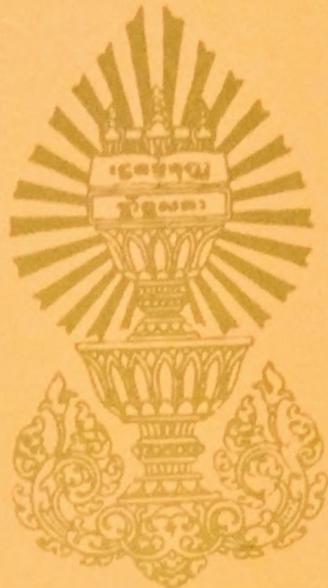


ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

អធូណែនាមិការព្រះ



និធីសាស្ត្រ

បើថ្វីថ្វីទីក្រុង ភាពយាន់យោ នាយកដ្ឋាន
អគ្គនាយកដ្ឋាន សិលអន្តេញាបិកាលដ្ឋានព្រះមហាក្សត្រ
នាទីការងារជំនាញប្រព័ន្ធដីខ្លួន សិលប្រព័ន្ធដីបែន

ស្រីបស្រីលោយ : អធូណែនាមិការព្រះសាធារណៈ

ខែកុម្ភ ឆ្នាំ២០១៣

ព្រះមហាក្សត្រ
នគរាមិករាជការ

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ



ពិធីបោក្រឹត

ដើម្បីចូលរួមក្នុង ការិយាល័យ នាយកដ្ឋាន
អគ្គនាយកដ្ឋាន និងអគ្គនាយកដ្ឋាន ព្រះមហាក្សត្រ
នាយកដ្ឋាន និងអគ្គនាយកដ្ឋាន ព្រះមហាក្សត្រ

ឯកត្រាអនុញ្ញាត : អគ្គនាយកដ្ឋាន ព្រះមហាក្សត្រ



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ក្រឹត្យសកা
អគ្គលេខាធិការនគរបាល

អាជ្ញាធម៌

សូមអទិសសៀវភៅរៀបចំ ជាប្រធិប់នីដ្ឋាន នៃពេទ្យការងារទាំងអស់ អគ្គលេខាធិការនគរបាល ដែលកំពុងប្រពិបត្តិទូទៅ និងការងារ នាយកដ្ឋាន នាយកប័ណ្ណប័ណ្ណការ នាយកដៃប្រកបដោយដោតជើយ ។

ភ្នំពេញ, ថ្ងៃទី ១៨ ខែ មិថុនា ឆ្នាំ ២០១៩

អគ្គលេខាធិការ

អូ សារិត

បញ្ជីមាតិក

ទំព័រ

I. សេចក្តីផ្តើម.....	១
I. តើអ្នកជោគ្រែទៅ (Group)?	២
១- សមាជិកភាពអាជកំណត់បាន.....	៤
២- មានមនសិកាជារក្រម.....	៤
៣- មានអារម្មណីយល់ដឹងអំពីគោលបំណងរូម.....	៤
៤- មានការពិនិត្យការឲ្យការឲ្យការឲ្យ.....	៤
៥- អនុវត្ត.....	៤
៦- មានសមត្ថភាពធ្វើការតាមរបៀបងរាយភាពត្រា.....	៥
អ្នករាយក្រោម និងសហគមន៍.....	៥
កំណត់សម្ងាត់.....	៧
II. គម្រោងឱ្យរួមចំនួនយោស់គ្រួមគារទាំងអស់.....	៨
១- ប្រវត្តិ (Background).....	៨
២- កំណត់ការចូលរួម (Participation pattern).....	៩០
៣- ការប្រាស់យោងដូចត្រូវ (Communication).....	១១
៤- ភាពស្និតរម្យត (Cohesiveness).....	១៣
៥- បរិយាតាស (Atmosphere).....	១៨
៦- ស្ថាប័ន (Standards).....	១៩
៧- ក្រុមនៅក្នុងចលនា (Groups in motion).....	២៤
III. អំពើតួនាទី (Roles).....	២៤
- ភាពប្រកាសនៃតួនាទី (Varieties of role).....	២៤
- អំពើតួនាទីរបស់មេ (The Role of leader).....	៣១
- អំពើជន្លោះនៃតួនាទី (Role conflict).....	៣២

- អំពីតួនាទីរបស់មេ (The role of leader).....	៣១
IV.អំពីខ្លួនអប់រំសម្រាប់ក្រុម (Member Function).....	៣៣
- មុខងារនៃការគិច្ច និងការដំឡើងក្រុម (Task and group maintenance functions).....	៣៤
- ការកសាងក្រុម និងតួនាទីដំឡើង (Group building and maintenance roles).....	៤០
- តួនាទីរបស់បុគ្គល (Individual roles).....	៤២
កំណត់សម្ងាត់.....	៤៥
V.អំពីបុគ្គល (The Individual).....	៤៥
- តើអ្នកទាំងលាងនូវរូមសម្រាប់បុគ្គលទាំងអស់.....	៤៦
- ការអភិវឌ្ឍដើម្បីបានជាមនុស្ស (Developing as person).....	៥៥
- បុគ្គល និងអ្នកទិន្នន័យបុគ្គល (Individual and individualist).....	៥១
- អំពីការគិតគូរមនុស្សក្នុងនាមជាបុគ្គលមនុស្ស (On treating people as individual persons).....	៥៣
កំណត់សម្ងាត់.....	៥៥
VI.សេចក្តីផ្តើមការពេញនិយោគនៃតាមលទ្ធផលនឹងការសម្រេចក្នុង (The Interlocking Needs in Group Life).....	៥៥
- តើអ្នកដែលចូលរួមការដែលត្រូវមាននៅក្នុងជីវិតរបស់ក្រុមនិមួយា (What needs are present in the life of every group).....	៥៦
- សេចក្តីត្រូវការ និងមុខងារដ៏កតាំ (Need and leadership functions).....	៥៥
VII.គេលិកការអប់រំក្នុង (Group Processes).....	៦២
- និគិវិធី (Procedures).....	៦២
- ការសម្រេចចិត្ត (Decision making).....	៦៣
- ចេមិយទេនិងអំណាច (Responses to authority).....	៦៤
- ការប្រយុទ្ធដូចការបោះឆ្នោះ (Flight and fight).....	៦៧
- យន្តការការពារ (Defense mechanisms).....	៦៩
- ការដោម្បីស (Displacement).....	៧៤
- ការបង្រាប (Repression).....	៧៤

- ការដើរចំយក្រាយ (Regression).....	៣៤
- ការប្រពិកម្មប្បសហក្តុ (Over-reaction).....	៣៥
- ចំណោលទៅមុខ (Projection).....	៣៥
- ការប្រជ្រូលដោយពុំដឹងខ្ពស (Sublimation).....	៣៥

VIII.ក្រុមគារ (Teams).....៣៥

- គោលចំណងរូម (The common aim).....	៣៦
- អ្នកជនកម្មស និងក្រុម (Experts and teams).....	៣៧
- គោលចំណង និងគោលដោជាត្រីស (Core purpose and aims).....	៣៧

IX.អ្នកជំទេទំនៃ (The Leader).....៣៨

- តើអ្នកជំទេទំនៃ ហើយអ្នកជំទេទំនៃមែនជាការជើកទាំ?	
What is leadership is, and what it is not?.....	៣៩
- ផ្ទះផ្តល់នៅការជើកទាំ (The Fruits of Leadership).....	៤៥
- សការអូពលរបស់អ្នកជំម្រឿវការជើកទាំ (Your potential for leadership).....	៤៥
- ក្នុងទាំងឡាយនៃការជើកទាំ (The keys to leadership).....	៤៥

X.ការគោលក្រុម (Team Building).....៤៦

- ការព្រើសរើសសមាជិកក្រុម (Selecting the team members).....	៤៨
- សមត្ថភាពធម៌ខាងបច្ចេកទេស ប្រើប្រាស់ (Technical or professional competence).....	៤៩
- សមត្ថភាពធ្វើការក្នុងនាមជាសមាជិកក្រុម (Ability to work as a team member).....	៩០១
- លក្ខណៈសម្រួលត្រាល់ខ្លួនពិច្ចមុជាតិជាមិនប្រាញ្យបង់បាន (Desirable personal attributes).....	៩០៣
- ការត្រួតពិនិត្យមិនមែនវិញ (Reviewing).....	៩០៥

XI.ការបង់ប្រាញ្យបង់បានដោយត្រួតពិនិត្យ (Creative Problem Solving).....៩០៧

- តើអ្នកជំបញ្ញា What is a problem?.....	៩០៨
- តើដីលើរការបង់ប្រាញ្យបង់បានកំនិតត្រួតពិនិត្យអីខ្លះ:ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាដោយជាគុំដោយ What mental processes are involved in successful problem solving?.....	៩៩០
- វិធីពិភាក្សាបង់ប្រាញ្យដោយជើរដី (Brainstorming).....	១២០

- ការពាយដោន (Follow-up).....	១២៣
- ផលប្រយោជន៍នៃ Brainstorming.....	១២៣
- តួនាទីគិតស្នឹករបស់អ្នកជាអ្នកដើរ (Your key role as a leader).....	១២៤
ការថែទាំក្រុម (Team Maintenance).....	១២៥
- គោលចំណេះចម្លៃនៃការថែទាំ (Maintenance core purpose).....	១២៥
- ការថែទាំក្នុងតម្លៃ (Maintaining standard).....	១២៥
- ប្រើប្រាស់សម្រាប់ដោះស្រាយ (Coping with conflict).....	១៣៧
- ករណីអ្នកធ្វើការងារអស (The case of the poor performer).....	១៣៨



សម្រាប់ប្រើប្រាស់នៅក្នុងការបង្កើតការងារ និងការងារជាសមាជិក និងការងារជាប្រភេទ។

ស៊ីភ្លុតមិនមែនអង្គមេដើម្បីទីត្រូវ ក្នុងមីនីយាទំន្ម
នាយករដ្ឋបាល អគ្គនាយករដ្ឋបាល និងអគ្គលោមនិករដ្ឋបាល
ព្រឹត្តិសាស្ត្រ អាណមិនមែនជាមួយមានប្រសិទ្ធភាព
និឡប្បតិខ្លួនទេ?

ដោយ ទី សារីជ្ជ
អគ្គលោមនិករដ្ឋធម្មិនិត្តិសាស្ត្រ

សេចក្តីផ្តើម

- There is no strength until there is cooperation (Irish proverb)
 - សាមគ្គគឺជាកម្មាំង
 - ចីនីមួយគោរចំបាក់ ចីនីមួយបានចំគោរចំបាក់
 - ក្នុងសម្រាប់នឹបនេះ គ្រប់ការកិច្ចសម្រាប់ធុរកិច្ចកំដុះជាសម្រាប់ស្ថាប់នឹប
សុខទៅត្រូវបានអនុវត្តសម្រេចដោយ ក្រុមទាំងឡាយ
- ឧទាហរណ៍ : ក្រុមរថយន្តប្រណាំង, ក្រុមបាន់ទាត់
 ក្រុមសន្តិសុខ, ក្រុមអនាម៉យ

I-តើអ្នកដឹងថារបៀបណា (Group)?

- Confucius: When people are of one mind and heart, they can move Mount Tai (Shangdon Province)
- ឧចាបារណី : ក្រុមមនុស្សព្រមទាំងជំនួយនូវក្រុង ក្រុមមនុស្សដើរក្រោមគ្រប់គ្រង ក្នុងក្រុមបាត់ករ
- នាក់ "ក្រុម group" ជាការសាងសង់ group ជាការសាងសង់ group មានប្រភពពេលវេលាលើមួយគ្នា (សព្ទរឿង្សី ១៧) ហើយមានន័យដូចខាងក្រោមទៅ :
 - + ចំណែក បុស្ថិត (cluster)

+ បាប់ (a bunch)

+ ការកូច បួង (a knot)

+ ផុំពក (a bump)

+ គំនៈ, គំន៉ក (a heap)

+ កាបូប (a bag)

⇒ ក្រុមគឺជាបស់ បុមនុស្សមួយចំនួនផ្តើត្រា ។

+ ក្នុងសម្រេចបុរបរវត្ថិសាល្យ : ក្រុមបរបាត់សត្វ

+ ក្រុមដើម និងចម្លៃងជាងគេ គឺក្រុមត្រូវសារ

ក្រុមភាពខាង ខាង និង ត្រូវសរ

ហ្មមភាពខាង	ត្រូវសរ
មានការកិច្ចរួមមួយ (ប្លឹកចំណែមទេសការកិច្ចរបស់បុគ្គល) ដែលជាកំណាត់កាត់ (explicit)	មានភោល់ដោ ២ ÷ ការកំងរគ្រោ (companionship) និងជាតិកម្ម (procreation) និងការអប់រំ ចិត្តីម និងថែទាំក្នុង (nurture of children) ។ នេះជាថ្មីនិងម្បជាតិ និងមិនចំហេ (implicit) ។

ទំនាក់ទំនងគ្រោលើមួលដានទេសមុខងារ (functional)	ទំនាក់ទំនងរវាងឱកាទុក-មាយ និងក្នុង ឈរ ឬការពួកម្មសិកជាល់ខ្លួន (ontological)
ក្រុមស្ថិតិសេវាឌីម្ភិ៍សម្រេចការកិច្ច	ត្រូវសរអាចប្រើបានការកិច្ចរួមគ្រោ (ធី ឬស្រួមគ្រោ) បុំណុំគ្រាន់តែមានជាយុបការជាតិចិត្តម្បជាតិរបស់ត្រូវសរ
ការដឹកនាំការស្រែយឬសមត្ថការ (ឡើងម្នាក់អាថិជីកនាំក្រុមបរាបាត្រូសត្វ)	ជាប្រព័ន្ធឌី ការដឹកនាំការស្រែយឬសមត្ថការ (seniority)
ក្រុមការងារជាការគ្រឿន បណ្តុះរាស្ត្រ	ត្រូវសរត្រូវសរត្រូវសរកិតអចិវ្ឝីប្រើបានការគ្រឿនជាង

* បច្ចនោះ: ទិន្នន័យបេសក្រុមគារបង់បាន

I. សមានិកភាពអារម៉ាកំណត់ចាន

ការផ្តើមទុសស្សពីរ ប្រធើននាក់ ដែលមានអត្ថសញ្ញាណដោយល្អាត
ប្រប្រវត្តិ ។

II. មានមនសិការជាប្រព័ន្ធ

សមាជិកទាំងឡាយគឺតាមទីនឹងដាច់ណែករបស់ក្រុម មានទស្សន៍រូម
អំពីការងារភាពត្រា មានសម្បែជញ្ជូន: អំពីអត្ថសញ្ញាណទិន្នន័យបេសក្រុមគារបង់បាន ។

III. មានអារម្មណីយប់បីបំផើគោលបំណងរួម

សមាជិកទាំងឡាយមានការកិច្ចរួម គោលដៅរួម ប្រឈមប្រយោជន៍រួម
ជួចត្រា ។

IV. មានការពិបាល់ត្រូវរួមរារិបរារេម៉ែក (Interdependence)

សមាជិកទាំងឡាយត្រូវមានការជួយត្រាងទិន្នន័យបេសក្រុមគារបង់បាន ដើម្បីសម្រេច
នូវគោលបំណងដែលពួកគេដាក់ចិត្តមកចូលរួមក្នុងក្រុមនេះ ។

V. អន្យកម្ម (Interaction)

សមាជិកទាំងឡាយត្រូវបានប្រាស់ប្រាស់ដើម្បីបង្ហាញនូវការទិន្នន័យបេសក្រុមគារបង់បាន ដែល
ត្រួតពាល់លើត្រាងទិន្នន័យបេសក្រុមគារបង់បាន ប្រពិកម្មលើត្រាងទិន្នន័យបេសក្រុមគារបង់បាន ។

៨. មានសមត្ថភាពរឿងការការងាររបៀបងារការងារ

ក្រុមអាជីវិករាយនារដ្ឋបាលយន្តការពេម្ខូយ ។

អ្នករោគនៃនិំបាយកម្មវិធី

- អ្នកចិត្តវិទ្យាបែងចែកក្រុមជាអំពី ២ ។

១- ក្រុមបឋម (primary groups): សមាជិកមានតិច ហើយតែង
ផែផ្តុំបមុខត្បូ

២- ក្រុមទី២ (secondary groups): សមាជិកមានចំនួនបង្កូរ ត្រាង
នរណាម្មាក់រាជស្សាល់ត្រាងដោយម្ចាស់លាស់នូវសមាជិកជំនួយ
អស់ឡើយ

- ក្រុមប្រកែទី២ ដែលគោរពថាអង្គការ (organization) ដូច្នេះអង្គការ
គឺជាការព្រឹកខ្លួនដំឡែងក្រុមការងារ ។

- អង្គការមួយគិតជាសមាគមមួយ (association) ប្រជាជាន់ (body) មួយ ដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធនាំនាល និងមុខងារ ។ វាតម្រូវឱ្យមានការរៀបចំជាប្រព័ន្ធមួយដើម្បីគោលបំណងកំណត់ណាមួយ ។
- ស្ថាប័ន (institution) គិតមនុស្សចត្តានឹងអង្គការ (organization) ។
- ស្ថាប័នគិតជាគ្រឹះស្ថាន (establishment) ប្រជាសង្គមមួយ (society) ដែលបានក្រើងដើម្បីលើកកម្មធម៌និងកម្មវត្ថុណាមួយដូចជា ប្រហេដស់ សាធារណៈ សាសនា មនុស្សជំនួយ អប់រំ ប្រប្រកែណាមួយដើម្បីទៅក្នុងទៅក្នុង ។

- ពាក្យថា "អង្គការ organization" ពាក់ព័ន្ធដល់ពាក្យ "យន្តការ organism" ដែលប្រៀបដូចទៅនឹងខ្លួនមនុស្ស ។ នេះជាមួយនេះវេះការពិនិត្យការលើគ្នាទៅវិញ្ញុទៅមក ។ យើងជាសមាជិករបស់យន្តការដែង និងរបស់អង្គការដែង ។
- ក្រោមការប្រៀបដែងប្រៀបនេះ លេចពាក្យមួយដើរ (leader): ក្បាល (head) របស់ក្រោមហូន ក្បាលរបស់ក្រោមអ្នកបំនើ (មេការ) ... ។
- ពាក្យថា "សហគមន៍" គិតជាការពារិកខ្លួនដំនៅចំនួនត្រូវសារ៖ ក្រុមកុលសម្រេច (a tribal grouping) ប្រក្សាមញ្ញាតិសម្រេច (a kinship grouping) ។

- * សហគមន៍គីអង្គភាពមួយ (a unified body) នៃមនុស្សទាំង
ឡាយដែលរស់នៅក្រុងភាគីក្នុងតំបន់មួយ ។
- * សហគមន៍ក្នុងស្រុក (local communities) គីជាសហគមន៍ដែល
មូលដ្ឋាយរបស់ប្រជាជាតិ ប្រជុំណាមួយដែលថែករាំលក្ខរម្ភាត់នូវលក្ខណៈ
វិនិច្ឆ័យរួម ហើយមានស្ថាប័នមួយចំនួនខាងនៃយោបាយ សង្គម និង
សាសនក្រុងភាគីប្រចើនសរុបត្រូវការបើយ ។

គំនាល់សង្គម

- ក្នុងតំបន់ប្រជាជាតិនៃនឹងដើម្បីអនុវត្តន៍យោបាយកិច្ចបុរីណានេះទេ គីជាជាតិ
នៃនឹងដែលផ្តល់ឱ្យអ្នកនូវឱ្យការដោយទៀត្យការជាបន្ទូបន្ទាប់ ដើម្បីរកចំនួន
ក្នុងនាមជាមនុស្សម្នាក់ ។

II-កម្មសិទ្ធិបញ្ជីចំណុលបេសក្រុមភាគខ្លួន

* សុវារណិយោគ់ : សូមើតែពេលមួយ និងពេលមួយ ត្រូវដែរគុណភាព ប្រសិទ្ធភាពប្រើប្រាស់ការងារមក្ដាត់ត្រូវជី..

① ប្រភព (Background)

- ក្រុមនឹមួយាកំណងមានប្រភពិសាស្ត្របស់ខ្លួន (a historical background) ដែលមានឥទ្ធិពលទៅលើក្រុម តាមរយៈបែងប្រើប្រាស់ក្រុម នៅក្នុងកម្ពុជា ។

- សមាជិកក្រុមធ្វើឱ្យមានបែងប្រើប្រាស់ក្រុមត្រូវជីបុង ។
 - * ឧទ្ទិសថាមពលជីបុងដើម្បីស្អានយល់ត្រានៅវិញ្ញាប់
 - * រួមត្រាសរបៀបធ្វើការដើម្បីស្អានយល់ត្រានៅវិញ្ញាប់
- ក្រុមដែលបានរៀបចំឡើងហើយ តែងតែសម្របខ្លួនទៅនឹងស្ថានការណ៍ ។
 - * ពួកគេបានដើងអំពីអ្នកដែលវាតុងទុកពិត្យានៅវិញ្ញាប់
 - * ដើងថាគ្រុមរៀបចំឡើងហើយ ការកិច្ចរបស់ក្រុមយ៉ាងដូចមេដែល
 - * របៀបធ្វើការរួមត្រូវកំណងក្រុមដែរវិញ្ញា

* ទីមនោះ ក្រុមពង្រីកបាននូវទម្លាប់ដែលជួយការធ្វើឱ្យប៉ះណាល់
 ដល់ប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុម ដូចជាមកធ្វើការមិនទេរៀងទាត់ ពុំស្សវា
 ស្សាប់ត្រា បុច្ចែងរាយពេលអត់ប្រយោជន៍ថ្វីន
 - អារម្មណីអំពីការវេចករវេលក្បួនត្រូវប្រវត្តិរម (មនុស្ស ទីកន្លែង ព្រឹត្តិ-
 ការណ៍) ធ្វើឱ្យមនុស្សចងក្រាប់ត្រា ÷ វិសាលភាព (a dimension)
 ចំណុចយោង (a referent point) ដែរម្នាមួយ (a depth)
 អនុស្សារីយ៉ែ (a quarry for memories) និងប្រភពនៃការលើកទីក
 ចិត្ត (a source of inspiration)

- ក្រុមដែលមានប្រវត្តិយុរយាជំនួយទៅបង្កើតឡើង (ceremonies)
 និងទម្លាប់ (rituals) ដើម្បីផ្តល់យុទ្ធការប្រយោជន៍និងព្រឹត្តិការណ៍ដោយជាប្រុងប្រយោជន៍
 ខ្លួន ជាប់ឈ្មោះនិងឈ្មោះ (ពេលសមាជិកចេញពីក្រុម)..

* កត្តាចម្លោងនៅក្នុងការបង្កើតក្រុម គឺថែរវេលាដែលពួកគេបានធ្វើឱ្យប្រុន្តែលភាពរបស់
 ក្រុម (a group personality) កើតចេញពីរូបរាង ។ ទំនាក់-
 ទំនងអាចនៅក្នុងដើម្បីបង្ហើបានដើម្បីឱ្យប្រុន្តែលភាពរបស់
 ក្រុម កាលណាការពេញរបាយនូវចំណុច ។

* បើចង់បានក្រុមការងារមួយ ជាសារវីឡាព្យាក្រុមតាមបញ្ជីក និងរូម
ត្រាថែរក្នាតូបានអង់រួមក្នុងរយៈពេលមួយដ៏សមត្ថា (ប្រាង
ធម្មជាតិត្រូវធ្វើការដោយរហូសទីយ) ។

② តំនៃការរួមរួម (Participation Pattern)

- គឺជាក្រុមនិមួយៗ នារយៈពេលមួយគេអាចកត់សម្ងាត់បែនពិភពលោកទៅ :
- ផ្លូវប្រើតែមួយ (one way traffic) នៅ បុសមានឯកខ្លះនិយាយតែមួយ
- ផ្លូវប្រើទៅដែងមកដែង (two ways traffic) នៅនិយាយជាមួយសមាជិក
ហើយសមាជិកធ្វើយកបន្ទាន់មែន

- ផ្លូវប្រើទិន្នន័យ (multi-directions) សមាជិកនានានិយាយទៅការអំ
ត្រាទេវិញទៅមក និងទូទៅជាក្រុម

គ្មាន់ នៅពេលវិវត្ថិត្រូវប្រប្រលេខ ។

- * ត្រានគ្មាន់នៅការចូលរួមណាមួយដែលណូជាចំពោះទេនេះទេ
- * រាជីនដែកទៅលើសភាពការណ៍
- * តែការសិក្សាបង្ហាញថ្មី កាលណាមានសមាជិកប្រើប្រាស់ការអំពិលរួម
នោះពួកគេការអំពិលជាប់ជាតាកំនៈក្នុងក្រុម

* តាំងត្រូវសម្រួលដាច់សម្រាប់ស្ថាត់សុខដែកចាប់អារម្មណ៍នៅទៅ

ទេ ។ ពួកគេប្រើបាលជាកំពុងគិត ។ ជាមួយត្រូវសាកស្អែរខ្លួនឯងថា តើពួកគេពិនិត្យជាប់អារម្មណ៍ដើរប្រើមេ? តើមានរឿងអីដែលពួកគេមិនហើយ និយាយចេញមក?

- ប្រើបាលជាពួកគេចង់និយាយ តើពួកគេតុលាញែនិយាយដូចម្នាស់
ពិភាក្សា ពីរប្រាជាមាននរណាម្ភាក់ (អាចឲ្យបង្ហើក?) និយាយប្រើនិយោគ
- អ្នកគ្រាមនុវត្តន៍ដំណាក្សាយម្ខារ (the skill of gatekeeping to open the door of lower status members to talk) ដើម្បី
ផ្តល់ឱកាសឱ្យសមាជិកដែលទទួលជាបាយឱ្យបង្កើនមានយោបល់

③ ការរោចរោងនិយោគ (Communication)

- តើសមាជិកក្រុមយោល់អំពីអត្ថិប្បធម៌យុវបស់គ្មានទិញទៅទៅមកយើងដូចមេដឹង?
តើសមាជិកក្រុមដើរឃើមនិយោគអំពីគិតិកិត នៃមីនាអារម្មណ៍ថ្វាស់លាស់យ៉ាង
ដូចមេដឹង? ប្រសិនបើមានសមាជិកខ្លះនិយាយអំពីវាក្ស់ពួកគេសង្គស់ពី
លើក្បាលសមាជិកឯងទេវិត តើអ្នកឯងទៀតមានប្រតិកម្មបែបណា?
- ដូនកាល ក្រុមបង្កើតវាក្ស់ពួកគេដែលជានិយាយកាត់ បុនិយាយលេង
សិច ដែលសមាជិកធ្វើ បុន្ណោកប្រាកំអាជាយលំបាត់ (ឧទាហរណ៍ : កាថ់ជ្រុង,
រង់ចំមួល, អត់សេវា...) ។ ធ្វើបែបនេះសម្រាប់ដែលការប្រាស់យិនិយោគដែង
ក្នុងក្រុម ព័ត៌មានបង្កើតបញ្ជាផលដែលស្ថាប់នឹងទាំងមូល ។

- ការប្រាស់ប្រើប្រាស់ផ្តល់នូវភាពក្នុងក្រុមដីនាមជីឡើងទានលូ ប្រសិនបើសមាជិក
គ្រប់របាយនឹងការនិយាយ ស្ថាប់ សរសារ និងអាជីវការ

★ ជាមួយទៅ ម្នាក់ទាំងអាជីវក្សាបែងចែកជីតាព្យាមូយ ប្រពីរ

★ ដូច្នេះតែងមានចំណុចខ្លាំង/ចំណុចខ្សោយក្នុងនាយកដោយក្រោម្បែរ
ផ្តល់នូវភាពក្នុងក្រុមដីនាមជីឡើងទានលូ

- ការនិយាយទានលូ ប្រាស់ប្រើប្រាស់ផ្តល់នូវភាពក្នុងក្រុមដីនាមជីឡើងទានលូត្រូវយករាល់តាមរាល់
នៅក្នុងក្រុមដីនាមជីឡើងទានលូ ដូច្នេះ : Be clear, Be prepared, Be simple, Be vivid (រស់រវិក) and
Be natural.

- អ្នកស្ថាប់ដីពួកគេ តែងចាត់ទុកការស្ថាប់គឺជាសកម្មភាពវិធីមាន ស្រាវជ្រាវ
សកម្ម និងសហការភ្លាត (a positive, searching, active and
cooperative activity) ។

★ ជាតុកព្យាប់ កាលណានរណាម្នាក់ពីនិយាយនៅក្នុងការប្រជុំ
ដែលនៅក្នុងការប្រជុំ គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន ដែលនៅក្នុងការប្រជុំ
គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន ដែលនៅក្នុងការប្រជុំ
គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន ដែលនៅក្នុងការប្រជុំ
គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន ដែលនៅក្នុងការប្រជុំ
គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន គឺជាផ្លូវការណ៍របស់ខ្លួន ដែលនៅក្នុងការប្រជុំ

* ការប្រាស់ប្រើប្រាស់ដោយពុំប្រពាក្យសំដី (non-verbal communication) អាចចាប់ជាសញ្ញាជាន់ :

- + របៀបយោរ/អង្គយ (posture). ទឹកមុខ (facial expression) និងការធ្វើការផ្សេងទៀត (gesture) អាចបង្ហាញពីអ្នកដែលគេកំពុងគិត និងមានអារម្មណ៍ ។
- + ឧទាហរណ៍ : គេរួចរាល់អីថែលគេកំពុងគិត គេចោលថ្វូកមិល តាមបង្កួច នៃគឺជាសញ្ញាប្រាប់ឱ្យដឹងពីអ្នកដែលគេចង់ និយាយប្រាប់អ្នក និងក្រុមទាំងមូល ។

④ ភាពស្តីពីរបស់ក្រុមមួយ (Cohesiveness)

- ភាពស្តីពីរបស់ក្រុមមួយ ត្រូវកំណត់ដោយកម្មាំងទៅចំណាយដែលចង់បុគ្គលូម្មត្តាទៅជាដោត្តិកម្មយ ។
- នេះជាមួយនេះប្រាំពេលពាក់ព័ន្ធនិងសិលជមិ និងស្អារពីជាក្រុម ។
- នេះជាកម្មាំងទាក់ទាញរបស់ក្រុមចំពោះសមាជិក ដែលពាក់ព័ន្ធដល់កិត្តវិទ្យារបៀបដ្ឋានជាដោលប្រយោជន៍ដល់ការកិច្ចរួម ។
- វាពាក់ព័ន្ធពេលខ្លះទៅដល់អារម្មណ៍របស់ក្រុម ដោយសមាជិករួមប្រើប្រាស់ពេលខ្លះទៅដល់ការកិច្ចរួម ។

- ការសិក្សាតាមកំណត់អំពីលក្ខខណ្ឌជាកត្តាសំខាន់ទៅភាពសិក្សរមូតមានផ្ទុច
ពន្ល់ :

- **ភាពនៅជីវិក្សរបាយក្រឹងប៉ីឡូ (Physical proximity)**

មនុស្សធ្វើការរួមគ្នាដោយកំនើងថតមួយទៅនៅក្រោមគ្រាប់នៅក្រោម
ទៅដីជាការងាររបស់ពួកគេទាំងអស់ទៅដីជាការងារនៅក្រោមគ្រាប់នៅក្រោម

រយៈពេលនៅផ្ទុបង្ហាញប៉ីឡូទូទៅនឹងការនោះទៅការភាពសិក្សរមូត ។

- **ភាពនាមផ្ទុចត្រា បុប្រហាក់ប្រើបែលត្រា**

មនុស្សដែលធ្វើការងារផ្ទុចត្រា បុប្រហាក់ប្រើបែលត្រា នៅពេលប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធដូច
ផ្ទុចឱក្សា ហើយពួកគេអាចផ្ទុចយកត្រាគ្នៀនូវការងារប្រចាំថ្ងៃបានប្រចិត ។
នេះជាប្រភពនៃការបង្កើតជាក្រុម ។

- **ភាពឈាយជាសាច់មួយ (Homogeneity)**

ភាពសិក្សរមូតនៅក្នុងក្រុមការដែលខ្លាំងភ្លាត ប្រសិនបើសមាជិកទាំងឡាយ
ថែករាំលកជាមួយគ្នានូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យរួមផ្ទុចជាតិសាសន៍ អាយុ ភេទ
ប៉ាន់ ភុំងសង្គម និងអាកប្បែកឱ្យ បុត្រឹង... ។

- **បុគ្គលិកលក្ខណៈ (Personality)**

សមាជិកទាំងឡាយពីមានបុគ្គលិកលក្ខណៈដ្ឋានល្អនូវផ្ទុចត្រា នៅក្នុងគ្រប់គ្រងជាតិ
ដូចនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈខ្លះអាជសិត្តាថ្រើសជាមាតុដូចដែរក្នុងការងារ ការប្រើប្រាស់
ដោយសេចក្តីថ្វីរការងារសង្គម (social needs) ខ្លាំងភ្លាត ហើយពីរឿងមាន
មនុស្សរាយការ ប្រមនុស្សរាយការប្រចិតនៅក្នុងគ្រប់គ្រងជាតិ ។

- ការប្រព័ន្ធសម្រេចយកដំឡើង (Communication)

ភាពសិទ្ធិរម្អិតនឹងការផែនគ្នាកំណែងក្រា ប្រសិនបើសមាជិកទាំងឡាយអាចប្រព័ន្ធសម្រេចយកដំឡើងត្រាងដោយខ្សោយស្រួល ។ ភាពសិទ្ធិរម្អិតនឹងមានការផែនគ្នាតិចទៅ ។ ប្រសិនបើមានចំណាយ សម្រេចអូអារ ឬកំណែររៀបចំរបស់ស្ថាប័នផែន ធីឱ្យការប្រព័ន្ធសម្រេចយកដំឡើងត្រូវបាល់បាក ។

- មាត្រ (Size)

វាមានការពិបាកសម្រាប់ក្រុមដែលមានសមាជិកច្រើនជាង ១២ ទៅ ១៥ រូប ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍ការរួមចូលរួមត្រា ។ ក្រុមដែលមានសមាជិកតិចមានសំណងរួមចូលរួមត្រាទាមណូ ។

អំណែតសម្រាប់

ភាពសិទ្ធិរម្អិតចាក់បុសបានវេជ្ជ ប្រសិនបើសមាជិកភាពក្រុមផ្តល់លទ្ធផលភាពឱ្យសមាជិកក្រុមទូលបាននូវរង្វារ៉ាន់ច្រើនប្រកែទេ

* ការសិក្សាបង្ហាញព្រមទាំងមានកំណែងទាក់ទងបានដោយក្រុមដែលផ្តល់ប្រកុតប្រដែងឈ្មោះក្រុមដែលទេរទៀត ។

- វិធីសាងស្តីនៃការរៀបចំបៀវត្ស ឬល័ក្ខុខណ្ឌការងារអាជីវកម្ម ឬកំណែនីត ដល់ការអភិវឌ្ឍក្រុម ។ វិធីផ្តល់រង្វារ៉ាន់បន្ទូម (bonus scheme) ដល់ក្រុមជាជាន់វិធីផ្តល់ការលើកទិន្នន័យជាបុគ្គល គូសបញ្ជាក់នូវចិត្តរូមទៅការកិច្ច

រូម ។

ឧទាហរណ៍៖ ការខិតខំរបស់សមាជិកម្នាក់ទាំងក្នុងក្រុមពេជ្យីនរចិយន្ត ឬក្រុមស្រាវជ្រាវ និងប៊វិដល់ផលប្រយោជន៍សមាជិកទាំងមូល ។

ឧទាហរណ៍៖ ក្រុមខ្មៅដែលតែកែវបសម្បតែដល់កម្មករធ្វើការយើតបារដែលជាថំណោកមួយរបស់ក្រុម ។ អ្នកធ្វើការរបៀបជាអ្នកជីលីរាជត្រវបង្កិចុំឱ្យមាតកចេញពីក្រុម ។

- ភាពសិករមូលរបស់ក្រុមជាអាក្សុដុខិរី (a double-edged weapon):
មានលើផែង មិនលើផែង (pros and cons: advantages/ disadvantages)

គ្មួចដែលស្ថិតិថ្មី

ភាពមានប្រយោប	ភាពមានតំប្រឈរ
សហប្រតិបត្តិការខ្មៅក្នា	ភាពអត់មិនធ្លាក់ចុះទាបចំពោះជនកំជិល (Slackers)
ការប្រាប្រៃយផ្ទិយផ្សេងត្រាការនៃតែងតម្លៃ	ជីវិតការអត់តែពិហកសម្រាប់អ្នកចំណូលដើម្បី
បង្កើនការរំលែកជាមួយការរំលែកជាមួយការរំលែក	បាយយកតំនើរការរំចូលរួមគំនិតតិច
ការអនុវត្តន៍ការរំលែកជាមួយការរំលែក	រំលែកនឹងការប្រប្រឈរឡើងក្នុងការប្រតិបត្តិការងារ
ធ្វើឱ្យការអនុវត្តន៍ការរំលែកជាមួយការរំលែក	ត្រូវរិះចិលយើពុំចាតិហក/បង្កើហកដោយក្រុមដែលទេរសៀវភៅ
ធ្វើឱ្យការអនុវត្តន៍ការរំលែកជាមួយការរំលែក	ធ្វើឱ្យការអនុវត្តន៍ការរំលែកជាមួយការរំលែក

- + អ្នកដឹកនាំពាងប្រុងប្រយ័ត្នអំពីផលអារក្រកែវការពិនិត្យរម្ពូគរបស់ក្រុម ។
- + ការកិច្ចមួយទៀតមុខការរបស់អ្នកដឹកនាំ គឺត្រូវការពារបុគ្គលពម្លេនឹងអំណាចរបស់ក្រុម ។ អំណាចរបស់ក្រុមអាចធ្វើនកាលប្រតិបត្តិដោយអយុត្តិ-ជមិទៀតឱ្យបុគ្គលដោយមានមូលហេតុជាប្រើប្រាស់ ។
- + ក្រុមធ្វើឱ្យបុគ្គលភាពយោជាភុករងគ្រោះជីនុស ជាមុខបារណី ប្រសិនបើមានការព្រមព្រៃំងត្តាជីជាកំបុគ្គលនៅខ្លួនទូលខុសត្រូវចំពោះការបរាជីរបស់ក្រុម បុណ្យប៉ះ ។
- + គោលការណ៍គណន៍យុវការពិនិត្យរបស់បុគ្គល តាំងត្រូវព្យារចាល់ដោយសមាជិកការពិនិត្យរបស់ក្រុមឡើយ ។

- + ការធ្វើឱ្យភាពយោជាភុករងគ្រោះត្រូវតែបញ្ជាប់ដោយអ្នកដឹកនាំ ព្រោះវាបំផ្តាញនូវវិវាទភាពរបស់ក្រុម ។
- + ការពិនិត្យរម្ពូគរបស់ក្រុមខុសពីសិលជមិរបស់ក្រុម
 - ◎ សិលជមិតិលក្ខណៈឈ្មោរបស់ក្រុម បុគ្គលដែលពាក់ព័ត៌មិនលើក្រុម និងការកិច្ច និងការមួលឱ្យអំពីគោលបំណងរូម ។ សិលជមិត្របង្ហាប់ឡើងការកិច្ច នៅលើអាកប្បែកឱ្យកិរុយារបស់បុគ្គលនៅលើការកិច្ច ។
 - ◎ ទំនាក់ទំនងរវាងសិលជមិជាមួយស្ថារតីរបស់អង្គ និងការពិនិត្យរម្ពូគរបស់ក្រុមនៅពុំឆ្នាំរាស់ ។

- ◎ កាលណាយើងមានសិលជមីខ្ពស់ យើងប្រពិបត្តិការងារដោយបានប្រជុំនឹងគ្រោះថ្នាក់ ប្រាកល់បាក ។
- ◎ កាលណាសិលជមីមានកិរិតទាបយើងងាយរងគ្រោះពីការទិញត្រូវនូវអបសត្ថិនិងបរាជ័យ ។

៥ បិរិយាកាស (Atmosphere)

- បិរិយាកាសក៏ដូចជាសិលជមីដែរ គឺជាបស់ដែលពុំរាជប៉ះពាល់បាន តែអាចងាយស្រួលនឹងចាប់អារម្មណ៍ ។

- នេះគឺជា "ធាតុភាកាសសង្គម (social climate)" របស់ក្រុមដែលមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដូចជា "កក់ក្រោ រប់រក្សាទាមត្តកំណើ សុខស្រួល មិនធ្វើរារ ប្រមាណសេរីភាព" ដូចយេទេនឹង "ក្រដាក់ បងិបក្តុ ពានតិន ធ្វើរារ ប្រចាប់បង្រៀ" ។
- បិរិយាកាសធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់អារម្មណ៍របស់សមាជិកចំពោះក្រុម និងកិរិតភាយាមទៅការចូលរួមទៅក្នុងក្រុម ។
- បិរិយាកាសអាចបណ្តាឃាសម្អាត ។ ធាតុភាកាសបណ្តាលឱ្យមានល័ក្តុខណ្ឌចម្បែង ។
- បិរិយាកាស ប្រធាតុភាកាសទៅនេះតែបាក់ពីនូវដល់សិលជមិ ។ តើខុសត្រាយៗនៅមិចរាងបិរិយាកាស និងសិលជមិ? បិរិយាកាសងាយស្រួលនឹងចាប់អារម្មណ៍បានដោយខ្ពស់ ។ សិលជមិមានទារឱ្យមានការសង្គភ័ទទៅលើសិរិយាបច្ចុប្បន្ន និងសការបស់មនុស្សដែលត្រូវតាមដានមើលទេនៅ ។

- នេះគឺជាការគិចចុំលរបស់អ្នកដើរទាំង ដែលត្រូវកសាងបិយាតាស ប្រធានភាគភាគមិនត្រូវបានត្រូវបានបង្ហាញ ហើយកៅវេប្រព័ន្ធដែលរាយការណ៍ខ្លួន ។
- អ្នកដើរទាំងអាជីវិតអាណាពាសាប្រចុំលទ្ធផលនៃកុងស្អាប់នៃ ដោយអ្នកដើរណា (what you are) អ្នកដើរអ្នកកំពុងធ្វើ (what you do) និងអ្នកដើរអ្នកកំពុងនិយាយ (what you say) ។

⑥ ស្ថាប័យ (Standards)

- ក្រុមនឹមួយា ក្នុងរយៈពេលវេលាភេករដ្ឋមន្ត្រីពេលដែលបានក្រោមសិលជមិ (a code of conduct) ប្រចាំឆ្នាំនៃស្ថាប័យ (a set of standards) អំពីអ្នកដ្ឋាមបែបសំគាល់ និងកិរិយាបច្ចេកទេស ។

- * អ្នកដើរពីចំណោមណាស់ : សាសនា ប្រជាពលរដ្ឋ
- * តើសមាជិកស្ថាប័យបានបែករាយទៅក្នុងក្រុមប្រចាំឆ្នាំមួយម៉ោង ?
- * តើអាជីវិសរុបរាយដោយស្ថិតិថ្នាក់កិរិយាបច្ចេកទេស ?
- * ចំណោយ និងកិរិយាបច្ចេកទេសរបស់អ្នកដើរទាំងអស់គ្រឿងគ្រឿងមួយគ្នា ?
- * ការឲ្យចិត្តបន្ទាត់អនុញ្ញាតអីមានប្រើប្រាស់ ?
- * អ្នកដើរត្រូវធ្វើ និងអ្នកដើរពីត្រូវធ្វើ

- វាមានការលំបាកសម្រាប់សមាជិកធ្វើដើម្បីករើយពី និងអនុម័តតាមស្ថាប័យរបស់ក្រុម ព្រោះក្រុមនឹមួយាបានស្ថាប័យដោរខុសត្រា ។

- ជាថ្នូរទៅស្ថិតិថារបច្ចុប្បន្ននៃក្នុងខ្លួនធ្វើដោយអនុវត្តន៍ជាការសរស់រដ្ឋជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ ។
- នៃក្នុងរយៈពេលមួយ ក្រុមភ័អាថ្មីនឹងងច្រឡំបល់អំពីស្ថិតិថារដែលខ្លួនកំពុងអនុវត្តន៍ដែរ ។
- បទដ្ឋានរបស់ក្រុម (a group-norm) គឺជាស្ថិតិថារនៃអំណោម (an authoritative standard) ។ ពាក្យ Norm គឺតើសតវត្សឱទេ មកពីពាក្យទ្វាតំង Norma ដែលមាននិយមា ឧបករណ៍វាស់មុំកែងរបស់ជាងដូច៖ និងជាងចម្លាក់ ។

- បទដ្ឋាន (Norms) គឺជាបន្ទាត់នៃការតស្សរវាយក្រុម និងបុគ្គល ។
- ស្ថិតិថារភាពត្រូវបែងចែកដូចខាងក្រោម :

*** ការងារ (Work)**

ពាក់ព័ត៌មិនិត្តសារណ្ឌដី និងងាយស្រួលបំផុតនៃការបំពេញការងារ ដែលអមដោយបែបបទមិនមែនជាលាយលក្ខណ៍អក្សរដូចជា តើត្រូវធ្វើការរួចរាល់ ឬនិងលើនយោះដូចមេដែ (how fast) តើត្រូវខិតខំយោះដូចមេដែ (how hard) តើត្រូវប្រើពេលវេលាប៉ូលូណា (how long) ត្រូវសម្រេចឱ្យបានតាមស្ថិតិថារណា តើត្រូវគិតអំពីសុវត្ថិភាពយោះដូចមេដែ.. ការបណ្តុះបណ្តាលអំពីជានិវោះតម្លៃរួចរាល់ មានស្ថិតិថារនៃកិរិយាបច្ចុប្បន្ន ដើម្បីឱ្យបុគ្គលទាំងឡាយការព្រមទាំង តាម ទោសបិជ្ជាមានសម្ងាត់សង្គម បុក្រោកគេធ្វើការសម្រាប់ខ្លួនងងក្រី ។

* អាកប្បកិរិយា (Attitudes)

អាកប្បកិរិយា ជំនួយ និងតម្លៃសុទ្ធឌែលត្រូវចែករំលែកភ្នាក់ក្នុងក្រុម ។
វីរីដែលថា ក្រុមមួយយូធ្លាច្រមទម្លៃយកនូវអាកប្បកិរិយាអ្នមួយ ពុំមាន
ន័យថា នោះសុទ្ធឌែលជា឴ីរីដែលពិតទៅឱ្យ ។ ក្រុមអាជីវកម្មចែករំលែកជែងដែរនូវការ
បកប្រោះយុទ្ធសាស្ត្រអំពីអតិតាល ជាពីរកញ្ចប់ជាត់ពាណិជ្ជកម្មភ្នាប់ដើរវីរី
គ្រោះបែបសម្បុបាកាត ។

* តីយាបចេអន្តរបុគ្គល (Interpersonal Behavior)

មានបទដោនស្តីអំពីអីដែលអាជយកមកពិភាក្សាទាន និងអីដែលពុំអាជ
យកមកពិភាក្សាទាន តើមានសិទ្ធិបន្ទុចបង្ហាក់ដែរប្រកែអត់? តើទៅបាយថ្វ៉ែ
ត្រង់នៅក្នុងណា? ... ឈុំ ។ ការប្រាមប្រាន្តុក្រុងក្រុងបិទិយាបចេរបស់អ្នកដែលអាជទស្សន៍-
ទាយបានជាមុន (predictable) មានសញ្ញាប់ផ្ទាប់ (orderly) និងពេញចិត្ត
(satisfying) ។ ការប្រាមប្រាន្តុក្រុងក្រុង (shared routine) អាជជានឹករាយ ។
បទដោនដែលក្រុងមានអនុវត្តិភាពអតិបរិមាណ ។ បទដោនបញ្ជីសាងសង្គម
នូវដំឡោះទៅលើបញ្ចាត់ស្ថានុពល (potential problems) ដូចជាការ
ជួយក្រុង ការរំបែងចែកមុខការ និងការរំបែងចែករង្វាន់ ។

* សំណើរបៀបការស្នើសុំការងារ

សមាជិករបស់ក្រុមមួយ ជាតីកញ្ញាប់តែងដឹងចិត្តភាពការស្នើសុំការក៏ និងការការក៏តែងខ្លួន ។ ពួកគេតែងអិយាយការងារទាំងដូចល័យរបស់ក្រុម ឬ ពាក្យស្រាយ (slang) ពាក្យពេចនីមីបច្ចេកទេសរបស់មុខការ ឈ្មោះហោះក្រោម (nickname) សម្រាប់មនុស្ស និងទីកន្លែង ពាក្យពេចនីតាមបែបវប្បធមិជុចជាទាក្យអាសាកាស ។

* ស្ថាដារខាងសិលជមិ (Moral Standards)

គ្រប់ដល់ពេលវេលាដែលអាចអនុញ្ញាតឱ្យបាន អំពីការខ្លះខ្សោយពេលវេលា (time-wasting) ឲ្យចេងដោយស្រាត់ (scraining) ទោកប្រាស់ (cheating) តាមលាកការ ទៅតាមចែងផ្តានការក៏ពីរដែលការអនុវត្តសិលជមិ ការនិយាយការពិត និងតិរាយបច្ចេកទេសដូរកែទេ ។

គំណត់សម្រាប់

- ស្ថាដារចាប់ផ្តើមមានជីវិតជាបន្ទាន់ប្រចាំក្រោម Consensus ក្នុងចំណោមសមាជិកដើមរបស់ក្រុម ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ និងរួមតាក្នុងឯកភាព ។
- សមាជិកខ្លះ (អ្នកជីកទាំងប្រចាំឆ្នាំក្រុម) មានសម្រួលប្រចិននៅលើជីលីវិវារការនៃសមាជិកនីមួយៗ ។
- សមាជិកដែលពុំស្អែរមានតម្លៃមិត្តភកម្មជាមួយអ្នកចំណុលដើម្បីក្នុងក្រុម តែងរាំងចុកចែងចូលរួមអនុម័តនូវបច្ចេកទេស នេះ ។

មានកត្តាជារេចិន :

+ មនុស្សដែលពុំអាចបំពេញនូវបទដ្ឋានទាំង បុំដែលមានបំណងចង់បំរែកខ្លួនពីបទដ្ឋាន តែងត្រូវបញ្ចុះបញ្ចុះ និងរាយកត្តិពាលជារបៀបមិត្តភក្តុកិច្ចសំរាបទៅតាមបទដ្ឋាន ដោយមគិតាតរេចិន ។ តែអាចសំរបខ្លួនទៅនិងបទដ្ឋាន បុក់ចាកចេញពីក្រុម ។ តែបើតែទៅតែវិនុស តែមុខតែមួលនូវទំណុកម្អ ។

សុភាសិតធម៌៖ ដែកគោលដែលសណ្ឌកនឹងត្រូវរាយក្រាលពន្លិចវិញ ។

+ តួន្យេនាការពេបនេះ អ្នកត្រូវសម្រេចថាគារពិចារណាដែលយកមកប្រើប្រាស់នេះល្អ បុរាណក់ ។ តើការប្រើការរក្សាបសិទ្ធផលរបស់ក្រុមសម្រេបទោតាមកាល៖ទេស៖ដែរបុទេ?

+ នៅក្នុងស្ថានការណ៍ធម្មតា យើងតុំត្រូវធ្វើការវិនិច្ឆ័យតែលើយើងផ្ទាល់ខ្លួនឯង បុក់ការកែកម្រូវឡើយ ។ សម្រាប់ពេលវេលាដែលយកមកបទដ្ឋានសង្គម និងសិលជមិ ។ ស្អែកជាមួយបិរិយាត្រូវបានថែងទៅក្នុងរដ្ឋ-ធម្មនុញ្ញ និងច្បាប់ ។ ច្បាប់ថែងទៅការអំពីការរំលោភបំពានដោយការបំណងទៅក្នុងរបស់ក្រុមទៅលើសមាជិកដែលដើរប្បាច់នាយកពីបទដ្ឋាន ។

អ្នកអាចរកខុសត្រូវជាមួយសហសិកដែលរាយការ មិនធ្វើការ តែអ្នកតុំអាចការចំណែកដែលនៅទៅឡើយ ។

+ ទម្រង់តួចតាមវន្ទណូកម្ពុជា គឺការពុំសប្តាយធម្មតាបស់ក្រុមទៅលើការងារកំបរចេញពីបទដ្ឋានការអំពេញនិង ។ ប្រសិនបើការលំបាកដែលពួកគេទទួលឆ្លានៗនរណាជួយទេនោះ ជួចជាដូលិខិត្តឱ្យមុខការធ្វើដើរនូវលំបាក បីការងាររបស់គោគ្រោះបានអ្នកដៃទោបាត់ដែក ក្រោរគេទៅតែមិនមែនការសម្រេច ការគិតគុរាយប៉រកដោយសូបស្ថាត់ បុបណ្ឌិនទៅឆ្លាយ បុរីមានការបំពេនដល់រាងកាយ វាបាក់ជួចជាក្រុមដែលក្នុងវិកាបោះនៃភ្នំមេត្តា តែបើហូសហោតុក្រោរមានវិធានការណឹកការដោយកាថែងដែរ ។

⑦ ក្រុមនៅក្នុងចំណោម (Groups In Motion)

- ក្រុមតែងមានជីវិត ពុំដែលទៅស្វ័យប័ណ្ណ បើគិតតាមពេលវេលា និងទីកន្លែង ។ នេះគឺជាបុណ្យនារស់រវិកប្រកបដោយបាមពល ។
- ក្នុងនាមជាអង្គភាព ក្រុមតែងក្រើមិកជាបុណ្យនារ និត្តិមនោះអង្គភាពរបស់ក្រុមតែងតែមានអនុរកម្ពុជានិញ្ញទៅមិនកំណត់ឡាយ ។ ការដ្ឋានសំបុរីនិត្តិជិត្តិឱ្យបែប៖ពាល់ដល់បិរយាកាល ធ្វើឱ្យបែប៖ពាល់ដល់ក្តីរាយ ដើម្បីបែប៖ពាល់ដល់សិលជមិ... ។
- ការវិកចំនឹងរបស់ក្រុមគឺជាដើរការតាមលំដាប់ ដែលក្នុងនោះប្រធានបទជាគោល (theme) និងភាពបុរិមប្រសិប ដើម្បីភាពរួមប្រុមរបស់ក្រុមការអំពេញ សង្ងាក់ត្រាដូចវង់តក្រិត symphony ។

ការរើនចំណែលបង្កើត		
	បង្កែវបង្កើត	សកម្មភាព នាយកិច្ច
ដែលរក្សាទុក បង្កើត (Forming)	មានការព្យួយបារម្បទាំង សាកល្បង ទៀតឱ្យយល់អំពីចិត្តនៃសភាពការណ៍ ធីអីខ្លះអាចរារឹងទូកពីការផ្តូរបស់ មេ បុគ្គែលកមកចូលរួម តើកិរិយាបចេ អីខ្លះដែលនឹងសម្រប បុមិសម្រប សម្រប ។	តើអីខ្លះជាការកិច្ច? សមាជិក ស្ថោស្រួលដើរីយាទៅសំណូរដោ មូលដ្ឋាននេះ ជាមួយនឹង ចំណោះដើងអំពីបទបញ្ហា និង វិធីសាស្ត្រដែលនឹងត្រូវយក មករឿបច្ឈាស់ ។

ការដែលឈើម តម្លៃពលភ្លាត (Storming)	ជម្រោះកើតឡើងរវាងអនុក្រម. អំណាច និង/ប្រសមត្ថកិច្ចរបស់មេ ត្រូវប្រកួតប្រដើង ។ មពិការដើង ម្នាក់ ។ បុគ្គលទាំងឡាយប្រពិកម្ម ចំពោះការឱតខ្សោយបស់មេ បុក្រម ដែលត្រូវត្រាទៅលើពួកគេ ។	ត៉ែម្ន និងភាពសម្រេចបាន អ្នវការកិច្ចត្រូវបានដារ បញ្ហា ។ មនុស្សមានប្រពិ- កម្មដោយមានអារម្មណ៍ ប្រកាសនៅនឹងត្រូវការ ។
---	---	---

ការធ្វើឱ្យ មានបន្ល័ន (Norming)	ក្រុមចាប់ដើមធ្វើសុខដុមកម្ម : ចាប់ដើមមានភាពជិតសិទ្ធិក្នុងក្រុម បូងភាពព្យាយារលើកទី១ ។ បន្ល័ន ចាប់លើចេញផ្សាយក្នុងពេលដែលអ្នក ដែលឈ្មោះត្រូវបាននឹងត្រា ហើយការទទល់ត្រូវបានដីនេះ បាន ។ ការគាំទ្រត្រូវបានរើកចំនូវ ។	សហប្រព័ន្ធតីការត្រាលើ ការកិច្ចចាប់ដើម ។ ដែនក- ការត្រូវបានរៀបចំ ហើយ ស្អែកដារការងារត្រូវបាន កំណត់ ។ ការប្រាស់ប្រើ ផ្តើមនឹងត្រូវបានទស្សន៍ និងអារម្មណរើកចំនូវ ។
-----------------------------------	--	---

ការអនុវត្ត (Performing)	រចនាសម្ព័ន្ធក្រុម បួយលំព្រម ទទួលរចនាសម្ព័ន្ធណាមួយដែល សម្រសបបំផុតទៅនឹងការកិច្ច ក្នុង ។ ត្រូវធ្វើត្រូវបានមែលយើពុ តាមមុខងារផ្សាយក្នុប់ទៅនឹង ការកិច្ច និងភាពទន្ល់ក្នុងការតំតែ វិកជំរាប់មុខងារ និងការកិច្ច ។	ការងារដោយស្ថារតី ស្ថាបនាទៅលើការកិច្ចការងារ ទៅនឹងក្នុងក្នុងការកិច្ច ។ វិញ្ញាបាល ត្រូវបានរកយើពុទៅនឹងការកិច្ច ដែលបានរំលែកបាន ។ ក្នុងការកិច្ច ត្រូវបានអនុវត្តន៍ដោយ ប្រសិទ្ធភាពទៅក្នុងនិស័យ ជាការកិច្ចរួម ។
----------------------------	---	---

- ពេលណាមានបញ្ហាដែលតុកទាន់អាជជោះស្រាយឱ្យចិត្តភាព តើអ្នកណា ត្រូវទទួលបន្ទុកធ្វើជាមួយកីឡា ការពសិដ្ឋធមីអំណាចអាជីវិកដែលក្នុងចំណោម សមាជិកដែលមានបំណងចង់ឱ្យអ្នីឱ្យប្រពិភីទៅតាមរបៀបនៃគេ បុរីរីក រាយនឹងត្រួតត្រាមអ្នកដែល បុរីស្អែងរកអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ។
- ក្នុងស្ថានការណីដែលការត្រួតត្រាមនៅមិនទាន់ដោះស្រាយដោយច្បាស់លាស់ មនុស្សខ្លះចង់ប្រទាញប្រចង់តាមមធ្យាបាយបញ្ហាបញ្ហាលដើម្បីត្រួតត្រាមអ្នកដែល ផ្តើមជាងីលំយោបល់ ទទួលការណី បុជម្ងោះ ។
- យុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីបាកបន្តោតអ្នកដែលអាជីវិះទៅក្នុងអនុកម្ម ក្រោតិក្រុមដំបូង ។

- មហាផន្លេអាជអំពារវនាកែវដោយអត់បានការដល់អ្នកដីកនាំដែលបានចាត់ការងារ បុរីជីសកំណែងដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាប្រកួតប្រដែងដើម្បីអំណាចរំបែបនេះ ។
- អ្នកមួយចំនួនអាជរកទទួលការណីក្រោមប្រព័ន្ធឌីជីថាមពីរបៀប និងការត្រួតពិនិត្យ ក្នុង ពេលដែលពួកគេទទួលបានសិរីភាពខ្លះទៅក្នុងពេលដែលការរៀបចំតុកទាន់ ចេញផ្សាយបាន ។
- ការដោះស្រាយចំពោះជិណាកំកាលនេះ និងការកែតិកជាយចាប់តូចទូវ ក្រុមដែលចូលដល់ជិណាកំកាលធ្វើការងារ ពីរមនុជាការបញ្ចប់រឿងវារៈនោះ ។

- ក្រុមអាជីវកម្ម ដែលតែស្ថាប់ចាត់ជាដឹកនាំការងារដោយ (a dorming phase) ។ ពេលនោះរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមត្រូវប្រប់ប្រង់ដោយភាពចំណែល និងប្រព័ន្ធ “អីឱ្យត្រូវផ្លើងការ” Channels ដែលក្នុងផ្ទាល់” ហើយស្ថាប់របស់ក្រុមភាពដោដ្ឋីនៃភាពដូចជាបុគ្គលិកសុខស្រួល (comfortable and easy togetherness) ។ សកម្មភាពសម្រេចការកិច្ចភ្នាក់ចុះទំនួរបរិមាណ និងគុណភាព ។ ប៉ុន្មែនក្រុមត្រូវយកចិត្តទុកដាក់អីទាំងអស់ ហាក់ដូចជាបាក់ស្រីយុទ្ធម៌ ។ ពួកគោរពពួកគោរពមិនមែនជាការតិតកាល ដើម្បី ធាក់ចេញពីភាពខ្ពស់ទៅជាក្រុមត្រូវខ្លួនខ្លួន ។

- ក្រុមទាំងអស់ត្រូវបានគ្រប់គ្រង ។ ក្រុមខ្លះសម្រេចការងារហើយក៏បែកខ្លួនត្រូវបានគ្រប់គ្រង ។ ក្រុមខ្លះសម្រេចកិច្ចការហើយក៏ស្រួលរកកិច្ចការដោយខ្សោយខ្សោយ ។ ក្រុមខ្លះសម្រេចកិច្ចការហើយក៏ស្រួលរកកិច្ចការដោយខ្សោយខ្សោយ ។

សំណង់សំណើ :

“ជិកនាំគេ គឺបំរើគេ ត្រានអីប្រើនទៅឡើត ហើយក៏ត្រានអីលើសជាមុននោះដែរ”

(To lead is to serve, nothing more and nothing else)

III-អំពីតួនាទី (Roles)

- តួនាទីគឺជាសមត្ថភាព (a capacity) ដែលលើមូលដ្ឋាននោះជនធម្មាក់ភាពធ្វើសកម្មភាពនៅក្នុងទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដែល។

* ជូចវង់ណោនដោរ តួនាទីគឺជាដែងកម្មយកបំនងដោយតួអង្គម្មាក់នៅក្នុងការសំដែង ក្នុងពេលដែលតួអង្គដែលទេរៀបសំដែងដែងកដ្ឋីនៃទេរៀប។ តែ តួនាទីដែលសំដែងមានតំបនេភ្លាមៗអាសន្ន និងត្រូវទម្រាក់ថាលើពេលចប់សំដែង។

* ទៅតួនាទីក្នុងជីវិតជាក់ស្អែងមិនអាចធ្វើជារបៀបសំដែងជូចណោនបុបណ្ឌោះអាសន្នបានទៀត។

* ទស្សន៍: អំពីតួនាទីអាចបំភូជំន៉ែការប្រកាន់គិយាបចេនាក្នុងក្រុមការងារ ត្រូវការ និងសង្គម។

ការប្រើការនៃតួនាទី (Varieties of Role)

- ក្រោតិនយតាមបែបវង់ណោន នៅក្នុងបិវឌែនក្រុមការងារ ត្រូវការ អង្គការ និងសហគមន៍ ពាក្យតួនាទីត្រូវរបើសម្រាប់តំនាក់ទំនងដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធ ត្រូវប្រាកាយដូចជា រាជងត្រូវ-សិស្ស អ្នកដឹកនាំ-សេវិក ត្រូពេញ-អ្នកជិតិ-ប្រព័ន្ធ។

- គិយាបចេនតួនាទី គឺជារបៀបនៃការប្រព្រឹត្តិត្រូដែលសម្រសហទៅនិងតួនាទី។ មានការណាត់ប្រើប្រាស់ មុខងារ ប្រព័ណិក ប្រម៉ោង និងការងារ និងសម្រាប់គិយាបចេនសម្រសហ។

- តាមការសិក្សាដែលបានអ្នករាយការបំពុទ្ធឌី (occupant of a role) គឺតាមកិរិតខ្លះដោមកម្មុលនូវការរួចឱ្យទុកធិអ្នកដៃទៅ (the recipient of expectations from others) ថាជននេះនឹងមានកិរិយាបច្ចេក្រាវបាន និងត្បូនាទីរបស់ខ្លួន ។

ឧទាហរណ៍ : ប្រសិនបើមានបុំលិសម្នាក់បញ្ចប់ចំណុចនូវរបស់អ្នកភ្លើងពេល ដែលចាប់រកការកំពុងកកស្តែះ ដើម្បីនិយាយកំប្រឈមលើជាមួយអ្នក អ្នកប្រើបែលជា មានការកំប្រឈម ។ បុំលិសរូបនេះបានបង់ជីហានចេញព្រោកត្បូនាទីរបស់ខ្លួន ។ អ្នកមិនអើយទុកថា បុំលិសនេះនឹងមានកិរិយាបច្ចេក្រាវបាន ។

- **សុភាសិតក្រិក :** ជីវិតតីជាអាកាសល្អាច ដូច្នេះត្រូវរៀបចំសំដែងនូវផ្ទៀកនៃ ភាគរបស់អ្នក ។

Shakespeare និយាយអំពី the seven ages of a man's life (first the infant in the nurse's arm, the youth and mature man as lover, soldier and magistrate) ។

- នៅក្នុងក្រុមការងារ ត្បូនាទីជាអ្នកដឹកជញ្ជូនការងារ ជូនការលាងការ មិនជូនការ (ត្រានប៉ាន់ជូនការ) ។

- ត្បូនាទីអាចជូនការបំជាមួយនឹងលក្ខភូក: (static) បុរាណ៖សង្គម (social position) នៅក្នុងក្រុមការងារ បុអង្គការ ។ នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុម បុគ្គលិកដៃរួចរាល់ក្នុងពេមានត្បូនាទី ។

- * សមាជិកដែលមានលក្ខណីកែចាប់ អាជីវិលស្តាល់នៅក្នុងប្រជុំ និង
តាំងរិនិយាយគូរសម សំដែងការគោរព ជាថុទេទៅតាំងរិនិយាយគូរសម ការមួលហើយ
- * មានទម្រង់ជាបាននូវក្រម ប្រលេខរៀងនៃការសិដ្ឋិក (pecking
order) នៅក្នុងក្រុមទាំងអស់ ។ ជូនការលក្ខណីកែចាប់ តាំងច្បាប់ឡើងរាយនៃខាង
ហិរញ្ញវត្ថុទៀត (financial rewards) ។
- * នៅក្នុងក្រុមការងារ តួនាទីជាមេ (leader) នៃក្រុមមានលក្ខណីកែ
ចាប់ និងជីកទាំងបាននូវក្រមនៅក្នុងក្រុម ។

អំពីតួនាទីរបស់មេ (The Role of Leader)

- តួនាទីសំខាន់បំផុតនៅក្នុងក្រុមការងារ គឺតួនាទីរបស់មេ ។
- * ត្រូវបែងចែករឿងជាចំណាំតួនាទី និងបុគ្គលិោនប្រតិបត្តិនៃតួនាទី
(the role and the person performing the role) ។
- * តួនាទីត្រូវមិនបានបែងចែកជាប្រភេទ ទុកដាក់ និងមិនជ្វារភ្លាប់និងតួបុគ្គលិោន
ទៀត ។ ត្រូវសម្រួលដោយសគ្គាល់ម៉ោងទៅលើស្ថានភាព សិទ្ធិ និងការពួក-
កិច្ចដែលពាក់ព័ន្ធ ហើយជានួយទាំងអស់នៅលើតាម្ភរការថាំពីចំណែក
សម្រេចការកិច្ច ។

* តួនាទីខេះពង្រីរឱ្យមានគុណសម្រតិរបស់បុត្ថិល ។ ក្នុងប្រភេទនេះ អាចពង្រីរឱ្យមានភាពជាអ្នកដឹកនាំ ស្តីលជ្ជាល់ខ្លួនអមជាយលក្ខណៈសម្រតិ ជាមួលដ្ឋានផ្សេងៗ បុត្ថិកចោរណ៍ (personality) និងចំនួយ (character) ដែលសារឱ្យខ្លួនត្រូវភ្លាប់ទៅនឹងតួនាទីរបស់ខ្លួន ។

* ក្រោពិលក្ខណៈសម្រតិធ្លាប់ខ្លួនខាងលើនេះ តួនាទីចម្បងរបស់អ្នក ដឹកនាំទាំងអស់មានផ្សេងៗគ្នា ។ តួនាទីនេះ គឺជូយក្រុមឱ្យសម្រេចបាននូវ ការកិច្ចរួម ថែរក្សាក្រុមឱ្យបានឯកភាពគ្នា ហើយធានាថា បុត្ថិលម្មាក់រួម វិភាគទាន់រៀងរាល់ឱ្យបានចេះបំផុត ។

* អត្ថិប្បយេនេះអាចអនុវត្តន៍បានចំពោះអ្នកដឹកនាំទៅក្នុងគ្រប់ស្ថានភាព ការងារ គ្រប់កិរិតនៃរដ្ឋនាសម្បត្តិក្នុងទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកដឹកនាំ មិនចាត់ផ្លូវការ ប្រុកប្រាស់ការ ត្រូវបានបង់បញ្ជីសតាំង ប្រើបែងតាំង ចាប់បង្កើ ប្រុងប្រយោជន៍ ។

អំពីឯករាជៈនៃតួនាទី (Role Conflict)

- ជីឡោះនៃតួនាទីតែងមាននៅក្នុងគ្រប់គ្រង់គ្រប់គ្រង់ មិនចាត់ផ្លូវការមានចំណាយដើម្បី ចាត់ផ្លូវការ ឬក្រុមឱ្យបានឯកភាពគ្នា ។

+ តួនាទីទី១ គឺជាអ្នកដឹកនាំ (role of leader)

+ តួនាទីទី២ គឺជាស្ថាក់ ឬអ្នកក្រោមបង្ហាប់ (role of follower or subordinate)

+ តូនាទីចាំរូបសេវិក (role of colleague)

- តូនាទីចាំរូបសេវិក និងតូនាទីចាំរូបសេវិក គឺជាស្រែមាល ។
- វារំពេងទៅមានភាពភាពតិចយ៉ាងខ្មៅងរវាងភាពពួកគឺចិត្តរបស់អ្នកចំពោះក្រុមការងារដែលធ្វើការគួរអ្នក និងភាពស្វោះត្រង់របស់អ្នក (loyalty) ទៅនឹងមេខ្លួនដោយ (your superior) ប្រកិច្ចសហប្រតិបត្តិការរបស់អ្នកជាមួយសហសេវិក ដែលមានលក្ខណិក: ដូចត្រីនិងរូបអ្នកនៅវេងដៃរៀងទ្រព្យរបស់អ្នក ។ មនុស្សម្នាក់ទាំងបីនាក់ (a trinity of three persons) ។

- ជំនួយនៃតូនាទី តាមអ៊ីយេនេះបណ្តាលគួរការងារ (stress problems) ដែលពាក់ព័ន្ធឌល់តូនាទីការងារ (work role) និងបញ្ហានេះតូនាទី (role problems)

- ការលើក្បានការងារសំណង់ (clarity) និងភាពសុខឆ្លែង (comfort) នៅក្នុងតូនាទីរបស់អ្នក អាចបណ្តាលគួរការងារអសន្និសុខ (insecurity) ត្រានៅជំនួយទុកចិត្ត (confidence) ការងារប៉ែបឡាតខិង (irritation) ការកំហែង (anxiety) រហូតដល់កំហិង (anger) ដល់អ្នកនៅជុធនឹងអ្នក ។

- ទាំងអស់នេះអាចបន្ថែមទៅលើគេរស់ផ្សេងៗទៀត ។ ការប្រឈមអាចធ្វើគួរការងារ តែវាក់អាចកើតឡើងបរាងគេរស់ដែលធ្វើគួរប៉ះពាល់ខ្លួន ។

- ភាពខុសត្រារវាងធ្វើការប្រាមការក្រែបសង្គត់ (working under pressure) និងធ្វើការប្រាមភាពអូរអាប់ (working under strain) ។
- និមិត្តសញ្ញាណអំពីភាពអូរអាប់ទៅគុណទី (role strain)

* **ស្ម័ន (Stress):** និមិត្តសញ្ញាយប៉ីន (physical symptoms) តីរយាបច័ះ : ការរាប់នេរវាន់ (irritability) កម្លែងត្រានលេកតុជលអំពីភាព លំអិតបញ្ជាប់បន្ទី (scrupulous concern for trivial detail) ការផ្តាសព លើភាពជាក់លាក់ (emphasis on precision) និញ្ញាការបែងចែករឿងវារ ទៅជាអ្នក និងស ការពិនិត្យកម្រោងទៅលើថ្មីមួយចាក់ពុម្ព (stereotyped responses) ការបង្រីនភាពរសិបទៅលើការក្រែបសង្គត់របស់ក្រុម និង ពាក្យចចាមភាគរាយក្នុងអង្គភាព ។

* **សិលជមិត្តាកំទាប (low morale):** ចូលចិត្តសំដែងយោបល់អំពី ការមិនចេញចិត្តជាមួយនិងមុខការ ការអភាពធប្រាយដោយពុកព្យុកអារក្រក អំពីអង្គភាព ការធ្លាក់ដីឡើងឯកចិត្តទៅលើសហសុវត្ថិភាព និងសមាជិកក្រុម អារម្មណីអំពីភាពតតិយ (a sense of futility) ។

* **ការពិចាកក្នុងការប្រាប្រឈមផ្តើមផ្លូវ:** សាថិជនការតែប្រាប្រឈមបានរួម សូប់ស្ម័ំ និងដកខ្លួន ការតែតិចក្នុងការនិយាយជាមួយ ។

ចត្តុអំពីតម្លៃទិន្នន័យ (Role Problems)

Problem ចត្តុ	Causes មួលដៅ	Strategies យុត្តិសាស្ត្រ
តូនាទីមាន បន្ទុកលើស ចំណុះ (Role overload)	ពុំចង្វាន់ទៅនឹងការងារមានបន្ទុកលើសចំណុះ ឡើយ (work overload) តូនាទីមានបន្ទុក លើសចំណុះកើតឡើង កាលណាមរណាម្ភាក់ មានតូនាទីត្រឹមពេក ដើម្បីក្នុងពេលតែម្មួយ ត្រូវមានបន្ទុកចាត់ថែង ។ នេះគឺជាការពេញការ ដែលត្រូវផ្តល់ការងារប្រចាំថ្ងៃ និង ហាត់ឡើយ (confusing and tiring)	ត្រូវបន្ទាបកិរិយាណាពេន តូនាទីខ្លះ (downgrade the priority level of some roles) នូវលយក មកធ្វើកិរិយាប យល់ព្រម ចំពោះការរៀបចំការទទួល ខុសត្រូវនៃតូនាទីឡើង វិញ ។

តូនាទីមាន បន្ទុកមិនដល់ ចំណុះ (Role underload)	បញ្ហានេះកើតឡើង កាលណាមបុគ្គល ម្ភាក់ត្រូវបានផ្តល់នូវតូនាទីម្មួយដែល សាមិខនយល់ថាគិនដល់ចំណុះពិត របស់ខ្លួន ។ ទេះពីរ បុមិនពិតកូវ នេះជាមស្យោះ របស់បុគ្គលខ្លួនងង់ដែលបណ្តាលឱ្យ តូនាទីមានបន្ទុកមិនដល់ចំណុះ ។	ខ្លួនងងបន្ទុកតូនាទីដែន ឡើងទៅក្នុងតូនាទីរបស់ ខ្លួន ។ សូមប្រើការគិតរបស់ខ្លួន ដើម្បីព្រមើកនូវតូនាទីរបស់ ខ្លួន ។
---	---	---

តូនាគិតមាន ភាពស្រួលពិច ស្តិល (Role Ambiguity)	<p>កើតឡើងកាលណាមានភាពមិនឆ្លាស់ លាស់នៅក្នុងគំនិតរបស់បុគ្គលនោះ បុ សមាជិកក្រុមរបស់គោ សហស្រីក បុ មឺនកើយ ថាគើតឱ្យបានមានតូនាគិតឱ្យនៅ ក្នុងពេលណាមួយនោះ ។ ភាពស្រួលពិច ស្តិលត្រូវមែនសុខដែលការក្រក់នោះទេ ។ វាអាចជួយដល់ការថ្លែប្រើប្រាស់បាន ។ តួអាទិត្យប្រាកដប្រាការមានតម្លៃខ្លាំង និងមានស្រស់ដឹងដែរ ។</p>	<p>សាកស្ថូរសំរាប់ភ្លើពិ សមាជិកសំខាន់ៗនៃ អ្នករាជដែលពាក់ព័ន្ធ និងបញ្ហា ។ ចរចាតាមយុទ្ធករគអំពី ទស្សន៍ឆ្លាស់លាស់នៃ តូនាគិតរបស់អ្នក ។</p>
--	--	---

- **សុភាសិក :** តូនាគិដោយត្រានបុគ្គលភាពគិតទេ ប៉ុន្មោះបុគ្គលភាពដោយត្រាន
តូនាគិ ពីត្រានបានការ ។

Role without personality is empty, but
personality without role is ineffective.

IV-អំពើមុខខ្លួនរបៀបសេវាទីតាំង (Member Functions)

- **សូកាសិក** : រួមត្រា សមាជិកម្នាក់ទាំងប្រជាពលន៍ចិនដីជាបីន Together, Everyone achieve more

- ភាពខុសត្រារវាយកិរិយាបច្ចាការកិច្ច និងកិរិយាបច្ចានៃការវែចទាំ (task behavior and maintenance behavior)

* កិរិយាបច្ចាការកិច្ច គឺជាការពន្លឹះដោលខ្លួន

* ការវែចទាំមានអ៊ីយ៉ា ការវែចរក្សាណូវក្រុមទេរបួមត្រា បុរីវែចរក្សា
ក្រុមឱ្យមានដំណឹងការណាមួយ

* របៀបដែលមនុស្សធ្វើឱ្យបច្ចេកវិទ្យាតាមមុខងារ (អ្នែដល
អ្នកធ្វើ បុនិយាយ ជាតាមអ្នកជាអ្នីកុងទាមជាមនុស្សម្នាក់)

* ការពិតវិធីការបស់ក្រុមទេរមួយៗ : សេចក្តីផ្តើមការដើម្បីសម្រេច
ការកិច្ចរម និងសេចក្តីផ្តើមការដើម្បីបួមត្រាដាចែកឲ្យធានាតុការងារមួយ (a
working entity) ។

- ភាពខុសត្រាក្នុងក្រុមការងាររវាយឱ្យម៉ាស៊ា (content) និងជីលើការ
(process) ។

* ឱ្យម៉ាស៊ាតីជាអ្នែដលក្រុមកំពុងទៅឱ្យបាយ ឯងជីលើការពាក់ព័ន្ធដែល
បញ្ហានានាផុំចង់ តើត្រូវធ្វើសេចក្តីសម្រេចយ៉ាងដូចមេដូច ។ ម្នាក់ទាំងដីនេះ
ថាអ្នីទៅជាដីជីលើការ បើវិនិត្តនៈតែតិបាកនឹងកំណត់វា ។ ឧទាហរណ៍ : ជីលើក
ការ "ស្មោះម្នាក់" គឺជាការកែវប្រវត្តិថ្នាក់ប្រជាមួយទៅទៅប្រជាមួយទៅទៅ ។

មុខងារនៃការកិច្ច និងការរៀបចំក្រុម (Task and group maintenance functions)

តួនាទីនៃការកិច្ចរបស់ក្រុម (Group task roles)

សមាជិកម្នាក់ទាំងម្នាក់គ្រប់គ្រងពេលវេលាបានរាយការ និងការកិច្ចរបស់ក្រុម ហើយមានវិសាលភាពនៃក្នុងការកិច្ចរបស់ក្រុមជាបន្ថែម។

ប្រភេទនៃក្នុងកិច្ច ១២ មានដូចតទៅ ។

- អ្នកផ្តល់ព័ត៌មាន (initiator/contributor) ។ គោលដៅដែលបានបង្កើតឡើងនូវការកិច្ចរបស់ក្រុម ឬការកិច្ចរបស់ក្រុម ដើម្បីបង្កើតការងារ និងការងារ។

- អ្នកស្វែនស្វែន (Information Seeker) សាកស្អាតដើម្បីបំភើទទៅលើអនុសាសន៍នៃការកិច្ចរបស់ក្រុម ស្វែនស្វែននឹងបានរាយការណ៍ដែលពាក់ព័ន្ធដល់បញ្ហា ។

- អ្នកស្វែនស្វែនយោបល់ (Opinion Seeker) សាកស្អាតនៃពីរធមននៃការកិច្ចរបស់ក្រុម ដើម្បីបំភើទទៅលើកម្មសម្របរបស់ក្រុមដែលកំពុងដើម្បីប្រព័ន្ធដែលពាក់ព័ន្ធនៃក្នុងអនុសាសន៍ដោយខ្លួន ។

- អ្នកផ្តល់ព័ត៌មាន (Information Giver) ផ្តល់ព័ត៌មានអំពីការកិច្ចរបស់ក្រុមដែលពាក់ព័ន្ធដល់អំណោម ប្រព័ន្ធដែលពាក់ព័ន្ធនៃក្នុងអនុសាសន៍ដោយខ្លួន ។

- អ្នកផ្តល់យោបល់ Opinion Giver ដែងអំពីជាអ្នក ប្រយោបល់សម្រាប់របស់ខ្លួនទៅតាមអនុសាសន៍ណាមួយ ប្រជុះសារមួយដែលកំពុងស្រីរក ។
- អ្នកបិរឃាយលំអិត Elaborator រៀបរាប់អំពីអនុសាសន៍តាមរបៀបដោយចាប់ផ្តើមពីការរៀបចំពេលពេញលេញ ដូចជាប្រភេទស្ថាប់អនុសាសន៍ ហើយសាកល្បងទាញរាយដែលវិបាកនៃការដើរតាមអនុសាសន៍ទាំងនេះ ។
- អ្នកសម្របសម្រួល Coordinator បង្ហាញ ប្រប័ណ្ណអំពីចំនាក់ទំនងរវាងគំនិត និងអនុសាសន៍ដើម្បីត្រូវបានចាប់ផ្តើម ហើយសាកល្បងធ្វើឱ្យដើរទីមត្តិ ត្រូវ ។ សាកល្បងសម្របសម្រួលសកម្មភាពរបស់សមាជិកក្រុម ប្រអនុក្រុម ។

- អ្នកត្រមេចិស Orienter កំណត់ទីវិជ្ជាបានរបស់ក្រុមដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងតាមដោយ សរុបនូវអ្នកដែលបានកើតឡើង ។ ចំណុចត្រូវបែងចាយដើម្បីរបាយការណ៍ដែលបានបង្កើតឡើង តាមទិន្នន័យនៃក្រុមដែលបានបង្កើតឡើង ។ សាកល្បងសំណួរអំពីទិន្នន័យនៃក្រុមដែលបានបង្កើតឡើង តាមទិន្នន័យនៃក្រុមដែលបានបង្កើតឡើង ។
- អ្នកវាយតម្លៃបច្ចុប្បន្ន Evaluator-Critic ដោក់លម្អិតដែលរៀបចំរបស់ក្រុមដោយប្រែប្រឈមទៅនឹងស្ថាដែរ ប្រចាំថ្ងៃនៃស្ថាដែរ ។
- អ្នកផ្តល់ចាមពល Energizer ដែលប្រើប្រាស់សកម្មភាព ប្រជើសចកិំសម្រេច សាកល្បងលើកទិន្នន័យ ប្រើប្រាស់សកម្មភាពការនៃក្រុមដែលបានបង្កើតឡើង ។

- អ្នកបច្ចេកទេសខាងនីតិវិធី Procedural Technician ដែលត្រូវបាន
ក្រុមឱ្យរាប់សង្ឃ័យថ្មីកិច្ចការទាំងឡាយរបស់ក្រុម ប្រពិបត្តិទូវការកិច្ច
ដែលផ្តល់ជាតា ដែងចំកសម្ងាត់ រៀបចំអាសន៍ទៀត ។
- អ្នកកត់ត្រា (recorder) សរសរកតំបន់អនុសាសន៍ កត់ត្រាពួរសេចក្តី
សម្រាប់របស់ក្រុម តាំងខ្លួនជាខ្សោយភាពរបស់ក្រុម (group memory) ។

ការកសាងក្រុម និងការគោរព (Group Building and Maintenance Roles)

នៅក្នុងការចូលរួមដើម្បីកសាងក្រុម ប្រចាំថ្ងៃក្រុម សមាជិក ឬមេក្រុម
តែងសំដែងនូវភ្លាមីជាថ្មីនិងជាបន្ទូបន្ទាប់ ដែលមាន នៅក្នុងក្រុម ។

-អ្នកធៀកឯកចិត្ត Encourager

ការតសរសិរ ទទួលយក និងត្រមទូលទូវការរូមវិភាគទានរបស់អ្នកដៃទែ
ទៀត ។ បង្ហាញទូវការពេកកំភ្លា និងសាមគ្គិភាពទៅកាន់សមាជិកក្រុមដៃទែ
ទៀត ។ បង្ហាញការយល់ដឹង និងការយល់ត្រមទូលទូវទេស្សន៍តំនិត និង
អនុសាសន៍របស់អ្នកដៃទែ ។

-អ្នកបញ្ជីពសុធមុជ Harmonizer

ធ្វើអាជ្ញាកណ្ឌាលចំពោះការយល់ខ្លួនគ្នារវាងសមាជិកដៃទែទៀត ។ សាកល្បង
សម្រុះសម្រុលការមិនឱ្យការពាណាពាណ កាត់បន្ទូយការពាណាពាណតិងនៅក្នុងស្ថានការណី
ដុំម្នាពាមការនិយាយកំស្រោះ បញ្ហាលអំបិលទៅក្នុងទិកល្អកំ... ។

-អ្នកសម្រេចសម្រែល Compromiser

ប្រតិបត្តិនៅក្នុងជំនាញមួយដែលគាំទិញ ប្លមុខគំណើងរបស់គោត្រវាពក់ព័ត៌មូន ។
ពួកគោរពអាជសម្រេចសម្រែលតាមការបន្ទាន់នូវលក្ខណនីក៍៖ ទទួលស្នាល់ឡើងការក័ត្និថ្យជាមួយ
តាមការជាក់វិនិយោរបស់ខ្លួនឯង ដើម្បីថែរក្សាការពិធីរបស់ក្រុម ប្រព័ន្ធមួយ ។
ដូចវាតែត្រូវតាមក្រុម ។

-ផ្ទាំងទ្វារ/ប្លអកបញ្ជីន Gate Keeper-Expediter

សាកល្បែងដើម្បីថែរក្សាបណ្តាញវែនការប្រាស់យោងដើម្បីស្អែកចំហារ ដោយ
លើកទិកចិត្ត ប្លសម្រែលដល់ការចូលរួមរបស់អ្នកដៃទែ (យើងគឺទាំងបានបានឡើង
គឺតិវាបស់លោក X នៅថ្ងៃឯឱ្យ) លើកសំណើពាក់ព័ត៌មូនដល់ការបញ្ចប់ពាក្យរបស់ពីមាន
ដូចជាកំណត់ពេលវេលាដែលការនិយាយដើម្បីគិតថាគារសំគាល់អាជីយាយបាន ។

-អ្នកកំណត់នូវស្ថាដារ Standard Setter

ថ្លែងអំពីស្ថាដារសម្រាប់ក្រុម ប្លអនុវត្តន៍ស្ថាដារដោយរាយការណ៍ថ្លែងអំពីគុណភាព
វេដីលើការរបស់ក្រុម ។

-អ្នកតាមសង្គមទិន្នន័យ Group Observer

Commentator : ថែរក្សានូវកំណត់ត្រាដែលគឺជាប័ណ្ណការពិធីរបស់ក្រុម
ហើយចិត្តិមិនូនិយទំន់នេះ ដោយសាកល្បែងបកប្រាប់ថាគាររាយការណ៍ថ្លែង
របស់ក្រុមអំពីនឹងវិធីរបស់ខ្លួន ។

-អ្នកដើរតាម Follower

ដើរតាមចលនារបស់ក្រុម ទទួលយកគឺតិវាបស់អ្នកដៃទែ ចូលរួមនៅក្នុងការ
ពិភាក្សា និងការសម្រចចរបស់ក្រុម ។

ក្នុងទីរបស់បុគ្គលិក (Individual Roles)

- តីយាបច្ចរបស់បុគ្គលិកនឹងអនុគ្រោះសម្រាប់ក្រុម ។ ការខិតខំរបស់សមាជិកក្រុមដើម្បីបំពេញទូវសេចក្តីផ្តើមការរបស់បុគ្គលិកខ្លួន ដែលមិនសម្របទៅនឹងការកិច្ចរបស់ក្រុម ដោយគ្មានទិសដៅ ប្រាមានទិសដោះបែបអវិជ្ជមានចំពោះការកសាងក្រុម និងបញ្ជាក់ថារក្សាក្រុម និងការបណ្តុះបណ្តាលសមាជិក ។
- ឧបទូវបេក្ខុអំពីការចូលរួមរបៀប "និយមបុគ្គលិក (individual centered)" ដែលធ្វើឱ្យពិការចូលរួមរបៀប "និយមក្រុម (group centered)" នៅក្នុងក្រុម នៃកងក្រុមដើម្បីធ្វើការពិនិត្យទីក្រុមនោះ (diagnosis of the group) ។

- ក្នុងទីរបស់បុគ្គលិកដែលកំណត់ចំណូន ដែលមិនអនុគ្រោះ ។

* **អ្នកយើង Aggressor** : បំបាត់មុខ បន្ទាប់បន្ទាក់លក្ខណិករបស់អ្នកដែល សំដែងការមិនយល់ព្រមចំពោះតែម៉ែ សកម្មភាព និងអារម្មណ៍របស់អ្នកដែល រាយប្រហារទៅលើក្រុម បូលិសបញ្ជាកំពុងដោះស្រាយ និយាយលេងសិចរបៀបកើយៗ បង្ហាញទូវការច្រៀលនៅចំពោះអ្នកដែល ។

* **អ្នករាំងស្មោះ Blocker** : ចង់ក្រាយជាអ្នកអវិជ្ជមាន និងវិនុស ដែលជាអ្នកតាំង មិនយល់ព្រម និងប្រកាសំដោយគ្មានប្រការពីភាពសមបេក្ខជន ខិតខំថារក្សា ប្រាំត្រឡប់មកវិញទូវបញ្ហាយការមួយបន្ទាប់ពីក្រុមបានទាត់ទៅលើ ប្រក់បានផ្តល់បៀវយ ។

- * **អ្នកចង់បានទូរការទួលិនស្តាល់ Recognition Seeker :** ធ្វើការតាមរបៀបប្រើប្រាស់បែប ដើម្បីទូរគិតឯកជាក់ដល់ខ្លួន អូតអាង រាយការណ៍ពីលម្អិតលជ្ជាតិលំខ្លួន ធ្វើសកម្មភាពតាមរបៀបមិនប្រក្រតិ បុតស្ថិដើម្បីកុំពិនេត្តាត់តាំងខ្លួនទៅក្នុងមុខតំណែងទាប ។
- * **អ្នកសារភាពអំពើខ្លួនឯង Self-Confessor :** ផ្តល់តួយកិច្ចកាលនៃការប្រជុំរបស់ក្រុមដើម្បីសំដែងឡើងវារដ្ឋាតិលំខ្លួន តាំងត្រោះក្របខ័ណ្ឌក្រុម អារម្មណ៍និងការយល់យើត្រូវរបស់ខ្លួន ។

- * **Play Boy :** ធ្វើការសំដែងថាមខ្លួនមិនចូលរួមជាមួយនឹងដីលីការរបស់ក្រុម ក្រោមទម្រង់ជាទុកដើម្បីមិនដាយទេ (cynicism) ការប្រជុំយើរការកត្តិយ (nonchalance) ការប្រែលែងត្រា (horseplay) និងទម្រង់តិចបាបចំក្រោសាធាយដែរទៀត (out of school behaviour) ។
- * **អ្នកគ្របសង្គត់តេ Dominator :** សាកល្បងប្រើអំណោចជាមួកចំ (authority of superiority) ដោយទោកប្រាស់ក្រុម បុសមានឯកខ្លះរបស់ក្រុមដូចជា ការបញ្ហារ (flattery) និងអាងថាមួនមានលក្ខនិកខ្លះ បុគ្គលិកដែលត្រូវតែបានអំណោចដំបាន បន្ទុចបង្ហាក់មិនខ្សោយការដែលបានអំណោចដំបាន ។

* **អ្នកត្រូវការជំនួយ Help-Seeker** : ទិនខំគុយមានធនក្រកម បុគ្គមទាំងមូល គុម្ភមានចេងក្របដោយសមានចិត្តចំពោះខ្សែ (sympathy response) តាមរយៈការសំរែងអសន្តិសុខ ភាពប្រជុកប្របល់ដ្ឋាល់ខ្សែ (personal confusion) បុការធ្វាក់ចុះខាងផ្លូវចិត្តរបស់ខ្សែនៅក្រោកាតសមហេតុផល ។

* **អ្នកការពារជំប្បូយដែលមិនសែស Special Interest Pleader** : និយាយក្នុងនាមអ្នករកសុក្តុចតាម ដ្ឋាក់ក្រោមរបស់សហគមន៍ មេដ្ឋាន បុមនុស្សទីការដៃនៃជាជម្រើន ដើម្បីលាក់បានខ្សែការរឿសអើង (prejudices) បុក់កាត លំអេរ៉ែងដ្ឋាល់ខ្សែ (biases) នៅក្នុងគិតចាក់ពុម្ព(stereotype) ដែលសម្របទៅនឹងជំប្បូយដែលមិនដ្ឋាល់ខ្សែ ។

គំណត់សម្រាប់

ក្រុមពិតប្រាកដនិងវិកចំនួនទេរីង កាលណាសមានធនក្រកម្ពាក់ក្នុងវិភាគនាមដល់ការកិច្ចរុម និងការកសាងក្រុម ។

V-អំពីផ្តល់ជាមួយ (The Individual)

- ដាច់បូង ក្រុមគិតជាការប្រមូលផ្តើមវិបុត្យលទាហំឡាយ ។ ដើម្បីយល់ដឹងអំពី
ក្រុម ត្រូវធ្វើមពីការយល់ដឹងអំពីបុត្យលទាហំឡាយ ។
- តើត្រូវធ្វើដូចមេដើម្បីយល់ដឹងពីបុត្យលទាហំឡាយ ?

* ខ្លះយល់ថា តុអាចយល់ដឹងពីបុត្យលទាហំឡាយជាទូទៅបានទីយ
ជាអុទាធភាពណ៍ : ដើម្បីយល់ដឹងអំពីលោក Bill អ្នកត្រូវនិយាយជាមួយរូបគោ
សិក្សាតិតែ និងអានអំពីប្រវត្តិជិត្តរបស់គោ ។ Bill គឺជា Bill ត្រានសៀវភៅកៈ
ណានិយាយអំពី Bill ទីយ ។

* ទទួលរាល់ខាងលើភាពមួយដែលកតណាទាម ព្រមទាំងអាជីវកម្ម Bill
មានព័តម្ធយកតែ ។ តាមការពិត ទៅជាបill ខ្លួនឯងដែល Bill ក៏មានកតា
ខ្លះ បុច្ចាតុខ្លះដែលមានរូមចុងមនុស្សដែលទាំងអស់ត្រាដែរ ។

- * តើអីទៅជាយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីស្ថាល់បុត្យលទាហំឡាយ ? យើងចាំបាច់ត្រូវ ៖
- ១- យល់ដឹងអំពីអីដែលមានរូមត្រាសក្រាប់យើងទាំងអស់ត្រា ? តើអីខ្លះដែលអាច
ទស្សន៍ទាយបានថា តើបុត្យលទាហំឡាយអស់និងភាពជាអី បុរីឱ្យធ្វើអី ?
 - ២- យល់ឡាស់ដឹងអំពីអីដែលខ្លួនឯងដែលបានបុត្យលទាហំឡាយ ពីសេស ប្រាកាមបច្ចុប្បន្ននៃផ្ទាល់
របស់ខ្លួនឯងចំពោះជនដោយខ្សោយកនេះ ។ សិល្បៈសិតិវេជ្ជការណ៍ដែលបានបុត្យលទាហំឡាយ រាយការណ៍ដែលបានបុត្យលទាហំឡាយ ។

តើវិទ្យាល័យនរមសប្បបុគ្គលទាំងអស់?

- មនុស្សទាំងឡាយមានចំណុចរួមជាតិទៅធ្វើដែរ ឬ សេចក្តីព្រវោរ
ខាងស្រួលភាពការ និងជំនួយ សិទ្ធិសុខ និងការសិក្សសោរ (self-preservation) ។
- យើងមានលក្ខណៈវិត្វធម្មនៃរួមជាតិទៅក្នុងខ្សោយ ឬ ការបញ្ចូលវត្ថុ
ធាតុដើម (input of raw materials) ការប្រកាសយោទាហ៍ដោយពាយពល និង
លក្ខដែល (conversion to energy and outputs) ។
- ឯម្ពជាតិសង្គម (our social nature) របស់យើងមានចាក់ប្រសេទត្រូវក្នុង
ការវិវត្តន៍ទៅអគ្គភាពរបស់យើង ដូច្នះយើងមានចំណុចថែករាំលក្ខមួយ
ចំនួនជាមួយសត្វ ។

* ទារក្នុងផ្ទៃមាយ (អាយុវត្ថុ) មាប់ដើមបានការផ្ទាស់ប្តូរជាមួយ
ពិភពខាងក្រោម នៃជាសមត្ថភាព (ឧសពិសត្វ) ផ្ទុល់ និងទទួលដំណឹងជាជម្រើន
របស់មនុស្ស ។ និមួយនាជាត្រីតែទៅជើរត្រូវសារ គឺការទទួល និងការផ្តល់ ។

* ក្នុងបិបទទៅការរស់របស់មនុស្សម្នាក់ បុគ្គលភាពមាប់ដើមអភិវឌ្ឍ ។
យើងជាមនុស្ស មុននឹងភ្លាយជាមនុស្សមួយដោយទៅក្នុងការដំណឹងពេលពេកជាបុគ្គល ។

* គេតុអាចគិតពីមនុស្សម្នាក់ដោយពុំគិតដែលអនុរកមួយសង្គម (social intercourse) ទៅការផ្តល់ និងការទទួលបានទេរីយ៉ា ។ ឧបាទរណ៍ ការផ្ទាស់
ប្បូន្តរវត្ថុអនុស្សរិយ៉ា គឺជានិមិត្តូបទៗបែបបំណងប្រចាំថ្ងៃដោយមីនីត្តល់ និង
ទទួលទៅក្នុងសង្គម ។

* ជាបន្ទូមកទៀត យើងបន្ទផល់តាមរយៈទេពកាសល្អ (talent) និង សមត្ថភាព (abilities) ។ កំដុះច្នារយើងទូលស្របទៅតាមលទ្ធការបស់អ្នក ដ៏ទេ ។ យើងផ្តល់ទូវអ្នកដែលយើងជាមី (we give what we are) ហើយកំ ប្រើបាលទំនងភាយទៅជាមី តាមអ្នកដែលយើងផ្តល់ (we may tend to become what we give) ។

* បុរីន្តភាស្សេយដោយខ្លះការបុនប្រសប់របស់គឺកម្មាយ មានក្នុងខ្លះ ចូលចិត្តចង់តែទទួលវគ្គិនជាងចូលចិត្តផ្តល់ ។ និញ្ញាការរំបែនេះ (inclination of proclivity) គឺជាការសំដែងទូវការពាក្យានិយម (a deeper selfishness) ដែលអាចតាំងកំហែងមកលើយើង ។

* ជាការពិត វាតាំងចំព្រៃនវិភាគតាមិយម (selfish) បុកំនិយមភាព (self-centered) ។ ដើម្បីសំរាប់មានជីវិត ជាចម្លេជាតិត្រូវគិតភាពតាមខ្លួនជាផើរ ។ ទេះបី "សុភាពគិតជាបុង (head instinct)" ត្រូវឱ្យមានតុល្យភាពក្នុង ហិណ៍ងប្រាថ្ឌាតិដើម្បីការសំរាប់មានជីវិតរបស់ក្រុម បុជាតិតាម ។

* ទៅភាពលំអេងរបស់មនុស្សទៅការនៃភាពតាមខ្លួន ទំនងដែលត្រូវពលដល់ទំនាក់ ទំនងជាមួយអ្នកដ៏ទេ ។ វាមានជំនួយរវាងមិធីភាពជាងមួយជាតិរបស់មនុស្ស (aspect of human nature) មិនត្រឹមទៅជាមួយ "សភារគិតជាបុង" ទៅលើផ្តើកសង្គមកិច្ច ជាល់ខ្លួន (individual welfare) បុណ្ណារេទ ទៅជាមួយនិងច្បាប់សិលជមិធីមួយជាតិ (a natural moral law) នៅក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។ ឆ្បាប់ទេះត្រូវឱ្យ ការផ្តល់ និងការទទួលមានតុល្យភាព បុកំសិតាតាមតែម្ចោ ។

* មានការអនុវត្តពិសេសនូវភាពការណីយុត្តិដិច្ឆិននៅក្នុងរឿង
ព្រហ្មទណ្ឌដែលសរុបជាយ្សាថា “ក្រុកទល់ក្រុក an eye for an eye, ធ្លាត់
ទល់ធ្លាត់ a tooth for a tooth” ។ ភាពការណីដែលនេះត្រូវយកទៅ
អនុវត្តន៍ក្នុងការផ្ទាល់ប្រាក់ស្តីពី (bartering) ។ ទំនិញដែលផ្ទាល់ប្រាក់ត្រូវ
មានតម្លៃស្មើគ្នា ។

* ក្នុងពេលណុយត្រូវបង្កើតឡើងដើម្បីធ្វើជាមធ្យាងមាយ
ស្រួលក្នុងការផ្ទាល់ប្រាក់នោះ ទំនិញ និងសេវាទីត្រូវបានកំណត់ត្រាដែលត្រូវ
ក្នុងតម្លៃប្រចាំថ្ងៃនៃមាស ។ ប្រាក់ ប្រចាំថ្ងៃដែលផ្ទាល់ប្រាក់ ។

* អ្នកចិត្តសាស្ត្រសង្គមមានគំនិតចាំរាយ រាយមនទម្រង់ចិត្តសាស្ត្រនៃការ
ទាក់ទងរវាងបុគ្គលម្នាក់ និងក្រុមមួយដែលថា ការផ្តល់រង្វាន់ដល់សមាជិក-
ភាពមានប្រហាក់ប្រែបល់ស្នើនឹងការវិនិយោគ (ពេលវេលាដែលគោរពរាសល្បួ
(of time talents) ដែលបុគ្គលនោះបានធ្វើ) ។

* ការពេញចិត្ត គឺជាមួយនឹងមួយពិធាកនិងកំណត់ឱ្យចំនួចសិនបើ
ការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលណាម្នាក់ផ្ទាក់តាប់ដល់កិរុណាមួយនោះ បុគ្គលនោះ
និងចាកចេញពីក្រុមនោះ ។

* ទស្សន៍អំពីយុត្តិដិច្ឆិនពីរឿងដិច្ឆិនដែលផ្តល់ជាកំបុង ។ នេះគឺជា
មូលដ្ឋានក្រុង (foundation) សម្រាប់ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។ ជាមនុស្ស
ម្នាក់នំក្រុមដិច្ឆិនគឺត្រូវដល់ស្អារពីរបស់មនុស្ស (the human spirit) ។

* ស្ថាផីរបស់មនុស្សត្រូវមែនក្រាន់តែគិតថា វាជាដែលកម្មយុទ្ធបស់មនុស្ស ប៉ុណ្ណោះទេ (as just one part of our constitution as human being) ។ ទៅវាជាដើដែលធ្វើឱ្យយើងភ្លាយជាបុត្តិលពិត្យប្រាកដ និងពេញលេញ (which makes us truly and fully personal) ។

* ទស្សន៍អំពីស្ថាផី (the concept of spirit) ត្រូវមបញ្ចូលនូវ សមត្ថភាពដែលហៅថា (self-transcendence) (សមត្ថភាពឈ្មោះយែង ហួសពីចំណោះដើង/បទពិសោធន៍) ។ នេះជាសមត្ថភាពពីសេសបំផុតរបស់ យើងដើម្បីដើរហួសពីព្រំដែនកំណត់របស់យើង ចេញពីសម្រាប់របស់យើង ដែលកិរត្រីមទៅបុត្តិលប៉ុណ្ណោះ ។ គិតយវនិខ្ពស់យើង ដោយដើងពីខ្ពស់យើង គ្នងនាមជាមនុស្ស ។

ការអភិវឌ្ឍរឿងឯកនាមនូយ Developing As Persons

- លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យរបស់អ្នកក្នុងនាមជាមនុស្សម្នាក់ ត្រូវមែនកំណត់ចំណាំស្រួល ដោយសកម្មភាពរបស់បិរិយានោះទេ ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនោះត្រូវឆ្លាក់ឱ្យ ចេញជាភ្លាយបរាងដោយឡើងក្នុងខ្លួនអ្នក ក្នុងនាមជាបុត្តិលដោយឡើងក្នុងម្នាក់ ។ កេរីមរតកពីឱិពុកម្តាយអ្នកដ្ឋល់ឱ្យរបស់អ្នកនូវចិរិត និងសការនុពលមួយ ។ ការ សន្និនារវាយរូបអ្នកនិងពិភពលោក ត្រូវយល់ចាំជាការសន្និនារវាយតំណែង (heredity) និងបិរិយានដងដែរ ។
- ក្នុងនិយសប្រាប់បុត្តិល អង្គធាតុដើម្បីនឹងនៃការសន្និនារឡើងក្នុងរបៀបត្រូវបាន និងសាលាប្រៀន ។

* អារម្មណ៍ដើរីទុកចិត្ត Sense of trust : ជំនួយទុកចិត្តលើខ្លួនឯង និងចំពោះអ្នកដៃទៀត ក្នុងពេលដែលការទទួល និងការផ្តល់វិវាទ ។ ការប្រាស់ប្រើប្រាស់ផ្តល់ចំណាំទៅក្នុងការទទួល និងការផ្តល់ចំណាំទៅក្នុងការប្រាស់ប្រើប្រាស់ ។

* អារម្មណ៍ស្ថិតិភាព Sense of autonomy : ក្នុងក្នុងពេលត្រូវការថែទាំជាមួយនូវ ការត្រួតព្រាត និងសេចក្តីផ្តល់បន្ថែម និងអាមេរិកម្ពាយ រាជ្យការនូវការអនេះអាយុវត្សរបស់វាត្រូវបានគ្រប់បាន និងដោយប្រាក់ប្រាក់ ។ រាជ្យការចុះចំណុច និងគោលការណ៍ និងខុសពីគោលការណ៍ និងគោលការណ៍ ។

* អារម្មណ៍អំពីការផ្តល់ជូនមកឈើ Sense of initiative : ក្នុងម្នាក់ការងារដើម្បីការងារ និងការងារ ។ ការស្វែងរកនិងអាជីវកម្ម ប្រសិនបើមានការលើកទីកចនាឌីជាប្រព័ន្ធដឹកអារម្មណ៍ផ្តល់ជូនមកឈើ ។ នេះគឺជាអំណោមដែលរួមទិន្នន័យ និងការងារ ។

* អារម្មណ៍ស្រុកច្បាស់ការងារ Sense of industry : ការលួយការងារសាលា និងសមាជិកភាពរបស់ក្រុមនៅសាលាណេះ អាជព្រ័ន្ធដឹកអារម្មណ៍ស្រុកច្បាស់ការងារ ។ ការហត្ថកម្ម (vocational work) ជាផ្លូវការទាន់សំខាន់របស់ក្រុងពេញវ៉ែយ គឺជាស្មែលនៃជីវិតបុគ្គល ។

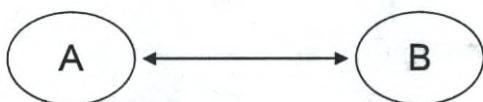
* អារម្មណ៍អំពើសុចិត្តភាព Sense of integrity : សុចិត្តភាព មាននូយដាច់បួងរវំនេអនុវត្តតាមស្ថាដារ ប្រតិថ្លែកជាទូទៅ ។ ប្រការនេះ ផ្តល់ឱ្យមានចំណុចយោងសម្រាប់ជីវិត (life reference points) ក្រោមឯកជាតិ ដល់ប្រយោជន៍ដ្ឋានខ្លួន ។ វាត្រូយឱ្យព្រឹកទូរការក្រប់ប្រើប្រាយ (wholeness) ។

* អារម្មណ៍អំពើសិតិសុខ Sense of security : មនុស្សស្រឡាញ់ និងគ្រែរការនៅវា អារម្មណ៍អំពើសិតិសុខដែលយើរលើការយល់ដឹងថា តើគេយើរឡើងណានៅក្នុងទំនាក់ទំនងជាមួយមនុស្សសំខាន់ៗនៅក្នុងជីវិតរបស់ខ្លួន ។

បុគ្គល និងអ្នកនិយមបុគ្គល Individuals and Individualists

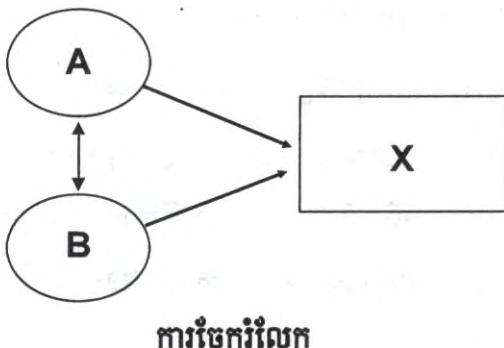
* ការចែករំលែក Sharing

- ការផ្តល់ និងការទទួលទាំងឱ្យមានគ្មានឲ្យពីរបែបនៃទំនាក់ទំនង ។ ក្នុងទំនួរទំនាក់ទំនងភ្លាមទិន្នន័យ (two-way relationship) មនុស្សទាំងពីរមិនត្រូវទទួលទិន្នន័យទៅលើគ្មានឲ្យពីរបែប ។



ទំនាក់ទំនងខ្លួនឱ្យខ្លួនទៅលើគ្មានឲ្យពីរបែប

- បុំន្តែមានទស្សន៍ទី៣ ដែលគោរពថាដែងកំណែ (sharing) កាលណា
មនុស្សទាំងពីរនេះសម្រួលឱ្យមត្តាទៅការវិត្ត បុមនុស្សទី៣ គោរពវិត្ត
មួយជាដល់ប្រយោជន៍រូម :



- ការរករដឹត្វិតាមផ្ទុរតិនិត (the mental discovery) នូវចំណុចរូម (common ground) តើ ជាថែលនៃការយល់ដឹត្វ (the moment of conception) អំពិធភាពយុរអង្វែង ។
 - ប្រសិនបើគេចំណាំ X មានតម្លៃគ្រប់ត្រានៃសម្រាប់ពួកគេ A និង B អាចយល់ត្រាមកំហិតត្រាំដែននៃសិរីភាពជាបុគ្គលរបស់ពួកគេដើម្បីស្វែងរកដោយជាតិយុរមត្តានូវវិត្តដែលប្រចាំឆ្នាំ។
 - លក្ខខណ្ឌដើម្បីការសហការធ្លាញ់
- ១-ទស្សន៍អំពិតម្លៃនៅក្នុងការកិច្ចរូម (the perception of value in the common task)

២-សមត្ថភាពដ្ឋាល់ខ្លួនដើម្បីមានវិនិយោគ (the ability to internalize discipline) ដើម្បីរំប្រភាយការប្រជែងដែលការគិចចូរម និង តម្លៃវេទការ ធ្វើការរួមគ្នា តម្លៃអិរីមានវិនិយោគដ្ឋាល់ខ្លួន (self-discipline) ។

អំពីការគិតគុណមនុស្សរបស់នាមជាបុគ្គលមនុស្ស

On Treating People As Individual Persons

- យើងទាំងអស់ត្រូវមិនស្ថិតជាបុគ្គល តែទាំងអស់ត្រូវមិនស្ថិតជាបុគ្គលឡើយ ។

- ក្រុម និងស្ថាប័នដែលគិតគុណអំពីសមាជិករបស់ខ្លួនក្នុងនាមជាបុគ្គលថ្មីន ពេមានជាកដឹងជាងក្រុម និងស្ថាប័នដែលគិតគុណអំពីសមាជិករបស់ខ្លួនតែ តាមបរិមាណរោន់ ។

- ការទទួលស្ថាប់ចំណែកផ្តល់ស្ថាប់ទៅក្នុងក្រុម ក៏ដូចជាស្ថាប់ការលើកឈើនូយ៉ា មានភាព ដោយទំនួរកដ្ឋាល់ (unique) គឺជាមួលដានត្រីវេទការក្នុងតាមរបៀប ការប្រើប្រាស់តាមតាមរបៀប (the necessary attitude) ។

- ជាជម្យជាតិពេលមានភាពដូចគ្នា (similarities) រវាងយើងទាំងអស់ត្រូវ ដូចជាសេចក្តីត្រូវការ (need) សារជាតិ (temperament) ធនប្រាយជាផ្លូវ (interest) ទម្ងាប់ (habit) មុខការ... ។ ។

- បើក្នុងខ្លះអ្នក និងខ្លួនខ្ញុំ ភាពដូចត្រាមានគុណភាពខ្លែកត្រា (in a peculiar way) ។ ខ្ញុំ និងអ្នកមានអារម្មណវិកាយ ពេលអារម្មណវិកាយខ្លែកត្រា ហើយ ភាពខុសត្រានៗត្រូវរួមឱ្យជាកំស្ថុងដោយខ្លួនយើងទាំងពីរនាក់ ព្រមទាំងមិត្តភក្តិរបស់យើង ។

- ត្រូវមានជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងរបៀបសនននាក់ទៅវា តែ អ្នកកំប្រើការតិចដែរ ។ អ្នកមានបុគ្គលភាពដោយខ្លែក (individuality) ។ ពេលមានការរក្សាបសអ្នកដើម្បីឈុរប់បាត់កំពិតដូចដើម សុកវិនិច្ឆ័យ និងការ ទទួលខុសត្រូវដោយខ្លែកតាមរបៀបរបស់បុគ្គលខ្លួន ដើម្បីឯុទ្ធនយើងដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលទៅវា ។

- ការរំដោះខ្លួនឱ្យបានធ្វើឱ្យការព្យាយារបស់ក្រុម បុណ្ណាប័ណ្ណ និងអាជ្ញាត់ទៅ បានលុះលាក់តែបុគ្គលត្រូវបានគេទទួលស្នាល់សិទ្ធិរោម និងយល់ព្រមចំពោះ បុគ្គលភាពដោយខ្លែក (individuality) កំដូចជាការពាមជាមនុស្ស (humanity) និងការជាបុគ្គល (personhood) ។ ប្រការនេះរួមបញ្ចូល ទាំងវិភាគនានាដែលដោយខ្លែករបស់មនុស្សនេះទៅលើការកិច្ចរុម និងជីវិត រូម ។

កំណត់សម្រួល់

- ១- កាលណាក្រុមដែលរារាង សមាជិកក្រុមរបច្ឆាប់ពេញលើចំណុចខ្សោះងីរូត្តាថី (strengths) ហើយគ្របដុលប័ណ្ណប៉ុណ្ណោះក្នុងលើចំណុចខ្សោះងីរូត្តាថី (weaknesses) ។
- ២- ចូរបើងវិភាគយកចំពោះភាពជាយ៉ាងទៅក្នុងរបស់បុគ្គលយើង (individuality) បើនេះយើងត្រូវធានាថា យើងព្រឹកវានិមីឱ្យឱ្យបានប្រយោជន៍ដល់អ្នកដែលទេរៀន ។

VI-សេចក្តីផ្តល់នូវការណាយ៉ាល់ដែលបានកំណត់ឡាត្រូវបានបង្ហាញ

The Interlocking Needs In Group Life

- សុភាសិពអាណីម៉ង់ : ភាសាដែលការពិពិស័យពិត្យ (The language of truth is simple)
- សុភាសិពិនិត្យ : រូបគិតធមិន ៩០០០ពាក្យ (A picture is worth a thousand words)
- ត្រីសិជាមុលដ្ឋានគិតថាក្រុមទាំងអស់ (ផ្ទុចមនុស្សទាំងអស់) គឺជាបុគ្គលទាំងម្នាយ ។
- អ្នកដែលប្រសិរស្រាប់ក្រុមមួយ ប្រហែលជាតុអាមេរិកានេះក្រុមមួយទេរៀន ឡើយ ។
- បើនេះក្រុមមានសេចក្តីត្រូវការរួមខ្លះៗមួយ ។

តើមីន្ទេះជាអេសចក្តីក្រោការដែលត្រូវមាននៅក្នុងជិតរបស់ក្រុមនីមួយៗ?

What Needs Are Present In The Life Of Every Group?

សេចក្តីត្រូវការរបស់ក្រុមត្រូវបានសង្ខេបដូចខាងក្រោមនេះ ។

+ ការកិច្ច Task

គឺសេចក្តីត្រូវការដើម្បីសម្រេចអីមួយ (សង្គម៖ ច្បែងក្រោងជាតិ កំណត់ជិតា នរៀបចំសន្លឹសិទ ដោះស្រាយបញ្ហាសីមួយ មិនឱ្យក្តាំ) ។ ការកិច្ចរបស់ក្រុម តិចិតខំសម្រេចនូវការកិច្ចនេះ ។ កាលណាការកិច្ចតាំងនៃសម្រេចបានទេនៅ និងមានភាពតាមតិ៍នៅក្នុងក្រុម និងការជម្លើញ (an urge) ដើម្បីសម្រេចការកិច្ចនោះ ។

ការកិច្ចគឺជាស្ថីដែលក្រុមកំពុងនិយាយ ប្រើនិងធ្វើ (the task is what the group is talking about or working on) ។

ជាមួយតារាង ការកិច្ចត្រូវបានមែលយើញជាតុក (things) ជាដាចំមនុស្ស ។

+ ក្រុម Group

សេចក្តីត្រូវការដើម្បីព្រឹក និងថែរក្សានៅក្នុងរវាងសមាជិកដើម្បីឱ្យការកិច្ចត្រូវសម្រេចបាន ។ នេះហេតុ សេចក្តីត្រូវការសម្រាប់ការថែរក្សា ក្រុម (the maintenance need of the group) ។ ការថែរក្សានៅក្នុងក្រុម ត្រូវបានដោះស្រាយ និងត្រូវបានសម្រេចឡើងដើម្បីក្រុម ។ វាតាក់ពីត្រូវបានដោះស្រាយឡើងដើម្បីក្រុម ។ ការបានដោះស្រាយការកិច្ចរបស់ក្រុម ។

ឈុំត្រាក់ពសមានិកស្ថាប់ត្រាខែន្ទាមក ហើយរមត្តាជីតាមអនុ-
សាសន៍ទេន្ទាមក ហើយតំនោះទៅវានឹងពិបាកវេកលិង ដូចត្រាមលម្អិក
ថែមទៀតសម្រាប់ក្រុមដើម្បីសម្រេចការកិច្ចរម។

ជាតីកញ្ញាប់ ការថែរក្សាភ្លេវបានតុយកិច្ចទួកដាក់ទៅក្នុងក្រុមទៀម។

+ បុគ្គល Individual

លេចក្តីផ្លូវការរបស់បុគ្គលទាំងឡាយទៅក្នុងជាមួយក្នុងខ្លួនទៅ
ក្នុងក្រុម។ មនុស្សទាំងឡាយធ្វើការទៅក្នុងក្រុមពីមនេរាជៈតែយកិច្ចទួក
ដាក់ដល់ការកិច្ចឱ្យសម្រេចបានបុណ្យភាព ពែងដែរ សមាជិកភាពរបស់
ក្រុមផ្លូវបំពេញនូវសេចក្តីផ្លូវការដើរដើររបស់ពួកគេ។

ហេតុអីទានជាបច្ចុប្បន្នមនុស្សធ្វើការ?

មនុស្សធ្វើការពីព្រោះមនុស្សយុទ្ធសាស្ត្រ និង ហើយពួកគេផ្លូវការកំនើង
សម្រាប់ដែក។ សូមើតែសព្វថ្លែង កាលណាយឱ្យបើប្រាស់ជាមួយពេរាណទេការ
ជាសំបុរាណភាគី ភាគចំនួនប្រាក់ខេរបស់យើងទៅក្នុងសេចក្តីផ្លូវ
ការជាមួលដ្ឋានត្រីទេះ។ បើនេះសេចក្តីផ្លូវការដែលបំពេញបានរួចហើយ នៅង
ជាការលើកទិន្នន័យទៀតហើយ។

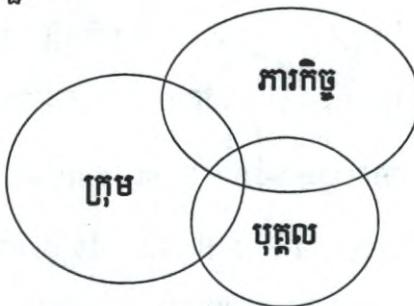
កាលណាយអ្នកមានសុវត្ថិភាព និងទិន្នន័យបំប្រាក់ហើយ កាលណាយអ្នកមានផ្ទៃ៖
រួចហើយ សេចក្តីផ្លូវការដើរដើរទៀតទេនិងលេចឡើងទៅក្នុងធន្តុរបស់មនុស្ស
(human heart)។

អ្នកនឹងរំប្រភាយទៅជាអ្នកចាប់អារម្មណ៍ទៅលើសាងននវត្ថុ (pension) សន្តិសុខការងារ (work security) និងសុវត្ថិភាពការងារ (safety of work) ។ ប្រសិនបើសេចក្តីផ្តើមការខាងសន្តិសុខនេះ ត្រូវបានបំពេញដោយគោលនយោបាយ ល្អរបស់ស្ថាប័ន និងតាមរយៈស្ថានភាពសង្គមកិច្ច (welfare state) របស់រដ្ឋប្រជុំ ហើយនៅ៖ ពួកគេអស់ចិត្ត អរគុណ ហើយនៅមុនការទីផ្សារឡើងនៅ៖ ។ ដូចសរិត ពួកគេស្មោរក និងយកដូចត្រូវនៃសេចក្តីផ្តើមការបន្ថែមរបស់ពួកគេ គុណភាព នៃទំនាក់ទំនង នៅក្នុងនិវត្តការងារ ការគោរពអ្នកដៃទៅ និងការគោរពខ្ពស់ ។ បន្ទាប់ពីនោះ សេចក្តីផ្តើមការនៃការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពខ្ពស់ (the need for self-actualization) ដែលជាការបំពេញនូវសក្ឍាន់ពលវិកចំណានរបស់ខ្ពស់ (a fulfillment of one's potential by growth) ។

សេចក្តីផ្តើមការនៃការបំពេញចិត្តខាងរូបវត្ថុ និងសន្តិសុខ (the need for physical satisfaction and security) តែងត្រូវនាំក្លាតជាដំណើរការ និងមាន ប្រសិនបើសេចក្តីផ្តើមការទំនេះត្រូវតាំងកំរែង យើង ត្រូវលោកចំណែក ហើយការពារវា ។

សេចក្តីផ្តើមការដើម្បីតម្លៃជាល់ខ្ពស់ (the need for self-esteem) ការ គោរពអ្នកដៃទៅ និងការបំពេញបំណងជាល់ខ្ពស់ (self-fulfillment) តែងទៅ ខ្សោយជាយ បុំនែកវាតាសេចក្តីផ្តើមការបន្ថែមរបស់មនុស្ស ។

ប្រសិទ្ធភាពក្នុងក្រវារការទាំងនេះត្រូវបានបំពេញ ហើយតាំងចូលរួមដើម្បីឱ្យប៉ះ
ពាល់ដល់ការកិច្ចរបស់ក្រុម និងសេចក្តីត្រូវការថែរក្សា ពេលនោះក្រុមនឹង
ការអំពេទានប្រសិទ្ធភាព ។



ទីស្តីបើយ៉ាងនៃសេចក្តីត្រូវការ (Three areas of needs)

សេចក្តីត្រូវការ និងមុខងារជីវិត

Need And Leadership Functions

- ដើម្បីឱ្យការកិច្ច និងសេចក្តីត្រូវការថែរក្សាអាមេរិកបំពេញបាន មុខងារនេះត្រូវ
តែបំពេញឱ្យបាន ។ មុខងារគឺជាឌីជីដែលអ្នកធ្វើដើម្បីត្រូវរក្សានិងគុណភាព
ប្លលក្តុណៈ (a quality or trait) ។
- ប្រកែទទៅទាំង ៥ នៃមុខងារជីវិត ។

* ផ្តូចផ្តើមគិត (initiating) : ដែលទាំងកម្មភាពរបស់ក្រុមឱ្យមាន
ចែននា ប្រើប្រាស់ដែលត្រូវការ (ឧទាហរណ៍) : ផ្តល់យោបល់ពីជំហានសកម្ម-
ភាព (action step) ចងុលបង្ហាញពីគោលដៅ (goal) ស្តីឡើងនូវនិត្តវិធី
(procedure) បំភ្លើ (clarifying) ។

* កំណត់បញ្ជីតិ៍ (Regulating) : ប្រើកម្មិតលទ្ធផលដើមីនិសជោះ និងពេលវេលាដោយការងាររបស់ក្រុម (ឧទាហរណ៍ : បុកសរុប ចង្គុលពេលវេលា កំណត់ កំណត់និសជោះឡើងវិញ) កាលណាក្រុមដិតបញ្ចប់ការងាររបស់ខ្លួន ឬការងាររបស់ក្រុមនិងមានប្រសិទ្ធភាពទៅតាមកិត្តគ្រារនូវមុខងាររបស់ក្រុម ដែលត្រូវផ្តល់តាមពេលវេលាដែលត្រូវការនូវមុខងារចាំងនោះ ។

* ការជាប់ពាក់ព័ត៌ម្យយុទ្ធសាស្ត្រ (Some implications) :

- សេចក្តីត្រូវការ ៣ ប្រភេទ នៅក្នុងក្រុមនិមួយៗត្រូវតែបំពេញឱ្យបាន ដើម្បីសរប្រមៗនូវប្រសិទ្ធភាព និងការបំពេញចិត្ត ។ កាលណាមុខងារចាំបាច់តុំមានទេនោះ វិញ្ញនការរបស់ក្រុមនិងយើតប៉ាវ ហើយមិនទេរៀងទាត់ (uneven) ។

- សេចក្តីត្រូវការចាំងតា របស់ក្រុមតែងបែបប្រឈប់តាមពេលវេលាដូនសេចក្តីត្រូវការនេះ ជូនសេចក្តីត្រូវការនោះ គួងចំណោមសេចក្តីត្រូវការចាំងតា ។ ប្រការសំខាន់គឺក្រុមត្រូវដោះធីវេភាគវិនិច្ឆ័យ (diagnose) ថាទ្រូវការអីខ្លះដោយគេ និងមានសមត្ថភាពបំពេញនូវសេចក្តីត្រូវការនេះ ។

* ជូនព័ត៌មាន-គាំទ្រ (Informing-supporting) : នាំព័ត៌មាន ឬយោបល់មកដោយប្រាប់ក្រុម ឬបង្កើតបិរយាកាសខាងការមួយណី (emotional climate) ដែលធ្វើឱ្យក្រុមស្ថិតសេរីរួមគ្នា ធ្វើឱ្យសមាជិកអាយុរៈស្ថិកការរួមវិភាគទាន់ដល់ការកិច្ច (ឧទាហរណ៍ : ធ្វើសុខុមាភក្នុងការតែងតាំង ឬបង្កើនការមួយណីរបស់ក្រុម លើកទីកិច្ច) ។

* ការវាយតម្លៃ (Evaluation) : ផ្សេងៗត្រូវរាយការណ៍ដើម្បីសេចក្តីសម្រេច គោលដៅ ប្រើប្រាស់បន្ថែម (ឧទាហរណ៍ : សាកលវិទ្យាកម្មសង្គម) កំពុជាអាជីវិករបស់ក្រុម) ។

- + ក្រុមត្រូវការនូវប្រកែទទៅនៃមុខងារ ប្រសិទ្ធភាពសម្រេចនៃការកិច្ចរបស់ខ្លួន និងថែរក្សាតានូវភាពជាប់ឱ្យស្ថិតិត្សាតា (cohesiveness) ។
- + នៅក្នុងការងារក្រុម ជាដីបុង មុខងារផ្តល់ជូនកំណត់និត្តត្រូវការចំណេចបំផុត ។
- + បន្ទាប់មកនៅពេលដែលដើរការណ៍ស្ថិតិត្សាតា មុខងារផ្តល់ព័ត៌មាន និងកំណត់បញ្ជីមានសារសំខាន់ ។

- + មុខងារគាំទ្រ ត្រូវការនៅក្នុងដើរការទាំងមូល ។
- + មុខងារវាយតម្លៃ មានភាពសម្រសបជាតិសេស ។
- + ការបំពេញនូវមុខងារមួយអាចធ្វើបានប្រចាំឆ្នាំត្រូវសេចក្តីត្រូវការពីរ បូច្ឆិះ ។
- + មុនស្សជាប្រើប្រាស់ចូលចិត្តផ្តល់មុខងារមួយ បុរាណីកញ្ចប់ប្រើប្រាស់ជានេះ មុខងារធ្វើនៅទីក្រុងប្រព័ន្ធនេះមានសរុប ។ ដូច្នេះមាននិត្តាការនៅក្នុងប្រព័ន្ធ "ក្រុងបិវបទនៃជីវិតរបស់ក្រុម" ។ ប៉ុន្មែមនុស្សការប្រើប្រាស់តាមស្ថាតាមអូពលអាចយ៉ាងតិចបានតាមមុខងារប្រើប្រាស់ជានេះ ។

VII-ជំនួយការបង់ប្រើបង់

Group Processes

- **សុភាសិត** : នៅក្នុងម៉ោងកំណែងរបស់មនុស្សម្នាក់ជាមួយមនុស្សបច្ចីនឡើត តែងមានអង្គភាពុអបុត្តុលដែលចាំបាច់ត្រូវរួមបញ្ចូល ហើយ **ត្រូវពាក់ព័ត៌ម្នត្រា** In a personal relation between persons an impersonal element is necessary included and subordinated.
- **បញ្ហានៃដំណឹងការ** (process issues) តែងជាប់ពាក់ព័ត៌ម្នជូនិវត្យនិវិធី ដើម្បីធ្វើឱ្យក្រុមធ្វើការ ។ វាគិនមែនជាការថែរក្សាក្រុមទេ (group maintenance) ។

- **ទស្សន៍អំពីដំណឹងការ** (concept of process) ÷
ការផ្តើមពបចំពេះសិទ្ធិអំណាច (authority), ការផ្តើមពបចំពេះចំណុច តុំពោញចិត្ត (frustration), និតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្ត

និតិវិធី (Procedures)

- **ក្រុមទាំងអស់ចាំបាច់ត្រូវបើក្រាលសំខ្លួននិតិវិធីមួយចំនួន** (វិធីដើម្បីធ្វើការ) ដើម្បីឱ្យកិច្ចការសម្រេចបាន ។ ឧទាហរណ៍ : នៅក្នុងការប្រជុំការងារ យើង មានទម្ងន់អនុវត្តតាមបទបញ្ជា ប្រិតិវិធី (a set of rules or procedures) ។
- **ក្រុមមិនដូរការ ជាចម្លាត់ស្ថិតិមាននិតិវិធីនៃពេលឡើយ** ។

- ការធ្វើសរើសនូវនឹងគិតិថែរដៃនៃភេទបានក្នុងភាពដែលមិនមែនជាប្រព័ន្ធមេន្ត្រ (atmosphere), ការចូលរួម (participation) និងការរួមរួមត្រា (cohesion) ។
- ការធ្វើសរើសនូវនឹងគិតិថែរដៃដែលសមស្របទៅនឹងស្ថានការណ៍ (situation) និងការងារ (work) ដើម្បីអើយបានសម្រេច តម្លៃវិញមានការកិតតែនការពន្ល់ក្នុង (a degree of flexibility) និងការថ្មប្រើប្រាស់ (inventiveness) របស់ប្រជាធិបតេយ្យ ។

ការសរុបត្រូវ (Decision Making)

- ដើម្បីរករាររបស់ប្រជាធិបតេយ្យដែលត្រូវបានសម្រេចដោយការសរុបត្រូវ (the core of decisions making) ។

- តើការសរុបត្រូវធ្វើឡើងយ៉ាងដូចមេដែល? ប្រកែតាមការសរុបត្រូវដែល? នេះគឺជាបញ្ហាស្អែលសម្រាប់ប្រជាធិបតេយ្យ (central issue) ។

- ការសរុបត្រូវកំណត់ឡើង ប្រកែតាមការសរុបត្រូវ ដោយវិធីប្រើប្រាស់ ។

* **ភាពព្រាយឃើញការឈើយ (មិនវិរាង) Apathy :** ភាពនរណាម្នាក់ចាប់អារម្មណ៍ ប្រយកចិត្តទុកដាក់ដើម្បីអើយប្រជាធិបតេយ្យ បាននឹងយ៉ាងសម្រេចថា មិនសរុបត្រូវដែលការតំយល់ចានថា ជាការប្រជាធិបតេយ្យដែលត្រូវបានសរុបត្រូវ (by tacit agreement) ។

* ស្ថូរដូក (Plots) :

សេចក្តីសម្រេចមួយដែលលើកទ្វឹងដោយបុគ្គលម្នាក់ ដែលត្រានចម្លើយ
ប្រពិកម្មគប់ ។ ស្ថូរដូកត្រូវកែត្រូវដោយក្រុងក្រុមដីលាភមួយដែលប្រចាំខែ៖
បញ្ចប់ជាប្រចាំខែ ។ នៅក្នុងក្រុមមួយដែលសមាជិកម្នាក់មានចិត្តបំពាយខ្ពស់នៅក្នុងកំ
កាលណាសមាជិកម្នាក់ទាំងអាមេរិក ។

+ ការសម្រេចឲ្យដោយខ្លួន (Self-Authorized Decisions)

សេចក្តីសម្រេចធ្វើទ្វឹងដោយបុគ្គលម្នាក់ដែលមានអំណាចនិងសម្រេច ។ កាល
ណាសមេរោគសេចក្តីសម្រេចបែបនេះស្ថិត្រូវក្រុមចំងមួលភាពត្រូវយើង្ហាត
ខាយក្សែលដើម្បីយល់ព្រមជាដាក់ទៅលទេស ទោះបីមានបុគ្គលខ្លះ ប្រែបលជាប៉ា
តុមយល់ព្រមក៏ដោយ ។ នេះគឺជាសេចក្តីសម្រេចដោយភាគីដើរឃើងទៅកែង
ខាន (ត្រានយោបល់) (the decision by default) ។

+ ការដ្ឋរដ្ឋង (Pairing)

សេចក្តីសម្រេចមួយដោយសមាជិក ឬរូប រូមភ្លាំងត្រា ។ ការចាប់ការដែលត្រូវបែបនេះ (hand-clasping) ជូនកាលវិកាទទីនៅក្នុងភ្លាមទៅ ដែលលាក់បំពេងសមាជិកដៃរូបខ្សោយពារបស់ក្រុមមិនគឺការពារបាន (off guard) ហើយព្រមពេលនោះ ធ្វើឱ្យព្រមគេមានបញ្ហាដៃរូបខ្សោយពេងខ្សោយត្រូវតែ (តើក្រុវដោះស្រាយជាមួយមនុស្សពីរនាក់ក្នុងពេលខែតម្លៃយប៉ាងដូចមេច) ។

* ការលោតចូលបន្ថែមមួនវប្បនាបទ (Topic-Jumping)

សេចក្តីសម្រេចដើម្បីបំព្រឹងឱ្យខ្លួនដោយការបញ្ចូលមិនសមស្របនូវប្រជាធិបតេយ្យ បទដៃរូបខ្សោយត្រូវតែ ។ ការលោតចូលបន្ថែមមួនវប្បនាបទធ្វើឱ្យប្រជុកប្រជាបល់នូវបញ្ហាដែលក្រុមកំពុងប្រជាធិបតេយ្យ ហើយធ្វើឱ្យវិបត្តិការសម្រេច ។

* ក្រុមភាពតិច (Minority Group) : សេចក្តីសម្រេចមួយដែល

ប្រមូលប្រព័ន្ធដោមួនដោយសមាជិកជាប្រើប្រាស់ក្រុម ។ សម្រួលភាពរបស់សមាជិកដែលមានជំនាញជំនាញ (clique) ទៅនឹងមាននៅក្នុងក្រុមនិមួយៗ ហើយការដែលពួកស្រុះស្អែកចូលត្រានៅរបៀបចំជាមួននូវការសម្រេចអាចណូណាស់ ។ បើនេះដែលវិបាកវិវាទការបែងចែង (the effect of collusion) អាចបំផ្តាញភាព ជិតស្ថិត្រូវបស់ក្រុម (group cohesiveness) និងអារម្មណ៍ដើរឡើង (a sense of trust) ។

* ទស្សន៍របស់ភាគពិច (Minority View) : ការសម្រេចធ្វើ
ឡើងតាមទម្រង់ណាមួយនៃការបានឆ្លាត វិគីធិជាប្រព័ណិតឱ្យដឹងដោយ
មតិតាមការបានឆ្លាត ហាកំដូចជានិគីធិតំបន់ដឹងប្រចាំខែនូវ
ការសម្រេចនៅក្រោមកាលវេស់ណាមួយ ។ បុំនែកភាគពិចអាចនៅតែ
ប្រសាំងនឹងការសម្រេច ទៅបីជាមានការបានឆ្លាតហើយក៏ដោយ ។ ហេតុ
នេះពួកគេប្រហែលជាឌិតិតាមការសម្រេចនេះឡើយ ។

* តើមាននរណាមួយកំពុងលំព្រមដែរប្រាម? Does anyone
disagree? : ការសម្រេចមួយដោយករ្បែបសង្គតែមិនឱ្យតុងលំ
ព្រម ។ កាលណាប្រទេសនឹងសំណូរមួយបែបនេះ មនុស្សជាថ្រឹសដែល
មិនយល់ព្រមពិត្របាន ប្រអ្នកដែលតុមានឱកាសដឹងប្រសាំងមតិ
របស់ខ្លួន ពួកគេនឹងបង្ហាញអំពីការស្នើសារកំដាក់ស្អែង (real
reluctance) ដឹងប្រសាំងនូវសម្រេចប្រសាំង តែដោយត្រានការតាំង
បង្ហាញឱ្យយើរដារុបរាយនឡើយ ។

គំនាល់សម្រាប់

- វិធីដើម្បីបានដល់សេចក្តីសម្រេចមួយអាចមានកុងសងសឹកពិតប្រាកដ (true consensus) ឬអឱកុងសងសឹកវាំភ្លាសយ (false consensus) ។

+ កុងសងសឹកវាំភ្លាសយ : ត្រូវបានរាយការណ៍ដែលប្រាកដបានកុងសងសឹកពិតប្រាកដ សមាជិកទាំងអស់រាយការណ៍ដែលប្រាកដបានកុងសងសឹកវាំភ្លាសយ ដូចជាអ្នករាយការណ៍ដែលប្រាកដបានកុងសងសឹកពិតប្រាកដ ។

សមាជិកខ្លះប្រាកដដោយអាមេរិកចាត់ក្រោមពីដីបូឌា ដោយសង្ឃឹមថាបញ្ហានេះនឹងត្រូវគេក្រោចបាត់ បើក្រោចបាត់នៅពេលដោយត្រូវបានដើរបាន ។

+ កុងសងសឹកពិតប្រាកដ : តុលាងសុឡុនទៅទំនើបីយ៉ា ទោះបីជាថម្និតទៅពេលចង់បានកំណត់ដោយ ព្រះវាទ្វូវប្រើពេលវេណាយូវ (time-consuming) ។ វាកើតឡើង កាលណាការប្រាស់យោផើយសង្គមត្រូវបានបើកចំហត្ថប់ប្រាកដ ដើម្បីឱ្យពួកគេមានសំណង់ស្ថិត ដើម្បីមានកម្រិតលទ្ធផលទៅលើ សេចក្តីសម្រេច ហើយ "អារម្មណកិរស់អង្គប្រជុំ" លើចេចព្យូមកដោយភ្លានការទោះនៅវាត ។

កាលណាការប្រើសម្រេចចំងាយត្រូវបានពិភាក្សាចំង្រួចដោយក្រុមហ៊ុនជាក្រុងកាលនេះទេសះនោះនូវដោរការ នៃស្ថាបន្ទូលដែលបានកំណត់ដោយក្រុមហ៊ុន ទោះបីជាតុល់មែនដោរការ ស្រាយដែលត្រូវបានចិត្តកំណត់ដោយ ។

នេះជាការសាកល្បងដីសំខាន់ថា ត្រប់ត្រាប្រចាំមអនុវត្តនោះពេលដែលវាត្រាជីណ៍របាយដែលពួកគេចូលចិត្ត ។

ចរម្លើយទៅនឹងអំណោះ (Responses to Authority)

- ពីមួយត្រប់ដីណ៍របាយស្ថិតនោះក្រោមផ្ទៃរបាយ បុន្ថែតីលើផ្ទៃរបាយទីផ្សារ ។ នៅក្នុងជីវិតរបស់ក្រុមនេះពាក់ព័ន្ធដលការធ្វើសេចក្តីសម្រេច បុរៈបច្ចេកវិទ្យាជីវិតមិនមែនប្រចាំតាមដោរូម ។
- នៅក្រោមជីវិតរបស់ក្រុម នេះមានតូចរារក្សាទីពីការធ្វើដំឡើង ។
* ចម្លើយតបប៊ូកញិចំពេះអំណោះរបស់អ្នកជីវិតក្នាំក្រុម

* និងនិត្តាការរបស់ក្រុមដីមីដីកខ្លួនចែយ បុរាណេហ៊ែវ (take flight) កាលណាប្រជុំនិងការពិចាត ។

ជាមុខារាយណ៍ ត្បូនាទីនៅក្នុងប្រជាធិបតេយ្យ ជាកូន និងខិតុកម្នាយ ។

+ ការពិនិត្យក (Dependency)

សមាជិកក្រុមស្ម័គ្រកម្មដែល ដីមីប្រាប់គេចាប់ត្រូវធ្វើដី ។ ពួកគេពិនិត្យកម្លែងស្រួលទៅលើអ្នកមានអំណោះ (authority figures) ហើយត្រូវរំភ្លើងបើត្រានពួកគេជីវិតក្នាំ/រំណោះ ។

+ ប្រជាមិនការពើងដៀក (Counter-Dependency)

សមាជិកក្រុមពេទ្យថា នឹងអំណាច ជាតិសសរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ពួកគេ ប្រជាមិនទៅនឹងការសាកល្បងកំណត់ត្រា ដែលសម្រាប់សេវាការបស់ពួកគេ ។ "តើ អ្នកមានសិទ្ធិអិនប្រាប់ខ្ញុំទៅ តើត្រូវធិនីនេះទោះ?"

+ ដីលាក់កាលវែនការពើងដៀក និងប្រជាមិនទៅនឹងការពើងដៀក តែងតែផ្តល់ ការតែកាលយើងនៅជាកុនភេង ពាក់ព័ន្ធដល់ឱកាសម្នាយយើង និងត្រូវបើយ តែងត្រូវបានដោះស្រាយ ។ មានយុវរីយខ្លះនៅតែស្ថាយជាប់មកជាមួយនូវ អាកប្បកិយាបែបនោះចំពោះអ្នកមានអំណាច ។

+ មនុស្សដែលពើងដៀក ជាការពិតត្រូវការនូវការពួនជូន (បង្កើតបង្អី សង យោបល់ និងរំណាច់) ដើម្បីឱ្យជឺបារពើងដៀកការសំគាល់មែន ពាក់ព័ន្ធដល់ សិទ្ធិអំណាច ។ តែតុងមាយស្រួលឡើយ ពីព្រោះគ្មែរនៃការពើងដៀកត្រូវបាន ផ្តល់ទុកសាន្តរបស់មនុស្សនោះដោយឱកាសម្នាយ និងត្រូវ ។

+ ក្នុងការដោះស្រាយចំពោះការប្រជាមិនទៅនឹងការពើងដៀក ជាសំខាន់ត្រូវយល់ ថា អារម្មណ៍អវិកាត តុលោព្យិចត្រ តុលោមបាត់ត្រោះមកលើរបអ្នកដ្ឋានឡើយ ។ អារម្មណ៍ទាំងនោះគឺជាការសំណាត់នៅក្នុងព្រលិងរបស់មនុស្ស ដោយឱកាស ម្នាយដ៏កាត់ បុគ្គលិះដែលដ្ឋានចំការ ។ ដើម្បីជួននិងនរណាម្នាក់ដែលប្រជាមិនការ ពើងដៀក អ្នកតុលោព្យិចត្រ និងរបអ្នកដ្ឋានឡើយ ។ អំណាចស្របច្បាប់របស់ អ្នកគ្នានំពេចព្យូមកពីចំណោះដើង និងបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក ។

+ លេចចេញពីស្ថានភាពទាំងពីរនេះ (ការប្រជាមុនការពិនិត្យដែក គិតផ្តើក ម្នាក់នៅពេលដោយការពិនិត្យដែក) យើងត្រូវផ្តល់ការពិនិត្យដែកទៅកាលងករដ្ឋ (stage of independence) ។

មនុស្សដែលឱ្យការដ្ឋានក្នុងដែក ហើយក៏តុលាក្នុងដែក ហើយក៏តុលាក្នុងដែក ទៅលើអ្នកដឹងការខ្សោយ និងការពិនិត្យដែក (autonomy) និងលើកាត់ (freedom) ។

ភាពឱ្យការដ្ឋានក្នុងដែក និងការពិនិត្យដែក គឺជាបញ្ហាអ្នកខ្សោយ ក្នុងក្រុងក្រោះ សាមិជនអាជ្ញាត្រូវបានដែលធ្វើឱ្យបែបពាល់ដល់ប្រកាសទៅអំណាច ហើយ បើការចំណាត់ក្នុងដែក ត្រូវបានប្រើប្រាស់ប្រចាំថ្ងៃ (by force or flight) ។

ករណីបែបនេះធ្វើឱ្យការត្រូវបានដែកដល់បាន បុរីត្រូវពេជ្រាប់ការចំពោះពិរិយាបច្ចុប្បន្ន ។

ជាចម្លាត់ ឯករាជ្យភាព គឺជាដំណើរការការពិនិត្យដែក និងការរើកចំនួន ។

+ ចំពោះឯករាជ្យភាពដែលមានចម្លេចចម្រាស់ គឺជូយទៅនឹងគោលការណ៍បែបធនាគារ (principle of reciprocity) ។ តើយើងបានដឹងទៅឡើងដើម្បីនី? ហើយដោយសារអ្ន? ដែលជាដំណើរការត្រូវដែលការពិនិត្យដែក និងការទទួល (we are made for, made in, a fundamental principle of giving and receiving) ។ គោលដៅជាចម្លាត់ដែក និងការទទួលបាន គឺជាបញ្ហាផ្លូវការ និងការពិនិត្យដែក ទៅកាលងករដ្ឋ (stage of interdependences)ដែលជាពាណិជ្ជកម្មសង្គម (social commerce) រវាងបុគ្គលទាំងឡាយដែលលើសិរី និងស្រីការ ដែលយល់ព្រមទទួលស្ថាល់ចាត់នាពុំ ចិត្ត និង សេចក្តីត្រូវការរបស់ពួកគេត្រូវបុកបន្លូមបំពេញឱ្យត្រាទៅត្រូវការដ្ឋាន ។

ការប្រយុទ្ធនិងការរោះរើរ (Fight and Flight)

- កាលណាប្រយ័មនិងឧបសត្វ ជាពីសស ឧបសត្វដែលមានការតាំងកំហែង មនុស្សអាចត្រាញនៅលើ (stand their ground) បើយប្រយុទ្ធដែល (fight) ឬ កំពុកគោរពដើរចេញ (take flight) ។ តីរយាបច្ចេះត្រូវកំណត់ផ្ទាល់ខ្លះទៅ ។

+ ប្រយុទ្ធនិងប្រើប្រាស់ពិត្យិតាប្រជុំណូប់ (Fighting and Dominating)

តុលេស្សម អេអងបញ្ញកំអំពិត្យិតាប្រជុំណូប់ រាយប្រហារទៅលើ អ្នីដែលធ្វើថាជាជាម្ភកម្មទូលខុសត្រូវអំពិមុលហោតុទៅវិបិត (stress) ។ ជាក្នុងការណើ ហត្ថាលម្អិកដៃទែន : បុគ្គល ក្រុម ស្ថាបន បុកំតិត ។

+ ប្រយុទ្ធនិងការដកចិយរកាយ (fight and withdrawal) ជាកំខ្នោន ទៅរការពិភាក្សា រើរកាយ មិនិយាយស្តី ដកខ្នោនចិយចេញ បុខាងដូរចិត្ត ដកចិត្តចេញ

+ ការជួរដូង (Pairing) : ទៅក្នុងការចាប់ដែក បុគ្គលស្រួលរកការធានា ឡើងវិញពីសំណាក់បុគ្គលដៃរួចរាល់ អំពិការម្អិតរបស់ពួកគោ ពាក់ព័ន្ធដល់ការ ព្យួយបានម្អិត បុរាណម្អិតប្រុកខ្នោន (discomfort) ។

- ផ្លូវកាលក្រុមទាំងមួលអាចប្រកាសជីហារប្រយុទ្ធដែល បើយភ្លាយជាម្អិតមាន ជំនាញ ។

- កាលណាក្រុមមួយដែកខ្លួនចេញ (ទីផ្សេងយន្តបោះ) តាមចិត្តសាស្ត្រគីឡូលូក
ឱ្យឆ្លាយពីតំបន់គ្រោះឆ្នាក់ (a dangerous area) ។
- និមិត្តសញ្ញាដែលអាចកត់សម្រាប់បាន : ការសំដែងជាសិប្បីមិត្តធម៌
(artificial play) ប្រកួតាការលេងសិចដោយភ្លាមការទទួលខុសត្រូវ
(larking about) ។ ការកំប្រែង និងការមិនប្រកតីដោយអារម្មណ៍នៅវេរោះ
(nervous humour and jakes) គឺជានិមិត្តសញ្ញាដែលភាពតាមគីឡូលូក ។ អ្នក
សិចគឺជាការកំប្រែងដែលមានសុវត្ថិភាពមួយ (a safety valve) ។ អត្ថិនហើយបាន
ជាក្រុមខ្លះ ជាតុកញ្ចាប់ នៃនិច្ចសិច និងកំប្រែងលេង ប្រិនយាយស្តី ដែលតុលិមែន
ជាកំប្រែងពិតប្រាកដ ។

- វិធីដើម្បីក្រុមដែកខ្លួន គឺតទីផ្សេងកាលណាការពិភាក្សាដូរពីរឿងឆ្នាប់ដោយខ្សោយក
(the particular) ទៅនិយាយអំពីរឿងទូទៅ (the general) ហើយស្ថិតនៅទី
នោះ ។ ជាអុទាត់រាល់ ពិភាក្សាអំពីបញ្ហាដែលការដើរកនាំសញ្ញាដែល ជាដាមដោះស្រាយ
ប្រយោជន៍បញ្ហាស្អាតរបស់ក្រុម "លោក ន តុលិមជ្លល់ការដើរកនាំដែលយើង" ។
- វាតុលិមជាការពិតប្រចាំបីកដែលថា ក្រុមដែលនិយាយអំពីរឿងទូទៅ ប្រាកកស៊ត្វ
ត្រីស្តី កំពុងគេចបេច្ចាប់បញ្ហាពេដ្ឋានក្នុងជីវិតរបស់ក្រុមខ្លួនទីផ្សេយ ។ ជូនកាលមួលហេតុ
មកប្រជុំ គឺដើម្បីស្រួលរកគិតដោយបេបប្រច្បាសា (in an intellectual fashion) ។
បុន្ណែម្នាក់រាជវិទ្យាធិច្ឆ័យបាន កាលណាការនានាផែកខ្លួនពីរឿងទូទៅ ប្រអរូបី ។ ទម្រង់នៃ
ការដើរការគិតបេច្ចាប់បញ្ហា ប្រាករលំបាកដែលពួកគេប្រវាំប្រយោជន៍ដោះស្រាយនោះ វារី
និងធ្វើឱ្យបែនពេលដែលក្រុមទាំងអស់នៅត្រប់កំព្យុង ។

យន្តការការពារ (Defense Mechanisms)

- ការដកការគិតចេញទៀតាគាន់ការវិន្ទោះអូបី បុទ្ទទេ តើជាមុនបានណ៍មួយនៃការរបស់ក្រុមដោយពុំដឹងខ្សោះ (ទៅបីជាសមាជិកដែលមានលិចកលអាថបីប្រាស់ការពិភាក្សាលោកអ្នកដោនេះគឺ ប្រសិទ្ធភីសមាជិកនោះចង់ឱ្យតាំមានសេចក្តីសម្រចច្បាំ បានកើតមាន) ។
- បុំផ្សែបុគ្គលទាំងម្នាយព្រឹកដីនដែរឡើវចរមិយដោយពុំដឹងខ្សោះ (unconscious responses) ចំពោះសការការណ៍ដែលបានធ្វើឡើងឱ្យមានការកែប្រែប្រែ (anxiety-making situation) ។ បុគ្គលមួយចំនួនបានចាក់ពុម្ពឡើវចរកចិត្តសាល្លារបស់ខ្សោះ (institutionalized in their psychological make-up) ។ ប្រការនេះ ជូនកាលអាជីវិតនូវបានបុគ្គលដែលបានប្រព័ន្ធ បុប្រតិកម្មតាមបែបនេះ បុំបែបនោះ ។

- លិចមួយដែលខាន់ត្រូវឱ្យឈ្មោះថា យន្តការការពារ ។ យន្តការការពារនេះ ត្រូវបានបីប្រាស់ដោយបុគ្គល ដើម្បីកាត់បន្ថយ បុំជន់ទីការកែប្រែប្រែ (តាមលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវរបស់លោក Sigmund Freud) ។ វានាំឱ្យយកតាមជ្រាលដ្ឋានអំពីកិរិយាបច្ចុបស់មនុស្សនៅក្នុងក្រុមជាតិសែសកិរិយាបច្ចុបស់បុគ្គលនៅក្នុងទំនាក់ទំនង ។
- ក្រុមដែលនៅជាមួយគ្នាយុរ៉ា នៅក្នុងពេត្តប្រឹកដីនដែរឡើវគិច្ចការពារត្រាល់ខ្សោះ ។ ត្រូវកត់អាថបីម្បែស បង្កើតបង្កើ ធ្វើប្រតិកម្មបុរាណបាត់ រួចរាល់ម្រោង និងបង្កើតកម្មណ៍ដោយឯងទៅ ។

- ជាមិច្ចាកាល នៃម៉ែនសេវាការស្ថិតនៅក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រយ័ត្ន (the price of freedom is eternal vigilance) ។

ការជំឡើង (Displacement)

ជាមុទ្ធបារណី នៅក្នុងអាណាពលរដ្ឋសមាជិកក្រុមម្នាក់ធ្វើឡើងប៉ឺនីមួយកើយខ្លួន ហើយផ្តល់ទាល់សមាជិករបស់ខ្លួនជាង បុក់សមាជិកណាងដែលទ្រូវតា

ការប្រើបាយ (Repression)

ជាដំណឹករារដែលបំណងប្រាថ្ញា បុសនុះចិត្តពុំសម្រេច ត្រូវបានជាត់ចេញពី សម្បជុំ ហើយត្រូវប្រពិបត្តិការដោយគ្មានសម្បជុំ ជាមុទ្ធបារណី នៅក្នុងដែលប្រើបាយម្នាក់ធ្វើឱ្យស្អែក បុប្រាណទៅលើបទពិសាងនឹងដែលពាំពេញចិត្ត ។

ការមិនយករកាយ (Regression)

ការបំបែរ (Reversion) ទៅការអំពីកិត្យដូចនៅរតី បុកិរិយាបច្ចុប្បន្ន ជាមុទ្ធបារណី កាលណាម្នាក់ពេញវិរិយម្នាក់សំដែងកិរិយាបច្ចុប្បន្នរបៀបកុនភេក្ខេង

ការប្រតិកម្មប្រឈម (Over-Reaction)

ជាមុទ្ធបារណី ភ្លាយជាម្នាក់កិរិយាបច្ចុប្បន្ន បុគ្គារពង្រាប់ប្រសរោត

បំណែកលទ្ធផល (Projection)

ការខ្ចោះខ្ចោយ បុការដ្ឋានរាជការបំប្លែសហគ្រប់ បុមិនគាប់ប្រសើរ ជាមុទ្ធបារណី ការប្រមូលផ្តើជាប្រចាំទៀត លើការស្វាមអំពីការគាំរាយកំហែង បុប្រាណមិត្ត

ការពើរប្បែរយោយតាំងអ្នក (Sublimation)

តម្រង់បាមពល បុសនុះចិត្ត ពីគោលបំណងដើមទៃការនៃគោលបំណងដែល
មានកិវិតសិលជមិ និងវប្បធម៌ខ្ពស់ ។ ជាមុនភាគរណី មនុស្សម្នាក់ដែលពី
ជម្លើជាតិមានចិត្តបំពាន ដែលភ្លាយជាអ្នកទាត់បានជូរមុខផ្ទេរកណ្តាល ។

VIII-ក្នុងការងារ (Teams)

- កាលណាបណ្តាច្បាប់តួនាទីការងារជាប់ត្រា បណ្តាច្បាប់នេះអាចចង់ត្រាមួយបាន
When spiders' webs unite, they can tie up a lion (Ethopian Proverb)
- ពាក្យ "Team" ពេលខ្លះគោរពីមាននឹងយុទ្ធសាស្ត្រ "Group" ។
- ពាក្យ "Team" គឺជាក្រុម "Group" ដែលបុគ្គលិកម្រោងភ្លាយមានគោល
បំណងរូមម្មួយ ហើយមុខការ និងជំនាញរបស់សមាជិកម្នាក់ទៅសម្របទៅ
នឹងមុខការ និងជំនាញរបស់អ្នកគាំទ្រៀត ។
- + មានសំណុំពីរនៅក្នុងនិយមនឹងយុទ្ធសាស្ត្រ-មានការកិច្ចរួម (a common task) និងវិភាគទានបំពេញបន្ថែម (complementary contributions) ។

+ ក្រុមដែលមានប្រសិទ្ធភាព (an effective team) គឺជាក្រុមដែលសរម្យចន្ទូវតាមលក្ខណៈរបស់ខ្លួនតាមរបៀបដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត (in the most efficient way) ហើយព្រមទាំងនូវការកិច្ចប្រយោជន៍ ទៅវា ប្រសិទ្ធភាពបំផុត ។

គោលបំណងរបស់ក្រុម (The Common Aim)

- សំណូរទី១ ដែលត្រូវស្វែននឹង :

* តើក្រុមការងារអាជមថាថ្មីដែរបុរហណ៍? តើការកិច្ចនេះថាចំណេះច្បាស់ក្រុមការការិតខំបន្ថែមបស់ក្រុមការងាររបស់មនុស្សដែរបុរហណ៍? ហើយធ្វើបញ្ជាផាក្រុមការងារថា បានបង្កើតតាំងពីដីបុង? តើប្រភេទការកិច្ចជាអីខ្លះដែលត្រូវការនូវក្រុមការងារ?

- ប្រភពនៃការបង្កើតក្រុមការងារ ជាតីកញ្ញាប់តែងបណ្តាលមកពិនាល់ភាព នៃការងារ ដែលបុគ្គលិកអាក្រក់តុំអាជសន្យម្រោចបានក្នុងពេលវេលាកំណត់មួយ ។

ជាមុនបានណ៍ៗ មនុស្សម្នាក់អាជកាត់ស្អាត់ដោយប្រើម៉ាសីនបាន តែត្រូវការអ្នកជីថូយដើម្បីបញ្ចូនកំណែចស្អាត់ទៅម៉ាក់ម៉ោល ដើម្បីធ្វើការដោយត្រូវប្រើពេលវេលាតិច ។

ពេទ្យការងុម្ភោះ Working Together

បិទនៃការកើត Nature of task	ការងារ Implications
<p>គិតអាមេរិកសម្រាប់ជាយ មនុស្សទំនាក់បុន្ថែលនៅថាមពេល ពីមាន</p>	<p>មនុស្សជាប្រជុំដើម្បីការងារងុម្ភោះ អាចបញ្ចប់ការកិច្ចក្រុងពេលនៅលាក់ណាត់ ជាមុខរបរណ៍ សំបុត្រចំនួន ៥០០ ត្រូវ កត់ត្រាអាសយដ្ឋាន បំពេញ រាយក្រារ និងធ្វើរាមបញ្ជីប្រសិទ្ធភាពនៅលាក់ រស់លិក ។ បុគ្គលម្នាក់ដឹងថាគ្រោរដើរ ហើយធ្វើជាយុទ្ធផលរាជ្យ ។</p>

<p>ការអនុវត្តប្រភេទជាយដ្ឋាន ពីអាមេរិក នានដោយមនុស្សទំនាក់ជាមុខរបរណ៍ លើករទេសដែលផ្តាក់ខុសផ្ទុរៈ</p>	<p>ក្រុមមនុស្សក្រោរដើរការងារងុម្ភោះ ។ ជាយដ្ឋាន ត្រូវមានកិត្យូយនៃការសម្រប សម្រួលត្រារវាងប្រពិបតីករ ។</p>
<p>ជាយដ្ឋានត្រូវមានប្រពិបតីការង្រឹងខុស ដែលផ្តាក់ខុសផ្ទុរៈប្រភេទជាយដ្ឋាន សង្កាត់ត្រា ជាមុខរបរណ៍ និងក្រុម អូរប៊ារ៉ា</p>	<p>ត្រូវនេះជាយដ្ឋានត្រូវមានអ្នកឈាម្នាក់ នៅពីលើប្រពិបតីការ ដើម្បីថាត់ចែង និងសម្របសម្រួលជាមុខរបរណ៍ អ្នក ដឹកនាំរំង់ត្រូវ ។</p>

អ្នកចំណែក និងក្រោម (Experts and Teams)

- ទម្រង់ នៃវិភាគទាំង (three kinds of contribution): អនុសាសន៍ដ៏ត្រួយពេល (correct suggestion), ការថិចានដ៏ត្រួយពេល (correct criticism), ឬធ្វើឱ្យដ៏ត្រួយពេល (correct responses) ។

ក្រុមពុំមែនគិត បូបដើរគិតជាចំណីជើងដែលបុគ្គលម្នាក់គិតដោយខ្លួនឯង ឡើយ ។ សមាជិកក្រុមជាបុគ្គលគិត និងបង្កើត ។ ក្រុមទម្រូវយក កែវប្រ បុ កែវបំពេញបំផ្តល់ ប្រទាត់ខោលនូវគំនិតនោះ ។

ក្រុមធ្វើការសម្រេច តែក្រុមពុំមែនបង្កើតគិតជាមួយឡើយ
(ត្រាន់តំនើរ ឬមានយោងដែលគេចូរជាក្រុមឡើយ) ។

គោលចំណែក និងគោលយោបាយក្រុម (Core Purpose and Aims)

- ការដឹកនាំមុខពុំមែននូវសង្គាល់នៃទិសដៅ (direction) ។ អ្នកដឹកនាំ ដោយខ្លួនឯង (self-leader) ត្រូវចាប់អារម្មណ៍អំពីទិសដោយ ត្រូវចែករំលក នូវចំណោះដឹង និងការប្រែងចិត្តចំពោះការគិច្ចូរម ទោះបីពុំមានជូនបមុខត្រា ប្រក់ បានត្រួមតែនូវសំណើជាមួយត្រា ប្រក់ធ្វើឱ្យលិខិតិយ្យត្រាទិញ្ញាធិញ្ញាធិមក ។ ត្រូវមាន ទំនួកចិត្ត និងជើងចិត្តត្រាប្រប់ ត្រាន់(trust and confidence) ទៅលើអ្នក ដឹកនាំ និងសហសុវត្ថិភាពដែលពុំមានយើងត្រា ថាពួកគេកំពុងខិតខំដោយប្រព័ន្ធប់ ធ្វើកិច្ចការដែលបានឯងការពាណិជ្ជកម្ម ទៅតាមស្ថាដារូម ។

- ពុំគ្រប់គ្រាន់ទៅបើក្រាត់នៃគោលដៅ (objectives) ។ ត្រូវដឹងអំពីគោលបំណងជាត្រី៖ (purpose) ឱ្យបានច្បាស់លាស់ ។
- ការដឹងពីគោលបំណងជាត្រី គឺវាទាចំណែកសម្រាប់គ្រប់គ្រាន់ ហ្មតារាជការធ្វើនាវាគរណី គឺតិចឱ្យបានស្របតាមគោលដៅ (goals) រចនាសម្ព័ន្ធ (structure) នាមធនាគារនៃកម្មការ (priority of activity) និងការរំបែងចែកជនដាន (allocation of resources) ។
- ការខ្ចោះខាត និងរាំខាងដោយក្នុងវិស័យទាំងនេះ ត្រូវបណ្តាលមកពីត្រានភាពច្បាស់លាស់ (a lack of clarity) និងការព្រមព្រៀងត្រា (agreement) ទៅលើគោលបំណងដើម (primary purpose) របស់ស្ថាប័ន ។

- ត្រូវតែតិតិណាតោយច្បាស់លាស់អំពីគោលបំណងជាត្រី (core purpose) ទៅមួយយោប៉ុរណ្ណោះ ។ ពាក្យសិម្បួយទាំងត្រូវថាគាត់ចាត់បាករក្សាទិន្នន័យ (sacrosaint)ឡើយ ។ អត្ថបទដីខ្លួនគោលបំណងត្រូវតែសម្រេចដើម្បីរក្សាបាកិច្ឆេទ និងរស់នៅជាថ្មី (fresh and alive) ។
- គោលដៅ (aims) ជាបាក្សទៅចន្លោះ (middle term) ជាល្អាចនត្រូវបែរវាងគោលបំណងជាត្រី និងទិន្នន័យ (objective) និងនាមធនាគារ (priority) ដែលជាកំស្បួន (concrete) មិនយើង (tangible) ដោយឡើង (specific) នៅក្នុងរយៈពេលខ្លួន ។

- បានដឹងអំពីគោលដៅដើម្បីសម្រេច (relevant aim) ធ្វើឱ្យអ្នកអាជមន់ស្ថាគ់
បត់រំបែន :

* ប្រសិនបើផ្តល់មួយ (មិនដៅ)(objective), វិធានការ(plan) នៅ
ការអំពីគោលដៅ(goal) ត្រូវរារាំងស្មោះ អ្នកនោះតែអាចប្រើប្រាស់ការអំពីគោល
មួយដែលគោលបំណងបានកំណត់ ។

* អ្នកអាចប្រើសវិសនុវត្តិបាន ។ ប្រសិនបើអ្នកតុំបានដឹងអំពីគោល
បំណង ការបាត់បង់មិនដៅមួយ(objective) និងធ្វើឱ្យអ្នកស្ថិតនៅក្នុងភាព
ធម៌ ។

* អ្នកនឹងបានជំនួយ ដូចខាងក្រោម ប្រាក់បញ្ជាផ្ទាល់ ។

សរុប

១- ក្រុមការងារមួយ (a team) គឺជាក្រុមមួយដែលមានគោលបំណងរូម
មួយ ដែលជំនាញខាងបច្ចេកទេស (technical skills) និងជំនាញផ្ទាល់ខ្លួន
(personal skills) របស់សមាជិកទាំងទាំងនៅរបស់ពេលវិញត្រូវបានការពារ
ក្នុងក្រុមដែលសម្រេចលក្ខណៈដែលខ្ពស់ (A high-achieving team) មានកម្ម
សិទ្ធិទាំងអស់ដូចក្រុមដម្ភតា (an ordinary team) ទៅក្នុងកិរិតមួយខ្ពស់
ជាង (an enhanced degree) ។

២- ក្រុមដែលសរបចលនូវដំណឹង ជាក្រុមដែលមានទិន្នន័យដោយលាស់
ប្រាកដប្រជាតា និងប្រយោម (clearer, realistic and challenging
objectives) មានគោលបំណងរួម (a share sense of purpose) និង
បរិយាតាសបើកចំហារ និងធ្វើទឹកចិត្តត្រា (an atmosphere of openness
and trust) ។

៣- ពួកគេអាចបើប្រាស់ផនុយធានដោយល្អបំផុត គោលពីកកសាងមាននូវ
បទពិសោធន៍រមទាំងបារាជយ (failures) ហើយពួកគេរំដោះខ្លួនចេញពី
ព្យះសង្ឃរាប់ ។

៤- សមាជិកនិមួយៗគឺជាអ្នករំលែកដែង និងជាសមាជិកក្រុមដែលមាន
ជំនាញដែង (an expert and skilled team member) ក្នុងការសរបចលន
មុខងារចាំបាច់ ដោយភារកិច្ចការវេចរក្សា (maintenance) និងបុគ្គលដៃទៅ
ឡើត ។

៥- ក្រុមតែងវិកជំជាត់ ពីមនុស្សម្នាក់ដែលជាអ្នកនិពន្ធ (author) និងជាប្រជាពលរដ្ឋ (leader) ។ ដូច្នេះមនុស្សនោះត្រូវរាជ្យរាមជ្រើមណូលកណ្តាលពីខ្លួន
ឯងច្នាល់ទៅលើការទិន្នន័យប្រើប្រាស់ក្រុមទាំងម្នាល ។

៦- ការសាកល្បងអំពីក្រុមណាមួយដែលល្អ ប្រុមិនល្អ ឬសាលមានធម្មតា
នៅក្នុងក្រុមមួយទាំង ទៅបិទុកគេធ្វើការនៅថ្ងៃខែឆ្នាំ រាជ
រូមចំណែកចំពោះផ្ទើកខ្លះនៃសកម្មភាព (a sequence of activities) ជា
ជាន់ចំពោះការកិច្ចក្រុមណាមួយដែលត្រូវឱ្យមានវត្ថុមានពួកគេនៅក្នុងវត្ថុ
មួយ ក្នុងពេលវេលាមួយ ។

ពាក្យរស្សាកដប៉ុណ្ណោះ

មានវត្ថុកដែលស្អាត់អំពីចំណុចខ្សោយរបស់ខ្លួនឯងប៉ុណ្ណោះទេ ដែល
អាចទ្រាំងទ្រចំពោះចំណុចខ្សោយរបស់អ្នកដែល (only he who knows
his own weaknesses can endure the weaknesses of others)

IX-អ្នកជីតនាំ (The Leader)

- គុណភាពនៃអ្នកជីកនាំជាបញ្ហាដែលវិញទាំងអស់ត្រូវពិនិត្យកំណត់ -
- ១- តើអ្នកជីកដោយបានដឹងអ្នកជីតនាំ? តើអ្នកអាចិយាយច្បាស់លាស់ជាក់ស្ថិតអំពី
វិធីដើម្បីធ្វើខ្លួនឯងឱ្យមានការនៃតែល្អប្រសិរីទ្រឹងមានដែរប្រើទេ?
- ២- តើអ្នកជីកជាំភាគប់ខ្លួនទៅនិងសមាជិកភាពរបស់ក្រុមមានយ៉ាងដូចមេដែ?
តើសមាជិកក្រុមទាំងអស់ដែលរូមចំណែកដល់ការបំពេញមុខងារសុំដ្ឋាន
អ្នកជីកជាំពិតប្រាកដ?
- ៣- តើការជីកជាំដឺនឯងក្នុងខ្លួន ប្រាការច្បាប់ត្រូវព្រឹកទ្រឹងមាន?

- ការកសាងក្រុម គឺជាការស្លែស្តីដែលធ្វើឡើងជាប្រចាំថ្ងៃ (an exploration in depth) អំពីអ្នកដឹកនាំរបស់ក្រុមទាំងលើបុត្យលភាព (personality) និងចិត្ត (character) ចំណោះដើង និងបទពិសាទនៃ សមត្ថភាព (ability) និងជំនាញ ។
- ក្រុមអ្នកទេងខេត្តក្នុងដីពួកគេ គឺជាក្រុមដឹកនាំ (the conductor) តូចំមនជាអ្នកដឹកនាំ ក្រុមនេះតូចំអាចប្រព័បាណនូវក្រុងដីពិភាក្សារណ្តោះស្រាយ ។

តើមីតិ៍ថាគារមិកនាំ មិនមៀតិ៍ថាគារមិកនាំ?

What is leadership is, and what it is not?

- មានមនុស្សជាថ្មីនិតិវិធាន ជាអ្នកដឹកនាំត្រូវតែត្រូវត្រាមអ្នកដឹកនាំ បុក្រុម មនុស្ស ។
- * ការស្រាវជ្រាវបង្ហាញថា អ្នកប្រើប្រាស់ត្រួតព្រមដណ្ឌលបំ (dominering) ទៅលើបុត្យលិក តូចំមនជាតិប្រើប្រាស់ដែលបានបញ្ជូនយកដោយអ្នកដឹកនាំឡើយ លើកនេះដែលតែស្ថានការណីខ្លះ ទូទៅជាដោយក្នុងពន្លឹមនាការជាថិជ្ជមុន្ត ។

* កម្មាំងកាយ (physical strength) ប្រចាំបាំ (size) បុគ្គលភាពដៃសម្រួល (a dominant personality) ប្រជនទេដីម្នាក់អំណាច (a will for power) ទៅលើអ្នកដែល ពុំមនជាថម្លើយទេម្នាក់យ។

* ទោក្ខុងខស្សាបកម្ពុកដូចជាភាសាក្តុងវិស័យដែលមនុស្សមានសេវាការ និងមានសមត្ថភាព (free and able people) ពំបាត់ត្រូវសហការគ្នា ការដឹកនាំពិភាក្សាក្នុងត្រូវបានបង្កើតឡើងលើមូលដ្ឋាននៃការគោរព និងជំនួយទុកចិត្ត (respect and truth) ពុំមនដោយការកំយឆ្នាច និងការចុះចូលម្នាក់យ (fear and submission) ។

- ការដឹកនាំវាតាក់ព័ត៌ម្នដល់ការយកចិត្តអ្នកជាក់ខិតខំបស់ក្រោមមនុស្សផ្សារទៅការសំគាល់ដោយមាមមុខយ (a common goal) ហើយធ្វើឱ្យក្រោមមនុស្សទាំងនេះអាចធ្វើការរូមត្រាបានជាក្រុម ។ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកចងច្វាប់ តាមវិធីប្រជាធិបតេយ្យ (directive in a democratic way) ។

* ស្រាយប់អ្នកដឹកនាំត្រូវបែប ពុំមនត្រីមនៅសម្របសម្រួលនូវមុខងារទាំងឡាយនេះទេ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវជួយជឿរញ្ជូនដល់ចលនាផ្សារៈទៅការសំណិតដោយមាមយ (a given direction) តាមរយៈការខិតខំបស់បុគ្គលទាំងឡាយ ដែលបំពេញបំនុះមួយត្រាទេវិញ្ញុទៅមក និងលើកតម្លៃងត្រាទេវិញ្ញុទៅមក ។

* អ្នកដឹកនាំណែនាំសម្រាប់ក្រុមទីផ្សារដើម្បីគោរពជាអង់គ្លេស

(a common purpose) អ្នកដឹកនាំដូចជាដៃខែឆ្នាំមិនមែនមួយ ។

ផ្តល់នូវការដឹកនាំ (The fruits of leadership)

ដូចជាដែលខ្លួនបានបង្កើតឡើងនៅក្នុងក្រុមដឹកនាំល្អ (a good team) ។ គោលការណ៍នេះហាក់ដូចជាគោលការណ៍សកលនៅក្នុងសង្គមមនុស្ស ហើយសម្របចំមន្ទីរទៅនឹងអ្នកដឹកនាំដូចជាមនុស្សណាក ។

* ការសិក្សាអំពីក្រុមដែលបង្ហាញថា សុសុំប៊ីសី (Siberian Huskies) អាចរក្សាទានភាពដោយចេញក្រុមឡើង 20 mph កាលណាមានដែលប្រជាន់ល្អ ។ នេះជាផ្ទាយការណ៍ដឹកនាំដែលបង្ហាញថាគ្នុងក្រុមមនុស្ស ។

* លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យរបស់អ្នកដឹកនាំ និងលក្ខណៈតែងតែការពិនិត្យ ។

សក្រានកលទ្ធផលសម្រាប់អ្នកដឹកនាំ

(Your potential for leadership)

- វាកំពងមានមនុស្សដូចជាអ្នកដឹកនាំពីធម្មជាតិ (natural leaders) នៅក្នុងប្រជាធិបតេយ្យ ។
- អ្នកដឹកនាំជាទូទៅ ជាអាណីអ្នកដឹកនាំដែលទទួលដោតជ័យ ត្រូវបានធ្វើឡើង (are born and made) ។ តែត្រូវការពិនិត្យដោយសក្រានកលទ្ធផលខ្លួន ដើម្បីការដឹកនាំដែលពួកគោនរកយើង និងដោយភ្លាក់រឹករាជ្យ ។

* ពួកគេមិនយើងារដឹកនាំតាមវែងក្នុងខ្លួចជាសមត្ថភាព(ability)ប្រជែងទាញ (skill) ដែលអ្នកអាចរៀនអនុវត្ត និងធ្វើឱ្យប្រសិរីឡើង (learn, practice and perfect) ។

- អ្នកដឹកនាំតាមប្រភេទទេ ។ តាមរបៀបនៃការដឹកនាំ (style of leadership) តែមួយបែបដែលអាចប្រជូចទៅនឹងអារក្រារពារខ្ពស់ (strait jacket) ដែលពាក់ទោលើបុគ្គលភាពរបស់អ្នកឡើយ ។
- ការដឹកនាំ គឺបង្ហកទៅបុណ្យណាង (leadership is being just you) អ្នក តាំងត្រាំងរៀបចំអ្នកក្បសាយ (an extrovert) ប្រើជាអ្នកមានផន្លះជាងគេ (an aggressively cheerful)ឡើយ ។

- អ្នកដឹកនាំទៅសំនួរមានចំណុចខ្សោះ បុគ្គលភាព និងចិត្តពេលវេលាដែលបានបង្ហាញឡើង ។
- ទិន្នន័យមួយដែលខ្លះនៅក្នុងការដឹកនាំគឺស្អាត់ខ្ពស់ឯង(knowing yourself) ។

* ដើម្បីចំណុចខ្សោះ និងចំណុចខ្សោះខ្សោះគឺជាបីបានដ៏គិតនឹងមួយនៅក្នុងមាតិដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសិរីដែលអ្នកមានបំផុតដើម្បីដល់ (a key step on the path of making the most of what you have to offer) ។

* ពីចំណុចខ្សោះខ្សោះខ្សោះខ្សោះគឺដែលអេងចាត់ខ្ពស់ជាន់រណាម្នាក់ ដែលខ្ពស់ឯងតុលាឌសោះ ។ តាមរបស់អ្នកនឹងជួរដោយចិត្តរបស់អ្នក ។

* ទម្រង់ណាមួយទៅការលាក់ពុក គឺជាបស់ដែលគេស្ថិតបំផុតចាំពោះអ្នកដឹកនាំដីលូ (any form of hypocrisy is anathema to a good leader) ។ នេះតើមាននូវយថា អ្នកដឹកនាំតុរដៃដែលធ្វើអ្នកដោយខ្សោយករឡើយ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែសំដែងចេញព្រមទាំងមិនស្ថិតបំផុត និងស្ថិតស្អែក (confident and consistent) ធ្វើឱ្យមិនបានបើកបានបិត (stalwart) និងភាពការ (brave) ត្រូវពេលដែលខាងក្រោមខ្លួន អារម្មណីរបស់គេត្រូវកំចុះជាងស្ថានភាពទាំងនេះ ។

* អ្នកដឹកនាំត្រូវតែសំដែងខ្លួនឯងឱ្យលូបំផុត ជាមនុស្សដែលល្អពិតទេ ត្រូវពេលវេលាដីលូប្រសើរ ពីមនុស្សជានរណាម្នាក់ដែលខុសចាំងស្រុងពីខ្លួនឯង ។

* នៅក្នុងបិវបទទៅការកសាងក្រុម ស្ថាល់ពិចំណុចខ្សោះ និងចំណុចខ្សោយខ្សោនឯង និងធានាអេងចាញ់អ្នកអាចទូទាត់ខ្លួនដើម្បីដែលអ្នកត្រាន ។ វាបានរឿងអាណាព្យាក់ ដោយធ្វើសមនុស្សឱ្យធ្វើការងារជាមួយអ្នកនូវអ្នកឈានដែលជូនូបអ្នក ។ អ្នកត្រូវនឹងបុគ្គលទាំងឡាយណានដែលមានចំណុចខ្សោះ ចំណោះដីន និងនិងបទពិសោធន៍ដែលអ្នកត្រានជាការត្រួត ។

- ការជាក់ខ្នួន (humility) គឺជាប្រព័ន្ធសម្បត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំ (a leadership asset) ។

ទន្លេ:ទំបន់ការដើរ (The keys to leadership)

- លោក Lech Walesa : ជាអ្នកដើរតាំងម្នាក់មាននឹយថា ត្រូវមានអនុះប្បុរាណ (determination) មាននឹយថា ជាច់ខាតទាំងខាងក្រោម និងខាងក្រោម ជាមួយខ្លួនយើង និងជាមួយអ្នកដៃទែ (to be resolute inside and outside, with ourselves and with others) ។
- ការទទួលខុសត្រូវទី១របស់អ្នកដើរ គឺកំណត់គោលដៅ (define the objective) ។ សម្រេចគោលបំណង (achieving the aim) គឺជាការ សាកល្បងខ្ពស់បំផុតនៃការដើរ ។

- * លុះត្រាតែអ្នកដើរច្បាស់ថា អ្នកដែលអ្នកចង់សម្រេចឱ្យបាននោះ អ្នក តុំអាចចាប់ផ្តើមដើរតាំងអ្នកដៃទៀតទៅការនៃអ្នកនោះបានទៀត ។
- * កាលណាគោលដៅ (objective) ប្រភាកិច្ច (task) ពំនាយក្សោល និងកំណត់បាន អ្នកដើរតាំងមានប្រសិទ្ធភាព (the effective leader) តែងបើប្រាស់ពេលវេលាដើម្បីគិតអំពីរឿងនោះឱ្យបានចេញជាប្រកាស ។
- * ប្រសិនបើគ្មានទិន្នន័យដៃមួយច្បាស់លាស់ នោះក៏តុំអាចមានក្រុមមួយ ដែលសិស្សម្នាក់គ្មានទៀត ។

* តើមានរបៀបណ្តាប់អ្នកដឹងពីការងារម្ខាក់ដើម្បី ដែលពីរបៀបណ្តាប់ខ្លួនឯងទៅអីណានៅទៅ? ប្រសិនជាអ្នកពិការវគ្គកម្មាក់ដឹងពីការវគ្គកម្មាក់ ទាំងពីរនាក់និងធ្វាក់រាយក្រឹង។

* កាលណាការកិច្ចរបស់គ្រប់គ្រង់បានរបស់បើយ គ្រប់បានរបស់បើយដើរនៅទៅ ពេលនោះគឺជាដែវរបស់ម្ខាក់។ ម្ខាក់ទាំងនេះ គោលដៅ ប្រឈមដោត្តាល់ខ្លួនដើម្បីសំណង់សំណង់ដៃខែឆ្នាំ (a clear personal objective or target)។

* ជាថម្ននា គោលដៅរបស់បុគ្គលត្រូវរួមវិភាគទាន់ដល់គោលបំណង រួម (the overall aim) បើទែនបុគ្គលត្រូវមើលឱ្យយើងទាញ វាសម្របទៅ និងកម្មានំ និងជីវាព្យារបស់ខ្លួន (strengths and skills)។ ប្រសិនបើអាជីវិតជាបានជាមួយបុគ្គលពាក់ព័ន្ធ ធ្វើឱ្យបុគ្គលនោះមានអារម្មណីថា នេះជាកោលដោត្តាល់ខ្លួនរបស់គេ។

* ឯសដោយដែលណ្តូ (good targets) ត្រូវតែ :

+ វាសំដើរបាន (measurable)

+ មានពេលវេលាកំណត់ (time-bounded)

- + ប្រាកដនិយម (realistic)
- + មានការប្រយ័ម (challenging)
- + មានការយល់ព្រម (agreed)

- * ត្រូវចង្វារសំណាល់ថា បុគ្គលម្នាក់ទីនេះ និងមានការអ្នណីថា ការកិច្ច
ដោយខ្សោយករបស់ពួកគេកំពុងរួមវិភាគទានយ៉ាងសំខាន់ដល់ការកិច្ចរួមទាំង
មូលរបស់ក្រុម។
- * អង្គភាព : ការកិច្ច, ក្រុម និងបុគ្គល ដើម្បីផ្តល់ការទទួលខុសត្រូវ
ខ្លស់បំផុតរបស់អ្នកជីកនា (សេចក្តីត្រូវការ ពាធីស៊ី 3 areas of need) ។



- * ដើម្បីសរុបការនូវរងចាំមូលទាំងពី នៃការទទួលខុសត្រូវខ្លស់បំផុត
របស់អ្នកជីកនា (the three circles of the leader's core responsibilities)
មុខងារគឺនឹងមួយចំនួនត្រូវតែបំពេញឱ្យបាន + ជាការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកជីក
នាំ ហើយត្រូវមាននិយមថា អ្នកជីកនាំត្រូវតែធ្វើវាទោយខ្លួនឯងទៅឯើ។

+ ផ្តើវិធានការ (planning) : ស្មោះស្រួលរកត្រប់ពីមានវិធានមានកំណត់ការគិច្ចរបស់ក្រុម គោលបំណង ប្រធានប់ប្រយោជន៍ (goal) កសាងដែនការមួយដែលអាចដោលភាព (a workable plan) ដោយស្ថិតក្នុងក្របខណ្ឌនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចដែលត្រឹមត្រូវ (in right decision making framework) ។

+ ផ្តើមធ្វើមកិត្តិក (Initiating) : រាយការណ៍ដែលក្រុមអំពីគោលដៅ និងដែនការ (aims and plan) ពន្លេរបាយក្រុមដោយគោលដៅ ប្រជែនការវាទំបាច់មាន? បែងចែកការគិច្ចដល់សមាជិកក្រុម កំណត់ស្ថិតជារបស់ក្រុម (setting group standard) ។

+ គ្រឿពពិនិត្យ (Controlling) : ថែរក្សាស្ថិតជារបស់ក្រុម ប្រើកម្រិតលទ្ធផលិស្វាក់ការងារ (influencing tempo) ធានាសកម្មភាពទាំងអស់ត្រូវបានធ្វើឡើងឡើងទៅការនៃគោលដៅ ថែរក្សាការពិភាក្សាបោយសម្រាប (keeping discussion relevant) ដើរព្រមទាំងថែរក្សាការពិភាក្សាបោយសម្រាបសម្រេចចិត្ត (prodding group to action/decision) ។

+ តាំង (Supporting) : សំដែងយោបល់យោល់ព្រមទទួលយកបុគ្គល និងវិភាគទានរបស់ពួកគេ ។ លើកទីកចិត្តបុគ្គល/ក្រុម ។ ដាករិនិយក្រុម/បុគ្គល ។ កសាងស្រាវត្ថិក្រុម ។ សំរាបការទានតិន្នន័យភាពកំប្លែង (humour) ។ ឯ្យេះឯ្យារការមិនឱកភាពត្រា បុច្ញាត់គូរកិច្ចយើងទូទៅវារការមិនឱកភាពត្រានេះ ។

+ ផ្តល់ព័ត៌មាន (Informing) : បញ្ជាក់ឱ្យថ្លាស់អំពីការកិច្ច និងដំណឹង ជាប្រព័ន្ធទិន្នន័យ ដូចជាព័ត៌មានថ្មីដែលក្រុមដៃខ្លួន ត្រូវបានដឹងទៅ (keeping them in the picture) ។ ទម្រង់ព័ត៌មានពីក្រុម ។ សង្គមអនុសាសន៍ និងគំនិតទាំងឡាយ ដោយថ្លាស់លាស់ ។

+ វាយតម្លៃ (Evaluating) : ពិនិត្យមើលអំពីភាពធ្វើបាននៅតីកណ្តាលមួយ (checking feasibility of an idea) ។ សាកល្បងអំពីដែលវិញកន្លែងដោយ ស្រាយលកម្មយ៉ាងល្អឥឡូវ (testing the consequences of a proposed solution) ។ វាយតម្លៃស្ថាដែរបស់ក្រុម (performance group) ។ ជូយឱ្យក្រុម វាយតម្លៃទៅលើស្ថាដែរបស់ខ្លួនដោយប្រើប្រាស់បច្ចេកទេស និងស្ថាដោយ ។

* ត្រូវចងចាំថា អ្នកអាចទទួលបានការចាត់ការណ៍ជាអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ បុរីនុកតុំទាន់ភាយជាអ្នកដឹកនាំបាននៅតីឡើយទេ ឬវាត្រាក់ត្រានៅពេលការតែងតាំង នេះត្រូវបានផ្តល់សង្គមនៅក្នុងបេះដុង និងគំនិតរបស់ជនទាំងឡាយដែល ធ្វើការឱ្យរួមចូលរួម ។

* ដើម្បីធ្វើការទំនាក់ទំនងជោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយមនុស្ស អ្នកត្រូវការពេលវេលាឌើម្បីយល់ដឹងអំពីពួកគេក្នុងនាមជាមនុស្ស ។ ពួកគេច្រៀរការឱ្យអ្នកដឹកនាំយល់ពួកគេ ទាំងអ្នកដឹងពួកគេថាគារណ៍លក្ខណៈ និងអ្នកដឹងធ្វើ ឱ្យពួកគេខុសត្រូវ ។ តើបុគ្គលម្នាក់ខុសពីអ្នកដៃខ័ណ្ឌដែល? អ្នកត្រូវសិទ្ធិដឹងអំពីនរណាម្នាក់ បុំទេអ្នកមានការពួកគេដើម្បីសាកល្បងដឹងអំពីរឿងនេះ ។ ប្រការនេះពុំមាននៅយ៉ាង ត្រូវរាក់ទាក់ (matey) ប្រើប្រាស់សិទ្ធិ (familiar) នៅឡើយ ។ មាននៅយ៉ាងត្រូវដែលម៉ោងបានចាត់ចំណាយពេលវេលាឌើម្បីយល់ដឹងពីល្អភាព និងស្ថាប់បុំណ្ណោះ (it just means a willingness to spend time talking and listening) ។

* អ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាព ដឹងរឿង និងជួរបង្ហាមួយមនុស្សជារើន (effective leaders get about and meet people) ។

* ផ្តល់ដល់មនុស្សទូវការគោរព និងជីឡើងទូទាត់អ្នក ព្រមទាំងការទទួលខុសត្រូវដាក់ស្អែកខ្លះៗ រួមជាមួយនិងកិរតនៃឯករាជការ ។ ពួកគេនិងផ្តល់រាយអំដល់អ្នកនៃអំពើលួយបំផុតរបស់ពួកគេ (give people your respect and trust, some real responsibilities together with a degree of independence and they will reward you with the best) ។

* ដូចមានទីរាង ប្រសិនបើអ្នករាប់រកមនុស្សដោរតួ បង្កេនន ពួកគេ និងធ្វើយកបង់បាយតាមតួនាទីសាមនសូវិករាយ និងតាមគំនិតផ្តើមដើម្បី ទោះជាពួចតាមតួ (without a spark of enthusiasm or an ounce of initiative) ។ ពួកគេនឹងតាមដីឡើងដើម្បីជាក់ (conviction) និងការល្អជាថី (commitment) ។ ពួកគេនឹងតាមពេលរកយើត្សាមរយៈរូបអ្នកថា "ខ្ញុំជំជាង ប្រសិរជាងដែលខ្ញុំបានគិត" (I am larger, better than I thought) ។

* ចំពោះការសរសើរ និងការមិថត (in the matter of praise and criticism) ទាំងពីរគឺសម្រាប់លាងសំណង់ត្រួមត្រូវ និងទីកន្លែងដៃត្រួមត្រូវ (both are essential at the right time and in the right place) ។

* ការសរសើរដៃត្រួមត្រូវ (judicious praise) និងការទទួលស្ថាល់ (recognition) នូវកិច្ចការណាមួយដែលត្រូវបានបំពេញដោយល្អប្រព័ន្ធមាននូយថា គឺជាការខិតខំដែលមេរិច (a great deal) សម្រាប់នរណាម្នាក់ដែលចង់បានមេននភាព (pride) នៅក្នុងការងាររបស់ខ្លួន ។ រឿងនេះពុំអាចជើសរាយដោយត្រាក់កាស ប្រុងការងារខាងហីរញ្ញវត្ថុឡើយ ។ ការសរសើរតុបំពេញតាមនូវក្រពេលដែលចង់បាន នៅលើ ។ ប៉ុន្តែការសរសើរវាបំរើសេចក្តីត្រូវការរបស់ត្រប់មនុស្ស ។

* ការទិន្នន័យដូចជាយុទ្ធសាស្ត្រមួយចំណាំ និងដោយបិទប្រសប់នៅក្នុងវិធីបែបវិធីមាន និងស្ថាបនា ពុំត្រីមតែកែលំអនុវត្តឱ្យស្អាដាចំងារមួយប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថីមានចំណេះត្រឹមបាននូវ សង្គាក់ទៅការគោរពភ្លាមទីរិញ្ជាញមក (the bond of mutual respect) ។ វាបង្ហាញ ថាភុរីបន្ទុកយកចិត្តទុកដាក់យ៉ាងត្រឹម ចំពោះការងារ និងជាតិសំខាន់ចំពោះក្រុម និងបុគ្គល ។ ប៉ុន្តែវិធីបន្ទុកតុរាជនាក់ត្រូវកំហែរចេញពីកំហុសទាំងមួយយាយទាមទេរីយៈ ។

* ភាពល្អបិសុទ្ធ (goodness) នៅក្នុងអំពីយសិលជមិ គឺជាមូលដ្ឋានត្រីជីវិះមាំ នៃការដឹកនាំ(the sure foundation of leadership) ។ ភាពស្អាមត្រឹម(honesty) សុចិត្តភាព (integrity) សេចក្តីភាពបានខាងសិលជមិ (moral courage) យុត្តិធមិ បុរាណត្រីមត្រី (justice or fairness) ទាំងអស់នេះសូមតែធ្វើឱ្យក្រុមប្រសិរីមើល និងការដែលមានប្រសិទ្ធភាព ។

* គុណធិទាំងនេះបើមានដូចឆ្លាតនៅក្នុងអ្នកដឹកនាំ និងសមាជិកក្រុម មានអំពីយៈ ថាមពលរបស់ក្រុមត្រីវាទាមចំណាយទៅលើការកិច្ច ពុំមែនទៅលើការ ប្រយុទ្ធដែងក្នុង (infighting) ការធ្វើឱ្យយោបាយ (politicking) ការបង្គុចកែវ តេឡាជាត្រា (back-stabbing) ការដើរឧបាយកល (intriguing) និងការ សង្ឃឹមយោទិញទីមក (suspicion) ។ ជាម្នកដឹកនាំត្រីវាតាំងខ្លួនជាតូរ ។

* ពោរោរោរ :

ការងារជាក្រុមពុំមែនជាមូលដ្ឋានប្រចាំពេល វាបានផិតផលនៃការដឹកនាំ នូវប្រធ័ត (team work is no accident, it is the by product of good leadership) ។

X-ការអភ់សាហាយក្នុង (Team Building)

សុវត្ថិភាពរបស់ពួកខ្លួន :

រស់នៅជោយគ្មានអ្នកដឹកនាំ និងពុំមានគោរពនរណាម្ភាក់ គឺពុំមានតម្លៃមួយ ជាមនុស្សទេរីយ គឺចូចជាបញ្ជីសត្វអពីឯង (To be without leaders to obey no one is unworthy of man: it is to be like the animals) ។

+ អ្នកដឹកនាំទាំងអស់គឺអ្នកកសាងក្រុម (team builders) ។ សម្រាប់ ក្រុមទាំងឡាយសុទ្ធតែ បុមុយក៏ដឹងជាត់ល្អទេរីយ បុរីចុះឱនចោរនៅក្នុងប្រសិទ្ធភាព ។ ដូច្នេះការងារនៃការកសាងក្រុមពុំមានពេលណាតើចប់បានទេរីយ ។

* ជាពិសេស ការកសាងក្រុមត្រូវអនុវត្តនៅពេលណាម្ភាកត្រូវកសាងក្រុមជាលើកទី១ បុរីបច្ចុប្បន្នលក្ខមពីរ បុអន្តរការ ដើម្បីបានឱ្យជាអ្នកការ ថ្មី (a new entity) បុរីបច្ចុប្បន្នក្រុមចាស់ទេរីមិនវិញ ដើម្បីឱ្យមានជីវិត រស់រើកទេរីមិនវិញ ។

* មានតែអ្នកដឹកនាំគឺចូចប៉ុណ្ណោះដែលមានសំណងកសាងក្រុម ដោយច្បាប់ខ្លួនឱង ។ ជាជម្យតាត ពួកគេទទួលមរណកក្រុមពីអ្នកដែល ។

* អ្នកជាអ្នកដឹកនាំ អាចរដឹសរើស បុកសាងក្រុមរបស់ខ្លួនឱងច្បាប់ ។

- * ការលណាអ្នកមានប៉ាន់ខ្លួនទៅក្នុងស្ថាប័ន អ្នកមាននិកាសរចិននឹងប្រចាំកកសាងក្រុមទាំងឡាយដែលអ្នកតាំងមែនជាសមាជិកនៃក្រុមទាំងនេះឡើយ ។
- * ក្នុងពេលកសាងក្រុមត្រូវចេងថា អ្នកដីកនាំក្រុមមានគុណភាពខ្សោយខ្សោយកដោយត្រូវកំណត់គុណភាព ។
 - ប្រែបលជាក្រូវទទួលខុសត្រូវរបៀបនឹង (selections) ។ ប្រសិនបើគ្មានគុណភាពខ្សោយគឺត្រូវត្រូវចូលពាក់ព័ន្ធដោយ ។
 - ត្រូវទទួលខុសត្រូវដើម្បីធានាថា ស្ថាប័ន និងវិវេយរបសក្រុមត្រូវមានស្ថាប័នខុស ដោយអនុវត្តន៍យការពងការងីរ (high performance through independence happens) ។

- ចំណែកផ្តល់នូវការទទួលខុសត្រូវពិសេស និងគ្រឿងពិនិត្យការរបីប្រាស់នូនធានទាំងឡាយ ។
- ដីកនាំការរៀបចំដែនការ និងយុទ្ធសាស្ត្ររបសក្រុម (the formation of team strategy and plans) ។
- ត្រូវធ្វើឱ្យក្រុមមានទំនាក់ទំនងជាមួយក្រុមដែលទេរទៀត និងបុគ្គលពាក់ព័ន្ធដោយក្នុងការសម្រេចស្ថាប័នរបសខ្លួន ។
- ត្រូវមានទារឱ្យបានរចិនសន្និកសត្វាប់នូវសំណុំពារទោល់លើក្រុមទាំងអ្នល និងទេសមាជិកម្នាក់របសក្រុម ។

ការរើសរើសសមាជិកក្រុម (Selecting the team members)

- * ចុងកែវិធីតែងនិយាយថា ភាពឆ្លាត់ទៅមួបវិធីកិច្ចដើរការជំងឺការទៅលើគុណភាពនៃគ្រឿងទេស (ingredients) ដែលយកមកប្រើប្រាស់លាយដូរ បញ្ហាចែងក្នុងមួប។
- * សារសំខាន់ទៅការរើសរើសមនុស្សត្រឹមត្រូវ (the right people) ជាសមាជិកក្រុម ពីក្នុងចំណោមអ្នកដែលអាចអាយជាសមាជិកក្រុម គឺជាក្រុង មួយឯកសារ និងគឺជាគោលការណ៍ទី១ ទៅដោតជួយរបស់ក្រុម។

- * វាយនកវិវាទទៅជាប្រើស (degree of choice)។ ជាក្រមុនាស់ អ្នកត្រូវបានចែងច្រោយចំណោមអ្នកដែលអាចរាយការប្រកបខាងក្រោម និងរើសយកនន្ទរណា ម្នាក់ដែលខ្ពស់នូវពេញចិត្តឱ្យចូលរៀបក្រុមនៅ។ វាដែងទៅមានសម្រាប់ ទៅជាប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធផ្លូវការ។
- * អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនពួកចែងច្បាប់លាងបានទូទៅក្រុមមួយដែលខ្ពស់នូវចំណោម។ ក្រុមមួយចំនួនពួកចែងច្បាប់លាងបានទូទៅអ្នកដឹកនាំដែលខ្ពស់នូវចំណោម។
- * ចំពោះការសម្រាល់ និងការរើសរើសមនុស្សសម្រាប់ការងារ ត្រូវគិត ដល់ស្ថាដែងខ្ពស់សម្រាប់ការងារជាមួលដ្ឋានរបស់ក្រុម។

និមសារទៅការរបៀបវិសត្វវាទនសង្គមដាកពាតម៉ែន នា គី ។

- សមត្ថភិច្ចិយាយបច្ចេកទេស ប្រិជ្ជាជីវៈ (technical or professional competence) ។
- សមត្ថភាពធ្វើការក្នុងនាមជាសមាជិកក្រោម(ability to work as a team member) ។
- លក្ខណៈសម្បត្តិល្អប្រសើរដ្ឋានលំខែ (desirable personal attributes) ។

* ជីលើការរបៀបវិសភាពប្រព័ន្ធបច្ចេកទេស និងជីឡារ៉ា (a funnel) ដែល ខាងលើជំ ខាងក្រោមរារក្តួចដើម្បីបំរើគោលដៅទៅផ្លូវកិច្ច(business end) ។

អ្នកជីកនាំ ប្រអូករបៀបវិសចាប់ផ្តើមដោយចំនួនមនុស្សប្រើប្រាស់ ហើយរាយសាយសមាជិកដែលមានសក្ឍាន់ពល តាមរយៈជីលើការស្អាតនឹងសាកល្បង (a process of interviewing and testing) ។

សមត្ថភិច្ចិយាយបច្ចេកទេស ប្រិជ្ជាជីវៈ (Technical or professional competence)

* តើមនុស្សម្នាក់នេះនិងនាំអីទៅឱ្យក្រោម? តម្រូវការចាំបាច់បំផុតទី១ គឺ មនុស្សនេះត្រូវមានជំនាញ បុច្ចែលដៃដី (the skill or knowledge) ដែលក្រោមត្រូវការ ។

* តួអាមជាអ្នកដឹកនាំ ជាទូទៅ ត្រីមជាអ្នកមានជំនាញទូទៅ (a generalist) ។ ជូនការលាងមានការពិភាក្សាដើម្បីយល់ដឹងអំពីសមត្ថភាព ជំនាញរបស់មនុស្សទៅចំពោះមុខអ្នក ។ ប្រសិនបើអ្នកចង់ប្រឡាកក្នុងការ ត្រីសវិស នៅអ្នកគ្នរតែមានចំណោះដើម្បីធ្វើការវិនិច្ឆ័យ ។

អ្នកដឹកនាំតាមវិសាយត្រូវរៀបមានចំណោះដើម្បីប្រប់ប្រាន់ដើម្បីរាយកំណែ ទៅលើសមត្ថភាពវិជ្ជាតិវេរោងសមាជិកក្រុមហេត្តការមិនអាច ប្រកើតរក្សាក ធនកទេសមកដូយដើម្បីធ្វើការវិនិច្ឆ័យ ។

ឧបាទរណី អ្នកដឹកនាំរៀងត្រូវអូប៉ែកវិតលេខ១ តោងមានចំណោះដើម្បី ទូទៅអំពីអបករណ៍ទាំងឡាយ ។ តាត់ត្រូវចេះលេងអបករណ៍មួយចំនួនដោយ ខ្លួនខ្ល និងជាអ្នកចំពោះដើម្បីប្រប់ប្រាន់ដើម្បីប្រើប្រាស់អ្នក ដែល បើក្នុងការត្រីសវិសអ្នកដូចខ្លួយតើដើម្បីរៀងត្រូវបស់ខ្លួន តាត់ត្រូវ អភិព្លាម្នកទេសខាងអបករណ៍នេះពីខាងក្រោម ប្រពិខាងហ្មារ៉ារៀងត្រូវនេះ ដើម្បីដូយ ។

* ប្រសិនបើមានបេក្ខជនពីរនាក់មានសមត្ថភាពវិជ្ជាតិវេរោងចោរ ជាប្រើសរុវត្ថុ ដែលអ្នកដឹកនាំ "ចំណោះដើម្បីប្រើប្រាស់អ្នករបស់ខ្លួន" (a second string to his bow) ។

មនុស្សជាអ្នកដែលមានបទពិសោធនឹងជាន់: ប្រចាំកវេសទី២ប៉ុន្មាន
របស់ខ្លួនទៅលើជាត្រូមិមួយ បើត្រូវអាចសម្របទៅនឹងក្រុមទៅក្នុងកាល:
ទេស: ថែជចរណ៍ (in certain contingencies) ។

* អ្នកត្រូវស្ថាងរកមនុស្សដែលអាចបត់បន្ទាន (flexible people) ពី
មែនអ្នកជាកវេសចង្វែកទេ (narrow specialist) តើរកអ្នកដែលអាច
ងាក់បែរស្ថារតិ និងដែលទៅលើបញ្ជាផាណ ដោយមានទំនួកចិត្ត (those who
can turn their minds and hands to a variety of problems
with confidence) ។

សមត្ថភាពរីករកឱ្យបន្ថែមជាមួយជាសមាជិកក្រុម

(Ability to work as a team member)

- ក្នុងពេលវេលាដើសវិសវិធីសម្រាប់ទាញរវោនទៅតំបន់ Antarctic ក្រុមអ្នក
ធ្លាក់ជ្រាវវិកដែលជូនវិធីប្រហែកទេ : វិធីខ្សែ (the non-workers) និងវិធី
ខ្សែ (the disruptives) ។
- ការធ្វើសវិសសមាជិកក្រុម ត្រូវត្រូវការឱ្យយើងទូទៅអ្នកដែលគ្មានទីកចនា
(those who are not motivated) ។ ពួកគេតុំចែងមានស្នាដែង ពុំឱតខំ
តាំងខ្លួនទៅក្នុងក្រុម ពុំឱតខំធ្វើការជាក្រុម ប្រជាបុត្តិលម្អិយៗ ។ បុត្តិលទំង
នេះមានគត្តិពលអាក្រកទៅលើសមាជិកដែលទេសទៅក្នុងក្រុម ។

- បុរីន្តមានមនុស្សខ្លះទីលទ្ធផារកំដុំចងាតំសូវមានទឹកចិត្តធ្វើការ ជាមនុស្ស រស់សន្តូប់ (deadbeat) ដូនដោយសារឆ្លាប់បានធ្វើការយុរពេក ក្រាមអ្នក ជីកនាំដែលបំផែលីកទឹកចិត្តកូនថែ ក្នុងក្រុមដែលមិនភីស្អាយ ។ បុរីន្តគឺង មាននៅក្នុងថ្មីដែកកេះ (the fire is in the flint) ។ ហើយការដែកកេះ ទឹកចិត្តដននៅនោះអាចបំប្រើបាល ឡើងវិញ ។ ត្រូវទីលីរីយិត្រូវរសការនូលមុននឹងទាក់ចោលនរណាម្នាក់លើ មួលដារនៃការខ្លះទឹកចិត្តធ្វើការនារ ។

- ប្រភេទមនុស្សមួយទៀតដែលត្រូវទីត្រូវទីម្នាង គឺពួកមនុស្សដែលធ្វើឱ្យក្រុម បំបាត់នូវ ពីត្រការពុកពេជ្រអ្នកកំខាន (the disruptives) ។ ភាពសុខអូមនៅក្នុង ក្រុមគឺជួយស្រួយ ដោយគ្មានភាពខ្សែងទាត់ភាស្សយលក្តុណ៍សម្រួលិតិថ្មជាតិរបស់ បុគ្គលជាអ្នកកំខាន (a naturally disruptive personality) ។
- បញ្ជាកត្តិ៍ត្រូវបោះស្រួរ ÷ តើជននេះអាចធ្វើការក្នុងមានជាសមាជិកក្រុមខ្លះង មួយបានដោយប្រើខ្លះ? ប្រសិនបើជននោះជាអ្នកចូលចិត្តឯករាជ (a loner) បុអាណ្នា និយម (a highly individualist) ដែលមិនអាចសម្របសម្រួលអាណាពាបស់ខ្លួន ទៅនឹងជលប្រយោជន៍រួមបានឡើយ? អ្នកកូរឆ្លាត់វិវេជ្ជប័ណ្ណប៉ុណ្ណោះបង់ពុកគេឱ្យទៅតាម យចាកម្មទៅចុះ ។

- ពេលខ្លះពិចារណីងវិភាគអំពីសមត្ថភាពធ្វើការជាមួយអ្នកដៃទេ វាតីងដោយ
ទៅលើអ្នកដៃទេដែលពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងក្រុម អ្នកត្រូវតែចាប់អារម្មណ៍អំពី
ភាពរលាយសាច់បញ្ហាលក្តារបស់ក្រុម (the chemistry of the group) ។
- ទស្សន៍អំពីគុណភាព (the concept of balance) ។ ក្រុមត្រូវតុលាម
ទៅអ្នកដៃទេខ្លួយប៉ុណ្ណោះទេ ដូច្នេះត្រូវគិតអំពីភាពរលាយសាច់បញ្ហាលក្តា និង
គុណភាពរបស់ក្រុម (the chemistry and balance of the group) ។

លក្ខណៈសម្រួល់ទ្វាកិច្ចបាតិជីត្រាចប់

(Desirable personal attributes)

- ក្នុងពេលវិសមនុស្សម្នាក់ឱ្យចូលធ្វើការ អ្នកត្រូវគិតអំពីសមត្ថភាពខាង
បច្ចេកទេស ប្រើប្រាស់ដីវា (technical or professional ability) និងការ
សម្របក្នុងក្នុងមិត្តភក (fitness for the role of team
member) ។ សមត្ថភាពទាំងពីរនេះត្រូវមានស្អែងជា ។
- + សម្រាប់ការបង្កើតក្រុមពិសេស (an exceptional team) ខ្លួន
ក្រុមមួយតាត ជាអាជីវការអ្នកត្រូវគិតអំពីជំនាញបច្ចេកទេសដំជាង ដើម្បីរម
វិភាគទានជាមួយសមាជិកក្រុមដោយល្អៗ ។

- + អ្នកគ្រែទិន្នន័យអ្នករាយការកំដែលរូមវិភាគទាន់ដែលជំនាញសម្រាប់ជំណើរការ (the process skills) ដើម្បីសម្រេចការកិច្ច ជាពិសេសភ្លុង វិស័យធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត (decision making) ការដោះស្រាយបញ្ហា (problem solving) និងការគិតដោយថ្មីប្រហិត (creative or innovative thinking) ។
- + លក្ខណៈសម្រតិពិធ្យជាតិដែលជាការប្រាញ៉ាងចំណានរូមមានសមត្ថភាពអាចស្វាប់អ្នកផែន (the ability to listen others) និងកសាងការរួមវិភាគទាន់របស់ខ្លួន (to build on their contributions) ។ នេះជាការទទេសភ្លុងបំបាត់នៃស្អាតី (a flexibility of mind) ។

+ ការទទេសភ្លុងបំបាត់នៃស្អាតី គឺនៅដែលការគ្ភាន់ការសង្ឃឹម (a certain lack of suspicion) : សមត្ថភាពផ្ទុល់ និងលើកទីកចនាតាក់ព័ត៌មានដល់សុចិរិភាព (integrity) ដែលកំណត់អំពើចិត្ត និងការគ្រាប់ដែលស្ថិតជាបាន (ជំនាញ និងសិលជមិ professional and moral) ក្រោមពីខ្លួនឯង ។ អ្នកនឹងមានបាននិត្យប្រសិនបើអ្នកតែងតាំងនរណាម្ចាស់ក្នុងក្រុមដែលគ្នាន់សុចិរិភាព ទេះដោយនៅមានសមត្ថភាពខាងជំនាញ ប្រើប្រាស់ការអនុវត្តកម្មកំដោយ (interactive skills) ។

+ លក្ខណៈសម្រតិធម្មជាតិមួយទៀតដែលជាក្នុង គិតារធ្វើឱ្យគេប្រើប្រាស់ របស់មនុស្សនោះ ។ កូមាររៀនបានឈ្មោះថ្មីដែលគេប្រើប្រាស់ចុះឈឺ ។ ដូចនាមអ្នកធ្វើការណូជាមួយសហស្រវិកដែលអ្នកចុះឈឺ ។ ទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គលពុក្រវេលាយឡើងជាមួយនឹងទំនាក់ទំនងការងារឡើយ តែវាក់ជាចំណែកមួយ ដែលជាអ្នកចុះឈឺ (all human enterprise) ។

ការវិនិគ្រមិលឡើបិរាណ (Reviewing)

+ ក្រុមដែលមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ (a highly effective team) ត្រូវកំណត់ដោយនឹត្តការងារនោះទៅការប្រជុំស្ថាប័យការងារ ដើម្បីពិនិត្យរបស់ខ្លួន (regular and searching self-evaluation of performance) ។

+ ការពិនិត្យរបស់ខ្លួននិងវិញ្ញុជាដោដ្ឋាកសំខាន់នៃដំណើរការកសាងក្រុម ឱ្យបានខ្ពស់ (a high-performance team) ។ ត្រូវកំណត់ និងផ្តល់រក្សា ស្ថិស្ថានដោយនឹត្តឈឺ (facts) ។

- តើអ្នកជាមិនដោតឱ្យបានរបស់យើង?
- តើយើងបានសរចចរវាក់ដែរប្រភពអត់? ប្រសិនបើយើងតាំងបានសរចចរវាទៅ តើក្រង់ណាគ្នេះដែលយើងបានដឹង?
- យើងត្រូវធ្វើការពិនិត្យ (diagnosis) ដោយចោរសំណូរថា "ត្រង់អ្នក? (why?)"

ត្រោះអើយើងបានដោតជីយ បុក់យើងបានជីយ?

ការវិភាគ (analysis) អំពីមូលហេតុនៃដោតជីយ និងបានជីយ ត្រូវចាប់
ផើមនៅក្នុងរួមចំនោះការកិច្ច (the task circle) ។ តើតាមដោច្បាស់លាស់
ដែរប្រឡេ? តើយើងមានដំណោះស្រាយដែលការងារអាចនិយមដែរប្រឡេ (a workable
plan) ? តើមានបានធ្វើពីរដែលការនោះដែរប្រឡេ? តើយើងបានអនុវត្ត
ដោយទទួលក្នុងដែរប្រឡេ?

- បន្ទាប់មកត្រូវសាកសុរសំណូរអំពីរួមចំនោះការងារជាក្រុម (the team
work circle) : តើយើងធ្វើការណូជាក្រុមបានណូដែរប្រអត់? ការលើក
សំណូ និងការពិភាក្សាក្នុងដែលទៅលើការសិស្សម្រាកត្រា និងសហប្រតិបត្តិការ
(coordination and cooperation) ស្ថិតាក្រុម (group standard÷
technical and social) ការប្រាស់យើងនូវគ្នា(communication)
បរិយាតាស (atmosphere) ការកំប្រឈរខាងសិលជិ (change in
morale) វគ្គមាន ប្រអគ្គមាននៃការលើកទិន្នន័យនិងការសិក្សាដែលរួមចំនោះការ
(mutual encouragement) ។

- ការខ្សោះខាតនូវដំណោះស្រាយបស់បុគ្គល (deficiencies in individual skills) ត្រូវបានស្វែងរកដើម្បីកំណត់អំពីការបណ្តុះបណ្តាលសំដេរកំណត់អារម្មណ៍ ។ សូមកំណត់ទិន្នន័យបុគ្គលនៅថ្ងៃនេះមុខក្តុម ។ សូមចងចាំថា អ្នកវាយតម្លៃលទ្ធផលការងារ ពីរួមធ្វើការទិន្នន័យដោយអវិជ្ជមាន (a negative critic) ដោយអ្នកបញ្ជាក់ឱ្យ យើងរារីអំពីចំណុចដែលបានល្អ និងចំណុចតុលាភារណូ (the good as well as the not-so-goods points) ។ អំណោចរបស់ក្រុមមួយដើម្បីសម្រេចនូវរបៀបក កម្មរបស់ខ្លួន គឺផ្សាយរក្សាប់ដោយធ្វើឱ្យបានល្អ និងប្រការដែលថា តើអ្នកដឹកនាំប្រើស និងអភិវឌ្ឍន៍មានឯករាយសម្រាប់ខ្លួនយ៉ាងដូចមេដូច? The power of a team to accomplish its mission is directly to how well the leader selects and develops its members.

XI-ការងារដែលបានរៀបចំឡើងដោយត្រូវបានរៀបចំឡើង

(Creative problem solving)

- + នៅក្នុងបិវបន៍នៃការគ្រប់គ្រង ការងារជាក្រុមព្រមទាំងការធ្វើសេចក្តីសម្រេច និងអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចឱ្យបានល្អប្រសើរ ។ ប្រការនេះពីរួមទាំងបាននូវការរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានបន្ទាន់បន្ទាន់ ។
- + មូលហេតុនៃការធ្វើបែបនេះពីរួមគ្រាន់នៅជាការលើកទិកចិត្ត (motivation) បុណ្ណារោង ។ កាលណាមួលស្សាកាន់នៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តមួយ ប្រការនេះជម្រើញឱ្យពួកគេត្រូវបានលើកទិកចិត្តដើម្បីឱ្យអនុវត្ត ។

- + សមាជិកក្រុមម្នាក់ទាំងនាមកន្លែងបទពិសោធន៍រដ្ឋការ ចំណោះដើង ការសរីរួមគិត (imagination) និងវិស័យ (perspective) និងការវិនិច្ឆ័យ (judgment) ដើម្បីមួយបញ្ហាលទៅក្នុងសេចក្តីសម្រេច ។ ជាលទ្ធផល នៅពីជាសេចក្តីសម្រេចម្បួយដើម្បីប្រសើរ កំណើចជាព្រមទទួលយកបានថ្មីនៅម្បួយ (a better decision as well as a more acceptable one) ។ ប្រការនេះធ្វើឡើងដើម្បីអ្នកដឹកនាំការងារជាអ្នកគិតដើម្បីក្រុមក្នុងវិស័យនេះ ក្នុងនិមួយ។ ត្រូវមានក្របខណ្ឌរយ (share frameworks) ការប្រើកបាត់ (drills) ប្រើកដែនទិរម្បួយដើម្បីធ្វើសេចក្តីសម្រេច និងដោះស្រាយបញ្ហា ។
- + ដើម្បីការងារជាមានប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងវិស័យនេះ ក្នុងនិមួយ។ ត្រូវមានក្របខណ្ឌរយ (share frameworks) ការប្រើកបាត់ (drills) ប្រើកដែនទិរម្បួយដើម្បីធ្វើសេចក្តីសម្រេច និងដោះស្រាយបញ្ហា ។

តើអ្វីទៅបញ្ហា What is a problem?

- មនុស្សជាប្រើប្រាស់តម្លៃនេះប្រើប្រាស់បញ្ហាថា “ធ្វើសេចក្តីសម្រេច” និង “ដោះស្រាយបញ្ហា” ហាកំណើចមាននឹងយុទ្ធសាស្ត្រ ។ ដីលើរការនៅការធ្វើសេចក្តីសម្រេច និងការដោះស្រាយបញ្ហា ជាការពិតជាន់ត្រា តែទាំងពីរនេះខុសត្រា ។
- សេចក្តីសម្រេចមាននឹងយុទ្ធសាស្ត្រ ជាចំណុចការតែផ្ទាត់ (a cut-off-point) ។ នេះគឺជាចំណុចដែលអ្នកការតែខ្សោយតិចនូវការបន្ថែម (stream of thought) ទៅលើបញ្ហាស្តីម្បួយ ។ មូលហេតុជាទូទៅប៉ែងចុះដើម្បីការងារ និងការការពិតជាត្រូវធ្វើឡើង។ មូលហេតុជាទូទៅប៉ែងចុះដើម្បីការងារ និងការការពិតជាត្រូវធ្វើឡើង។

- សេចក្តីសរម្យចនាំឱ្យមានអំពើ (action) ។ កាលណាមួយការងារសរម្យចនាំ ធ្វើប្រចាំថ្ងៃថ្ងៃហើយ មុខគេនឹងមានប្រតិកម្មពីអ្នកដែល និងពីបិរស្ថានការវ៉ាតទូលាយ (the wider environment) ។
- លទ្ធផលទាំងនេះ អ្នកអាចគិតយើពុជាមួន + នោះហេត៊ចា ផលវិបាកជាក់ ឈ្មោះនៃអំពើរបស់អ្នក (the manifest consequences of your act) ។ ចុះថ្ងៃមានលទ្ធផលដែលមួយក្នុងអ្នកត្រូវអាចដើរឈើពុជាប្រតិកម្មយើពុជា ផលនេះហេត៊ចា ផលវិបាកដែលមាន តែត្រូវមានសកម្មភាពចូលឱ្យយើពុជា (the latent consequences) ។

- ច្បាបិនិក្សមិនអំពើការដោះស្រាយបញ្ហា ។ បញ្ហាមួយមាននឹងយើង ជាស្តីផើល ធ្លាក់ចុះមកចំពោះមុខអ្នក (something thrown in front of you) ។ បញ្ហាអាចជានីងអាចិកបំបាត់ (a puzzle) មួយដែលមានទារឡើសេចក្តីសរម្យ អំពើអំពើសម្រេច (a decision about appropriate action) ។ ត្រូវមិនយើពុជា ជីណៈស្រាយអំពើបញ្ហាលូវតែមានអំពើ ប្រលទ្ធផលពាក់ព័ន្ធដល់ជិវិត របស់យើងទៀត ។
- ចុះថ្ងៃបញ្ហាគ្រោរវិភាគតាមីមិនចេញសំ (a problem must be problematic) ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹងអំពើចេចមិនយោងការរំលែកឡើងវិញ អំពិធម្លឹនយោង ប្រការអនុវត្ត នូវបច្ចេកទេសដែលមានស្រាប់ នោះអ្នកត្រូវប្រយោមនិងបញ្ហាអៀរីយ ។

- ដូច្នេះបញ្ហាមួយគឺជាការកិច្ចមួយដែល ៖
 - * មនុស្ស ប្រភេទត្រូវប្រយោមមុខអំពីចំណង ប្រសេចក្តីត្រូវការដើម្បីរំសោរកដំណោះស្រាយមួយ
 - * មនុស្ស ប្រភេទតុមាននឹតិវិធីចំណាត់ល្វែងក្នុងដែលដើម្បីផ្តល់ការដំណោះស្រាយ
 - * មនុស្ស ប្រភេទត្រូវសាកល្បងខិតខំស្ថាបនកដំណោះស្រាយមួយ
 - អគ្គន័យនេះបង្ហាញអំពីសមាសភាពទាំង៣ ជាសារវីត្សនៃព័ត៌មួយ ៖
- ១- ការដម្លាត្រីកចិត្តដល់អ្នកដោះស្រាយបញ្ហាដើម្បីដើរទៅតាមដោះ (to attain a goal) ។

- ២- ការពិតជំនួយចាត់ការដោះពីអាជសរម្រចន់ដោយជ្រាល់ ប្រភាម ។
- ៣- ការពិតជំនួយចាត់ការទិន្នន័យក្នុងកម្មឈានដើម្បីទទួលបានការដោះស្រាយបញ្ហាដើម្បី ។

កើតិវក្រារខាងក្រោមគឺនឹតត្រូវការដោះស្រាយបញ្ហាដើម្បី
ដោះស្រាយ What mental processes are involved in successful problem solving?

- ការដោះស្រាយបញ្ហា គឺជាការរួមបញ្ចូលទូទៅបទពិសោធន៍មិនចំណោះដើងពីមុនរបស់អ្នកជាមួយគ្នានឹងជំនាញខាងគិតពីមួយជាតិរបស់អ្នក (natural mental skill) ដើម្បីសាកល្បងដោះស្រាយស្ថាមការណ៍ហេរមួយដែលលទ្ធផលត្រូវមានដើង (whose outcome is not known) ។

- ដើម្បីធ្វើឱ្យក្រុមដំណឹងលើទៅមុខ បុគ្គលជាអ្នកដោះស្រាយបញ្ហាថ្មាន ការលើកទីកចន្ទប់ប្រាន់ ហើយត្រូវធានស្រស (stress) បូការព្យួយបានមុខ (anxiety) ។ ការដំណឹងលើទៅមុខបញ្ហាផើរការលើកទីកចន្ទ ។
- កិវិតខ្ពស់នៃស្រស (high stress levels) ការធានបំណងប្រាញា បុចាប់ អារម្មណ៍ (lack of desire or interest) ការពុំផ្តាប់ស្ថាល់នូវយុទ្ធសាស្ត្រ បុនិតិវិធីសម្របសម្រាប់ការដោះស្រាយបញ្ហាប្រភេទនេះ (unfamiliarity with the appropriate strategies or procedures for tackling that sort of issue) នៅពីជាកុសក្នុងដែលធ្វើឱ្យយើរដារ បុក់ធ្វើឱ្យមិនដោតដីយៈ ។

ក្នាលមួយចំនួនដែលមានអង្កេតិកបានមេនៅក្រោមការដោះស្រាយបញ្ហា

Some factors that influence the problem solving process

ក្នាលស្ថាមេដែលមួយចំនួន Personality Factors	ក្នាលទីកន្លែងទី Experience Factors	ក្នាលការយោប់ Cognitive Factors
ស្រស សម្រាង ការយកចិត្ត ទុកដាក់ ការលើកទីកចន្ទ ការព្យួយបានមុខ ការពន្លេចំពោះការបិទមុនពេល កំណត់ ការឧស្សាហ៍ពុរាយម	អាយុ ប្រភេទជាជីវិះ/បច្ចេកទេស ការពុំផ្តាប់ស្ថាល់យុទ្ធសាស្ត្រ ដោះស្រាយបញ្ហា ការពុំផ្តាប់ស្ថាល់ខ្លួន និងបិទទិន្នន័យបញ្ហា	សមត្ថភាពវិភាគ Analytical ability logic and reasoning សមត្ថភាពសំយោគ Synthesizing ability ទ្រួសឱ្យការយោប់យល់ត្រូវ Holistic សមត្ថភាពរាយការណ៍ Valuating ability ការចេះអក្សរ.. គេរោង (Numeracy, literacy)

- កត្តាចំណោះដឹងជាតិនាថ្នាខាងគមិតជាតិ (the basic mental skills) ផ្តល់ដោយធ្វើឱ្យមុន្តស្សីជាបាយការសិក្សា(education) និងដោយការបណ្តុះបណ្តាល (training) ។
- អ្នកចេះគិតទាំងស្អុង (the complete thinker or the thinker for all seasons) ជារៀនកម្រ ។ វាអាចមានអ្នកចេះគិតល្អប្រសើរក្នុងប្រភេទមួយ បើពីរនៅការគិតជាមួយអ្នកដែលមែន ។

* កាលណាអ្នកកសាងក្រុមដែលមានត្រា ១០នាក់ ហើយក្រុមមានការកិច្ច ត្រូវបើកចិត្តនៅក្នុងការសម្រេចការកិច្ច អ្នកគិតជាទិន្នន័យចង់បានឱ្យមានអ្នក វិភាគល្អជាថែ (analysers) ១០នាក់ ហើយត្រានអ្នកសំយោគ (synthesizer) ប្រអ្នកវាយតែម (evaluators) នៅខ្លួយ ។ ហើយត្រូវបាន ទេអ្នកនិងបញ្ចប់ត្រីមតែភាពទាល់ប្រក (a paralysis) ដោយការវិភាគ (analysis) ។ ត្រូវពេអនុវត្តនូវរកាលការណ៍តុល្យភាព (the principle of balance) ។ ដោយដាក់លក្ខណៈសម្បត្តិ (personality) និងបទពិ-សោដស៊ី (experience) ប្រក់ដំណោះដឹង (knowledge) ឱ្យទទួលឃាង

ពីអីខ្លះដាច់ទាញខាងការគិត (the prime mental skills) ជាមួយនា
ដែលអ្នកត្រូវស្វែងគិរមាននៅក្នុងក្រុម? ជាសំខាន់ផ្តល់ទៅ ។

* ការវិភាគ Analysis

គិសមត្ថភាពដើម្បីបំបែកវត្ថុជាដៃឆ្លក, ដើម្បីរំបែកចេកគិរយើញ, ចេកបញ្ហា
មួយទៅជាដៃឆ្លក រកឲ្យយើញនូវផ្នែកភណ្ឌ (the central) ឱ្យខ្ពសពីផ្នែក
ខាងក្រោម (the peripheral) ជាកំមនុស្ស ប្រភពជាប្រភេទ (categories)
បំបែកភាពស្ថិតិស្សាន់ (the complex) ទៅជាដៃឆ្លក ជាអង្គធាតុ
(constituent parts) ។

* ការពិនិត្យពិចារណា Reasoning

សមត្ថភាព (ពាក់ព័ន្ធនឹងការគិត និងវិភាគ Analytical thinking)
ដើម្បីគិតដោយជំហានសម្រាប់ផល (in logical steps)ជាចម្លាត់ ពីរីង
ទូទៅទៅជាដោរីងជាកំស្លង (from the general to the particular)
ដែលគេហេថា Deduction បុក្រំពីរីងជាកំស្លងទៅជាដោរីងទូទៅ (from
the particular to the general “Induction”) ។

* ការសំរាង Synthesizing

គឺជាគារបញ្ជាសទៅការវិភាគ ឬអនុយថា ប្រមូលដីផ្តេកទៅជាបាមូយដី (the reverse process of analysing, namely the putting together of parts into a whole) ដីផ្តេកទៅរួបជាចំរៀករួចរាល់ជាបាយបភាពធំ (assembling pieces of a jigsaw into a complete picture) ដាក់វត្ថុចុលត្នារដើម្បីធ្វើការ (placing things together so they work) ។

* ការពិភាគម្រឹងទៅការពេកព័ត៌ម្នត្រា Holistic Thinking

និត្តាការដើម្បីមិនបើក្រាមទៅជាបាមូលជាបាយពាមីផ្តុក (the tendency to see the whole rather than the parts) ជាធិសេសពាមីដីដែលទាំងមូល គឺត្រូវជាបាយការបុកបញ្ហាដែលផ្តេកទៅជាបាយ (the way in which the whole is more than the sum of the parts) ។ សូមកត់សម្ងាត់ថា អ្នកគិតពាមម្រឹងទៅការពេកព័ត៌ម្នត្រាដែលប្រភែម៉ោងទៅនឹងការវិភាគត្រឹមពេក ត្រូវកម្បសិទ្ធិទាំងមូលប្រើប្រាស់ហាត់ទៅត្រូវការប្រាកបដីជាបាយពាមីផ្តុក (natural analogies) ជាមុទ្ធបាយណ៍ការវិភាគបុសហទុពេក ។ ពួកគេចង់បាននូវការប្រែបប្រួលពីជម្រើនជាតិ (natural analogies) ជាមុទ្ធបាយណ៍ការវិភាគបុសហទុពេក ។ អ្នកមានចក្ខុវិស័យ (visionaries) ការត្រឹមតិចជាអ្នកគិតដល់ម្រឹងទៅការពេកព័ត៌ម្នត្រា ។

* ការវាយតម្លៃ Valuing

គឺជាសមត្ថភាពដើម្បីវាយតម្លៃសមស្របទៅនឹងការពេលតម្លៃ (scales of worth) ។ ប្រការនេះតែងពាក់ព័ត៌មានលើមធាង និងបរិបទនៃសកម្មភាពដែលត្រូវវាយតម្លៃ (this is obviously conditioned by the content and the context of the valuing activity) ។ ជាអុទាតរណី វាយតម្លៃត្រាប់ពេជ្ជៈ ។ ចុំផ្តើមានសមត្ថភាពវាយតម្លៃទូទៅ ជាអុទាតរណីទៅលើមុនស្តីដែលសរុបដោយពាក្យចា វិនិច្ឆ័យ (judgment) ។ អ្នកវាយតម្លៃដើម្បីតិចនំនេង អាចភ្លាយជាអ្នកសម្បែលិកវិទ្យាន (hypercritical) ទៅលើគំនិត (ideas) អ្នកដែទ និងខ្ពន់ខោ-ជាការមិទានពី ជម្លើជាតិ (natural critic) ។ ពាក្យចា មិទាន (critic) មកពីពាក្យ Greek ថា ថ្វីក្រម (judge) ។

* ការដឹងដោយព្យាយ Intuition

សមត្ថភាពវិភាគ សំយោត និងវាយតម្លៃ (the faculties of analyzing synthesizing and valuing) ត្រូវបានប្រតិបត្តិចាប់ដោយដឹងខ្លួន និងដោយពុំដឹងខ្លួន (consciously and subconsciously) ដែលគេហែងចាត់គិតខាងក្រោម (the depth mind : ជាដូចកំនើនគិតរបស់អ្នកដែលអាចពារិកគិតមុននិងបានព្យាយការងារ) ។ ការដឹងដោយព្យាយ គឺជាប្រភាកម្មយុទ្ធសាស្ត្រនៃគិតខាងក្រោម ក្នុង (one manufacture of the depth mind at works) ដែលផ្តល់ សេចក្តីស្មើជាង ប្រគល់ ប្រើប្រាស់ដែលត្រាងមិន យើង ដឹងខ្លួនចាកំពុងពិចារណារុវត្សារ (conclusion or ideas or ways forward without any apparent, conscious reasoning taking place) ។ ប្រសិនបើ ព្យាយការបែបនេះមានជានិរន្តរគេហែង "សេចក្តីល្អាសវិវាទ Fair" (ការប្រាស់ដឹង) ។

* សតិចងចាំ Memory

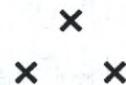
សតិចងចាំជាដែលកម្មុយដីសំខាន់ និងសកម្មបំផុតនៃជំនួយរបស់គឺតិនាទាយក្នុង (the most important active department of the dept mind)÷ គើងបណ្តាល់យោ (library) យ្យាំង(storage) និងប្រព័ន្ធនៃការរកបានមកវិញ (retrieval system) ។ គឺតិនាទាយក្នុងនេះដែលកំពុងទិភាក្សាអាចធាតុកំសោរបើកនូវប្រអប់អាចកំបាននៅសាធារណៈ ចងចាំបស់ខ្លួន ។ សូមកត់សម្ងាត់ថា កាលណាប្រកួតនៅជាមួយគ្នាយ៉ាទេយូរ ពួកគេតែងមានរួមគ្នានៅគឺតិនាទាយក្នុងរួម និងសតិចងចាំរួមមួយ (a corporate depth mind and memory) ។ ជូនកាលចំណាត់ការឡើងវិញនូវវិធីដែលបានដឹងរួចហើយ បើនូនបានរៀបចំនិងបានរួមគ្នានៅក្នុង ។

* ការថ្វួបទិន្នន័យ Creativity

ជាភាសាថាពី សមត្ថភាពដើម្បីធ្វើសំយោគ ប្រធើឱ្យពាក់ព័ន្ធដាមួយគឺតិនាទាយក្នុង ពីរ ប្រធើនទេរៀត ដែលមនុស្សដោយលំចាមិនជាប់ពាក់ព័ន្ធដែនឡើងរឿងរួម ។ សូមកត់សម្ងាត់ថា វាមានការវិនិច្ឆ័យអំពីតែថ្វួប (a value judgment in creativity) នៅក្នុងការថ្វួបទិន្នន័យ អ្នកដែលថ្វួបនឹងរិនិច្ឆ័យទៅលើការសំយោគ និងប្រកាសថ្វួបទិន្នន័យ ជាដាមេចាត់ទុកជាហ្វើនប្រទិន្នន័យ (novel) ។ ពាក់ព័ន្ធ ជិតស្និទ្ធិនិងការថ្វួបទិន្នន័យ គឺមនោគ (imagination) ÷ គើងបានរួមគ្នានៅក្នុង ជាមួយបាត (the ability to think in pictures) ។

* ចំណោះដឹងខាងលេខ និងអក្សរសាស្ត្រ Numeracy/Literacy

គឺជាសមត្ថភាពពីធ្វើដាក់ដឹងមិនត្រូវបានបញ្ជី បុរីតាមពាក្យពេជ្ជ (the natural abilities to think on terms of numbers or words) ។



ក្នុងតាមដាច្នៃកិច្ច អ្នកត្រូវសម្រចចនាដែនការពាណិជ្ជកម្មទាំងនេះ ។ ជំនាញទាំងនេះ គឺជាមូលដ្ឋានត្រូវដឹងមិនត្រូវបានបញ្ជី ដែលតាមរយៈនេះនឹងធ្វើឱ្យសេចក្តីសម្រេចទាំងឡាយរបស់អ្នកត្រូវបានបាបណាតិ ។

ក្របខេត្តការរក្សាទេរបស់ក្រុមហ៊ុន

A Framework for Problem Solving

ក្របខេត្តមួយ (the classic framework) បុរីយុទ្ធសាស្ត្រទូទៅ ដឹងមិនធ្វើឱ្យសេចក្តីសម្រេច (decision making) បុរីដោះស្រាយបញ្ហា (problem solving) ត្រូវរាយកំពើនូវដល់ ៥ ជំហាន ÷

សកម្មភាព	កំណត់ស្ថាប់
* កំណត់គោលដៅ (objective) បុរីបញ្ហា	ជាចម្លោះ ពាក់ព័ន្ធការវិភាគ

<p>* ប្រមុលទិន្នន័យ(data) ប្រពិនិត្យ រើសរាល់ពីមានដែលមាន (reviewing the information already held)</p> <p>* ការបង្កើតជាប្រើសវនការដោះ ត្រូវយើដែលអាចទទួល (generating alternative feasible solution) ប្រកែចំណាត់ ការ</p>	<p>ពាក់ព័ន្ធដល់បទពិសោធន៍ា និងសតិចងចាំ ក៏ដូចជាដែនការពិនិត្យសេចក្តីផ្តល់ពីមាន ប្រជុំនាព្យូ ត្រាវរក្យារ ចំណោះដើងខាងលើខែ និងអភូរ សាស្ត្រ (ការអាយុ)</p> <p>ពាក់ព័ន្ធដាចម្បាងដល់ការសំរោត បុំនែល ពាក្យចាត់ធ្វើទទួល (feasible) តម្លៃគិត មានអង្គភាពមួយនៃការវាយតម្លៃដោយ បញ្ជីចត់ (an element of rough valuing)</p>
---	--

<p>* ជើសរើសយកចំណើយដែលត្រឹម ត្រូវមួយ (choosing a right answer) ប្រកែចំណាត់ការដែល ប្រសើរមួយ (or the optimum course of action)</p> <p>* វាយតម្លៃទៅលើសចក្តី សម្រេច</p>	<p>ពាក់ព័ន្ធដាចម្បាងដល់ការវាយតម្លៃដោ យមួយនៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេច ត្រូវ ប្រើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃកម្លៃប្រើប្រាស់ជាមួយ (more than one criterion of value)</p> <p>ប្រមួយមុនពេល, ក្នុងពេល ប្រការយុទ្ធសាស្ត្រ អនុវត្តន៍វិសេចក្តីសម្រេចនោះ</p>
--	--

មតិទូសក៍នៃការរបៀបរោចបញ្ជាប្រាបា

Problem Solving Guide

ការរូបរាងអំពីទូស Understanding the Problem

- * កំណត់បញ្ហាតាមពាក្យរបស់អ្នកធ្វាល់
- * សម្រាប់អំពីអីដែលអ្នកប្រើបង្រើ
- * ផ្សេងរកទិន្នន័យ (fact) និងភត្តា (factors) សំខាន់ៗ

ការរបៀបរោចបញ្ជាប្រាបា Solving the Problem

- | | | | |
|---|-------------------------|---|---------------------------------------|
| * | ផ្សេងរកសម្រួលគុណសំខាន់ៗ | * | ធ្វើបញ្ជីដោលរបាយ ប្រើបង្រើដែលអាចទេរូច |
| * | សាកសុរសំណុរ | * | កំណត់អំពីលក្ខណៈវិធីចំណួយ |
| * | ធ្វើបញ្ជីអបសត្ថិសំខាន់ៗ | * | បំប្លាញទៅដាក់ដោលរបាយដែលអាចទេរូច |
| * | ការងារត្រូវធ្វើ | * | ជំនួយការងាររបាយល្អជាងគេមួយ |
| * | ផ្សេងរកព្រមយ | * | ប្រមព្រំងលើកម្ពុវិធីអនុវត្ត |

ការរកយកវិមានទៅលើសេចក្តីសម្រេច និងការអនុវត្តសេចក្តីសម្រេច

- * ត្រូវធានាថា អ្នកចាន់ប្រើប្រាស់នូវគ្រប់ពីមានសំខាន់។
- * ស្ថាបស្ថុជំនួយគ្រោះស្មាយរបស់អ្នកពីគ្រប់ដ្វឹង
- * ធានាថា ផែនការនេះវារ៉ាប្បាកដិយម (Realistic)
- * ពិនិត្យលើសេចក្តីសម្រេចយោងទៅតាមបទពិសោធន៍

វិធីការក្រុមហៈរៀបចំរៀបចំរោងយករោង Brainstorming

- Brainstorming គឺជាមធ្យាបាយមួយសម្រាប់ការបង្កើតពិនិត្យក្នុងរយៈពេលខ្លួនពីរូមមនុស្សមួយក្រុម (a means of generating ideas from a group of people in a short time) ។ វារៀង់ការដោយតាប់ប្រសិរីដោយសាមញ្ញ បុំណូនចំពោះបញ្ហាផ្លូវការដែលត្រូវទិន្នន័យ (open-ended problems) គឺត្រូវមិនមែនមួយ ។

- Brainstorming គិតយករលិម្អុលដ្ឋាននៃការណើពួរ ប្រតាំងកំការ
វិនិច្ឆ័យ (the principle of deferred judgment or the principle
of suspended judgment) ។ ជាមូលដ្ឋានគិតជាជម្រិសនៃដោរការគិត
ដោយចេតនា (deliberate alternation of the thought process) ។
ឯធយាយម្បាងទ្រៀត គេត្រូវបំបែរម្បាចការគិតវាយកំម្ម (valuing mind)
និងម្បាចកំម្ម (creative mind) ជាដាយការគិត
ដោយប្រចាំថ្ងៃពេលគ្នាចំងគ្រប់ស្តី និងដោយប្រុទ្ធព្លាយ (both critically
and imaginatively at the same time) ។

- មូលដ្ឋានត្រីនៃ Brainstorming +

ចិែោ - ការរៀបចំបញ្ជីនៃគិតអាជវ៉ូដ្ឋានល្អជាង ប្រសិទ្ធភាពទិន្នន័យ
បញ្ហាសម្រេច ។

ចិែែ - កាលណាមានគិតគ្រឿង នោះការតែងតាំប្រាសី ។ ការពារជិតកម្មគិត
ការតែងត្រូវដ្ឋាន នោះវាការចិត្តឱ្យដល់គុណភាព ។

ចិែោ - ការងារជាក្រុមដើម្បីបង្កើតគិតមានលក្ខណៈដ្ឋានជាងបុគ្គលម្នាក់ ។
ក្នុងពេលម្នាយ កាលណាមានឯស្សម្នាក់ធ្វើការជាក្រុម ការគិតរបស់ពេមាន
លក្ខណៈលម្អិន ក្រើសជាងពេលបុគ្គលនោះធ្វើការគិតពេជង ។

បទបញ្ជាផែនសម្រាប់ការរថឹង Brainstorming ជាអ្នកម្រួល

Four Rules for Group Brainstorming

ពំអភ័យការវិនិច្ឆ័យ Suspend judgment	ការទិន្នន័យត្រូវដោក់គឺនៅក្រោមហេតុ ។ ការវិនិច្ឆ័យជីថាស់នឹងតាំងតិចត្រូវរក្សាទុករបុត ដួលពេលប្រាកាយ ។ កំធ្លើការរាយការណ៍ដែរ ។
កង់ខ្លាត់តិវិល (ដោយគ្មានធាតក់) Free wheel	ការគ្មានធាតក់ត្រូវស្អាតមនឹង ។ តាំងតិចត្រូវបានដោយការស្វែលនឹង ទម្ងន់ចុះជានេះបំផុសតិចឡើង ។ ត្រូវធ្វើ ឱ្យខ្ពស់អ្នកដ្ឋីឡើង (Drift) ។

ស្រែស្អែងរកបរិមាណ Strive for quantity	អ្នកដែលចង់បានគីបិរិមាណ ។ កាលណាមានតិចតាន់តែប្រើប្រាស់ នៅក្នុងការសំណងជំងឺដោកជួយ ។ គោលដៅគីរកិច្ចការណ៍ តិចចំនួន១០០ ក្នុងរយៈពេលត្រឹមតែ១៥ ខែក្នុង ៣ឆ្នាំ ។
រួមបញ្ចូលគ្នា និងធ្វើឱ្យឱ្យ ការង់តែល្អប្រសើរ Combine and Improve	ត្រូវស្អែងរកការដូចបញ្ចូលគ្នា (combination) និងការធ្វើ ឱ្យល្អប្រសើរឡើង (improvement) ។ រក្សាតិការរួមវិភាគ ដួលបោះយោបល់ថាគីតិចនិងការបស់អ្នកដែល ត្រូវធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង យ៉ាងដូចមេដែរ? បុរីថាគីតិចនិងប្រសើរឡើង អាចរួមបញ្ចូលគ្នាដា តិចមួយទៅយ៉ាងដូចមេដែរ? ឬងារបែងចាយការង់តែល្អប្រសើរ ដួលបោះយោបល់ថាគីតិចនិងការបស់អ្នកដែល (hitchhike in other people's ideas) ។

ការគោរព Follow-Up

ជំហានទៅការវាយតម្លៃមានផ្តុចតាម៖

- សម្រេចលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រប (appropriate criteria)
- សម្រេចភាមាគអំពីអ្នកឈ្មោះ
- បំបាត់អ្នកដែលធ្វើបានការ ប្រើប្រាស់សម្រប
- បានពិនិត្យផ្តុចតាមៗខ្លួន ហើយធ្វើសម្រេចលើលក្ខណៈប្រសិរីចំពោះ

ក្រុមនឹមួយា

- អនុវត្តលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទៅលើអ្នកឈ្មោះភាមាគ និងអ្នកដែលលើប្រសិរីរបស ក្រុមនឹមួយា
- ជាក់បញ្ជីសង្ខេបទៅកំនើនដើម្បីបង្កើលបញ្ជាស Brainstorming (តើថា តើរបៀបដូចមេដ ដែលគឺជាការងារមិនដោតដោយ?)

សម្របយោជន៍នៃ Brainstorming

- Brainstorming ផ្តល់មធ្យាធបាយសម្រាប់ស្អែងយល់អំពីអ្នកដែលមនុស្ស គិតអំពីបញ្ហាដែលការក្រប់គ្រង

- Brainstorming ដូចយឺមនុស្សយល់បានល្អប្រសើរ និងអធ្យាប្រជ័យទៅទៀត
- Brainstorming ហដ្ឋិននូវសិលជមិ ជំនួយការដ្ឋានដើមគំនិត ដោយធ្វើឱ្យសមាជិកចង់ទទួលយក និងដោះស្រាយបញ្ហា
- Brainstorming ហដ្ឋិនដែលស្រីឡើងចិត្តលើសមត្ថភាពខ្លួនឯង

ទូទាត់តីនឹងរបស់អ្នកជាអ្នករំការា Your key role as a leader

- ជំនួយការដ្ឋានដើមគំនិតប្រជាប្រឈមដោយ (តម្លៃកម្មការ ប្រភេទ) ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាតីជាកិច្ចការដែលបាន ហើយត្រូវការនូវកត្តាការកិច្ច និងការរំលែក (both task and maintenance factors) ក៏ដូចជាតុលភាពនៃអតិថិជនដ្ឋានខ្លួន (personal qualities of mind) បុត្តិធម៌ (personality) និងចិត្ត (character) ។

- ជំនាញរបស់អ្នកជំនួយដ្ឋានដើមគំនិតមុនុយុទ្ធមានសមត្ថភាព ដើម្បីបង្កើតនូវបិរយាតាសមួយដែលតុលាប្រព័ន្ធនា (a climate for disagreement) ដែលអនុញ្ញាតឱ្យមានការបង្កើតថ្មី (innovation) ដោយតុលាបារម្មណ៍តាមតិន្នន័យ។
- ក្នុងការពិភាក្សា អ្នកជំនួយដ្ឋានដើមគំនិតយុទ្ធមានការគិតពិចារណាលូតិច្ឆ័ការដោយ ជាថ្មីននៃជីវិការដោះស្រាយបញ្ហា និងនូវការដោះស្រាយតុលាបារម្មណ៍ដែលបានពិចារណាដែលជីវិការដោះស្រាយរបស់ក្រុម ។ គុណភាព និងការទទួលយកត្រូវបានបង្កើន ។
- សកម្មភាពនៃការដោះស្រាយបញ្ហាមាន ការប្រាក់ប្រាក់ ការធ្វើឱ្យលេចចេញនូវគំនិត ស្ថាប់ដើម្បីស្វែងយល់ ជាជាមទាត់ថែល និយាយខ្លួន ហើយប្រពិបត្តិទៅនិងភាពខ្លួនក្នុងត្រូវបានយោបល់ ចាប់ដាករលើកទិន្នន័យ ។

- ដើម្បីឱ្យក្រុមមួយធ្វើការរួមគ្នា អ្នកជីកនាំត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើដីរាជការរបស់ក្រុម (the group process) ស្ថាប់ដើម្បីស្វែងយល់ ជាដាមីលើកសរសើរ ប្រុបដិសជនទូលខុសត្រូវដើម្បីឱ្យមានការប្រាស់យកដោយជាក់ណាក់រវាងសមាជិក ។ ចាប់អារម្មណីថែរោងអារម្មណីដែលពុំបានសំដែងចេញ ការពារមស្សន៍:ពុកភាពតិច (minority point of view) ធ្វើឱ្យការ ពិភាក្សាទៅមុខ ហើយព្រៃក ជំនាញខាងចុរិសរុប (skills in summarizing) ។
- ថែរោងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត (ផ្តូយទៅនឹងទម្រង់ជាប្រចិននៃការដោះស្រាយបញ្ហាអ្នកជីកនាំត្រូវចាប់អារម្មណីថែរោងការប្រមូលយក (acceptability) នៃសេចក្តីសម្រេចរបស់អ្នកដែលនឹងត្រូវយកទៅអនុវត្ត ។ ត្រូវគិតដល់កិរិតថាំបាច់នៃការប្រមូលយក ។
- គូរបស់លោក Maier's (Maier's model)

គុណភាពថាំបាច់នៃលទ្ធផលនេះត្រូវបាយ Quality of Solution Required			
កិរិតថាំបាច់ នៃការប្រមូលយក របស់អ្នក ត្រូវអនុវត្ត នូវសេចក្តី សម្រេច	ជាមុន		ខ្លួន
	ខ្ពស់	ការប្រមូលយកដោយជាប្រចិន	
ការប្រមូលយក នូវសេចក្តី សម្រេច	ខាប	ការសម្រេចចិត្តភាមទាំងអស់ អាជីវិត	ប្រើបាលមានកម្រវកររកអ្នក ឯកទេស ហើយពុំបានពិភាក្សា ដោយអ្នកជោគជ័យ

X

X X

ប្រសិនបើអ្នកតែមនជាប់ផ្ទុកនៃដំណោះស្រាយ នៅអ្នកជាប់ផ្ទុកនៃបញ្ហា ។

If you are not part of the solution, you are part of the problem.

ការគោលករណ៍

Team Maintenance

- ក្រុមការងារភាពខែងខែងដែលជាក្រុមបណ្តាល់អាសន្ន និងក្រុមអចិវ្ឝយ៉ែ ។
- ក្រុមបណ្តាល់អាសន្ន បូច្ចែនេះកិច្ច (a temporary or ad hoc team or group) ត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីគោលបំណងថ្មានសំណាល់លាម្អួយ (for a specific purpose) ហើយត្រូវរំសាយពេលណាគារគោលបំណងនៅក្នុងប្រព័ន្ធដែលបានបង្កើតឡើងឡើង ។

* Task forces និង Project groups ស្ថិតក្នុងប្រភេទនេះ ។

- ក្រុមអចិវត្ស (a permanent or standing team) បន្ទាន់អតិភាពដោយខុសបែកតារាជធ័រដែលមានជីវិតខ្លួន ។
- * គណៈកម្មការ (committee) អាចស្ថិតអចិវត្ស បុកំបណ្តាល់រាស្ត្រ ។
- * ធនប្រាយដឹងថ្មីនៃក្រុមអចិវត្ស តិះមានធនក្រុមស្ថាល់ត្រាខោះ វិញ្ញាខោះមក និងស្ថាល់អំពីសមត្ថភាពម្នាក់ទាំងអាយុរៈ ។ ពួកគេអាចធ្វើការដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយត្រា ។ បើនេះយុរាព់អាចភ្លាយទៅជាប្រព័ន្ធនិងសុខស្សាលពេក ។ ពួកគេត្រូវការផ្តល់សេវាកម្ម និងការថែទាំ (regular servicing and maintenance) ដើម្បីឱ្យត្រូវការថែទាំរក្សាបន្ទូរកិត្តរាបប្រសិរីបានរយៈពេលយុរាព់ ។

តើអ្នកថែទាំរក្សាបន្ទូរកិត្តរាបប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធភាពយ៉ាងដូចមេច? (existing state of efficiency and effectiveness)

គោលចំណោមប្រមូលនៃការថែទាំ Maintenance Core Purpose

- វាមានពេលងាយស្សាលដើម្បីវាគ្រឿនដើរសេវាដោលបំណងចម្លោះ (a core purpose) គ្រឿនដើរសក្រុមមួយ និងបំហែកគោលបំណងទៅជាណិសជំនួយដែលអាចគ្រប់គ្រងបាន (manageable aims and objectives) ។ វាការសំគាល់ពិបាកដើម្បីថែទាំបំណងចម្លោះម្រានរបស់ក្រុម បុគណៈកម្មការក្នុងរយៈពេលវិនិំ ។

- * តួនាទាមជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកគូរតែប្រើបង្ហើនីពេលមួយទៅពេលមួយ ទៀត ដើម្បីសាកស្អាមុខិត្ត និងសាកស្អារក្រុមផ្លូវសំណូរដូចតាមខាងក្រោម :
- ◎ ព្រោះអីបានជាមានយើង? តើយើងនៅកំន្លែងនេះដើម្បីអី?
- ◎ តើអី និងនរណាដែលត្រូវប៉ះពាណិជ្ជកម្មបើយើងនៅលើមានភោះទៀត?
- ◎ តើមានវិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាព ចោរជាង ដែលគោលបំណង និងទិសដៅ របស់យើងអាចសម្រេចបានជាងការមានក្រុមនេះបានទេ?
- ◎ តើការថ្វប្រុលជាសំខាន់ណាមួយនៅក្នុងបេសកកម្ពុជាបស់យើងក្នុងមានជាក្រុមដែរប្រួល? តើយើងបានមិនយើងបានដូចតាមការទទួលខុសគ្រែដើម្បីដែរប្រួល?

- ◎ តើយើងនៅតែជាមួសុយដែលត្រូវដើម្បីដោះស្រាយការងារនេះដែរប្រួល? តើនៅតែចាំបាច់នូវការខិតខំរបស់ក្រុមដែរប្រួល?
 - សូមចងចាំថា ក្រុមតែងមាននិន្ទការសិតល្អរបុត ។ នេះជាសារកិតិដើម្បីរស (the instinct for survival) ។ យើងនៅកំន្លែងនេះ ព្រោះយើងនៅកំន្លែងនេះ (we are here because we are here) ។ ចលនាលាមួយដើម្បីរសាយក្រុមអាចត្រូវមិនយើងបានការព័ត៌មានកំហែងដល់ដែនិកភាព (a threat to unity) ។ បំណងប្រាជ្ញាតើម្បីខ្លួនឯងសិតល្អរបុត មិនគិតដល់ការកិច្ចមានអត្ថមភាព (the desire for self-perpetuation regardless of task has taken over) ។ ក្រុមភាយទៅជាក្រុមសារមួយ តូចមែនជាក្រុមមួយទៀត ។

* ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំអ្នកត្រូវធានាល្អនឹងនេះថា ក្នុងពេលចន្លោះថា ការកិច្ចពិតប្រាកដរបស់ក្រុមទៅមានដើម្បីសម្រេច ហើយថា ថ្មីរកិតការងារជាក្រុមដែលអ្នកត្រូវកសាយ និងថែរក្សា ។

ការថែរក្សាល្អប័ណ្ណ Maintaining Standard

- ស្តីដំណើរការជាបច្ចាត់នរបស់ក្រុម (the group norms) ជាចម្លាមិនលាយលក្ខណ៍អក្សរ (usually unwritten) ដែលកំណត់នូវកិរិយាបច្ចុប្បន្ននរបស់ក្រុម ។

- ស្តីដំណើរការជាបច្ចុកទេស(technical) ក៏ដូចជាអនុរបុគ្គល(interpersonal) ។ ក្រុមជាអ្នករៀបចំដោយខ្លួនឯង ដោយមានការចែលវេលានំខែ៖ពីអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួននូវស្តីដំណាការងារ (standards of performance) ដែលពួកគេគិតថាមាចយ្យានទៅដែល ។

- ស្តីដំណាកំត្រូវខ្លួនសំពេក ប្រុទាបពេកនោះទៀតឱ្យ ។ តែត្រូវលំអិតត្រប់ត្រាន់ និងប្រយោជន៍ត្រប់ត្រាន់ ដើម្បីបង្កើនការយកចិត្តទុកដាក់ ហើយកាលណាសរម្រេចបានផ្តល់នូវផែនប្រយោជន៍ដែលមានចិត្តផ្តល់ (a dividend in sense of achievement) ។

- បុំនឹងក្នុងមួយរយៈណានោះ មានវីរីង លារីតទៀវីង ។

ចិែ១-ស្ថាដារបស់ក្រុមភាពធ្លាក់ចុះ ។ ភាពខូលប្រអុស (idleness) ការមិនយកចិត្ត ទុកដាក់(indifference) ការព្យាពានជាតិយ ការស្អុបស្អុលចិត្ត (complacency) ។ ភាពមិនសុខស្រួលទាំងនេះ (the malaises) នាំឱ្យមានភារម្នល់ទូទៅថា "មានវីរីង មិនស្រួលទាក់ទៀវីង" (anything goes there) ។

ចិែ២-ពិភពនៅខាងក្រោម្យាបនវប្បន្ន ។ ស្ថាដារនៅក្នុងនិស័យរបស់យើង បុគ្គលិក កម្មវិធីក្នុងខ្លួនខ្លួនជានិច្ច ។ អីដើម្បីដឹងខ្លួន ដលិតភាពខ្លួន បុក់ភារម្នល់ណូរបស់ អគិចិជនពី១០ឆ្នាំមុន តម្លៃហាក់មួចជាអនំបំផុត (mediocre) លើតាមទស្សនៃរបស់ អ្នកឯករាជ្យ (from an impartial standpoint) ។

- ជំហានទី១ដើម្បីព្យាពាលភាពធ្លាក់ចុះទៅស្ថាដារ គឺការបង្កើនភារម្នល់អំពី ការប្រកួតប្រដែង (to generate a sense of competition) ។ ក្នុងនាម ជាអ្នកដឹកនាំ ជាចំហានទី១ ត្រូវប្រាប់ដល់ក្រុមថា លួមខាងស្តាប់ពុំទាន់ត្រប់ ត្រាន់ទេ ។ ត្រប់ត្រាន់លុះត្រាន់ពួយៗនៅក្នុងការប្រកួតប្រដែងដែលទៀត ។

- ការប្រកួតប្រដែងពុំមែនជាការសប្តាយើករាយបណ្តុះរាល់នូវការឡើង នោះទេ (the transitory pleasures of winning) ។ ទិន្នន័យទៅនៃការប្រកួត ប្រដែង គឺការបង្កើនស្ថាដារបស់អ្នកទៅកិរិតជាចំខាន់ខ្ពស់ទៅតែម្ច៉ា (some absolute scale of value) ។

ក្រោមនីងជំន៉ាំ: Coping with Conflict

- តើអ្នកនឹងធ្វើយ៉ាងដូចមេដែលប្រសិនបើក្រុមនីងបាក់បែកគ្នាប្រព័ន្ធដែលមានជំន៉ារវាយសមាជិកទៅប្រគល់នាក់?
- និយាយពីជំន៉ាំ: គឺជាការបែងចែកគ្នារវាយបុគ្គលិកលក្ខណៈជាដាមគំនិត (a clash of personalities rather than ideas)
- យុទ្ធសាស្ត្រទី១ គឺការសាកល្បងដោយសារយោបញ្ញាបុគ្គលិកលក្ខណៈ: ដើម្បីធ្វើឱ្យភាពខុសគ្នារវាយគំនិត ប្រួលយោបាយក្នាល់ជាថាស្សីលិច្ឆេទ (to attempt to depersonalize the issue so that the difference of ideas or policies becomes central) ។

- ការពិភាក្សាអំពីជំន៉ាំតាមនិយមុនាយកីរាមប្រយោជន៍ ថាប់ធ្វើមវិធីធ្វើឱ្យបុគ្គលនានានៅឯធម៌បទទៅនឹងការពិតទៅជំន៉ាំខាងគំនិតរវាយពួកគេ ។

ការរៀបចំក្រោម និងការប្រជាបន្ទូល និងចំណើនការដែលជំន៉ាំ:

Pros and cons of different responses of conflict

ការប្រកួតប្រដែង/ការបង្រិតហង់ competition/forcing សាកល្បងហង់ វិធី/គំនិតរបស់ខ្លួន	ធ្វើឱ្យមានលទ្ធផល ។ ទទួលយកបាន កាលណា អំពីសម្របសម្រួលរបៀបរាជៈបានចំណាត់ ។ ប្រសិនបើ គំនិត/សកម្មភាពរវាងក្រុមកំពុង ពេលវេលាថ្មីរាយ អត់ប្រយោជន៍ ។ ការងារជាក្រុមត្រូវការតែបន្ថែម ទស្សន៍របស់អ្នកដែលត្រូវបានស្វែប់
---	--

<p>សហការ/ការប្រជាម័យ Collaborating/confronting តាំងបញ្ជាផ្ទៃដីកំចាំង ដើម្បីស្វែងរកជុំវិស់ ទាំងអស់ដែលអាចធ្វើឱ្យ ប្រសិទ្ធភីជូន ជាក់ តាត់ចាត់ដែងធ្វើចេលនា</p>	<p>គុណភាពនៃលម្អិតលណ្ហប្រសិទ្ធនឹង ការរប់ប្រជាម័យ របស់ក្រុមខ្លួនជាង អាជប្រើពេលវេលាយុវវិយេជ្ជក្រោមនៃសម្រាប់មនុស្សដែលវិស់នរកសេចក្តីសម្រេចភាសាយធមិជ្ជុង ។</p>
<p>ការជូនសរាង Avoiding តាត់រងចាំមិលពេលដែលជោម្យានកើតឡើង នងចាំកិច្ចការដែលដោះស្រាយជោម្យាន នៅពេលសរាងប្រកាសនៃហរ</p>	<p>កាត់បន្ថូយការតាមតីង អាចធ្វើឱ្យគិតិកិត្តុយ ត្រូវបាត់បង់ជាមួយតាត តាំងឱ្យប្រមូលដូចតាត ឬ ពន្លាដែម្យាន តុវិមនជាការដោះស្រាយឡើ ។</p>

<p>ការសម្រេចសម្រេល/ការធ្វើឱ្យរលូន accommodation/smoothing តាត់ប្រយុទ្ធពារមួយក្នុងធ្វើឱ្យបែងទិន្នន័យ នៅលក្ខណៈរបស់អ្នកដែលដោយមិនប្រមូលពេលដែលដោះស្រាយឡើ ។ មិយារក្រាយដើម្បីជូនការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធដែល ជូនដោះស្រាយអនុវត្តន៍ ពីក្រោមត្រានការប្រាការប្រជាម្លើម ។</p>	<p>លើបញ្ជាមិនសំខាន់ អាចជាថិជ្ជិត្តប្រសិទ្ធនឹង ដើម្បីធ្វើឱ្យក្នុងការប្រើប្រាស់ក្រុម ។ មិលទៅបានកំងើចត្រប់ត្រង់ពីលើ ។ ជាឌីលក្ខណៈស្រាយអនុវត្តន៍ ពីក្រោមត្រានការប្រាការប្រជាម្លើម ។</p>
--	--

- ចំពោះភាពការពីងអនុរបត្ថល (interpersonal tension) បុអន្តរក្រម (intergroup tension) គឺអាស្រយោះឱ្យការវិនិច្ឆ័យដើម្បីកំណត់ថា ត្រង់ ចំណុចណានៃភាពការពីងដែលត្រូវបាប់ផ្ទើម ត្រាយជាដែល្អាង ដែលធ្វើឱ្យប៉ែន ពាល់ដែលការងាររបស់ក្រម ហើយត្រូវធ្វើអនុវត្តមន្ត្រ។

* ជាអ្នកដឹកនាំ ត្រូវត្រូវធ្វើការវិនិច្ឆ័យហើយចាត់វិធានការសម្រេច។

* វិធីសាស្ត្រ “knocking their heads together” mediator third party arbitrate, role of consultant.

* ការតាមដាន ពិនិត្យមិនដោយដិតធម៌ (a close cruiting) ទៅលើ សភាពការណ៍ និងបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គល ធ្វើឱ្យយិងអាជរកចម្លើយដី ត្រីមត្រូវ។

* មុខងារទៀតការបង្រៀនរបស់អ្នកដឹកនាំ (the teaching functions of leadership) គឺជានិធីភាពទៀតការអភិវឌ្ឍបុគ្គល ដើម្បីរកចំនួនរម្យភាព ភាពចាស់ទុក។

- ប្រការសំខាន់បំផុត គឺធ្វើឱ្យមានជីឡើ ការគារពាណា និងការសម្រាប់ពាណា រាយការសមាជិកក្រមមានកិរិតខ្ពស់បំផុត។

ករណីអ្នកធ្វើការបានអន់ The case of the poor performer

- ពុំមានចម្លើយខ្លួន និងសាមញ្ញចំពោះករណីសមាជិកក្រុមដែលធ្វើការបានអន់
ឡើយ ។ យុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីស្វែងរកចម្លើយ គឺមាន ។

ចំ១-អ្នកត្រូវធ្វើភាពវិនិច្ឆ័យ (diagnosis) នូវមូលហេតុនៃការធ្វើការបានអន់
(underachievement) ។ វាអាចមកពីខ្លួនឯកចិត្ត (lack of motivation)
ការខ្សោះការបណ្តុះបណ្តាលសម្រប (inadequate training) និងមកពីការ
ដឹកនាំអន់ពិមុន (poor leadership in the past) ។

អ្នកត្រូវធ្វើការបក្សាយរវើងនេះជាមួយសាមិខ្ទោន ។ នេះគឺបាកាត់នៃ
មូលហេតុ និងផលវិបាទ (the picture of cause-and -effect) ។

- អ្នកត្រូវព្យាយាលនិមិតសញ្ញាលើយ(the symptoms) តែអ្នកត្រូវប្រយោជ
ដោះស្រាយនូវមូលហេតុ (do not treat the symptoms, address the
causes) ។



សូមកំណើយខ្សោចធ្វើកំបុសនៅក្នុងដីលើ ។ ហាត់យូរបង្រៀនអំពីជោគជ័យ ។ វាក៏បង្រៀនជួងដែរអំពីការងារកំបន្ទាបខ្លួន (Do not afraid of waking mistakes on that journey. Failures teach success. They also teach humility) ។

