

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน HUMAN RELATIONSHIPS

บุษบง ฉัยมาตร์*

บทนำ

มนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องในการทำงาน ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง หลักของมนุษยสัมพันธ์คือ การตอบสนองความต้องการมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา ถ้าหากบรรยากาศของความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีมักส่งผลให้บุคคลนั้นเป็นสุขเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมมีความสุขส่วนใหญ่ของชีวิตจึงมักขึ้นอยู่กับ มนุษยสัมพันธ์ทั้งในแง่การอยู่ร่วมกับผู้อื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้มีความสุขในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคคลจึงควรเรียนรู้และปรับปรุงตนเองในเรื่องมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานนั่นเอง

ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีและการพัฒนาตนเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

1. ความหมายและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” (human relations) นี้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้ **เอ็ดวิน ปีลิปโป** (Flippo 1966:15 อ้างถึงในจรูญ ทองถาวร 2536:2) ให้ความหมายไว้ว่ามนุษยสัมพันธ์คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย

คีธ เดวิส (Davis 1957:9) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการจูงใจบุคคลในกลุ่มให้ร่วมมือกันเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคม ระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525:402)

จากความหมายของมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวอาจสรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่งหรือสังคมใดสังคมหนึ่งเพื่อ

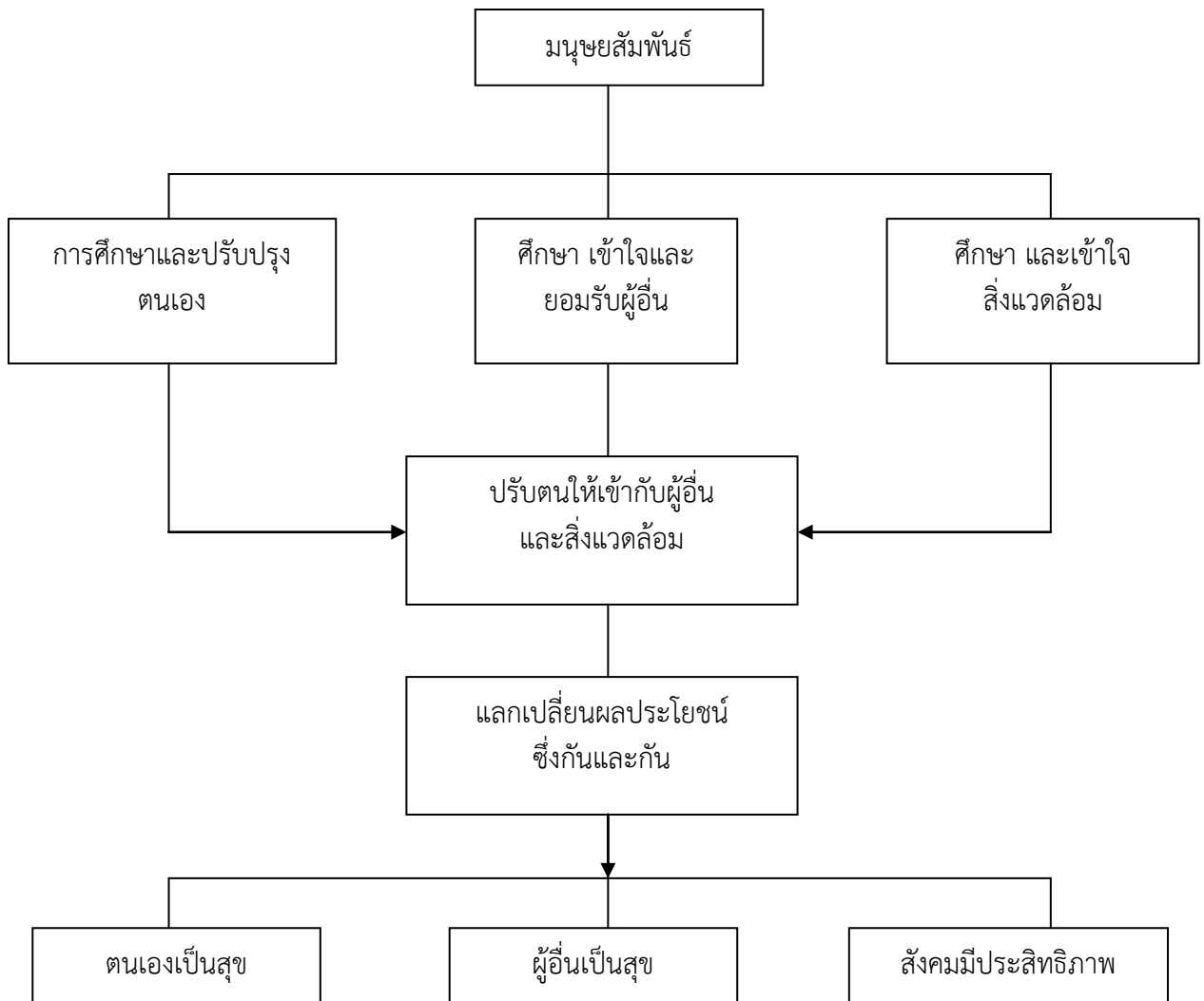
* ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค ๑

ดำเนินการให้องค์การนั้นหรือสังคมนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์อันดี บุคคลในองค์การหรือสังคมนั้นก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจต่อกันและมีความเข้าใจอันดีต่อกันร่วมมือกัน ประสานงาน ช่วยเหลือ แบ่งปันและให้อภัยต่อกัน แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีบุคคลในองค์การนั้นหรือสังคมนั้นก็ มักจะไม่ชอบพอกัน ขัดแย้งกัน ไม่ร่วมมือกัน ต่างคนต่างอยู่หรือถกเถียงกันส่งผลให้งานส่วนรวมของ องค์การหรือกลุ่มสังคมนั้นๆ เสียหายอันจะส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

ที่กล่าวมานี้ นอกจากเป็นการอธิบายความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ยังสะท้อนให้เห็นได้ ว่านักวิชาการส่วนใหญ่มักมองความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในแง่ของการนำไปใช้ประโยชน์ในการ ทำงานร่วมกันในหน่วยงานซึ่งถ้าทำงานร่วมกันในบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีต่อกันนอกจาก จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของงานแล้วยังส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของบุคคลที่มาทำงานร่วมกันด้วย การมองเห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการทำงานในหน่วยงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ แมรี พาร์กเกอร์ โพลเลตต์ซึ่งเป็นนักบริหารที่ทำงานทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแนะแนว อาชีพโดย โพลเลตต์ มีความเห็นว่า ในการดำเนินงานนั้น ผู้เป็นนายทุนไม่ควรคิดแต่เรื่องเงิน หากแต่ควรใช้จิตวิทยา ในการบริหารงานและในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานถ้า ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อกันและต่อองค์การ คือมีมนุษยสัมพันธ์อันดีจะช่วยลดความขัดแย้ง ในหน่วยงานลงได้ซึ่งถ้าความขัดแย้งลดลงก็น่าจะเป็นแนวทางให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น แนวคิดดังกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาค้นคว้าของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรของแคนาดาได้วิเคราะห์ประวัติของบุคคลถึงหมื่นคนและผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ลักษณะ ส่วนตัวและการปฏิบัติต่อผู้อื่นช่วยให้กลุ่มตัวอย่างประสบความสำเร็จร้อยละ 85 แต่ปัจจัยด้าน ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญมากทั้งต่องานและชีวิตส่วนตัวของ บุคคล ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต และการงาน เรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ควรเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต และการทำงานร่วมกันในสังคม

2. องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใดจะต้องคำนึงถึง องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ สำหรับองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ ได้กล่าวไว้ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ การเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม โดยได้เสนอเป็นแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้ดังนี้



แผนผังแสดงองค์ประกอบและผลของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

จากแผนภูมิซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในหน่วยงานจะเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานมีองค์ประกอบเป็น 3 ประการ คือ การเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และเข้าใจสิ่งแวดล้อม ในเรื่องของการรู้จักตนเองนั้นบุคคลควรต้องวิเคราะห์ตน เพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างแท้จริงทั้งลักษณะที่ดีและไม่ดี แล้วปรับปรุงตนในส่วนที่เป็นลักษณะที่ไม่ดี ซึ่งอาจสร้างปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากจะเป็นแนวทางให้วิเคราะห์เพื่อนร่วมงาน และเข้าใจ

เพื่อนร่วมงานให้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ส่วนความเข้าใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรดีก็จะทำให้ บุคคลเป็นสุข เพื่อนร่วมงานเป็นสุข และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร จึงเห็นได้ว่าการศึกษาในเรื่ององค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจและเกิดแรงกระตุ้นในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดองค์ประกอบดังกล่าวอันนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีในองค์กร

3. ลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดี

การศึกษาเรื่องลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีในที่นี้เพื่อให้ผู้ศึกษาเกิดความเข้าใจและค้นหาแนวทางสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกันในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิก ตามบทบาทหน้าที่ของตนในหน่วยงานนั้นๆ คำว่า “ลักษณะของกลุ่มทำงาน” ที่กล่าวถึงในที่นี้ มุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการกระทำ การปฏิบัติต่อกันและกันของผู้ทำงานร่วมกลุ่มซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.1 มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย

บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยจะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่องานรับฟังความคิดเห็นของกันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยของเลอวินนักจิตวิทยากลุ่มทฤษฎีสุนาม พบว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยให้กลุ่มมีความร่วมมือและงานสำเร็จดีกว่ากลุ่มเผด็จการ หรือกลุ่มเสรีนิยม จึงกล่าวได้ว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้

3.2 มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน

บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่นดังนั้นในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าไปก้าวก่ายถ้าเขาไม่ขอความช่วยเหลือการก้าวก่ายเกินหน้าที่มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งสร้างผลเสียต่องานมากกว่าผลดี

3.3 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน

มนุษย์ทุกคนมักต้องการความชัดเจนในงาน และต้องการความสบายใจในการอยู่ร่วมกันซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน ในกลุ่มทำงานที่ดีนั้นมักใช้การสื่อสารสองทางหรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียวคือให้มีการตอบโต้ อภิปราย แสดงความเห็นหรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่ง หรือรับฟังความคิดอยู่ข้างเดียวขณะเดียวกันในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือเขียนก็ให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

3.4 มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม

ในการทำงานและอยู่ร่วมกันในกลุ่มถ้าทุกคนพร้อมต่อการเป็นผู้ให้ยอมทำให้เกิดความสุขในกลุ่มได้ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจัดว่าเป็นการให้อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ชาบซึ้งใจ พึงพอใจ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการให้ในขอบเขตที่เหมาะสมเช่น ให้เมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือ ให้โดยไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่องานส่วนรวม การช่วยเหลือโดยเลือกที่รักมักที่ชังคือขาดความยุติธรรมจะนำไปสู่การแตกความสามัคคีหรืออิจฉาริษยากันในหน่วยงาน การช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสมไม่ว่าจะอยู่ในสถานะของผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ระดับเดียวกันหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็ย่อมนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันโดยราบรื่นสงบสุข

3.5 มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

ในการทำงานร่วมกัน ถ้ามีทีมงาน (team work) ที่เหมาะสม คือ มีระบบงานที่ดี มีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ และมีขอบข่ายงานที่กำหนดเด่นชัดการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดีมีผลส่งผลให้งานสำเร็จ และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย

3.6 มีการร่วมมือที่ดี

การร่วมมือเป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีลักษณะไปในทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่มคือ แต่ละบุคคลจะได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อกลุ่มได้ประสบความสำเร็จดังนั้นจึงจัดได้ว่าในการทำงานร่วมกันนั้นถ้าทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำเพื่อให้กลุ่มทำงานสำเร็จได้ก็จัดว่ากลุ่มดังกล่าวมีความสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันวิธีนี้จะเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยามากกว่าการแข่งขันเนื่องจากในกระบวนการของการแข่งขันนั้น เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียแม้บางครั้งการแข่งขันอาจทำให้ผลงานของกลุ่มดีขึ้นแต่ในแง่ของสัมพันธภาพมักเสียไป

3.7 ผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ในการทำงานร่วมกันถ้าสมาชิกในกลุ่ม มีลักษณะบางประการ ที่เอื้อต่อการมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือมีลักษณะส่วนตัวที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้การทำงานกลุ่มเป็นไปด้วยดีหรือไม่ดีเช่น สมาชิกกลุ่มมีความสนใจในการทำงานนั้น รู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม รู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม รับผิดชอบและเป้าหมายของงาน มีความเป็นกันเอง คบคนง่ายมีลักษณะให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ ลักษณะของสมาชิกกลุ่มดังกล่าวนี้มักส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะ 7 ประการของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีทั้งส่วนที่เป็นรูปแบบของการทำงานร่วมกันและส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงาน ในส่วนที่เป็นรูปแบบการทำงาน เช่น มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีการร่วมมือที่ดี สำหรับส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงานนั้นจัดเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ได้แก่ ความคิด จิตใจ เจตคติ บุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่ง

เหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแต่อย่างไรก็ตามลักษณะดังกล่าว นักจิตวิทยามีความเชื่อว่าสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ถ้าบุคคลมีความตั้งใจจริงจึงถือเป็นความรับผิดชอบที่ผู้ทำงานร่วมกันจะต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหน่วยงาน

4. การพัฒนาตนเพื่อเสริมสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันนั้นบุคคลควรตระหนักในความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันว่าทุกคนจะเริ่มที่ตัวของตัวเองการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นสุขนั้นจะอยู่ในวิสัยที่จะจัดการได้ดีกว่าการมุ่งปรับเปลี่ยนผู้อื่นหรือสิ่งแวดล้อม เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่ดีกับผู้อื่นในที่สุดก็จะได้ปฏิกิริยาตอบสนองที่ดีจากผู้อื่นกลับคืนมาดังมีคำกล่าวในสุภาษิตไทยตอนหนึ่งในประชุมโคลงโลกนิติ ที่ว่า

ให้ท่านท่านจักให้ ตอบสนอง

นับท่านท่านจักปอง นอบไหว

รักท่านควรครองความรัก ไว้เนา

สามสิ่งนี้เว้นไว้ แต่ผู้ทรชน

คำกลอนดังกล่าวมีความหมายว่าการที่บุคคลให้สิ่งใดแก่ผู้อื่นก็มีแนวโน้มจะได้รับสิ่งนั้นสะท้อนกลับคืนมาเช่นเดียวกันซึ่งบางทีการสะท้อนกลับคืนมานั้นอาจมิใช่เพราะผู้อื่นนำมาให้เสมอไป ในหลายเรื่องได้รับจากความรู้สึกของตัวเอง เช่นเมื่อให้ความรักให้น้ำใจแก่คนอื่นผลจากการให้ทำให้ตนเองรู้สึกปลาบปลื้มเป็นสุขภาคภูมิใจในตนเอง ความรู้สึกดีดังกล่าวนี้นั้นเป็นผลสะท้อนจากการให้ที่เกิดขึ้นในใจของเราเองโดยที่คนอื่นไม่ต้องนำความรู้สึกนี้มาให้และนับว่ามีค่าสูงส่ง เนื่องจากเรื่องของความรู้สึกดีๆ นั้นซื้อหาไม่ได้ด้วยเงิน

การพัฒนาตนเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานอาจทำได้หลายลักษณะ หลายแนวทางในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปในแนวปฏิบัติบางประการที่เหมาะสมกับผู้ทำงานได้แก่การสร้างอัตตมโนทัศน์ที่ตรงตามความเป็นจริง การมองตนเองและผู้อื่นในทางที่ดี การปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดี การพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น การพัฒนาการวางตนตามสถานะและบทบาทในองค์กร การมีเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การสร้างอัตตมโนทัศน์ ที่ตรงตามความเป็นจริง

คำว่า อัตตมโนทัศน์ซึ่งบางคนเรียกว่า ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองนี้ โรเจอร์ซึ่งเป็นผู้นำของนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม กล่าวว่า เป็นความคิดความรู้สึกที่เป็นข้อสรุปต่อตนเองของบุคคล ความคิดความรู้สึกดังกล่าวเป็นผลผลิตจากประสบการณ์ในชีวิตที่ได้มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง อัตตมโนทัศน์เป็นภาพทั้งหมดของบุคคลในความคิดคำนึงซึ่งมิได้เจาะจงที่จุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ไม่เจาะจงว่าเป็นคนสูงมาก อ้วนมากโกรธง่าย หงุดหงิด หรือเป็นคนอารมณ์ขัน ฯลฯ หากแต่เป็นความคิดความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองในภาพรวมทั้งหมดเช่นความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพอารมณ์และร่างกายทั้งหมด กิจกรรมทุกอย่างที่ปฏิบัติ ทุกสิ่งที่ปฏิบัติและล้มเหลว รวมทั้งความรู้สึกของบุคคลที่ว่าบุคคลอื่นมองเขาอย่างไร ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดเหล่านี้เกิดจากการที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยสังเกตจากกริยาอาการของผู้อื่นที่แสดงต่อตนจากการได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับการยอมรับ จากตำแหน่งหน้าที่ในสังคม ฯลฯ ซึ่งอัตตมโนทัศน์เหล่านี้จะมีทั้งบวกและลบ แต่อย่างไรก็ตามมีสิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งก็คือบุคคลแต่ละคนมิได้มีอัตตมโนทัศน์ที่ถูกต้อง

เที่ยงแท้เสมอไปบางครั้งก็มีการเข้าใจตนเองผิดจากประสบการณ์บางประการ โดยอาจจะมองบวกมากเกินไปเกี่ยวกับตนเอง เช่น มีเสน่ห์แรง ทำงานเก่ง สติปัญญาเป็นเลิศหรืออาจจะมองลบเป็นส่วนใหญ่ เช่นอาจคิดว่าตนเองพูดไม่เป็น อ่อนแอ งาม่งาม บุคลิกภาพไม่ดี ฯลฯ คนบางคนมองแต่แง่ดีในตัวเองไม่ยอมรับข้อเสีย บางคนมองแต่ข้อเสียไม่ยอมรับข้อดี แต่ที่จริงแล้วบุคคลมักจะมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ในตัวเองซึ่งบุคคลควรที่จะพยายามสร้างอัตตมโนทัศน์ให้ตรงตามความเป็นจริงโดยหมั่นสำรวจตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ โดยอาจจะพูดหรือเขียนประโยคต่างๆ ที่เป็นการบรรยายตนเองแล้วพูดคุยกับผู้ใกล้ชิดว่าบุคคลเหล่านั้นเห็นด้วยกับสิ่งที่พูดหรือเขียนอย่างไรหรืออีกวิธีหนึ่งที่อาจจะช่วยให้การสำรวจตรวจสอบตนเองเป็นไปได้อย่างดีคือการใช้แบบสำรวจตนเองซึ่งบุคคลจะต้องควบคุมตนให้ตอบอย่างซื่อตรงและจริงใจต่อตนเองเพื่อให้ค้นพบตัวเองที่แท้จริง ตัวอย่างแบบสำรวจตนเองชุดหนึ่งที่น่าสนใจ เช่น แบบสำรวจชื่อ “มองตนเพื่อสร้างสัมพันธ์” ของวัชรธรรมอันเป็นแบบสำรวจที่สร้างและปรับปรุงขึ้นเพื่อใช้สำหรับให้บุคคลสำรวจตรวจสอบตนเองในลักษณะของตนบางด้านที่เกี่ยวกับการพัฒนาทางสังคมเพื่อให้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับลักษณะทางสังคมของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนด้านสัมพันธภาพกับผู้อื่นซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนางานในหน้าที่ได้ด้วย

4.2 การมองตนเองและผู้อื่นในทางที่ดี

นักจิตวิทยาส่วนใหญ่ซึ่งโดยมากมักเป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม มีความเห็นว่าเรื่องของมนุษยสัมพันธ์นั้น ควรเริ่มที่ตัวเองเป็นจุดแรก ทั้งนี้เพราะข้อเท็จจริงที่ว่าคนที่บุคคลรู้สึกต่อผู้อื่นเช่นไร ส่วนใหญ่มักขึ้นอยู่กับความรู้สึกของตนเอง ถ้ามีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตนเอง และมองตนเองในทางที่ดีก็มีแนวโน้มที่จะรู้สึกต่อผู้อื่นในทางที่ดี และมองผู้อื่นดีด้วย คำว่า “มองตนเองในทางที่ดี” ในความหมายของนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมนั้นมิได้หมายความว่าจะให้บุคคลหลอกตนเองไม่ว่าดีหรือไม่ดีก็ให้มองดีไปหมด แต่หมายถึงการมุ่งให้ความสนใจกับจุดดีของตนเอง การคิดถึงตนเองในจุดที่ดีงาม เช่น มีน้ำใจ รับผิดชอบ ตรงเวลา รักความยุติธรรม ฯลฯ จะส่งผลให้ยึดปฏิบัติในสิ่งที่ดีดังกล่าว จนอาจไม่มีเวลาคิดไม่ดี ทำไม่ดีด้วย กระบวนการดังกล่าวนี้นักจิตวิทยาเชื่อว่ายังทำให้ตนเองมีความดีเพิ่มขึ้นส่วนความไม่ดีก็มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ซึ่งเมื่อเป็นดังนี้จะทำให้เกิดความคิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตนเองเพิ่มขึ้นดังคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ ซึ่งกล่าวถึงการมองผู้อื่นในแง่ดี ดังนี้

เขามีส่วนเลวบ้างช่วงหัวเขา	จงเลือกเอา ส่วนที่ดีที่เขา มีอยู่
เป็นประโยชน์ แก่โลกบ้างยังน่าดู	ส่วนที่ชั่ว อย่าไปรู้ของเขาเลย
จะหาคน มีดีโดยส่วนเดียว	อย่ามัวเที่ยว ค้นหาสหายเอ๋ย
เหมือนเที่ยวหา หนวดเต่าตายเปล่าเลย	ฝึกให้เคย มองแต่ดีมีคุณจริง

จากคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์เราทุกคนต่างมีส่วนที่ไม่ดีอยู่ในตนเองด้วยกันทั้งนั้นดังนั้นในการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน ทุกคนควรถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาและไม่ควรมุ่งให้ความสนใจกับความไม่ดีของเพื่อนร่วมงานไม่มีใครที่จะมีแต่ความดีโดยปราศจากความไม่ดีถ้ามัวเสียเวลากับการค้นหาคนดีที่ปราศจากความไม่ดีก็จะพบว่าหาไม่ได้ในโลกนี้

เสียเวลาและแรงงานโดยเปล่าประโยชน์แต่ถ้าพยายามมองข้ามความไม่ดีของเขาและมุ่งเลือกส่วนดี ๆ เอามาให้มันเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันก็จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นได้ทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย กล่าวได้ว่าการมองกันในแง่ดีนั้นเป็นประโยชน์ทั้งกับผู้มอง ผู้ถูกมองและหน่วยงานเองก็ได้รับประโยชน์เช่นเดียวกัน

4.3 การปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดี

4.3.1 การสนใจในตัวบุคคลอื่น

มีคำกล่าวไว้ว่าถ้าเรามีความสนใจในตัวบุคคลอื่นแล้วเราอาจจะหาเพื่อนใหม่ได้ภายใน 2 เดือน แต่ถ้าหากเราจะหาเพื่อนใหม่ โดยการจงใจเขามาสนใจในตัวเรา อาจจะต้องใช้เวลามากกว่า 2 ปี เราจะสังเกตได้ว่าบุคคลผู้เป็นที่รักใคร่ของคนทั่วไปนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความสนใจในบุคคลอื่น ดังนั้นถ้าเราอยากเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นจึงต้องรู้จักแสดงความสนใจในตัวบุคคลอื่นอาจจะโดยการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบ ส่งการ์ดอวยพรหรือของขวัญให้เขาในวันเกิดหรือเทศกาลสำคัญๆ ส่งบทความ การ์ตูน หรือสิ่งอื่นๆ ที่คิดว่าน่าสนใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมงาน โดยอาจส่งทาง E-mail ก็ได้และเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหาที่ควรเสนอตนเองช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

4.3.2 การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ

บุคคลที่จะเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็นมากที่สุด และนานที่สุดก็คือ บุคคลที่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ เมื่อเราพบปะกับบุคคลเช่นนี้เราจะรู้สึกที่เกิดความรัก ความนับถือขึ้นมาทันที ทั้งๆ ที่เราอาจจะยังไม่เคยรู้จักเขามาก่อนเลยก็ตามและจะสังเกตได้ว่าหัวหน้าที่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีผลต่อจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างประหลาด ใบหน้าที่ยิ้มแย้มจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงใจ ความกระตือรือร้นและความขยันขันแข็งมาเองโดยมิต้องใช้อำนาจบังคับแต่อย่างใด แต่การยิ้มในที่นี้ก็ต้องเป็นการยิ้มอย่างเต็มอกเต็มใจ ยิ้มอย่างเปิดเผย มิใช่แสร้งยิ้มชั่วคราวชั่วครวเพื่อหาประโยชน์ เพราะการยิ้มเช่นนั้นจะไม่ทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ที่ได้พบเห็นเลย

4.3.3 การจำชื่อบุคคลต่างๆ

คนเราย่อมสนใจและพึงพอใจในชื่อของตนเองมากกว่าชื่อใดๆ ในโลก ดังนั้นการที่เราสามารถจำชื่อบุคคลอื่นได้และสามารถเรียกชื่อเขาได้ อย่างถูกต้องจะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจและคิดว่าเราระลึกถึงความสำคัญของเขาอยู่เสมอเขาจะเกิดความพอใจ และจดจำเราได้ตลอดไปเช่นเดียวกัน

4.3.4 การเป็นผู้ฟังที่ดี

บุคคลที่เราสนทนากับด้วยนั้นย่อมสนใจในตัวของเขาและความต้องการของเขา ดังนั้นถ้าเราปรารถนาจะเป็นที่รักใคร่ของบุคคลอื่นก็ต้องรู้จักเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยการสนใจในเรื่องที่บุคคลอื่นพูดไม่พูดขัดคอขึ้นมาในขณะที่คู่สนทนายังพูดไม่จบพยายามจูงใจให้เขาสนทนาในเรื่องที่เขาสบายใจและควรสนับสนุนหรือชมเชยคู่สนทนาเป็นครั้งคราว

4.3.5 การพูดในเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ

เดล คาร์เนกี เคยกล่าวไว้ว่าถ้าเราปรารถนาจะสร้างความนิยมขึ้นในตัวเองแล้วจงสนทนาแต่ในเรื่องที่อยู่ในความสนใจของคู่สนทนา ดังนั้นเมื่อเราต้องการเป็นที่รักใคร่ชอบพอบอกของบุคคลอื่นเราก็ต้องรู้ว่าคู่สนทนาของเรา สนใจในเรื่องอะไรและต้องพยายามแสวงหาข้อมูลจากที่ต่างๆ แต่ไม่จำเป็นว่าเราจะต้องรู้ข้อมูลทุกอย่างทั้งหมด ในบางเรื่องเรารู้เพียงแต่จะกล่าวนำหรือคอยรับฟังก็เพียงพอแล้ว

4.3.6 การรู้จักยกย่องบุคคลอื่น

นักจิตวิทยาหลายท่านกล่าวไว้ว่าความปรารถนาอันแรงกล้าอย่างหนึ่งของมนุษย์ก็คือความปรารถนาที่จะได้รับคำสรรเสริญ คนเราต้องการได้รับคำยกย่องจากผู้ที่เรารักใคร่ชอบพอบอกของ ต้องการให้ผู้อื่นรู้ว่าเรามีความสำคัญ และต้องการให้เพื่อนของเรายกย่องสรรเสริญเราอย่างเต็มอกเต็มใจ และชมเชยเราในทุกโอกาสที่จะทำได้ ดังนั้นเมื่อเราปรารถนาจะเป็นที่ชอบพอบอกของบุคคลอื่นเราก็ต้องปฏิบัติต่อคนอื่น เช่นเดียวกับที่เราต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อเรา นั่นก็คือการระลึกถึงความสำคัญของผู้อื่นในทุกโอกาส

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องการปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดีสิ่งเหล่านี้จัดเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ดีในที่ทำงานซึ่งเป็นแรงกระตุ้นการสนองตอบที่ดีจากอีกฝ่ายหนึ่งช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมากขึ้นในหน่วยงาน หลักปฏิบัติดังกล่าวนี้เมื่อพิจารณาให้ดีจะเห็นได้ว่าตรงกับหลักสังคหวัตถุ 4 ในคำสอนของพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นหลักธรรม 4 ประการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ อันได้แก่ ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา คำว่า “ทาน” หมายถึงการให้น้ำใจ ให้เกียรติให้คำแนะนำช่วยเหลือ ให้ความเป็นมิตร คำว่า “ปิยะวาจา” หมายถึงการใช้วาจาดีรู้จักการพูดยกย่องชมเชยผู้อื่น ไม่พูดจาเหน็บแนมส่อเสียดใส่ร้ายผู้อื่น ไม่พูดในสิ่งที่ผู้อื่นไม่อยากฟัง คำว่า “อตถจริยา” หมายถึงการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและแก่ผู้อื่นในแนวทางที่ตรงและคำว่า “สมานัตตตา” หมายถึงการปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลายในแนวทางที่เหมาะสมซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดีนี้มีลักษณะเป็นสากลและไม่ลำสมัยไม่ว่าชาติใดภาษาใด หรือยุคสมัยใดก็ยังยึดถือหลักที่คล้ายคลึงกันดังเช่นแนวคิดของนักจิตวิทยาที่สอดคล้องกับหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาซึ่งมีมาช้านานแล้ว

4.4 การพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดีจะเห็นว่าหลายประการที่ต้องอาศัยทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร เช่นการให้ความสนใจเพื่อนร่วมงาน การแสดงการจำได้ การเป็นคู่สนทนาที่ดีการแสดงการยอมรับผู้อื่น และการแสดงความชื่นชมยินดี ฯลฯ ถ้าบุคคลมีทักษะที่ดีด้านการสื่อสารกับผู้อื่นจะช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันได้เป็นอย่างมาก ซึ่งเรื่องนี้วอลซ์และเบจมินลิปบักกล่าวว่าหัวใจของมนุษยสัมพันธ์คือทักษะด้านการสื่อสารกับผู้อื่นโดยทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตัวของเขาเอง เขาได้ยกตัวอย่างเรื่องที่เล่าต่อกันมาแต่ครั้งโบราณเกี่ยวกับสตรีผู้หนึ่งซึ่งเป็นที่รักของผู้คนในละแวกบ้านใกล้เรือนเคียงคุณสมบัติที่น่าทึ่งประจำตัวของเธอก็คือ

ความสามารถดึงดูดใจใครๆ ให้ชอบ ไว้วางใจและอยากอยู่ใกล้ชิด วันหนึ่งหญิงสาวผู้นี้เสียชีวิตทุกคนในหมู่บ้านต่างเสียใจและเสียตายและพยายามสรรหาคำพูดเกี่ยวกับคุณสมบัติประจำตัวของเธอซึ่งทำให้ใครๆรักเพื่อเขียนคำไว้อาลัยเมื่อต่างก็ได้บรรยายคุณสมบัติมากมายของหญิงสาวผู้นี้ตามทีแต่ละคนได้พบเห็นทุกคนได้พบปัญหาอย่างหนึ่งก็คือไม่สามารถสรรหาคำที่จะมาแทนคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัวของหญิงสาวผู้นี้ได้ตรงตามลักษณะจริงๆจนกระทั่งเพื่อนของเธอคนหนึ่งกล่าวคำพูดซึ่งดูเหมือนจะตรงกับความรู้สึกของทุกคนในที่นั้นขึ้นมาเมื่อได้ฟังประโยคดังกล่าวทุกคนก็กล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า “ใช่แล้ว! ข้อความนี้แหละตรงกับความรู้สึกของฉันมาก” ประโยคที่ตรงกับความคิดของทุกคนในที่นั้นเกี่ยวกับสุภาพสตรีดังกล่าวคือ “เมื่อฉันอยู่ใกล้ชิดเธอเธอมักทำให้ฉันมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตัวฉันเอง” ซึ่งหมายถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นของหญิงสาวผู้นี้ที่แสดงการยอมรับชื่นชม ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกอบอุ่น สบายใจ ไว้วางใจและเป็นสุข

วิธีการที่บุคคลติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมักเป็นเครื่องตัดสินความสามารถในการสร้าง สัมพันธภาพของบุคคลว่าจะนำไปสู่ความใกล้ชิดกับผู้อื่นมากขึ้นหรือคงเดิมหรือทำให้ยิ่งห่างเหินกับเขาออกไปและเมื่อบุคคลประพฤติปฏิบัติอย่างไรในการติดต่อสื่อสารกับคนๆ หนึ่งก็มักทำอย่างนั้นเรื่อยไปกับคนอื่น จนในที่สุดกลายเป็นความเคยชินกลายเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวซึ่งจะเห็นได้ว่าทักษะด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นบุคคลควรฝึกฝนตนเองให้ทำได้ และเมื่อทำได้แล้วกับคนๆ หนึ่งก็มักมีแนวโน้มในการนำไปใช้กับบุคคลอื่นๆ ต่อไปการฝึกฝนตนเองดังกล่าวอาจเริ่มได้โดยศึกษาหลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นแล้วหมั่นฝึกตนเองให้ทำตามหลักดังกล่าวทีละเล็กทีละน้อยจนกลายเป็นความเคยชิน

หลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในที่ทำงานซึ่งช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี อาจกล่าวโดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้

4.4.1 สนใจเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับผู้ติดต่อสื่อสารด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการให้ความสนใจเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับคู่สนทนาหรือผู้ที่ติดต่อสื่อสาร จะทำให้จับใจความการพูดการคุยได้ครบถ้วนสมบูรณ์ถ้าเป็นการทำงานร่วมกันในองค์การธุรกิจก็จะทำให้เข้าใจเรื่องงานได้ถูกต้องทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ทุกคนมีความเข้าใจในงานตรงกัน การแสดงความสนใจเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับผู้ติดต่อสื่อสารด้วยนั้น อาจกระทำได้ทั้งโดยสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงและคำพูด ซึ่งแสดงการยอมรับ กระตือรือร้นต่อการสนทนา มองสบตาโดยเปิดเผยจริงใจ เต็มใจต่อการพูดคุยให้เวลาเพียงพอต่อการพูดคุยหรือติดต่อสื่อสารกันพยายามทำความเข้าใจกับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการให้รับทราบ

4.4.2 หลีกเลี่ยงการพูดพาดพิงถึง “คน” เมื่อสนทนาเรื่องภายนอกตัว คือในกรณีที่เป็นการสนทนาแบบกันเองทั่วไป หรือแม้แต่เรื่องงานบางเรื่องถ้าคู่สนทนาต่างพยายามหลีกเลี่ยงการพูดพาดพิงถึงคนจะช่วยให้แต่ละฝ่ายสนใจสิ่งภายนอกตัว ลดการเพ่งเล็งที่คนซึ่งอาจจะหมายถึงคู่สนทนาหรือบุคคลที่สาม เป็นการป้องกันการวิวาทวิวาทซึ่งบางทีเป็น น้ำผึ้งหยดเดียว อันอาจนำไปสู่การขัดแย้งกันต่อไปก็ได้

ตัวอย่างที่ 1

การพูดพาดพิงถึงคน “คุณสมศรีทำงานผิดพลาด เขาจะต้องแก้ไขใหม่”

การพูดที่หลีกเลี่ยงการพาดพิงถึงคน “งานส่วนนั้นผิดพลาดไปบ้างคงจะต้องแก้ไขใหม่”

ตัวอย่างที่ 2

การพูดพาดพิงถึงคน “สมชายผมว่าความคิดของคุณยังแก้ปัญหาเรื่องนี้ไม่ได้”

การพูดที่หลีกเลี่ยงการพาดพิงถึงคน “ความคิดเช่นนั้นอาจจะยังแก้ปัญหาเรื่องนี้ไม่ได้มากนัก”

4.4.3 ตั้งคำถามไม่เจาะจง การตั้งคำถามเพื่อให้คู่สนทนาตอบโดยประเด็นคำถามพุ่งไปสู่คู่สนทนา รู้สึกว่าเขากำลังถูกวิพากษ์วิจารณ์จากอีกฝ่ายหนึ่งแต่คำถามก็มีข้อดีตรงที่ว่าทำให้คู่สนทนาฟังด้วยเหตุผลมากขึ้น ดังนั้นการถามยังมีความจำเป็นต้องใช้อยู่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเมื่อต้องทำงานร่วมกันหรือเกี่ยวข้องกันอยู่แต่ทั้งนี้ควรระวังอย่าให้คำถามเป็นชนวนไปสู่อุปสรรคของ มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานโดยพยายามตั้งคำถามที่ไม่เจาะจงไปสู่คู่สนทนาหรือคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสนทนาหรือกลุ่มอภิปราย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง

คำถามเจาะจง “คุณภา..คุณจะจัดการอย่างไรกับเรื่องนี้”

คำถามไม่เจาะจง “เรื่องนี้จะจัดการอย่างไรดี”

4.4.4 ใช้คำถามเชิงอธิบายแทนการสั่งสอนหรือแนะนำ มนุษย์โดยทั่วไปมักไม่ชอบให้ใครมาอบรมสั่งสอนเรื่องการวางตัวหรือการประพฤติปฏิบัติ ยกเว้นเรื่องทักษะหรือความรู้ทางเทคนิคในงานบางเรื่องที่ไม่เป็นและจำเป็นต้องเรียนรู้หรือมีใครมาสอน ดังนั้นเมื่อจำเป็นต้องให้พนักงานหรือเพื่อนร่วมงานได้แนวทางปฏิบัติบางประการเพื่อกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งได้คิดทบทวนหาเหตุผลในบางเรื่องซึ่งอาจจะช่วยให้เจ้าตัวคิดหาทางออกของปัญหาหรือหาวิธีทำงานได้หลายแนวทางขึ้นโดยที่ลดความรู้สึกขัดแย้ง คับข้องใจจากการถูกอบรมสั่งสอนดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง

การอบรมสั่งสอน “คุณไม่ควรทำอย่างนั้น”

คำถามเชิงอธิบาย “การทำอย่างนั้นอาจไม่สมควรใช้หรือไม่”

4.4.5 ใช้ประโยคที่เริ่มต้นด้วยสรรพนามบุรุษที่สองเมื่อพูดถึงสิ่งดี เนื่องจากการใช้ประโยคที่เริ่มต้นด้วยสรรพนามบุรุษที่สองเช่น ท่าน หรือ คุณ หรือ พี่ หรือเธอ... ช่วยให้คู่สนทนาเห็นว่าเราสนใจเขายอมรับเขา นอกจากนั้นยังช่วยแทนความรู้สึกในใจของผู้พูดแฝงออกมาด้วย เช่น ถ้าผู้พูดพูดว่า “ คุณเป็นคนเฉียบแหลมจริงๆ “ อาจหมายความว่า “ฉันชื่นชมคุณเหลือเกินเพราะคุณเป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถมาก” การใช้สรรพนามบุรุษที่สองช่วยเผยความรู้สึกในใจที่ดีๆ ของผู้พูดออกมาได้โดยไม่ต้องบรรยายความรู้สึกออกมาตรง

4.4.6 ใช้คำว่า “เรา” เมื่อต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเป็นพวก การใช้คำว่าเราในการพูดคุย บางทีหมายถึง คุณ หรือ ท่าน ก็ได้ เช่น เมื่อพูดว่าเราควรพยายามทำงานชิ้นนี้ให้เสร็จเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ อาจหมายความว่าคุณเริ่มทำงานชิ้นนี้ขึ้นอีกหน่อย นอกจากนั้น การใช้เราในการสนทนายังทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกันลดความรู้สึกแบ่งแยกและใช้พูดชักจูงใจได้ดี เช่น เมื่อพูดว่าเรามีความรู้สึกทำนองเดียวกันเกี่ยวกับ ทำให้ผู้ฟังคล้อยตามผู้พูดโดยง่ายหรือเมื่อใช้เราในการตำหนิ ผู้ถูกตำหนิก็จะไม่เสียหน้ามากนักดังนั้นแทนที่จะพูดว่าคุณ ก็ใช้คำว่า เรา ทำให้มีความรู้สึกเป็นหมู่เป็นพวกร่วมแรงร่วมใจ ถึงแม้จะพูดในสิ่งที่เป็นการท้วงติงก็ไม่ดูเป็นการติเตียนดูว่าเป็นความผิดของเราด้วยกัน

4.4.7 ใช้ประโยคที่เริ่มต้นด้วยสรรพนามบุรุษที่หนึ่ง เมื่อต้องการแสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่พูดการใช้ประโยคที่ขึ้นต้นด้วยสรรพนามบุรุษที่หนึ่ง หมายถึงว่าผู้พูดตระหนักดีถึงความรับผิดชอบส่วนตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ใช้ในการแสดงออกซึ่งประสบการณ์หรือแนวคิดส่วนตัว ผู้พูดมิได้พยายามปิดบังหรือหลบเลี่ยงความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนพูด และมีความเต็มใจในการแสดงความรู้สึกส่วนตัวกับผู้อื่น แต่บางทีการใช้สรรพนามบุรุษที่หนึ่งบ่อยเกินไปในการสนทนาก็อาจแสดงให้เห็นว่าผู้พูดมีลักษณะยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง และชอบที่จะแสดงตัวว่าความคิดเห็นของตนนั้นเหนือกว่าผู้อื่น จึงควรระวังการใช้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากเกินไปและไม่ควรใช้

สรรพนามบุรุษที่หนึ่งเพื่อการยกตนข่มท่าน เพื่อแสดงความเด่นความเก่ง หรือความมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งเป็นผลเสียต่อมนุษยสัมพันธ์

4.4.8 ใช้สรรพนามบุรุษที่สอง-บุรุษที่หนึ่ง หรือ คุณ-ฉัน เมื่อต้องการแสดงความใกล้ชิดจริงใจ การใช้ คุณ-ฉัน หรือสรรพนามบุรุษที่สอง – หนึ่ง บุคคลสองคนทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและรู้จักกันมากขึ้นและเป็นการสื่อสารที่แท้จริงระหว่างความหมายไปในทางลบแต่ก็ยังแฝงความรู้สึกเป็นมิตรและซื่อสัตย์ต่อกัน เช่น ตัวอย่างประโยคที่ว่าฉันคิดว่าสิ่งที่คุณทำทั้งหมดนั้นมันผิด แม้จะเป็นทางลบแต่ก็ยังแสดงความรู้สึกและเจตคติของผู้พูดที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งว่าจริงใจต่อกัน

4.4.9 ใช้คำว่าอย่างไร เมื่อต้องการข้อเท็จจริง การใช้ อย่างไร ในคำถามแสดงว่าผู้ถามต้องการคำตอบจริงๆ และถามด้วยความสนใจจริงๆ เช่น เมื่อถามว่าคุณทำงานนี้ได้อย่างไร หรือ เมื่อถามว่า คุณรู้สึกอย่างไรต่อสิ่งที่เกิดขึ้นแสดงว่าผู้ถามต้องการทราบความจริง มิใช่ต้องการข้อวิจารณ์จากผู้ถูกถามหรือการปิดบังความเป็นจริงจากผู้ถูกถาม การใช้ อย่างไร ในการสนทนาเป็นการเปิดทางไปสู่การสื่อสารระหว่างกันอย่างแท้จริงแต่ก็มีข้อระวังที่จะไม่คุกคามหรือล่วงละเมิดเรื่องส่วนตัวของผู้ถูกถามจนเสียสัมพันธภาพต่อกันเนื่องจากบุคคลทุกคนต่างไม่ชอบให้ใครล่วงล้ำขอบเขตส่วนตัวของกันและกัน

4.4.10 ใช้คำว่าทำไมให้เหมาะสมตามจุดประสงค์การใช้ ทำไมในประโยคคำถามแสดงว่าผู้ถามต้องการคำอธิบายจากอีกฝ่ายหนึ่งและบ่อยเหมือนกันที่คำนี้ทำให้แปลความหมายไปในทำนองวิพากษ์วิจารณ์อีกฝ่ายหนึ่งได้เช่น เมื่อถามว่า คุณเอาพริกไทยใส่เข้าไปในแฮมเบอร์เกอร์ทำไม อาจตีความหมายได้ว่าคุณรู้ไหมพริกไทยจะทำให้คุณจามไม่รู้จักหยุด แะจริง

นอกจากนั้นในอีกแง่หนึ่ง คำว่า ทำไมก็ช่วยแสดงความจริงใจของผู้พูด ทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นได้ เช่นเมื่อพูดว่า ทำไมคุณมักคิดถึงแต่คนอื่นอยู่ตลอดเวลา หรือเมื่อพูดไปแล้วอาจแสดงความรู้สึกไม่จริงใจของผู้พูดออกมาได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่พูดด้วย เช่น ถ้าพูดว่าทำไมนะคุณมักจะเป็นฝ่ายเดียวกับผู้ตบถูกเสมอ อาจตีความหมายได้ว่าฉันปวดหัวและเหนื่อยหน่ายในการที่คุณเป็นฝ่ายที่มาพร้อมกับการแก้ปัญหาได้ทุกทีรู้สึกอึดอัดจริงๆซึ่งตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการใช้ภาษาหรือคำพูดสื่อสารกันนั้นผู้ใช้ต้องระมัดระวัง และรอบคอบในการสื่อสารความหมาย เพราะถ้าไม่ระวัง บางทีอาจสร้างความเข้าใจผิดและได้ความหมายเป็นตรงข้ามกับที่ต้องการซึ่งมักมีตัวอย่างความเข้าใจผิดและความขัดแย้งในหน่วยงานให้เห็นอยู่เรื่อย

4.4.11 ใช้วิธีสะท้อนความรู้สึกสะท้อนเนื้อหาคำพูดของคู่สนทนาเพื่อแสดงความเข้าใจ วิธีสะท้อนความรู้สึก หรือสะท้อนเนื้อหาคำพูด ของคู่สนทนานั้นเป็นวิธีการของนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมที่ใช้แสดงความเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งโดยไม่ต้องพูดคำว่าฉันเข้าใจคุณ ทั้งนี้เพราะคำว่า ฉันเข้าใจคุณ ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปนั้นบางทีก็เป็นเพียงคำพูดต่างๆ ที่ไม่เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งอย่างแท้จริงการสะท้อนความรู้สึกหรือสะท้อนเนื้อหาคำพูดของคู่สนทนาเพื่อแสดงความเข้าใจผู้อื่นนั้นเป็นการเข้าถึงความรู้สึกหรือเนื้อหาในสิ่งที่เขากำลังสื่อสารให้เรารับทราบซึ่งเมื่อเรารับทราบและเข้าใจแล้วก็สื่อความเข้าใจดังกล่าวไปสู่เจ้าตัวโดยใช้วิธีสะท้อนความรู้สึกหรือสะท้อนเนื้อหาคำพูด

4.4.12 ใช้คำพูดเปิดเผยตนเองเพื่อแสดงความจริงใจและพร้อมเป็นมิตร คือผู้ที่ขาดทักษะในการพูดคุยกับผู้อื่นบางครั้งก็เป็นอุปสรรคต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทำให้คบคนยากไม่มีเพื่อน หรืออาจสร้างความเข้าใจผิดแก่ผู้อื่นว่าเป็นคนไม่อยากคบหาสมาคมกับใคร ผู้ที่ขาดทักษะดังกล่าวจึงควรฝึกฝนตนเองในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกและความในใจที่เป็นในระดับพื้นฐานทั่วไป ซึ่งมักเรียกกันว่าการเปิดเผยตนเองเพื่อเปิดใจอันเป็นการเปิดทางให้ผู้อื่นเข้ามาใกล้ชิดกับตัวเราและเพื่อช่วยให้ผู้อื่นรู้จักเราเพิ่มขึ้น ดังมีคำกล่าวที่ว่าถ้าเปิดตาโดยไม่เปิดใจให้แก่กันแล้ว เราจะอยู่ด้วยกันได้อย่างไรคำพูดดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการเปิดเผยตนเองเพื่อให้อยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้โดยราบรื่น

4.5 การพัฒนาการวางตนตามสถานะและบทบาทในองค์กร

ในที่ทำงานหนึ่งๆจะมีผู้ทำงานในตำแหน่งและระดับต่างๆ กันไป ซึ่งแบ่งได้กว้างๆ เป็น 3 ระดับคือผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลในแต่ละระดับดังกล่าวจะมีสถานะและบทบาทต่างๆ กันไป ผู้ที่วางตนในการทำงานร่วมกับบุคคลระดับต่างๆ ได้โดยเหมาะสมมักช่วยให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและอยู่กันได้อย่างมีความสุข แนวทางในการวางตนตามสถานะและบทบาทในองค์กร มีโดยสังเขปดังต่อไปนี้

4.5.1 การวางตนในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดต้องถือว่าเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานและเป็นผู้รับผิดชอบงานในที่ทำงานเหนือกว่าผู้ใต้บัญชา ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและเชื่อฟังในสิ่งที่ชอบด้วยเหตุผลและบทบาทหน้าที่โดยปฏิบัติดังนี้

- ยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ
- รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา ด้วยความสงบ หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์หรือโต้เถียง
- ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มความสามารถเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือ
- ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์และคำสั่งขององค์กรเพื่อเป็นการให้เกียรติและยอมรับผู้บังคับบัญชา
- เสนอข้อคิดเห็นโดยสุภาพอ่อนน้อม เมื่อผู้บังคับบัญชาถามความเห็น
- หลีกเลี่ยงการรบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็กน้อยหยุมหยิม
- หลีกเลี่ยงการบ่นเรื่องงานที่ยากลำบากให้ผู้บังคับบัญชาฟังเพราะอาจแสดงถึงการขาดความอดทน

- หลีกเลี่ยงการนิทาผู้บังคับบัญชาลับหลังถ้ามีปัญหาเรื่องงานเกิดขึ้นควรหาโอกาสพูดกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน
 - หลีกเลี่ยงการตอบรับหรือปฏิเสธตลอดเวลา การที่จะตอบรับหรือปฏิเสธความเห็นของผู้บังคับบัญชา ควรให้เป็นไปด้วยเหตุด้วยผลถ้าเห็นว่าถูกต้องควรรับถ้าเห็นว่าผิดก็ปฏิเสธทั้งนี้ให้เป็นไปตามข้อมูลที่ปรากฏไม่มีการประจบประแจง
 - หลีกเลี่ยงการทำตัวแข่งกับผู้บังคับบัญชาการเอาชนะหรือทำตัวเด่นกว่าผู้บังคับบัญชานั้นโดยวัฒนธรรมไทยแล้วอาจดูเป็นการขาดมารยาทที่เหมาะสม
- ด้วยหลักการวางตนในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาทั้ง 10 ประการ ดังกล่าว ถ้าบุคคลใดปฏิบัติได้โดยครบถ้วนสมบูรณ์ก็มีแนวโน้มว่าจะมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชาได้ไม่มากนักน้อย

4.5.2 การวางตนในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานผู้อยู่ในระดับเดียวกัน ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันมักมีอิทธิพลต่อกันและกัน เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดกันมากที่สุด และงานหลายงานก็ยังคงอาศัยความร่วมมือและน้ำใจช่วยเหลือกันดังนั้นการวางตนในการทำงานร่วมกับผู้อยู่ในระดับเดียวกันนั้นจึงต้องวางตนโดยเป็นผู้ให้ให้มากที่สุด และปฏิบัติดีต่อกันให้มากที่สุดซึ่งได้กล่าวไว้บ้างแล้วในหัวข้ออื่นๆ สำหรับในที่นี้กล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

- มองเพื่อร่วมงานในแง่ดี ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือ
 - หลีกเลี่ยงการผลักรถรับผิดชอบของตนไปให้เพื่อนร่วมงาน
 - เมื่อมีปัญหาต้องพูดคุยกัน ควรพยายามเข้าหาเพื่อนร่วมงานก่อนเพื่อให้เกียรติให้
- ความสำคัญ
- หาโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามสมควรอย่าปลีกตัวตลอดเวลา
 - ให้การยกย่องชมเชยตามโอกาสอันควรแต่อย่าให้มากเกินไปจนดูไม่จริงใจ
 - หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้นและพยายามใช้เหตุใช้ผลในการแก้ปัญหา
 - หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อนร่วมงาน หรือใช้วาจาข่มขู่ ก้าวร้าว ดูหมิ่นเหยียด

หายาม

- หลีกเลี่ยงการขอร้องให้ช่วยเหลือในบางเรื่องที่เล็กน้อย
- หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้าย หรือวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อนร่วมงานลับหลัง
- ให้อภัย ให้โอกาสเมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติผิดพลาด

หลักปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทั้ง 10 ประการ ที่กล่าวมานี้เมื่อทุกคนในที่ทำงานต่างร่วมใจปฏิบัติจะทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงานได้

4.5.3 การวางตนในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการคำนึงอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือฝ่ายปฏิบัติงานในหน่วยงาน เปรียบเสมือนมือและเท้าของผู้บริหารถ้าผู้ปฏิบัติขาดความสุขในการทำงานก็มักส่งผลเสียต่องานและมีผลกระทบทางลบมาถึงผู้บังคับบัญชาได้ในที่สุด นอกจากนั้นผลงานของลูกน้องทุกคนทั้งหมดเมื่อรวมกันแล้วก็คือผลงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงควรต้องให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลงานดีและมีบรรยากาศของความสัมพันธอันดีต่อกันด้วย ดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาจส่งไปอบรม สัมมนา คั่นคว่ำวิจัย
 - สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนทั้งด้านความสามารถและบุคลิกภาพ เพื่อให้ทำงานได้ดีด้วยดี และมีความสุขในงาน
 - สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เมื่อต้องการให้ทำงานใด หรือปฏิบัติอย่างไร และหลีกเลี่ยงการสื่อสารทางเดียวให้มากที่สุด
 - รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนอยู่ได้อย่างไม่ลำบากและเป็นสุข ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียสละ และทำประโยชน์ให้หน่วยงานเพิ่มขึ้น
 - ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่นเมื่อเขาทำดีแต่เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นควรเชิญเข้าพบพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวในบรรยากาศของความจริงใจ
 - เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานให้มาก โดยการประชุมปรึกษาเสนอความคิดเห็น และกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งกันรับผิดชอบ
 - ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม หลีกเลี่ยงการสั่งการลงโทษ คัดโทษโดยใช้อารมณ์แทนเหตุผล
 - หลีกเลี่ยงการยกตนเองว่าสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากอาจสร้างความรู้สึกรู้สึกต่อต้าน ไม่ยอมรับซึ่งอาจทำให้มีการถกเถียงกันด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไปได้
 - หลีกเลี่ยงการจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชาแต่แสดงให้เห็นว่าเขาจะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานได้โดยเต็มที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน
 - หลีกเลี่ยงการแสดงความต้องการได้หรือการเบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีรายได้น้อยกว่าอยู่แล้วหากแต่ควรทำตัวเป็นผู้ให้ในโอกาสเล็กๆ น้อยๆ ตามสมควรและโดยเสมอภาค
- หลัก 10 ประการของการวางตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ถ้าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ

ตามนี้จะช่วยสร้างความรักความศรัทธา เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้มีการร่วมมือกันดีขึ้นในการทำงานร่วมกัน

5. บทสรุป

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอันก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันส่งผลให้บุคคลในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งควรทำความเข้าใจตั้งแต่เรื่องของความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ซึ่งจะต้องมีทั้งการรู้จักตัวเอง การเข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม ต้องมีความเข้าใจว่าลักษณะของกลุ่มทำงานที่ดีนั้น ควรเป็นกลุ่มทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถของกันและกัน มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบมีการร่วมมือที่ดีและผู้นำรวมกลุ่มทำงานมีลักษณะบุคลิกภาพซึ่งเอื้อต่อการสร้างสัมพันธ์ การเข้าใจเรื่องลักษณะของกลุ่มทำงานที่ดีดังกล่าว จะเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองของบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งหลักการพัฒนาตน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้น บุคคลควรสร้างอัตตมโนทัศน์ที่ตรงตามความเป็นจริง มีความคิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตนซึ่งจะส่งผลให้มองผู้อื่นในทางที่ดี