

## คำอธิบาย รู้เรา รู้เขา

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาเกี่ยวกับพื้นฐานของพฤติกรรมบุคคลซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร เริ่มตั้งแต่การรู้จักและเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง การแสดงออก การรับและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) คือคำติชมที่สร้างสรรค์ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ผลกระทบ หรือมุมมองจากผู้อื่น เกิดความเข้าใจตนเองเพิ่มมากขึ้น เรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มหรือทีม รวมทั้งมีเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลในทีม เพื่อจะได้ต่อยอดนำพฤติกรรมที่มีความถนัดมาใช้ให้เกิดผลงานของทีมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

### ประเด็นหลัก

1. หน้าต่าง Johari
2. การให้และการรับข้อมูลย้อนกลับหรือคำติชม (feedback)
3. ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม
4. การประเมินตนเองตามพฤติกรรมบุคคลในทีมของ Belbin

### คำอธิบายประเด็นหลัก

#### 1. หน้าต่าง Johari

1.1 เป็นแนวทางในการเข้าใจตนเองและผู้อื่นตามแนวคิดของ Joseph Luft และ Harry Ingham ที่เปรียบแต่ละคนมีหน้าต่างอยู่ 4 บาน ด้านซ้ายบนเป็นส่วนที่เปิดเผย (public / open) ซึ่งทั้งตัวเองและผู้อื่นรู้ ส่วนด้านขวาบนจะเป็นส่วนที่ผู้อื่นรู้หรือสังเกตเห็น แต่ตัวเองไม่รู้ นับว่าเป็นจุดบอด (blind spot) ของแต่ละคน ด้านซ้ายล่างจะเป็นเรื่องที่เราารู้เกี่ยวกับตัวเอง แต่ไม่บอกให้คนอื่นรู้ เรียกว่าเป็นด้านซ่อนเร้น (hidden) และด้านขวาล่างเป็นเรื่องที่ทั้งตัวเองและผู้อื่นยังไม่รู้ คือเป็นด้านมืดมน (unknown) ซึ่งอาจเป็นศักยภาพ หรือแง่มุมใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยถูกค้นพบมาก่อน

1.2 เมื่อคนเราเปิดเผยตัวเองมากเท่าใด ก็จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจเรามากขึ้นเท่านั้น ช่วยให้เขาได้รู้ว่าเราชอบอะไร ไม่ชอบอะไร การติดต่อสัมพันธ์ก็จะราบรื่นมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันถ้าเราบอกให้ผู้อื่นรู้หรือเข้าใจถึงพฤติกรรมที่เขาแสดงออก ก็จะช่วยลดจุดบอดที่อาจกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคน เมื่อเขาฟังและเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น

## 2. การให้และการรับข้อมูลย้อนกลับหรือคำติชม (feedback)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลให้ชัดเจนมากขึ้นโดยผู้ให้คำติชม (feedback) ต้องมีวิธีการให้ที่สร้างสรรค์ กล่าวคืออธิบายถึงข้อเท็จจริงอย่างเฉพาะเจาะจง ไม่พูดกว้าง ๆ ลอยๆ หรือกล่าวอ้างถึงคนอื่น บอกให้ผู้อื่นเข้าใจว่า เราสังเกตเห็นพฤติกรรมอย่างไร และพฤติกรรมนั้นๆ ส่งผลต่อเรา หรือความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไร นอกจากนี้ในการให้คำติชม ผู้พูดต้องไม่พูดเกินความจริง และเลือกเวลาในการพูดคุยที่เหมาะสม โดยไม่ปล่อยให้เนิ่นนานเกินไป หรือเลือกเวลาที่คิดว่าผู้ฟังพร้อมจะเปิดใจรับฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้ควรเริ่มประโยคว่า ผม/ฉัน สังเกตเห็นอะไร และให้เฉพาะในเรื่องที่เรามั่นใจ และมีข้อมูล

ในการรับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เมื่อมีผู้อื่นมาพูดหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของเรา ฟังรับฟังด้วยความตั้งใจ เมื่อไม่เข้าใจหรือสงสัย ให้ถามเพื่อของความกระจ่าง แล้วจึงสรุปข้อมูลที่ได้ยินด้วยคำพูดของเราเองเพื่อตรวจสอบ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงตัวเอง เพื่อให้สัมพันธภาพระหว่างกันดีขึ้น

เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับ ผู้รับไม่ควรป้องกันตัวเอง หรือสร้างเกราะกำบัง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อได้รับฟังข้อมูลเชิงลบ ผู้ฟังไม่ควรกล่าวโทษผู้อื่น หรือแสดงอาการตอบโต้ หรือเก็บกดซ่อนเร้น หาเหตุผลเข้าข้างตนเอง แสดงความถดถอยด้วยการย้อนไปถึงอดีตที่เคยทำได้ดี

## 3. ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

จะมีทั้งกลุ่มพฤติกรรมที่ช่วยให้เกิดผลงานในการทำงานกลุ่มร่วมกัน เช่น การเป็นผู้ขอข้อมูล หรือให้ข้อมูล การขอความคิดเห็น หรือการให้ความคิดเห็น การประเมิน การขยายความ อธิบายให้ชัดเจน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีพฤติกรรมที่ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกทีม เช่น การเป็นผู้ให้กำลังใจ การสร้างความปรองดอง เป็นผู้ประนีประนอม คอยเปิดทางสนทนา หรือเป็นผู้ตามที่ดี อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมส่วนบุคคลหรือการแสดงออกตามความต้องการของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลงาน หรือสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เช่น การแสดงความก้าวร้าว ปิดกั้นความคิด ครอบงำความคิดของกลุ่ม ระบายความในใจ หรือขี้เล่น สนุกสนานในเวลาไม่สมควร

#### 4. การประเมินตนเองตามพฤติกรรมบุคคลในทีมของ Belbin

4.1 Belbin ได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมของบุคคลในทีมเป็น 8 ลักษณะหลัก ๆ ได้แก่ IM / Implementer เป็นผู้แปลงความคิดสู่การปฏิบัติ ทำงานอย่างมีระบบ CO / Coordinator เป็นผู้เข้าใจวัตถุประสงค์ เน้นผลลัพธ์ในภาพรวม สามารถประสานให้เกิดผลงานของทีม SH / Shaper เป็นปฏิมากร หรือผู้ที่คอยผลักดันให้การทำงานเป็นไปตามทิศทาง วัตถุประสงค์ที่กำหนด ยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก P / Plant คือมันสมองของกลุ่ม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดต่าง RI / Resource Investigator เป็นผู้ที่มีเครือข่าย มีสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกกลุ่ม รู้ว่าจะหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ได้ ที่ไหน ME / Monitor, Evaluator เป็นผู้ประเมินผลงานของกลุ่ม ทั้งความคืบหน้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ TW / Team Worker เป็นผู้ที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทีม CF / Completer, Finisher เป็นคนทำงานละเอียด รอบคอบ มีวินัย ระมัดระวัง

4.2 แบบประเมินของ Belbin มีทั้งหมด 7 ตอน โดยในแต่ละตอนผู้ตอบจะต้องพิจารณาตัวเลือกแต่ละตัวที่กำหนดให้ (ทั้งหมด 8 ตัวเลือก) ว่าตัวเองมีลักษณะตามที่ระบุในแต่ละตัวเลือกหรือไม่ แล้วให้ขีดถูกในตัวเลือกที่คิดว่าตรงกับลักษณะของตน โดยจะเลือกกี่ตัวเลือกก็ได้ จากนั้นให้พิจารณาว่าในตัวเลือกที่เลือกไว้ทั้งหมด เมื่อเรามีคะแนน 10 คะแนน ในแต่ละข้อ เราจะให้ค่าน้ำหนักในตัวเลือกที่เลือกไว้มากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น ข้อ 1 เลือก ก ข ง ช และ ญ และเห็นว่า ช ตรงหรือทำมากที่สุด จึงให้ 4 คะแนน อีกตัวเลือก ก ค่อนข้างตรง จึงให้ 3 คะแนน ดังนั้นจึงเหลือคะแนนอีก 3 คะแนน ให้ตัวเลือก ข ง และ ญ ข้อละ 1 คะแนน รวมคะแนนในข้อนี้ทั้งหมดเป็น 10 คะแนน หรือผู้ตอบอาจเลือกตัวเลือกเดียวแล้วให้คะแนน 10 ก็ได้ ทั้งนี้พิจารณาจากสิ่งที่เราทำจริงในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม และความถี่หรือความถนัดเป็นหลัก หลังจากให้คะแนนและรวมคะแนนแล้ว จะช่วยให้รู้ว่าผู้ประเมินมีความถนัดในลักษณะใด ซึ่งจะแสดงถึงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีมงาน ซึ่งโดยทั่วไป จะมีความถนัดสูงสุด 1 ลักษณะ และมีลำดับที่ 2 หรือที่ 3 ผู้ประเมินสามารถใช้ความถนัดของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมได้อย่างดี และสามารถสร้างผลปฏิบัติงานของทีมให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป