

## การบริหาร : จิตวิทยาในการบริหารทีมงาน

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหะจิต

วันพฤหัสบดีที่ 1 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น.

---

วิทยากรเริ่มต้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม โดยจัดทำโลโก้สะท้อนลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากเส้นลวด 2 เส้น 2 สี จากนั้นให้แต่ละคนเก็บโลโก้เพื่อมาทำกิจกรรมกลุ่ม โดยรวมโลโก้ให้เป็นภาพสะท้อนของการทำงานเป็นทีมในช่วงท้ายของการบรรยาย

### สรุปสาระสำคัญ

#### 1. การส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กร (Organization) จะได้ประโยชน์อย่างแท้จริง (Effectiveness) จะต้องส่งเสริมและรักษาระดับความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร และจะต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยทักษะต่างๆ เหล่านี้

1. Interpersonal Skills ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคล
2. Small-Group Skills ทักษะการทำงานเป็นทีมที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน
3. Personal Attitudes ทักษะจิตระดับบุคคล มองโลกอย่างไร แบ่งเป็น 4 ด้าน
  - I am OK                                      You are OK
  - I am OK                                      You are not OK
  - I am not OK                                      You are OK
  - I am not OK                                      You are not OK
4. Technical Competencies ความสามารถในการเชิงวิชาชีพหรือเทคนิค
5. Commitment ความผูกพัน
6. High Levels of Psychological Energy การทำงานแบบอิงกับงาน โดยเวลาผ่านไปไม่รู้ตัว

#### 2. บุคลิกภาพ

การมองบุคลิกภาพของบุคคลแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เปลือกนอก หรือการรับรู้ทางกาย รับรู้ได้ 15% เนื้อ หรือการรับรู้ทางตา รับรู้ได้ 20% และแก่น หรือการรับรู้ทางใจ รับรู้ได้ 65%

บุคลิกภาพ มาจาก 3 ส่วน ประกอบการ คือ

1. พันธุกรรม (Heredity) สูง ต่ำ คำ ขาว อารมณ์ร้ายหรือเยือกเย็น
2. สิ่งแวดล้อม (Environment) พันธุกรรมไม่ดี อาจทำให้เป็นคนดีได้จากการเลี้ยงดูในสภาพแวดล้อมที่ดี
3. สถานการณ์ (Situation) บุคลิกที่แท้จริง เช่น คนที่เคยตกน้ำ โตขึ้นจะไม่กลัวลงน้ำ หรือการตัดสินใจที่ต้องอาศัยสถานการณ์ เช่นนักดนตรี 3 คน ในภาพยนตร์เรื่องไททานิก ที่จะต้องเล่นดนตรีร่วมกันจนวาระสุดท้าย

### 3. Competency

สมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ทักษะความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาพลักษณ์ตนเอง บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ ในอดีต ให้ความสำคัญกับทักษะความรู้ ส่วนที่เหลือจะต้องได้รับการพัฒนามากๆ

### 4. Johari Window

1. Open คนอื่นรู้ เรารู้
2. Blind เราไม่รู้ คนอื่นไม่รู้
3. Hidden เรารู้ คนอื่นไม่รู้
4. Unknown เราไม่รู้ คนอื่นไม่รู้

Self Disclosure ภาพสะท้อนตนเอง ต้องเปิด OPEN ให้มากที่สุด

#### แบบวัดบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ 4 ประเภทของบุคคล

แบบที่ 1 ให้ความสำคัญกับคน ชอบควบคุม ติดตามงาน เปรียบเสมือน กระรอก ไม่กลัว การเปลี่ยนแปลง กล้าแสดงออก ปรับตัวได้ตลอดเวลา คิดไว ทำไว

แบบที่ 2 ให้ความสำคัญกับคน ยอมรับ/ง่าย ๆ อะไรก็ได้ เปรียบเสมือน ปลาโลมา สนุกสนาน เข้าอก เข้าใจ คนอื่น ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ลึกซึ้ง ให้ความร่วมมือ ไม่ชอบความขัดแย้ง

แบบที่ 3 ให้ความสำคัญกับงาน ควบคุม ติดตาม เปรียบเสมือน หมี มีความทะเยอทะยาน เน้น เป้าหมาย เน้นลงมือปฏิบัติ การควบคุม

แบบที่ 4 ให้ความสำคัญกับงาน ยอมรับ/ง่าย ๆ อะไรก็ได้ เปรียบเสมือน นกฮูก รักอิสระ ชอบตัดสินใจด้วยตนเอง ทำคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆดี มีความใฝ่รู้ ที่เที่ยงตรง แม่นยำ

### 5. ข้อดีของทีม

1. ข้อมูลและความรู้มากขึ้น
2. ความคิดเห็นและมุมมองหลากหลาย
3. การยอมรับผลการตัดสินใจสูงขึ้น

### 6. ข้อเสียของทีม

1. Groupthink กลุ่มทิ่ง
2. Hidden agenda วาระซ่อนเร้น มีอยู่ในใจ กลุ่มเป็นตัวรอง
3. Free rides โดยสารฟรี ถึงที่หมายสบายผัดกัน

### 7. พัฒนาการของทีม มี 5 ระยะ คือ

1. Forming กำหนดสมาชิก
2. Storming ปรับตัว
3. Norming รวมตัว
4. Performing สร้างผลงาน
5. Adjourning แยกย้าย เฉพาะกิจ

### 8. ลักษณะทีมที่ดี

1. วัตถุประสงค์ชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

2. สื่อสารตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์
3. ตัดสินใจโดยใช้มติกกลุ่ม
4. ใช้ความคิดสร้างสรรค์
5. มีเข็มมุ่ง ทิศทางชัดเจน

#### 9. บทบาทในทีมของแต่ละคน

1. ผู้แนะนำ (Adviser)
2. ผู้เชื่อมโยง (Linker)
3. ผู้เสนอความคิด (Creator)
4. ผู้สนับสนุน (Promoter)
5. ผู้ประเมิน (Assessor)
6. ผู้วางแผนจัดการ (Organizer)
7. ผู้ปฏิบัติและติดตาม (Producer)
8. ผู้ควบคุม (Controller)
9. ผู้ป้องกัน (Maintainer)

#### 10. ผู้บริหารกับการสื่อสาร

ใช้เวลา 75- 80% ของเวลาทำงาน การสื่อสารในงาน งานประจำในหน้าที่ (work-related) ความคิดสร้างสรรค์  
ในงาน (Innovation-related) ความสัมพันธ์กับบุคคล (maintenance-related)

#### 11. มิติสำคัญของความไว้วางใจ

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
2. ความสามารถ (Competence)
3. ความสม่ำเสมอ (Consistency)
4. ความภักดี (Loyalty)
5. ความเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Openness)

#### 12. ธรรมะกับผู้นำ

##### ● การวิเคราะห์ปัญหาและวิจารณ์ญาณ

###### อริยสัจ 4

|        |  |
|--------|--|
| ทุกข์  | คือการทำ ความเข้าใจปัญหาหรือสภาวะที่เป็นทุกข์อย่างตรงไปตรงมา |
| สมุทัย | กำจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดทุกข์                                 |
| นิโรธ  | การเข้าถึงภาวะดับทุกข์                                       |
| มรรค   | การฝึกปฏิบัติตามทางเพื่อให้ถึงความดับทุกข์                   |

##### ● การบริหารจัดการคนเพื่อผลงาน

###### พรหมวิหาร 4

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| เมตตา  | ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข |
| กรุณา  | ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์  |
| มุทิตา | ความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี    |

|                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| อุเบกขา              | การรู้จักวางเฉย |
| <u>สัปปริสธรรม 7</u> |                 |
| ซมมัญญตา             | การรู้จักเหตุ   |
| อิตถัญญตา            | การรู้จักผล     |
| อิตถัญญตา            | การรู้จักตน     |
| มัตถัญญตา            | การรู้จักประมาณ |
| กาลัญญตา             | การรู้จักกาล    |
| ปริสัจญตา            | การรู้จักชุมชน  |
| ปุคคลัญญตา           | การรู้จักบุคคล  |

● การสอนงานและเป็นแบบอย่างที่ดี

อิทธิบาท 4

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| นันทะ   | ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น           |
| วิริยะ  | ความพากเพียรในสิ่งนั้น              |
| จิตตะ   | ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น        |
| วิมังสา | ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น |

● คุณลักษณะภายในตนเอง

กัลยาณมิตรธรรม 7

|                     |  |
|---------------------|--|
| ปิโย                | ความน่ารัก เป็นที่สบายใจ และสนิทสนม              |
| ครุ                 | น่าเคารพ ประพฤติตนตามควรฐานะ                     |
| ภาวนิโย             | น่ายกย่อง มีความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง          |
| วัตตา               | รู้จักพูดให้ได้ผล                                |
| วจนขโม              | อดทนต่อถ้อยคำ                                    |
| คัมภีรญจะกะถังกัตตา | สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้     |
| โนจัญฐานานิโยชะเย   | ไม่แนะนำเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย |

สังกหวัตถุ 4

|          |   |
|----------|---|
| ทาน      | คือการให้ เสียสละ                                       |
| ปิยวาจา  | การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน                     |
| อิตจริยา | การสงเคราะห์หรือประพฤตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น |
| สมัตตา   | มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย                            |

ผู้บันทึก

1. นายมนัส สุดเจริญ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. นางสุนิตย์ เทพไพฑูรย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. นายสมพร มีแสงแก้ว มหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. นายคงศักดิ์ นาคทิม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์