

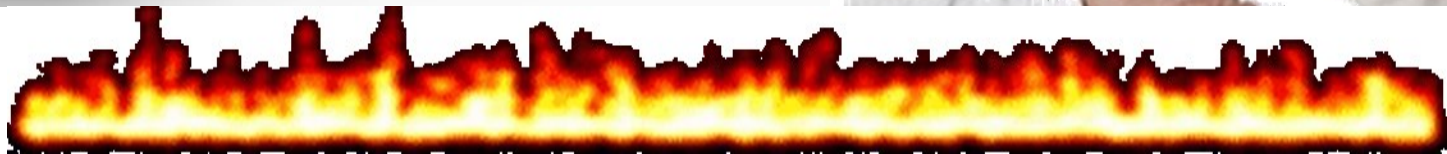


พลวัตกลุ่มและการทำงานเป็นทีม

อาจารย์วีระชัย เตชะนิตัตย์



บทที่ 11 ความขัดแย้งและปัญหาการทำงานเป็นทีม และการจัดการ





ถอดบทเรียน "รพ.อุดรฯ" จบปมประท้วงไล่หัวหน้าพยาบาล

หลังจากเมื่อ 2 ปีก่อน เกิดปมความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าพยาบาลและ
เจ้าหน้าที่พยาบาล โดยมีการออกมาชุมนุมประท้วงขับไล่หัวหน้าพยาบาลรายนี้
โดยให้เหตุผลว่า บริหารงานขาดหลักธรรมาภิบาลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แม้จะมีการออกมาชุมนุมเรียกร้องแล้วถึง 3 ครั้ง มีการยื่นหนังสือร้องเรียนไป
ยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลในขณะนั้น แต่ไม่มีการแก้ไขปัญหาแต่อย่างใด



ถอดบทเรียน "รพ.อุดรฯ" จบปมประท้วงไล่หัวหน้าพยาบาล

ล่าสุด มีการแก้ปัญหาเรื่องนี้แล้ว ซึ่งกาาใจของเรื่องนี้ก็ไม่ใช่ใครที่ไหน ศ.นพ. วันชัย วัฒนศัพท์ ผอ.หลักสูตรพัฒนาผู้นำและแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาค่ที่ยืดเยื้อมานานเกือบ 2 ปี ซึ่งได้มีการเชิญทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันแย้งมาจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเวลากว่า 8 เดือน จนได้ข้อสรุปร่วมกันในการที่จะพัฒนาให้ พ้นจากเรื่องราวความขัดแย้ง ซึ่งทั้งสองฝ่ายก็มีข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ร่วมกันในการทำงานอย่างสันติวิธีซึ่งได้มีข้อตกลงร่วมกันใน 2 ข้อใหญ่



ถอดบทเรียน "รพ.อุดรฯ" จบปมประท้วงไล่หัวหน้าพยาบาล

ข้อแรก ขอให้มีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการในการตัดสินใจร่วมกันของหัวหน้าพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาล เพื่อความเท่าเทียมกันในทุกด้าน และอีกข้อ ขอให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากทางกระทรวงสาธารณสุขให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลให้มีวาระเพียง 4 ปี เพื่อที่จะได้หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ท่านอื่นที่ได้รับฉันทามติจากเจ้าหน้าที่พยาบาลมารับไม้ต่อในทุก ๆ 4 ปี เป็นที่มาของคำว่า "โรงพยาบาลอุดรโมเดล"



ในสมัยหนึ่ง พระพุทธเจ้า ประทับอยู่วัดนิโคธาราม เมืองกบิลพัสดุ์ ทรงปรารภการทะเลาะกันของพระประยูรญาติ ได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว มีฝูงนกกระจาบหลายพันตัวอาศัยอยู่ในป่าแห่งหนึ่ง มีนายพรานคนหนึ่ง มีอาชีพจับนกกระจาบขายอยู่เป็นประจำ วันหนึ่ง นกกระจาบจำฝูงได้แนะนำนกกระจาบทุกตัวว่า "ท่านทั้งหลาย เมื่อถูกตาข่าย นายพรานครอบแล้ว ให้ท่านทุกตัวสอดหัวเข้าไปในตาข่ายตาหนึ่งๆ แล้วพากันบินไปที่ต้นไม้มีหนาม ทิ้งตาข่ายไว้แล้วบินหนีไปนะ" ฝูงนกกระจาบพากันรับคำ ต่อมาอีกสองวัน ฝูงนกกระจาบถูกตาข่ายนายพรานเข้าก็พากันทำเช่นนั้น นกทุกตัวสามารถหนีรอดไปได้ กว่านายพรานจะปลดตาข่ายออกจากหนามก็ค่ำมืดพอดี



อยู่มาวันหนึ่ง ขณะที่หากินอาหาร มีนกกระจาบตัวหนึ่ง บินลงพื้นที่หากิน
เหยียบถูก หัวนกกระจาบอีกตัวหนึ่งเข้า ตัวถูกเหยียบหัวโกรธจึงเป็นเหตุให้
ทะเลาะกันลามไปทั้งฝูงว่า "เห็นจะมีแต่ท่านเท่านั้นกระมัง ที่ยกตาข่ายขึ้นได้ ตัว
อื่นไม่มีกำลังหรอกนะ" ฝ่ายนกกระจาบจำฝูง เห็นพวกนกแก้วแต่ทะเลาะกัน ก็คิดว่า
"ขึ้นชื่อว่า การทะเลาะกัน ย่อมไม่มีความปลอดภัย ความพินาศจะเกิดขึ้น " จึงได้
พาบริวารส่วนหนึ่งบินหนีไปอยู่ที่อื่น

ฝ่ายนายพราน พอผ่านไปสองสามวัน ก็มาดักตาข่ายอีก พอฝูงนกกระจาบติดตา
ข่ายนายพรานในครั้งนี้อีก ต่างทะเลาะกันเกียกกันบินขึ้น จึงถูกนายพรานรวบไปเป็น
อาหารและขายทั้งหมด

นายพรานจึงกล่าวเป็นคาถาว่า "นกกระจาบทั้งหลาย ร่ำเริง บันเทิงใจ พาเอา
ข่ายไปได้ เมื่อใดพวกมันทะเลาะกัน เมื่อนั้น พวกมันจักตกอยู่ในเงื้อมมือของเรา"

นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า การทะเลาะกันนำมาซึ่งความพินาศ



สรรพสิ่งทั้งหลายตั้งอยู่บนความขัดแย้ง

- อะตอม มีอิเล็กตรอนและโปรตรอนซึ่งขัดแย้งกัน
- อะตอม → โมเลกุล → สารประกอบ → สสาร
- สสาร → พืช → สัตว์ → มนุษย์ → โลก



ธรรมชาติ
แห่งความ
ขัดแย้ง

จักรวาลอยู่บนความขัดแย้ง

- แรงเหวี่ยงจากศูนย์กลาง
- แรงดึงดูดระหว่างมวล



โลกตั้งอยู่บนความขัดแย้ง

- แรงดึงดูดเข้าหาศูนย์กลาง - แรงเหวี่ยงออกจากศูนย์กลาง



ชีวิตตั้งอยู่บนความไม่พอดีของความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งระหว่างภาวะที่อยากจะเป็นกับภาวะที่เป็นอยู่



ความขัดแย้งในตัวมนุษย์เอง

- ตัณหา - ศักดิ์ศรี
- กิเลส - สำนักคุณธรรม
- โลก - เกียรติ
- โกรธ - ความสงบสุข





“ร้อยพ่อ พันแม่”

เมื่อต่างคนต่างที่มา ความคิดเห็นย่อมต่างกัน
จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

ดูแล้ว..

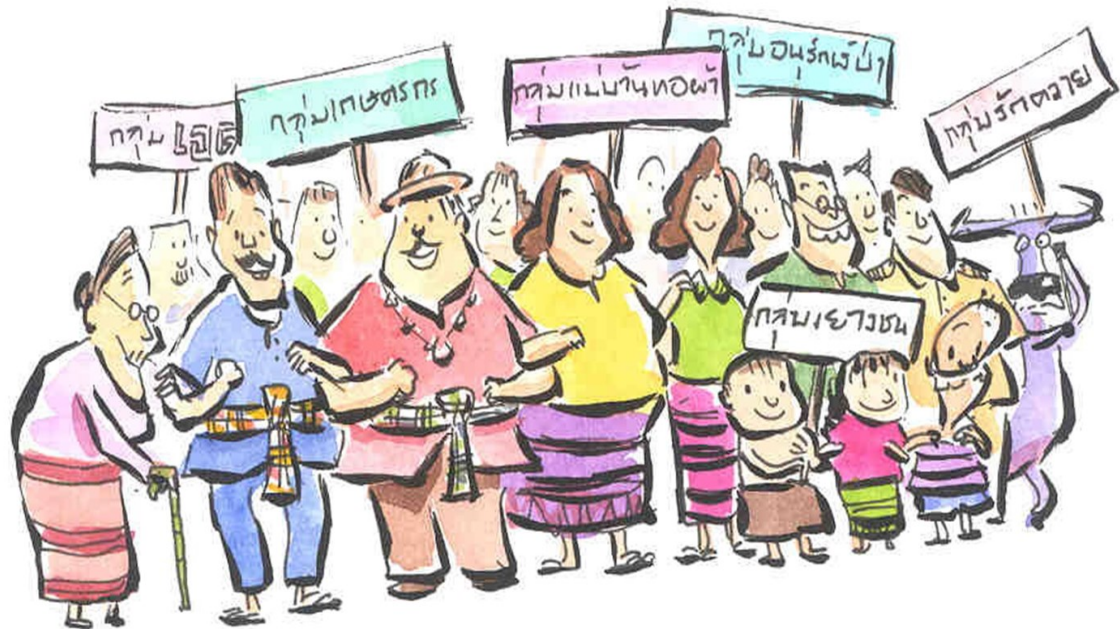
คิดอะไร?



แนวคิด

ความขัดแย้ง หนีไม่พ้น แต่จัดการให้ได้ดี

ความขัดแย้งในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ปกติที่เกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ที่และทุก ๆ เวลา เพราะการรวมอยู่ของคนย่อมมีความแตกต่างกัน คิดเห็นไม่เหมือนกันได้ ความขัดแย้งในการทำงาน มีแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความเชื่อแบบดั้งเดิมหรือความเชื่อแบบสมัยเก่า และความเชื่อแบบใหม่





แนวคิด

1. มุมมองแบบดั้งเดิม (The Traditional View)
 - ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องการหลีกเลี่ยง
 2. มุมมองแบบมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View)
 - ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ และยากที่จะหลีกเลี่ยง
 - ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป สามารถกำหนดแนวทางในการแสดงออกได้
 3. มุมมองแบบร่วมสมัย (The Integrationist View)
 - ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีต่อกลุ่ม เพราะเป็นตัวบังคับให้เกิดประสิทธิภาพ
- Conflict คล้ายคลึงกับ Competition
- ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์กร
- ความขัดแย้ง สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์



ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Confligere
คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกัน
เมื่อความสนใจ ความคิด หรือการกระทำไม่เหมือนกัน

ความหมายของราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง การไม่ลงรอยกัน
คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้
ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัด และแย้ง ซึ่ง
หมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกัน แล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย



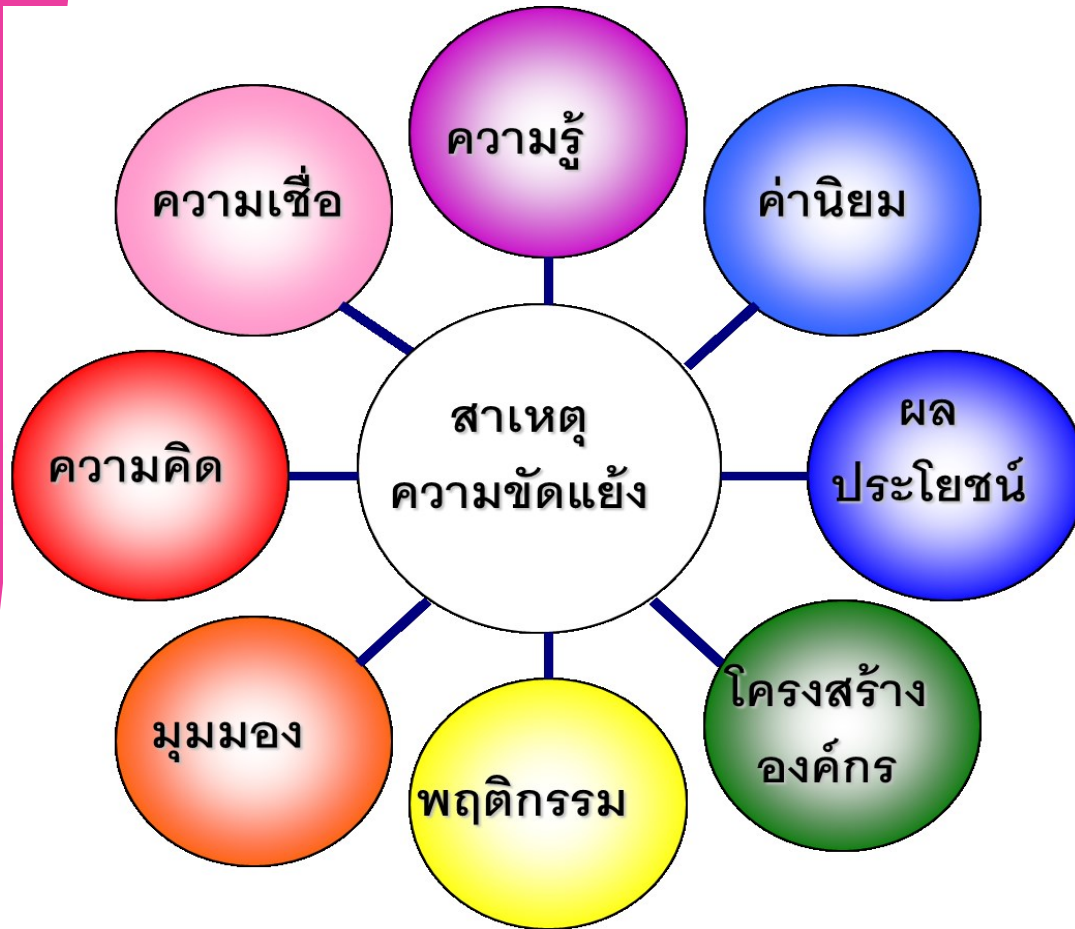
ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และ เป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้ง การต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือ การที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำ หรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตน บรรลุผล ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่าง หนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน





สาเหตุของความขัดแย้ง



เกิดขึ้นจากลักษณะ 3 ประการ คือ

1. การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ
2. การแสวงหาทางควบคุมกิจการงานหรืออำนาจของบุคคลอื่น
3. การไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน



สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

1. ความแตกต่างกัน (Differentiation)
2. การบิดเบือนด้านข่าวสารข้อมูล (Communication Distortions)
3. การแบ่งปันทรัพยากร (Shared Resources)
4. ความไม่เหมาะสมของเป้าหมาย (Goal Incompatibility)
5. ความเกี่ยวพันระหว่างงานที่ทำ (Task Interdependence)
6. ความไม่ชัดเจนในงานและบทบาท (Ambiguous Jobs and Roles)
7. ความกดดันในเรื่องเวลา (Time Pressure)
8. ระบบการให้ผลตอบแทน (Reward System)
9. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน (Uncertainty Change)



ประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict)

“..... เป็นความขัดแย้งภายในจิตใจของตัวเอง เมื่อเผชิญกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ หรือความต้องการหลายๆ อย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน”



ประเภทของความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict)

“การอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันจะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยมอคติ การรับรู้ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัด

หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน”

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

“..... เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า ที่จำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกัน อาจเกิดขึ้นภายในองค์การหรือนอกองค์การ ซึ่งมีทั้งเรื่องของการทำงานและเรื่องส่วนตัว”

ประเภทของความขัดแย้ง



3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter organization Conflict)

“..... เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม.....”



ผลทางบวกของความขัดแย้ง

1. ก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้
2. องค์กรได้มีการปรับปรุงและพัฒนา
3. สมาชิกในองค์กรได้มีการเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
5. ก่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งกันและกัน
6. ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคล
7. ช่วยให้เกิดการพิสูจน์หาข้อเท็จจริง
8. องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคม
9. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ
10. สมาชิกในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ



ผลทางลบของความขัดแย้ง

1. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล
2. บรรยากาศของความจริงใจ (Sincerity) และความไว้วางใจ (Trustiness)
3. เกิดการต่อต้านทั้งโดยลับและเปิดเผย
4. ผู้แพ้มักจะหลบหนีสังคม เก็บเนื้อเก็บตัว ผู้ชนะก็มักจะตีปีกเริ่งร่า
5. ก่อให้เกิดการสูญเสียบุคลากร

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสียเปรียบเสมือนดาบสองคม



ลักษณะรูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
2. การยินยอมให้ผู้อื่น (Accommodating)
3. การแข่งขัน (Competing)
4. การประนีประนอม (Compromising)
5. การร่วมมือซึ่งกันและกัน (Collaborating)

คนชนะคือผู้เข้มแข็ง

คนแพ้คือผู้อ่อนแอ

อยู่ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติ

การวิเคราะห์ความขัดแย้ง



ขั้นตอนที่ 1 ความไม่เท่าเทียมกัน (Potential Opposition or Incompatibility)

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการรับรู้และเข้าใจ (Cognition and Personalization)

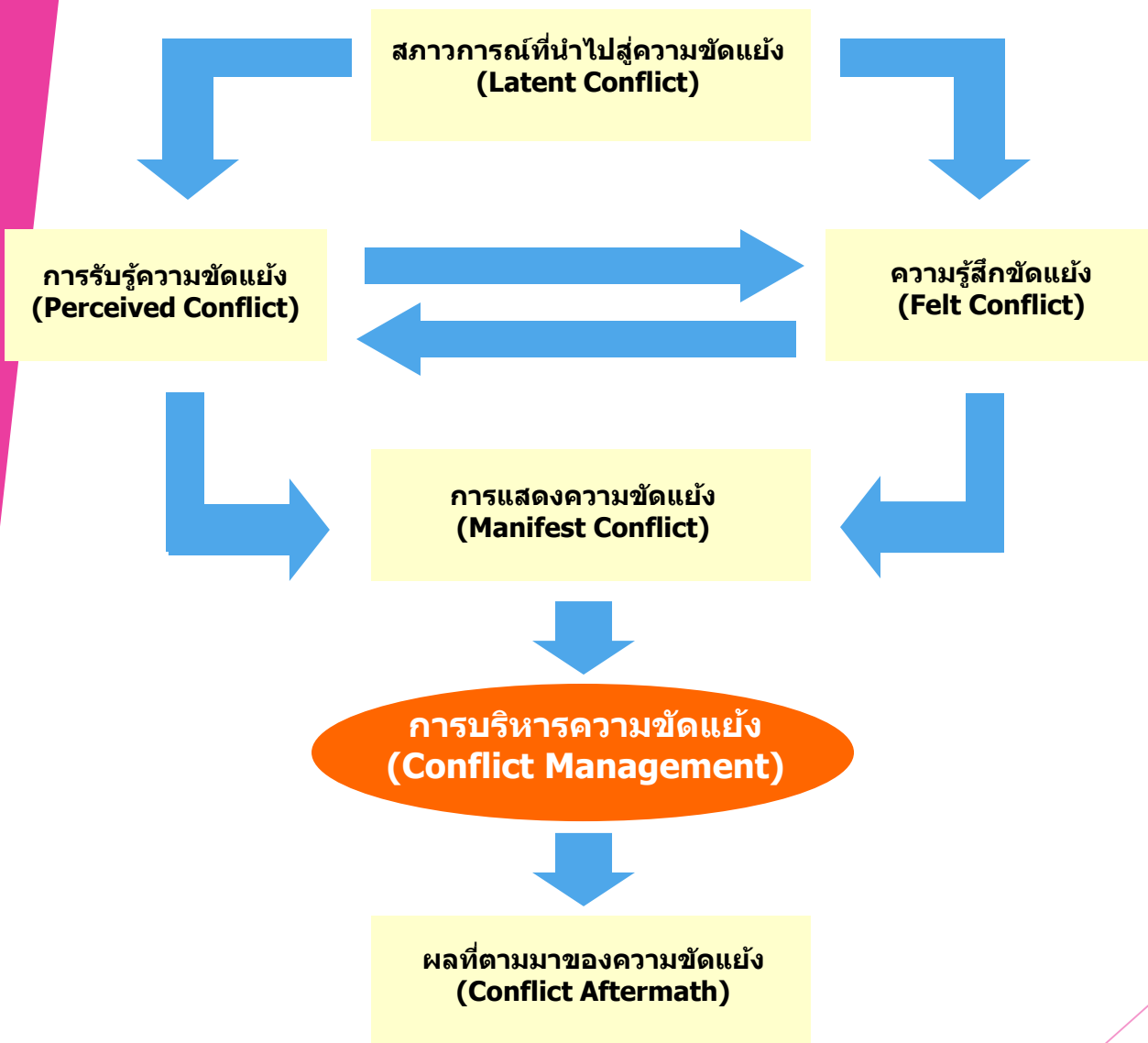
ขั้นตอนที่ 3 เจตนา (Intention)

ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรม (Behavior)

ขั้นตอนที่ 5 ผลที่จะเกิดขึ้น (Outcomes)



การวิเคราะห์ความขัดแย้ง



ความไม่เท่ากันของบุคคลในด้าน ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ความถนัด ระบบการทำงาน ฯลฯ

กระบวนการรับรู้เข้าใจว่า เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อตนเองหรือความไม่เท่าเทียมกัน ในการดำรงสถานะ

เจตนา ความต้องการในการตัดสินใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง

การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมาปรากฏให้เห็นต่อเนื่องกับอีกคนหรืออีกฝ่าย เบาๆ จนถึงรุนแรง

ผลลัพธ์ ถ้าแสดงออกในระบบที่เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมการได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่สูง จึงต้องเอาความขัดแย้งมาบริหาร

กระบวนการจัดการกับความขัดแย้ง



เผชิญกับความขัดแย้ง

เข้าใจสภาพแต่ละฝ่าย

ระบุปัญหา

แสวงหาและประเมินทางเลือก

สรุปแนวทางแล้วนำไปใช้



กระบวนการจัดการกับความขัดแย้ง

การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง

- ผู้บริหารต้องกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา
- รอให้ปัญหาค่อยๆหายไปเองไม่ได้ ต้องเข้าไปเผชิญปัญหา
- เลือกเวลาและสถานที่ ในการเผชิญปัญหาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

เข้าใจสภาพแวดล้อมแต่ละฝ่าย

- การหาสาเหตุของความขัดแย้งให้ได้
- การศึกษาถึงอารมณ์ และความรู้สึกแต่ละฝ่าย
- ชี้แจงความร่วมมือเพื่อความสำเร็จ

ระบุปัญหา

- สร้างความชัดเจนของปัญหาให้ถูกต้อง
- ให้อยอมรับหลักมนุษยสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย
- เคารพในความคิดตนและผู้อื่น



กระบวนการจัดการกับความขัดแย้ง

แสวงหาและประเมินทางเลือก

- ทั้งสองฝ่ายอภิปรายหาทางเลือกที่หลากหลาย
- แสวงหาแนวทางขจัดความขัดแย้ง แต่ละทาง
- ประเมินทางเลือกที่ทุกฝ่ายได้ชัยชนะร่วมกัน

สรุปแนวทาง และนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้

- ทำเอกสารหรือสัญญาที่ระบุความชัดเจนถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายได้รับ
- แต่ละฝ่ายตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่สรุปทางเลือก
- ถ้าไม่ถูกต้องกลับไปสู่ขั้นตอนการแสวงหาและประเมินทางเลือก

หลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง





เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การลดความขัดแย้ง

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation)

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

สุนทรียสนทนา (Dialogue)

การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง



การป้องกันความขัดแย้ง

เน้นเป้าหมายองค์กรมากกว่าเฉพาะกลุ่ม

จัดโครงสร้างงานในองค์กรให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน

พัฒนาระบบการสื่อสาร

หลีกเลี่ยงการสร้างสถานการณ์แบบมุ่งแพ้-ชนะกัน



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การลดความขัดแย้ง

↓
แยกกลุ่มขัดแย้ง

↓
จำกัดบทบาท

↓
แต่งตั้งผู้ประสานงาน

↓
เชิญบุคคลภายนอก

↓
หมุนเวียนงาน

↓
พัฒนาเป้าหมายของงานร่วมกัน

↓
ฝึกอบรมร่วมกัน

↓
หลีกเลี่ยงการดำเนินการที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง

↓
พบปะสังสรรค์

↓
การเจียบเฉย



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ชี้แนะและกดดัน

ประนีประนอม

เสียงแบบเอกฉันท์

ใช้กระบวนการแก้ปัญหา

ปรับปรุงโครงสร้างและสายงานใหม่

ปรับปรุงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

สร้างเป้าหมายร่วมกัน

แสวงหาทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation)

เป็นกระบวนการที่บุคคลที่เป็นกลางเข้าไปช่วยบุคคลที่อยู่ในสภาวะความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถหาทางออกในการแก้ปัญหาที่ได้รับคามพึงพอใจจากทุกฝ่าย โดยอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

ข้อเสนอ-สนอง ในเรื่องที่มีฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสีย

แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้อง

ระหว่างกัน เพื่อแสวงหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายตกลงยอมรับกันได้

- การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการร่วมมือ (Win-Win)
- การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกัน (Win-Lose)



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

สุนทรียสนทนา (Dialogue)



เป็นการสนทนาที่ต้องอาศัยศิลปะแห่งการฟัง
อันเป็นการฟังอย่างลึกซึ้ง ควบคู่กับการเปิดใจกว้างอย่างแท้จริง



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

สุนทรียสนทนา (Dialogue)

ยอมรับกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน

ดำรงความอยากรู้อยากเห็นในกันและกัน

ตระหนักว่าเราต้องการความช่วยเหลือจากกันและกัน

ทำอะไรให้ช้าลง โดยมีเวลาคิดและมองย้อนดูสิ่งต่าง ๆ



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง



การกระตุ้นให้องค์กรไม่อยู่นิ่งโดยการทำให้เกิดมีความขัดแย้งในระดับที่
พึงประสงค์เพื่อหวังผลต่อการพัฒนาองค์กร



เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง

การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

เปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร

เพิ่มแรงกระตุ้นในการแข่งขัน

สร้างสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือไม่แน่นอน

คัดเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมต่อการการเปลี่ยนแปลง

ปรับโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กรใหม่



การจัดการกับความขัดแย้งแบบ “CONFLICT”

C

- Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control)

O

- Optimist/Openness โดยผู้บริหารจะต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น

N

- Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

F

- Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล

L

- Love โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจ

I

- Individual/Identity เป็นการเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

C

- Communication โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

T

- Togetherness เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่า ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้