

# เทคนิคการสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพสูง\*

## (Highly Effective Team Building Technique)

ผศ.ดร. นำชัย เลวัลย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### บทนำ

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เนื่องในวันเฉลิมสิริราชสมบัติ ครบรอบ 60 ปี เน้นถึงคุณธรรมที่เป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคี ที่ทำให้คนไทยเราสามารถร่วมมือร่วมใจกันรักษาและพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อกันไปได้ตลอดรอดฝั่ง

\* จากการศึกษากรอบหลักสูตร “เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building Technique) โดยวิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2549 ณ วิทยาลัยมหาดไทย จังหวัดนนทบุรี



องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนการบริหารงานแบบบูรณาการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็คือการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในทุกระดับ การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบบูรณาการ เนื่องจากลักษณะการทำงานมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายหน่วยงาน หลายระดับ การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงวิธีการรับรู้และหลีกเลี่ยงการทำลายการไว้วางใจต่อกัน การติดต่อประสานงาน การมีส่วนร่วม ปัจจัยเหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นเครื่องมือและสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานของกระทรวงมหาดไทย

## เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building Technique)

ทีมงาน...เป็นหัวใจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ได้อย่างดี เมื่อใดก็ตามที่มีการอยู่ร่วมกันเป็นทีม ย่อมมีหลักเกณฑ์ ที่ให้ดำเนินไปในทางเดียวกัน และในทางตรงกันข้ามอาจจะเห็นไม่ตรงกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมี



ประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ย่อมที่จะต้องมีการบริหารทีมงานให้สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ด้วยดี

### แนวความคิดและทักษะในการสร้างทีม (Skill and approach of the competent teambuilding )

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นการเตรียมบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีม ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และการแสดงออกถึงความสามารถของทีม

การแสดงออกถึงความสามารถของทีม (The Approach of the competent teambuilding) ลักษณะของทีมจะดูได้จาก การยอมรับของหน่วยงาน (Organizational acceptance) เช่น หน่วยงานให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ในการทำงานของทีม

### ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาสาเหตุในระดับพื้นที่

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามทัศนะขอเสนอแนวความคิดว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้



1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัดและเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม อย่าง



เต็มทีในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

**5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure)** สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

**6. ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership)** หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดีเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

**7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review)** ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม ซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว



**8. การพัฒนาบุคคล (Individual development)** สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาอย่างมีแผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations)** นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมได้ผลงานเสร็จตามเป้าหมาย โดยทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างมีแผน ดำเนินการอย่างมีระบบ หัวหน้าที่รู้จักประเมินและหาทางพัฒนา การทำงานเห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน มีการประชุมมากขึ้น คิดมากขึ้น พูดน้อยลง เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง ทำงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ มีการทบทวนกฎเกณฑ์

## เจ็ดอุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง (The 7 Habits of Highly Effective People)

The 7 Habits of Highly Effective People เจ็ดอุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง เป็นผลงานของ Stephen R. Covey ซึ่ง



แนวคิดของเขาส่งผลสะท้อนต่อวิธีคิดของคนในวงกว้างถึงขนาดได้รับการยกย่องให้เป็น 1 ใน 25 บุคคลผู้ทรงอิทธิพลมากที่สุดจากนิตยสาร TIME โดย Dr. Stephen R. Covey ผู้ก่อตั้ง และประธานบริษัท Franklin Covey Co. ซึ่งต้องการสนับสนุนบุคคลในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูง เพราะนั่นหมายถึงองค์กรของพวกเขาจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล ด้วยเช่นกัน

กระแสของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กระแสความเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก ตลอดจนการรวมตัวของธุรกิจต่างๆ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญหน้าอยู่ขณะนี้ การแก้ปัญหาแบบฉาบฉวยนั้นไม่ใช่ทางออกของปัจจุบันนี้ รวมถึงการปรับปรุงในส่วนเล็กๆ น้อยๆ นั้นไม่มีประโยชน์ ดังนั้นองค์กรที่ทุ่มเทในการสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานอันแข็งแกร่งขององค์กรเท่านั้น ที่จะสามารถก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมั่นใจและมั่นคง

☛ แก้ไข ปรับเปลี่ยน ยกเลิก พฤติกรรม และความคุ้นเคย ที่ไม่มีประสิทธิผล



☛ การสร้างความไว้วางใจในระดับสูง

☛ พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น

เมื่อเรามองและคิดในแง่มุมมองที่แตกต่างจากเดิม เราก็จะกระทำพฤติกรรมที่แตกต่างเช่นกัน และการกระทำเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือวิธีการที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและมั่นคง โดย เจ็ดอุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง ได้แก่

### อุปนิสัยที่ 1: คิดเชิงรุก (Be Proactive)

เสริมสร้างให้มีความกล้าที่จะเผชิญสิ่งใหม่ๆ กล้ารับผิดชอบ และปรับปรุงการยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

อุปนิสัยแห่งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เราแต่ละคนมีอำนาจเป็นของตัวเองในการที่จะตัดสินใจ เมื่อแต่ละคนใช้พลังอำนาจนี้ในการที่จะเลือกตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ตามค่านิยมที่มีต่อตัวเอง เขาเหล่านั้นจะได้ชื่อว่าเป็นคนโปรแอกทีฟ กล่าวอีกนัยหนึ่งบุคคลที่มีลักษณะ โปรแอกทีฟ จะสามารถใช้ความมีอิสระในการ



เลือกตัดสินใจซึ่งจะสอดคล้องได้ดีที่สุดกับค่านิยมของแต่ละบุคคล ในขณะที่บุคคลเหล่านั้นให้ความสำคัญกับสิ่งที่เขาสามารถควบคุมได้ (Circle of Influence) แทนที่จะตอบสนองหรือวิตกกังวลเกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ซึ่งไม่ได้อยู่ในความควบคุมของเขาเหล่านั้น (Circle of Concern) เขาเหล่านั้นก็ได้เชื่อว่าได้ใช้พลังงานไปในทางที่ถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถควบคุมเงื่อนไขเหล่านั้นและเป็นการเพิ่ม Circle of Influence

เป็นกรอบความคิดในการปฏิบัติตน ทั้งด้านสังคมและการทำงานให้มีความรอบคอบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา พุดในสิ่งที่ดี คิดดี ทำดี

### วงจรรวุฒิภาวะ (The Maturity Continuum)

เป็นความหมายแห่งการริเริ่ม มีความหมายในฐานะความเป็นมนุษย์ที่สามารถรับผิดชอบชีวิตตัวเอง พฤติกรรมของเราเป็นส่วนหนึ่งจากการตัดสินใจ เราต้องเป็นฝ่ายริเริ่มและรับผิดชอบในการกระทำทุกอย่าง อย่างที่เกิดขึ้น การกระทำของเราย่อมเกิดจากการเลือกของเราเองอยู่บนพื้นฐานของคุณค่ามากกว่าผลจากเงื่อนไขซึ่งความมีประสิทธิภาพในทางด้านการผลิตนั้นเกิดขึ้นจากความ



สมดุลของ 2 สิ่ง คือ ผลผลิตกับ ความสามารถในการผลิต Be Proactive (อุปนิสัยแห่งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล) คนที่มีพฤติกรรมแบบโปรแอกทีฟ คือเป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่อทางเลือกของเขาและมีอิสรภาพในการเลือก ในอุตสาหกรรมเราสามารถนำโปรแอกทีฟมาใช้เพื่อกำหนดความสามารถในการผลิตให้เพิ่มพูนขึ้นได้ เพราะเราสามารถเลือกที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ให้อยู่ภายใต้การควบคุมของเราและเป็นไปตามแนวทางที่เราได้กำหนดไว้ เช่นเราจะทำการปรับปรุงการผลิตแบบใหม่ให้ดีกว่าแบบเดิม โดยการออกแบบสายการผลิตใหม่ โปรแอกทีฟเป็นตัวเลือกที่จะทำได้

พฤติกรรมแบบโปรแอกทีฟนี้ ยังได้รวมไปถึงการช่วยเหลือ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้ซึ่งจะช่วยให้เราได้ในอนาคตสามารถเลือกงานให้แต่ละบุคคลทำได้ ว่าแต่ละคนเหมาะสมกับงานอย่างไรโดยดูที่พฤติกรรมของเขาและให้โอกาสเขาได้ทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตัวเอง เปรียบได้กับเราสามารถเลือกผู้ที่ส่งมอบวัตถุดิบให้เราได้ ว่าเป็นบริษัทใดซึ่งเป็นบริษัทที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอย่ามัวยึดติดอยู่กับบริษัทเดียว ต้องกล้าที่จะเลือกในสิ่งที่ดีกว่าให้กับบริษัท เพราะเราสามารถที่จะกำหนดให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้ การที่เรามีพฤติกรรมแบบโปรแอกทีฟ



และหัวหน้าหรือผู้จัดการรวมไปถึงคนในองค์กรมีพฤติกรรมแบบโปรแอกทีฟจะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรไปได้อย่างรวดเร็ว

### อุปนิสัยที่ 2: เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin With The End In Mind)

มุ่งที่ความสำเร็จของโครงการ โดยรวมเป้าหมายของทีมงานและองค์กรไว้ด้วยกัน

- ☛ การตอบสนองตามค่านิยม
- ☛ การยอมรับความรับผิดชอบ
- ☛ มุ่งเน้นที่ Circle of Influence
- ☛ เป็น Transition Figure

อุปนิสัยแห่งภาวะผู้นำส่วนบุคคล บุคคลผู้ที่มีประสิทธิผลกำหนดทิศทางอนาคตด้วยตนเอง เขาเหล่านั้นได้ประโยชน์จากการเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจในทุกๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับชีวิต แทนที่



จะปล่อยให้บุคคลอื่นหรือเงื่อนไขปัจจัยภายนอกต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดผลที่จะเกิดแก่เขา แต่เขาเหล่านั้นสามารถที่จะวางแผนว่าเขาอยากจะเป็นเช่นไร หรืออยากทำอะไร หรืออยากจะมีอะไร แล้วเขาก็ได้กำหนดสิ่งเหล่านั้นขึ้นในใจเพื่อที่จะเป็นตัวนำในการตัดสินใจต่างๆ แผนที่อยู่ในใจนี้ที่ใช้สำหรับกำหนดเป้าหมายในชีวิตจะถูกแสดงออกมาเป็นตัวหนังสือในรูปแบบที่เรียกว่า คำปณิธาน (Mission Statement) บุคคลใดๆ ก็ตามซึ่งมีคำปณิธานเป็นของตนเองที่สามารถที่จะใช้ในการนำการตัดสินใจ จะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างกลมกลืนกับเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้โดยตัวเอง

การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายภายในใจ (being with the end in mind) หมายถึง คุณต้องรู้เป้าหมายอย่างชัดเจนว่าคุณต้องการอะไร ต้องการจะไปไหน เพื่อจะได้เข้าใจว่าคุณจะขยับไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้อย่างไร

การกำหนดเป้าหมายไว้ในใจ จะเป็นสิ่งที่ใช้ตรวจสอบทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตคุณ ไม่ว่าพฤติกรรมในวันนี้ หรือวันหน้าจะต้องสอดคล้องกับสิ่งที่คุณกำหนดไว้ในใจ



วิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ " สนใจเฉพาะสิ่งที่คุณต้องการเป็น และต้องการทำ โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าและหลักการที่ดี "

Begin with the End in Mind(อุปนิสัยแห่งภาวะผู้นำส่วนบุคคล) เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ คือ การสร้างทางจิตใจ การวางแผน การออกแบบและวางโครงสร้างสำหรับสิ่งที่เราต้องการจะเป็น หรืออาจเรียกว่าเป็นการสร้างปณิธานของตัวเองขึ้นมาเพื่อกำหนดให้เป็นที่ไปตามแนวทางที่ปณิธานตั้งไว้ ซึ่งสามารถใช้ได้กับการตั้งปณิธานในการดำเนินชีวิต ตั้งปณิธานของครอบครัว และตั้งปณิธานในการทำงานให้กับองค์กรนั้น ฯลฯ ผู้บริหารสามารถตั้งปณิธานขององค์กรได้ว่าจะเป็นที่ไปแนวทางใดและเน้นที่เรื่องใดเป็นสำคัญเพื่อการบริหารขององค์กรเป็นที่ไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ศูนย์กลางของชีวิตเป็นสิ่งชี้้นำการตัดสินใจและชักจูงให้เรากระทำการต่าง ๆ การเขียนคำปณิธานส่วนตัวนั้นเป็นเหมือนกับการกำหนดแนวทางของชีวิตให้เดินไปอย่างมีจุดหมายปลายทางที่แน่นอน ในโลกอุตสาหกรรมก็เช่นเดียวกัน เราอาจเคยได้ยินคำว่า "สร้างคนก่อนสร้างเทคโนโลยี" ซึ่งคำกล่าวนี้เป็นเหมือนคำปณิธานอย่างหนึ่งซึ่งหมายถึงว่าเทคโนโลยีนั้นไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยถ้าปราศจากคนที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างสิ่งต่าง ๆ



ขึ้นมา เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ เป็นการสร้างทางจิตใจก่อนสร้างทางกายภาพ เป็นการสร้างแนวทางให้กับชีวิตของตัวเอง และยังสามารถนำไปประยุกต์กับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเราได้อีกด้วย

### อุปนิสัยที่ 3: ทำสิ่งที่สำคัญก่อน (Put First Things First)

มุ่งเน้นทำสิ่งที่สำคัญก่อน และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

- ➡ สิ่งแรกที่สำคัญสำหรับท่าน
- ➡ ดำรงชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพในตารางการบริหารเวลาพื้นที่

อะไรคือสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรก อะไรก็ตามซึ่งเราโดยส่วนตัวพบว่ามีคุณค่ามากที่สุดที่จะกระทำ สิ่งสำคัญอันดับแรกนั้นจะช่วยให้เราดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง สิ่งนี้จะช่วยให้เราบรรลุถึงเป้าหมายแห่งชีวิตบนหลักการที่ถูกต้อง ซึ่งได้แสดงไว้ในคำปณิธาน (Mission Statement)



สิ่งสำคัญอันดับแรกมักจะมีความสำคัญมากเสมอ และบางครั้งก็เป็นความเร่งด่วน :

☛ ความสำคัญ (Important) กิจกรรมเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าโดยส่วนตัวแล้วท่านพบว่ามันมีคุณค่า ถ้ามันมีผลต่อปณิธาน ค่านิยม และจุดมุ่งหมายอันดับต้นๆ ของเรา

☛ ความเร่งด่วน (Urgent) กิจกรรมเป็นเรื่องเร่งด่วนถ้าเราหรือผู้อื่นรู้สึกว่าจะต้องให้ความสนใจในเรื่องนี้อย่างทันทีทันใด เราควรจะมีมุมมองไปที่การบริหารเวลา และเรื่องของงานรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น

☛ การบริหารที่ดีที่สุดคือ การทำทุกอย่างตามลำดับความสำคัญ (putting first things first) การบริหารก็คือการจัดระเบียบวินัยเพื่อทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ และหัวใจของการบริหารเวลา สามารถสรุปให้สั้นเหลือเพียงประโยคเดียวว่า " จัดการและดำเนินการตามความสำคัญ "



โดยสรุป Put First Things First (อุปนิสัยแห่งการบริหารส่วนบุคคล) ทำสิ่งที่สำคัญก่อนเราควรทำในสิ่งที่สำคัญก่อน เพื่อที่จะได้บรรลุความสำเร็จผลตามที่ได้ตั้งปณิธานไว้ซึ่งกิจกรรมทั้งหลายสามารถจัดลำดับได้โดยการแบ่ง ตามความสำคัญ และความเร่งด่วนโดยมีการกำหนดตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันเราควรที่จะระบุและกำจัดกิจกรรมที่ไม่ได้นำไปสู่การบรรลุปณิธานตามที่ได้ตั้งใจไว้

#### อุปนิสัยที่ 4: คิดแบบชนะ ชนะ (Think Win – Win)

ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหา และความขัดแย้งร่วมกัน แสวงหาหนทางที่มีผลประโยชน์ด้วยกัน

☛ กรอบความคิดหกประเภทของความสัมพันธ์ของมนุษย์

☛ เขียนบทชีวิตใหม่ด้วยความคิดแบบชนะ - ชนะ

☛ สัมผัสของชนะ - ชนะ





การคิดแบบชนะ - ชนะ เป็นกรอบแห่งจิตใจและหัวใจ ซึ่งมุ่งเน้นอย่างมั่นคงเพื่อให้บรรลุถึงผลประโยชน์ร่วมกันในทุกๆ ด้านของการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความคิดแบบชนะ - ชนะหมายถึงให้ทุกๆ ฝ่ายเป็นผู้ชนะ เพราะว่าข้อตกลงหรือวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้นจะทำให้ได้ประโยชน์และความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย นั่นหมายความว่าทุกๆ ฝ่ายจะรู้สึกดีกับการตัดสินใจนั้น และรู้สึกผูกพันในแผนการเพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จ

บุคคลซึ่งคิดแบบชนะ - ชนะ จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ กล่าวคือ ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (Integrity) วุฒิภาวะ (Maturity) และ ความใจกว้าง (Abundance Mentality) บุคคลซึ่งมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นจะมีความซื่อสัตย์ในด้านความรู้สึก ค่านิยม และข้อผูกมัดที่ตนเองมีต่อผู้อื่น และต่อตนเอง บุคคลผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะจะแสดงความคิด และความรู้สึกของตนเองด้วยความกล้าแสดงออก และแสดงความใส่ใจต่อผู้อื่นทั้งในด้านความคิด และความรู้สึกเช่นกัน บุคคลซึ่งมีความใจกว้างจะมีความเชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างมีมากเกินไปพอสำหรับทุกๆ คน

"มิตรภาพไม่มีวันเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากความเชื่อมั่น และ ความเชื่อมั่นจะไม่มีวันเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากความซื่อตรง "



แนวคิดแบบชนะ - ชนะ ไม่ถือเป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง แต่เป็นปรัชญาโดยรวมที่มนุษย์พึงปฏิบัติต่อกัน เป็นการมองว่าชีวิตควรเป็นไปเพื่อความร่วมมือร่วมใจ ไม่ใช่เพื่อการแข่งขัน เพราะความสำเร็จของคนคนหนึ่งไม่ได้หมายความว่าต้องทำให้อีกคนหนึ่งเสียหายหรือต้องแย่งชิงจากคนอื่น

Think Win - Win (อุปนิสัยแห่งภาวะผู้นำระหว่างบุคคล) คิดแบบชนะ - ชนะ บุคคลในสังคมปัจจุบันนี้จะมีความคิดแบบชนะ - แพ้ ซึ่งเป็นความคิดที่ผิดและเป็นความคิดของคนส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในสังคมคือคิดที่จะหว่านตนเองเป็นอันดับแรก หากผลประโยชน์ใส่ตัวเองและให้ร้ายกับผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งคำว่าชนะในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามได้รับคำว่าแพ้ การคิดแบบชนะ - ชนะ นั้นเป็นความคิดที่จะหาวิธีที่จะทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จและมีความสุขในขณะที่เดียวกันที่สร้างความพอใจให้กับผู้อื่นด้วย

การคิดแบบชนะ - ชนะ ต้องเริ่มต้นจากที่ตัวเราเองก่อน หากคนภายในองค์กรมีความคิดแบบชนะ - ชนะจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้มากยิ่งขึ้นโดยต่างฝ่ายต่างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันหากองค์กรคิดแบบชนะ - ชนะ มีข้อตกลงร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ได้รับ



ผลประโยชน์จากการที่ได้ทำข้อตกลงร่วมกันอีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทั้ง 2 ฝ่าย คนที่มีคุณลักษณะแบบชนะ-ชนะจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีวุฒิภาวะกล้าแสดงออก ใส่ใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น มีความใจกว้าง

### อุปนิสัยที่ 5: เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (Seek First to Understand, Then To Be Understood)

สร้างความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น โดยใช้ทักษะในการฟัง เพิ่มความไว้วางใจให้สูงขึ้น และทำงานให้สำเร็จขึ้น ช่วยทำให้เข้าใจปัญหาต่างๆ และทักษะในการสื่อสารดีขึ้น เพื่อหาทางแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องที่สุด

☛ ความท้าทายในการติดต่อสื่อสาร

☛ ระดับของการฟังและการตอบสนองบนพื้นฐานของอัตชีวประวัติ

อุปนิสัยแห่งการติดต่อสื่อสารอย่างเข้าอกเข้าใจ เมื่อเราฟังเพื่อที่จะเข้าใจผู้อื่น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เราเลิกสนใจสิ่งต่างๆ บนกรอบความคิดของ



เราเอง และเลิกสนใจที่จะอธิบายอัตชีวประวัติส่วนตัวของเราเองต่อผู้อื่น โดยการหลีกเลี่ยงการตอบสนองที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ของเราเองและให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคคลอื่น จะเป็นการช่วยในเรื่องการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น จะเป็นการช่วยให้เราได้มีการเตรียมตัวที่จะฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ และด้วยความตั้งใจที่จะเข้าใจผู้อื่น

การให้ผู้อื่นเข้าใจเรา จะต้องใช้ความกล้าหาญและทักษะ คุณจะต้องมีความกล้าหาญที่จะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง และอย่างเปิดเผย คุณจำเป็นต้องมีทักษะในการที่จะอธิบายอย่างแจ่มชัดและเที่ยงตรงในประเด็นต่างๆ ของคุณจากมุมมองของผู้อื่น "หัวใจมีเหตุผลพอที่จะรู้ว่าเรื่องไหนไม่ต้องใช้เหตุผล "

การเข้าใจคนอื่นต้องอาศัยการไตร่ตรอง แต่การทำให้คนอื่นเข้าใจเราจะต้องอาศัยความกล้าหาญ ยิ่งคุณสามารถทำความเข้าใจคนอื่นได้ลึกซึ้งเท่าไร คุณจะยิ่งได้รับความศรัทธามากขึ้นเท่านั้น เมื่อคุณเข้าใจความรู้สึกของแต่ละคนเป็นอย่างดีแล้ว ความแตกต่างจะไม่ใช่อุปสรรคอีกต่อไป



โดยสรุป Seek First to Understand, Then Be Understood เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา การที่จะทำให้อื่นเข้าใจเราก่อนนั้นยาก เราจะต้องเข้าใจผู้อื่นก่อนโดยเริ่มต้นด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ

การฟังมีหลายระดับหลายประเภท เช่น ไม่สนใจฟัง แกล้งฟัง เลือกฟัง และฟังอย่างตั้งใจ ฟังด้วยหู สายตาและหัวใจ การฟังอย่างเข้าอกเข้าใจนั้นไม่ได้หมายความว่าต้องฟังแล้วเห็นด้วยเสมอ ต้องฟังอย่างที่เราเข้าใจในบุคคลนั้นอย่างแท้จริงว่ารู้สึกนึกคิดอะไร ถ้าหากเราทราบถึงความรู้สึกนึกคิดของเขาได้จะเป็นประโยชน์ต่อเราเป็นอย่างมากเราสามารถใช้คนได้อย่างถูกต้องว่าเขาชอบหรือรู้สึกอย่างไรกับงานที่เราได้มอบหมาย การฟังอย่างเอาใจใส่เป็นการเพิ่มมนุษยสัมพันธ์ในอีกทางหนึ่งซึ่งช่วยให้เราสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและเข้าใจผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากในองค์กรหนึ่งๆ เราต้องพบปะผู้คนจำนวนมากซึ่งการฟังที่ดีนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการเข้ากับผู้อื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวเองและเพื่อการติดต่อประสานงานได้อย่างดียิ่งขึ้นเพราะเราได้ฟังแล้ววิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างละเอียดรอบคอบดียิ่งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดตามมาใน



ภายหลัง เพราะเราสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น เห็นภาพ แก่นสาร กรอบความคิดในการทำงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

### อุปนิสัยที่ 6: ผืนิกพลังประสานความต่าง (Synergize)

ผืนิกพลังต่างๆ ร่วมกันจากสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำมาเป็นส่วนได้เปรียบในทางเลือกใหม่

- กระบวนการผืนิกพลังประสานความต่าง
- การให้คุณค่ากับความแตกต่าง
- การสร้างสรรค์ทางเลือกที่สาม
- การมองภาพของความถ่อมใจ

อุปนิสัยแห่งการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ Redwoods ซึ่งเมื่อร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดจะทำให้เกิดศักยภาพซึ่งจะก่อให้เกิดผลเป็นทวีคูณ มากกว่าผลที่เกิดจากการแยกกันทำงาน หลักการผืนิกพลังประสานความต่างนี้เป็นจริงเช่นเดียวกันในสังคม



มนุษย์ เมื่อบุคคล 2 คนร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าผลบวกของแต่ละฝ่ายมารวมกัน เมื่อแต่ละฝ่ายให้คุณค่ากับความแตกต่างของอีกฝ่ายหนึ่งก็จะทำให้แต่ละฝ่ายมีใจเปิดกว้างเพื่อที่จะหาโอกาส และความ เป็นไปได้ใหม่ๆ ช่วยให้แต่ละฝ่ายคิดแบบชนะ-ชนะ และสร้าง ความไว้วางใจ ก็จะช่วยให้มีการเสริมซึ่งกันและกัน

การประสานพลัง หมายถึง การรวมข้อดีของอุปนิสัยทั้งหมด มารวมเข้าด้วยกันเพื่อทำงานใหญ่ให้สำเร็จ

กุญแจสำคัญของการประสานพลังก็คือ การประสานพลัง ในตัวบุคคลนั่นเอง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ

**Synergize** (อุปนิสัยแห่งการร่วมมืออย่างสร้างสรรค์) ในการพึ่งพาอาศัยกันทุกวันนี้ต้องอาศัยความเข้าใจในแต่ละตัว บุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละคนการที่เรามองเห็นความ แตกต่างของแต่ละคน คนที่มีความคิดต่างไปจากเราอย่างสรุปว่า เขาคิดผิดหรือเราคิดผิด เราต้องเห็นด้วยกับความแตกต่างนั้น หมายถึงเราต้องเคารพถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยในการ พัฒนาเรียนรู้ ปรับความคิดในตัวเราเองมองความแตกต่างนั้นเป็น



เสมือนความแตกต่างของการเรียนรู้ ความแตกต่างที่เราค้นพบขึ้น นั้นจะสามารถช่วยให้เราแก้ไขปัญหาในการทำงานได้และสามารถ สร้างผลงานร่วมกับคนในทีมของเราความแตกต่างที่อาจ เกิดขึ้นได้นั้นมีหลายรูปแบบซึ่งแต่ละแบบไม่อาจที่จะสามารถ พัฒนาความคิดของเราไปได้เพราะว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้น เป็นความต่างอย่างไร้ความคิด

การประนีประนอมเป็นหนทางหนึ่งที่จะจัดการกับความ แตกต่างได้ แต่การประนีประนอมนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เสมอ ไป ไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น ความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นตัวช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น หากเรารู้จักและยอมรับ ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้รวมทั้งสามารถช่วยพัฒนาผลผลิตให้ มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

### อุปนิสัยที่ 7: ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the Saw)

ทำให้เป็นกิจวัตร หมั่นฝึกฝน เพื่อพัฒนาทั้ง 6 อุปนิสัย ให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ รวมทั้งเอาใจใส่ทั้ง สี่มิติของการเติมพลังชีวิต 1) กายภาพ 2) สติปัญญา 3) จิตวิญญาณ 4) สังคม/อารมณ์



- ☛ สี่มิติของการเติมพลังชีวิต
- ☛ ความสามารถในการผลิตส่วนบุคคล
- ☛ วงหมุนสู่เบื้องบน
- ☛ การดำรงชีวิตโดยมีศูนย์กลางอยู่ที่หลักการ

อุปนิสัยที่ 7 เป็นเหมือนกับเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่ช่วยรักษาและเพิ่มคุณค่าที่มีอยู่ในตัวคุณให้มากขึ้น การลับเลื่อยให้คม โดยทั่วไปแล้วหมายถึงการแสดงพลังขับเคลื่อนที่มีอยู่ในตัวบุคคล แล้วนำออกมาใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยใช้อย่างฉลาดและสมดุล

Sharpen the Saw (อุปนิสัยแห่งการเติมพลังชีวิต) ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ หมายความว่าได้ถึงการพัฒนาตัวเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในทั้ง 4 ด้าน

1. ด้านกายภาพ ออกกำลังกายให้ร่างกายสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะทำงานในวันต่อๆ ไป ทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย



2. ด้านสติปัญญาศึกษาหาความรู้ให้กับตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อโลกอุตสาหกรรมที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป

3. ด้านจิตวิญญาณ มีสมาธิกับตนเองตั้งใจกับงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้

4. ด้านสังคม/อารมณ์ มีความสุขุม วุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถที่จะควบคุมตนเองได้กับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ต้องมีการพัฒนากรอบความคิดของตัวเองเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ต้องหมั่นดูแลรักษาความสามารถของตัวเองให้ดีอยู่เสมอและเพิ่มพูนความสามารถให้มีมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ อาจจะเพิ่มพูนทีละน้อยแต่นานๆ สม่ำเสมอ หากเราสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ฯลฯ ให้กับตัวเองได้แล้วในสิ่งนั้นจะช่วยให้เรามีความคิดที่ดีที่จะกลับไปพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมได้อีก ดังคำกล่าวที่ว่า “เราต้องช่วยตัวเองก่อนที่จะช่วยผู้อื่น” หากเรายังไม่สามารถช่วยตัวเองได้จะมีใครที่ไหนที่จะเชื่อในตัวเราและไม่กล้าที่จะมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ

สำหรับ อุปนิสัยที่ 8 : จากประสิทธิผลสู่ความยิ่งใหญ่

"The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness" ทำ



อย่างไรจึงจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ ก่อนอื่นใดก็ต้องทำความเข้าใจกับความเป็ น "ผู้นำ" เสียก่อน ว่า คนทุกคนมีศักยภาพที่จะขึ้นเป็นผู้นำได้ทั้งนั้น ถ้าเราดูผู้นำที่ยิ่งยื นของโลกก็ไม่ได้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการอะไร อย่างเช่น พระพุทธเจ้า มหาตมะคานธี แต่มาจากศีลธรรมและคุณธรรมเป็นตัวบ่งชี้ความเป็ นผู้นำที่ยิ่งยื น

"Covey บอกว่ามนุษย์เราเกิดมามีของขวัญติดตัวมา 3 ข้อด้วยกัน บางคนอาจไม่เคยได้แกะกล่องเลย แต่คนที่แกะกล่องออกแล้วเอาของขวัญมาพัฒนา คนๆ นั้นจะเป็นผู้นำที่ยิ่งยื นโดดเด่นได้ คือเป็นผู้นำที่สามารถค้นพบ "เสียง" ในตัวเอง ค้นพบศักยภาพ และปลดปล่อยศักยภาพของตนเอง แล้วก็เป็ นแรงบันดาลใจให้คนอื่นค้นพบศักยภาพของคนคนนั้นด้วย"

☛ ของขวัญประการแรกคือ เสรีภาพและอำนาจในการเลือก



☛ ของขวัญประการที่ 2 คือ กฎแห่งธรรมชาติหรือหลักการซึ่งเป็นสากลและไม่มีวันเปลี่ยนแปลงเราสามารถที่จะค้นหาหลักการหรือกฎแห่งธรรมชาติที่ยิ่งยื น ไม่ว่าจะผ่านกาลเวลานานเท่าใดก็ตามหลักการนี้จะไม่ล้าสมัย เป็นเรื่องปรกติตสัจจะ และเป็นเรื่องปัจเจกตติง คือปรากฏชัดในตนเองด้วย ซึ่งหลักการนี้คือคุณค่าที่ไม่ว่าใครเข้ามาสัมผัส ชาติใด ศาสนาใด ผิพรรณใด หลักการนี้ก็เป็นหลักการที่ดี ซึ่งเมื่อรู้ว่าเรามีทางเลือก เราก็ควรจะต้งมีหลักการที่เรายึดมั่น

☛ ส่วนของขวัญประการที่ 3 ก็คือความฉลาดหรือสมรรถนะทั้ง 4 ในตัวนั่นเอง ข้อนี้ก็คือการที่เราจะเป็นคนที่สมบูรณ์ เป็นองค์กรที่สมบูรณ์หรือเป็นประเทศที่สมบูรณ์ได้จะต้องมีความสามารถ 4 ข้อด้วยกัน คือเรื่องของ PQ, IQ, EQ และก็ SQ ซึ่งก็คือ กาย จิตใจ สติปัญญา และมโนธรรม

จากจุดนี้ เห็นว่า Covey สามารถโยงเข้ากับภาพใหญ่ของสังคมโลกได้เป็นอย่างดีโดยอธิบายว่า "เรากำลังอยู่ในยุคสังคมของการเรียนรู้ ซึ่งในยุคอุตสาหกรรมจะเน้นเรื่องการทำงาน



เหมือนกับหุ่นยนต์ โดยผลผลิต 80% ของมูลค่าเศรษฐกิจของโลก มาจากที่เราทำอะไร อีก 20% เป็นเรื่องของ Value added creativity คือการใส่มูลค่าเพิ่มเข้าไปในสิ่งที่เราทำ แต่ยุคนี้มันกลับสมการเลย 80% ของมูลค่าเศรษฐกิจไม่ใช่เราทำอะไร แต่เป็นที่เราทำอย่างไร เป็นการใส่ความคิดสร้างสรรค์ จิตวิญญาณ จิตใจ อะไรต่างๆ เข้าไปในสิ่งที่มีอยู่แล้ว" โลกยุคนี้แข่งขันกันที่ความรู้ คนทำงานที่ไม่มีความรู้จะตกยุค เหมือนพนักงานพิมพ์ดีดที่พิมพ์ดีดได้แต่ไม่รู้ว่าจะพิมพ์อะไรจะอยู่ไม่รอด เพราะแม้แต่ผู้บริหารก็ต้องพิมพ์ดีดเองในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่ Covey เรียกว่า Information age มันมีการปฏิวัติรูปแบบการทำงานซึ่งไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ตั้งแต่อินเทอร์เน็ต อีเมล มันส่งผลให้วิถีชีวิตของคนยุคนี้เปลี่ยนแปลงไปในอัตราที่เร็วมาก เพราะฉะนั้นคนที่อยู่รอดได้ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็น Information worker คือทำงานโดยอาศัยความรู้ รู้แล้วต้อง add value ใส่เข้าไป และต้องดึงในเรื่องมโนธรรม จิตวิญญาณเข้ามาใส่ด้วย ถึงจะได้ศักยภาพที่เต็มที่ของคนๆ นั้นขององค์กรนั้นๆ ออกมา องค์กรนั้นถึงจะอยู่ได้ หนังสือเล่มนี้มีอิทธิพลต่อการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงไม่น้อย



“ สิ่งที่ Covey พุดยังสอดคล้องกับพระพุทธศาสนา เขาบอกว่า มนุษย์สามารถหาทางเลือกที่สามได้ ซึ่งไม่ใช่ทางเลือกของคุณหรือของผม แต่เป็นทางเลือกของเราที่เกิดจากการเข้าใจซึ่งกันและกัน และไม่ใช่การประนีประนอมยอมความกัน แนวคิดนี้คือ หลักมัชฌิมาปฏิปทา ที่พระพุทธเจ้าประทานไว้ คือทางสายกลางซึ่งเป็นการเลือกทางเดินที่ยั่งยืน”