

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร

กองบริการการศึกษา

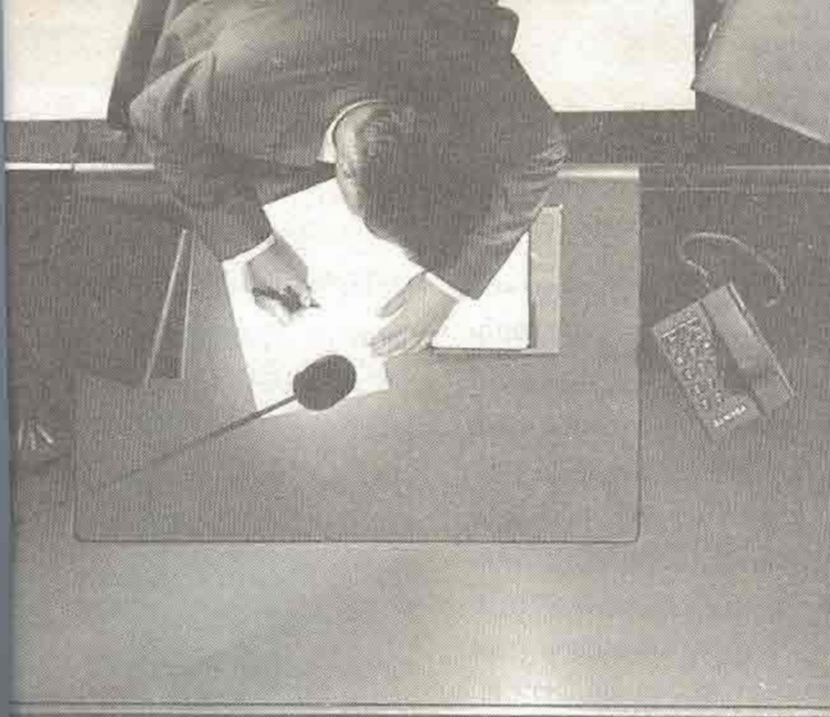
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขตปัตตานี



# มติของ Q.C. ที่จำเป็นต่อความเจริญ งอกงามของกลุ่ม

บทความต่อไปนี้จะให้ความสนใจกับกลุ่มขนาดเล็ก ประการแรก เราจะมองดูว่า กลุ่มพัฒนาและมีความเจริญงอกงามอย่างไร ปกติ เราคาดหวังว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานในระดับต้น ในระดับหนึ่งก็คือ การทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพทั้งหมดหรือบางส่วน ด้วยคุณภาพที่สูงหรือลักษณะที่เลว ประการที่สอง ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับประการแรกก็คือ การดำรงไว้ซึ่งกลุ่ม สมาชิกจะมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม หรือสับสน หรือคับข้องใจ องค์ประกอบบางอย่างที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวกับกลุ่มรวมทั้งการเป็นสมาชิกภาพ (membership) ภาวะผู้นำและความกระจำนงเป้าหมาย มติต่อไปนี้มีมีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของกลุ่ม ซึ่งจะให้พื้นฐานเพื่อความเข้าใจที่ถี่ถ้วนของพลวัตของวงจรคุณภาพ



**การเป็นสมาชิกภาพ**

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของความเจริญงอกงามของกลุ่มก็คือ การเป็นสมาชิกภาพเพื่อว่าจะได้พัฒนาประวัติศาสตร์ร่วมกัน (a common history) บ่อยครั้งที่เดียวที่การเป็นสมาชิกภาพที่ไม่มั่นคงจะนำไปสู่การลาออกที่สูง สมาชิกใหม่หลายคนจำเป็นต้องได้รับการปฐมนิเทศถึงวัตถุประสงค์และการอภิปรายของกลุ่ม คนที่ไม่ค่อยได้เข้าประชุมซึ่งกระทำสิ่งใด ๆ โดยไม่มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่เหมาะสมอาจจะทำให้ผลผลิตของกลุ่มลดลงหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ การกำจัดความไม่เข้าใจดังกล่าวและการบอกกล่าวที่ถูกต้องให้กับสมาชิกใหม่หรือสมาชิกที่ขาดประชุมบ่อย ๆ สามารถรับเอาเวลาและพลังงานที่มีคุณค่าจากการทำงานให้สำเร็จได้

ทำไมคนเราจึงเข้าร่วมกลุ่ม คนเข้าร่วมกลุ่มด้วยเหตุผลบางประการ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นสามประเภทที่สำคัญคือ ๑) เขาสนุก

กับงานและกิจกรรมของกลุ่ม ๒) เขาชอบคนในกลุ่ม และ ๓) ทางกลุ่มสามารถสนองความต้องการนอกเหนือความต้องการของกลุ่มเอง

ในขณะที่มีอำนาจหลายอย่างที่ทำให้คนเข้าร่วมกลุ่ม แต่ก็มีอำนาจอื่น ๆ ที่ทำลายความอยู่รอดของกลุ่ม ในทัศนะของ Napier และ Gershenfeld มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้กลุ่มต้องสูญเสียความตื่นตัวไป ซึ่งได้แก่

**ความขัดแย้งของกลุ่มต่อเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหา** บางครั้งความขัดแย้งมีความเครียดมาก ทำให้กระทบต่อผลผลิตของกลุ่ม บางคนก็จะลุกจากที่ประชุมหรือไม่เข้าประชุมเลย บางคนอาจจะมีประสบการณ์ของความคับข้องใจ ความแปลกแยก และความไม่มีอำนาจ

**การประชุมกลุ่มซึ่งมีพฤติกรรมที่ยึดตัวเองอยู่ในระดับสูง** กลุ่มซึ่งมีสมาชิกที่มีการใช้อำนาจมากเกินไปอาจจะจำกัดการมีส่วนร่วม

ร่วมของกลุ่มจากสมาชิกอื่น ๆ และสิ่งดังกล่าวมักจะทำให้ความตื่นตัวของกลุ่มลดลง

**มีการแข่งขันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม** การแข่งขันระหว่างกลุ่มอาจจะลดความตื่นตัวของกลุ่มได้นอกเสียจากว่ากลุ่มเป็นผู้ชนะ อย่างไรก็ตาม การเอาชนะแพ้มักจะทำให้กลุ่มแตกออกเป็นพวก เพราะถ้าฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้ สิ่งดังกล่าวก็จะขัดขวางการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และอาจจะทำให้สมาชิกลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพก็ได้

**แพะรับบาปในกลุ่ม** ถ้าหากมีบางคนถูกตำหนิสำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบ เขาอาจจะไม่พอใจผู้ที่เข้าใจเขาผิดก็ได้ ในทางจิตวิทยาจะทำให้เขารู้สึกว่า เขาไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม เขาอาจจะถอนการสนับสนุนทางใจจากกลุ่ม โดยแยกออกมาต่างหาก

คนอาจจะลาออกจากรุ่นหนึ่งแล้วไปสมัครเป็นสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะถ้ากลุ่มที่สองน่าสนใจกว่ากลุ่มแรก มีเหตุผลหลายประการที่ทำไม่กลุ่มอื่น ๆ จึงน่าสนใจกว่า บ่อยครั้งที่อำนาจการคงอยู่ของกลุ่มอยู่ที่ความน่าสนใจของกลุ่มนั่นเอง

**ภาวะผู้นำ**

ภาวะผู้นำมีผลต่อความเจริญงอกงามของกลุ่ม Napier และ Gersheufeld ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า หมายถึง "ความถี่ของคน ๆ หนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อหรือนำ

พฤติกรรมของบุคคลอื่นภายในกลุ่ม" คำจำกัดความดังกล่าวสนองต่อวัตถุประสงค์ของเขา ถึงแม้ว่าประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดคำถามที่น่าสนใจบางประการก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น ทำไมกลุ่มจึงตอบสนองในทางบวกต่อข้อเสนอแนะของบุคคลหนึ่งเหนืออีกบุคคลหนึ่ง ทำไมข้อเสนอแนะบางอย่างจึงได้รับการรับฟังหรือพิจารณาอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ข้อเสนอแนะบางอย่างถูกบดบังจากทางกลุ่ม ทั้ง ๆ ที่ผู้เสนอยังไม่ได้พูดจบ คน ๆ หนึ่งจะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มได้อย่างไร สิ่งหนึ่งก็คือ อำนาจ

จากอดีตที่ผ่านมา นักวิจัยได้พยายามเสนอแนะในเรื่องคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และทางร่างกายที่มีต่อการเป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเพราะการวิจัยดังกล่าวตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานที่ว่ามืองค์ประกอบทางคุณภาพต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษาค้นคว้าอื่น ๆ ได้มองไปที่ตำแหน่ง โนงศ์การของผู้นำ ซึ่งตำแหน่งทำให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีตำแหน่งสูงสุดเป็นผู้นำจริง ๆ หรือ คำตอบจะขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้น ๆ มีอิทธิพลและอำนาจอย่างเพียงพอภายในขอบเขตของตัวเองหรือไม่ มากกว่าได้จากตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ บางคนก็มี แต่บางคนก็ไม่มี ความแตกต่างในลีลาภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากการที่บุคคลลับเปลี่ยนหมุนเวียนจากตำแหน่งเดิม

ถึงแม้ว่าผลประโยชน์ สิทธิ ความรับผิดชอบ และอำนาจตามระเบียบในการตัดสินใจจะมาจากตำแหน่งผู้นำ โนงศ์การก็ตาม แต่หลายคนก็สามารถสร้างอิทธิพลเหนือตำแหน่งตัวเอง

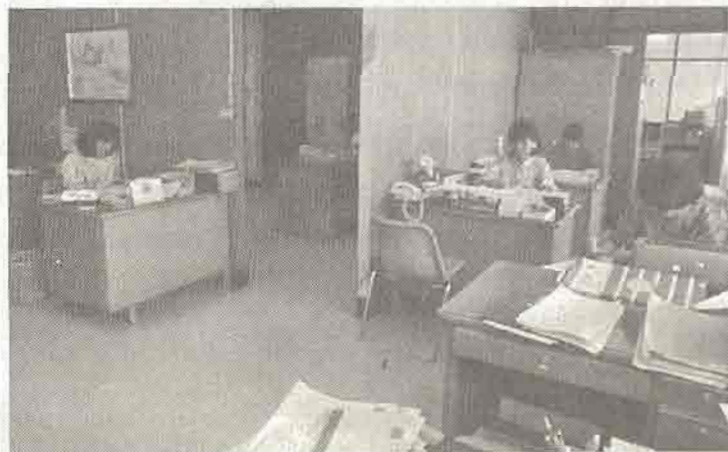
แต่ก็ยังมึนักวิจัยอื่น ๆ ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของบุคคล ยกตัวอย่างเช่น ครูบางคนมีความคุ้นเคยกับเด็กบางคนเพราะคะแนนที่เด็กคนนั้น ได้รับหรือเพราะครูมีประสบการณ์บางอย่างเกี่ยวกับเด็ก จากสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเขาจึงสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเด็กคนนั้นในที่ประชุม และโน้มน้าวการตัดสินใจของกลุ่มเกี่ยวกับเด็กได้

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ดังกล่าวก็คือ การแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ (leadership) กับผู้นำ (leader) ผู้นำอาจจะมีตำแหน่งแห่งอำนาจที่ถูกกฎหมายเพื่อการตัดสินใจในกลุ่ม

และให้ทางกลุ่มปฏิบัติตาม แต่อาจกล่าวได้ว่า ใครก็ตามที่มีอิทธิพลมากที่สุดก็คือ ผู้นำกลุ่ม ไม่ว่าเขาจะมีตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่

ดังนั้นผู้นำจึงอาจจะแสดงได้โดยสมาชิกคนใดคนหนึ่ง มันอาจจะเป็นการยากในแง่ที่ว่าทั้งคู่สามารถทำประโยชน์แก่ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย แนวทางการมองภาวะผู้นำในทัศนะดังกล่าวค่อนข้างจะเสรีกว่าแนวคิดแบบดั้งเดิมที่มองว่า ผู้นำมีประเภทเดียว นั่นก็คือผู้อาวุโสสูงสุด (the patriarch) ในระบบที่ยึดความอาวุโส อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะอยู่ที่คน ๆ เดียว การกระจายอำนาจจึงอยู่ในดุลยพินิจของคนนี้แต่ผู้เดียว

เมื่อนำที่ภาวะผู้นำได้มีการนำมาแข่งขันในกลุ่มสมาชิก ทุกคนก็จะมีความรู้สึกอิสระในการมีส่วนร่วมในการอภิปรายเป็นกลุ่ม ต่อไปนี้คือหน้าที่ของภาวะผู้นำที่อาจจะให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม



### หน้าที่ทางด้านขวัญ

1. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้การสนับสนุนสมาชิกในการมีส่วนร่วมโดยให้การยอมรับในสิ่งที่สมาชิกได้กระทำ ให้ความอบอุ่นใจ ยอมรับและเปิดเผย และพร้อมที่จะตอบสนองและให้ความสนใจต่อความต้องการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม

2. มีความสามัคคีและการประนีประนอม ช่วยเปลี่ยนความขัดแย้งมาเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และค้นหาองค์ประกอบร่วมในความขัดแย้งและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อรักษาความสามัคคี เมื่อมีการไม่เห็นด้วยเกิดขึ้น

3. ลดความเครียด สร้างบรรยากาศที่ขบขัน ปลอดภัย และแบบสบายๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมั่นคง การเล่าเรื่องตลก การเล่นเกมส์ การหยุดพักเพื่อพูดคุย ทำกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน



4. ช่วยในการสื่อความหมาย ทำให้การสื่อความหมายชัดเจนถี่ถ้วน และทำความเข้าใจในความเข้าใจผิด

5. ประเมินผลบรรยากาศทางอารมณ์ ให้ความสำคัญในความรู้จักของคนที่มีต่อกลุ่มและต่อกันและกัน ช่วยคนในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกและการมีส่วนร่วมในความรู้สึกของตนเอง

6. ผู้สังเกตกระบวนการตรวจสอบกระบวนการที่ทางกลุ่มใช้ ให้ข่าวสารและประเมินผลเพื่อการปรับปรุง

7. วางมาตรฐาน ระบุและระบุซ้ำในมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่มเพื่อช่วยให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งความตระหนักของทิศทางของงานและความสำเร็จ จัดตั้งการยอมรับของปทัสสถานและกระบวนการกลุ่มขึ้นใหม่

8. การฟังอย่างตั้งใจ ยอมรับปัจจัยป้อนเข้า (input) และพิจารณามันอย่างรอบคอบ เปิด

กว้างสำหรับแนวคิด ข้อเสนอ ฯลฯ ของคนอื่นหรือไม่ และสามารถไปกับกลุ่มได้ถึงแม้จะไม่เห็นพ้องต้องกันก็ตาม

9. สร้างความไว้วางใจ ยอมรับและสนับสนุนการเปิดเผยของสมาชิกในกลุ่มอื่นเสริมแรงการเสี่ยงและก่อให้เกิดความปลอดภัย

10. แก้ปัญหาระหว่างบุคคล ส่งเสริมการอภิปรายที่เปิดเผยและมีวินัยของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี

### หน้าที่งาน

#### (Task Functions)

1. ให้ข่าวสารและความเห็นให้ข้อเท็จจริง ความเห็น แนวคิด ข้อเสนอแนะ และข่าวสารที่สัมพันธ์เพื่อช่วยเหลือของกลุ่ม

2. ค้นหาข่าวสารและความเห็น ถามข้อเท็จจริง ข่าวสาร ความเห็น แนวคิด และความรู้สึกจากสมาชิกคนอื่น

3. ผู้ริเริ่ม เสนอเป้าหมายและงาน ริเริ่มการกระทำภายในกลุ่ม

4. ให้แนวทาง พัฒนาแผนในงานที่จะทำต่อไปให้สำเร็จ

5. การสรุป รวบรวมแนวคิด ข้อเสนอแนะ แผน ข้อเสนอเข้าด้วยกัน และระบุนั้นซ้ำโดยการย่อประเด็นสำคัญ

6. การประสานงาน รักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มย่อยและบุคคลต่าง ๆ ระหว่างกิจกรรมและเสนอ

ขั้นตอนต่อไป และช่วยรักษาการทำหน้าที่ของกลุ่มให้ราบเรียบตลอดไป

7. เป็นผู้พยากรณ์ ระบุแหล่งต่าง ๆ ของความยากลำบากที่ทางกลุ่มประสบในการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคที่มีต่อเป้าหมาย

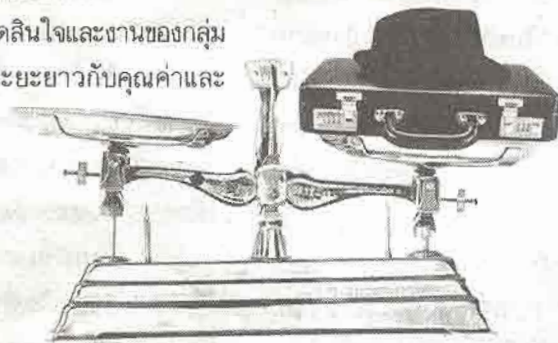
8. เป็นผู้ให้พลังงาน กระตุ้นคุณภาพของงานให้สูงขึ้นจากทางกลุ่ม

9. การทดสอบความจริง ตรวจสอบแนวคิดที่ปฏิบัติได้ ประเมินผลทางเลือก ในการแก้ปัญหาแล้ว ประยุกต์ใช้มันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อดูว่ามันเป็นไปได้แค่ไหน

10. การประเมินผล เปรียบเทียบการตัดสินใจและงานของกลุ่ม เป้าหมายระยะยาวกับคุณค่าและ

อย่างหนึ่งก็คือ อำนาจ French และ Raven ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจและการเป็นผู้นำ เขาได้แยกแยะให้เห็นฐานของอำนาจและตัวอำนาจเองด้วย

อำนาจอ้างอิง (Referent power) เรามักเอาอย่างคนที่เราชอบหรือยกย่องและเราจะได้รับอิทธิพลจากเขาโดยปราศจากความรู้สึก เราได้รับความประทับใจจากเขาเพราะเขาอาจมีคุณลักษณะทางกายหรือบุคลิกภาพหรือค่านิยมและเป้าหมายของเขา ในกลุ่มขนาดเล็กเรามักจะประทับใจในคนที่มีแนวคิดดี ๆ เรา



มาตรฐานของกลุ่ม สรุปเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับอนาคต

ถึงแม้ว่ามันจะเป็นไปได้ที่คนคนเดียวจะทำหน้าที่การเป็นผู้นำทั้งหมด แต่ผลที่เกิดขึ้นก็ไม่ค่อยจะดีนักหน้าที่รับผิดชอบของการเป็นผู้นำจึงควรจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมโดย การคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในแนวทางใหม่และสร้างสรรค์ เรามีเสรีภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีประโยชน์ นอกจากนี้ สิ่งที่มีความสำคัญต่อการประชุมผู้นำอีก

ฟังเขาพูดเพื่อเราหรือเป็นตัวแทนความคิดของเรา ดูเหมือนว่าคนพวกนี้ จะรู้จักของเราโดยตลอด บางครั้งก็ไม่ใช่ในสิ่งที่เขาพูด แต่เป็นวิธีพูดของเขาต่างหาก

อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) อำนาจในการให้รางวัลคล้าย ๆ กับอำนาจอ้างอิง จะแตกต่างกันก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ที่คล้ายคลึงกันก็คือ ในการยอมรับคำพูดที่สนับสนุนและส่งเสริม หรือสถานะจากหน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่ม

ขึ้นภายในกลุ่มที่สามารถให้กับแก่กับบุคคลในด้านตรงกันข้ามรางวัลจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอก คนได้รับเงิน โบนัส การเลื่อนชั้นหรือตำแหน่ง สิบบน และสัญลักษณ์อื่น ๆ ของความสำเร็จ

อำนาจจากการบังคับ (Coercive power) ถ้าหากการให้รางวัลประสบกับความล้มเหลว ผู้มีอำนาจอาจจะใช้การลงโทษบางชนิดแทน ดังนั้น อำนาจจากการบังคับจึงคล้ายกับการให้รางวัล แต่มีผลในด้านตรงกันข้าม เช่น การไม่ยอมรับ การไม่ส่งเสริม การไม่ให้รางวัล เช่น เงินเดือน โบนัส การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง บางครั้งการใช้อำนาจบังคับอาจจะออกมาในรูปของการปรับ การจำคุก หรือการทรมาน เป็นต้น

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) อำนาจชนิดนี้เป็นสิ่งที่อธิบายได้ยากที่สุด มันมักจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ (authority) ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้เพื่อการตัดสินใจได้ตลอดเวลาที่เขาดำรงตำแหน่งอยู่ อำนาจตามกฎหมายดังกล่าวอาจจะเป็นอำนาจที่ได้รับมา (delegated authority) ยกตัวอย่างเช่น คนบางคนในกลุ่มอาจจะถูกสั่งให้อำนวยความสะดวกในที่ประชุมหรือให้สังเกตกระบวนการและให้ผลสะท้อนกลับของกลุ่มหรือบุคคลหนึ่งอาจจะได้รับหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นตัวแทนกลุ่มในคณะกรรมการประสานงาน หรือองค์การของทางราชการอื่น ๆ

อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับอำนาจตามกฎหมายก็คือ อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ เช่น มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยครูสอนนักศึกษาครูจนเกิดความเชี่ยวชาญและได้รับวุฒิทางครู ซึ่งเขามีอำนาจที่จะสอนหนังสือ

**เป้าหมายกลุ่มและผลผลิต**

เป้าหมายและผลผลิตของกลุ่มมีความสำคัญเท่าๆ กับการเป็นสมาชิกภาพและภาวะผู้นำเป้าหมายและผลผลิตของกลุ่มไม่อาจจะแยกออกจากกัน เป้าหมายกลุ่มเป็นแนวทางสำหรับการกระทำร่วมกันโดยกลุ่ม มันเปรียบเสมือนไม้บรรทัดที่ใช้วัดความสำเร็จ เป้าหมายในความหมายกว้างๆ รวมถึงอนาคตซึ่งต่างไปจากปัจจุบัน ในด้านตรงกันข้าม ผลผลิตของกลุ่มมักจะออกมาในรูปของปริมาณและคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ซึ่งผลิตผ่านกระบวนการกลุ่ม ถ้าหากทางกลุ่มดำเนินงานไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เขาก็จะพูดว่าได้ผล ถ้าไม่ถึง เขาก็พูดว่าไม่ได้ผล เป้าหมายที่ชัดเจน จำเพาะเจาะจง และปฏิบัติได้ ช่วยประกันถึงผลผลิตของกลุ่ม สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มที่ประสบกับความสำเร็วมักจะมีจุดมุ่งหมายส่วนบุคคลพร้อมๆ กับการสนับสนุนของกลุ่ม

องค์ประกอบอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อผลผลิตของกลุ่ม? มีหลายอย่างเช่น 1) ความต้องการของงาน (Demands of a task) ทรัพยากรที่จำเป็น เช่น ความเชี่ยวชาญ ทักษะ เวลา เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือ หรือทรัพยากรซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะไม่มีในวิธีการของกลุ่ม ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ ทางกลุ่มก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจให้เสร็จได้ง่าย 2) การขาดกระบวนการ (Lack of a process) ซึ่งจะทำให้ทางกลุ่ม



สามารถเตรียมและนำแผนออกใช้ ผู้เข้าร่วมอาจจะใช้ทรัพยากรของตนไม่ถูกต้องหรือไม่มีประสิทธิภาพ 3) ขนาดของกลุ่ม (Size of the group) กลุ่มมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไร ความซับซ้อนของการสื่อความหมายและรูปแบบขององค์การก็จะมีเพิ่มมากขึ้น ความพอใจส่วนบุคคลของสมาชิกในกลุ่มก็จะต่ำลง 4) ผลที่ได้รับ (Potential success or payoff) การเข้าร่วมคุ่มค่ากับการ

เสียเวลาและแรงงานในการประชุมกลุ่มหรือไม่? ถ้าคุ่มค่า ดังนั้นทางกลุ่มก็จะมีโอกาสคำนวณความกระตือรือร้นและการทำงานได้ผล ถ้าไม่คุ่มค่า ทางกลุ่มก็จะประสบกับความล้มเหลว

**การสื่อความหมาย**

การสื่อความหมายเป็นเรื่องที่ซับซ้อนพอๆ กับการเป็นสมาชิกภาพ ภาวะผู้นำ เป้าหมายและผลผลิต การสื่อความหมายควรจะง่าย

เพราะเราต้องสื่อความหมายอยู่เสมอ มันเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำและกระบวนการกลุ่ม เหมือนกับทุกสิ่งที่เราปฏิบัติในชีวิตประจำวัน มันไม่เป็นเพียงแต่สิ่งที่พูดกันเท่านั้น แต่ยังเป็นการรับรู้และตัวจูงใจของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อความรู้สึของผู้เข้าร่วมในกลุ่มต่อกันมักจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานเสมอ ความรู้สึกในทางบวกมักจะ

แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม มันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการทำหน้าที่ของกลุ่ม

### ปทัสถานกลุ่ม

ปทัสถานกลุ่มเป็นมิติหนึ่งที่มีความซับซ้อนและความสำคัญต่อการพัฒนากลุ่ม เป็นเวลาหลายปีที่นักสังคมศาสตร์ได้ศึกษาถึงผลกระทบของปทัสถานกลุ่มต่อเอกัตบุคคล ในระดับเอกัตบุคคล ปทัสถานกลุ่มอาจจะมีอยู่ในฐานะแนวคิดในใจของสมาชิก รวมทั้งความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม ปทัสถานกลุ่มจะให้คำจำกัดความคาดหวังมากกว่าการจำเพาะเจาะจงสิ่งใด ๆ และในบางครั้งก็จะเป็นนามธรรมมาก สมาชิกจะเรียนรู้การระบุคำพูดและหนทางของพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับและไม่ยอมรับ ปทัสถานกลุ่มมักจะตัดสินประเภทของสิ่งต่าง ๆ ที่เอกัตบุคคลมองกระทำ คิด หรือเรียนรู้

โดยทั่วไป ปทัสถานจะพัฒนาเนื่องจากผลของการที่คนพยายามจะเรียนรู้กฎของระบบสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงในลีลา (style) ศิลธรรมจรรยา หลักเกณฑ์สำหรับความสวยงาม วิธีการเลี้ยงเด็ก การหย่าร้าง และค่านิยมอื่น ๆ ปทัสถานที่เปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนด้วย ถ้าหากเขาต้องการให้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม มี



ปทัสถานใหม่ ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น เช่น คณิตศาสตร์ใหม่ คอมพิวเตอร์ช่วยสอนชั้นเรียนแบบไม่มีชั้นและวงจรคุณภาพ สิ่งดังกล่าวเป็นตัวแทนของปทัสถานใหม่ซึ่งได้มาแทนที่ปทัสถานเก่า ปทัสถานมีตั้งแต่การแต่งกายของครู จนถึงการทำตัวของครูในชั้นเรียนและที่ประชุมปทัสถาน บางครั้งก็ยากต่อการรู้สึก

อำนาจและอิทธิพลของปทัสถานกลุ่มมักจะขึ้นอยู่กับการดึงดูดของเป้าหมายกลุ่ม ตลอดจนคนภายในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่มมีมากเท่าไร อิทธิพลที่จะเกาะติดกับปทัสถานของกลุ่มก็จะมาก

เท่านั้น เราจะพัฒนาปทัสถานที่สนับสนุนต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์กลุ่มได้อย่างไร? ประการแรก จะต้องมีการเห็นพ้องต้องกัน ในหัวข้อการประชุมและทำให้ผู้เข้าร่วมได้รู้ในสิ่งที่ควรคาดหวัง นอกจากนี้ มีการประเมินผลที่ติดตามการประชุมแต่ละครั้งเพื่อระบุว่า จะสามารถปรับปรุงการประชุมและพัฒนาปทัสถานอย่างไรเพื่อให้สนับสนุนต่อเป้าหมายกลุ่มได้มากขึ้น ปทัสถานจะค่อยวิวัฒน์เป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยความจริงแล้ว ปทัสถานมักจะมีลักษณะอนุรักษ์นิยม และมันจะปกป้องสิ่งต่าง ๆ อยู่เหมือนเดิมมากกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง โอกาสที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นในระหว่างวิกฤติการณ์ วิธีการอื่นในการเปลี่ยนแปลงปทัสถานกลุ่มรวมถึงกระบวนการ เช่น คณะกรรมการโครงการสาธิต วิธีสอนแบบใหม่ ๆ วงจรคุณภาพ โปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างประจำการ การศึกษาต่อเนื่อง และการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอก แม้กระทั่งสื่อก็ยังช่วยทำให้ปทัสถานเปลี่ยนไปในสังคม ●

### หนังสืออ้างอิง

Bryant, Bunyan. *Quality Circles : New Management Strategies for Schools*. Ann Arbor, Michigan : Prakkon Publications, 1987.