

การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน

The Effective Supervision of Supervisor

ลัดดา สุขปรีดี*

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นและปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบที่หลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ มีการนำเครื่องมือ เทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรมากขึ้น การจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับการ

ควบคุมงาน หรือการบังคับบัญชางานในองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้างานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้ทำงานหรือดูแลการทำงานของบุคลากรให้ได้งานที่มีคุณภาพสูงที่สุดในปริมาณมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้างานคือใครและทำอะไร

ในองค์กรขนาดใหญ่มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ

* รองศาสตราจารย์ สังกัดภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จ.ชลบุรี
รองคณบดีฝ่ายบริหารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แต่ละด้านออกจากกัน มีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ในหน่วยงานใหญ่โดยมีบุคคลทำหน้าที่บริหารจัดการลดหลั่นกัน และสามารถแบ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารออกตามระดับตำแหน่ง หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบที่เรียกว่า ลำดับชั้นทางการจัดการ (Management Hierarchy) เป็น 3 ระดับ คือ

1.ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดขององค์การ มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากรการบริหารขององค์การ

2.ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) เป็นบุคคลที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่มีความเป็นรูปธรรม

3.ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager) เรียกว่าผู้จัดการระดับปฏิบัติการ (Operational Manager) หรือหัวหน้างาน (Supervisory) มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

อาจกล่าวได้ว่าหัวหน้างาน (Supervisor) หมายถึง บุคคลที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ทำงานเสร็จ โดยที่หัวหน้างานจะรู้ว่าตนจะต้องรับผิดชอบงานร่วมกับบุคคลหรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใดและใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน สิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติ เช่น การสั่งงาน หรือการมอบหมายงาน การแก้ปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาด หรือการจัดการกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน งานเหล่านี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในการปฏิบัติที่จะต้องเข้าใจให้ถูกต้อง

ประสานกับผู้อื่นที่จะช่วยให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ในหลายหน่วยงานพยายามลดขนาดของหน่วยงานลง ใช้คนน้อยลง อาศัยข้อมูลจากเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้นทำให้ความรับผิดชอบในการวางแผนตัดสินใจในงาน ที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน มากขึ้นการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดสภาพการณ์ที่หัวหน้างานต้องควบคุมดูแลงานโดยบางครั้งไม่ได้เห็นหรือไม่ได้สัมผัสกับสถานการณ์ที่แท้จริงของงานนั้น ๆ บทบาทของหัวหน้างานในฐานะเป็นผู้จัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหาร จึงอยู่กับความสามารถในการประสานใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะการประสานบุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ด้วยเหตุนี้องค์การสมัยใหม่ หัวหน้างานจึงมีภาระที่ซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องมีความรู้ว่าจะอะไรบ้าง คือสิ่งที่ต้องทำ ในขณะที่เดียวกันต้องมีทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการหาวิธีการให้คนในความรับผิดชอบของตนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย แคทซ์ (Katz) นักบริหารชาวอเมริกา ได้อธิบายถึงทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ทักษะมนุษย์ (Human skill) และทักษะด้านเชิงมนทัศน์ (Conceptual skill)

ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงานโดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และเทคนิควิธีการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้างานที่มีทักษะด้านเทคนิคจะสามารถแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานได้

ทักษะมนุษย์ หมายถึงความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกในกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะ

ผู้นำ รวมถึงความเข้าใจ ความต้องการของผู้อื่น มีจิตวิทยาในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ

ทักษะเชิงมนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งความสามารถในการแสวงหาโอกาสเพื่อประโยชน์ขององค์กร การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและการสร้างภาวะผู้นำเป็นต้น

จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานนอกจากจะมีความรู้ความชำนาญในเรื่องของงานตามความรับผิดชอบแล้วจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องบริหารคนให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดด้วย ซึ่งจะเรียกได้ว่า หัวหน้างานนั้น เป็นผู้ที่ต้อง “เก่งงาน” และ “เก่งคน” วิชัย โสสุพรรณจินดา (2546: 6-7) ได้เสนอคุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างานว่าจะจำเป็นต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ฐานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง การรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นคือรู้เป้าหมาย นโยบายขององค์กรเพื่อจะได้ยึดเป็นหลักในการบริหารงานในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจในเนื้องานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

2. ฐานบริหารจัดการ ในการบริหารงาน หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการใช้ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เวลา อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลประหยัดและเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีการ

บริหารจัดการเป็นแนวทางอันได้แก่ การวางแผน การจัดรูปงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน และการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องมีความสามารถในการควบคุมงานวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนบริหารจัดการแย้งที่อาจเกิดขึ้นและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

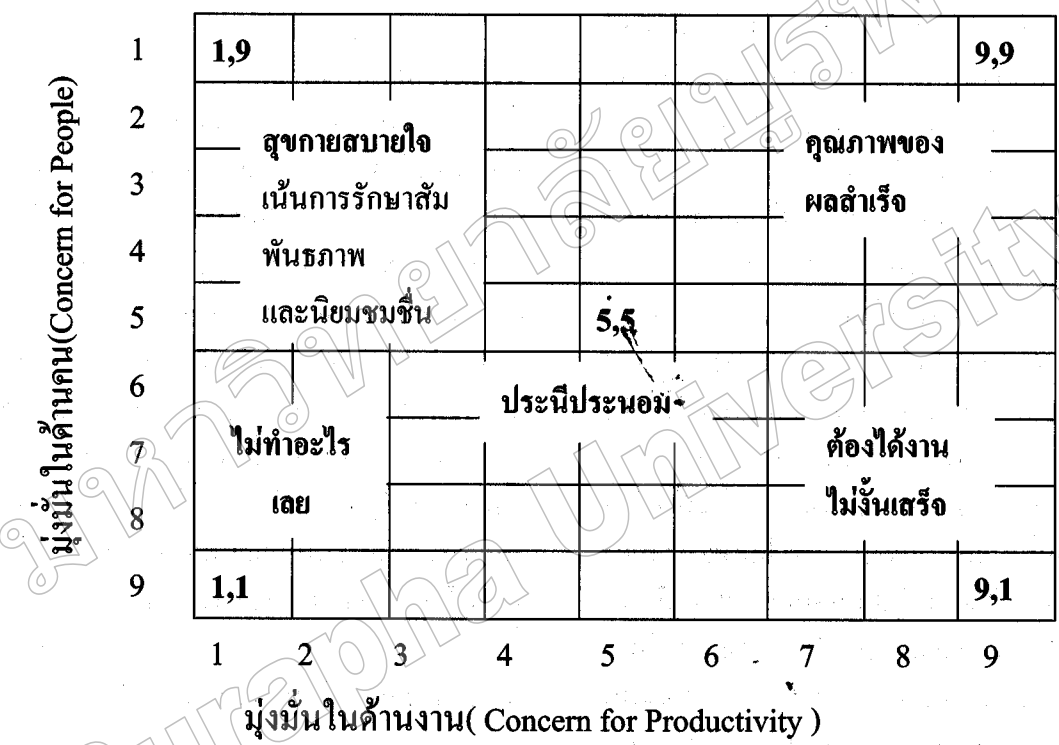
หัวหน้างานกับการควบคุมงาน

การควบคุมงาน (Supervision) เป็นงานขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน โดยผู้บริหารแต่ละระดับชั้นจะมีขอบเขตของการควบคุมงานที่แตกต่างกัน การควบคุมงาน คือการใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่และการปฏิบัติงานมีผลเพียงใด การควบคุมงานเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งหลายให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและผิดพลาด โดยการควบคุมงานขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนิสัยและวินัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน

ในหลักการบริหารแล้ว หัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใกล้ชิดกับพนักงานปฏิบัติงานมากที่สุด หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคคลที่ตนรับผิดชอบให้ทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดังกล่าวขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของหัวหน้างานแต่ละคน หัวหน้างานบางคนมักจะควบคุมงานที่ตนคิดว่าดีแล้ว โรเบิร์ต อาร์ เบลค และเจน เอส มูทอน (Robert R. Blake and Janes S. Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส

ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นต่อผลงานและความมุ่งมั่นต่อคน จัดทำเป็นตารางสี่เหลี่ยมรวม 81 ช่อง จนเกิดเป็นตาข่าย (Grid) ใช้เป็นมาตรวัดระดับต่าง ๆ ของความมุ่งมั่นที่สูงสุด ให้แกนนอนเป็นระดับความมุ่งมั่นด้าน

ผลงาน (Concern for productivity) และให้แกนตั้งเป็นระดับความมุ่งมั่นในด้านคน (Concern for people) โดยใช้มาตรวัดระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 ระดับ 1 มีความสนใจในเรื่องนั้นน้อยที่สุดไปจนถึงระดับ 9 ที่มีความสนใจในเรื่องนั้นมากที่สุด ดังภาพ



ภาพที่1 โครงข่ายภาวะผู้นำ (Managerial Grid)

- 9,1 = มุ่งมั่นในงานสูงมากแต่มุ่งมั่นในคนต่ำมาก
- 1,9 = มุ่งมั่นในงานต่ำมากแต่มุ่งมั่นในคนสูงมาก
- 1,1 = มุ่งมั่นในงานต่ำมากและมุ่งมั่นในคนสูงมาก
- 5,5 = เป็นนักประนีประนอมโดยยึดถือกฎระเบียบและแนวทางที่เคยปฏิบัติมาก่อน
- 9,9 = มุ่งมั่นในงานสูงมากและมุ่งมั่นในคนสูงมาก เป็นการทำงานคุณภาพโดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและจริงใจ

มาจากโครงข่ายดังกล่าว หากจะแบ่งพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ที่หัวหน้างานใช้กันทั่วไปในการควบคุมงานจะพบว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมที่จะเน้นเรื่องสำคัญสองประการ คือ การเน้นที่ผลงาน กับการเน้นที่คน บางคนอาจเห็นว่า “ผลงาน” มีความสำคัญที่สุด บางคนเห็นว่า “คน” เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจมากกว่าอย่างอื่น ในขณะที่บางคนก็ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งใดมากนัก ไม่ว่าจะเป็นคนหรือผลงานและมีหัวหน้างานบางคนเห็นว่าคนกับผลงานเป็นสิ่งที่ต้องควบคุมดูแลไปด้วยกัน การให้ความสำคัญในเรื่องผลงานหรือคนเหล่านี้จะแตกต่างกันและอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ซึ่งหัวหน้างานแต่ละคนมักไม่ได้มีพฤติกรรมในการควบคุมงานแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการทำงาน โดยปกติทั่วไปแล้ว หัวหน้างานทั้งหลายคงต้องการที่จะเป็นหัวหน้างานที่ดีและมีประสิทธิภาพด้วยกันทุกคนแต่การที่ประสิทธิภาพแตกต่างกันอาจเกิดจากปัญหาการขาดความรู้ ทักษะและความสามารถในการเลือกยุทธวิธีต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการควบคุมงานจึงไม่สามารถควบคุมงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะการควบคุมดูแลการทำงานของบุคลากรให้ได้งานที่มีคุณภาพ และปัญหาอีกประการหนึ่งก็คือการที่หัวหน้างานยึดติดอยู่กับความคิดและการกระทำเดิมๆ ที่ตนคุ้นเคยนั่นเอง ซึ่งถ้าหากหัวหน้างานสามารถเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ร่วมงานและพนักงานปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จและได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การวางไว้แล้ว การบริหารบุคคลย่อมประสบผลสำเร็จ

การควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำ

ความสามารถในการทำให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจที่ดีและอย่างเต็มความสามารถได้นั้นจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้างาน ซึ่งความเป็นผู้นำถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างมากของผู้บริหารทุกระดับก็ว่าได้ โดยเฉพาะในองค์การปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และมีปัญหาใหม่ ๆ ในการบริหารอยู่เสมอ นักวิชาการและผู้สนใจทางการบริหารได้ศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำในแง่มุมต่างกัน ไวท์และลิปพิท (Ralp White and Ronald Lippit) จำแนกรูปแบบภาวะผู้นำตามลักษณะการบริหารเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) คือผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ แต่จะเป็นผู้บังคับและสั่งการในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาดพนักงานปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

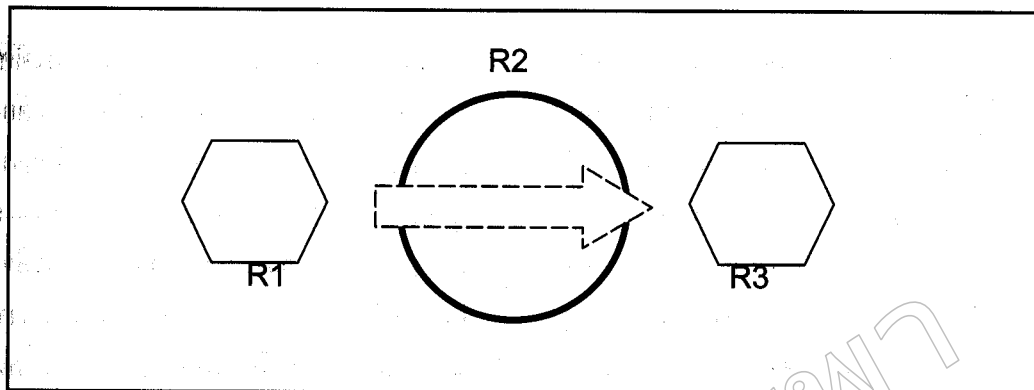
2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) คือผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการมอบหมายงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้ไม่ได้ใช้อำนาจโดยเผด็จการแต่อย่างใด

รูปแบบของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ เป็นแบบที่จะได้ผลงานมากกว่า แต่ความเป็นเผด็จการอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้คุณภาพของงานสูงกว่า

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez- Fair Leadership) คือผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมพนักงานน้อยมาก พนักงานจะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงแค่คอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ มีความเป็นมิตร เปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยอย่างกันเองได้เสมอ ในการทำงานแทบจะไม่มีบทบาทความเป็นผู้นำอยู่เลย ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะตามแนวคิดแบบเก่าเชื่อว่าบุคคลที่มีความเป็นผู้นำจะมีลักษณะพื้นฐานแตกต่างไปจากบุคคลที่ไม่มีภาวะผู้นำมากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และบุคลิกภาพ เป็นต้น ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความฉลาด รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ในโลก ทันเหตุการณ์ เป็นผู้มีความรู้สึกด้วยตนเองว่า สิ่งใดควรและสิ่งใดไม่ควรในเชิงศีลธรรม คุณธรรม มีความรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วต้องทำให้ดีที่สุด รู้จักวางตัวให้เหมาะสม เป็นที่น่านับถือ น่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เมื่อวิเคราะห์จะเห็นว่าเป็นการระบุว่าความเป็นผู้นำมักเกิดขึ้นโดยกำเนิด แต่แนวคิดในปัจจุบัน ถือว่าความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่มีโดยกำเนิดเท่านั้น คือเกิดจากพฤติกรรมของบุคคลนั่นเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำซึ่งเกิดจากการพัฒนาที่สำคัญ คือความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล(Relationships) เพราะผู้นำไม่ได้ทำงานตามลำพัง ผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จ โดยทั่วไปการทำงานร่วมกันที่เรียกว่าประสบความสำเร็จหรือที่มีคุณภาพอย่างแท้จริงนั้นผู้ร่วมงานทุกคนจะต้องมีความสุขในการทำงานด้วยซึ่งความสำเร็จของงานที่วันนี้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถและการบริหารจัดการที่ดี ส่วนการทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าสัมพันธภาพของบุคคลถูกจัดไว้อย่างเหมาะสมก็จะส่งผลต่อความราบรื่นในการติดต่อระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความนับถือ รักใคร่และเชื่อถือศรัทธาระหว่างกันอันจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวหน้างานจึงจำเป็นจะต้องเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก โรเบิร์ตอาร์เบลค(Robert R. Blake) ได้เสนอแนวคิดการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำโดยเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เรียกแนวคิดนี้ว่า “3R แห่งการเป็นผู้นำ” (Three R's of Leadership) ซึ่งประกอบด้วย R1 คือทรัพยากรบุคคล (Resource) R2 คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationships) และ R3 คือผล (Result) ดังภาพ



ภาพที่2 3R แห่งการเป็นผู้นำ

R1 (Resource) หมายถึง ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจ

R2 (Relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อกัน

R3 (Result) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติต่อกันของบุคคล การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
 ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถวัดได้จากผลผลิต เปรียบเทียบกับเป้าหมายและ
 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การใช้แนวคิดเรื่อง 3R นี้มีความสำคัญอยู่ที่
 R2 คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะความ
 สัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นตัวกำหนดระดับ
 ความมากน้อยหรือแรงกระตุ้นร่วมในกลุ่มคนซึ่งจะ
 ช่วยให้ผู้มีความสามัคคี มีความรับผิดชอบและ
 ผูกพันกับการทำงานร่วมกันอย่างได้ผลและมี
 ประสิทธิภาพ ซึ่งหัวหน้างานจะมีบทบาทอย่าง
 มากในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง
 บุคคลทั้งที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเองและของ
 พนักงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของการทำงาน
 เป็นทีม (Teamwork) ความสามารถในการสร้าง
 และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการ
 ควบคุมงานของหัวหน้างานนั้นจะขึ้นอยู่กับ
 ความสามารถในการนำทักษะมนุษย์มาใช้ในการ
 ควบคุมงานได้มากน้อยเพียงใดนั่นเอง หัวหน้า
 งานที่มีความสามารถนำทักษะมนุษย์มาใช้จะสามารถ

สร้างความรู้สึที่ดีต่อพนักงานและสร้างความ
 ร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ รวมทั้งเข้าใจความ
 ต้องการของผู้อื่น มีจิตวิทยาในการบริหารคน
 เพื่อให้ได้คนที่ดีมีคุณภาพในองค์กร ดังนั้น
 หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถใช้
 ทรัพยากรบุคคล (R1) ให้แปรเปลี่ยนเป็นผลลัพธ์
 (R3) ได้ โดยอาศัยการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือ
 มอบหมายให้ผู้อื่นทำงานด้วยการสร้างและรักษา
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างราบรื่น
 ซึ่งบ่อยครั้งที่เราพบว่าหัวหน้างานที่มีความรู้หรือ
 เก่งมาก ๆ บางคนไม่ประสบความสำเร็จในการ
 ควบคุมงาน ด้วยเหตุที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่อง
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กรณีเช่นนี้มักพบกับ
 หัวหน้างานที่มีทรัพยากรบุคคลให้ใช้มากมาย
 แต่ไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
 ที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนในการทำงานได้นั่นเอง

ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งหัวหน้างานสามารถใช้ในการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีหลายประการ ในที่นี้จะขอเสนอ 4 เรื่อง คือ การสื่อสาร (Communication) ความคิดริเริ่ม (Initiative) การแสวงหาข้อมูล (Inquiry) และความขัดแย้ง (Conflict) ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication)

คือการสื่อข้อความระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน ภายในองค์การเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการสื่อสารกับองค์การภายนอกด้วย หัวหน้างานมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายใน องค์การมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การสั่งงาน การสอนงาน การชี้แจงและการ ประสานงานต่าง ๆ ตลอดจนการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งหัวหน้างานที่มีทักษะ ในการสื่อสารที่ดีจะสามารถใช้ประโยชน์จาก การสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและ ให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องได้ ปกติการสื่อสาร ภายในองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธี โดย ผ่านช่องทางต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ได้แก่ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็น ทางการ โดยวิธีการเขียน การพูด การใช้สีหน้า ท่าทาง และการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้หากผู้สื่อสารขาดความระมัดระวัง และขาดความชำนาญในการสื่อสาร เช่นการใช้ภาษาไม่รัดกุมหรือมีความคลุมเครือหรือมีความขัดแย้งในตัวสารก็อาจส่งผลกระทบต่อความ ล้มเหลวของการสื่อสารได้ นอกจากนี้ปัญหา ของการสื่อสารในองค์การมักเกิดจากความ

แตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องทัศนคติ อารมณ์ความรู้สึก เพราะข้อมูลที่สื่อสารจะต้องผ่าน กระบวนการของการรับรู้และ การตีความของ ผู้รับสารจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว ดังนั้นในการสื่อสารทุกครั้งจำเป็นจะต้องพิจารณา ถึงการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ และการรับรู้ ของบุคคลนี้เองที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

สิ่งที่หัวหน้างานที่ดีควรกระทำในการ สื่อสารเพื่อการควบคุมงานไม่จะเป็นการสื่อสาร วิธีใดก็ตามคือการทำให้เกิดความถูกต้องและ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการรับสารด้วยการ สื่อสารที่จริงใจ หมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลตาม ข้อเท็จจริงและไม่ให้การถ่ายทอดในลักษณะคำสั่งที่ จะต้องให้พนักงานปฏิบัติตามโดยไม่ให้มีข้อ ได้แย้ง ควรใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีข้อมูล ย้อนกลับที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ซึ่งในกระบวนการสื่อสาร แบบสองทางนี้ทักษะการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการ รับฟังจะช่วยให้เข้าใจความคิดเห็นนั้น ๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นประเด็นในการจูงใจ ผู้อื่นให้คล้อยตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้การ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นจะทำให้เกิด การยอมรับซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือ ที่ดีต่อไป ต่อไปนี้เป็นคำแนะนำในการสื่อสาร เพื่อการสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่าง บุคคลซึ่งหัวหน้างานสามารถใช้ในการควบคุมงาน ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 ใช้คำพูด หรือเขียนอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น

ติดต่อสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน สั่งการ สอนงาน หรือการชี้แจง

1.2 เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลที่สื่อสารและ พยายามเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่สอดคล้องตามกัน (Complementary transaction) สื่อไม่ขัดแย้ง ไม่ขัดใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความพอใจในการสื่อสารเป็นอย่างมาก

1.3 การพูดจะต้อง ระวังระวังในการใช้น้ำเสียง หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกที่อาจนำไปสู่การรับรู้ที่คลาดเคลื่อน

1.4 ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่ฟัง แปลความหมาย และจดจำสิ่งที่ฟังได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและมีการซาบซึ้งในการฟังโดยการให้เกียรติผู้พูด

1.5 สื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วยความถูกต้องและมีความเพียงพอของข้อมูลเช่น เรื่องนโยบาย การเปลี่ยนแปลงงาน การให้มีส่วนร่วม สิทธิตลอดจนการยอมรับผลงาน รวมทั้งการ ชื่นชมผลงาน ฯลฯ นอกจากนี้จะต้องเปิดช่องทาง การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันตลอดเวลา

1.6 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ไปในทางที่ดีด้วยการแสดงออกที่เหมาะสมในการสื่อสาร เช่นการใช้เวลา การแต่งกาย การยิ้มแย้มทักทาย การขอบคุณ การชมเชย เป็นต้น ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกมีความสุขและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึงความพยายามในการเริ่มทำในสิ่งที่ไม่มีการทำมาก่อน การหยุดกระทำบางอย่างที่กำลังดำเนินการ

อยู่หรือการเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งความคิดริเริ่มนี้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องมาจากหัวหน้างานเท่านั้น พนักงานสามารถแสดงความคิดริเริ่มได้เช่นกัน หัวหน้างานที่มีความคิดริเริ่มสูงมักจะมุ่งมั่นในประสิทธิภาพของงาน จึงมักจะแสดงออกในลักษณะการกระตือรือร้น ที่จะทำให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมและความรู้สึกรับผิดชอบในงานร่วมกันด้วย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกันหัวหน้างานที่มีลักษณะความเป็นผู้นำจะพยายามสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและกล้าคิดเรื่องใหม่ๆ ที่เป็นการสร้างสรรค์ รวมทั้งกล้าแสดงข้อกังวลของตนเองต่อผู้อื่นเพื่อร่วมกันหาหนทางแก้ปัญหาในการนำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น หัวหน้างานที่รู้จักใช้ความคิดริเริ่มหรือรู้จักหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดริเริ่มของพนักงานอย่างเหมาะสม ผลที่ได้ก็คือพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและร่วมรับผิดชอบในงานที่ทำเสมอ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความคิดริเริ่มเพื่อการควบคุมงาน

2.1 พยายามกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ เช่นการประชุมระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

2.2 แสดงการยอมรับผลสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกับพนักงาน พร้อมจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่โยนปัญหาให้ผู้อื่น

2.3 สร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนร่วมที่สำคัญของงาน

2.4 สร้างความรู้สึกกระตือรือร้นในการร่วมคิดโดยไม่ใช้การออกคำสั่ง สั่งการ

2.5 แสดงความกระตือรือร้นในการพูดคุยเปิดเผยไว้ว่างใจและพร้อมแสดงความช่วยเหลืออย่างเต็มที่

3. การแสวงหาข้อมูล (Inquiry) คือการหาข้อเท็จจริงและข้อมูล ข้อมูลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมงาน หัวหน้างานจะมีความเข้าใจและรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการหาข้อมูลหัวหน้างานที่ดีจะต้องมีการเตรียมตัวอยู่เสมอในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การเตรียมข้อมูลก่อนเข้าประชุม การแก้ปัญหาพร้อมกับผู้อื่น และเรื่องอื่น ๆ ที่ตนจะต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้งานสำเร็จ วิธีการ แสวงหาข้อมูลดังกล่าวสามารถกระทำได้จากการศึกษาเอกสารอย่างละเอียดรวมไปถึงการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การสอบถามข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อค้นหาข้อโต้แย้งหรือข้อสนับสนุนความคิดต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก ในกรณีนี้วิธีการสอบถามคืออาศัยความสามารถในการพูดเพื่อการจูงใจให้ข้อมูล เช่นการตั้งคำถาม การกระตุ้นให้พูด การขอคำแนะนำ การถามนำ เป็นต้น ในขณะเดียวกันก็ต้องอาศัยการเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย คือ มีการฟังอย่างตั้งใจมีเป้าหมาย มีการรับรู้เรื่องที่ฟัง การแปลความหมายและการจดจำข้อมูลที่ได้จากการฟัง ลักษณะการสอบถามที่จะรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้นั้นจะต้องไม่มีลักษณะของการจ้องจับผิดอยู่ด้วย เพราะการสอบถามแบบจับผิด นอกจากจะไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงแล้วยังก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดข้อขัดแย้งตามมา ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะต้องมีการตรวจสอบความ

ถูกต้องอย่างรอบคอบ และเมื่อนำไปใช้เพื่อการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เป็นประเด็นจะต้องเสนอข้อมูลที่ชัดเจนโดยเน้นความเป็นจริง บางครั้งข้อมูลที่หัวหน้างานมีอยู่อาจแตกต่างไปจากข้อมูลที่พนักงานมี หัวหน้างานที่ดีจะต้องเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของข้อมูลเสมอ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานร่วมกับการแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมาและจริงใจ ในขณะเดียวกันการมีข้อมูลในสิ่งที่พูดและมีเหตุผลดีว่าก็จะส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือจากพนักงาน เพราะพนักงานจะเห็นว่าหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตัวเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การควบคุมงานวิธีเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้มีการถกเถียงเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจและสัมพันธภาพที่ดีต่อไป

4. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการไม่เห็นด้วยทุกอย่างหรือปฏิกิริยาโต้ตอบที่เป็นปฏิกิริยา ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล มาจากการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และแบบความคิดที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นเมื่อคนเรามีความคิดที่แตกต่างกันก็แสดงความคิดของตนออกมา การเกิดความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมดาในการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความแตกแยก หรือทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้นอย่างไร หัวหน้างานจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจัดการ

กับความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหัวหน้า
บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ
เช่น การ หาหนทางระงับไว้ ประนีประนอมยอม
ถอยมทำตัวเป็นกลางไม่ตัดสินใจกับฝ่ายใด
ฝ่ายหนึ่ง แต่หัวหน้างานบางคนพร้อมจะเผชิญ
กับความขัดแย้งเพราะมีแนวคิดที่ว่าความขัดแย้ง
จะก่อให้เกิดประโยชน์เพราะจะช่วยกระตุ้นให้
บุคคลพยายามหาทางแก้ไขปัญหาและทำให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าหรือพัฒนาองค์การ
อาจแบ่งลักษณะความขัดแย้งในองค์การตาม
บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Inter-
person Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่าง
บุคคลกับบุคคล

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม(Inter-
group Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
ทีมงาน หรือองค์การ

สาเหตุของการขัดแย้งอาจแบ่งได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล(Personal
Conflict) ได้แก่ความขัดแย้งที่เกิดจากความ
แตกต่างด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลเช่น บุคลิกภาพ
ทัศนคติ ค่านิยม เป็นต้น

2. ความขัดแย้งเรื่องงาน(Technical Con-
flict) ได้แก่ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างงาน
ที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิด ค่านิยมและวิธีการ
ในการทำงานของบุคคล ลักษณะโครงสร้าง
ของหน่วยงานและข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไม่ตรงกัน
 เป็นต้น

การวิเคราะห์ สาเหตุของความขัดแย้ง
ได้ถูกต้องจะช่วยให้หัวหน้างานได้เห็นขอบเขต
ของปัญหาได้ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้การจัดการกับ
ความขัดแย้งตรงประเด็นมากขึ้น มีคุณลักษณะ

หลายอย่างในการควบคุมงานของหัวหน้างานที่จะ
ช่วยไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นแต่ไม่ใช่ลักษณะ
การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งคือ วิธีการทำงาน
แบบตรงไปตรงมา การเปิดโอกาสให้ทุกคนมี
ส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การทำงานร่วมกัน
ก่อนล่วงหน้า การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ที่จะทำให้
ทุกคนมองเห็นจุดอ่อนของความคิดเห็นตั้งแต่แรก
ซึ่งเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งลง
ไปได้บ้าง อย่างไรก็ตามในกรณีที่ความขัดแย้งนั้น
หลีกเลี่ยงไม่ได้ หัวหน้างานจำเป็นต้องเผชิญกับ
ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ก็จะต้องพยายามค้น
หาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งและควบคุม
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและ
ถ้าความขัดแย้ง ถูกทำให้หมดไปโดยเป็นที่พอใจ
แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ก็จะเป็นรากฐานของ
ความสัมพันธ์ในด้านความร่วมมือยิ่งขึ้น

การจัดการความขัดแย้งต้องอาศัยคน
หลายคนร่วมมือกันทั้งหัว หน่วยงานและพนักงาน
ดังนั้นความสามารถในการเลือกกลยุทธ์การจัดการ
ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง
ซึ่งมีกลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้ง
หลายวิธีที่ใช้กัน ดังนี้

1. วิธีชนะ-แพ้ (Win- Lose Method)
เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ส่งผลต่อฝ่ายหนึ่งได้
ฝ่ายหนึ่งเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรอง
ว่าใครมีอำนาจมากกว่ากัน มีผลประโยชน์มากกว่า
หรือมีเสียงมากกว่า เป็นวิธีจัดการกับข้อขัดแย้ง
ที่คุ้นเคยกัน

2. วิธีแพ้-แพ้ (Lose - Lose Method)
เป็นการแก้ไขความขัดแย้งในลักษณะประนีประนอม
ใช้วิธีการเจรจาเพื่อให้อีกฝ่ายได้สิ่งที่ต้องการบางส่วน

หรือไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการคือแพ้ทั้งสองฝ่าย

3. วิธีการทำให้ความขัดแย้งหมดไปและทำให้ กิดความพอใจทั้งสองฝ่ายอาจใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า “ชนะ – ชนะ” (Win - Win Method) วิธีการนี้เป็นการนำความคิดที่ตรงข้ามมาเปรียบเทียบเพื่อแก้ไขความแตกต่างของความคตินั้นๆ ด้วยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายแสดงข้อเท็จจริงสนับสนุนความคิดและความต้องการของตนอย่างจริงจัง หาประเด็นความขัดแย้งไม่กล่าวโจมตีซึ่งกันและกัน การแก้ไขด้วยวิธีนี้จะทำให้เกิดความเปิดเผยของทุกฝ่ายอย่างจริงจังซึ่งมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกัน หัวหน้างานจะมีบทบาทอย่างมากในการจูงใจให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการตัดสินใจ เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรคือสิ่งที่ถูก” ไม่ใช่ให้ เกิดความรู้สึกว่า “ใครถูก หรือ ใครผิด” ดังกลยุทธ์ชนะ - แพ้ ส่วน การจูงใจจะเกิดผลได้ต้องอาศัยการปรับปรุงสภาพต่าง ๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับปรุงด้านการรับรู้ การปรับทัศนคติและการเรียนรู้เกี่ยวกับการยอมรับในความแตกต่างของกันรวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและจัดความคิดเห็นที่แตกแยก เกิดความเชื่อมั่นศรัทธา ร่วมมือประสานงาน ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นพื้นฐานของการสร้างความราบรื่นในการทำงานและกระบวนการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ผลของการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวจะมีผลกระทบทางด้านจิตวิทยา คือ ผู้ชนะมักจะ มีขวัญและกำลังใจ ถ้าเป็นกลุ่มจะมีความสามัคคีเพิ่มขึ้น ลดความตึงเครียดภายในกลุ่มได้ แต่ถ้าความภาคภูมิใจในชัยชนะสูงจนเกิดการ

เหลิงอาจส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะมุ่งแสวงหาความก้าวหน้าในระดับสูงได้ ส่วนผู้แพ้จะรู้สึกผิดหวังซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมก้าวร้าว ต่อต้าน หรือ ถดถอยเฉื่อยชา แต่หากได้รับแรงจูงใจสูงใจและสามารถยอมรับการแพ้ได้ก็จะมีการปรับปรุงตนเองและร่วมงานได้

สำหรับการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจมีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานนั้น หัวหน้างานควรแก้ไขด้วยการอธิบายความคิดของตนในลักษณะไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าการขัดแย้งนั้นเป็นการขัดแย้งส่วนตัว ต้องตั้งใจและเต็มใจรับฟังทุกประเด็นที่พนักงานอธิบายความคิดของเขา และต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ของความขัดแย้งอย่างจริงจังและเหมาะสม Nathan Turner (Turner: 31-32) เสนอแนะหลักการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. พยายามกำหนดขอบเขตปัญหาที่ชี้ให้เห็นว่าต้องร่วมกันแก้ปัญหา
2. พยายามแก้ปัญหาที่ประเด็นปัญหามากกว่ามุ่งแก้ที่บุคคล
3. พยายามแก้ปัญหาที่ละประเด็นโดยเริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็กๆ เพราะจะแก้ไขง่ายกว่าเมื่อปัญหาลุกลามแล้ว
4. พยายามเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด
5. สร้างความเข้าใจและการยอมรับเรื่องความแตกต่างของกันและกัน
6. พยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนมีส่วนร่วมกัน เช่น วัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นต้น
7. พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ สร้างจิตสำนึกถึงความความเป็นพวกเดียวกัน การเป็นมิตร การพึ่งพาและสัมพันธ์ภาพที่มีต่อกัน
8. พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าการชนะมากกว่ามีการแพ้-ชนะ

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าลักษณะการควบคุมงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นนอกจากหัวหน้างาน ต้องมีความรู้ความสามารถในทีมงาน มีความเข้าใจในความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีแล้วยังต้องเป็นผู้พร้อมจะใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีจัดการกับทรัพยากรการบริหารโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล คือความรู้ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังต้องใช้ความเป็นผู้นำเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้น เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถของบุคคลดังกล่าวให้กลายเป็นผลงานที่ดีที่สุดอีกด้วย หัวหน้างานสมัยใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงในการ

ทำงานร่วมกับผู้อื่นจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมงานได้ ซึ่งกฎเกณฑ์สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นนั้นอยู่ที่การเรียนรู้ถึงจุดอ่อนของการควบคุมงานและรู้จักเปลี่ยนแปลงลักษณะการควบคุมงานแบบเดิมๆที่คุ้นเคยให้เป็นการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่หัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้แล้วหัวหน้างานผู้นั้นจะสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองจากการเป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานแบบพื้นๆมาเป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. *การจัดการ*. กรุงเทพฯ ซีเอ็ดเคชั่น 2547
- ปริญญาดันสกุล. *ทำไมTeamไม่เวิร์ค*. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2547
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. *หัวหน้างานพันธุ์แท้*. พิมพ์ครั้งที่6. สำนักพิมพ์จิตจักรวาล. 2547
- เสนาะ ดิยาว. *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่2 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์. 2544
- Grid Company. *The Supervisory Grid*. Texas. Scientific Method, Inc. 1991
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. *Management*. 7th. Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 2002
- Joe Flower. *Human Change by Design*. <http://www.well.com/user/bbear/blake.html>. 12/16/2005
- Robert R. Blake. <http://www.gridinternational.com/pdf/RRBlake.pdf> 12/16/2005
- Richard Luecke และ Jett Potzer. *การบริหารจัดการทีมงาน* (สุริพร พึ่งพุทธคุณ, แปล) กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์. 2548
- Turner, Nathan W. *Effective Leadership in Small Group*. Vally Forge: Jadsopress, 1997