การชี้แนะเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล-ลงโทษ การกล่าวคำติชม บอกแนวทางแก้ไขปัญหา

ด้านวัสดุอุปกรณ์ คือ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับ ความจำเป็นที่ต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ แรงงาน และการบริการ รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ

*พฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคม*ของ หัวหน้าที่พบเสมอ ได้แก่ พฤติกรรมเอื้อเฟื้อช่วยเหลือลูกน้อง รวมทั้งการเป็นพี่เลี้ยง กาเป็นครูฝึก ความเป็นเพื่อน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมหรือองค์การ ซึ่ง *จุดมุ่งหมายของการให้การสนับสนุนทางสังคมจะเป็นไปในทางบวก คือ*

- เพิ่มความอยู่ดีมีสุข
- เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- เพิ่มผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลในการทำงาน

จากบทความงานวิจัย เรื่องการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า ดุจเดือน พันธุมนาวิน (2547) ได้สรุปผลการวิจัยในกลุ่มคนไทยจากหลายหน่วยงานและอาชีพ พบว่า ผู้ที่ได้รับการ สนับสนุนทางสังคมในหน่วยงานหรือจากหัว หน้ามาก จะมีสุขภาพจิตดี มีความเชื่ออำนาจในตนให้กระทำพฤติกรรมที่น่าปรารถนาต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการรับรู้ศักยภาพความสามารถของตนเองมากกว่า ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหน่วยงานหรือหัวหน้างานน้อย ตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานที่ดีอันเนื่อง มาจากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า หรือจากเพื่อนร่วมงานที่พบจากผลการวิจัย ได้แก่ พฤติกรรมการขับขี่อย่างปลอดภัยของพนักงาน ขสมก. และพนัก งานโรงงานทอผ้า พฤติกรรมการทำงานอย่างอุทิศตนของทหารอากาศ หรือแม้แต่พฤติกรรมการปฏิบัติธรรมของสามเณร (ดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2547) ลักษณะที่สำคัญทางจิตวิทยาประการหนึ่งของหัวหน้า ที่ค้นพบจากผลการวิจัยในกลุ่มนี้ คือ การที่หัวหน้ามี*ทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคม* ซึ่งหมายถึงการมีความพร้อมในการให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ หัวหน้าจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถใน*การบริหารจัด การอารมณ์*

*อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การบริหารจัดการอารมณ์

การบริหารจัดการอารมณ์เป็นความสามารถทางสติปัญญาในระดับสูงซึ่งนักจิต วิทยาชื่อ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น เมเยอร์ เป็นผู้สนใจศึกษา โดยเรียกชื่อว่า *สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Quotient)* ซึ่งคนส่วนมากจะเรียกกันติดปากว่า อีคิว (EQ) นั่นเอง (วิลาสลักษณ์ ชัววัลลี2542)

โกลแมน (Goleman, 1996:51) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ให้ความหมายของสติ ปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ว่า "เป็นความสามารถที่จะตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น สามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และจัดการในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี" วิลาสลักษณ์ ชัววัลลี (2542) ได้สรุปรายละเอียดของความสามารถของบุคคลในการจัดการกับอารมณ์ตามแนวคิดของโกลแมน ได้แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

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

2. *การจัดการอารมณ์ของตนเอง* (Self-regulation) คือการมีสติยับยั้งการตอบ สนองตามความพึงใจในขณะนั้น เพื่อบรรลุเป้า หมายที่ต้องการ และสามารถทำใจให้เป็นปกติได้ดีแม้เมื่อมีความทุกข์ใจ

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

4 *การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น* (Empathy) การรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นว่าเขากำลังรู้สึกอย่างไร และเข้าใจมุมมองของเขา สามารถสร้างมิตรภาพกับผู้คนที่มีความหลาก หลายแตกต่างกันได้

5 *การมีทักษะทางสังคม* (Social skills) คือ มีความสามารถในการเข้าใจสภาพการณ์สังคมได้ถูกต้อง และ มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และใช้ทักษะเหล่านี้ในการเป็นผู้นำ การชักจูง การประนีประนอม และสามารถระงับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้เป็นอย่างดี

การจัดการอารมณ์ตนเองอย่างเหมาะสม

เราทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนได้ โดยฝึกบอกตัว เองทุกครั้งที่เรารู้สึกอย่างไร เช่นโกรธ ก็บอกตัวเองว่าเรากำลังโกรธ จนกว่าความรู้สึกนี้จะจางหายไป หรือเรากำลังรู้สึกมีความสุขก็พูดกับตัวในใจว่า เรามีความสุข การที่เราบอกได้ว่ากำลังรู้สึกอย่างไร แสดงว่าเราตระ หนักรู้อารมณ์ของเรานั่นเอง ข้อสำคัญอยู่ที่เราต้องซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตนเอง ไม่หาเหตุผลอื่นมาบิดเบือน ความรู้สึกที่ซ่อนลึกอยู่ในใจของเรา เป็นต้นว่า เราแสดงความรู้สึกโกรธเพื่ออำพรางความรู้สึกอาย เป็นต้น นอกจากนี้ เราต้องกล้ายอมรับว่าคนทุกคนสามารถทำผิด พลาดและมีข้อบกพร่องได้ เราจึงต้องฝึกยอม รับความไม่ดีและข้อบกพร่องของตัวเรา และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ถ้าเราสามารถจัด การกับอารมณ์ของเราได้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้เราสามารถสร้างพลังจูงใจให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี

วิธีการจัดการอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสมทำได้ดังนี้

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

2. *แยกข้อเท็จจริงออกจากการตีความ* ไม่ใช้ความคิดส่วนตัวของเราไปประเมินสถานการณ์ฝึกกำหนดใจตนเองอยู่เสมอว่า เห็น หรือได้ยิน ตามที่สิ่งนั้นเป็น อย่าไปตี ความตามความรู้สึกในใจเรา

3. *บอกย้ำกับตนเองว่ากำลังรู้สึกอย่างไร จนกว่าความรู้สึกที่ขุ่นมัวติดลบจะเลือนหายไป* หรือหันเหเปลี่ยนความสนใจไปจากสิ่งที่เรากำลังไม่สบอารมณ์ในขณะนั้นเพื่อให้ความรู้สึกในทางลบต่อสิ่งนั้นลดลงและค่อย ๆ จางหายไป

4. *ใช้อารมณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อการคิด* โดยใช้อารมณ์ที่ดีมาเสริมสร้างพลังจูงใจตนเอง ควรมองโลกในแง่ดีแง่บวกเข้าไว้ ขจัดความวิตกกังวลออกไป ฝึกทำใจให้สงบด้วยสมาธิ คนที่มีสมาธิจะมีจิตใจแน่ว สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจเพราะรู้ว่าตัวเองสามารถ ทำให้สำเร็จได้

5. *เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์* พยายามทำความเข้าใจว่าทั้งตัวเราและผู้อื่นย่อมมีทั้งความเหมือนกันในบางด้าน และขณะเดียว กันก็มีความแตกต่างกันในบางด้าน เป็นธรรม ดา เราไม่สามารถทำให้ทุกคนคิดเห็นเหมือน กันได้ทุกเรื่อง

6. *เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น* พยายามทำความเข้าใจการสื่อสาร ถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ โดยการเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่คิดที่จะเอาแต่ได้ ชนะแต่ฝ่ายเดียว ซื่อตรง จริงใจและเป็นมิตร ฝึกตนเองให้ไวต่อความรู้สึกและท่าทีของผู้อื่น

7. *ช่วยให้ผู้อื่นช่วยตนเองในการตัด สิน ปัญหาได้* ซึ่งเราจะช่วยผู้อื่นในกรณีนี้ได้ เราต้องรู้อารมณ์ของเขาว่าเป็นเช่นไร แล้วจึงพูดปลอบโยนให้เขารู้สึกผ่อนคลาย ให้เขาชัด เจนในปัญหาของเขาเพื่อที่เขาจะได้แก้ปัญหาได้ด้วยตัวเขาเอง

สติปัญญาทางอารมณ์ เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้ สึกของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล มีความเอื้ออาทรผู้ร่วมงาน ลักษณะดังกล่าวนี้ ส่งผลดีต่อการทำงานในโลกปัจจุบันที่ทุกคนต้องมีการปรับตัวเองอย่างมากกับภาวะกดดันต่าง ๆ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สติปัญญาทางอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ตลอดชีวิต เราควรใส่ใจที่จะพัฒนา ความสามารถในการรู้จักตนเอง ควบคุมตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการทำงานได้สำเร็จและทุกคนที่ร่วมงานเป็นสุข

ผู้นำจะจัดการมนุษย์เจ้าปัญหาในทีทำงานได้

มนุษย์เจ้าปัญหา คือ ผู้ที่ชอบแสดงพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ในการทำงานเป็นกลุ่มเรามักจะเผชิญพฤติกรรมที่เป็นปัญหาจากผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะในการประชุมปฏิบัติงาน อาทิเช่น คนบางคนชอบติ ก้าวร้าว ก่อกวน ทำเป็นสงบเสงี่ยม คล้อยตามสงวนท่าที รักษาสิทธิ์ มีข้อมูลมาก ชอบหลีกเลี่ยง ลักษณะต่างๆ ที่แสดงออกมานี้ บุคคลนั้นมักจะใช้เป็นประจำในทุกครั้งที่มีการประชุมดำเนินงาน (Mulligan, 1988: 124-133)

ในความเป็นจริงแล้ว บุคคลไม่ใช่ปัญหา แต่พฤติกรรมการสื่อสารของเขาที่แสดงออกต่างหากที่สร้างปัญหาให้กับเรา เรายอมทราบดีว่าคนแต่ละบุคคลมีความรู้สึกนึกคิดที่รับรู้มาแตกต่างกัน เมื่อต่างคนต่างคิดก็เป็นธรรมดาที่การแสดงออกซึ่งความคิดเห็น หรือปฏิกิริยาที่มีต่อผู้อื่นย่อมเป็นไปตามกระ บวนการรับรู้ การคิด ทัศนคติ ที่เขามีอยู่ในจิตใจ ถ้าการแสดงของเขาไม่ขัดต่อความรู้ สึกของเรา เราก็ไม่ถือว่าเป็นปัญหา แต่เมื่อไรที่เขามีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง และการแสดง ออกที่เรายอมรับไม่ได้ บุคคลนั้นจะกลายเป็น “บุคคลเจ้าปัญหา” สำหรับเราและงานของเรา ดังนั้น ผู้นำ หรือหัวหน้าจำต้องใช้หลักจิตวิทยาทั้งหลายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการทำความเข้าใจถึง ท่าทีการแสดง ออกว่าเขาคิดอะไรอยู่ในใจ ต้องการอะไร มีทิฐิยึดติดอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับรู้ เรียนรู้มาในอดีต และผสมกับอารมณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร

วิธีปฏิบัติต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ก่อนที่เราจะปฏิบัติตนต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เราต้องแยกให้ออกเสียก่อนว่า เป็นปัญหามาจากบุคลิกภาพส่วนตัว หรือเป็นปัญหาจากสิ่งที่เขาแสดงความคิดเห็นออกมา เราสามารถจัดกลุ่มของมนุษย์เจ้าปัญหาได้เป็น

2 ประเภท คือ *พวกปกป้องตนเอง และพวกที่ต้องการสิ่งชดเชย* ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทชอบติ บุคคลประเภทนี้จะชอบติเตียน ดูถูก ไม่เห็นด้วย เปรียบเทียบ และขี้บ่น เกี่ยวกับผู้อื่นเสมอ ๆ บุคคลประเภทนี้จะทำตัวเป็นเจ้านาย ชอบเจ้ากี้เจ้าการ มักจะชอบพูดเสียงดัง ขึงขัง เกรี้ยวกราด ชี้นิ้วใส่หน้าฝ่ายตรงข้าม ถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว คนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกอ้างว้างโดดเดี่ยว รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญ ไม่ได้รับการยอมรับนั่นเอง

ประเภทชอบกลบเกลื่อน มักจะแสดงตนเป็นคนรักสงบสันติ อยู่เหนือความคิดเห็นที่แตกต่าง เห็นด้วยกับทุกสิ่ง มักจะชอบประจบประแจง ไร้พลังอำนาจ ไม่สามารถทำอะ ไรได้ด้วยตนเอง ทำตัวดีเลิศเกินความเป็นจริง ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้ง คนเหล่านี้จะเป็นคนที่รู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า จึงต้องการการยอมรับจากผู้อื่น หรือพึ่งพาผู้อื่นที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคงได้

นักคอมพิวเตอร์ ประเภทนี้ชอบพูดแบบเครื่องจักรกล เป็นทางการ ใช้สมองคิดคำนวณ ใช้เหตุผลและชอบตีความ คิดว่าตนเองเป็นผู้ยึดหลักการ จึงไม่แสดงความ รู้สึกและอามรณ์ใดๆ ไม่สร้างความสัมพันธ์ ไม่เข้าสังคม ไร้ชีวิตชีวา มักใช้คำพูดเนิบ ๆ แบบผู้มีเมตตา ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยจะรู้สึกประ ทับใจในความสงบเยือกเย็นและสำรวม ทั้งๆที่ลึก ๆ แล้ว คนเหล่านี้ มีความสึกรู้อ่อนแอ ไม่มั่นคงอย่างยิ่ง และหวาดกลัวการมีความ รู้สึกคุ้นเคยใกล้ชิดสนิทสนม แต่ขณะเดียวกันก็มีความปรารถนาต้องการความรู้สึกนี้

ประเภทชอบก่อกวน ชอบกล่าวถึงสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง ไม่สนในประเด็นที่ต้องการคำตอบ ทำหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน จึงมักจะแสดงความเป็นเด็กที่ขาดการอบรม ก่อกวนสร้างความรู้สึกสับสนให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ลึก ๆ แล้วคนเหล่านี้ขาดการยอมรับจากผู้อื่น และปรารถนาอย่างยิ่งที่จะได้รับความสนใจและเอาใจใส่ เป็นผู้ที่ไม่มีเป้าหมายในชีวิต ไม่รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของใคร

ประเภทชอบเลี่ยง ชอบเสแสร้งว่าตนเองไม่รู้ ชอบกล่าวคำขอโทษ แสดงอาการใจลอยหรือขี้ลืม มองออกไปที่อื่นไม่ชอบสบตา มักจะคิดว่าตนเองอยู่เหนือกว่าคนอื่นทุกประ การ จึงมักแสดงอาการอ่อนแอ สงบเสงี่ยม พิจารณาลึก ๆ แล้วคนพวกนี้จะเป็นคนขี้ตระหนก ขลาดกลัว และมักจะอยากให้คนอื่นเอาใจใส่ดูแลสนับสนุนทั้งทางกายและใจ

ประเภทก้าวร้าว ชอบใช้ความรุนแรง รุกราน สิทธิของผู้อื่น เพื่อให้ตนเองได้ในสิ่งที่ตนต้องการ โดยมักใช้ถ้อยคำดูถูกไม่สร้าง สรรค์

ประเภทยอมตาม พวกนี้ยอมให้ผู้อื่นชักจูง ยอมให้ผู้อื่นก้าวร้าวและได้ผลประโยชน์

ประเภทตรงไปตรงมา เป็นคนที่ติดต่อกับบุคคลอื่นในทางบวก พูดจาไม่อ้อมค้อม ไม่ชอบจัดการในสิ่งที่เขามาได้ขอมา หรือเสนอตัวเข้าไปทำ เขาจะพูดเกี่ยวกับตนเองเท่านั้น และพูดโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่พูดและ ที่ทำ

ประเภทไม่ตรงไปตรงมา เป็นสาเหตุให้คนอื่นรู้สึกว่าถูกทรยศ ใช้อุบายหลอกลวงผู้อื่น และชอบแทงข้างหลัง

ประเภทรักษาสิทธิ์ ลักษณะคล้ายประเภทตรงไปตรงมา จะรับผิดชอบสิ่งที่ตนเองกระทำ ปกป้องสิทธิของตนเองและยอมรับในสิทธิของผู้อื่น เป็นคนตรงและซื่อสัตย์เมื่อท่านพิจารณาไต่ตรองอย่างถี่ถ้วนในการแสดงออกของบุคคลที่ท่านเกี่ยวข้องด้วยในการปฏิบัติงานกลุ่ม หรือการประชุมท่านอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อโต้ตอบให้เหมาะสมกับ “พฤติกรรมของมนุษย์เจ้าปัญหา” ข้างบนที่กล่าวมาแล้วว่าเป็นพวกชอบปกป้องตนเอง หรือพวกต้องการสิ่งชดเชย อาจใช้วิธีตอบโต้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. ทำเป็นไม่สนใจ ในพฤติกรรมนั้น โดยการใช้คำพูด หรือการกระทำก็ได้ เพื่อให้เขามุ่งมาที่ประเด็นที่กำลังปรึกษาหารือเพื่อไปสู่เป้าหมายของงานที่ต้องการ

2. ยอมรับและตอบสนองอย่างมีเมตตา กรณีที่ท่านเข้าใจว่าเขาต้องการการยอมรับและคำชี้แนะ

3. ยืนกรานพร้อมประกาศจุดยืน สำหรับ คนที่ก้าวร้าว ก่อกวน

4. ยอมแพ้ ปล่อยไปตามครรลอง

5. แสดงการยอมรับและอดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมนั้นแล้วดำเนินงานต่อไป

6. ปรับเปลี่ยนตนเองให้เหมาะสมกับพฤติกรรมนั้น

7.พยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นใช้บทบาทตำแหน่งงานกดดัน

8.ไม่ตอบสนองในทันที ปล่อยเวลาให้ผ่านไปสักระยะ

9.ให้ทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา

10.ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนฝูงให้ช่วยจัดการบุคคลผู้นั้นแทน

ท่านสามารถนำกลวิธีเหล่านี้ไปปฏิบัติ เพียงแต่ต้องใช้เวลาในการฝึกทักษะของตัวท่านเองในการรู้จักควบคุมตนเองในการใช้ท่าทาง วิธีพูด คำพูด และการตอบสนองอื่นๆ ซึ่งตอนแรก ๆ อาจจะทำไม่ได้ทุกขั้นตอน แต่ในที่สุดท่านจะทำได้แบบผสมกลมกลืน

ผู้นำจะสื่อสารบริหารทีมให้ประสบความเร็จ

นอกจากการรู้จักใช้สติปัญญาบริหารจัดการอารมณ์ตนเองและลูกน้องได้แล้ว อีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงก็คือ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหมายถึงว่า ท่านมีทักษะความสามารถในการใช้เทคนิคการสื่อสารในทีมหรือหน่วยงานอย่างมีประ สิทธิภาพหรือไม่เพียงไร

การทำงานเป็นทีม มักจะประกอบ ด้วยกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่หลากหลายมาร่วมกันทำงานโดยมีเป้าหมายและวัตถุประ สงค์เดียวกันที่จะทำงานให้สำเร็จ ลักษณะการทำงานเป็นทีมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตและทำงานของเราทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

*การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ ถ้า*สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสใช้ความรู้ความ คิดและการใช้เทคนิคที่แตกต่างกันมาร่วมกันแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทีมงานที่ดีสมาชิกจะรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความสามัคคีก่อ ให้เกิดบรรยากาศและขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดการยอมรับนับถือตนเองและผู้ อื่น สร้างความมั่นคงในอาชีพ ผลสำเร็จของงานจะเป็นเครื่องแสดงถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการรู้จักวิธีการสื่อสารที่ดี (Hybels and Weaver II, 2004)

ผู้นำทีมจะต้องแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างของผู้ประสานที่ดี ในการสื่อสารมอบหมายงาน ไม่ใช่บทบาทการสั่งงานดังเช่นที่เคยปฏิบัติระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบ เดิม ๆ (Bennis and Nanus, 2003) ผู้นำสมัย ใหม่ต้องสามารถชี้แจงให้ทีมงานตระ หนักในความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับมอบ หมายและความไว้วางใจจาก ทุกคนต้องได้รับข้อ มูลข่าวสารรายละเอียดการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตรงเป้าหมาย ผู้นำ ต้องมีความรับผิดชอบและสื่อ*ประสานงานประ*โยชน์ทั้งภาย ในทีมและภายนอกทีม และระหว่างหน่วย งานเพื่ออย่างรวดเร็ว เป็นการประหยัดเวลา และลดความขัดแย้งในการทำงาน

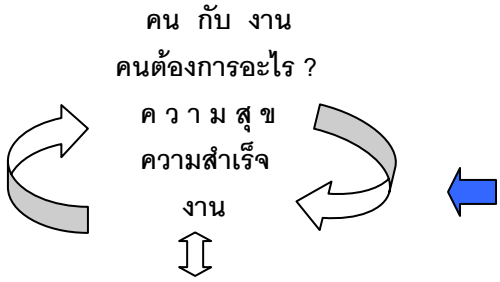
ผู้นำต้องรู้จักใช้การสื่อสารเพื่อเสริม สร้างแรงจูงใจให้กับทีม โดยประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกแต่ละคนได้รับทราบผลงานของทีมที่ประสบความสำเร็จหรือยังไม่ประสบความ สำเร็จด้วยเหตุใด ใครทำดีก็ต้องยกย่องชมเชยใครทำผิดพลาดเป้าหมายก็ต้องวิจารณ์ติติงอย่างมีเหตุผล มองหาวิธีที่จะปรับปรุงความ สามารถในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและสมาชิกอยู่เสมอ

ความสำเร็จเกินร้อยที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม

ประการสุดท้ายสิ่งที่ผู้นำไม่ควรลืม คือการตั้งคำถามกับทีมงานว่า " *มีอะไรอีกบ้างที่ลูกน้องต้องการเพื่อให้การดำเนินงานประ สบความสำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายภายในระยะ เวลาที่กำหนด"* บางครั้งความล่าช้าบก พร่องของงานไม่ได้อยู่ที่ทีมงานที่เป็นทรัพยากร

มนุษย์โดยตรง หากเกิดจากงบประมาณไม่เพียงพอ วัสดุและอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือไม่ทันสมัยและไม่ได้มาตรฐาน สภาพแวด ล้อมในการทำงานไม่ดี ขาดความสะดวกสบาย ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ *ผู้นำที่จะต้อง ใส่ใจในคำตอบที่ได้รับ....และรีบจัดการสรรหามาให้อย่างเหมาะสม* เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป... เชื่อได้ว่าการทำงานจะสำเร็จเกินร้อย(เปอร์เซนต์)

การสนับสนุนทางสังคมทั้ง 3 ด้านของผู้นำ คือ ด้านอารมณ์ สังคมและอุปกรณ์บวกกับการมีคุณธรรมไม่ลำเอียง ผู้เขียนเชื่อว่าทุกคนจะทำงานด้วยใจที่เป็นสุข และผลที่ตามมาคือ งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพแน่นอน



การพัฒนาที่ยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียง

บรรณานุกรม

ดุจเดือน พันธุมนาวิน.(2547). *การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า: ความหมาย วิธีวัด และแนวทางการพัฒนา.* ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ผลิตผลวิจัยระบบพฤติกรรมไทย เร่งไขปัญหา ร่วมพัฒนาเยาวชน จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ร่วมกับคณะกรรมการแห่งชาติเพื่อการวิจัยและพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. อัดสำเนา.

มุกดา ศรียงค์. (2548). *เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาการทำงาน.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อัดสำเนา.

วิลาสลักษณ์ ชัววัลลี. (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, Saundra and Weaver II, Richard L.. (2004). *Communicating Effectively*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill.

Mulligan, John. (1988). *The Personal Management Handbook.* London: Marshall Editions Ltd.

....