

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

วุฒิชัย จำนำงค์*

I. คำนำ

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์โดยทั่วไปอยู่ในความสนใจของนักวิชาการและนักปฏิบัติทางการบริหารหรือการจัดการเป็นอย่างมากในปัจจุบันนี้ จะเห็นได้จากการที่ได้เกิดแนวความคิดเที่ยวกับการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรม (behavioral approach) มาเป็นพื้นฐานในการ海棠หางสิ่งที่ต้องการให้ก้าวไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้ก็โดยความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเราอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในลักษณะที่ต้องการนั้น เราเรียกว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process)¹ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะกล่าวต่อไปในบทความนี้ ผู้เขียนหมายถึงแต่เฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านดีเท่านั้น จะไม่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในด้านลบลง องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้นอกเหนือไปจากที่เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมแล้วก็คุณภาพที่ดี ที่ควรเด่น คือการฝึกฝนกระทำซ้ำซาก² อย่างมายถึงกระบวนการเรียนรู้โดยเทคนิคใดๆ ที่ต้องการ ขานี้จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นมีความสัมพันธ์ที่อยู่กับการฝึกอบรม ตามนิยามของกระบวนการเรียนรู้โดยตรง

แบบของ การฝึกอบรมนั้นอาจมีให้หลายแบบด้วยกัน เป็นที่ทราบกันว่าการบรรยายเป็นการฝึกอบรมที่ใช้กันมากที่สุด เพราะว่าเป็นแบบที่ง่าย ๆ ผู้บรรยายคนเดียวอาจถ่ายทอดความ

* วุฒิชัย จำนำงค์ กศ.บ. เกียรตินิยม (วิทยาลัยวิชาการศึกษาทุนวัน), รป.น. เกียรตินิยม (สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์), M.B.A. (Michigan State University), อาจารย์ที่ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

¹Sarnoff A. Mednick, *Learning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1964), p. 18.

²*Idem.*

รู้ และความคิดเห็นไปสู่คนหมู่มากได้ในเวลาเดียวกัน และอุปกรณ์ประกอบการบรรยายต่างๆ เช่น ภาพนิ่ง ภาพยนตร์ถ่ายจากไม่จำเป็นแน่ การฝึกอบรมแบบประชุมปรึกษา般 (conference) และการสัมมนา (seminar) ก็ได้ผลในเบื้องของการແສກເປີຍຄວາມຮູ້ແລະຄວາມຄົດເຫັນ ແຕ່ພລຂອງ การຝຶກບຽນໃນเบื้องของการເຮັດວຽກ ຂີ່ການປັບປຸງພຸດທິກຣມຍັງເປັນກາຍາກແກ່ກາຮ່ວງວ່າຈະໄດ້ຮັບປະກອບທີ່ເປັນກາຍາກແກ່ກາຮ້ວດຜລດວ່າ ເນື້ອມີຄວາມຈຳເປັນໃນການທີ່ຈະໃຫ້ບຸກຄລສາມາຮັດ ປົງບັນທຶກໄດ້ຕໍາມຄວາມປະສົງກົງເກີດແບບຂອງການຝຶກບຽນຍ່າງອື່ນໜີ້ ເຊັ່ນ ກາຮອນຮະຫວ່າງ ປົງບັນທຶກ (on-the-job training) ກາຮອນກ່ອນເຂົ້າກຳນົດ (preservice training) ກາຮອນຮັບຮັບ ໃນສຕານທີ່ໄດ້ເໝື່ອນກັບສະພາກກາຮ້ວດວຽກຈິງ ๆ (vestibule training) ກາຮແສກນບທບາທ (role playing) ກາຮເລີ່ມເກມສົກທາງຊຸຽກ (business games) ແລະກາຮກົກຂາເລົ່າພາກຮົດ (case study) ເປັນຕົ້ນ³ ວິທີການຝຶກບຽນແບບຕ່າງໆ ທີ່ກ່າວນັ້ນມີວັດຖຸປະສົງກົງສຳຄັນກີ່ອ ກາຮໃຫ້ບຸກຄລແຕ່ລະ ບຸກຄລສາມາຮັດປົງບັນທຶກໄດ້ຕໍາມຄວາມປະສົງກົງ ໂດຍໃຫ້ເຕັ້ມະບຸກຄລໄດ້ມີຄວາມຮູ້ແລະຮູ້ຈັກບັນ ດັກຍະນະງານທີ່ກ່າວນຈະຕ້ອງປົງບັນທຶກ

ອຍ່າງໄວ້ກໍຕາມມືອບຸກຄລຫຼາຍໆ ຄນມາຈ່າວົມປົງບັນທຶກໃນຍຸ້ດ້ວຍກັນ ຄວາມສັນພັນຮະຫວ່າງ ບຸກຄລເວີມເກີດຂຶ້ນໃນດັກຍະນະຂອງກຸລຸມຕ່າງໆ ຄວາມສັນໃຈຂອງນັກວິชาກາຮແຜງປົງບັນທຶກຕໍ່ການຕ້ຳການ ຈັກກາງກົງໄດ້ເຫັນມາສູ່ການຝຶກບຽນມຸ່ນຍົດສັນພັນ (human relations training) ເພື່ອກັ້ນຫາແນວທາງ ທີ່ຈະໄດ້ໃຫ້ມາເຊິ່ງຜລຂອງການປັບປຸງພຸດທິກຣມຮະຫວ່າງມຸ່ນຍົດທີ່ວ່າຍັນ ໃນດັກຍະນະທີ່ຈະເຂື້ອຍໆ ອານວຍໃຫ້ການປົງບັນທຶກໃນໄປດ້ວຍທີ່ມີປະສິກົນຜລ ຈຸດກົດລົງຄາຍຂອງຄວາມສັນໃຈດັ່ງນີ້ກົດລົງມາເປັນ ກາຮກົກຂາຄວາມເຄື່ອນໄຫວເປີຍນແປ່ງກາຍໃນກຸລຸມ (group dynamics)⁴ ເພື່ອການຄວາມເປັນໄປ ທີ່ເກີດຂຶ້ນໂຄຍກາຮກຮ່າຍການສາມີກແຕ່ລະຄນີໃນກຸລຸມນັ້ນ ຄວາມເຄື່ອນໄຫວກາຍໃນກຸລຸມເປັນປໍ່ຈັຍ ໃນການທຳໄກກຸລຸມນັ້ນມີການເປີຍນແປ່ງ ແລະດ້ວຍຄວາມຄົດກັບຄວາມເຫຼືອການປັບປຸງພຸດທິກຣມທີ່ ກຸລຸມສາມາຮັດທີ່ຈະກຳນົດຄວາມແຜນລ່ວງໜ້າໄວ້ກ່ອນໄດ້ ຈຶ່ງກ່ອນໄຫ້ເກີດການຝຶກບຽນມຸ່ນຍົດສັນພັນ ແບບຕ່າງໆ ຊື້ນ ໂດຍມີວັດຖຸປະສົງກົງວ່າຫາກສາມາຮັດທຳໄຫ້ດັກຍະນະພຸດທິກຣມຂອງຄວາມສັນພັນຮັດ ຮະຫວ່າງແຕ່ລະບຸກຄລເປີຍນໄປໃນທາງທີ່ດີແລ້ວ ກົຈະທຳໄກກຸລຸມຫວຼິຍງໍກົການປັບປຸງພຸດທິກຣມໄປໃນທາງ ທີ່ເຊັ່ນກັນ

³ ရາຍລະເອົ້າຄແລະວິຊ້ການທີ່ໄປປະລຸງ William McGehee, and Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1961), pp. 184 – 224.

⁴ ຈານວິຊ້ຫລາຍຫັ້ນຮວບຮາມອູ້ໃນ Dorwin Cartwright, and Alvin Zander, (eds.), *Group Dynamics* (Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company, 1956).

ความมุ่งหมายของบทความจังเพื่อเสนอแนวความคิดและวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมแบบหนึ่งที่เรียกว่า การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (laboratory training) เทคนิควิธีดังกล่าวมีชื่อยืกย่ออย่างย่นอีกเช่น Sensitivity training, Development group training, Study group training or T-group training และเพื่อความสะดวกในที่นี้จะใช้คำว่า T-group ในการอธิบายเสนอเรื่องราวดังไป

II. แนวความคิดเบื้องต้น

ก่อนที่จะพิจารณากระบวนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมโดยการฝึกอบรมแบบ T-group ก็จะได้ศึกษาถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ยังไงให้เกิดความต้องการการฝึกอบรมวิธีใดด้วย เพราะกระบวนการใด ๆ มิได้เกิดขึ้นในสูญญากาศ หากแต่ทว่าไม่มีการพิจารณาหากสอบบังวิธีการและความต้องการแล้วว่าสิ่งนั้นจะให้คุณค่ามากพอที่จะยอมรับได้ ผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็ไม่อาจก้าวตามน้ำใจที่จะเสาะแสวงหา (spirit of inquiry)⁵ พยายามศึกษาการที่มนุษย์เรียนรู้ในทางพวากมิจิกาที่จะเสาะแสวงหา การฝึกอบรมแบบนี้จะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความรู้สึกต่างกัน (ไม่เพียงแค่กิตติมั่นเท่านั้น) เกี่ยวกับปัญหานุษย์สัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งเข้าพบหรืออาจจะพบ ทั้งโดยการช่วยให้แต่ละบุคคล ทราบถึงความต้องการที่ต้องในสถานการณ์ระหว่างบุคคล (คือมีผลกระทบถึงว่าผู้อื่นคิด รู้สึก และจะปฏิบัติในต่อไปที่ต้องในสถานการณ์ระหว่างบุคคล) เมื่อแต่ละบุคคลเข้าใจกันแล้ว ผู้อื่น และความกดดันทางความยึดหยุ่นในพฤติกรรมของตน) เมื่อแต่ละบุคคลเข้าใจกันแล้ว ผู้อื่น และความกดดันทางสังคมอื่น ๆ ที่ลักษณะมนุษย์สัมพันธ์ก่อขึ้น ก็เป็นที่หวังให้ว่าเข้าจะสามารถทำหน้าที่ได้ดูดีอย่างทั้งในภาวะการณ์ตัวต่อตัว หรือในกลุ่มซึ่งจากนี้เขาก็จะระเห็นในความสามารถของตนยังจะช่วยให้เขายield ความจริงก่อจากความคิดผิดได้ ซึ่งก็เท่ากับว่าได้สร้างความสามารถเชื่อมั่นแก่เขานอันที่จะพูดและปฏิบัติอย่างคิดจะเสรีเข้มแข็งและในที่สุดเป็นเด็กบุคคล⁶

⁵Warren G. Bennis, *Changing Organizations* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1966), pp. 46 - 50.

⁶Irving R. Weschler, *Inside A Sensitivity Training Group* (Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California, 1959), p.1.

ตามปกติมนุษย์เรามีลักษณะเป็นตัวเองหล่ายอย่างในเวลาเดียวกัน เป็นที่น่าว่า เป็นบุคคล เป็นสามี เป็นนักธุรกิจ เป็นประธานสมาคม เป็นนักเเล่นกอล์ฟ นักเล่นบริการ เป็นบุคคลหนึ่งในงานปั้ตตี้ หากว่าเราสามารถแสดงบทบาทเเต่ละอย่างได้เหมาะสมก็ดูเหมือนว่าจะมีความสุขสบายดี แต่ถ้าเกิดมีข้อขัดแย้งระหว่างบทบาทเหล่านั้นมากไปอาจจะสบายน้ำทิ้ง ข้อขัดแย้งจะก่อให้เกิดความกัดัน ความรู้สึกไม่ดี ไม่งบขึ้น⁷ ความจริงแล้วบทบาทต่างๆ ที่เราแสดงมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่เสมอ การไม่รู้จัก ไม่เข้าใจคนตรงและผู้อื่นเป็นอย่างกันสำคัญของบุคคลด้านมนุษย์สัมพันธ์ พฤติกรรมที่แสดงอยยกในรูปของบทบาทต่างๆ จึงเป็นผลโดยตรงของความเข้าใจหรือไม่เข้าใจเหล่านั้น ความมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสร้างสรรค์บทบาทที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ภารกิจอย่างมาก

เพียงแต่ความเข้าใจในตัวเราเอง เดียวันก็ยังไม่เพียงพอ เพราะความเข้าใจนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น จำเป็นเหลือเกินที่เราจะต้องมองเห็นว่าตัวเราเองจริงๆ นั้นสามารถจะเป็นได้อย่างไรบ้าง และค่อยๆ เจริญขึ้นตามแนวโน้ม⁸ ทั้งนี้ก็เพราะว่าสิ่งที่เราเห็นว่าเราเป็นอยู่ในขณะนี้ อาจจะไม่ใช่สิ่งที่เราสามารถเป็นได้จริงๆ หรือหมายความว่าจริงๆ แต่เราอาจเป็นได้มากกว่า สูงกว่า หรือแบบอื่นๆ ความเข้าใจตนเองส่วนใหญ่แล้วก่อให้มาจากการที่บุคคลอื่นมองเรา เพราะไม่มีใครเกิดมาสามารถมองเห็นใบหน้าของเราจริงๆ ได้ และนี่ก็เป็นความจำเป็นอย่างหนึ่ง ที่การฝึกอบรมแบบ T-group ประสบการณ์สร้างขึ้นดังจะได้กล่าวต่อไป

2. คุณค่าต่างๆ กำลังเปลี่ยนไป เราทราบดีว่าคุณค่าต่างๆ ที่ยึดถืออยู่ข้างนี้ไม่ใช่ จุดหมายปลายทาง หากแต่เป็นแนวทางที่จะดำเนินไปเท่านั้น และระดับของการใช้คุณค่าในระยะต้นนี้ขึ้นอยู่กับแท่ลับุคคลและตัวเปลี่ยนแปลง (variables) อีกมาก ความรู้สึกของเรานั้น บ้ำๆ บันก์คือว่า เรากำลังอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลงซึ่งบางทีก็เปลี่ยนเร็วมาก บางทีก็ช้า การเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิดแบบเก่าเกี่ยวกับการที่ให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคลในองค์กรน้อยไป คือว่าองค์การยอมมีความสำคัญให้สิ่งใดและเข้ามายield ขึ้นกับตัวบุคคลมาก ไปสู่คุณค่าที่ใหม่กว่า

⁷Paul J. Brouwer, "The Power to See Ourselves," in William B. Eddy, et. al., (eds.), *Behavioral Science and the Manager's Role* (Washington, D.C.: NTL Institute of Applied Behavioral Science, 1969), p. 40.

⁸Ibid., p. 49.

ตั้งชื่อของคุณค่าที่เปลี่ยนไป

จากการมองมนุษย์ในฐานะเป็นสิ่งเดียวไปสู่การมองเขาในฐานะเป็นสิ่งที่ตี...

จากการที่พยายามหลีกเลี่ยงการประเมินคุณค่าของบุคคลหรือตัวค่าในทางไม่ดีไปสู่การรับรองว่าเขานั้นมุ่งมั่นหนึ่ง....

จากการที่มองแต่ละบุคคลเป็นสิ่งคงอยู่กับที่ไปสู่การยอมรับว่าเขารู้สึกในกระบวนการตัวเองเหมือนกัน....

จากการความกล้าและต่อต้านความแตกต่างระหว่างบุคคลไปสู่การยอมรับและพยายามใช้สิ่งนั้นให้เป็นประโยชน์....

จากการเอาประโยชน์จากบุคคลโดยมีตัวตั้งของงานของเขานั้นหลักไปสู่การพิจารณาเขาในฐานะเป็นตัวบุคคลทั้งหมด....

จากการพยายามซื้อคืนการแสดงความรู้สึกยอมรับ....ไปสู่การยอมรับการแสดงออกนั้น และใช้ให้เกิดผล....

จากการจะการส่วนหน้ากากและเด่นเด่นเต็มที่กับคนไปสู่พฤติกรรมที่แก้จิริ....

จากการใช้ฐานะสำหรับรักษาอิ曼ใจและศักดิ์ศรีส่วนตัวไปสู่การใช้ฐานะสำหรับความมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการทำงานนั้น....

จากการไม่ไว้วางใจบุคคลไปสู่การไว้วางใจ....

จากการหลีกเลี่ยงการพบหน้าผู้อื่นด้วยชื่อสารชื่อนุสบาตในเมืองไปสู่การเผชิญหน้าที่หมายสม....

จากการหลีกเลี่ยงการเสียงไปสู่ ความเต็มใจที่จะเสียง....

จากการมองงานที่เป็นกระบวนการประเมินความพยายามที่ไม่ได้ผลไปสู่การที่เห็นว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญเบื้องตนต่องานที่มีประสิทธิผล....

จากการมุ่งเน้นที่การแข่งขันไปสู่ การมุ่งเน้นที่การร่วมมือช่วยเหลือกัน....⁹

การเปลี่ยนแปลงคุณค่าเหล่านี้จะเห็นว่า ยังคงการกำลังเคลื่อนตัวหนีห่างลักษณะ bureaucracy ออกไปทุกทิศ เนื่องที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนี้ ส่วนหนึ่ง เพราะว่ามนุษย์ได้แสดง

⁹ Excerpt from Robert Tannenbaum, and Sheldon A. Davis, "Values, Man, and Organization," in *bid.*, pp. 6-19.

ลักษณะการเป็นทัวของทัวเองของมามากขึ้น และอีกส่วนหนึ่งก็ เพราะ bureaucracy สร้างความกดดันต่อทัวบุคคลมากขึ้นทุกที¹⁰ การฝึกอบรมที่จะให้บุคคลเข้าใจและเป็นทัวของทัวเองมากขึ้น ได้เจ้มีความจำเป็นมาก

๓. การติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจกันระหว่างมนุษย์สามารถกระทำได้โดยการติดต่อสื่อสาร (communication) ซึ่งอาจเป็นการใช้สัญลักษณ์อักษร หรือทำที่การปฏิบัติต่าง ๆ ลักษณะการใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อเป็นสื่อความเข้าใจกันนี้ ลองพิจารณาดูให้ดีจะเห็นว่าเป็นการกระทำที่จะให้ “ผู้อื่น” เข้าใจความคิดของผู้แสดงออกซึ่งการติดต่อสื่อสารนั้น หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือว่าผู้แสดงการติดต่อสื่อสารท้องการที่จะถ่ายทอดความรู้สึก หรือความคิด ตลอดจนความคิดเห็นบางประการไปสู่ผู้รับ และการติดต่อสื่อสารนี้เป็นสิ่งจำเป็นเหลือเกินในสังคมมนุษย์ หรือในองค์กรทั่ว ๆ เพื่อก่อให้เกิดความ “เข้าใจ” กัน

อย่างไรก็ตามในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล อุปสรรคันหลักคัญยังคงคือ แนวโน้มที่จะประเมินค่าสิ่งนั้น¹¹ นับเป็นอุปสรรคของ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีแนวโน้มร่วมกันที่จะพินิจพิจารณา ประเมินค่า ยอมรับหรือไม่ยอมรับคำกล่าวหรือความคิดเห็นของบุคคลอื่น หรือแม้แต่ของกลุ่มอื่น อย่างเช่นมีบางคนพูดกันท่านว่า “ข้าพเจ้าไม่ชอบสิ่งที่ผู้บรรยายกล่าว” ภารยาตอบโต้ของท่านมักจะเป็นไปในรูปเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งปฏิภูมิข่ายเบื้องต้นของท่านก็คือหากจะประเมินค่าคำพูดนั้นจากความคิดเห็นของท่านเอง จากหลักฐาน อ้างอิงของท่านเอง

ถึงแม้ว่า แนวโน้มที่จะประเมินค่าเป็นสิ่งปกติธรรมชาติ แต่ก็มักจะมีความรุนแรงขึ้นในสภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและอารมณ์อย่างลึกซึ้ง ดังนั้นถ้าเราเมื่อความรู้สึกรุนแรงมากเพียงใด ก็ยังเป็นไปได้ที่จะไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการติดต่อสื่อสารนั้น เพราะจะเกิดความคิดขึ้นสองอย่าง ความรู้สึกสองอย่างและการพิจารณาอย่างต่างกัน¹² เช่นกับจะมีบางกรณีพูดคิดกับเรา ในขณะที่เรางามลังมีความรู้สึกบางอย่างรุนแรงอยู่ หรือมีฉันนั้นก็มีอารมณ์รุนแรง เรายังอาจเข้าใจคำพูดของเจ้าผิดไปจากจุดประสงค์เดิม และในที่สุดก็จะเกิดความไม่เข้าใจขึ้น

¹⁰ *Ibid.*, p. 5.

¹¹ W. Warner Burke, "Interpersonal Communication," in *Ibid.*, p. 74.

¹² *Idem.*

ที่กล่าวมานี้เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่จากล่าวให้ร่วงต้องการให้ผู้รับเข้าใจผู้แสดง หรือ “ผู้อื่น” เข้าใจตัวเรา เข้าใจความคิดเห็นของเราระดับความรู้สึกของเรายังมีการติดต่อสื่อสารบีกແเน่หนึ่งที่จะช่วยให้เราเข้าใจคนเองได้ กือข่าวสารย้อนกลับ (feedback) อันหมายถึงว่า ผู้บุนบุนของเราและเข้าใจเรารอย่างไรก็แสดงกลับออกมานิลักษณะข่าวสารซักกลับทำให้เราในสายตาของผู้อื่นเป็นอย่างไร คุปสรุกเกกิจชั้นอีกโดยสิ่งที่เรียกว่าแนวโน้มที่จะประเมินค่า พระเม็คเราได้รับข่าวสารย้อนกลับมากเป็นที่แน่นอนว่าเราจะต้องประเมินค่าสิ่งที่ได้นั้นและย่อมจะมีความเห็นตรงกันหรือตรงกันข้ามก็ได้ ทำให้ในที่สุดก็ไม่อาจเข้าใจตนเองความที่ควรจะเป็นจริง อีกประการหนึ่ง ข่าวสารย้อนกลับนั้นเองอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงก็ได้ ทั้งนี้ก็ เพราะการพูดความจริงทั้งหมดค่าไม่สุภาพหรือฉลาดนัก แม้ว่าการพูดความจริงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างที่เดียว “การเป้าไปตามน้ำให้บุคคลพูดความจริงหรือให้บุคคลยอมรับฟังความจริงก็ไม่ได้ช่วยให้ตัวบุคคลดีขึ้น”¹³ สิ่งเหล่านี้เป็นของธรรมชาติสำหรับพฤติกรรมทั่วไปของมนุษย์ และนั่นเองเป็นความประ拯救ที่ต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้นโดยการให้การฝึกอบรมมนุษย์ที่สมพันธ์ หรือเรียกจำเพาะเจาะจงถึงเทคนิควิธีอย่างหนึ่ง กือ T-group

III. T-group กืออะไร

การฝึกอบรมแบบ T-group ออกจะเป็นการยกที่จะให้กำจัดความที่แน่นอนขึ้นที่เจ้าอย่างไรก็ตามจากข้อความที่ตัดหักมาไว้ข้างล่างนี้อาจให้ความเข้าใจเบื้องต้นว่า T-group นี้คืออะไร

Chris Argyris¹⁴ อธิบายว่า

...โดยพื้นฐานแล้ว T-group กือ ประสบการณ์ในกลุ่มที่วางแผนเพื่อให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ที่จะแสดงพฤติกรรมของเชาออกมานี้ให้และรับข่าวสารย้อนกลับ ทดสอบพฤติกรรมใหม่และพัฒนาความกระหายนักถึง กับการยอมรับตนเองและผู้อื่นตลอดไป T-group หากมีประสิทธิผลแล้วจะให้โอกาสอย่างต่อๆ กันที่จะบุคคลที่จะได้เรียนรู้ชรรนชาติของการทำงาน

¹³ Winston Oberg, "Sensitivity Training and Management," *MSU Business Topics* (Autumn 1969), p. 34.

¹⁴ Chris Argyris, "T-Group for Organization Effectiveness," *Executive Development Series, Part I*, reprints from *Harvard Business Review*, p. 135.

ของกลุ่มที่มีประสิทธิผล เขายังสามารถเรียนรู้ที่จะพัฒนากลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากตัวการใช้มุขย์เพียงจำนวนน้อย

...และก็ใน *T-group* นี้คงที่เหลือคนให้เรียนรู้การวินิจฉัยพฤติกรรมของ คนเอง การพัฒนาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและแนววิธีร่วมกัน ในการตัดสินใจอันเป็นการบ่องกัน "Wild duck" (การที่ตามผู้นำเสมอไปไม่ว่า จะเป็นอย่างไร) อย่างแท้จริง

ส่วน Jane S. Mouton และ Robert Blake¹⁵ บริษัท *T-group* หรือที่เข้าเรียน group development ว่า

...*development group* ประกอบด้วยสมาชิก 8 ถึง 12 คน ต่างมีเป้าหมายแต่ชัด เพื่อศึกษาปฏิบัติการต่อ กัน (*interactions*) ในฐานะที่เป็นกลุ่มหนึ่ง ในกลุ่มนี้ ไม่มีผู้นำหรือโครงสร้างของอำนาจแต่อย่างใด ไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อตอนที่จะกำหนดปฏิบัติการต่อ กันนั้น ไม่มีงานมอบหมายให้หรือหัวข้อกำหนดการสำหรับ การอยู่ป่วยที่จะเป็นแนวในการปฏิบัติ ดังนั้น กลุ่มจึงต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติ ของการไม่มีทางเดือก (*critical dilemmas*) เกี่ยวกับความสมพันธ์ในแง่ต่างๆ ของกลุ่ม แล้วเราจะพูดหรือทำอะไรไว้กันดี เราจะเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างไร? อะไรไอบนกฎเกณฑ์สำหรับปฏิบัติการต่อ กัน? เราจะประสบความสำเร็จได้ อย่างไร? เราจะทำการตัดสินใจในสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร? บัญชีหนี้ท่านนี้จะอยู่ ภายนอก? อีกหนึ่งภาวะที่ไม่กำหนดทางเดือกใน *Development group*....

IV. ความเป็นมาของ *T-group*¹⁶

จุดเริ่มต้นของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการหรือแบบ *T-group* เป็นการทดลองของ Kurt Lewin เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมของผู้นำท้องถิ่นที่จัดขึ้นโดย Connecticut Interacial Commission ในปี ค.ศ. 1946 ทราบกัน

¹⁵ Jane S. Mouton, and Robert Blake, *University Training in Human Relations Skill* (The University of Texas), mimeographed, quoted in Chris Argyris, "The T-Groups," in Harold Lazarus, and E. Kirby Warren, eds. *The Progress of Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), pp. 267-268.

¹⁶ Leland P. Bradford, and Dorothy J. Mial "Human Relations Laboratory Training," in Robert L. Craig, and Lester R. Bittel, (eds.), *Training and Development Handbook* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 253-255.

ว่าในการประชุมคราวนั้นเป็นการทดลองที่จะก้นหาทางที่มีประสิทธิผลในการสอนหักษะเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่บังเกิดผลและผสมประสานกันได้ในสังคมสมัยใหม่แก่แต่ละบุคคลและกลุ่มชน ผู้เข้าร่วมประชุมและผู้จัดการประชุมได้พับศักยภาพในการฝึกอบรมของกลุ่มซึ่งมีเนื้อหาสาระของ การเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสามารถเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน จากการประชุมครั้งนั้นได้มีการวางแผนทางไว้หลายอย่าง เป็นที่น่าสนใจว่า การสร้างสะพานเชื่อมโยงอาชีวะ มนุษยศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง ๆ ความเห็นว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นของก้ารพัฒนา ให้ “เป็นเรื่องของการฝึกอบรมและการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ “ที่นี่ และ เดียว”

ขั้นตอนไปก็เป็นการใช้คณะผู้จัดการฝึกอบรมจากวิชาชีพต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทดลองการใช้หลาย ๆ เนื้อหาวิชา (Interdisciplinary) มาช่วยการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนยังนี้ก็ให้มีการกล่าวถึงในการประชุมเมื่อ ค.ศ. 1946 ผู้นำในกระบวนการนี้บังคับก็มีเช่น Kurt Lewin (ผู้แก้กรรมปี ค.ศ. 1947) ได้เป็นผู้อำนวยการของ Research Center for Group Dynamics of Massachusetts Institute of Technology (ปัจจุบันศูนย์วิจัยนี้ย้ายมาอยู่ที่ University of Michigan) และ Lewin นี้เองที่เป็นผู้นำกลุ่มวิจัยเรื่องนี้ในปี ค.ศ. 1946 กลุ่มวิจัยดังกล่าว ก็มี Kenneth D. Denne สมัยนั้นอยู่ที่ Teachers College, Columbia University ปัจจุบันอยู่ที่ Boston University, Leland P. Bradford ผู้อำนวยการของ Division of Adult Education Services of the National Education Association (NEA) และนับแต่ปี ค.ศ. 1947 เขายังได้เป็นผู้อำนวยการของ National Training Laboratories (NTL) ของ NEA นอกจากนี้ยังมี Ronald Lippitt แห่ง Research Center for Group Dynamics

การทดลองแบบที่ทำกันที่ Connecticut ได้เกิดขึ้นอีกเรื่อย ๆ และในปี ค.ศ. 1947 NTL (เดิมชื่อ National Training Laboratory for Group Development) ได้จัดโปรแกรมการฝึกอบรมชั้นที่เมือง Bethel, Maine และที่นี่เองที่หลายคนถือว่า T-group ตามนัยที่เข้าใจกันในปัจจุบันนี้ได้เกิดขึ้นบัดเดี๋ยว ค.ศ. 1947 เป็นที่น่าสนใจ การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติฯได้ขยายออกไปอย่างรวดเร็วทั่วสหรัฐอเมริกา สำหรับ NTL เองก็ได้ทำโปรแกรมนี้ที่ Bethel เรื่อยมา ทดลองนี้ได้ร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ในการจัดโปรแกรมฝึกอบรมนี้เป็นที่น่าสนใจ Western Training Laboratory (WTL), University of California at Los Angeles และ Intermountain Laboratory for Group Development (ILGD) ปัจจุบันหลาย ๆ บริษัทชั้นนำและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาได้จัดโปรแกรมขึ้นอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกันกับ 11 ประเทศในยุโรป สำหรับ

ประเทศไทยที่กราบก็ให้มีการทดลองการฝึกอบรมแบบ T-group ขึ้นที่กองการฝึกอบรม
กระทรวงมหาดไทย แท้ไม่ทราบว่าผลลัพธ์มาเป็นประการใด

บรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นเมืองไทย (Target populations) ของการฝึกอบรมแบบ
นี้ก็มีผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ และนักบริหาร ซึ่งงานของเขามาแล้วนี้คือ การทำงานร่วมกันกับผู้
อื่นและอาศัยบุคคลอื่นเพื่อให้งานสำเร็จลง อย่างไรก็ตามเนื่องจากได้มีจำนวนบุคคลที่มีหน้าที่
ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาและการให้การแนะนำปรึกษา ห้องในชุมชน การศึกษา ธุรกิจ
อุตสาหกรรม องค์การรัฐบาลเพิ่มขึ้นเป็นอันมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้สามารถทั้งหมดของ
องค์การที่จะต้อง “ทำงานร่วมกัน” ให้รับการฝึกอบรม T-group นัดวัย และก็เป็นความจริงที่
ได้มีองค์การมากมายเห็นชอบถึงกับการฝึกอบรมแบบนี้ NTL ได้ริเริ่มการฝึกอบรม T-group
แก่ผู้นำห้องพื้นที่ที่เป็นอาสาสมัครและอาชีพ มาตั้งแต่ ค.ศ. 1960¹⁷

V. ฐานคติของการอบรมแบบ T-group

1. T-group มีรากฐานมาจากวิชาพฤติกรรมศาสตร์ การฝึกอบรมแบบนี้เป็นผลคือถ่าย
มาจากการศึกษาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ซึ่งเป็นวิชาที่ว่าด้วยการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์เจรจา
ในเมืองไทยเป็นที่ประนีประนอมของสังคม ผู้ก่อตั้งและบุกเบิกการฝึกอบรมแบบนี้ส่วนมากเป็น
เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาและรับอิทธิพลมาจากการศึกษาทางวิชาสังคมศาสตร์ที่อาศัยข้อมูลและการวิจัยเบื้องต้น
มา ในการอบรมแบบนี้เริ่มท่องการข้อมูลที่แท้จริงเพื่อใช้ในการกำหนดการปฏิบัติ และขั้น
ต่อไปการปฏิบัติที่นั้นจะก่อให้เกิดข้อมูลใหม่ขึ้นมาให้ประเมินก้ากันอีก

ตัวอย่างของฐานคตินี้เป็นแนวคิดของ Kurt Lewin ผู้เป็นทั้งผู้ก่อตั้งและผู้ต้นแบบ
คนหนึ่ง ความคิดคันก่อ¹⁸

...ให้การปฏิบัติ (action) ตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่ได้เดือกด้วยเคราะห์
หากย่างระดับรู้ดีแล้ว ความคิดหลักของกระบวนการเรียกว่า “การปฏิบัติ—วิจัย”

¹⁷ See Donald C. Klein, "Sensitivity Training and Community Development," in Edgar H. Schien and Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967) pp. 184-200.

¹⁸ Edgar H. Schien and Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967), p. 29.

(action-research) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติการจะมีรากฐานอยู่บนข้อมูลที่มากมายเชื่อถือได้ (เป็นความจริงในแง่วิทยาศาสตร์) เท่าที่มีอยู่ดังนั้นเมื่อมีการปฏิบัติอย่างไรเกิดขึ้นแล้วย่อหน้าที่เกิดการสำรวจตรวจสอบผลของ การปฏิบัตินั้น (ข่าวสารภายนอกตัว) และข้อมูลนั้นก็ควรจะต้องประเมินผลดูก่อนที่การปฏิบัติขึ้นต่อไปจะเกิดขึ้น

2. T-group มีรากฐานอยู่บนการเข้าเกี้ยวข้อง (intervention) อย่างไรก็ตามข้อมูลค้างๆ และการกันพบทางวิทยาศาสตร์ก็ยังไม่อาจมีให้ตามท妄ตั้งการ ในสถานะการณ์บางอย่าง ให้ ก่อร์ปกันหั้นความเข้าใจ การศึกษา และการขอรับข้อมูลจากหยักการปฏิบัติหรือการเข้าเกี้ยวข้อง แต่ T-group ผู้ที่จะให้เกิดการเข้าเกี้ยวข้องและการเปลี่ยนแปลงการเข้าเกี้ยวข้อง นั้นบางที่ไม่เพียงแต่ก่อให้เกิดการปฏิบัติเท่านั้น หากว่าผู้คนอาจจะให้ข้อมูลอันเป็นความจริงที่จำเป็นบางอย่างด้วย Kurt Lewin ครองหนึ่งเคยกล่าวว่า “ถ้าท่านต้องการจะเข้าใจว่า สิ่งหนึ่งสิ่งใด ทำงานหรือเป็นอย่างไร ก็ลองพยายามเปลี่ยนแปลงดู”¹⁹

3. T-group จะต้องมีผลต่อบทบาททางสังคม การฝึกอบรมแบบ T-group ต่างกับการศึกษาแบบอื่นในแง่ที่ว่า การศึกษาโดยทั่วไปนั้นผู้เรียนที่ได้รับความรู้จากผู้สอน เท่านั้น เป็นความสัมพันธ์แบบครู-นักเรียน บทบาททางสังคมของผู้เรียนนั้นไม่ค่อยได้คำนึงถึง ส่วนการฝึกอบรมแบบ T-group ผู้คนถึง “การเรียนรู้ทางสังคม” โดยแท้จะบุกคลและกลุ่ม ในห้องปฏิบัติการ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงบทบาททางสังคมของผู้เข้าฝึกอบรมนอกจากห้องปฏิบัติการ ทั้งเป็นสำคัญ เป็นทันท่วงทีบทบาทในงานอาชีพหรือในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า T-group นี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช้องเกี่ยวกับสังคมมากกว่าการศึกษาแบบอื่น ๆ

VI. การดำเนินการฝึกอบรมแบบ T-group

ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมแบบ T-group นักจะยังไม่เข้าใจในเบื้องต้นว่า เขาทำอะไร กันใน “ห้องปฏิบัติการ” และเมื่อเสร็จสิ้นจากการฝึกอบรมแล้วจะอะไรเกิดขึ้นบ้าง ความรู้สึก เช่นนี้ส่วนหนึ่งจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความกระวนกระวาย อย่างรู้ และบางทีก็อาจทำให้เกิด ความสับสนวุ่นวายภายในใจด้วย และก็เป็นความจริงว่าผู้เข้าฝึกอบรมพากหึงเป็นผู้ที่สมควรใจ

¹⁹ *Idem.*

ครัวจะได้รับการอบรมโดยที่เข้าใจว่าทำไม่ถึงต้องมาฝึกอบรมคั้งค้าง จุฑามัยทั่วไปเขาก็อาจจะทราบว่าเป็นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อส่งเสริมความสามัคคีในการสร้างสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดีและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น แต่ถึงกระนั้นก็ยังคงจะให้เขาเข้าใจอย่างแท้จริงถึงกระบวนการฝึกอบรมที่จะมีขึ้นในห้องทดลอง

1. **สถานที่ฝึกอบรม** ส่วนใหญ่การฝึกอบรมแบบ T-group จะต้องใช้สถานที่ห่างไกลจากชีวิตประจำวัน หรือห่างจากเมืองยั่นสันสุนวุฒิฯ โดยปกติแล้วก็จะเป็นศูนย์ฝึกอบรม หรือโรงแรมที่แยกไปอยู่ต่อๆ กันเดียว สถานที่ที่ทางสถาบันที่ไม่คลุกคล่าน สถานที่เช่นนี้เรียกว่า “Cultural Island” ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้สึกในบรรยากาศของความเป็นกันเอง และให้ห่างจากงานหรือครอบครัวมากที่สุด ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้รับบัตรอนุญาตสำหรับห้องน้ำออกเพื่อพิจารณาต่อไปโดยไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเข้าเป็นผู้แทนขององค์กรใดๆ

2. **การปฐมนิเทศ** การเปิดประชุมครั้งแรกเป็นการแนะนำรายละเอียดปลีกย่อยทั่วๆ ไป กับสถานที่ ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน และกิจกรรมที่จะคัดกรอง แนะนำเจ้าหน้าที่และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนเบื้องหลังการฝึกอบรมคราวนี้ กำหนดการทั่วไปของการฝึกอบรมที่จะต้องแจ้งให้ผู้เข้ารับอบรมทราบก็มีตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1
กำหนดการทัวร์ไปสำหรับการฝึกอบรมในหนึ่งสัปดาห์²⁰

เวลา	อาทิตย์	จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัส	ศุกร์
9.00—11.00		T-group พัก	T-group พัก	T-group พัก	T-group พัก	T-group พัก
11.00—11.30		ประชุมทัวร์ไป อาหารเที่ยง	ประชุมทัวร์ไป อาหารเที่ยง	ประชุมทัวร์ไป อาหารเที่ยง	ประชุมทัวร์ไป อาหารเที่ยง	ประชุมทัวร์ไป อาหารเที่ยง
11.30—12.30						
12.30—13.30						
13.30—15.30	การเปิด ฝึกอบรม	T-group เวลาว่าง	T-group เวลาว่าง	T-group เวลาว่าง	T-group เวลาว่าง	T-group เวลาว่าง
15.30—18.00		อาหารเย็น	อาหารเย็น	อาหารเย็น	อาหารเย็น	อาหารเย็น
18.00—19.30						
19.30—21.30	T-group	T-group แบบฝึกหัด จากเครื่อง บันทึกเสียง		ว่าง	แบบฝึกหัด จาก ภาพยินต์	ว่าง

โดยทัวร์ไปในระหว่างการปฐมนิเทศน์ ผู้จัดการฝึกอบรมจำต้องซึ้งและนำเข้าหมาย
ของการฝึกอบรมนี้ด้วยว่า ต้องการที่จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ “เรียนรู้” เกี่ยว
กับสิ่งเหล่านี้²¹

1. ตนเอง (*self*) ว่าด้วยพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรมเองแต่ละคนในกลุ่มและผลกระทบ
ต่อพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรมคนอื่น ๆ
2. ผู้อื่น (*others*) ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลอื่นในกลุ่มและผลกระทบของพฤติกรรม
เหล่านั้นต่อผู้เข้าฝึกอบรมเอง
3. กลุ่ม (*groups*) ว่าด้วยกลุ่มร่วมกันทำงาน ได้อย่างไร และจะทำให้กลุ่มทำงาน
อย่างนั้น
4. ระบบที่กว้างขึ้น (*larger systems*) ว่าด้วยองค์การและระบบทางสังคมที่ใหญ่ขึ้น
ทำงานอย่างไร และ

²⁰ Ibid., p. 14.

²¹ Ibid., p. 13.

๕. กระบวนการเรียนรู้ (*The learning process*) ว่าตัวยจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของแต่ละคนได้อย่างไร (หมายถึง การเรียนรู้ที่จะเรียน)

ยกตัวอย่างตาม การชี้แจงเบื้องหน้าห้องบรรยายชั้นบันนี้ควรจะทำสั้นและบีบตึงสุกเกาที่จะทำให้เพราะบางสิ่งบางอย่างในการแนะนำชี้แจงนี้ต้องการทำมือในเมื่อเริ่ม T-group และ

3. T-group เมื่อผู้เข้าฝึกอบรมเข้าสู่ “ห้องปฏิบัติการ” และ (จำนวนผู้เข้าฝึกอบรมแต่ละกลุ่มระหว่าง 8—15 คน) ผู้ให้การฝึกอบรมจะกล่าวชี้แจงวัตถุประสงค์สำคัญอีกรึ หนึ่งก็คือการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าฝึกอบรมแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนเอง ในเรื่องที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ ใน T-group นี้จะไม่มี “ผู้นำ” อย่างเป็นทางการ ไม่มีหลักเกณฑ์หรือกำหนดการใด ๆ ผู้ให้การฝึกอบรมจะกล่าวเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม และการกระทำหรือจะไม่กระทำใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของกลุ่มนั้น

หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ให้การฝึกอบรมที่จะต้องชี้แจงที่บอกลุ่มก่อนเริ่มก็คือสร้างความมั่นใจ กลุ่มจะต้องพิจารณา ออกเสียง หรือแสดงออกอย่างโดยย่างหนึ่งในสถานะที่เรียกว่า “ที่นี่ และ เดี๋ยวนี้” กลุ่มจะไม่กิดถึงบัญหาอกห้องปฏิบัติการที่กำลังทำการฝึกอบรมกันอยู่ หรือที่เรียกว่า “ที่นั่น และ เมื่อนั้น”

เมื่อกลุ่มถูกปล่อยให้คิดกันเองว่าจะทำอะไร จะพูดอะไร เพื่อจุดหมายที่ไม่ทราบแน่ว่าต้องการอะไร ความสัมสโนในความคิดของแต่ละบุคคลถือเป็นของกลุ่มเองย่อมเกิดขึ้น ยิ่งมีข้อความว่ากลุ่มจะพิจารณาแก่เรื่อง “ที่นี่ และ เดี๋ยวนี้” ด้วยแล้ว แค่คนจะเผชิญบัญหาที่ว่า “เราจะทำอะไรกันและซุ่มหมายของ การกระทำอยู่ที่ไหน?” “คุณเราเป็นใครในสถานการณ์ที่ไม่มีรูปแบบโครงสร้างชัดเจนและเราจะแสดงบทบาทอะไร อย่างไร?” “คุณเราจะควบคุมกลุ่มนี้ได้อย่างไรในห้องกลุ่มทุกคน ใจจะทำหรือแสดงออกซึ่งสิ่งที่เราไม่ชอบ?” การแก้บัญหาเหล่านี้เป็นเรื่องของกลุ่มเมื่อแต่ละบุคคล บางคนอาจแสดงอย่างมาให้เห็นว่าเข้าท้องการจะเป็นผู้นำและควบคุมกลุ่มนี้ บางคนอาจเงียบไปเลยเท่ากับไม่คงอยู่กับการณ์ในกลุ่ม บางคนแต่งกายรณรงค์ชูเนื่องในภารกิจขึ้นมาให้เห็น ส่วนบางคนก็อาจพยายามจัดแจงให้กลุ่มแสดงตนเองออกมาก (หมายถึงให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มแสดงตัวเองที่แท้จริงออกมา) ขณะที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มทุกคนในภาวะที่ไม่ทราบจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรต่อคนนั้น เขายังเริ่มให้ข้อมูลดิบ (raw data) เกี่ยวกับตัวของเขาร่องเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ค่อย ๆ แสดงออกมาให้เห็นโดยทางไปทางหนึ่ง อันเป็นโอกาสให้เข้าได้เรียนรู้ตัวของเขาร่อง ผลกระทบของตัวเขารือพฤติกรรมของเขาร่องผู้อื่น ปฏิกริยาตอบโต้จากผู้อื่น และท้ายสุดได้เรียนรู้ว่ากลุ่มนี้ร่วมกันทำงานอย่างไร

ขั้นตอนของพฤติการณ์ทั่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่มของ T-group จะเกิดขึ้นอย่างไร เมื่อการยกที่จะใช้ให้เห็นไป หันน้ำพระแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะองค์ประกอบ (สมาชิกแต่ละคน) วิธีการดำเนินการของกลุ่ม แตกต่างกันออกไป ความเหมือนกันก็อาจเป็นไปในลักษณะที่กล่าวแล้วข้างบน อย่างไรก็ตามกระบวนการเรียนรู้ใน T-group จะเกิดขึ้นในลักษณะที่คล้ายคลึงกันมาก กล่าวคือพฤติกรรมทั่ง ๆ ที่แสดงต่อ กันระหว่างสมาชิกแต่ละคนใน T-group ทำให้²²

...เพิ่มความตระหนักในความรู้สึกของคนเองและผู้อื่น... เช่นตระหนักในความซับซ้อนของกระบวนการตัดสินใจ... แตะยอดรับความแคบคายในความต้องการ เก็บหมายและกรดบีบูญหาของผู้อื่น... เช่น ตระหนักในผลกระทบจากตัวเข้าของผู้อื่น (เพราะได้รับช่วงสารข้ออกลับหรือปฏิริยาตอบโต้จากผู้อื่น)... เพิ่มความตระหนักรึ่งว่ากู้มทำงานอย่างไร และผลบางอย่างที่สามารถจากการปฏิบัติของกลุ่มนี้จะอะไร... สมาชิกของกลุ่มจะมีความสัมภัยตัวตนพร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์และระดับร่วงในการท่องฐานคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม ซึ่งนักศึกษาจะต้องการเรียนรู้ที่จะเรียน... โดยสรุป ผลของการเรียนรู้ที่คือเพิ่มความตระหนักรึ่งทั่ง ๆ เป็นจิตวิญญาณคิดและมีความสามารถในการเรื่องระหว่างตัวบุคคลมากยิ่งขึ้น

4. การประชุมเรื่องทฤษฎีและทำแบบฝึกหัด ฐานคิดที่ยังหนึ่งในการฝึกอบรมแบบ T-group คือการให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้วัน “ประสบการณ์” บางอย่างก่อนที่จะแนะนำหรือประชุมเรื่องทฤษฎีทั่ง ๆ การที่พัฒนาการประชุมเรื่องทฤษฎีด้วยนักเพราะว่า เพียงแต่ประสบการณ์ยังเติมโดยไม่มีความเข้าใจทางสติปัญญาบังย่องไม่เป็นการเพียงพอที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประโยชน์และสามารถขยาย出去 (generalize) ได้ แต่เป็นที่หวังว่าผู้เข้าฝึกอบรมแต่ละคนจะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ประสบการณ์ในเชิงที่ขยายความความคิดทั่ง ๆ ที่ตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นมา เพื่อว่าเข้าจะได้นำไปใช้ได้ในสถานการณ์หรือกับบุคคลอื่น ๆ นยกห้องปฏิบัติการนน

ทั้งนี้เพื่อที่จะให้การฝึกอบรม T-group ได้ผลดีขึ้นในเบื้องของการเรียนรู้ ผู้เข้าฝึกอบรมซึ่งต้องเข้าประชุมซึ่งเรื่องทฤษฎีก่อเรื่องนัยร่วงผลกระทบของการฝึกอบรม เรื่องราวดังนี้เป็นข้อข่ายที่ควรจะจัดให้มีขึ้นเพื่อผู้เข้าฝึกอบรมจะได้เข้าใจประสบการณ์ที่ตนได้รับจาก

²² Excerpt from *ibid.*, pp. 17-19.

ห้องปฏิบัติการก็มีเช่น จะสังเกตဓิลไว้บ้างจากกลุ่มของตน ปัญหาทางด้านเยาวชนในการที่เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มใหม่ การทำกิจกรรมที่สินใจและการแก้ปัญหาของกลุ่ม กระบวนการคิดที่อ่อนไหว และแบบต่าง ๆ ของการแสดงออกตัวของเยาวชน ตลอดจนการเสนอตนของตัวผู้อื่น (Presentation of self to others) ผลงานทันนากิจกรรมและทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์หลายอันก็มีอยู่แล้วที่จะนำศึกษาพิจารณาในการประชุมเรื่องทฤษฎีเพื่อช่วยความเข้าใจทางศึกษาภูมิภาค กับประเด็นการที่เกิดขึ้น

ส่วนการฝึกหัดหรือทำแบบฝึกหัดมีความมุ่งหมายที่จะถ่ายให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น เพื่อศึกษาเนื้ยหาวิชาบางอย่าง เช่น กระบวนการคิดที่อ่อนไหวสาร ทั้งนี้ เพราะมีพฤติกรรมเฉพาะอย่างบางประเภทเท่านั้นที่ยอมเกี่ยวกับกระบวนการคิดที่อ่อนไหวสาร หรือมีชนนั้นก็อาจฝึกฝนทั้งนั้น บางอย่างที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศเรียนรู้ขั้นต่อไป เช่น การรู้จักสังเกตปฏิบัติการต่าง ๆ ในกลุ่ม การฝึกหัดต่อจากการประชุมเรื่องทฤษฎีแล้วจึงอาจนำไปใช้หด้ายอย่างหลายประเภท

การฝึกหัดแบบหนึ่งซึ่งใช้กันมากที่สุด การแข่งขันระหว่างกลุ่ม เพื่อความเพลิดเพลิน ให้ความสนุก การบังคับผลประโยชน์ของกลุ่ม เป็นต้น วิธีการส่วนมากใช้เกณฑ์ทางธุรกิจ²³ ให้แต่ละกลุ่มใช้การตัดสินใจเพื่อผลสำเร็จแข่งขันกัน การพิจารณาเหตุการณ์ในภาพนักร์หรือพึงจากเครื่องบันทึกเพียงกับการฝึกฝนและพยายามที่ศึกษาใหม่อนกัน

การฝึกฝนกระทำซ้ำซากเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดอันหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ดังได้กล่าวแล้วในตอนทันนี้ การเรียนรู้ในการฝึกอบรม T-group จึงได้ให้ความหมายและความสำคัญอย่างมากในเรื่องการฝึกฝนนี้ด้วย

VII. สรุปผลการเรียนรู้จาก T-group

ผลของการเรียนรู้ของผู้เข้าฝึกอบรม T-group เป็นไปได้ในลักษณะดังต่อไปนี้²⁴

- | | |
|----------------|--|
| กับ
คนเดียว | <ul style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มความตระหนักในความรู้ผู้เข้าอบรม ปฏิบัติตามต่าง ๆ และผลกระบวนการที่จะเกิดขึ้นต่อผู้อื่น 2. เพิ่มความตระหนักในความรู้สึกของผู้อื่น รวมทั้งปฏิบัติยาและผลกระบวนการต่อทั้งสอง |
|----------------|--|

²³ ดู William McGehee, and Paul W. Mayer, *op.cit.*, p. 221-223

²⁴ Edgar H. Schlin, and Warren G. Bennis, *op. cit.*, p. 37

- เกี่ยวขับ
ทันเอง**
3. เพิ่มความกระหึ้นในเรื่องความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติของกลุ่ม
 4. เปลี่ยนทัศนคติที่ต่อตนเอง ผู้อื่น และกลุ่มอย่างเช่นมีความเห็นว่า เชื่อถือ และอุดหนุนต่อตนเอง ผู้อื่น และกลุ่ม
 5. เพิ่มความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างบุคคล เช่น ทักษะในการควบคุมความสัมพันธ์อันน่าพึงพอใจและมีประสิทธิผล
- เกี่ยวขับ
บทบาท**
6. เพิ่มความกระหึ้นในบทบาทของตนในยังก์การ ในความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในยังก์การ และในความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในระบบสังคมที่กำลังออกไป ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ของกลุ่มເຊົາ ๆ และองค์การ
 7. เปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อบทบาทของตนเอง บทบาทของผู้อื่นและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในองค์การ เป็นเห็นว่า มีความเห็นว่า มีความเห็นว่า ผู้อื่นและเต็มใจมากขึ้น ที่จะเกี่ยวข้องหรือทำงานร่วมกัน มีความตื่นใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ในแบบที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเชื่อใจ
 8. เพิ่มความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างบุคคลในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทต่าง ๆ ในยังก์การ ทั้งกับผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา
- เกี่ยวขับ
องค์การ**
9. เพิ่มความกระหึ้น เปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มความสามารถเรื่องระหว่างบุคคล ในปัจจุบันขององค์การเฉพาะย่างที่มีอยู่ในกลุ่มหรือหน่วยงานที่ขึ้นอยู่กับกัน
 10. การส่งเสริมองค์การให้ดีขึ้นโดยการฝึกอบรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ มากกว่าที่จะฝึกอบรมแต่ละบุคคลต่างหาก

VIII. สถานการณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในการฝึกอบรม T-group

มีสถานการณ์บางอย่างที่จำเป็นมากสำหรับกระบวนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม T-group ซึ่งเหล่านี้อาจถือได้วาเป็นข้อเน้นที่จะต้องคำนึงถึงและกำหนดให้มีขึ้น เพราะลักษณะของสิ่ง

เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะเห็นว่าการฝึกอบรมแบบ T-group แตกต่างจากการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ บางสิ่งให้กับลักษณะบังแจ้ว อย่างไรก็ตามเพื่อเน้นความสำคัญและจะเป็นของสิ่งทั้งสอง จึงจำเป็นตั้งน้ำมายกถ่วงช้าไว้

1. จุดมุ่งอยู่ที่ “ที่นี่และเดียวัน” ความคิดเรื่อง “ที่นี่และเดียวัน” นั้นว่าเป็นหัวใจของ การฝึกอบรม T-group ที่เดียว ทั้งนี้เพราะเรื่องราว ความเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจต่าง ๆ ใน การเรียนรู้ คุณที่สิ่งที่ประสบพบเห็นได้ยังนั้น T-group จะไม่พิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่อยู่นอกห้องเรียนบ์ติกการ หรือบัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในที่นั้น ๆ แม้แต่ในที่ทำงานหรือทางครอบครัว สิ่งที่เสาะหาแก้ไข ฯ คือข้อมูลที่แต่ละบุคคลใน T-group แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม ต่าง ๆ จริงอยู่หลังจากการฝึกอบรม T-group ครั้งแรกจะต้องมีการประชุมร่วงทุกภูมิ เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจศึกษาอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งการเรียนรู้ใน T-group ครั้งต่อไป แต่นั้นนี้ได้หมายความว่า ผู้เข้าฝึกอบรมจะนำเรื่องอื่นมาศึกษาพิจารณาและสังเกตจากกลุ่ม ทฤษฎีที่ได้รับไปก็สำหรับเป็นข้อข่ายที่เข้าจะใช้อ้างอิงเมื่อได้ประสบการณ์โดยตรงจาก T-group เท่านั้น

เที่ยวกับการเรียนรู้ใน T-group เรา มีความเชื่อมั่นในประสบการณ์ แนวความคิด (concepts) จะเกิดขึ้นที่หลังประสบการณ์ และเราจะเข้าใจแนวความคิดต่าง ๆ เที่ยวกับ พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อได้มีประสบการณ์ทางอารมณ์กับสิ่งนี้ ประสบการณ์ไป การเรียนรู้มีหากฐานมาจากประสบการณ์ส่วนตัวโดยตรงมิใช่ประสบการณ์ทางอ้อมที่พิจารณาอยู่ห่าง ๆ และประสบการณ์ท้ายการมุ่งพิจารณาเรื่อง “ที่นี่และเดียวัน” ช่วยอย่างมากให้รับสิ่งที่เป็นความจริง (reality) ดังนั้น T-group จึงมุ่งเน้นเรื่อง “ที่นี่และเดียวัน” เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถแยกสิ่งที่เป็นภาพประกาย (appearance) ออกจากความเป็นจริงได้ และให้ทราบหนักถึงความแตกต่างระหว่างความรู้สึกกับความคิดด้วยสิ่งที่บัญญา²⁵

2. ข่าวสารข้อนหลัง (feedback) Norbert Wiener เผยกล่าวไว้ว่า “ข้าพเจ้าไม่เคยได้ทราบว่าข้าพเจ้าพูดอะไรไปจนกระทั่งข้าพเจ้าได้ยินคำตอบกลับมา” คำพูดนี้ได้หมายความถึงบุคคลที่จะต้องให้ผู้อื่นนำอยู่เสนอไป แต่เป็นคำพูดที่เป็นความจริงว่ายกนักที่กันเรา

²⁵ Ibid., pp. 40-41.

จะรู้จักท่านเบงด้วยตัวของตัวเอง เรายากราย起ว่าบุคคลอื่นเป็นแบบมีนิยมจะเจอกับเราสังทัดนี้ให้เห็นความเป็นตัวของเราระบุ ความจำเป็นอย่างหนึ่งของมนุษย์เราคือ การส่องประจักษ์ทางสังคมเพื่อคุ้มครองตัวเอง อย่างไรก็ตามแม้ว่าใน T-group ต้องการช้าว่าสารข้อมูลลงเป็นการจากส่องดูตัวเอง แต่ใน T-group อีกเมื่อนักที่ช่วยให้เรามีความสามารถเลือกกระจากตัวยัง เพราะมิใช่ว่ากระจากทุกบ้านจะสะท้อนภาพดีๆ ให้เราได้ที่เหมือนกันหมด

ตามความหมายที่ Kurt Lewin นำเสนอว่า ช่าว่ายอันกลับมาใช้ชีวิตร่วมกับความคิดที่ทั้งการข้อมูลอันเป็นความจริงเพื่อส่งเสริมให้กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมขึ้น เพราะเขารู้ว่า ช่าวายอันกลับเป็นเกล้าทางสังคมอันหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิด “ความจริง” ขึ้น สถานการณ์ที่จะต้องมีช่าวสารข้อมูลเป็นภัยในกระบวนการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นก่อปัจจัยสำคัญในการบวนการเรียนรู้²⁶

3. การละลายพฤติกรรมเก่า (unfreezing) ความหมายของการละลายพฤติกรรมเก่า อย่างตามที่ใช้ใน T-group เราต้องการลบออกดึงภาวะทางเพศที่คนเราจะเผชิญได้เรียนรู้ (หมายถึงสิ่งที่ไม่ต้องการ) หรือถ้าจะใช้คำแสลงก็อาจกล่าวว่า ผลตัว หรือเขย่าເກาสึ่งที่ไม่ต้องการยก ภาวะการเผชิญความจำเป็นความจำเป็นที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ Kurt Lewin เรียกชื่อนตอนนี้ว่าเป็น “กระบวนการอันซับซ้อนที่ต้องการให้มีขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความปรารถนาจะเรียนรู้”²⁶

กระบวนการนี้ที่กล่าวนี้เริ่มแก่ความคิดที่ตรงกันข้าม (contrast) กับสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับมาในชีวิตปกติ ตัวอย่างเช่น ผู้ที่เข้ามาฝึกอบรม T-group ต่างก็เคยอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาก่อนตามวิถีทางที่เคยชิน แต่ใน T-group สิ่งต่าง ๆ ที่เคยชินนี้จะเปลี่ยนแปลงไปถึงขนาดต้องกันข้าม ภาระการณ์ที่เปลี่ยนไปจนอาจกล่าวได้ว่าให้สร้างความอยากรู้อยากเห็นขึ้นมา

ลักษณะอีกอย่างหนึ่งในการละลายพฤติกรรมเก่า คือ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (ambiguity of the situation) ทั้งกล่าวแล้วว่าใน T-group ผู้เข้าฝึกอบรมไม่ทราบมาก่อนว่าจะ

²⁶ Ibid., p. 43.

ทำอะไร อป่ายไร ไม่มีร่างวัสดุอบแห้งเหมือนอย่างการเรียนรู้แบบแบบ ผู้สอนจะนิ่ง “กับกวน” ชี้วิคประจําวันและพูดกิจกรรมเก่า ๆ พร้อมกันนั้นก็ได้เปิดโอกาสให้สามารถใหม่ได้

ผู้สอนจะสุ่มท้าให้กิจกรรมที่ไม่มีการยืนยันรับรองสิ่งใด (disconfirmation) ในเรื่องพูดกิจกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม หมายความว่าตัวผู้เข้าฝึกอบรมเองจะได้ยินได้ฟังหรือรับประพฤติการณ์ได้ ๆ ที่อาจจะไม่เหมือนอย่างที่เข้ามาใจดี ลักษณะนี้มุ่งที่จะให้พูดกิจกรรมแบบค้าง ๆ ขบงแต่ละบุคคลเปลี่ยนไปจากที่เคยเป็นอยู่ในชีวิคประจําวัน

4. การเข้ามีส่วนร่วมในการสังเกต ผู้เข้าฝึกอบรม T-group จะมีความล้าบากในขณะเรียนทัน เรื่องการสังเกตและการปฏิบัติ โถกปะกิจ T-group ให้แต่ละบุคคลปฏิบัติหรือแสดงลักษณะใด ๆ ที่สังท้อนให้เห็นพูดกิจกรรมอย่างมา แต่ทั้งนี้ T-group ยังต้องการให้ผู้เข้าฝึกอบรมต้องมีความสามารถในการใช้ความสังเกตทั้ง พยายามกระตือรือร้นที่เกิดขึ้นก่อนที่มี “การละลายพูดกิจกรรมเก่า” กอร์ปกับที่ไม่มีการปฏิบัติใด ๆ จะก่อให้เกิดความคิดค้างข้องใจ (frustration) อย่างมาก ความสามารถในการสังเกตจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติความมาในที่สุด

5. การใช้ความคิด โดยทั่วไปแล้วพูดกิจกรรมค้าง ๆ ที่แสดงออกหรือเกิดขึ้นใน การฝึกอบรม T-group มีผู้สอนจะขอการใช้ข้อมูลและความเข้าใจเบื้องต้นเท่านั้น ซึ่งแม้จะมีความสำคัญในฐานะเป็นสิ่งที่เราต้องการ แต่ก็ยังมีอีกสิ่งหนึ่งซึ่งมีความสำคัญพอกันคือ การใช้ความคิดในเชิงทดลอง ตามที่ผู้มาแล้วเรื่องการประชุมเรื่องทดลองทฤษฎีที่จำเป็นต้องมีในการฝึกอบรม เพื่อให้ข้อมูลของทฤษฎีแก่ผู้เข้าฝึกอบรมในยันที่จะมีไว้เป็นที่ตั้งยิงสำหรับความคิดค้าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา

สถานะการณ์หรือข้อแมกทั้งห้าประการที่กล่าวมานี้มีความจำเป็นในการอยู่ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นในการฝึกอบรม T-group ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าข้อกำหนดทั้ง ๆ เหล่านี้แตกต่างไปจากวิธีการเรียนรู้ที่เคยเป็นมา ตั้งใจให้เสนอเปรียบเทียบให้กับในเดอนั่นก็ไปได้

IX. แบบจำลอง (model) ของกระบวนการเรียนรู้ใน T-group

เพื่อประกอบความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้จาก T-group ลองพิจารณาดูแบบจำลอง ซึ่งในที่นี้จะเสนอเพียง 2 แบบ คือ

1. แบบสร้างทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกใจ (Dilemma - Invention Model) แบบจำลองนี้ Blake²⁷ ได้เสนอในรูปของการชิงชัยขั้นตอนที่คล้ายนั้นของการเรียนรู้จาก T-group เปรียบเทียบกับการเรียนรู้จากในห้องเรียนธรรมชาติตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเรียนรู้สองแบบ

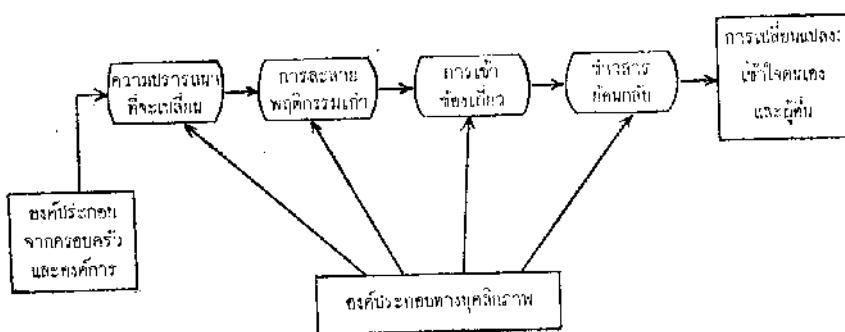
วิธีการให้ห้องเรียน	วิธีการใช้ T-group
1. ครุพุ่ส่อนเป็นผู้บอกรส่าวนหรือแสดง	1. ผู้เข้าฝึกอบรมจะเชิญกับทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกใจอันเกิดจากผู้ให้การฝึกอบรม หรือจากผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้าฝึกอบรมร่วมกัน
2. นักเรียน พึ่ง ปฏิบัติ ฝึกฝน ตามที่ครุพุ่ส่อนจะแนะนำ	2. ผู้เข้าฝึกอบรมกระทำการเพื่อแก้ไขปัญหาทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกใจโดยการทดลองการคิดสร้างขึ้น และการค้นพบ
3. ครุพุ่ส่อนทดสอบนักเรียน	3. ผู้เข้าฝึกอบรมประเมินผลข่าวสารย้อนหลังของการปฏิบัติของเขารองและปฏิกริยาของผู้อื่น
4. ครุพุ่ส่อนปฏิเสธหรือยกยับนักเรียนหากไม่สามารถให้ครั้งแรก	4. ผู้เข้าฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมจะคิดขยายวง (generalize) ถึงที่ได้เรียนรู้ ตั้งแต่หนึ่งที่ฐานข้อมูลเพื่อทดสอบแล้วก็กลับไปซึ่งกระบวนการเรียนรู้ขึ้นท่อไปคือการเชิญกับทางเลือกสองทางที่ไม่ถูกใจใหม่อีก
2. แบบที่ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลง Miles ²⁸ ได้พัฒนาแบบจำลองของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้จาก T-group เช่นไกด์สอนขั้นตอนสำคัญสี่ประการ คือ	

²⁷R.R. Blake, *Action Research Training Lab.*, Tenth Proceeding at West Point, 1960.

²⁸Matthew B. Miles, *Personal Change Through Human Relations Training: A Working Paper* (Unpublished working paper, 1957).

(1) ความประณานาที่จะเปลี่ยนในขอบเขตของมนุษย์สัมพันธ์ (2) การละลายพฤติกรรมเก่าออกเสีย (3) เข้ามาซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการใน T-group และ (4) รับฟังข่าวสารย้อนกลับที่เข้ากับบทบาทและสิ่งที่ได้แนะนำไป เพื่อว่าจะให้ผู้สอนงานเป็นแนวทางใหม่ที่จะประพฤติปฏิภาatti ต่อไป ในกระบวนการทั้ง 4 นี้ Miles ได้สอดแทรกองค์ประกอบทางด้านบุคคลลึกภาพไว้ด้วย ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1

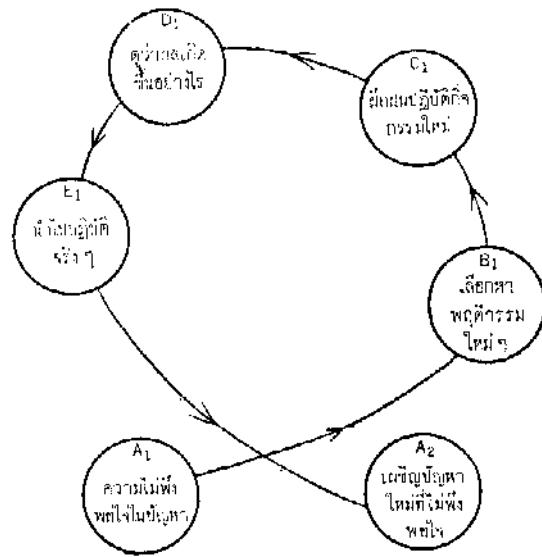
รูปที่ 1 ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงใน T-group



ในความคิดเดียวกันนี้ Miles ยังได้เสนอแบบจำลองที่กันหนึ่ง²⁹ ซึ่งอาจจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้จาก T-group ดังนี้ ขั้นอีก เข้าเริ่มจากการที่เกิดความไม่พึงพอใจในปัญหางานอย่าง (A_1) และบุคคลจะพยายามหาผลติกรรมใหม่ ๆ (B_1) ขั้นต่อไปก็คือการฝึกฝน ปฏิบัติพฤติกรรมใหม่ๆ (C_1) เพื่อจะถูกต่อไปว่าผลเกิดขึ้นอย่างไร (feedback) (D_1) และจึงจะนำไปปฏิบัติจริง ๆ (E_1) ในที่สุดก็จะไปพบเจ้าปัญหากันไม่เมื่นที่พึงพอใจใหม่อีก (A_2) ดังนี้ เรื่อยไปดังรูปที่ 2

²⁹ Matthew B. Miles, "The Training Group," in Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, and Robert Chin (eds.), *The Planning of Change* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964), pp. 718-724.

รูปที่ 2 ขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้



X. การวิจัยเรื่องผลของ T-group ในແນ່ພຸດີກຣມ

ຕີ້ວິດລາວແສ່ວ່າ ການຝຶກອບຮມ T-group ມີຄວາມມູ່ງຫວັງສໍາຄັງຄົກກາເປັນແປ່ງພຸດີກຣມ ຕັ້ງນີ້ເນື້ອມກຳມາເຈົ້າໃຫ້ການທົດລອງການຝຶກອບຮມແບບນີ້ກວ້າງຂວາງຄົກໄປຄວາມສົນໃຈທີ່ຄາມມາກີ່ກົດລົງໃຫຍ່ໃຫຍ່ເກີ່ວກັບຜົນຂອງການຝຶກອບຮມ ແມ່ນຈະວິຈີ້ຍທີ່ໄດ້ນຳມາເສັນອ ທີ່ນີ້ໄດ້ຮັບຄລຸມແໜ່ງມຸນຕ່າງໆ ຂອງຜົນຂອງການຝຶກອບຮມ ແຕ່ໄດ້ພົບຍາມເລື່ອກແພາະຜົນທີ່ໃນແນ່ພຸດີກຣມບາງອັນເທັນນີ້ ເພື່ອຈະໄດ້ເປັນຂໍ້ພົຈານາທັງໝົດໃນກາຮັບຮັບສັນນຸ່ງຫຼືອົກດັ່ງການການຝຶກອບຮມ T-group

ກາຮັບຮັບສັນນຸ່ງໃຫຍ່ເກີ່ວກັບຜົນຂອງ T-group ໃນແນ່ພຸດີກຣມ ອາຈແກກກມາພິຈາລະນາໃນ 2 ລັກຂະດະໄຫຫຼຸງ ທີ່ຄືລັກຂະດະທີ່ແສດງພຸດີກຣມຂອງການເຫັນມີສ່ວນຮ່ວມ (participation) ກັບລັກຂະດະທີ່ແສດງການແປ່ງແປ່ງພຸດີກຣມໃນກາຮັບຮັບສັນນຸ່ງໃຫຍ່ໃນລັກຂະດະແຮກຜູ້ກຳກາຮັບຮັບສັນນຸ່ງໃຫ້ມາຕາງການກາຮັບຮັບສັນນຸ່ງແລະຂ້ອທຸກສົກບ (questionnaires and tests) ຈາກຜູ້ເຂົ້າມີສ່ວນຮ່ວມໃນ T-group ໂດຍຕະ ສ່ວນໃນລັກຂະດະແລ້ວນີ້ໃຫ້ມາຕາການ ກາຮັບຮັບສັນນຸ່ງ (observations) ຂອງຜູ້ທີ່ຮ່ວມງານຫຼືອຳນວຍກັນ ກັບຜູ້ເຂົ້າຝຶກອບຮມໃນ T-group ອີ່ງໄກລີ້ຫຼືດ

1. ลักษณะพฤติกรรมของผู้เข้ามีส่วนร่วม Kernan³⁰ ได้ทำการทดลองกลุ่มสึกผุ่ม ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกกลุ่ม 23 คนเท่า ๆ กัน โดยให้สังกัดกลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่ถูกควบคุม (Control group หมายถึงกลุ่มที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรม T-group) และสองกลุ่มหลังเป็นกลุ่มทดลอง (experimental group คือกลุ่มที่ได้เข้าฝึกอบรม T-group) การเปรียบเทียบผลของการสอนตามจักษณ์ของกลุ่มแรกและสองกลุ่มหลังปรากฏว่า ทั้นคติเกี่ยวกับการเป็นเจ้าใหญ่นายโดย ความเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ตลอดจนบัญชาธิระหว่างบุคคล ความเป็นเพื่อน และการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ไม่มีอะไรเปลี่ยนไป กล่าวอีกนัยหนึ่งคือกลุ่มที่ได้เข้าฝึกอบรม T-group แล้วมีความเห็นและทัคคติเกี่ยวกับเรื่องทักษะนั้นไม่แตกต่างไปจากผู้ที่ยังไม่ได้เข้าฝึกอบรมคือสองกลุ่มแรก Kernan มีความสังสัยว่าภาวะการแทรกแซงแบบสถาบันได้รับอาจมีผลให้ได้ผลที่ไม่แน่นอนก็ได้ เขาจึงสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนตัวไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมเพียงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ตลอดจนการที่ผู้ฝึกอบรม (trainers) เป็นคนลงทะเบียนในแต่ละกลุ่ม และภาวะการแทรกแซงของครุภัณฑ์ผลกระทบต่ำคงจะเป็นไป

อย่างไรก็ตามความไม่เด่นเด่นของ Kernan ได้พูดก็คือ ผู้เข้าฝึกอบรม T-group ตอบคำถามเกี่ยวกับแนวโน้มในการจัดการกับบุคคล (tendency to manipulate people) โดยใช้มาตรการของ Machiavellianism³¹ แตกต่างไปจากผู้ที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรม ผลการทดสอบของ Kernan จึงอาจกล่าวได้ว่า ได้ผลไปคนละทาง และที่ให้บ่งชี้ถึงที่การประเมินค่าการฝึกอบรม T-group

Chris Argyris³² ได้ประเมินผลการอบรม T-group ในองค์การแห่งหนึ่งเกี่ยวกับความเข้าใจและแนวทางเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เขายังใช้แบบสอบถามแบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อประเมินค่าการฝึกอบรม

³⁰J. Kernan, *Laboratory Human Relations Training Its Effect on the "Personality" of Supervisory Engineers* (Unpublished Ph.D. Thesis, Department of Psychology, New York University, 1963)

³¹ ความหมายรายละเอียดใน Anthony Jay, *Management and Machiavelli* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967)

³²Chris Argyris, *Interpersonal Competence and Organizational Behavior* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1962).

หลังการฝึกอบรม ทั้งนั้นก็มีกลุ่มควบคุม (control group) 7 คน และกลุ่มทดลอง (experimental group) 11 คน ผลปรากฏว่าเกิดความแตกต่างยังยันเป็นที่ยอมรับในเรื่องความเข้าใจตนเองและผู้อื่นระหว่างสองกลุ่มนี้ ซึ่งหมายความว่ากลุ่มที่ได้เข้าฝึกอบรม T-group เป็นไปโดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความเข้าใจและยอมรับตนเองและผู้อื่นมากขึ้น กระนั้นก็ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ที่ Argyris ใช้ เห็นได้ว่าเป็นการเรียงมากอยู่ที่จะสรุปผลเช่นนี้

Argyris ยังได้ติดตามไปสัมภาษณ์ผู้ที่ไม่รับบัญชาของผู้ที่เข้าฝึกอบรม T-group อีกครั้ง ข้อมูลที่เข้าได้มาในตอนนี้สนับสนุนอย่างมากว่า การฝึกอบรม T-group ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริงๆ แต่ Argyris ก็ยอมรับว่า การที่เข้าเป็นหัวผู้ให้การฝึกอบรมและผู้ประเมินผลในขณะเดียวกันอาจยังผลให้การตอบของผู้ให้บังคับบัญชาเหล่านั้นออกมายังไงก็ได้

Harrison³³ ได้ดำเนินการวิจัยต่อจากที่ Argyris ได้ทำไว้ตั้งแต่ข้างบนนี้ เช้าสรุปผลการวิจัยของเขาว่า การฝึกอบรม T-group มีผลให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดความเข้าใจตนเองและผู้อื่นใน T-group เพ่านั้น มิได้มายรวมถึงผู้อื่นที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรม T-group

Dunnette³⁴ รายงานผลการศึกษาของ Massarik และ Carlson ที่วิเคราะห์การทดลองเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนทางคุณลักษณะนี้ก็มาจากผู้ฝึกอบรมใน T-group ไว้ว่า Massarik และ Carlson ได้ใช้แบบสอบถามของ California Psychological Inventory ซึ่งใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ได้พบว่า นักศึกษาวิชาการบริหารธุรกิจจำนวน 70 คน ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในแนวทางที่ต้องการเกี่ยวกับการพึงพอใจและความกระตือรือในการทำงาน หลังจากที่นักศึกษาทั้งหมดได้ผ่านการฝึกอบรม T-group เป็นเวลา 18 ชั่วโมง แล้ว

ส่วน Haiman³⁵ ใช้ผู้ถูกทดลอง (subjects) 425 คนที่เข้าศึกษาวิชาหนึ่งที่ Northwestern University โดยให้มีการฝึกอบรม T-group ครั้งเดียว 10 สัปดาห์ จุดหมายของ Haiman เพื่อจะดูความเปลี่ยนแปลงทางด้าน “การใจกว้าง” ของนักศึกษาเหล่านี้ตามสเกลที่เข้าใช้ร่วม

³³R. Harrison, "Impact of the Laboratory on Perceptions of Others by the Experimental Group," in *ibid.*

³⁴M.D. Dunnette, "Industrial Psychology," in P.R. Farnsworth et. al. (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 13, 1962 (Palo Alto, Calif.: Annual Review, Inc., 1962).

³⁵F.S. Haiman, "Effects of Training in Group Processes on Open-Mindedness," *Journal of Communication* (Vol. XIII, 1963), pp. 236 - 245.

ผลปรากฏว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการใจกว้างค่อนข้างมีนัยสำคัญที่เดียว Haiman พบว่าผู้มีคะแนนต่ำตอนแรกเริ่มการฝึกอบรม (คือผู้ที่กล่าวได้ว่า ไม่มีใจกว้าง) จะมีคะแนนเพิ่มสูงมากที่เดียว หลังจากการฝึกอบรมแล้ว เข้าใจสูงกว่า การเปลี่ยนแปลงของคะแนนตามสเกล ดังกล่าวเน้นถือเป็นประสิทธิผลอันสำคัญของการฝึกอบรม T-group ในการส่งเสริมให้คนมีใจกว้างขึ้น

2. ลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน Miles³⁶ รายงานผลการวิจัยที่ได้กำหนดคืออย่างที่โดยใช้ Ohio State Leader Description Questionnaire และ Group Performance Scale รวมทั้งแบบสอบถามความเบ็ดเตล็ดที่ผู้สอนกรอกข้อความลงเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้เข้าฝึกอบรม T-group และ สรุปผลปรากฏว่าไม่มีนัยสำคัญของ การเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติงาน แต่หากมองจากเมื่อของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นที่เข้าใจ เกิดขึ้น (Perceived change) ปรากฏว่า 73 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มทดลอง มีการเปลี่ยนแปลงที่ ระดับของนัยสำคัญ .01

อย่างไรก็ตาม Bunker ได้ทำการทดลองแบบคล้ายๆ กับ Miles เกี่ยวกับผลของการฝึกอบรม T-group เมื่อว่าจะแตกต่างออกไปบ้างในเมื่อของการเปรียบเทียบกลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลองที่ซับซ้อนขึ้น เข้าสรุปผลการวิจัยออกมาว่า ข้อมูลที่ได้รวมรวมมาหันสามารถตีความใน เมื่อที่จะสนับสนุนข้อเสนอที่ว่า สิ่งที่แท้จริงบุคคลได้เรียนรู้จาก การฝึกอบรม T-group สามารถ จะนำไปใช้ในสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์อื่นๆ³⁷ (โปรดพิจารณาคำว่า “เรียนรู้” จากความหมายที่ได้แนบไว้ในคำนำ) ซึ่งหมายความว่าในการฝึกอบรม T-group ได้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางพฤติกรรมขึ้น และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นสามารถจะนำไปใช้ในสภาพการปฏิบัติงานได้ทั่วไป

Underwood³⁸ ทำการศึกษาผลของการฝึกอบรม T-group ในลักษณะการเปลี่ยนแปลง ของตัวบุคคลและระหว่างบุคคลทั้งสองคู่และไม่คู่ ค้น查จากการสังเกตของเพื่อนร่วมงานและ

³⁶M.B. Miles, "Human Relations Training: Processes and Outcomes," *Journal of Counseling Psychology* (Vol. VII, 1960), pp. 301 - 306.

³⁷D.R. Bunker, "Individual Application of Laboratory Training," *Journal of Applied Behavioral Science* (Vol. I, April-May-June, 1965), pp. 131 - 148.

³⁸W.J. Underwood, "Evaluation of Laboratory Method Training," *Journal of the American Society of Training Director* (Vol. XIX, 1965), pp. 34 - 40.

ผู้บังคับบัญชา โดยที่หั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาไม่ทราบเรื่องการฝึกอบรมี้มาก่อน ใน การทดสอบนี้ Underwood ใช้หั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เวลาที่ใช้สำหรับการสังเกตการเปลี่ยนแปลงนานถึง 30 สัปดาห์

แม้ว่าการทดสอบนี้มิได้ให้นัยสำคัญในทางสถิติ แต่สิ่งที่พบจาก การสังเกตของสองกลุ่มนี้ มีลักษณะต่างกันมากพอที่จะพิจารณาได้ Underwood รายงานผลว่า กลุ่มทดลองได้แสดงให้เห็น ว่าประสิทธิผลส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานลดลง การเปลี่ยนแปลงนี้อาจกล่าวได้ว่ามีลักษณะ เป็นการแสดงอาการด้อยคุณภาพอย่างมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ฝึกสอนการฝึกอบรม T-group มา ถูกมองใน แบบที่ใช้อารมณ์ค่อนข้างมาก แล้วในสถานะการณ์การทำงานเดิมนั้นไม่ได้ให้คุณค่าอย่างที่ต้องการให้ อารมณ์ ผลงานป่วยเป็นการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่ไม่ดีไป ดังนั้นเข้าใจง่ายๆ คือ ผลกระทบต่อไป จากการค้นพบคราวนี้ควรจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรม T-group มีผลลัพธ์มากในการที่จะก่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลที่ต้องการและไม่พึงการชี้ให้

งานวิจัยผุดท้ายที่จะนำมาอ่านไว้ที่นี้คือการวิจัยของ Chris Argyris ที่ได้ศึกษาแก่ บริษัทชั้นสูง 20 คน ในฝ่ายหนึ่งของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง การศึกษาระนั้นได้พิจารณาเปลี่ยน แปลงชานานให้ญี่ปุ่นค่าของกลุ่มนี้ที่มีต่อการควบคุมความรู้สึกและอารมณ์ การแก้ปัญหาใน กลุ่มทดลองจนการพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบต่อบุคคลที่บังคับบัญชา เพื่อคงผลให้เกิดประสิทธิผล ในองค์กรชั้น³⁹ อย่างไรก็ตาม Argyris ได้ “แนะ” ท่อไปว่า การเปลี่ยนแปลงจริงๆ ใน องค์กรจะ “ไม่เกิดขึ้น ตราบเท่าที่องค์กรโดยส่วนเรามั่นใจยังไม่ยอมรับคุณค่าใหม่นั้น สิ่งที่ขาดแคลน จากการศึกษาสรุปแสดงไว้ในตารางที่ 3

³⁹Chris Argyris, "T-groups for Organization Effectiveness," *Executive Development Series, Part I*, Reprints from *Harvard Business Review*.

ตารางที่ 3
คุณค่าของนักบริหารชั้นสูง 11 คนก่อนและหลังการฝึกอบรม T-group⁴⁰

ในสถานการณ์การปฏิบัติงาน	ก่อน T-group	6 เดือนให้หลัง
1ก ผู้นำควรจะแปลงบัญชาาระหว่างบุคคลให้มีเหตุผลขึ้น	100%	10%
1ข ผู้นำควรเข้าร่วมเกี่ยวกับบัญชาาระหว่างบุคคล	0	81
2ก ผู้นำควรจะหยุดการตัดเย็บกันด้วยอารมณ์โดยกำหนด จุดหมายอันมีเหตุมีผลสำหรับการประชุม	90	10
2ข ผู้นำควรยกເອົາຫັບຫຼັດແຍ້ງຄ້ວຍອາມນີ້ແລະຂ່າຍກັນທຳ ການເຫັນໄຈແລະແກ້ໄໝໜ້າ	6	81
3ก เมื่ออารมณ์ເກີດຂຶ້ນອ່າງຮຸນແຮງຜູ້ນໍາແລະຜູ້ຮ່ວມງານຕ່າງ ປະລູຍໄທເລີຍໄປໂຕຍໄມ້ຂ້ອງເກີວ້າຍ	100	18
3ข เมื่ออารมณ์ເກີດຂຶ້ນອ່າງຮຸນແຮງຜູ້ນໍາກວ່າເປົ້າໂຍກາສໃຫ້ ທັງຄົນເອງແລະຜູ້ອື່ນເກີວ້າຂ້ອງຕ້ວຍ	0	82
4ก หากເກີດຄວາມຈຳເປັນທີ່ຈະຕັດເກີວ້າຂ້ອງກັບຄວາມຮູ້ສຶກ ຜູ້ນໍາກວ່າເມື່ອເຂົາຈະຮູ້ສຶກວ່າເຂົາໄໝມີຄຸນສ່ນໄໝຕີທີ່ສຸດ	100	9
4ข ຜູ້ນໍາກວ່າສັນເປົ້ນນຸ່ມສົງເລົມຜູ້ທີ່ມີຄວາມສາມາດພາກທີ່ສຸດ	0	90
5ก ຜູ້ນໍາມີຄວາມຮັບຜິດຊອບເທິ່ງທີ່ໃນການນຳກຸ່ມໄປຕາມແນວ ທາງຮະຫວ່າງການประชุม	100	0
5ข ສາມາດໃຊ້ຂອງກຸ່ມທີ່ໜ້າຮ່ວມທີ່ຜູ້ນໍາມີຄວາມຮັບຜິດຊອບ ຮ່ວມກັນໃນການນຳກຸ່ມໄປຕາມແນວ	0	100

จากตัวอย่างการวิจัยที่ยกมาเสนอ ให้นำไปใช้ได้ว่า ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดที่ผลลัพธ์ของ
การฝึกอบรม T-group สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างดี ความจริงยัง

⁴⁰ ปรับปรุงและแปลงจาก *ibid.*, p. 143.

มีการวิจัยอีกนากมายเกี่ยวกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างการฝึกอบรม T-group และผลของการฝึกอบรม หลังจากผู้เข้าฝึกอบรมผ่านมาแล้ว บทความของ Robert J. House⁴¹ ได้สรุปรวมและประเมินผลการวิจัยเหล่านี้ไว้ดังต่อไปนี้

XI. ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับการฝึกอบรม T-group

แม้ว่าจะมีผู้สนใจทำการวิจัยผลการฝึกอบรม T-group เขียนมาจนถึงปัจจุบันนี้ ผลของการวิจัยยังมีข้อโต้แย้งทั้งในแง่รرمวิธีและผลลัพธ์ ซึ่งบางอันก็ค้านกับผลของการฝึกอบรม ดังนี้เป็นที่คาดหมาย คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การโต้เที่ยงเรื่องคุณค่าของการฝึกอบรมแบบนี้คงมีมาก็แต่เริ่มแนวความคิดเรื่อง T-group ที่เด่น ผู้เขียนขยายเอาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 8 ปีมาแล้ว ที่มีการโต้แย้งและโจนศึกษาการฝึกอบรมแบบ T-group อ่อนหนักที่สุด และเป็นลิ่งที่ผู้สนใจในการฝึกอบรมแบบนี้จะต้องหันมาพิจารณาหนึ่งก็คือ การคุกคามโดยไม่ระหะห่วง George S. Odiorne กับ Chris Argyris

ข้อโต้แย้งที่ George S. Odiorne⁴² ยกมาก่อนหนึ่นคือ เช่นเดียวกับการฝึกอบรมที่แท้จริงและผลเติบโตจากการเข้าฝึกอบรมนี้ก็ทำให้เกิดจิตวิปลาสไปได้ Odiorne เอียดถึงตัวอย่างการฝึกอบรม T-group ที่ Wisconsin ซึ่งได้นำเสนอต่อบริหารต้นงานวิจัยของบริษัทวิศวกรรมใหญ่แห่งหนึ่งมา ผู้นำการฝึกอบรมก็ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม T-group มา ก่อนเลย ในสัปดาห์แรกผู้นำนักฝึกอบรมก็ไม่อาจดำเนินการฝึกอบรมไปได้ถ่ายบุกต้องตามแบบของการฝึกอบรมนุชช์ สมพันธ์ ผู้เข้าฝึกอบรมเริ่มพูดอะไรก็ได้ที่รุนแรงเข้าหากัน เริ่มกว่าเกิดภาวะความคับข้องใจขึ้น สุดชีด บางคนถึงกับจิวิ่งไปเล่น สิ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มล้วนแต่เป็นความวุ่นวาย Odiorne จึงหันคำามว่า “นี่หรือคือการฝึกอบรม?” เขายังกับแนะนำว่า นักธุรกิจควรอย่างยิ่งที่จะหลีกเลี่ยงวิธีการฝึกอบรมเช่นนี้

⁴¹ Robert J. House, "T-group Education and Leadership Effectiveness: A Review of the Empirical Literature and A Critical Evaluation," *Personnel Psychology* (Vol. 20, No. 1, Spring, 1967), pp. 1 - 32.

⁴² George S. Odiorne, "The Trouble With Sensitivity Training," *Training Directors Journal* (October 1963), reprinted in Harold Lazarus, and E. Kirby Warren, *op. cit.*, pp. 269 - 272.

ผู้ที่พยายามแก้ไขอุปสรรคทาง การฝึกอบรม T-group และเป็นผู้นำคนหนึ่งใน派系จุบันที่สนับสนุนการฝึกอบรมนักย่างมาก คือ Chris Argyris สาระสำคัญที่ Argyris กล่าวไว้ดังนี้⁴³

1. ...การศึกษาในห้องปฏิบัติการนั้นมีวัตถุประสงค์แน่นอน ความจริง เวลาเข้าห้องปฏิบัติการก็ให้ใช้วาลุลัยชี้明อภิปรายและวิเคราะห์วัตถุประสงค์เหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตามผู้ทำการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการไม่อาจ “ยกเบียดสีงเหล่านั้นลงไปในคอหอยของผู้เข้าฝึกอบรม”

2. ยอมรับว่าเหตุการณ์ที่ Wisconsin เป็นเหตุการณ์ที่ยุ่งเหยิง น่ากลัว แต่ผู้ก่อวายหา (การอบรม T-group) ไม่ได้อ่านร่างข้อกล่าวหาของคนชนบทว่า “ผู้นำในการฝึกอบรมไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อนำการฝึกอบรมครัวเรือนเกย์”

3. จากประสบการณ์ของ NTL ผู้ที่เกิดจิตวิปลาสที่บ้านแล้ว น้อยกว่าผู้มีจิตวิปลาสต่อประชากรทั่วไปทั่วประเทศ หรืออย่างน้อยก็ถูกว่า ประสาการณ์ที่เกิดขึ้นที่ University of Michigan และ Yale University รวมกันถึงสองเท่า

... ในจำนวนกว่า 10,000 รายที่เข้าฝึกอบรม T-group เพียง
เพียง 4 รายเท่านั้นที่เกิดภาวะจิตวิปลาส และล้มป่วยอย่างหนักในจำนวน
4 รายนี้ก็มีประวัติทางการเมืองใจไม่平直ไม่ถ้วงสัน

Argyris ยังได้เสนอให้มีการค้นคว้าวิจัยเรื่องการฝึกอบรม T-group อย่างกว้างขวาง ยังขึ้นอย่างไรก็ตาม เราให้ความจริงที่สำคัญย่างหนึ่งในการทำการฝึกอบรม T-group คือ ว่า ผู้นำการฝึกอบรม (trainer) จะต้องได้รับการฝึกอบรม แบบนามากพอสมควร หมายถึง ต้องมีคุณสมบัติคือพย รู้จักการฝึกอบรม T-group ดีแล้ว และมีความสามารถในการ “ประคับประกอง” กลุ่มฝึกอบรมในแนวทางที่ไม่เกิดความสับสนยุ่งเหยิงขึ้นได้ ครุยของผู้เขียนคนหนึ่ง (Professor Thomas H. Patten, Jr.) ทำการสอนและเป็นผู้อำนวยการภาควิชาการจัดงานบุคคล (Professor Thomas H. Patten, Jr. ทำการสอนและเป็นผู้อำนวยการภาควิชาการจัดงานบุคคล) และพุทธิกรรมในองค์การที่ School of Labor and Industrial Relations, Michigan State University) กล่าวว่า เขายังไม่อาจจัดการฝึกอบรม T-group ได้ เพราะเขาเพียงเข้าฝึกอบรมเพียง 3 ครั้งเท่านั้น ยังไม่อาจเรียกคนของว่าเป็น “ผู้รู้” พยที่จะทำการฝึกอบรมได้

⁴³Chris Argyris, "In Defense of Laboratory Training," *Training Directors Journal* (October 1963) in *Ibid.*, p. 273.

XII. การฝึกอบรม T-group กับสังคมไทย

หลังจากได้พิจารณาศึกษาวิธีการและผลของการฝึกอบรม T-group กลุ่มงานข้อใด้เยี่ยงเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้ว สิ่งที่น่าคิดมากอย่างหนึ่งว่าในสังคมไทย หรือสำหรับราษฎรไทยเราจะเริ่มให้มีการฝึกอบรมแบบนี้ให้อย่างไร และจะเกิดผลบ้างหรือไม่ เรื่องราวที่ ชวัลิต ศิริภิรุณ⁴⁴ วิเคราะห์ไว้ในวิทยานิพนธ์ของเขาน่าสนใจมาก และจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาศึกษากรณีที่จะดำเนินการฝึกอบรมแบบนี้ในประเทศไทย กย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความคิดเห็นที่ควรเสนอไว้ในที่นี้บางประการ คือ

1. ผู้นำการฝึกอบรม คุณสมบัติ ความสามารถ และความชำนาญในฐานะเป็นผู้นำการฝึกอบรมมีความสำคัญมากดังไก่ถ้ามาแล้ว เพราะฉะนั้น การที่เราจะเริ่มให้มีการฝึกอบรม T-group ขึ้นในเมืองของเรา ข้อคิดประการแรกควรจะเน้นที่คุณสมบัติของผู้นำการฝึกอบรมอย่างมากที่เดียว ครบเท่าที่ไม่แน่ใจว่าจะมีผู้นำที่ใช้การให้กับไม่ควรเสียเวลาไป เพราะนักจากผลเสียในรูปทั่ง ๆ มากมายแล้ว อาจทำให้เกิดความ “ขยาก” ที่จะทดลองแต่ให้มีการฝึกอบรมแบบนี้อยู่ในอนาคตต่อไป

เกี่ยวกับผู้นำการฝึกอบรมอีกแห่งหนึ่งคือ ไม่ควรนำเอารูป “ผู้รัก” จากสังคมหรืออีกวัฒนธรรมหนึ่งมาทำการฝึกอบรมในสังคมไทย เพราะแน่นอนที่สุดเขาย่อมไม่เข้าใจสภาพที่ใกล้เคียงกับแนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแข่งขันก่อต่าง ๆ ของคนไทย เขายังเป็นผู้แนะนำทางวิชาการหรือทฤษฎีให้กับเท่านั้น

ประการสุดท้าย ผู้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะทำการฝึกอบรม T-group มีความเชื่อว่าจะสามารถเริ่มจากกระบวนการง่าย ๆ ไปสู่การฝึกอบรมแบบซึ่งที่แท้จริงไก่ หมายถึงว่าเข้าจำต้องเห็นคุณค่าและมีความปรารถนาที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอยู่ ซึ่งจุดก่อกำเนิดความรู้สึกนี้ ก็คือความไม่พอใจกับสภาพพฤติกรรมที่แสดงอย่างหวังกันอยู่ในปัจจุบัน เพราะถ้าหากว่าทุกคนมีความพยายามและพยายามภาคภูมิใจในความเคลื่อนไหวในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มชนนี้แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะไปเปลี่ยนเสีย

2. ผู้เข้าฝึกอบรม ข้อแม่เบื้องต้นของการเรียนรู้ผู้เข้าฝึกอบรม แน่นอนที่สุดจำต้องเป็นคนที่มีศุภภาพจิตอยู่ในเกณฑ์ปกติ เพราะตามประวัติการฝึกอบรม T-group มากัน ผู้ที่กล่าว

⁴⁴Chavalit Siripiron, *Sensitivity Training and Cultural Values*, M.P.A. Thesis (Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1969), 89 pp.

เป็นคนจิตวิปัสสไปในที่สุดหลังจากผ่านการฝึกอบรมนี้ เป็นผู้ที่มีจิตใจไม่ประทิษฐ์ก่อตนแล้ว ประการต่อไปชึ่งอาจจะมีคุปสรคือยุ่งยากสำหรับคนไทยเราคือ การเข้ามีส่วนร่วม การกลั่นกรุ กลั่นแสวงความคิดและกล้าเผชิญหน้ากับความจริงและผู้อื่น โดยทั่วไปเราทราบกันดีอยู่แล้วว่า คุณค่าและพฤติกรรมที่แสดงออกมาระหว่างบุคคลในสังคมเรานี้เป็นไปในลักษณะจำยอม (submissive) การแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์วิจารณ์ผู้อื่นถือกันว่าไม่สุภาพ และเราจะไม่พ่อใจคำวิ เช่นกัน หากผู้อื่นแสดงความคิดเห็นถังกล่าวกับตัวเรา นักจากนี้เรียบคิดว่าการพูดความจริง เกี่ยวกับผู้อื่นนั้นเป็นการสร้างความป่วยร้าว (hurt) แก่ หรือบางทีก็คิดเพียงว่า “พูดไปสองไปเบี้ย นึงเสียต่ำลง” ทำพังเพยง่าย นานั้นสะท้อนให้เห็นคุณค่าของสังคมเรานในการแสดง พฤติกรรมทางการแสดงความคิดเห็นอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมทั้งกล่าวเมื่อ แสดงกับผู้คุ้นเคยรู้จักกัน หรือผู้ที่เราเคารพนับถือ ยังจำเป็นที่จะต้องรวมมัตร่วมทั้งกิริยาและ คำพูดมากขึ้น

จริงอยู่เมื่อคิดว่าลักษณะการเข้ามีส่วนร่วม การกลั่นกรุ กล้าแสดงความคิดเห็นตรงไป ตรงมาเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม T-group และเราก็พยายามพยายามไป ว่า การฝึกอบรม T-group ไม่อาจกระทำได้ในสังคมไทยก็ว่ายุคสมัยต้องกังวลสั้น ๆ นั้น แต่ เมื่อถัดไปคือที่หนึ่งว่า การเรียนรู้เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการฝึกอบรม T-group มีพลังเป็นอันมากในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเริ่มฝึกอบรม T-group แบบเบาบางก่อนที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงทันทีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันจะเอื้ออำนวยให้การฝึกอบรมแบบเต็มที่ (full scale) เป็นไปได้

ความตั้งใจที่จะมีการเปลี่ยนแปลง (intention to change) ของผู้เข้าฝึกอบรมเป็นสิ่ง สำคัญในอันทั้งที่ไป การนับบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นย่อมไม่วังเกิดผลดีท่อผู้ที่ไม่ ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงใด ๆ เพราะเขาพอใจและยึดมั่นอยู่กับสิ่งที่เป็นอยู่ในบัญญัติ แห่งอนุ ที่สุดว่าสิ่งนั้นไม่อยากรับรองให้ว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดผลดีแล้วยังทำให้ผู้ ถูกเข้าฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม “รู้สึก” เสมือนถูกทำโทษและปฏิภารต่อท่าน กับกระบวนการทั้งหลายที่เกิดขึ้นในห้องปฏิบัติการ ไม่จำเป็นท่องกล่าวไว้ก็ผลเสียที่จะเกิดตามมา เป็นทอยด์ ๆ เพราะเมื่อกันมีปฏิภารต่อต้านและมีองค์กันตนเองแล้ว ขันสุดท้ายอาจจะเป็นไปได้ที่ เขายังต้องพยายามทำลายสิ่งที่เขามีเป็นก้อนเพชร

ประการสุคท้ายที่ผู้เขียนได้ว่าเสนอ ก็คือ การจัดแบบหรือเตรียมการใด ๆ ให้บุคคลนี้ ใจใจที่จะเสาะแสวงหาคำตอบในสิ่งที่ตนไม่รู้ (spirit of inquiry) ธรรมชาติของมนุษย์ในสังคมปัจจุบันมีความจำเป็นเหลือเกินที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเหตุการณ์และสถานการณ์ทั่วไป เพื่อการดำรงชีพอยู่ได้โดยสงบสุขและปลอดภัย ความคิดเห็น อยากรู้ ต้องการให้คำตอบในสิ่งต่าง ๆ ที่ตนไม่รู้ จะทำให้คนเรากล้าและไว้ระดูจากความจริงใด ๆ ในโลกนี้ ความรู้ ความเข้าใจที่จำเป็นมากที่สุดในความเห็นของผู้เขียนคือ การรู้จักและเข้าใจคนเอง แท้จริงจากยังไม่มีกรรมของพิษารณาคนเอง ให้ยังด่องแท้ ข่าวสารที่ย้อนกลับจากผู้อื่นเชิงมีคุณค่ามากเหลือเกินในการที่จะช่วยให้เราเข้าใจคนของมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นยังอย่างหนึ่งก็คือการรู้จักและเข้าใจผู้อื่นอีกด้วย เพื่อประกอบความเข้าใจในตัวของตัวเอง เปรียญ เชื่อว่าเราไม่เคยมองเห็นเบหหน้อนเห็นริชชย์เร้าด้วยนัยทักของเรายัง กระจากเงาเป็นเครื่องช่วยให้เราเข้าใจในน้ำหน้าของเรานะ ความจำเป็นจึงคู่ที่วิธีเดือกรำขอกเราที่สามารถสะท้อนภาพจริงของเราระหว่างนี้ได้

3. วิธีการดำเนินการฝึกอบรม การฝึกอบรม T-group ยิ่งเต็มที่ตามแบบวิธีที่ถูกตั้งย่อมยังทำไม่ได้ เพราะเหตุผลสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งดังได้กล่าวมาในสองข้อแรกนั้น คือการเริ่มให้มีการฝึกอบรมขั้นแรกของเราจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของทฤษฎีก่อนอย่างมาก สร้างความเข้าใจในขอบข่ายของมนุษย์สัมพันธ์เสียก่อน จากการกระตุ้นด้วยความเข้าใจที่ว่านี้ ในโอกาสครั้งต่อไปสืบแรกที่ควรจะเกิดขึ้นคือการเข้ามีส่วนร่วม การเริ่มแสดงออกซึ่งสิ่งที่ตนคิดอาจจะขัดแย้งหรือคล้องจองกับขอบข่ายทางทฤษฎีไว้ ซึ่งจะเห็นว่าโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำการฝึกอบรมที่มีความสามารถและคุณสมบัติพร้อมทั้งทำงานหนักและอดทนเต็มที่ ความคืออยู่เป็นคู่ไป มีความสำคัญยิ่งยังสำหรับการริเริ่มการฝึกอบรมแบบนี้ในสังคมเรา การเตรียมตัว ผู้นำการฝึกอบรมและตัวผู้เข้าฝึกอบรมก่อนก็มีความจำเป็นอย่างที่จะขาดเสียไม่ได้

ในด้านของผู้เข้าฝึกอบรมนอกจากสิ่งที่จำต้องเตรียมตัวไว้ในข้อ 2 แล้ว การดำเนินการฝึกอบรมจะต้องกัดเลือกบุคคลที่มีให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอยู่ทั้งแบ่งส่วนตัว และการทำงาน เพราะเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทันไทยเรามีความ “เกรงใจ” มากเหลือเกินต่อผู้ที่ เวลาเข้ามายังคุ้นและเคารพนับถือ การแสดงออกได้ ทั้งในบางความรู้สึกนึกคิดและภาริยาต่าง ๆ ไม่อาจแสดงได้ที่บุคคลทั้งกันตัว ดังนั้นผู้เข้าฝึกอบรมควรมีลักษณะเปลกหน้ากันเสียตีกันไว้ในตอนเริ่มต้น อย่างน้อยก็ยังไม่เกิดความผูกพันใด ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการแสดงออกและมีส่วนร่วม

อย่างไรก็ตาม การริเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นครั้งแรกต้องมีข้อบกพร่องผิดพลาดเกิดขึ้น ไม่ได้ หากเราพร้อมที่จะศึกษาพิจารณาข้อนอกพร่อง และพยายามหาทางที่ดีกว่าเพื่อแก้ไขปรับปรุง อุปสรรคปัญหาทั้งปวงแล้ว ตอนต่อไปของการฝึกอบรมก็อาจคาดหวังได้ว่าปัญหาเหล่านี้จะถูกยก去

xiii. สรุป

การฝึกอบรม T-group เป็นแบบหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการฝึกอบรมมนุษย์สัมพันธ์ เพราะ ขุตหมายของการฝึกอบรมแบบนี้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้เพื่อตอบสนองความต้องการ ความเข้าใจรู้จักและยอมรับตนเองและผู้อื่นดีขึ้น ทั้งนี้ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีขึ้น ระหว่างมนุษย์ทั้งกันในกลุ่ม ในองค์กรและในชุมชน ระบุเบิกวิธีการฝึกอบรมและผลการวิจัยเรื่อง T-group อาจให้ความเชื่อมั่นต่อเรามากขึ้นว่า การฝึกอบรม T-group มีผลดีอันสูงในการที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยธรรมชาติสังคมมนุษย์มีความเกลื่อนไหวนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่จะไปสู่ทิศทางใดหรือแนวใดไม่ได้ทราบแน่นอน หากท้องการที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการและคาดหมายไว้ (planned change) แล้วก็อาจใช้วิธีการฝึกอบรม T-group เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่ท้องการ

ในสังคมหรือองค์กรมีอยู่ไทยก็กำลังยุ่งในภาวะที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปทางใดทางหนึ่งที่สำคัญนั้น หากได้ทดลองการฝึกอบรมแบบนี้กับผู้ที่เป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (agent of change) ในสังคมแล้วก็อาจจะคาดหวังว่า สังคมหรือองค์กรของเรามจะพัฒนาไปในแนวทางที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ที่อยู่ระหว่างสมาชิกทั้งหลายได้ จริงอยู่ที่มีผู้เรียนเสนอไว้ว่า การริเริ่มทดลอง T-group จะต้องมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นทั้งหมดทันที แต่เราเชื่อวิธีการที่จะประนีประนอมการปฏิบัติโดยไม่ทำอะไรมากเวลาก็จะดำเนินการบูรณะรุนแรง เพราะการปฏิบัติจิตใจ คุณค่า ความเชื่อค่านั้นไม่อาจสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้อาจต้องการเวลาถึงขนาดข้าวยุคหนึ่งที่เดียวแต่ก็มิได้หมายความว่าเราไม่ควรจะริเริ่มทำอะไรมีเสียเลย

ABSTRACT

Behavioral Change Through Laboratory Training

The most controversial method of training today is sensitivity training or laboratory training. Another name for this training method is "T-group training." Originating from the group dynamics movement, T-group training has become a very prominent part of human relation training. The main objective of any training method is to help people learn something. Through the learning process, we can trace further that the behavior has to be changed. T-group training, viewed from the standpoint of research results, could be a very effective force to induce behavioral change.

If T-group training approaches are followed in the Thai society, many obstacles appear because of the values, social norms, and culture when such training methods are initiated. However, those barriers, the writer believes, are not so severe as to discourage the Thai to try it. Well prepared sessions in terms of methodology, trainers, and trainees should overcome these obstacles. In fact, knowledge of T-group training procedure itself should help produce such preparation.
