

บทที่ 1

กลุ่ม และกระบวนการกลุ่ม

(Group and Group Process)

มนุษย์เราตั้งแต่สมัยโบราณกาลมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มและร่วมมือกันทำงาน จนกระทั่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคม สำหรับสังคมไทยก็มีการร่วมกันทำบุญในเทศกาลต่างๆ สิ่งที่เห็นได้ชัดคือการทำจุลกฐิน ซึ่งทุกคนจะร่วมมือกันทำงาน แบ่งงานกันทำในแต่ละหน้าที่เพื่อให้การดำเนินงานโดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ก็ยังมีการร่วมมือกัน “ลงแรง” ในการเก็บเกี่ยวข้าว เพื่อเป็นการช่วยเหลือกันในยามจำเป็น แม้กระทั่งการดำรงชีวิตอยู่ก็ยังนิยมอยู่รวมกันเป็นครอบครัว เพื่อร่วมกันทำงานและประกอบอาชีพภายในครัวเรือนเดียวกัน การดำเนินชีวิตในแต่ละวันทุกคนจะทำงานและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของตนเอง เรียนในชั้นเรียนเดียวกันกับกลุ่มเพื่อน ร่วมกิน และร่วมทำงานกับเพื่อนซึ่งเป็นกลุ่มที่เล็กลงมา แต่ก็ยังคงอยู่ในลักษณะของกลุ่ม ในช่วงเวลาของการพักผ่อน ก็ยังร่วมเล่นกีฬากับกลุ่มเพื่อน ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็นคนละกลุ่มกับเพื่อนที่ร่วมเรียน หรือร่วมทำงาน จะเห็นได้ว่าการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม และมีลักษณะที่แต่ละคนในกลุ่มจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การศึกษาเรื่องกลุ่ม เริ่มต้นในราวปลายศตวรรษที่ 19 และได้รับการศึกษาและวิจัยเรื่อยมาจนถึงศตวรรษที่ 20 ในปัจจุบัน โดยนักจิตวิทยาสังคม ซึ่งประกอบด้วย Lewin, Lippett และ White และนักการศึกษาอีกหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่ม อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งรูปแบบของผู้นำกลุ่ม ตลอดจนการศึกษาในเรื่องโครงสร้างของกลุ่ม การจัดกิจกรรมกลุ่ม ผลของการทำงานในลักษณะกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม รวมทั้งการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และจากงานวิจัยต่างๆ ซึ่งเปรียบเทียบผลของการทำงานเป็นรายบุคคล กับกลุ่ม ในเรื่องการแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจ พบว่าการทำงานในลักษณะกลุ่มจะให้ประสิทธิผลมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล (Johnson, 1994:15) ซึ่งมีผลทำให้มีการจัดตั้งคณะลูกขุน (Jury) ในการพิจารณาคดีตัดสินคดีความต่างๆ งานวิจัยต่างๆ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่ม และบทบาทของกลุ่ม ในระยะหลังๆจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาทัศนคติ พฤติกรรม ธรรมชาติ และลักษณะของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งลักษณะพฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะสามารถเปลี่ยนไป หรือปรับตัวได้ เมื่อมารวมอยู่ในกลุ่ม

อาจจะกล่าวได้ว่า กลุ่ม เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ตั้งแต่แรกเกิด จนตาย การมีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มในด้านต่างๆ การศึกษาเรื่องรูปแบบของกลุ่ม การสร้างกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม การมีทักษะที่ดีในการอยู่รวมกลุ่ม และกลุ่มสัมพันธ์ จะทำให้สามารถปรับตนเองในด้านการดำเนินชีวิตให้อยู่ในกลุ่มได้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ และเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

รูปแบบของกลุ่ม

กลุ่มประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งแต่ละคนจะต้องมีกิจกรรม และจุดประสงค์ส่วนหนึ่งร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้การดำเนินงานตามจุดประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ กาลตัน (Galton, 1992:8-10) แบ่งรูปแบบของกลุ่มตามจุดประสงค์ของงานได้ 4 รูปแบบคือ

1. กลุ่มตามที่นั่ง (Seating Group)

หมายถึงบุคคลที่มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม หรือเป็นหมู่โดยมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน เช่น การที่คนต้องการเดินทางโดยรถเมล์มารวมนั่งรถเมล์คันเดียวกัน ซึ่งแต่ละคนอาจจะลงรถเมล์ในสถานที่ต่างๆกัน หรือการที่นักเรียนมาเรียนรวมกัน และครูมอบหมายให้แต่ละคนวาดภาพ ซึ่งนักเรียนจะวาดภาพตามความสนใจและความคิดของตนเอง ทำให้ได้รูปภาพหรืองานที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มทำงาน (Working Group)

เน้นที่การทำงานและผลงานของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะได้รับมอบงานให้ทำ หรือกลุ่มต้องการทำงานในเรื่องเดียวกัน จุดประสงค์เหมือนกัน ทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันทำงาน เพื่อแสวงหา คิดค้นวิธีการเฉพาะเรื่องตามที่กลุ่มต้องการหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ เช่น การที่ครูมอบให้นักเรียน 1 กลุ่มจัดทำกระดานนิเทศก์เรื่องวันเข้าพรรษา และนักเรียนอีก 1 กลุ่ม ทำกระดานนิเทศก์เกี่ยวกับรูปประโยคภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งนักเรียนจะช่วยกันรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย แล้วนำมาจัดทำกระดานนิเทศก์ดังกล่าว

3. กลุ่มร่วมมือกันทำงาน (Cooperative Group)

หมายถึงการที่สมาชิกในกลุ่มซึ่งมีความสามารถต่างๆกันร่วมมือกันทำงาน โดยที่แต่ละคนในกลุ่มจะแบ่งงานกันทำในส่วนต่างๆที่แตกต่างกัน เมื่อนำผลงานมารวมกันแล้วจะได้ผลงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เช่นการแต่งเพลง จะต้องประกอบด้วย ผู้แต่งเนื้อเพลง ทำนอง คนตรี การประสานเสียง และผู้ร้องเพลง ซึ่งเมื่อได้ร่วมกันอย่างดีแล้วก็เป็นเพลงที่มีความไพเราะ เช่นเดียวกับการที่ครูมอบหมายให้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งนักเรียนจะต้องแบ่งงาน

กันค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องต่างๆ แล้วจึงนำมารวมกัน ช่วยเหลือกันคัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสมสรุปผลงาน ข้อคิดเห็นและนำเสนอต่อเพื่อนร่วมห้อง หรือครู

4. กลุ่มร่วมงาน (Collaborative Group)

หมายถึงการที่บุคคลในกลุ่มร่วมกันทำงาน เสนอความคิดเห็น เพื่อสร้างสรรค์งานที่ทำอยู่แล้วให้ดีขึ้น ผลงานที่ได้รับจะเป็นผลงานใหม่โดยที่ทุกคนในกลุ่มจะมีส่วนรับผิดชอบในงานชิ้นนั้น เช่น การที่นักเรียนในห้องร่วมกันตกแต่งห้องเรียน หรือนักเรียนร่วมกันปรึกษาหารือในการเสนอโครงการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำเสนอต่อโรงเรียน และร่วมกันทำโครงการต่อไป

การสร้างกลุ่ม (Group Formation)

เนื่องจากมนุษย์เรายู่รวมกันเป็นสังคม และแต่ละคนจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่แตกต่างกัน หรือกลุ่มเดียวกัน การอยู่ในกลุ่มจะมีลักษณะของความต่อเนื่อง และเป็นไปโดยตลอดชีวิต ซึ่งจะไม่มีการได้อยู่ได้โดยอิสระและสันโดษในสังคม แนวทางในการสร้างกลุ่มหรือพื้นฐานในการสร้างกลุ่มจะต้องเริ่มจาก

1. การรวมตัวกันของบุคคล
2. การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่เข้าใจกันในระยะเริ่มต้น
3. การสร้างความสัมพันธ์โดยการสื่อสาร การปรับตนเอง และเริ่มมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
4. การรวมเป็นกลุ่มที่มีความเข้าใจ เพื่อการดำเนินงานตามจุดประสงค์เดียวกัน

ลักษณะการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ เวลา สถานที่ และโอกาส ในบางครั้ง สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ต่างๆจะทำให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้นมาได้ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีลักษณะตามธรรมชาติ อย่างไรก็ตามการสร้างกลุ่มไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ต้องใช้เวลาที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งการสร้างกลุ่มตามลักษณะของธรรมชาติจะสามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากองค์ประกอบต่างๆต่อไปนี้

1. **ลักษณะของสภาพแวดล้อม** การสร้างกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกกลุ่มอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันในด้านต่างๆดังนี้

- 1) ทางด้านกายภาพ เช่นทำงานในสถานที่เดียวกัน ในช่วงเวลาเดียวกัน หรือหน่วยงานเดียวกัน อยู่บ้านใกล้เคียงกัน หรือในหมู่บ้านเดียวกัน
- 2) ทางด้านสังคม เช่น มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีความเข้าใจกัน และชอบในสิ่งที่คล้ายหรือเหมือนกัน

3) ทางด้านวัฒนธรรม เช่นมีวัฒนธรรมเดียวกัน หรือมีความเชื่อถือในเรื่องเดียวกัน กลุ่มที่เกิดขึ้นโดยบุคคลซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันนี้ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะของนิสัย และพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในกลุ่ม ให้คล้ายคลึงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีนิสัยที่คล้ายคลึงกัน

2. **ลักษณะของพฤติกรรม** พฤติกรรม หรือลักษณะนิสัยที่ต่าง ๆ กันของแต่ละบุคคลจะสามารถสร้างหรือก่อให้เกิดเป็นกลุ่มได้ พฤติกรรม หรือลักษณะนิสัยของบุคคลเหล่านั้นคือ

1) มีลักษณะนิสัยที่ชอบคล้ายคลึงตามบุคคลอื่น สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมในวัยเด็ก ที่ขาดผู้สนใจ หรือการเอาใจใส่ จึงมีความต้องการที่จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น จึงทำให้เกิดเป็นกลุ่ม และมีผู้นำกลุ่มขึ้น

2) ชอบการแข่งขัน หรือต้องการเอาชนะผู้อื่น จึงรวมกลุ่มกันเป็นทีม เพื่อการต่อสู้หรือเอาชนะ และแข่งขันกับผู้อื่น

3) มีลักษณะนิสัยที่อ่อนแอ ต้องการได้รับการช่วยเหลือจากกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ลดภาวะความตึงเครียดของตนเอง และรู้สึกปลอดภัย สบายใจเมื่อได้เป็นสมาชิก หรืออยู่ในกลุ่ม รวมทั้งเห็นว่าผู้อื่นคอยให้กำลังใจ หรือช่วยเหลืออยู่ จึงสนใจที่จะเข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม

4) มีความต้องการในด้านของรางวัล หรือผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งการอยู่รวมกลุ่มร่วมกันทำงาน และมีความสัมพันธ์กัน จะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเองได้ดีกว่าทำงานคนเดียว หรืออยู่แต่ผู้เดียว กลุ่มที่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม จะสามารถสร้างเป็นกลุ่มที่แข็งแรงได้อย่างรวดเร็ว

3. **ความรู้สึกพอใจ** การสร้างกลุ่มเกิดจากความรู้สึกที่สมาชิกกลุ่มมีความพอใจ เห็นอกเห็นใจกัน หรือสนใจต่อการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ความรู้สึกต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างกลุ่มคือ

1) ความรู้สึกรักที่จะอยู่ร่วมกัน เกิดสายใยเกี่ยวพันกับความพอใจ ทำให้เกิดเป็นกลุ่มได้ ความรู้สึกรัก หรือความพอใจเหล่านี้อาจจะเกิดจาก ลักษณะหน้าตา ความสามารถ ความคล้ายคลึงกัน การอยู่ใกล้ชิดกัน หรือพึงพอใจในนิสัยใจคอ

2) ความพอใจ หรือความสนใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม โดยมีความพึงพอใจกับจุดประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้แล้ว และเชื่อว่าตนเองจะสามารถช่วยทำประโยชน์ให้แก่สังคมหรือกลุ่มได้ตามความพึงพอใจ และความสามารถของตนเอง

3) ความเชื่อถือ ศรัทธา และความรักใคร่ต่อผู้นำกลุ่มจะสามารถสร้างกลุ่มสำหรับสมาชิกกลุ่มที่มีความรู้สึก หรือมีความเชื่อถือในเรื่องเดียวกันได้

4. การยอมรับตนเองในการเป็นสมาชิกกลุ่ม การสร้างกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจ ยอมรับและรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งความเข้าใจ และการยอมรับดังกล่าว มีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1) มีความเข้าใจ ยอมรับ และรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยการบอกเล่า หรือการบอกซ้ำๆ อยู่เสมอ หรือได้รับฟังจากผู้อื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มจึงทำให้คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม รวมอยู่ในกลุ่ม ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่ม

2) การมีความเชื่อว่าตนเองจะสามารถทำประโยชน์ให้แก่กลุ่ม หรือเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานของกลุ่มดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับการยกย่องจากสมาชิกกลุ่ม และเชื่อในความสามารถของตนเอง

3) การที่ตนเองมีความสามารถ และเห็นว่าจะสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดยใช้ความสามารถของตนเอง หรือทำให้กลุ่มมีลักษณะที่เด่น แยกต่างจากกลุ่มอื่นๆ ได้

ในการสร้างกลุ่มเพื่อให้ได้กลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการกลุ่ม การทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ กลุ่มสัมพันธ์ และการมีทักษะในการเป็นสมาชิกกลุ่ม

โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure)

ความเข้าใจในด้านโครงสร้างของกลุ่ม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่ม และเมื่อได้พิจารณาโครงสร้างของกลุ่มจะพบว่า กลุ่ม มีโครงสร้างในรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะ เช่นสมาชิกของกลุ่มจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน กลุ่มจะเป็นตัวเชื่อมบุคคลให้มีความสัมพันธ์กัน และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน รวมทั้งกลุ่มจะสามารถกำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม ให้อยู่ภายในรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ต่างกัน ดังนั้นบทบาทของสมาชิกกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญต่อการทำงานของกลุ่ม ซึ่ง “บทบาท” จะหมายถึงพฤติกรรมที่เหมาะสม ตามที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมุ่งหวังให้เป็น เช่น ประธานกลุ่ม กรรมการ เลขานุการ หรือ เจ้าหน้าที่การเงิน ซึ่งการกำหนดบทบาทของสมาชิกกลุ่มนั้น จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ สถานะ ความรับผิดชอบ ของบุคคลดังกล่าวด้วย การดำเนินงานในลักษณะกลุ่มจึงจะสามารถประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในโครงสร้างของกลุ่ม จะต้องมียอดประกอบดังนี้

1. มีเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal)

เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของกลุ่ม เปรียบเสมือนแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม ให้รวมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานของกลุ่ม บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนงาน ประสานความสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหน้าที่หรือบทบาทของตนเองเพื่อให้ งานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2) เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานว่า มี ข้อบกพร่องในส่วนใด หรือในตอนใด ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้สมาชิกกลุ่มสามารถร่วมกันแก้ไข และศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติงานใน รูปแบบต่างๆที่จะทำให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จได้

3) การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มจะเป็นแนวทางกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มร่วมกัน ทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่มที่ดีมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้าหมาย สามารถทำให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และร่วมมือกันทำงานได้ เกิดความสำนึกในความสามัคคี เพื่อการร่วมกันทำงานเป็นทีม หรือกลุ่มขึ้น

เป้าหมายของกลุ่ม และเกณฑ์ในการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดผลสำเร็จของกลุ่มนั้น จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในการดำเนินงานนั้นสมาชิกกลุ่มจะต้องยอมรับ และรับรู้เป้าหมายหรือจุดประสงค์ของกลุ่ม มีความรู้ สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความเห็นว่าเป้าหมายของกลุ่มน่าสนใจ ถูกต้องกับพฤติกรรม หรือ ลักษณะนิสัยของตนเอง รวมทั้งยอมรับอิทธิพลต่างๆที่จะเกิดขึ้นจากการอยู่ร่วมกันในกลุ่มเป้าหมายของกลุ่มสามารถกำหนดได้ 2 รูปแบบคือ

1) เป้าหมายของกลุ่มซึ่งสามารถระบุขั้นตอนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกกลุ่มทราบว่าการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จะต้องปฏิบัติอย่างไร หรือจะบรรลุผลได้อย่างไร เช่น “ระบุคุณสมบัติ 5 ประการ ของผู้ที่สมควรได้รับการยกย่องว่าเป็นครูที่ดี” ดังนั้นเมื่อสมาชิกกลุ่มสามารถระบุ เขียน หรือ บอกคุณสมบัติ 5 ประการได้แล้ว ก็ แสดงว่า การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มใน ลักษณะดังกล่าวจะทำให้สมาชิกกลุ่มมีการสื่อสารกัน ปรึกษาหารือ และวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย รวมทั้งร่วมกันประเมินผลงานด้วย สำหรับอุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่างๆ สามารถกำจัดออกไปได้ด้วยการวิเคราะห์ และการพิจารณาอย่างมีเหตุผล

2) เป้าหมายของกลุ่มกำหนดในลักษณะของนามธรรม ไม่สามารถระบุขั้นตอนของการดำเนินงานได้ ดังนั้นเป้าหมายของกลุ่มจะอยู่ในลักษณะกว้าง กำหนดได้เฉพาะขอบเขตเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้ทราบเพื่อการดำเนินงานเท่านั้น เช่น “ความจำเป็น และแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา” การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวค่อนข้างกว้าง และค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าการดำเนินงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป แนวคิดหรือข้อคิดเห็นตามเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ จะต้องมีกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 1) เป้าหมายของกลุ่มมีลักษณะเป็นรูปธรรม สามารถระบุ สังเกต หรือกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
- 2) สมาชิกเข้าใจเป้าหมายของกลุ่มอย่างชัดเจน ยอมรับ และเห็นว่าเป้าหมายของกลุ่มสามารถดำเนินการได้ มีความเป็นจริง รวมทั้งสอดคล้องกับจุดประสงค์ของตนเอง
- 3) สมาชิกกลุ่มมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการดำเนินงาน รวมทั้งเป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับจุดประสงค์ และความต้องการของสมาชิกกลุ่ม
- 4) มีดำเนินการเพื่อขจัดอุปสรรค ความขัดแย้ง และปรับความเข้าใจ ระหว่างสมาชิกกลุ่ม เกี่ยวกับเป้าหมายของกลุ่ม และงานที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) เป้าหมายของกลุ่มจะต้องเป็นที่น่าสนใจ ทำทลายความสามารถของสมาชิกให้ร่วมดำเนินการ และเห็นว่ามีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย
- 6) มีแหล่งค้นคว้า หรือแหล่งข้อมูลเพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบผลสำเร็จ
- 7) เป้าหมายของกลุ่มจะต้องยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และทำให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพิ่มขึ้นได้
- 8) มีระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน หรือการใช้เวลาที่ไม่ยาวนานเกินไป เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สมาชิกกลุ่มจะได้รับการแบ่งงาน หรือได้รับการมอบหมาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของกลุ่มจะต้องชัดเจนแล้ว แนวทางการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ควรจะชัดเจนเช่นเดียวกันด้วย นอกจากนี้จะต้องกำจัดอุปสรรคต่างๆของการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งได้แก่ความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจกันของสมาชิกกลุ่มด้วย

5) ผู้พูดควรพูด กล่าว อธิบายแสดงความรู้สึกรู้ใจของตนเองให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจน หรือพูดอธิบายพฤติกรรมต่างๆให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา ไม่วกวน อ้อมค้อม หรือส่อเสียด

อย่างไรก็ตามในการสื่อความหมายระหว่างผู้พูด และผู้ฟังนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ความเชื่อถือของผู้ฟังมีต่อผู้พูด ในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ผู้พูดนำมาชี้แจง โดยมีเหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ การแสดงออกที่บ่งถึงความจริงใจ และมีความเป็นกันเอง รวมทั้งเป็นหัวข้อเรื่องที่ผู้พูดมีความชำนาญ มีความรู้อย่างแท้จริง ตลอดจนมีน้ำเสียงและท่าทางที่เสริมความจริงทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ

ในการทำงานเดียวกัน ผู้ฟัง และผู้รับข่าวสาร ควรมีทักษะในการฟังเช่นเดียวกัน เพื่อรับข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆจากผู้ฟังได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร รวมทั้งสามารถเข้าใจแนวคิด ความคิดเห็น และความรู้สึกรู้ใจของผู้ส่งสารด้วย ซึ่งทักษะในการฟังที่ดีของสมาชิกกลุ่มมีดังต่อไปนี้

1) สามารถกล่าวซ้ำในด้านเนื้อหาของสิ่งที่ได้รับฟังมาได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้พูด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกรอบความคิดของผู้พูด ผู้ฟังควรกล่าวซ้ำในสิ่งที่ได้ฟังมาอย่างครบถ้วนโดยใช้ภาษาตามความเข้าใจของตนเอง โดยไม่เสริมความคิดเห็น

2) ผู้ฟังสามารถอธิบายแนวคิด หรือการรับรู้ของตนเองได้ เมื่อได้รับฟังจากผู้พูดทั้งในด้านความรู้สึก และแนวคิด ซึ่งในบางครั้งผู้ฟังอาจกล่าวว่า “ผม (ดิฉัน) เข้าใจแนวคิดความรู้สึกของคุณที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ ถูกต้องไหมครับ (ค่ะ)”

3) ผู้ฟังควรตีความหมายในสิ่งที่ผู้พูดกล่าว และถามคำถาม จนสามารถได้ข้อตกลงหรือข้อสรุปที่แน่นอน ตามความคิดเห็นของผู้พูด

ทักษะการสื่อความหมายแก่สมาชิกในกลุ่มในลักษณะของผู้ฟัง และผู้พูด มีความสำคัญอย่างมากและเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประชุมกลุ่มในการปรึกษาหารือกัน(Discussion) ซึ่งจะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การขัดแย้งกัน หรือไม่เข้าใจกัน เป็นอุปสรรคของการทำงานกลุ่มในระยะสั้นๆ ช่วงเริ่มต้นของการทำงาน แต่เมื่อมีการสื่อความหมายที่ดี ที่ถูกต้อง และชัดเจนแล้ว จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นการช่วยในการทำงานในระยะยาวให้ประสบผลสำเร็จได้

6. มีผู้นำกลุ่ม (Leadership)

องค์ประกอบของโครงสร้างกลุ่มที่ได้กล่าวมาแล้วคือบทบาทของสมาชิกกลุ่ม กฎหรือระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันทำให้เกิดบทบาทของสมาชิกกลุ่ม มีตำแหน่งและหน้าที่ในระดับต่างๆกัน รวมถึงการเป็นผู้นำกลุ่ม

ทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งพฤติกรรมและการดำเนินงานของผู้นำกลุ่มจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานะการณ์ต่างๆที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1) ในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกกลุ่มจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำกลุ่มจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้น สนับสนุน ให้ความสะดวกในการทำงานของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งประสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มเมื่อมีการขัดแย้งกัน พฤติกรรมของผู้นำกลุ่มในลักษณะนี้จะเป็นเพื่อน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

2) เมื่อกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มจำนวนหนึ่งที่ไม่มี ความคุ้นเคยกันมาก่อน ได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกกลุ่มจะใช้ความรู้สึก และสังเกตปฏิกิริยาที่มีต่อกลุ่มเพื่อตัดสินใจเลือกผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งเน้น ความความคิดเห็น สรุปความคิดเห็น มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย และให้เกียรติผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำกลุ่ม เพื่อให้การทำงานชิ้นนั้นของกลุ่มประสบความสำเร็จ

3) การที่ผลงานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับ 2 กรณีคือ ในกรณีแรก เมื่อผู้นำกลุ่มมีความเข้าใจที่ดีกับสมาชิกกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกันได้ งานที่ทำมีจุดมุ่งหมายชัดเจน และผู้นำกลุ่มมีอำนาจในการตัดสินใจสูง ซึ่งจะทำให้กลุ่มรู้ทิศทางในการทำงาน สมาชิกกลุ่มได้รับการมอบหมาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อทำให้ผลงานของกลุ่มประสบความสำเร็จได้ และในกรณีที่ 2 เมื่อผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มในระดับปานกลาง งานที่ได้รับมอบหมายมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และอำนาจในการตัดสินใจมีน้อย ซึ่งการทำงานในลักษณะกลุ่มเช่นนี้ ผู้นำกลุ่มจะต้องเน้นการทำงานกลุ่มในลักษณะที่สนับสนุน หรือกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สรุปเป็นผลงานกลุ่ม ซึ่งทำให้ งานของกลุ่มประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ซึ่งทั้ง 2 กรณีที่กล่าวมานี้การดำเนินงานย่อมจะขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ที่จะเอื้อให้ผู้นำกลุ่มดำเนินงานในลักษณะใดเพื่อเน้นผลสำเร็จของกลุ่ม

4) งานของกลุ่มจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำกลุ่มมีลักษณะพฤติกรรมต่างๆกันเช่น เมื่อเน้นในเรื่องผลงานเป็นหลัก จะมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียว ที่ผู้นำกลุ่มจะอธิบายวิธีการดำเนินงานหรือบอกกล่าวเพื่อให้สมาชิกกลุ่มดำเนินงานตาม และเมื่อเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มย่อมมีพฤติกรรมในการสื่อสารแบบ 2 ทางกับสมาชิกกลุ่ม อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดี ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ และความสามารถของสมาชิกกลุ่มด้วย ทฤษฎีของเฮอซีและบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Theory) กล่าวว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถดีในการทำงานให้

ประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มจะมีลักษณะของการเป็นผู้ตั้งหรือบอกให้สมาชิกกลุ่มทำงานและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มน้อย เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถในระดับปานกลางผู้นำกลุ่มในระยะเริ่มต้นจะเป็นผู้บอกให้สมาชิกกลุ่มทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกลุ่ม และต่อมาจะเปลี่ยนบทบาทเป็นการให้สมาชิกกลุ่มมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ และร่วมมือในการทำงาน และประการสุดท้ายเมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถสูง ผู้นำกลุ่มจะเป็นเพียงผู้ประสานงานและใช้การสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ (Johnson, 1994:195)

5) รูปแบบของการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้นำกลุ่มสามารถแบ่งเป็นระดับ และขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

- ผู้นำกลุ่มได้รับข้อมูลโดยตรงและนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานทันที
- ผู้นำกลุ่มได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่ม และนำมาใช้ในการตัดสินใจโดยไม่บอกจุดประสงค์ หรือเป้าหมายให้สมาชิกกลุ่มทราบ
- ผู้นำกลุ่มปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่มบางคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
- ผู้นำกลุ่มนำปัญหาไปปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่ม ได้รับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากกลุ่ม แล้วจึงนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินงาน
- ผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อหาวิธีการในการแก้ปัญหา และดำเนินงานจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่มทุกคน และร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

การดำเนินงานในลักษณะกลุ่ม จะต้องมีการกำหนด หรือมีมาตรฐานร่วมกัน ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ถือปฏิบัติ เพื่อให้กลุ่มมีความเหนียวแน่น เป็นที่ยอมรับของกลุ่มอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไป ข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่มนั้น กำหนดขึ้นจากความเชื่อถือ การเห็นคุณค่า และการยอมรับของสมาชิกกลุ่มทุกคน ทั้งนี้จะต้องกำหนดขึ้นโดยสมาชิกกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกกลุ่มทุกคนทราบ ประพฤติ หรือปฏิบัติ ซึ่งข้อกำหนดมาตรฐานนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงได้ให้เหมาะสมกับลักษณะของสมาชิกกลุ่ม

กระบวนการกลุ่ม (Group Process)

กระบวนการกลุ่มจะหมายถึงวิธีการ หรือการดำเนินงานเพื่อให้กลุ่ม เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งการที่จะสามารถเป็นกลุ่มที่ดี มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 3 ประการ คือ

1. ดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ประสบผลสำเร็จ
2. ในระหว่างการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. มีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ สถานะ หรือกิจกรรม เพื่อเพิ่มความสำเร็จของกลุ่มให้สูงขึ้น

แนวทางที่จะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการกลุ่มจะต้องประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. สมาชิกของกลุ่มจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ของงานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน ตรงตามความต้องการของสมาชิกที่ประสงค์จะดำเนินงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ จุดประสงค์ของกลุ่มอาจจะเริ่มมาจากจุดประสงค์ของสมาชิกแต่ละคนที่แตกต่างกัน นำมาร่วมกันพิจารณา และจัดทำเป็นจุดประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีความพอใจ และเห็นด้วยกับจุดประสงค์นั้น

2. สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เสนอความคิดเห็นหรือความรู้ สึกที่ตรงไปตรงมาให้สมาชิกในกลุ่มรับทราบหรือรับรู้อย่างชัดเจน ด้วยความจริงใจ หรือถกเถียงปัญหากันโดยใช้เหตุผล และพิจารณาที่เหมาะสม ขจัดความขัดแย้งและการยึดมั่นในความคิดของตนเอง โดยพิจารณาเหตุผล และความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ

3. ในการทำงานกลุ่ม สมาชิกทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น

4. การร่วมกันตัดสินใจเพื่อสรุปประเด็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกกลุ่มจะต้องกระทำอย่างมีระบบ ยืดหยุ่น หรือดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความสามารถของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งเป็นความคิดเห็นที่กลุ่มจะต้องเห็นพ้องด้วย และตกลงร่วมกัน

5. สนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มเสนอความคิดเห็นในหลายๆรูปแบบ ถึงแม้ว่าจะเป็นความคิดเห็นในด้านตรงกันข้ามก็ตาม แต่ก็เพื่อที่จะเป็นการเสนอ หรือสร้างแนวคิดใหม่ให้แก่กลุ่ม ซึ่งจะสามารถทำให้งานของกลุ่มดีขึ้น ส่งเสริมในด้านการตัดสินใจ หรือมีความรอบคอบมากขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้ง หรือความคิดเห็นในทางตรงกันข้าม ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่ม หรือทำให้กลุ่มเกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือ ควรจะขจัดไปโดยเร็ว

6. สมาชิกกลุ่มจะต้องได้รับการพิจารณา หรือการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ตามความสามารถ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ของแต่ละคนที่แตกต่างกัน การมีสิทธิพิเศษเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เนื่องจากมีความสามารถ หรือมีความชำนาญมากกว่า ควรจำกัดให้เหลือน้อยที่สุด

7. กลุ่มจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ให้เห็นความสำคัญของจุดประสงค์ของกลุ่ม และยินดีที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดประสงค์ดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสร้างความเชื่อว่ากลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้น เป็นกลุ่มที่ดีที่สุดตามความต้องการของตนเอง และไม่สามารถที่จะปลีกตนเอง ไปอยู่ในกลุ่มอื่นที่ดีกว่านี้ได้อีกแล้ว

8. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความรู้สึกที่สัมพันธ์กันในส่วนรวมค่อนข้างสูง และอย่างมั่นคง เพื่อให้กลุ่มมีความก้าวหน้าและดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่อาจสำเร็จได้โดยการกระทำเพียงคนเดียว หรือแต่ละคน

9. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจ และเคารพความคิดเห็นของแต่ละคน ทุกคนในกลุ่มเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของกลุ่ม โดยไม่มีผู้ใดถูกละเลย หรือเห็นว่าเป็นผู้ที่ด้อยกว่าสมาชิกคนอื่นๆ

ในการพัฒนากลุ่มเพื่อให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ บทบาท และข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่ม มีความเชื่อ ศรัทธา เห็นคุณค่า และได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รวมทั้งประพฤติ ปฏิบัติตนตามข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งการดำเนินการต่างๆจะสามารถประสบความสำเร็จได้ถ้ากลุ่มมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจสมาชิกกลุ่ม และดำเนินการเพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานในทุกๆเรื่องได้บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้