****

**Soft Side of Organization Development**

ดร.คนึงนิจ อนุโรจน์

**Conflict Management**

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ และเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ทางสังคมของมนุษย์ทั้งหมดจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนหรือกลุ่มคนมีผลประโยชน์ขัดกัน และ/หรือ เข้าไปแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และไม่สามารถเข้ากันได้ ความขัดแย้งสามารถทำลายล้างได้ทั้งทางสรีระและอารมณ์ หรืออาจจะนำไปสู่ความเจริญและผลิตผลสำหรับทุกฝ่ายได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าได้จัดการและแก้ไขความขัดแย้งไปในแนวทางใด

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของสังคม ทั้งภายในบุคคลเอง (Intrapersonal Conflict) หรือระหว่างบุคคลกลุ่ม (Interpersonal Conflict) ภายในกลุ่ม (Intra-group Conflict) หรือระหว่างกลุ่ม (Inter-group Conflict) ระดับองค์การ (Intra-organizational Conflict) ระหว่างองค์กร(Inter-organizational Conflict) ระดับชาติ (Intra-national Conflict) หรือระดับนานาชาติ (International Conflict) การจัดการความขัดแย้งที่ดี เป็นการปฏิบัติเพื่อระบุและจัดการความขัดแย้งอย่างสมเหตุสมผล ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้ทักษะมากมาย เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหาและการเจรจาต่อรอง ซึ่งทุกทักษะเป็นทักษะที่มีความสำคัญในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันระหว่างคนสองคนหรือสองกลุ่ม อาจเป็นความคิดเห็นหรือความสนใจที่ไม่ตรงกัน หรือการเผขิญหน้ากันของศัตรูที่อยู่ตรงข้ามกันมีความไม่ลงรอยกัน ปกติความขัดแย้งมักอยู่บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ คุณค่าหรือความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่ม มักเกิดเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขัน หรือมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากร เป้าหมาย ที่ไม่ตรงกันหรือเข้ากันไม่ได้ ตวามขัดแย้งมักมาพร้อมกับความรู้สึกโกรธแค้น เจ็บปวด ความวิตกกังวล หรือความกลัว

 แนวคิดความขัดแย้ง  แบ่งออกเป็นสองแนวคิดที่ต่างกัน ซึ่งในหนังสือทั่วไปอาจจะใช้ชื่อแตกต่างกันบ้าง  เช่น  แนวคิดเก่า(Old View) กับ แนวคิดปัจจุบัน (Current View) แนวคิดเชิงลบ (Negative  View)) กับ แนวคิดเชิงบวก (Positive View) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional  View) กับแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actionist View) เป็นต้น และมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสองแนวคิดดังกล่าวแสดงไว้ ดังนี้

| แนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (Old view) | แนวคิดความขัดแย้งแบบปัจจุบัน (Current view) |
| --- | --- |
| 1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ต้องหาวิธีลดหรือ  ทำลายให้หมดสิ้น2. ไม่ควรจะให้เกิดความขัดแย้งขึ้น3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่  ไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจกัน ความไม่ ไว้วางใจและจริงใจต่อกัน4. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ จัดการให้ความ ขัดแย้งหมดสิ้นไป5. ถ้าต้องการให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ พึงประสงค์ต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้น ไป | 1. ความขัดแย้งเป็นเรื่องดีที่ควรส่งเสริมให้มีขึ้น และควบคุมให้อยู่ในระดับที่มีผลต่อ ความก้าวหน้าของงาน
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน การแข่งขันกัน ทำงานและความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของงาน
4. หน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ ทำให้ระดับความ ขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อความก้าวหน้าของงาน
5. ถ้าต้องการให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ พึงประสงค์ต้องควบคุมและจัดการความ ขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
 |

 จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น แนวความคิดแบบดั้งเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งชั่วร้าย ไม่ดี จะต้องจัดการให้หมดสิ้นไป ใครที่คิดไม่ตรงกับฝ่ายบริหารอาจถูกลงโทษหรือถูกกดดันให้ออกจากหน่วยงานไป หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือ "ฝ่ายปกครอง" คือ การคอยสอดส่องดูว่า เกิดความขัดแย้งขึ้นที่ใด ใครเป็นต้นเหตุ และหาทางที่จะจัดการกับบุคคลที่คิดว่าเป็นต้นเหตุเหล่านั้น  เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นฝ่ายบริหารจะไม่คิดว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารงานของตนเอง แต่มักจะโทษไปที่พนักงานว่าเป็นคนที่มีปัญหา ไม่มีวินัย และชอบสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กร

ส่วนแนวคิดปัจจุบันมองตรงกันข้ามกันโดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ถ้ารู้จักควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพิสูจน์และทบทวนเพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า ความขัดแย้งไม่ใช้สิ่งเลวร้ายที่จะต้องปกปิดหรือทำลายให้หมดสิ้นไป  เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะต้องเกิดความขัดแย้ง สถานการณ์ที่ไม่มีความขัดแย้งเลยเป็นเรื่องที่ขัดต่อหลักธรรมชาติและเป็นสภาพที่อยู่นิ่ง (Status quo or stagnation) ที่ไม่มีการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ซึ่งถ้าปล่อยให้อยู่ในสภาพดังกล่าวนาน ๆ จะมีผลเสียต่อบุคคล  กลุ่ม  หรือ องค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร  ในแง่ตัวบุคคลก็เช่นเดียวกัน ชีวิตของบุคคลใดที่ไม่ถูกฝึกให้รู้จักกับความยากลำบาก เมื่อโตขึ้นและไปทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอาจจะมีปัญหาอื่น ๆ  ตามมามากมาย  ขณะเดียวกันบุคคลที่ถูกกดดันด้วยความขัดแย้งมาโดยตลอดในระดับที่มากเกินไป อาจจะมีผลเสียโดยกลายเป็นคนก้าวร้าวมองโลกในแง่ร้าย นิยมความรุนแรงก็ได้ ปัญหาจึงอยู่ตรงที่ว่า จะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับใดจึงจะพอดีและก่อให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งดังกล่าว พัฒนามาสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน ดังนี้

 1. ความขัดแย้งช่วยยืดอายุขององค์กรให้ยืนยาวต่อไป

 2. การบริหารความขัดแย้งที่ไร้ประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวง

 3. เมื่อมีความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นจะไม่มีใครเป็นผู้ชนะ ทุกคนล้วนแต่เป็นผู้แพ้ (lose-lose)

 4. ความขัดแย้งเกิดจากสองฝ่ายที่ตรงกันข้ามกัน  การสลายความขัดแย้งจะต้องเกิดจากทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน

 5. ความขัดแย้งไม่ใช่ตัวปัญหา แต่เป็นทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหา

 6. ความคิดเห็นและข้อมูลที่แตกต่างกันจากหลายด้าน  เป็นหลักการที่สำคัญในการแก้ปัญหาต่างๆ

 7. ความขัดแย้งจะช่วยประนีประนอมให้แนวคิดที่แตกต่างกันไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ของงานที่ทำ

การป้องกันความขัดแย้ง

 ในการทำงานร่วมกันเป็นไปไม่ได้ที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งในทีม มักจะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องชองภูมิหลังและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาสิ่งที่สำคัญคือต้องควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การจัดการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โครงการที่มีหลายทีมงานทำงานร่วมกัน สถานการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อนนี้ เราสามารถลดความตึงเครียดและความไม่ลงรอยกัน หรือป้องกันความขัดแย้งในทีมหรือระหว่างทีมได้ โดยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ยอมรับและเคารพกันและกัน เช่นมีการจัดตารางการประชุมทีมงานที่ชัดเจน เชิญสมาชิกทีมทั้งหมดเข้าร่วมประชุมเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน มุ่งเน้นทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจมีการจัดสถานการ์สมมุติ เพื่อส่งเสริมให้ทีมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง การค้นหาข้อคิดเห็นร่วมกัน ตกลงการปฏิบัติ ร่วมกัน จะช่วยลดหรือป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งบางเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การปรึกษาหารือกันในกลุ่มเพื่อหาแนวทางแก้ไขจึงเป็นทางออกที่ดี เช่น อาจมีการระดมสมองหาข้อตกลงเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน และหาเครื่องมือสื่อสารข้อตกลงนั้นสู่ทีมอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นหรือความคิดที่แตกต่างของกันและกันในกลุ่ม วิธีการนี้จะสามารถควบคุมหรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งลงได้

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

 ธรรมชาติของสถานการณ์ของความขัดแย้งมักจะถูกมองว่าเป็นคำถาม/ ปัญหาเชิงปฏิบัติหรือเป็นเหตุการณ์เฉพาะเพียงอย่างเดียว ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ขจัดออกไปได้โดยง่าย แต่มักจะพัฒนาผ่านขั้นตอนที่หลากหลาย ในแต่ละขั้นตอนจะมีปัจจัยเฉพาะที่ช่วยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นหนึ่งในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เราอาจจะต้องกระทำกันทุกวัน ประเภทของความขัดแย้งที่เราประสบ จะไม่จำกัดอยู่ที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ และมักไปเกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ กับบุคคล ทีมงาน สถานที่ทำงาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ได้มากมาย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น การแก้ไขปัญหากระทำได้โดย

1. เริ่มต้นด้วยการยอมรับความขัดแย้ง (**Acknowledge the conflict)** เพราะถ้าเราละเลยหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาหรือความขัดแย้ง ก็มีแต่จะทำให้ความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มที่จะขยายวงกว้างขึ้น และรุนแรงขึ้น
2. หันหน้ามาพูดคุยกันอย่างเปิดเผยระหว่างกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง (**Discuss the impact)** ปรึกษาหารือกันถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่องานของกลุ่ม (Performance) อันสืบเนื่องมาจากความขัดแย้งนั้น และร่วมกันค้นหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน
3. **ยอมรับกระบวนการแก้ปัญหาที่ได้ช่วยกันคิดค้น (Agree to a cooperative process) เมื่อทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิดแก้ปัญหาร่วมกันแล้ว มติกลุ่มที่ได้ ทุกคนต้องให้การยอมรับ**
4. สื่อสารลงสู่ทุกคนในทีม (**Agree to communicate)** จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารที่ดีสามารถป้องกันความคิดเห็นที่แตกต่างในกลุ่มได้ เช่น งานบางงานอาจมีกระบวนการทำงานได้หลายแบบ การเปิดใจรับฟังกันและกัน และทำความเข้าใจกันและกัน ใช้ทักษะการฟังมากขึ้นเพื่อทำความเข้าใจปัญหาแนวทางของทุกฝ่ายมากขึ้น จะส่งผลให้เกิดแนวทางในการดำเนินการได้หลากหลาย และค้นพบแนวทางที่ดีและเหมาะสมกับภารกิจที่ดั้รบมอบหมายร่วมกัน การรับฟังกันและกันจะส่งผลให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น ปัญหาความขัดแย้งจะหมดไปกลายเป็นผลงานที่สร้างสรรค์ขึ้นมาได้

จะเห็นได้ว่าในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น สิ่งสำคัญ ที่ต้องคำนึงถึงเสมอคือ

1. เป้าหมายต้องชัด หากเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร ไม่ชัดเจนก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างบุคคลหรือทีมงาน ให้กำหนดเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน
2. กำหนดบทบาทของแต่ละคนให้ชัดเจน แต่ละคนในองค์กร/ในทีมงานทำอะไร มีหน้าที่อะไร และความคาดหวังของผู้บริหารคืออะไร
3. กำหนดหลักปฏิบัติพื้นฐานร่วมกัน คือเป็นกฎขั้นต้น เช่น เวลามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่โยนความขัดแย้งนี้ให้บุคคลที่ 3 ตัดสิน เพราะเขาจะตัดสินตามความคิดของเขาซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเรา และอาจทำให้กลายเป็นเรื่องทีร้ายแรงกว่าเดิม ต้องไม่หาพวกเพื่อหากำลังเสริม เพราะจะทำให้ทีมหรือองค์กรแตกเป็น 2 ส่วนแล้ว และเมื่อกิดปัญหาแล้วต้องไม่ปล่อยทิ้งไว้นาน ถ้าทิ้งไว้นานจนเกินปัญหาเรื้อรังจะแก้ไม่ทัน ต้องแก้ให้เสร็จใน 2-3 วัน
4. ห้ามพูดพาดพิงถึงบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่กำลังขัดแย้งกับเรา ในที่ประชุมตอนเขาไม่อยู่ ถ้าจะพูดก็ต้องพูดกันต่อหน้า
5. อย่าทำให้ ความขัดแย้งทางความคิดกลายเป็นระหว่างบุคคล

**การสร้างทีมที่มีศักยภาพ**

1. ต้องหายอดฝีมือมาอยู่ในกลุ่ม

2. ให้โชว์ศักยภาพแสดงฝีมือ

3.หัวหน้าทีมต้องมีความสามารถในการไกล่เกลี่ย สามารถที่จะนำคนที่แตกต่างกันมาร่วมหัวจมท้ายกันได้

4. สร้างความกระจ่างในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน แบ่งให้ชัดเจนกันไปเลย

      ถ้าเราเป็นผู้บริหารเราจะจัดการความขัดแย้งในทีมงานของเราอย่างไร มี[ข้อคิด](http://video.dmc.tv/programs/think_around.html)หลักๆ อยู่ด้วยกัน 3 ประเด็น

**1.  การทำให้เห็นภาพงานตรงกัน** แต่ก็ไม่ใช่ไม่มีอะไรที่เห็นต่างกันเลย แต่คือให้เห็นเป้าหมายตรงกัน เห็นเงื่อนไขการทำงานตรงกัน แม้จะเห็นภาพตรงกัน ความคิดอาจจะไม่ตรงกันก็ได้ ถ้าเห็นเป้าไม่ตรงกันเลยมันยากที่จะประสานความคิดให้เข้ากันได้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ถ้าเป้าหมายตรงกันแล้ว ที่แตกต่างคือรายละเอียดวิธีการสู่เป้าหมายเดี๋ยวเราจะค่อยๆ รวมสติ[ปัญญา](http://www.dmc.tv/search/%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%8D%E0%B8%B2)ความคิดทุกคนเข้ามา แล้วเกิดเป็นวิธีการที่สมบูรณ์เป็นมติของหมู่คณะได้ แต่ถ้าเกิดภาพรวมเห็นไม่ตรงกัน รวมยังไงก็รวมไม่ติดจะเกิดปัญหาตามมาอย่างแน่นอน การทำให้เห็นภาพรวมตรงกันมีวิธีอีกแบบคือ การหมุนงาน จะทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายเห็นภาพงานชัดขึ้น เข้าใจคนที่ทำงานด้านอื่นๆ มากขึ้น เพราะฉะนั้นการหมุนงานเป็นระยะๆ มีความจำเป็น หรืออีกวิธีคือวิธีการในการจ่ายงาน แต่ละคนจะมีฝ่ายรุก ฝ่ายรับ องค์กรจะโตได้ต้องเน้นฝ่ายรุกเยอะหน่อย ถ้าให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนในองค์กรได้ทำหน้าที่ฝ่ายรุกบ้าง จะเริ่มทำให้ทุกคนเห็นภาพตรงกันเพราะต้องรับภารกิจเหมือนกัน

**2.  การให้คุณ ให้โทษเป็นทีม** เพราะคนเราจะเรียนรู้จากการให้คุณให้โทษ ทำแบบไหนแล้วเขาได้รับผลดี เขาก็จะทำแบบนั้นอีก ดังนั้นถ้าเราให้คุณให้โทษเป็นทีมจะมีผลเยอะต่อความสามัคคีของทีม เราลองสังเกตว่าบริษัทที่ทำเป็นทีมเก่งคือญี่ปุ่น เพราะเขาสามารถรวมบริษัทรถยนต์ต่างๆ มาทำค้นคว้าวิจัยแล้วก็แบ่งปันประโยชน์ที่ได้อย่างสมส่วน เวลาแข่งก็แข่ง เวลาร่วมมือก็คือร่วมมือ ในฝ่ายเดียวกันมีหลายแผนก เขาก็แข่งกัน แต่ขณะเดี๋ยวกันก็ร่วมมือกันเพื่อไปแข่งกับบริษัทอื่นๆ ที่เป็นอย่างนี้ได้ เพราะเขามีการให้คุณให้โทษกันเป็นทีม ถ้าทุกคนรู้กันว่างานออกมาดีทุกคนได้ประโยชน์กันหมด การสมัครสมานสามัคคีก็จะเกิดขึ้น จะไม่เกิดสภาพสร้างอาณาจักรเฉพาะตัวเกิดขึ้น ยิ่งมีการหมุนเวียนงาน อาณาจักรต่างๆ ก็จะยิ่งหายไป

**3. ผู้บริหารต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น** คำคัดค้าน แม้เป็นคำคัดค้านที่ไม่เห็นด้วยกับเรา ต้องมีความกล้าหาญพอที่จะรับฟัง คนที่ไม่กล้าพอ เจอใครค้านก็จะไม่ชอบ ในประวัติศาสตร์จีนราชวงศ์ที่เจริญรุ่งเรืองมากๆ คือราชวงศ์ถัง ผู้ที่ตั้งราชวงศ์คือ พระเจ้าถังไท่จงฮ่องเต้ หรือ หลีซิบิ๋น จักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่ขึ้นครองราชย์ตอนอายุ 26 ปีเท่านั้นเอง ท่านบริหารประเทศแบบรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน ท่านตั้งขุนนางชื่อเว่ยเจิง ตั้งในตำแหน่งขุนนางคัดค้าน คอยคัดค้านฮ่องเต้โดยเฉพาะ ทำให้เกิดความรัดกุมในนโยบาย ผลคือราชวงศ์ถังเป็นราชวงศ์ที่รุ่งเรืองมากๆ จนคนจีนภูมิใจในความเป็นคนราชวงศ์ถัง นี่เป็นผลจากการที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็น ถ้าผู้นำกล้าฟัง ลูกน้องก็กล้าพูด

     สรุปโดยรวมได้ว่าการกำจัดปัญหา[ความขัดแย้ง](http://www.dmc.tv/pages/top_of_week/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B9%81%E0%B8%A2%E0%B9%89%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B8%A1-%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%98%E0%B8%B5%E0%B9%81%E0%B8%81%E0%B9%89%E0%B9%84%E0%B8%82%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B9%81%E0%B8%A2%E0%B9%89%E0%B8%87.html)คือ 1. สร้างให้ทุกคนในทีมเห็นภาพรวมตรงกันมีเป้าหมายทิศทางตรงไปในทางเดียวกัน 2. คือให้คุณให้โทษเป็นทีม ย่อยเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นทีมลงไปเลย ข้อที่ 3. คือ ผู้นำกล้ารับฟังความคิดเห็นหลอมรวมทุกคนเข้าด้วยกัน แล้วเราก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน

’’’’’’’’’