



สำนักงาน ก.พ.
OCSC
Office of the Civil Service Commission

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

ปรับมุมมองและแนวคิดการทำงานแบบดั้งเดิม	03
ความเป็นมาแนวคิดการทำงานสู่การทำงานเป็นทีม	04
แนวคิดรวบยอดการทำงานเป็นทีม	05
	07

บทที่ 2

หลักการและเหตุผล

ความหมายและประเภทของทีมงาน	08
ความสำคัญของทีมงาน	10
ทีมงานกับการพัฒนาหน่วยงาน	11
ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน	12
องค์ประกอบของทีมงาน	12
	14

บทที่ 3

คุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน	18
ทักษะในการเป็นสมาชิกทีมงาน	19
คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสานระหว่างทีมงาน	25
	28

บทที่ 4

การสื่อสารของทีม

หลักพื้นฐานการสื่อสารกับทีมงาน	30
รูปแบบของการสื่อสารในทีม	31
อุปสรรคในการรับข่าวสาร	33
ปัจจัยที่กำหนดช่วยการสื่อสารในทีม	36
คุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีม	37
	39

สารบัญ

บทที่ 5	
ระบบในการทำงานของทีมงาน	42
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	43
การปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม	44
องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	45
การประเมินผลการทำงาน	46
การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม	46
ระบบการประสานงานระหว่างทีม	47
บทที่ 6	
หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม	55
การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่	56
การสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน	57
การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	59
บทที่ 7	
การตัดสินใจของทีม	62
ความหมายของการตัดสินใจ	63
กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ	64
เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน	66
บทที่ 8	
ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	69
ความขัดแย้งของทีมงาน	70
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	71
บทที่ 9	
การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน	76
หลักการพัฒนาทีมงาน	78
การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่	79
แบบทดสอบท้ายบท	81

บทที่

01

บทนำ

- 1.1 ปรับมุมมองและแนวคิดการทำงานแบบดั้งเดิม
- 1.2 ความเป็นมาแนวคิดการทำงานสู่การทำงานเป็นทีม
- 1.3 แนวคิดรวบยอดการทำงานเป็นทีม



1.1 ปรับมุมมองและแนวคิดการทำงานแบบดั้งเดิม

หากเราพิจารณาโดยผิวเผิน ถึงความหมายของคำว่า ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือทีมงาน ก็ไม่น่าจะแตกต่างกัน เพราะต่างก็เป็นคนที่ทำงาน มีการบังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อผลงานหรือเป้าหมายของงานเช่นเดียวกัน จากภาพในอดีตที่ผ่านมา การทำงานทุกอย่างต้องมีผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร และมีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ต้องรับผิดชอบต่อเป้าหมายของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และผลักดันศักยภาพทั้งของผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรให้ออกมาอย่างเต็มที่ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาก็ต้องบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

หากพิจารณาในแนวคิดซึ่งมากยิ่งขึ้น เรากลับพบว่าเมื่อเราคิดและปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา เราต่างคิดว่าจะต้องทำหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่และกรอบภาระงานที่ตนรับผิดชอบ มีกฎ ระเบียบ วินัย เป็นตัวครอบการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามหน้าที่และสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ ซึ่งเรามักพบว่าการทำงานดังกล่าวมักไม่ค่อยพบการทุ่มเท การพัฒนางาน การหาวิธีการทำงานหรือวิธีการแก้ปัญหางานที่หลากหลาย หรือมีที่ทุ่มเท พัฒนางาน ก็เป็นรายบุคคล ซึ่งมองในภาพรวมถึงการขับเคลื่อนและการพัฒนาองค์กรจะเป็นไปได้อย่างช้าและไร้ทิศทาง ซึ่งการพัฒนาจะเป็นไปตามกรอบแนวคิดรายบุคคลเช่นกัน

จากภาพการทำงานในอดีตที่ผ่านมา มีหลายหน่วยงาน หลายองค์กร ได้พยายามค้นหาแนวทางการทำงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้หน่วยงาน องค์กรมีการขับเคลื่อนได้รวดเร็ว เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เรียนรู้ร่วมกัน มองผลตอบแทนและสร้างคุณค่าประโยชน์ร่วมกัน และพัฒนาก้าวหน้าร่วมกัน



1.2 ความเป็นมาแนวคิดการทำงานสู่การทำงานเป็นทีม

ประมาณ 25 ปี ในสหรัฐอเมริกา มีหลายบริษัทเช่น W.L Gore, Volve และ General foods ได้มีการนำเสนอการทำงานเป็นแบบทีมเข้าไปใช้ในขบวนการผลิต แต่ในขณะนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองและไม่มีคนให้ความร่วมมือ อีกทั้งยังดูเป็นสิ่งที่แปลก แต่เมื่อมาถึงในปัจจุบันนี้ ใครที่ไม่ได้ใช้ลักษณะการทำงานเป็นแบบทีมจะเป็นบริษัทที่ล้าหลัง ในบริษัทใหญ่ ๆ กว่า 500 บริษัท จะมีประมาณ 80 % ที่มีพนักงานที่ทำงานเป็นทีมมากกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมดและบริษัทเล็ก ๆ ก็ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมในขบวนการผลิตประมาณ 68 % ด้วยเช่นกัน

ในการทำงานนั้น ต้องมีทักษะประสบการณ์พร้อมทั้งวิจารณ์ญาณที่หลากหลาย และองค์กรก็ต้องมีการพัฒนาในการบริหารงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าองค์กรได้นำเอาการทำงานแบบทีมเข้ามาใช้เพราะว่ามีความยืดหยุ่นที่มากขึ้น มีสมรรถภาพในการรวมตัวกันได้รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้แก่

(1) ทีมงาน จะไม่ได้รู้สึกว่าเป็นแค่ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะรู้สึกมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ในองค์กร พร้อมทั้งจะทำมากกว่าหน้าที่ และทำได้หลายบทบาท หน้าที่ เพราะทุกคนคือทีมเดียวกัน และทุกคนได้รับการปฏิบัติจาก "ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีม" แบบให้เกียรติ ไม่มีใครเป็นเจ้านาย หรือ ผู้บังคับบัญชา ต่างกันที่ตำแหน่ง และหน้าที่ แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ ทุกคนได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

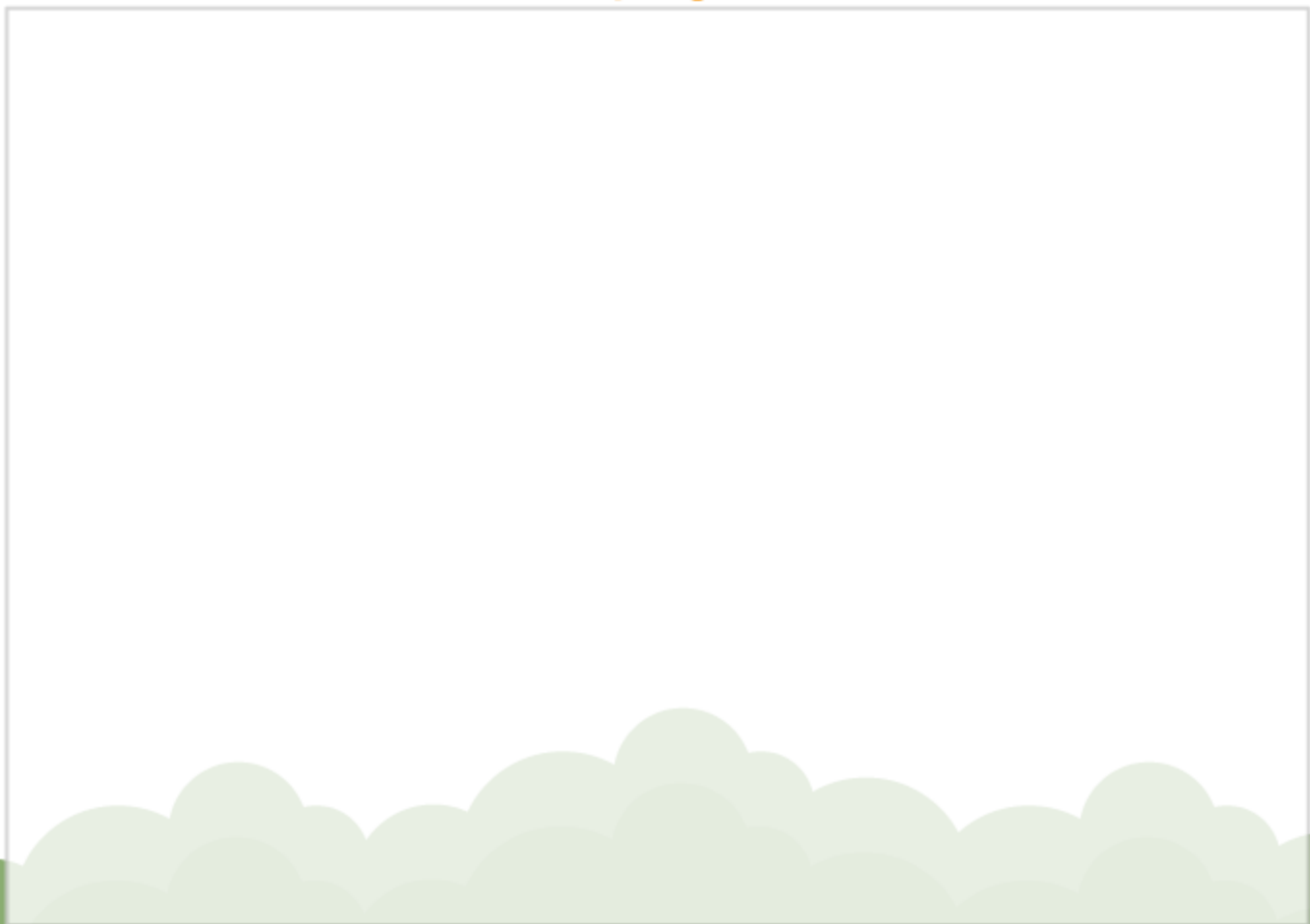
(2) ทีมงานจะทำงานไปด้วย เรียนรู้ไปด้วย พัฒนาไปด้วย มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะได้รับการชี้แนะ บ่มเพาะ-หล่อหลอมจาก หัวหน้าทีม หรือผู้นำ ที่พร้อมจะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ในกรณีเกิดความผิดพลาด ทีมงานจะไม่ตำหนิ ว่ากล่าว แต่จะเต็มไปด้วยบรรยากาศของการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงไปร่วมกัน

(3) ทีมงานจะกลายเป็นตัวอย่างที่ดี ให้กับทีมงานรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามา ถ่ายทอดประสบการณ์ดี ๆ พร้อมทั้งจะเป็นพี่เลี้ยงให้กับน้องใหม่ และพร้อมที่จะเป็นต้นแบบให้กับน้องในรุ่นต่อ ๆ ไป

(4) ทีมงานจะทำงาน โดยไม่ได้มองผลประโยชน์ หรือค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เนื่องจากสิ่งที่ทีมงานได้รับนั้น ได้รับผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล ตามผลการปฏิบัติงานของทีม และยังได้รับความรู้สึกดี ๆ ความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมทีม จากหัวหน้าทีม ที่สำคัญผลตอบแทนจึงมิใช่ทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้คนอยู่หรือไป แต่บรรยากาศการทำงานเป็นทีมจะเป็นสิ่งดึงดูดให้ทีมงานอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน

บทที่ 1 บทนำ

เพราะฉะนั้น การเปลี่ยนมุมมอง มองคนของเราเป็น "ทีมงาน" และเริ่มปฏิบัติโดยการสร้างและบริหารคนของเราแบบทีมงาน ผลของงานที่เกิดขึ้น จะแตกต่างไปจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมาย ฉะนั้นทีมงาน (Team Work) จึงเป็นทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในการทำงานที่องค์กร/สถาบันต่าง ๆ มุ่งสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากบุคลากรที่หลากหลายมารวมกันเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้แก่องค์กร การสร้างทีมงาน (Team Building) จึงเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องอันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่



1 ความแตกต่างของสมาชิกในทีม

คนเราทุกคนจะมีเอกลักษณ์ของตนทั้งกายภาพและบุคลิกภาพ โดยเขาจะมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น และเราจะต้องรับทราบสถานะของเราว่า อยู่ระดับใดในกลุ่มหรือองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ เพื่อให้สมาชิกทราบสถานะของตน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน เพื่อจะมีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันกับคนอื่น ๆ ในทีมได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ การเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกทีมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนเรามีความแตกต่างกัน ได้แก่ การศึกษา อายุ เพศ ภูมิฐานะ สถานภาพทางครอบครัว ซึ่งส่งผลให้เราล้วนมีการแสดงออก การนึกคิดที่แตกต่างกัน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน หากแต่สมาชิกทีมได้ทำความเข้าใจเหตุผลและมุมมองของสมาชิกทีมท่านอื่นอย่างเอาใจเขามาใส่ใจเรา พยายามทำความเข้าใจถึงอีกฝ่ายหนึ่ง และมองให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้น ก็จะส่งผลให้เราสามารถนำคุณค่าที่มองเห็นบนความแตกต่างเหล่านั้นนำมาผสานเห็นพลังมุ่งมั่นให้ทีมงานประสบความสำเร็จ โดยการรับฟังและทำความเข้าใจในเหตุผลของกันและกัน และร่วมกันผสานความคิดเห็นที่แตกต่างเหล่านั้นให้ออกมาเป็นผลงานของทีมงาน

2 ความสัมพันธ์ในทีม

การรู้จัก คู่คนเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยฝึกการเข้าใจเรา เข้าใจเขา การเข้าใจกันและกันนี้ เป็นการเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกันในฐานะผู้ปฏิบัติ ว่าขั้นตอนการทำงาน ภาระงานล้วนส่งผลให้ต้องแสดงความเห็นออกเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยังผลสำเร็จของทีมงานเป็นหลัก ไม่แสดงความเห็นแก่ตัวเลือกเฉพาะงานเบาาง่ายแล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น หากเราอยู่ในฐานะที่พึงกระทำได้ควรแสดงตนให้ความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานของทีมให้สำเร็จโดยเร็ว

3 ความแตกต่างในองค์การ

มีนัยสำคัญอยู่ 2 มิติ คือ

มิติแรก จะคำนึงถึงความเหมาะสมของทีมกับองค์การ ซึ่งจะดูว่าทีมอยู่ระดับใดในองค์การ ภารกิจของทีมมีความสำคัญเพียงใด และทีมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือไม่ เพื่อที่ทีมจะปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์การ

มิติที่สอง สนใจถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมกับบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะทีมงานจะไม่สามารถปฏิบัติงานตามลำพัง แต่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง

1.3 ความคิดรวบยอดการทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุป ในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จความก้าวหน้า และการพัฒนาการทำงานได้อย่างดียิ่ง ในการทำงานเป็นทีมนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งในส่วนของผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการในการทำงาน และการส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่สมาชิกทีมทุกคนควรจะได้เรียนรู้เพื่อเสริมสร้างให้ทีมงานมีความมั่นคงและพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิจกรรมท้ายบท

1. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างการทำงานตามหน้าที่กับการทำงานเป็นทีม
2. จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

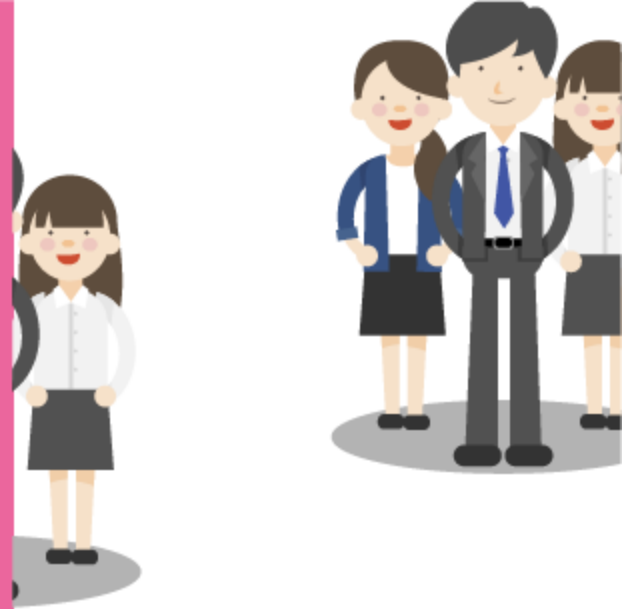


บทที่

02

หลักการและเหตุผล

- 2.1 ความหมายและประเภทของทีมงาน
- 2.2 ความสำคัญของทีมงาน
- 2.3 ทีมงานกับการพัฒนาหน่วยงาน
- 2.4 ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน
- 2.5 องค์ประกอบของทีมงาน



ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม (Teams vs Groups)

การทำงานแบบทีมกับกลุ่มจะมีความแตกต่างกันดังนี้

การทำงานแบบกลุ่ม (Work group)

การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงาน ภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น การทำงานของกลุ่มจึงเป็นการทำงานที่สมาชิกมีวัตถุประสงค์เดียวกัน เป้าหมายการทำงานเดียวกัน โดยอาจมิได้เชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือมิได้ขับเคลื่อนความสำเร็จและพัฒนาไปด้วยกัน



การทำงานแบบทีม (Work teams)

เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน



ในปัจจุบันนี้มีองค์กรจำนวนมากมีการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่ โดยเอาการทำงานแบบทีมเข้ามาใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเพื่อสร้างศักยภาพ (Potential) ในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อได้ผลผลิตที่ดี แต่ในการที่จะให้ได้ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นแบบทีมนั้น ได้อธิบายคุณลักษณะที่ทีมควรจะเป็นไว้ในบทนี้

2.1 ความหมายและประเภทของทีมงาน

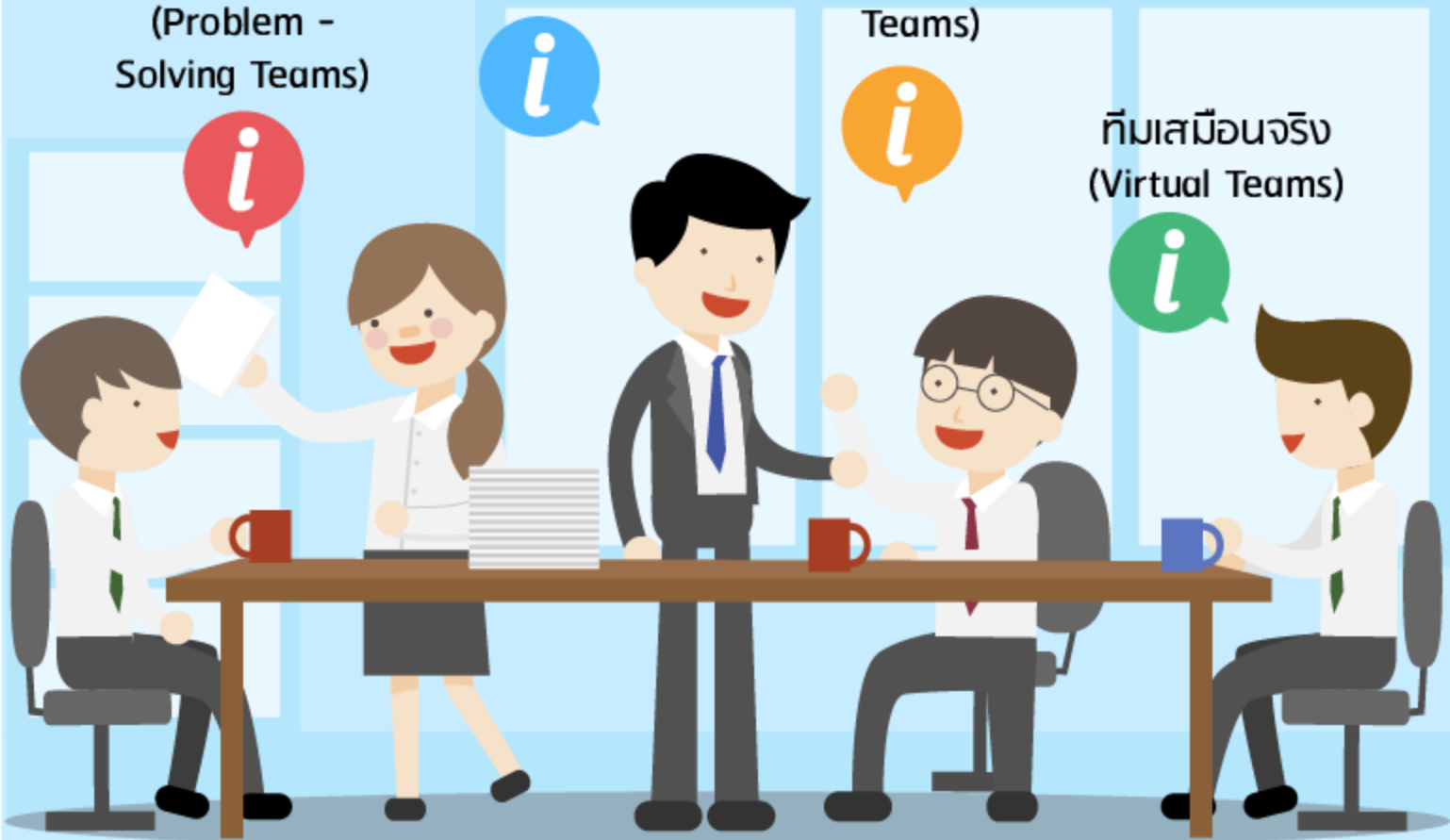
ทีมประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนมารวมตัวกัน ด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน และมุ่งการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีประเภทของทีมงานตามวัตถุประสงค์ 4 รูปแบบ ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา (problem-solving team) ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง (self-managed work team) ทีมข้ามสายงาน (cross-function team) และ ทีมเสมือนจริง (virtual teams)

ทีมแก้ปัญหา
(Problem -
Solving Teams)

ทีมบริหารตนเอง
(Self - Managed
Teams)

ทีมที่ทำงาน
ข้ามหน้าที่กัน
(Cross - Function
Teams)

ทีมเสมือนจริง
(Virtual Teams)



ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams)



ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหำทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหานั้นมีด้วยกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams)



หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams)



เป็นการประสานประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคล
ผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้าน
ความแตกต่าง (Differentiation Capabilities) โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน
(Task Force) ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ
(Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน, พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกัน
แก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิก
จะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และ
สร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

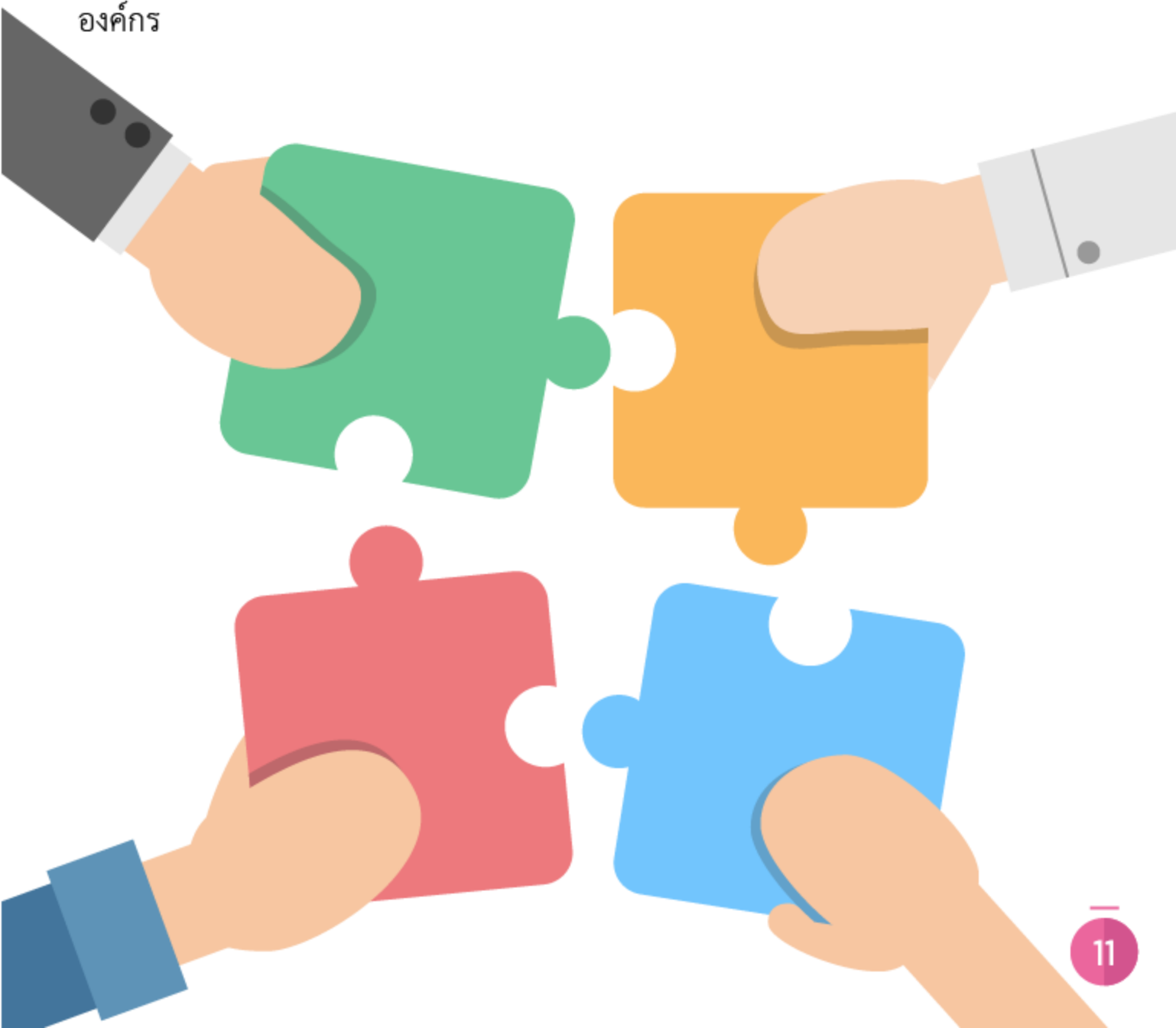
ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams)



ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

2.2 ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์จึงต้องการคนมาทำงาน ด้วยการคิดร่วมกัน งานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีมพัฒนาทีม ให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ทีมงานที่ดีจึงส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กร





2.3 ทีมงานกับการพัฒนาหน่วยงาน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้หน่วยงานมีการเติบโตและพัฒนาก้าวหน้า โดยทีมงานจะช่วยสร้างระบบการทำงานที่ดีที่มีประสิทธิภาพให้เกิดทั่วทั้งองค์กรโดยทุกคนในทีมจะต้องทุ่มความคิด ทุ่มแรงกาย เพื่องาน เพื่อความสำเร็จของงาน โดยไม่ถือว่าเป็นผลงานของคนคนเดียวแต่ผลงานทั้งหมดเป็นของทีม องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยความรวดเร็ว และเกิดประสิทธิผล ทีมที่ดีควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีกันในทีม มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบบริหารหรือการจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพมีความสามารถในการทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมีภาวะผู้นำที่ดี

2.4 ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน

เมื่อทีมมีประสิทธิภาพในการทำงานประโยชน์ที่ได้รับก็คือ การทำงานจะมีพลังอย่างมากมายมหาศาล ผลงานที่เกิดขึ้นจะมีมากมาย ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ อีกทั้งยังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก สร้างความมั่นคงในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ในงาน และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ดังนี้

2.4.1 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก

เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

2.4.2 สร้างความมั่นคงในอาชีพ

ช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์การต่าง ๆ มักจะปรับระบบการประเมิน และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

2.4.3 สร้างความสัมพันธ์ในงาน

สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one.” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

2.4.4 เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม



โดยสรุป การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานขององค์กรของหน่วยงาน หากองค์กร หน่วยงานไหนที่มีทีมงานที่เข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น

2.5 องค์ประกอบของทีมงาน

ทีมงานที่เหมาะสมต้องมีองค์ประกอบของทีมงาน ดังนี้

1. ผู้นำทีม

ซึ่งมีบทบาทหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งผู้นำทีมที่ดีควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้



(1) เป็นผู้ริเริ่มที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแนวคิดในการหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ แนวการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หาวิธีการแก้ปัญหาทางใหม่ ๆ หรือเป็นผู้ริเริ่มจุดประกายการเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานแนวใหม่ ๆ เพื่อให้ทีมงานสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีเหมาะสมร่วมกัน

(2) มีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำทีมงานจะต้องศึกษาและกำหนดเป้าหมายงานให้ชัดเจนเป็นไปตามแนวนโยบายของหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการทำงานให้สมาชิกทีมได้รับรู้ที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายงานเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงระยะเวลา เป็นต้น

(3) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก ผู้นำทีมจะต้องศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกทีมเป็น โดยสามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานของทีมให้แล้วเสร็จ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสมาชิกทีมมีความเต็มใจ สุขใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

(4) มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี ผู้นำทีมงานที่ดีต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดี มีทักษะในการตั้งคำถามเปิดและปิดการให้คำปรึกษาที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี มีความสามารถในการค้นหาปัญหา ค้นหาทักษะและความสามารถของสมาชิกผู้รับคำปรึกษาได้ดี รักษาความลับของผู้ขอรับคำปรึกษา สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถของสมาชิกทีมที่ดี ซึ่งหลักสำคัญในการให้คำปรึกษาที่ดีนั้น ผู้นำทีมต้องทำให้เขาเห็นตัวเอง และยอมรับในสิ่งที่ เป็นอยู่ด้วยตัวเอง เขาต้องเป็นผู้อยากเปลี่ยน ไม่ใช่มีใครบังคับ เขาต้องรู้สึกว่าจะสามารถกระทำในสิ่งที่ จะเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้เขารู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงทำได้ง่าย ๆ และน่าสนใจ หลุมพรางที่เขาเจออยู่เป็นแค่ความคิดของเขากับเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น เขาสามารถเลือกที่จะคิด ในอีกด้านหนึ่งได้ด้วยตัวเอง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลงมือทำอย่างจริงจัง ซึ่งผู้นำทีมงานจะไม่ใช้คำถาม เช่น "ทำไมจึงเป็นอย่างนี้" แต่มีทักษะในการตั้งคำถามเพื่อ ค้นหาแนวคิดของผู้รับคำปรึกษา เช่น ถามว่า "ทำอย่างไรจึงแก้ไขได้" แทน โดยผู้นำทีม จะต้องสร้างความเชื่อมั่นซึ่งผู้รับคำปรึกษาสามารถสร้างได้ด้วยตัวเอง การให้ความสำคัญ ที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ การให้พลังแก่ผู้รับคำปรึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำ

(5) มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกทีมรับทราบหน้าที่ของตนเอง โดยผู้นำทีมงาน จะต้องสามารถแจกแจง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมได้อย่างเปิดเผย เช่น มีการประชุมชี้แจง ทหารหรือภารกิจของทีมที่ได้รับมา เพื่อมอบหมาย สั่งการ หรือกระจายภาระงานให้สมาชิกทีมได้รู้อย่างทั่วถึง สามารถชี้แจงให้สมาชิกทีมได้เห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อความสำเร็จของทีมงานได้อย่างดี

(6) มีทักษะในการจัดระบบและโครงสร้างภายในทีม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะ การคิดเชิงระบบ โดยสามารถจัดระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการประหยัด ทรัพยากรขององค์กร สามารถจัดโครงสร้างการทำงานภายในทีมให้เกิดความเหมาะสม ในภาระงานและเป้าหมายงานที่ได้รับในแต่ละงาน

(7) เป็นผู้ฟังที่ดี หัวหน้าทีมจะต้องเรียนรู้ที่จะฟังผู้อื่น โดยเฉพาะสมาชิกทีม การฟัง เป็นทักษะส่วนหนึ่งของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ เอาใจใส่ การเห็นอกเห็นใจ และการรับรู้ข้อมูลของผู้อื่นอย่างใจเปิดกว้าง เห็นความสำคัญของความคิดเห็นของผู้อื่น การมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี จะส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลมีความครบถ้วน มีมุมมองหลาย ๆ มุมมองในการนำไปช่วยกันสร้างวิธีการทำงาน หาวิธีแก้ปัญหาทางใหม่ หรือพัฒนางานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดได้

(8) เป็นนักสื่อสารที่ดี หัวหน้าทีมงานต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบ การสื่อสารแบบเปิด คือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็น อย่างเต็มที่ หัวหน้าทีมต้องสามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูล นำไปคิดและตัดสินใจ ซึ่งการเป็นนักสื่อสารที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่จะมี สไตล์และการแสดงออกที่แตกต่างกัน คำนึงถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อการสื่อสาร เช่น ภูมิหลัง ของสมาชิกทีม แนวคิดและทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกทีมที่มีต่องาน สภาพแวดล้อม ที่อาจส่งผลถึงการสื่อสาร เช่น สภาพเสียงดัง สภาพอากาศ สภาพแสง สภาพสถานที่ ภาวะความเร่งรีบ ความกดดัน เป็นต้น โดยผู้นำทีมจะต้องสร้างระบบการสื่อสารให้ เป็น การสื่อสารแบบสองทาง ให้มีโอกาสที่ต่างฝ่ายต่างได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และต้อง มีทักษะในการใช้ภาษาที่สร้างอิทธิพลคล้อยหรือสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทีมคล้อยตาม เพื่อวัตถุประสงค์แห่งความสำเร็จตามเป้าหมายงาน

(9) เป็นนักคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี ผู้นำทีมต้องฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ โดยเริ่มต้นจากการเป็นนักแสวงหาข้อมูลที่ดี อย่างน้อยข้อมูลที่ดีควรมาจาก 3 จจริง ได้แก่ เป็นข้อมูลที่มาจกของจริงโดยการได้มีโอกาสจับ สัมผัส หรือมองเห็นสิ่งของจริงที่ใช้ใน การทำงาน ข้อมูลที่มาจกสถานที่จริง ซึ่งผู้นำจะต้องลงไปสัมผัสถึงสถานที่ทำงานจริง ของสมาชิกทีม ได้มีโอกาสสัมผัสสภาพการทำงานจริงของสมาชิกทีม และประการที่สาม เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หมายถึงเป็นข้อมูลที่แสดงสภาพความเป็นจริงมิได้ถูกบิดเบือน จากทัศนคติส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการดึงข้อเท็จจริงมาใช้ ในกระบวนการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อหาแนวทางการทำงาน และหากเป็นข้อมูลที่มี ความก้ำกึ่งในการตัดสินใจถึงผลดีผลเสีย ผู้นำต้องมีความสามารถและประสบการณ์ที่สูง ในการกล้าที่จะตัดสินใจนำทีมให้ทำงานได้ โดยเป็นผู้เปิดใจกว้างพอในการยอมรับผล ของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

บทที่ 2 หลักการและเหตุผล

2. สมาชิกทีม

ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ โดยสมาชิกทีมที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้



(1) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด สมาชิกทีมควรมีความตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อผลสำเร็จของงาน โดยสมาชิกทีมต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ และที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลา โดยมีความตระหนักในการผลักดันศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ หากปฏิบัติแล้วติดขัดหรือเกิดข้อขัดข้องก็ไม่เป็นอันพอใจหรือเพิกเฉย ปิดบัง หรือซ่อนเร้น แต่ควรรีบแจ้งหัวหน้าทีม หรือทีมงานเพื่อร่วมกันแก้ไขงานให้แล้วเสร็จให้ได้ อีกทั้งสมาชิกทีมยังต้องเรียนรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่นในทีมด้วย ทุกบทบาทมีความสำคัญ ไม่ก้าวล่วงบทบาทของผู้อื่น รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจแก่กัน เป็นต้น

(2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม นักสังคมวิทยาได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นสัตว์สังคม ซึ่งการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้นจึงจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดผลต่อการมีชีวิตรอด และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่เนื่องจากลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์บางประการมีสภาพที่ไม่แตกต่างไปจากสัตว์ประเภทอื่น ๆ เช่น ความต้องการที่จะทำอะไรตามความฉิวและจิตใจของตนเอง ความต้องการในเรื่องอำนาจและความเป็นใหญ่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย เกิดความวุ่นวายในด้านต่าง ๆ นั้น การกดขี่ข่มเหงซึ่งกันและกัน การเอาเปรียบเอารัดเอาเปรียบกัน และบางครั้งอาจนำไปสู่การต่อสู้ประหัตประหารกันขึ้น ดังนั้น มนุษย์จึงได้คิดแนวทาง วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการจัดระเบียบทางสังคมขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้สังคมเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเจริญก้าวหน้าต่อไป การเคารพต่อกฎเกณฑ์ทางสังคมนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการปกป้องความเจริญทางด้านคุณธรรมของผู้ประพฤติปฏิบัติเท่านั้น แต่แท้ที่จริงแล้วนั่นคือการสร้างความเจริญรุ่งเรืองเรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความสงบสุขให้กับบ้านเมืองและสังคม ซึ่งการที่ผู้คนในสังคมเคารพและประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางสังคมนั้น เป็นดรรชนีชี้วัดถึงอารยธรรมของสังคมหรือประเทศนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี และการประพฤติปฏิบัติตามกฎกติกาของผู้คนในสังคมนั้น อุปมาประหนึ่งว่ามีความงดงามเหมือนพวงมาลัยที่ร้อยขึ้นจากดอกไม้หลายสีกลุ่กันมารวมอยู่ด้วยกันอย่างเป็นระเบียบ ดอกไม้นั้นก็คือตัวแทนของผู้คนในสังคมที่ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาทางสังคม ส่วนด้ายสำหรับร้อยดอกไม้เหล่านั้นก็คือตัวแทนของกติกา กฎเกณฑ์ทางสังคม อันจะใช้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันนั่นเอง ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมก็เช่นเดียวกัน เป็นการรวมตัวกันของสมาชิกทีมเพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ ถ้าหากว่าจะมีสมาชิกทีมที่มารวมตัวกันหลายคน การมีกฎกติกาของทีม จึงยังผลทำให้การทำงานเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ถ้าหากว่าระเบียบกฎเกณฑ์ยังคงบัญญัติขึ้นเฉย ๆ ไม่ได้มีการนำมาใช้จริงในภาคปฏิบัติ เราจะพบว่า มีทีมงานมากมายที่ประสบความล้มเหลว หากเพราะสมาชิกทีมไม่ยึดต่อกฎกติกาของทีม แต่ยึดเอาความคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งในการทำงาน ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่า การที่สมาชิกทีมได้นำเอากฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาสู่ภาคการปฏิบัติได้จริงเท่านั้น จึงจะทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเป็นสาเหตุของการที่จะได้นำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าของทีมงานได้อย่างแท้จริง เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกทีมจึงต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎ กติกา การทำงานของทีม

(3) ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการทำงานใด ๆ ขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนการ ดังนั้น สมาชิกทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามีใช้หน้าที่โดยตรงของตนเอง

(4) ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ การที่สมาชิกทีมได้รับมอบหมายภาระงานจากทีมงานให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นย่อมหมายความว่า ทีมงานมีความไว้วางใจฝากความสำเร็จของงานให้กับตัวเรา สมาชิกจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงาน ในการทำงานให้เต็มที่ เต็มศักยภาพ ผลักดันความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นกับงาน เพื่อให้ทีมงานเกิดความไว้วางใจว่าเมื่อได้มอบหมายภารกิจหรือภาระงานให้สมาชิกแล้ว สมาชิกจะนำพาภาระงานของตนให้แล้วเสร็จจนได้

(5) เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้แล้วเสร็จนั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมที่หลากหลาย ช่วยประสานให้งานประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมนั้น จึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมที่หลากหลาย การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะส่งผลให้การประสานงานเกิดความเข้าใจได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะพบว่า การทำงานให้แล้วเสร็จนั้นไม่จำเป็นต้องสำเร็จด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หากเราเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะพบว่าเราจะมีวิธีการทำงานที่หลากหลาย หรือมีวิธีคิดในการแก้ไขงานให้สำเร็จได้ด้วยหลากหลายวิธีหรือหลากหลายความคิด ดังนั้นการเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะเห็นว่าผู้อื่นก็มีความคิดที่ดี ๆ เช่นเดียวกันเราเช่นกัน และยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออาทรต่อกันและกันด้วย

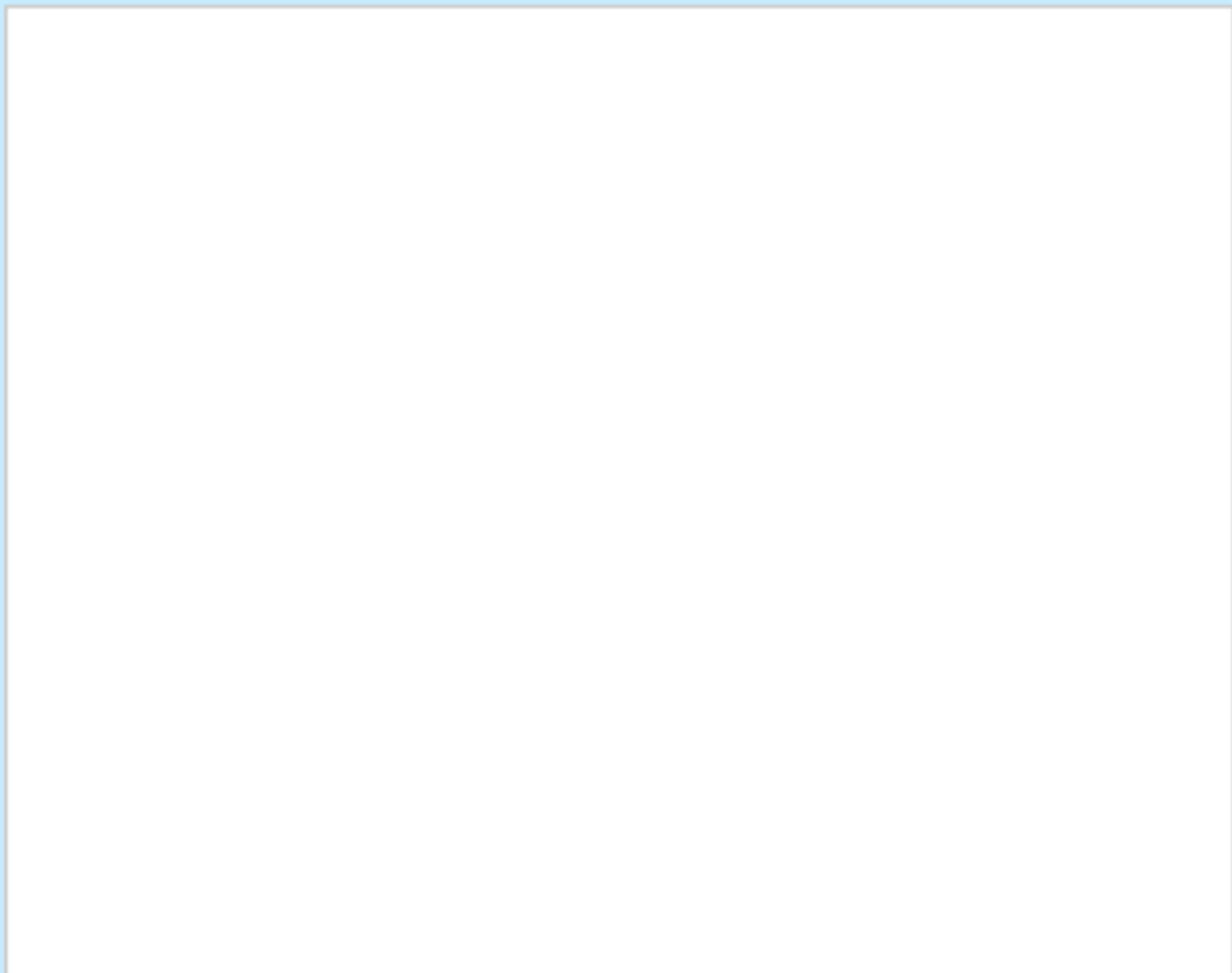
(6) ยอมรับความแตกต่าง ในการทำงานใด ๆ ส่วนพบกับปัญหาและอุปสรรคด้วยกันทั้งสิ้น เนื่องจากศักยภาพของคนแต่ละคนมีความแตกต่าง อุปนิสัยใจคอของคนมีความแตกต่าง สมาชิกทีมบางคนเก่งในบางเรื่องไม่เก่งในบางเรื่อง หรือบางคนด้อยในบางเรื่องแต่เด่นในบางเรื่อง ฉะนั้นสมาชิกทีมจึงต้องเปิดใจกว้างมองเห็นความแตกต่างของสมาชิกทีมและนำมาใช้ให้เกิดคุณค่า เช่น การมีภูมิหลัง เพศ การศึกษา ประสบการณ์ อายุ อุปนิสัยใจคอที่มีความแตกต่าง ซึ่งต้องยอมรับความแตกต่างและมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้นและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(7) สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมทีม ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้ออาทร การช่วยเหลือ การทวงโย และมิตรภาพจะเป็นส่วนช่วยสานความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมให้เกิดความใกล้ชิด แน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจ การเห็นอกเห็นใจ และการให้อภัยกันแก่กัน จะผลักดันให้กลไกการทำงานของทีมไปได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว ดังนั้นสมาชิกทีมจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นจากเบื้องต้นในการยิ้มแย้มแจ่มใส การกล่าววาจาอันเป็นมิตรไมตรี การให้อภัย การให้ออกส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้เกิดขึ้นแก่เพื่อนร่วมทีมงาน

(8) คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน การทำงานเป็นทีมนั้นจุดสำคัญหรือจุดเน้นอยู่ที่การก้าวไปด้วยกัน การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นย่อมเป็นธรรมดาที่แนวคิด วิธีการทำงาน หรือการกระทำ อารมณ์ ของสมาชิกทีมอาจส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง ซึ่งสมาชิกทีมต้องฝึกฝนให้เป็นผู้ที่จิตใจเปิดกว้างและมองเห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งมากกว่าการยึดถือเอาแนวคิดส่วนตนหรือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งซึ่งจะยังผลให้เกิดการเอาเปรียบ การริ่ราวดาน และความขัดแย้งกันได้ การฝึกการคิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตนนั้น ให้ฝึกมองเป้าหมายของทีมงานเป็นที่ตั้ง ฝึกการยึดต่อมติการประชุมของทีมงานในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ และมองเห็นเส้นทางของความสำเร็จหรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

3. ระบบการทำงาน

หรือกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การประชุมการตัดสินใจ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ซึ่งโดยทั่วไปมีกระบวนการทำงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่



ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้งาน เป้าหมาย หรือปัญหา (Problem Awareness)

การรับรู้งาน เป้าหมาย หรือปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ทีมได้รับมอบหมาย ทีมต้องศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรลุให้ชัดเจนเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติ มีทิศทางในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าใจเป้าหมายและกระบวนการได้ตรงกัน การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำความเข้าใจให้ตรงกัน เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทีมทราบได้ว่า สมาชิกเข้าใจเป้าหมายการทำงานตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติโดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมเกิดความเข้าใจในปัญหา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)

สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ที่เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนก่อนหลัง โดยคำนึงถึงกำลังคนหรือ แรงงาน อุปกรณ์ งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลาที่มืออยู่ สมาชิกอาจเสนอทางเลือกที่แตกต่างหลากหลายรวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูล ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด โดยอาจมีการขอความร่วมมือ และความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกทีม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ ซึ่งทีมต้องแบ่งงานหรือกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิก ถ้าเป็นไปได้ควรมีการทดลองก่อนการปฏิบัติจริงเพื่อหาข้อผิดพลาด และเพื่อให้เห็นว่าแผนที่วางไว้มีโอกาสสำเร็จได้สูงสุด

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation)

สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ อาจมีการสอนงานกัน ปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results)

สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตามที่ต้องการ หรือทีมอาจมีขั้นตอนในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างอื่นได้ เช่น

- (1) กำหนดเป้าหมายหรืองานที่จะต้องทำ
- (2) สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ต้องใช้ทักษะใดบ้างในการทำงาน
- (3) ระดมความคิดของสมาชิก เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดี
- (4) คัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด
- (5) กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
- (6) ปฏิบัติตามแผน ซึ่งระหว่างนี้ทีมต้องมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ดีต่อกัน
- (7) ประเมินผล โดยการประชุมร่วมกัน แจ้งผลสำเร็จ อุปสรรค หรือ ปัญหาที่พบ เพื่อใช้ในการพัฒนาในครั้งต่อไป

4. บรรยากาศในการทำงาน

ซึ่งเป็นความพอใจความสุขใจที่เกิดขึ้นของสมาชิกภายในทีม การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขันการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยทำให้ทุกคนมีความหวัง คาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจและจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่เร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ควรสร้างให้สมาชิกทีมมีบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงาน และสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้ และความรับผิดชอบต่องานที่ทำ โดยลักษณะของทีมที่มีความสุข สมาชิกควรสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นได้แก่

- (1) สร้างแนวคิดให้เกิดขึ้นกับสมาชิก “ฉันก็ดี เธอก็เก่ง”
- (2) ยอมรับความแตกต่างอย่างเข้าใจ
- (3) เอาใจใส่กันและกัน
- (4) แบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม
- (5) ให้อภัย จริงใจ และให้โอกาสกันและกัน
- (6) สนับสนุน ประสาน ส่งเสริม และเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน
- (7) ผูกรัก ผูกใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีม โดยเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ
- (8) มุ่งเน้นให้สมาชิกฉลาดใช้ปัญญา อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจทำงาน

i) สรุป

กิจกรรมท้ายบท

1. โปรดระบุคุณลักษณะของหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมที่จะช่วยให้การประชุมเพื่อจัดทำแผนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
2. โปรดอธิบายลักษณะของทีมที่มีความสุขเป็นเช่นใดบ้าง และโปรดยกตัวอย่างวิธีการสร้างทีมให้เกิดความสุขตามลักษณะดังกล่าว



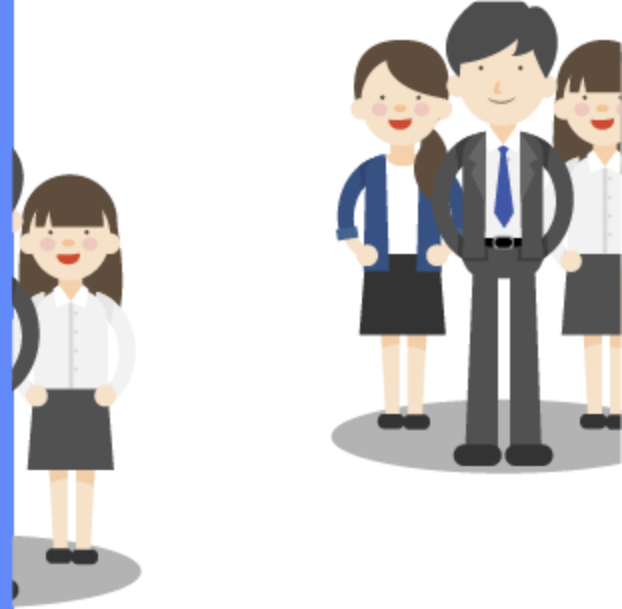
โดยสรุป การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานขององค์กร ของหน่วยงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดคุณค่า อันได้แก่ สมาชิกได้พัฒนาการทำงานเต็มศักยภาพ การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ การทำงาน ช่วยสร้างบรรยากาศความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันถือเป็นตัวชี้วัดระบบการทำงานและความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร รวมทั้งการทำงานเป็นทีมยังเป็นยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร รวมทั้งเป็นภาพลักษณ์และพลังสร้างสรรค์คุณภาพในองค์กร หากองค์กร หน่วยงาน ไหนที่มีทีมงานที่เข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น

บทที่

03

ทักษะในการทำงาน เป็นทีม

- 3.1 ทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน
- 3.2 ทักษะในการเป็นสมาชิกทีมงาน
- 3.3 คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสานระหว่างทีมงาน



3.1 ทักษะในการเป็นผู้นำทีม

หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม (Team Leader) จะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม หัวหน้าทีมที่มีความสามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีม เป็นศูนย์กลางในการประสานพลังของทีม เพื่อให้ฟันฝ่าอุปสรรคและให้เป้าหมายที่ต้องการได้ ทักษะในการเป็นผู้นำของทีม ได้แก่

1 เป็นตัวของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ

การเป็นตัวของตนเองนั้น คือการรู้จัก เข้าใจ และยอมรับในตัวเอง โดยผู้นำทีมงานต้องมองหาตัวเองให้พบโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เราเป็นตัวเราในการนำทีมงานให้ประสบความสำเร็จ หากสิ่งที่สำคัญของเราไม่เหมือนกับคนอื่นก็ไม่ได้หมายความว่ามันเป็นสิ่งที่ดี ให้คิดว่าคนเราแตกต่างกันทุกคนไม่ได้เกิดมาเหมือนกันทุกอย่าง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมชาติหากคุณจะคิดต่างบ้างกับทีมงาน แต่ในมุมมองกลับกันผู้นำทีมอย่ายึดติดกับภาพในอดีต ความสำเร็จในอดีตอาจไม่สามารถตอบการทำงานในปัจจุบันว่าจะสำเร็จตามเดิมได้ หรือแม้กระทั่งความล้มเหลวในอดีต ใ้ว่าในปัจจุบันจะล้มเหลวตลอดไป ความเป็นตัวของตนเองนั้นคือการยอมรับและการพยายามมองหาวิธีการที่จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จร่วมกับกับทีมงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ผู้นำทีมงานย่อมต้องไม่สร้างภาพอย่างหนึ่ง แล้วปฏิบัติตนอีกอย่างหนึ่ง หรือพยายามลอกเลียนลักษณะของผู้อื่น เช่น แจ้งให้ทีมงานทุ่มเทในการทำงานช่วยเหลือองค์กรอย่างเต็มที่ และในเวลาบางช่วงเวลาที่ผู้นำทีมมักนั่งอ่านหนังสือพิมพ์ เล่นโทรศัพท์มือถือ ดูหนังฟังเพลงจากคอมพิวเตอร์ จะส่งผลให้ทีมงานไม่เชื่อถือและไม่ปฏิบัติตามที่ผู้นำทีมเคยกล่าวไว้ เป็นต้น แต่เราอาจจะนำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเก่ง ๆ มาศึกษาและปรับใช้ให้เหมาะสมกับเราได้ เช่น เก่งคิด เก่งทำ เก่งนำ เก่งพูด ผู้นำทีมจะใช้วิธีการที่ได้มาซึ่งความคิดที่หลากหลายจากการประชุมหารือกับทีมงาน หรือศึกษาเพิ่มเติมด้านทักษะในการคิดของผู้นำ เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงบวก และพยายามนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

2 รู้จักตนเอง

ผู้นำที่ดีจะต้องพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของตน โดยยอมรับว่าไม่มีใครที่เก่งไปเสียทุกอย่าง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้และความสามารถมาทำงานแทน ตลอดจนประเมินกำลังความสามารถของตนเองอยู่เสมอ เช่น ผู้นำทีมไม่มีความถนัดในการประมวลผลข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์ แต่มีความคิดที่ดี ๆ มีประสบการณ์ในเนื้องานอย่างเชี่ยวชาญ พบว่าสมาชิกทีมมีคนที่เก่งทางคอมพิวเตอร์ จึงได้มอบหมายให้สมาชิกคนนั้นได้ช่วยท่านในการประมวลผลการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ โดยท่านให้แนวคิด ข้อมูล และได้ทำงานเคียงข้าง การประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์จากสมาชิกทีม จะทำให้ผู้นำและสมาชิกทีมได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังส่งผลให้สมาชิกทีมมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานที่ผู้นำทีมไม่โยนกลองหรือโยนเผือกרוןให้สมาชิกทีม เป็นต้น



3 กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ

เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบว่าเรื่องใดที่ผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน เมื่อไรที่เขาจะต้องขออนุญาต เรื่องใดที่สามารถพูดคุยกันได้ ตลอดจนกำหนดกรอบนโยบายและการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน ในส่วนนี้ผู้นำทีมพึงระมัดระวังความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกทีมในส่วนของความรู้สึกว่าเราเป็นผู้นำชนิดเผด็จการ บ้าอำนาจ โดยผู้นำควรอธิบายถึงเหตุผลของกรอบหรือขอบเขตอำนาจหน้าที่

บทที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม

4 กำหนดแบบแผนการปฏิบัติของทีม

ผู้นำทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกของทีม เพื่อให้การดำเนินงานของทีมมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

1) รูปแบบของทีมงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

ประเภททีมแก้ปัญหา (Problem-solving team)



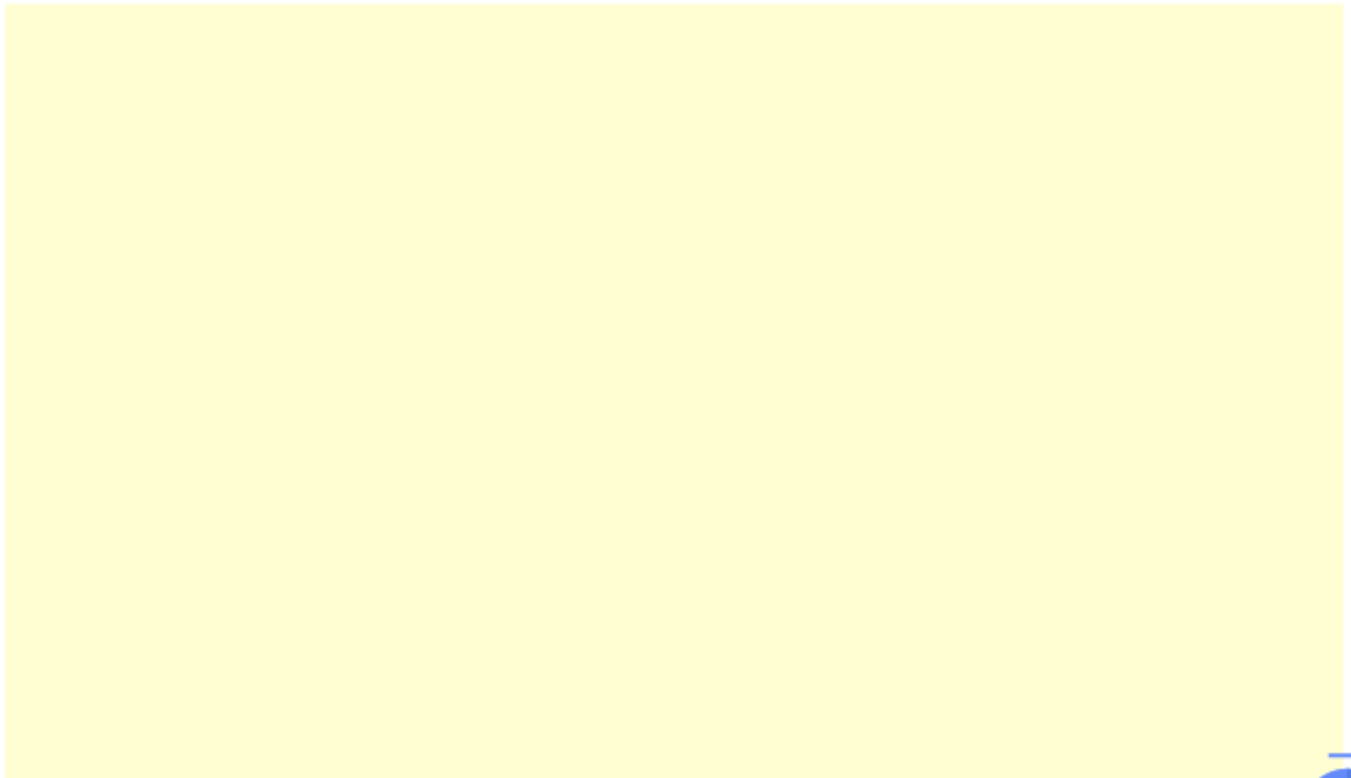
ประเภททีมจุดมุ่งหมายพิเศษ (Special-purpose team)



ประเภททีมบริหารตนเอง (Self-managing team)



2) ระบบงานของทีม



ประเภททีมแก้ปัญหา (Problem-solving team)



ประกอบไปด้วยกลุ่มของบุคลากรหรือผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจและประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา งาน ซึ่งส่วนใหญ่ทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เป็นเพียงให้คำแนะนำการทำงานเท่านั้น โดยไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงการทำงานต่าง ๆ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารก่อน

ประเภททีมจุดมุ่งหมายพิเศษ (Special-purpose team)



หรือบางครั้งเรียกว่า ทีมข้ามสายงานตามหน้าที่ (Cross-functional team) เป็นการรวมของสมาชิกทีมที่มาจากบุคคลหลากหลายความรู้และประสบการณ์ เพื่อทำงานร่วมกันในกิจกรรมเฉพาะเจาะจง เช่น การพัฒนาคู่มือการบริการประชาชน ด้านทะเบียนราษฎร แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (OSS หรือ One stop Service) ซึ่งจะใช้สมาชิกที่มาจากหลายหลายแผนกที่มีความเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน เพื่อร่วมกันพัฒนาการให้บริการที่เบ็ดเสร็จในจุดเดียวโดยประชาชนไม่ต้องเสียเวลาไปลงทะเบียนที่จุดงานสารบรรณ เดินไปถ่ายรูป ณ ห้องถ่ายภาพชำระค่าธรรมเนียมที่กองคลัง ฯลฯ เป็นต้น ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษนี้จะมุ่งสู่การปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การยกระดับคุณภาพการทำงาน ออกแบบงานระบบใหม่ การแนะนำการเปลี่ยนแปลงงานด้วยเทคโนโลยี การเชื่อมโยงงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน หรือแตกกระจายให้เป็นงานเดียวกันหรือการสร้างเส้นทางการทำงานใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันในการช่วยผู้บริหารตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญ ๆ เป็นต้น

ประเภททีมบริหารตนเอง (Self-managing team)



เป็นทีมการทำงานที่สมาชิกทั้งหมดจะมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างจริงจัง ทีมจะบริหารตนเองอย่างจริงจังให้เหมาะสมและเป็นอิสระปราศจากการบงการจากผู้บริหาร ซึ่งทีมบริหารตนเองจะมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ ทีมบริหารตนเองมักเป็นที่ยอมรับในประเทศต่าง ๆ ในฐานะเป็นทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าทีมงานประเภทอื่น ๆ โดยทีมแต่ละทีมจะเลือกสมาชิกทีมที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี โดยสมาชิกทีมมีโอกาสในการเรียนรู้การทำงานและเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทีมจะช่วยกันกำหนดตารางวันเวลาในการทำงาน หรือแม้กระทั่งวันหยุดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างที่ดีที่สุด ให้ผลงานไหลลื่นด้วยความรวดเร็วไม่ติดขัด ซึ่งในภาคราชการไทยหลายหน่วยงานได้เริ่มมีการสร้างทีมบริหารตนเองขึ้นมาบ้าง แต่ไม่เต็มรูปแบบนัก เช่น ทีมบริหารตนเองรายได้ลักษณะพิเศษ เป็นต้น

การสร้างระบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยการรวมแรงร่วมใจระหว่างผู้นำทีมและสมาชิกทุกคน การให้ได้รับผลของการร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกทุกคนในด้านประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงานของทีมให้มากขึ้น ผู้นำทีมจะต้องสร้างพื้นฐานของความไว้วางใจเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างแรงยึดเหนี่ยวให้เกิดขึ้นในทีมงาน ความสัมพันธ์กันภายในสมาชิกทีมและความพันธะของสมาชิกที่มีต่อผู้นำก็เป็นแรงยึดเหนี่ยวที่จะทำให้สมาชิกทีมทุ่มเทให้กับงาน รวมทั้งแรงยึดเหนี่ยวที่มีต่อองค์กร ต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จก็เป็นแรงยึดเหนี่ยวที่จะทำให้สมาชิกและหัวหน้าทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีในการผลักดันงานให้เกิดขึ้น ระบบงานของทีมมีดังนี้

(1) การสร้างความไว้วางใจ ก่อนที่ทีมงานจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทีมจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและต่อความเต็มใจกับผู้อื่น เชื่อมมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งความไว้วางใจกันและกันถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ดี การเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับระดับความมีจริยธรรมของสมาชิกทีม เช่น การเอาใจใส่ต่อการงานที่ได้รับมอบหมาย การให้ความไว้วางใจต่อสมาชิกในทีมที่เขาจะเป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีความตระหนักในความเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาความไว้วางใจต้องใช้ระยะเวลา โดยหัวหน้าทีมต้องปรับผลประโยชน์ของหน่วยงานให้เข้ากับผลการทำงานของทีมด้วย สมาชิกจึงจะเกิดบรรยากาศความไว้วางใจ เชื่อว่าทำแล้วจะมีความสัมพันธ์กับผลประโยชน์ ผลตอบแทน มีการสนองตอบ หรือมีการสะท้อนกลับไปหาสมาชิกด้วย

(2) การสร้างระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของทีม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยมาตรฐานเวลา มาตรฐานเนื้อหา มาตรฐานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้สำเร็จ เช่น จำนวนสมาชิกทีม ชั่วโมงการทำงาน สิ่งสนับสนุนการทำงานหรืออุปกรณ์การทำงาน ขั้นตอนกระบวนการหรือระบบงานงบประมาณสนับสนุน เป็นต้น และจัดให้มีระบบการตรวจสอบความสำเร็จในการทำงาน เช่น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือวัดความสำเร็จ วิธีวัดความสำเร็จ และการนำเสนอความสำเร็จ เป็นต้น

5 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส

โดยผู้นำทีมจะต้องเปิดเผยความเห็นและสื่อสารแผนงานที่ต้องการจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกันโดยการจัดประชุมหรือพูดคุยขอความคิดเห็นจากทีมงาน ไม่ครอบงำความคิดของสมาชิกทีม เปิดโอกาสให้มีการซักถามอย่างเป็นประชาธิปไตยที่สมาชิกทุกคนสามารถพูดได้อย่างสบายใจ โดยที่ผู้นำทีมเปิดใจกว้างพอในการรับฟังข้อมูลและกล้าเปิดเผยความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนตัวโดยแสดงให้เห็นถึงถึงหนึ่งในความคิดเห็นที่ได้ร่วมกันแสดงทัศนะ แสดงความจริงใจในการช่วยเหลือหรือสนับสนุน เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแห่งทีมและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ แต่ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยรายละเอียดทั้งหมดที่ได้มาหากมีชั้นของความลับขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเป็นเรื่องของส่วนบุคคลที่ฟังจะพูดเฉพาะคนที่ เป็นเจ้าของเรื่อง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะกรณีการพิจารณาผลงานของทีมในแต่ละคะแนนที่ให้ ต้องสามารถชี้แจงที่มาของคะแนน มีข้อมูลหลักฐานอ้างอิงได้ ไม่นึกเอาเองตามความรู้สึกที่สัมผัสแต่ได้คะแนนมาจากการเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ ได้แก่ การจัดทำแบบสอบถาม การจัดทำ การประเมิน ทดสอบการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย เป็นต้น



6 ให้อ้อมกลับในเชิงสร้างสรรค์

ผู้นำต้องทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและให้เกียรติกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึกและศักดิ์ศรีของสมาชิกทีม ตลอดจนให้ข้อมูลในทางบวกด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์ เช่น ผู้นำต้องสื่อสารให้สมาชิกเข้าใจตรงกันในส่วนของเป้าหมายงาน ตัวชี้วัดงาน และแสดงความชื่นชมในแนวคิดหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกทีมและผู้นำสามารถแสดงแนวคิดของตนเองที่เห็นแตกต่างไปอีกมุมมองว่ามีคุณค่าในมุมมองใดบ้างของสมาชิกทีมมีคุณค่าในมุมมองใดบ้าง ผู้นำต้องพยายามสื่อสารโดยสะท้อนกลับความคิดเห็นของตนเองให้สมาชิกทีมเห็นในคุณค่าที่แตกต่างกันไป เพื่อร่วมกันประสานแนวคิดต่าง ๆ ให้เกิดคุณค่าในมุมมองของเป้าประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

บทที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม

เช่น “ผมเห็นด้วยกับการที่คุณสมชายได้พยายามเสนอวิธีการแก้ปัญหาการติดตามข้อมูลงานที่มักไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลเพื่อทางเราจะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอองค์กรในครั้งนี้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดท้ายไปยังผู้บังคับบัญชาของผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลกับเรา ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นวิธีการที่พยายามลดปัญหาการมีข้อมูลไม่ครอบคลุมในการวิเคราะห์ข้อมูลให้น้อยลง เพียงแต่ผมมีความกังวลว่าการจัดทำบันทึกเดือนไปยังผู้บังคับบัญชาของผู้ให้ข้อมูลจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดในตัวคุณสมชาย โดยอาจรู้สึกว่าคุณสมชายต้องการฟ้องผู้บังคับบัญชาของเขาและอาจส่งผลถึงความแตกร้างในมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ จะเป็นไปได้ไหมครับว่า ถ้าเราจะเพิ่มขึ้นตอนก่อนการจัดทำบันทึกเดือนดังกล่าว โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารประสานงานผ่าน e-Mail line talk โทรศัพท์ หรือแม้กระทั่งไปพบด้วยตนเองแล้วแสดงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจในความยุ่งยากที่ผู้ให้ข้อมูลต้องดำเนินการและชี้แจงถึงความสำคัญของข้อมูลที่เกี่ยวข้องต้องสนับสนุน เพื่อให้การวิเคราะห์นำเสนอข้อมูลให้องค์กรเกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนและยังผลต่อไปถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้งหรือคุณสมชายคิดว่าเป็นอย่างอื่นดีครับ”



7 การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม

จะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกัน เสมอภาคและโปร่งใส โดยพิจารณาตามความรู้ ความสามารถและผลงาน เพื่อสมาชิกจะได้ยึดเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม เช่น กรณีการประเมินผลงานประจำปี ผู้นำต้องชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจในหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาหรือยกระดับการปฏิบัติงานของสมาชิกให้ได้มาตรฐานตัวชี้วัดหรือให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพตนเอง ดังนั้นการประเมินจึงมีเป้าประสงค์เพื่อให้ตัวผู้ประเมินได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รับนำไปปรับปรุง พัฒนา ยกระดับความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น โดยผู้นำต้องสามารถสื่อสารตรงไปตรงมากับสมาชิกทีมได้ไม่ปิดบังซ่อนเร้น รวมทั้งเสนอแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาให้สมาชิกทีมได้นำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะทำงานกันต่อไป



8 ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา

ผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้มีหลักการในการทำงานที่ชัดเจน มุ่งเป้าหมายองค์กร เป้าหมายงาน และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นที่ตั้ง มิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ ตามกระแส หรือตามอารมณ์ ซึ่งจะทำให้ทีมงานขาดความเข้าใจ ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และจะเป็นการทำลายขวัญ กำลังใจ ความมุ่งมั่นและทุ่มเท หรือที่เรียกรวม ๆ ว่า “วิญญาณของทีมงาน” ลงไป เช่น กรณีสมาชิกทีมหรือทีมมีการทำงานที่ผิดพลาดเสียหายไป ผู้นำทีมย่อมต้องไม่แสดงอารมณ์โกรธอย่างเห็นได้เด่นชัด แต่ควรน้อมนำให้สมาชิกทีมได้ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ไขปัญหาทีม หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และแสดงความขอบคุณที่สมาชิกให้ความร่วมมือ ช่วยกันปรับปรุงแก้ไขงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และจัดวางระเบียบแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันมิให้เกิดงานที่เสียหายหรือผิดพลาดอีก อีกทั้งผู้นำยังต้องวางแนวปฏิบัติการตรวจเยี่ยมสมาชิกทีม การจัดหรือนัดประชุมและให้ดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอ มิใช่ระดมคนตามฤดูกาลหรือตามท้องครมมีกิจกรรมอย่างเดียว หรือในกรณีการตรวจติดตาม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของสมาชิกทีมให้มีการกำหนดระยะเวลาการตรวจติดตาม กำกับหรือดูแลตามที่ได้มีการนัดหมายกันไว้เพื่อสมาชิกทีมจะได้รวบรวมข้อมูล ประเด็นคำถาม หรือปัญหาไว้คอยสอบถามข้อคิดเห็นจากผู้นำทีมได้ในคราวเดียวกัน ผู้นำทีมไม่พึงกระทำตนในการแอบไปดูการทำงานของสมาชิกทีมโดยที่เขาไม่รู้ตัวเพราะสมาชิกทีมอาจคิดได้ว่าเราจ้องจะจับผิดหรือเล่นที่เพลออันเป็นการแสดงความไม่จริงใจในการทำงานร่วมกัน

3.2 ทักษะในการเป็นสมาชิกทีมงาน

สมาชิกของทีมงานที่ดีควรมีความสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน กล้าแสดงความคิดเห็น สามารถแสดงบทบาท และหน้าที่สำคัญของตนในฐานะสมาชิกทีมที่ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นผู้ตามที่ดี ตั้งใจจริงในการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และความสำคัญของตนเอง ต่อความสำเร็จของทีมงาน



บทที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อตั้งทีมใหม่ (Forming a New Team) ทีมงานที่ต้องการอนาคตที่ยาวนานและมั่นคง สมควรต้องเริ่มจากการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพราะจะช่วยให้ทุกคนในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง และทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



1 การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน

โดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกัน แล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับตัวเอง ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมได้รู้จัก คุ้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจของบุคคลอื่น ตลอดจนเริ่มต้นที่จะติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งอาจจัดให้มีโอกาสได้พบปะกันอย่างเป็นทางการ โดยการใช้การประชุม และอย่างไม่เป็นทางการ เช่น จัดเวลาและสถานที่ในการพักผ่อนน้ำชากาแฟร่วมกันในบางช่วงเวลางาน เป็นต้น

2 ให้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมายและรับรู้ความรู้สึกซึ่งกันและกัน

ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ เห็นใจและบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้ทีมงานมีพื้นฐานทางจิตใจร่วมกัน เช่น การประชุมทีมงานให้ผู้นำทีมงานจัดทำแนวทางในการประชุมทีมงานแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีกติกาว่าระหว่างสมาชิกแต่ละคนนำเสนอ จะไม่มีการโต้แย้งใด ๆ หัวหน้าทีมหรือผู้ได้รับมอบหมายทำหน้าที่จัดบันทึกทุกความคิดเห็น โดยสมาชิกแต่ละคนจะนำเสนอเฉพาะแนวคิดของตนเอง ไม่พาดพิง ชัดแย้ง หรือโต้แย้งกับแนวคิดสมาชิกท่านอื่น ผู้นำมีหน้าที่สรุปรวบรวมและนำเสนอให้ทีมงานร่วมกันคิดต่อเนื่องจากข้อคิดเหล่านั้น โดยไม่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคลแต่มุ่งเน้นที่ประเด็นความคิดเห็นที่มีต้องการทำงาน หรือผู้นำทีมอาจจัดทำเป็นกติกาในการประชุมทีมงานว่าสมาชิกแต่ละท่านสามารถนำเสนอได้เป็นระยะเวลาเท่าใด เป็นต้น หรือการมอบหมายงานใดงานหนึ่ง ให้สมาชิกทีมได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ให้โอกาสในการสอบถามข้อติดขัด หรือความกระจ่าง จนเข้าใจและยอมรับในการทำงาน โดยผู้นำและสมาชิกต้องพยายามทำความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าเข้าใจตรงกันในความต้องการและจุดมุ่งหมายงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น

3 การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม

โดยสมาชิกร่วมกันทำความเข้าใจในพัฒนาการของทีม ตั้งแต่การก่อตัวสร้างปฏิสัมพันธ์ และการแยกย้าย ทำให้สมาชิกต่างมีความเข้าใจร่วมกันเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้วางแผนในการทำงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งเสริมศักยภาพของทีมงาน โดยสมาชิกรับรู้วัตถุประสงค์และภารกิจการจัดตั้งทีม รวมถึงการเสร็จสิ้นภารกิจของทีมงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน

4 สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม

โดยจะช่วยลดความเครียดในงานหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และจะทำให้สมาชิกในทีมมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อย

5 ให้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม ดังนั้นผู้นำงานจึงจำเป็นต้องจัดสรรเวลาในการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยการจัดประชุมทีมและหารือเรื่องเป้าหมายที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากองค์กร และให้สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ ทวีวิธีการทำงาน และทราบกำหนดงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ อุปกรณ์เครื่องมือสนับสนุน และเป้าหมายของงานโดยพร้อมเพรียงกันทั้งทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

6 จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

การทำงานย่อมเป็นธรรมดาที่จะมีงานเข้ามาหลากหลายกิจกรรม ทีมงานมีความจำเป็นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองได้ตามเป้าหมายของงานและองค์กร โดยกำหนดเป็นตารางเวลาทำงานของทีม หรืออาจกล่าวว่ามีงานจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิบัติงาน อาจมีการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาของทีม และระยะเวลาสำหรับงานที่ไม่จำเป็น พร้อม ๆ กับเพิ่มเวลาให้กับปัญหาที่ต้องการความใส่ใจเพิ่มเติม ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์ และส่งผลสำเร็จในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

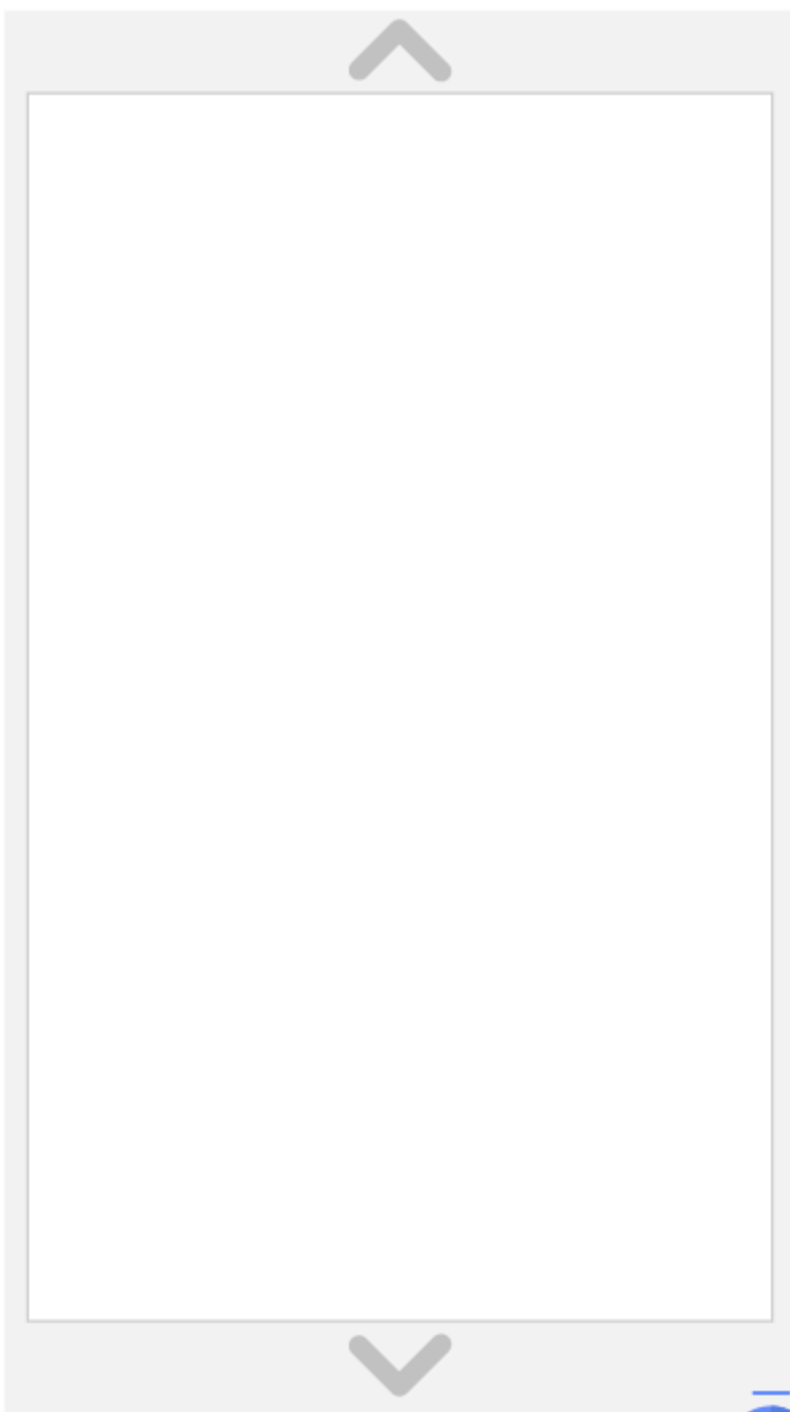
บทที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม

ตัวอย่างทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน

การบริหารงาน แบบเน้นผู้นำทีมงานเป็นหลัก

วันนี้ผมได้รับมอบหมายจาก ผอ.
ให้ฝ่ายเราจัดเตรียมการต้อนรับ
คณะนักศึกษาที่จะมาดูงาน
หน่วยงานเราในวันที่
ซึ่งผมอยากให้คุณสมหญิงช่วยดูแล
เรื่องของที่ระลึก
คุณสมชายดูแลเครื่องดื่มอาหารว่าง
คุณสมนึกดูแลการพาเยี่ยมชม
หน่วยงาน
และขอให้รายงานความพร้อม
ให้ผมทราบภายในวันที่.....
ผมหวังว่าทุกท่านคงเข้าใจ
มีอะไรจะถามผมไหมครับ

การบริหารงานแบบเน้นทีมงาน



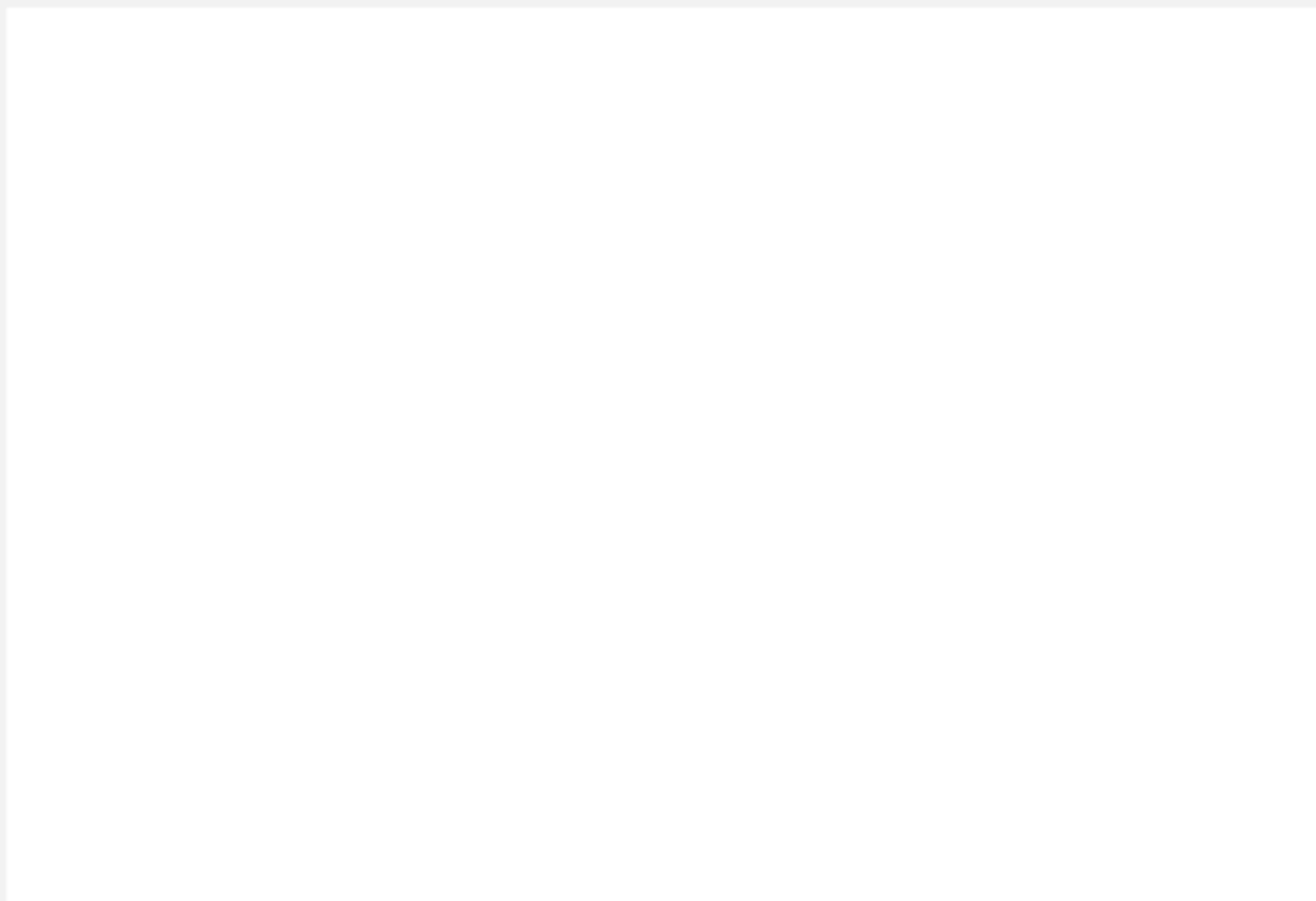
วันนี้ผมได้รับมอบหมายจาก ผอ. ให้ฝ่ายเรา
จัดเตรียมการต้อนรับคณะนักศึกษาที่จะมาดูงาน
หน่วยงานเราในวันที่ซึ่งผมเห็นว่า
งานนี้มีความสำคัญยิ่งต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน
และมีความสำคัญของนักศึกษาที่จะมาเยี่ยมชม
จะได้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานยามเมื่อเขา
ได้สำเร็จการศึกษา ดังนั้นวันนี้ผมจึงขอหารือกับ
พวกเราในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. เป้าหมายเชิงเนื้อหาในการพาเยี่ยมชม
ซึ่งนักศึกษามาจากสาขาวิชาเอกเทคโนโลยี
สารสนเทศ พวกเราคิดว่ามีงานใดที่จะเป็น
ประโยชน์ต่อการศึกษาเยี่ยมชมบ้าง.....

2. เป้าหมายเชิงปริมาณ เราจะมีนักศึกษา
มาทั้งหมด 50 คน และจะมีเวลาอยู่กับเราทั้งหมด
3 ชั่วโมง จากผลการสรุปเนื้อหาที่จะพาเยี่ยมชม
มีจำนวน 3 หน่วยงาน ฉะนั้น ผมอยากให้เรา
ช่วยกันคิดว่าเราจะมี การแบ่งทีมของนักศึกษาใน
การศึกษาดูงานกี่ทีม ซึ่งผมเห็นว่าหากแบ่ง 3 ทีม
ในการดูงานแบบวนรอบ เราจะได้ทีมละ 16-17
คน เดินดูงานหน่วยงานละ หนึ่งชั่วโมง เราจะพบ
ปัญหาว่าจำนวนนักศึกษาในแต่ละทีมมีจำนวน
มากเกินไปที่จะศึกษาดูงานได้อย่างครบถ้วน
ผมจึงอยากให้เราช่วยกันหารือว่าเราจะมี
การแบ่งทีมกันอย่างไร แต่ละสถานที่มีการวนรอบ
การเข้าดูงานกันกี่รอบบ้าง...

3. ในส่วนของความรับผิดชอบดูแลประจำทีม
นักศึกษา จะมีผู้ใดอยู่ประจำทีมใดกันบ้าง ฯลฯ
ขอบคุณมากครับ สรุปเป็นว่าเราได้เป้าหมาย
ในการทำงาน ในส่วนของเนื้อหาในการให้กับ
นักศึกษาที่จะศึกษาดูงาน เราได้จำนวนทีมของ
นักศึกษา เราได้ผู้ทำหน้าที่ดูแลทีม เราได้
ผู้ประสานงานทีม เราได้... ทั้งหมดนี้ผม
ขอขอบคุณมากที่พวกเราให้ความคิดที่ดี ๆ
ในการช่วยกันในการทำงานวันนี้ และผมหวังว่า
ทุกท่านจะได้จัดทำแผนการทำงานของตน
รายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้องและเราจะมา
ประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าและการซักซ้อม
การทำงานให้ลงตัวกัน จะสะดวกไหมครับที่ผม
จะนัดประชุมอีกครั้งในวันที่...เวลา.. ฯลฯ

3.3 คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสาน ระหว่งทีมงาน



ในการทำงานใด ๆ ย่อมมิได้สำเร็จด้วยทีมงานใดทีมงานหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จต่าง ๆ ขององค์กรนั้นล้วนมาจากการร่วมมือร่วมใจของหลาย ๆ ทีมงาน ประกอบกันปัจจุบันการทำงานใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือภายในทีมงาน รวมทั้งทีมงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เราเรียกการทำงานนี้ว่า การประสานงาน (Coordination) ซึ่งเราพบว่า การประสานงานในปัจจุบัน หากมิได้ระมัดระวังให้ดี หรือต่างคนต่างจะยังประโยชน์เพื่อความสำเร็จของทีมงานตนโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับทีมงานอื่น การประสานงานนี้จึงอาจต้องเปลี่ยนเป็นคำว่า “การประสานงาน” ผลตามมาย่อมแน่นอน ความขัดแย้ง และปัญหาต่าง ๆ จะตามม ซึ่งขัดแย้งกับความหมายของการประสานงาน (Coordination) โดยหน่วยงานภาครัฐให้ความหมายของการประสานงานว่า “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ” ส่วนความหมายในภาคธุรกิจนิยมให้ความหมายว่า “การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน”

ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำให้งานนั้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยงานที่ทำงานจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น รวมทั้งผู้ประสานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานกันอย่างมีจุดหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ การจัดให้มีสมาชิกทีมทำหน้าที่ด้านการประสานงานโดยเฉพาะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและอำนวยความสะดวกให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การจัดให้มีการประชุมทีมงาน การจัดการฝึกอบรมผู้ประสานงาน การจัดให้มีหน่วยงานแนะนำปรึกษา การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่สมาชิกผู้ทำหน้าที่ประสานงาน การจัดให้มีการบำรุงขวัญเมื่อปฏิบัติงานหน้าที่ดี เพื่อใช้เป็นหลักในการให้ความร่วมมือและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของการประสานงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้ประสานจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) ความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ รับผิดชอบของตนเอง
- (2) มีความรอบคอบ
- (3) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- (4) ตรงต่อเวลา
- (5) มีความรับผิดชอบ
- (6) เป็นผู้ยึดมั่นในคำสัญญา มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ส่วนทักษะที่มีความจำเป็นที่จะต้องหมั่นฝึกฝนตนเองเพื่อเพิ่มทักษะในการประสานงาน ได้แก่

- (1) ทักษะการคิดวางแผนดำเนินงานตามขั้นตอน
- (2) ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสมต่อหน้าที่
- (3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- (4) ทักษะการฟังและการตีความข้อมูล
- (5) ทักษะการสื่อสารทั้งด้านการพูดและเขียน
- (6) ทักษะการคิดวิเคราะห์ พิจารณาความขัดแย้ง
- (7) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาการประสานงานใหม่ ๆ
- (8) ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

แบบฝึกหัดท้ายบท

1

ท่านคิดว่าผู้นำทีมที่ดีควรมีคุณลักษณะเช่นไรเมื่อต้องรับมือกับสมาชิกทีมที่เห็นแก่ตัว หุนหันพลันแล่น ชอบซุบซิบนินทา และพูดมากพาออกนอกเรื่องทุกทีที่คุยด้วย

2

หากท่านพบว่า มีเพื่อนสมาชิกทีมที่ไม่ค่อยพูดจา ถามคำตอบคำ ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องคอยตามงานเสมอ ๆ หากท่านมีโอกาสแนะนำเขาได้ท่านจะแนะนำให้เขาปรับตัวให้มีคุณลักษณะของการเป็นสมาชิกทีมที่ดีได้อย่างไร

3

หากท่านได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานทีม และพบว่าเพื่อนร่วมทีมไม่ค่อยให้ความร่วมมือ มีความขัดแย้งกันภายในทีม อีกทั้งเพื่อนต่างทีมก็ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ท่านจะปรับตัวท่านอย่างไรให้เหมาะสมในการเป็นผู้ประสานงานทีมที่ดี

บทที่

04

การสื่อสารของทีม

- 4.1 หลักพื้นฐานการสื่อสารกับทีมงาน
- 4.2 รูปแบบของการสื่อสารในทีม
- 4.3 อุปสรรคในการรับข่าวสาร
- 4.4 ปัจจัยที่กำหนดข่ายการสื่อสารในทีม
- 4.5 คุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีม



บทที่ 4 การสื่อสารของทีม

เราอาจกล่าวได้ว่า “การติดต่อสื่อสาร (Communication)” จะเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิดแนวทางปฏิบัติ และ การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การสื่อสารของทีมเป็นการส่งข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรือจากผู้ส่งไปให้ผู้รับ ซึ่งกระบวนการในการส่งหรือการถ่ายทอดจะต้องอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ถึงผู้รับด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

4.1 หลักพื้นฐานการสื่อสารกับทีมงาน

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จและโดยเฉพาะในบุคคลที่อยู่ในฐานะตั้งแต่หัวหน้าทีมงาน จำเป็นจะต้องแจ้งให้ผู้ร่วมทีมงานได้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กร หากกล่าวอีกมุมหนึ่งสมาชิกก็ต้องสื่อสารย้อนกลับเพื่อแจ้งความเข้าใจ ความขัดข้อง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเป็นต้น ซึ่งการสื่อสารของทีมเป็นส่วนบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารงานทีมด้วยเช่นกัน

การสื่อสารงานภายในทีมคือการแจ้งความต้องการขององค์กรในเรื่องงานเป็นการแจ้งความต้องการขององค์กรในเรื่องงาน เพื่อต้องการผลสำเร็จเกี่ยวกับงานขององค์กร และในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรมีการแข่งขันกันมากขึ้น องค์กรจึงไม่เพียงต้องการผลสัมฤทธิ์ของงาน และประสิทธิภาพของงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องการถึงความต่อเนื่อง และการพัฒนางาน พัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย หัวหน้าและทีมงานจึงต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

บทที่ 4 การสื่อสารของทีม

ฉะนั้น การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญและต้องพิจารณากันอย่างจริงจัง เพราะเป็นกลไกและหัวใจสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยความต่อเนื่อง คล่องตัว ราบรื่น ก้าวหน้า และส่งผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่ได้รับ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะต้องพิจารณาเบื้องต้นในการสื่อสารของทีมงานบางประการ คือ

- 1** สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ในการถ่ายทอดข้อความข่าวสารไปถึงผู้รับเราจำเป็นต้องใช้อะไรในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ เอกสาร โน้ตย่อ หนังสือพิมพ์ สารรายวัน วิทยุกระจายเสียง หรือการพบปะด้วยตนเอง เป็นต้น โดยคำนึงว่าสื่อใดที่จะช่วยให้สมาชิกทีมได้รับข้อมูลข่าวสารได้ตรง รวดเร็ว ไม่บิดเบือน เหมาะสม และสอดคล้องต่อสถานที่ สภาพการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น
- 2** กระบวนการ เครือข่ายหรือช่องทางการสื่อสาร ถ้าเป็นวิทยุกระจายเสียงจะใช้คลื่นใดติดตั้งเครื่องกระจายเสียงไว้ที่ไหน ถ้าเป็นเอกสารจะใช้วิธีใดส่งสารไป เช่น ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทางไปรษณีย์ ส่งด้วยตนเอง หรือพนักงานส่งเอกสาร เป็นต้น
- 3** ภาษาที่ใช้ในการสื่อข้อความ ภาษาเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง การใช้ภาษาผิด อาจทำให้การสื่อข้อความผิดเพี้ยนไปหรือผิดความหมายและความต้องการไปเลย โดยเฉพาะในระบบราชการ ภาษาราชการจึงเป็นภาษาที่เป็นทางการและมีความเหมาะสมในส่วนของภาษาเขียนและภาษาพูด



4.2 รูปแบบของการสื่อสารในทีม

ปกติการสื่อสารระหว่างบุคคลมีหลายลักษณะ ซึ่งอาจมีความเหมาะสมแตกต่างกันในหลายสถานการณ์ และจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่างกัน โดยการสื่อสารแต่ละรูปแบบจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เรียกว่า “เครือข่ายการสื่อสาร (Communication Network)” ซึ่งเราสามารถแบ่งการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มหรือทีมออกเป็น 5 ประเภท คือ

การสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain Network)

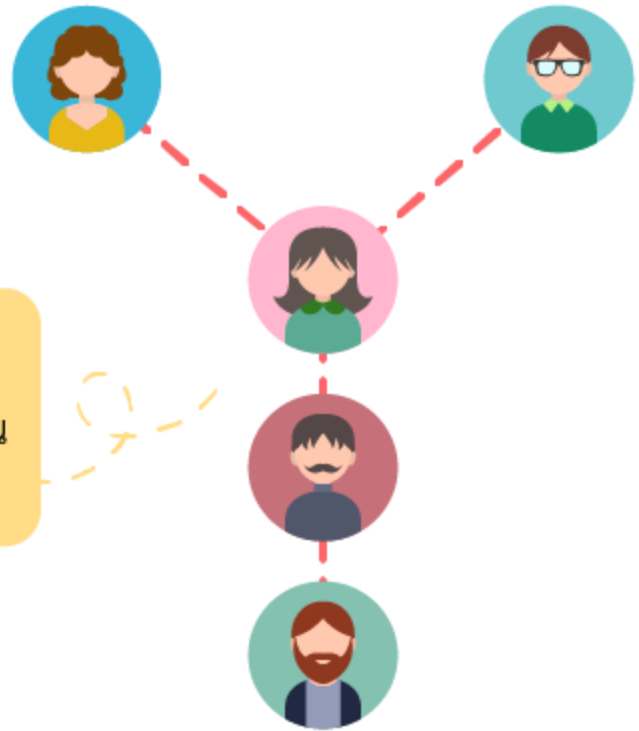
เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นที่อยู่ถัดจากเขาเท่านั้น ทำให้การเคลื่อนที่ของข้อมูลไม่เป็นอิสระ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการประสานงาน และเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ถัดไปเท่านั้น ทำให้ข้อมูลในการสื่อสารอาจเบี่ยงเบนได้ เนื่องจากขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น ความจำสั้น ความคลาดเคลื่อนในการฟัง การพูด



การสื่อสารแบบตัว Y (Y Network)

เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกคนกลางจะทำหน้าที่รับและกระจายข่าวสารให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ และสมาชิกคนอื่นก็จะติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่กับสมาชิกที่อยู่ถัดจากเขา โดยสมาชิกที่อยู่ ณ จุดตัดที่คอของ Y จะเป็นศูนย์กลางและมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการสื่อสารของทีม ซึ่งอาจจะใช้สมาชิกมากกว่า 1 คนมาช่วยกันปฏิบัติงาน ดังนั้น สมาชิกที่อยู่จุดตัดที่คอของ Y จึงต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการฟัง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่นำทัศนคติ ความอคติ หรือแนวคิดขยายรวมเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลถึงประสิทธิภาพการสื่อสารได้

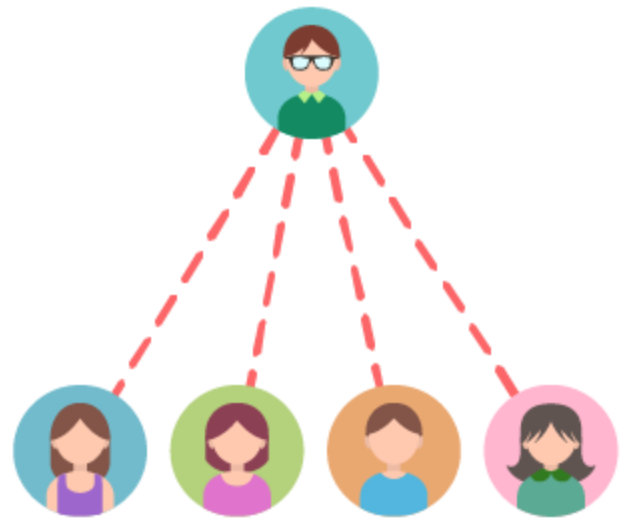
บทที่ 4 การสื่อสารของทีม



- แบบตัว Y ขยายมาจาก แบบ “ลูกโซ่”
- มีสมาชิกอยู่ในระดับบนสองกลุ่มเท่ากัน หรือระดับล่างเท่ากันสองกลุ่ม

การสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel Network) หรือ การสื่อสารแบบดาว (Star Network)

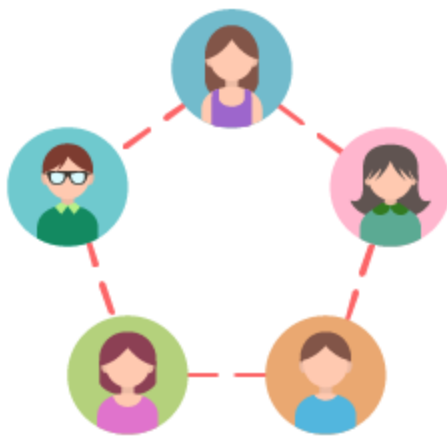
เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีสมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของทีม โดยเขาจะเป็นผู้รับ-ส่งข่าวสาร และสร้างความเข้าใจกับสมาชิกคนอื่น ซึ่งบางครั้งเขาอาจเป็นผู้ตัดสินใจ และสั่งงานให้สมาชิกคนอื่นปฏิบัติตาม หรือเป็นผู้นำของกลุ่มนั้นเอง การสื่อสารรูปแบบนี้ก็เช่นเดียวกัน จุดศูนย์กลางจำต้องระมัดระวังอย่างสูงที่จะไม่บิดเบือนข้อมูล และต้องเป็นผู้ฟัง ผู้แยกแยะวิเคราะห์ และสรุปความ ถ่ายทอดทัศนคติที่เป็นธรรม



บทที่ 4 การสื่อสารของทีม

การสื่อสารแบบวงกลม (Circle)

เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้าง ในเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยทุกคนในกลุ่มจะมีฐานะเท่าเทียมกัน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจในทีม แต่อาจมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะเท่าเทียมกัน จึงไม่มีคนสั่งงานและตัดสินใจอย่างเด็ดขาด



การสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-channel Network)

เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้โดยตรง ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ สมาชิกสามารถพูดจา ปรับความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยไม่ต้องผ่านบุคคลที่สาม ทำให้ข่าวสารข้อมูลถูกส่งจากต้นทางไปยังผู้รับสารแต่ละคน ซึ่งจะมีความถูกต้องและไม่เบี่ยงเบน



หรือเรียกว่า
Fully connected
หรือ Star Network

4.3 อุปสรรคในการรับข่าวสาร

เราสามารถพิจารณาอุปสรรคในการรับข้อมูลข่าวสารของบุคคลหรือกลุ่มออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การเลือกเข้าถึง (Selection Exposure)

ปกติบุคคลจะไม่เข้าถึงและรับข้อมูลข่าวสารทุกรูปแบบ แต่จะเข้าถึงข่าวสาร หรือช่องทางที่เขารู้สึกพอใจ หรืออาจจะอยู่ในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียงบางประเภทเท่านั้น ซึ่งจะมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มที่เกิดจากสมาชิกที่มีลักษณะร่วมกัน เช่น ความสนใจ ค่านิยม และบรรทัดฐาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้กลุ่มแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน จึงเข้าถึงและรับทราบข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกัน

2. การเลือกสนใจ (Selective Attention)

นอกจากข้อจำกัดในการเข้าถึงแล้ว บุคคลแต่ละกลุ่มจะเลือกให้ความสนใจในข่าวสารที่ตนให้ความสำคัญ หรือเห็นว่ามีคุณค่า ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ในขณะนั้นว่า บุคคลมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งถ้าหากได้รับทราบข่าวสารที่ไม่อยู่ในความสนใจก็จะปล่อยให้ผ่านไป ไม่จดจำ หรือนำมาใช้

3. การเลือกรับรู้ (Selective Perception)

บุคคลและกลุ่มเลือกรับข้อมูลเข้ามาประมวลผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ตนอาจเคยชินสนใจ ทำให้เขาไม่สนใจข้อมูลอื่นที่ส่งมาพร้อมกัน ทำให้การรับรู้ และเข้าใจข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ขาดความสมบูรณ์ และแต่ละคนจะทำความเข้าใจกับเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกันไป

4. การเลือกจำ (Selective Retention)

บุคคล และ กลุ่ม ทำการเลือกที่จะเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ในความทรงจำ เพราะเราไม่สามารถที่จดจำทุกเรื่องที่เกิดขึ้นได้ บุคคลจึงเลือกที่จะจำในบางเรื่อง และลืมเรื่องอื่น ๆ ไป เพียงแต่ว่ากระบวนการในการจำและลืมนั้นจะเกิดขึ้นโดยเราไม่ตั้งใจ ทำให้เราจำในบางเรื่องที่ไม่สำคัญ หรือลืมเรื่องที่ต้องการจะจดจำ

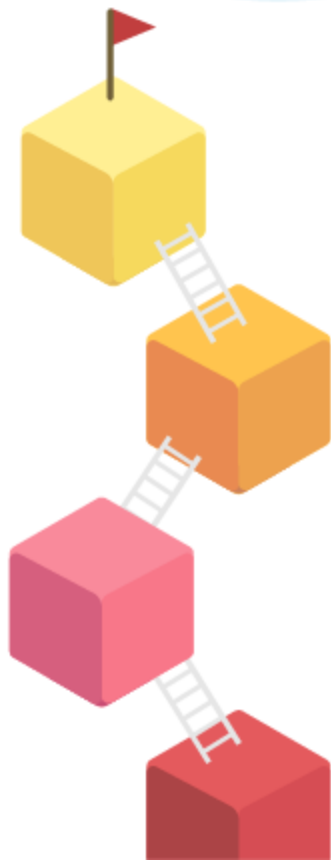
4.4 ปัจจัยที่กำหนดขยายการสื่อสารในทีม

ปัจจัยที่กำหนดขยายการสื่อสารในทีมงานได้แก่ งานและหน้าที่ ขั้นตอนและแบบแผน ปฏิบัติ สภาพแวดล้อม และคุณสมบัติส่วนตัวของสมาชิก

1 งานและหน้าที่ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะต้องสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการ



2 ขั้นตอนและแบบแผนการปฏิบัติจะมีอิทธิพลต่อเครือข่ายการสื่อสารในทีม เพราะจะเป็นรูปแบบการปฏิบัติงาน และการประสานงานกันภายในกลุ่ม ซึ่งจะใช้ช่องทางและแนวทางที่สมาชิกสื่อสารระหว่างกัน



3

สภาพแวดล้อม

เช่น สถานที่ ระยะห่าง
ระหว่างสมาชิก หรือ
เทคโนโลยีที่ใช้ จะมีอิทธิพล
ต่อการสื่อสารระหว่าง
สมาชิก



4

คุณสมบัติส่วนตัว

ของสมาชิกแต่ละคนจะมีอิทธิพล
ต่อรูปแบบการสื่อสารภายในทีม โดย
สมาชิกแต่ละคนจะมีเอกลักษณ์ของตน
ทำให้การสื่อสารของกลุ่มต้องมีรูปแบบ
ที่ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสาร
และทำความเข้าใจกันได้อย่าง
ถูกต้อง



4.5 คุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีม

เครือข่ายในการสื่อสารของทีมประกอบด้วย ระยะห่าง (distance) การกระจาย (distribution) ศูนย์รวมความสัมพันธ์ของกลุ่ม (relative centrality) ความอิ่มตัว (saturation) ความเป็นอิสระ (independent) ปัจจัยที่กำหนดคุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีม ดังนี้



1. ระยะห่าง (Distance)

ระยะห่างหรือจำนวนคนที่คั่นอยู่ระหว่างบุคคล 2 คนที่ต้องสื่อสารกัน ซึ่งเราอาจวัดได้จากจำนวนตำแหน่งต่าง ๆ ที่คั่นอยู่ตรงกลางระหว่างบุคคลที่ต้องสื่อสารกัน ซึ่งจะทำให้ความรวดเร็วและความถูกต้องในการสื่อสารความเข้าใจระหว่างกันลดลงไปตามลำดับ

2. การกระจาย (Distribution)

การกระจายการสื่อสารเป็นการทำให้รู้การเคลื่อนไหวของข่าวสารว่าเคลื่อนที่อย่างไรและขยายตัวไปในทิศทางใด แม้ว่ากลุ่มจะมีจำนวนสมาชิกจำนวนเท่ากัน แต่ในกลุ่มที่มีการกระจายข้อมูลมาก จะทำให้ข่าวสารเคลื่อนที่ไปได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็จะทำให้ข่าวสารเกิดการคลาดเคลื่อนหรือ ผิดพลาดมากขึ้น

3. ศูนย์รวมความสัมพันธ์ของกลุ่ม (Relative Centrality)

จะเป็นตำแหน่งศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของสมาชิก หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นตำแหน่งผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเราพบว่าบางกลุ่มมีศูนย์กลางมากกว่า 1 ที่ และบุคคลที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารไม่ใช่ผู้นำหรือ หัวหน้าทีมโดยตำแหน่งก็ได้

4. ความอิ่มตัว (Saturation)

หมายถึง ความหนาแน่นของกิจกรรมการสื่อสารที่อยู่ ณ ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งของกลุ่ม ความอิ่มตัวแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งใดในกลุ่มที่มีบทบาทในการสื่อสาร ซึ่งเราสามารถพิจารณาได้จากความเคลื่อนไหวของข้อมูลไปยังตำแหน่งนั้น ๆ มากหรือน้อยเพียงใด

5. ความเป็นอิสระ (Independent)

ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความเป็นอิสระในการติดต่อสื่อสารมากเท่าใด กลุ่มก็จะเปิดรับข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมากตามไปด้วย ซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น เช่น ถ้าสมาชิกกลุ่มมีโอกาสในการใช้โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกองค์กรได้อย่างอิสระ โอกาสที่สมาชิกเหล่านั้นจะได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้นได้อย่างอิสระ

บทที่ 4 การสื่อสารของทีม

ท้ายนี้ การสื่อสารในทีมงานนั้น มีส่วนสำคัญที่ต้องพิจารณาในการสื่อสารประสานงานกัน อยู่ห้าประการ และสามรู้ที่ต้องเตือนใจกันเสมอ ๆ ในการสื่อสารกับทีมงาน ดังต่อไปนี้

ส่วนสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการสื่อสารงานมีอยู่ห้าประการ

- 1 **องค์กรต้องการอะไร** ผู้สื่อสารงานจะต้องเข้าใจให้ถ่องแท้ว่าองค์กรของตนนั้น ต้องการผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างไร ขนาดไหน เป้าหมายอย่างไร กำหนดแล้วเสร็จเมื่อไร
- 2 **มีทรัพยากรสนับสนุนการทำงานในส่วนที่สื่อสารงานนั้นเท่าใด มีอะไรบ้าง ใช้งานได้หรือไม่**
- 3 **มีบุคลากรสนับสนุนมากน้อยเพียงใด เพียงพอหรือไม่หรือต้องใช้จำนวนคนเท่าใด**
- 4 **ศักยภาพของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับใด พัฒนาได้หรือไม่**
- 5 **ต้องคำนึงว่าส่วนที่สื่อสารงานนั้นเป็นคนหรือมนุษย์ มิใช่เครื่องจักร ย่อมมีอารมณ์ มีความรู้สึก มีจิตใจ มีความนึกคิด ย่อมต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น**

และสิ่งที่ต้องตอกย้ำกันในการสื่อสารทีมงานที่สำคัญนั้น เราต้องมีสามรู้ในเรื่องของการสื่อสารและประสานงาน

1 **ต้องรู้ (Must Know)**

i

2 **ควรรู้ (Should Know)**

i

3 **รู้ไว้ก็ดี (Could Know)**

i

หนึ่ง เรื่องต้องรู้ (Must Know)



เป็นเรื่องที่ต้องรู้ให้ได้ ไม่รู้ไม่ได้เลย เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เป็นเรื่องที่ต้องรู้เพราะเป็นตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จ เป็นตัวที่บ่งบอกว่าต้องการสื่อสารอะไร หรือต้องการงานอะไร ใครที่ต้องเข้ามาทำหรือเกี่ยวข้อง ต้องไปติดต่อประสานงานกับส่วนงานหรือแผนกใด กำหนดระยะเวลาช่วงเวลาที่ต้องสื่อสารประสานงานหรือต้องการให้งานแล้วเสร็จ รายละเอียดของเนื้องานหรือสาระในภาระงานที่จะสื่อสารประสานงานมีอะไรบ้าง เหตุผลหรือภาระจำเป็นที่ต้องติดต่อสื่อสารประสานงานเป็นเช่นใดบ้าง แผนกหรืองานใดที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวข้องบ้าง

สอง เรื่องควรรู้ (Should Know)



เป็นเรื่องที่จะช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารประสานงาน เร็วขึ้น สะดวกขึ้น เป็นเรื่องที่มีส่วนช่วยในทางอ้อมให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ เช่น สายการบังคับบัญชา สายงานหรือเส้นทางของงาน ใครเป็นผู้บังคับบัญชาในแต่ละขั้นตอนหรือเนื้องานที่ต้องผ่านเรื่องหรือเกี่ยวข้อง หรือแม้กระทั่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์การทำงาน ค่านิยมองค์กร ค่านิยมหน่วยงาน มีอะไรบ้าง เพื่อให้การสื่อสารประสานงานจะได้ทำความเข้าใจในจุดยึดหรือแนวคิด แนวปฏิบัติของทีมงานหรือหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องในการสื่อสารประสานงาน จะได้ไม่ขัดแย้ง หรือจะได้สอดคล้องกับแนวทางต่าง ๆ อันอาจเป็นส่วนในการส่งเสริมอธิบายเพิ่มเติมในการสื่อสารประสานงานได้ดีขึ้น

สาม เรื่องรู้ไว้ก็ดี (Could Know)



เป็นเรื่องที่ถ้ารู้ไว้มีแต่ได้ไม่มีเสีย เป็นเรื่องที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการสื่อสาร
ประสานงาน เป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ช่วยให้งานลื่นไหลดี
มีการร่วมมือเป็นการส่วนตัวส่วนตัวที่สร้างพันธมิตรที่ดีในการทำงาน เช่น
อุปนิสัยส่วนตัวของผู้ที่เราต้องติดต่อสื่อสาร แนวโน้มของแนวคิดหรือทัศนคติ
ส่วนตัว อคติหรือมีความขัดแย้งกับใครบ้างหรือไม่ เขาชอบไม่ชอบอะไร เป็นต้น
หากสมาชิกทีมที่ต้องติดต่อสื่อสารงานด้วยจะได้ระมัดระวังความขัดแย้ง หรือใช้
เป็นโอกาสอันดีในการสื่อสารสัมพันธ์มิตรภาพที่ดีให้ยั่งยืนได้

กิจกรรมท้ายบท

ขอให้ท่านศึกษาสถานการณ์ของทีมงาน “ทำใจดีหว่า” โดยจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการสื่อสารของทีมงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยให้อธิบายเหตุผลประกอบแต่ละข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการสื่อสารนั้น ๆ ด้วย

ทำใจดีหว่า



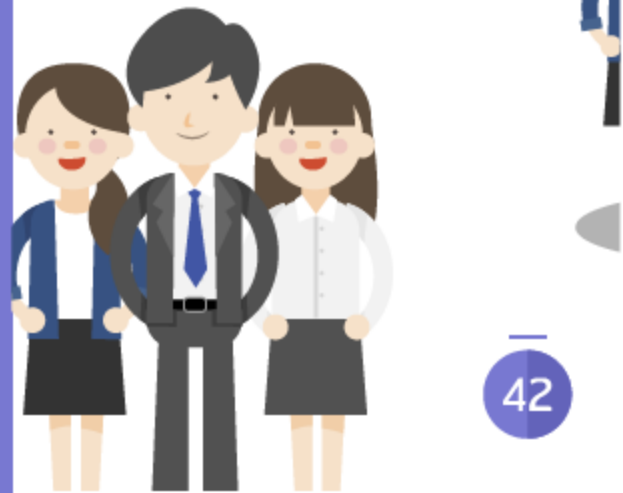
- นิดกับหน่อยเกี่ยงงาน
- หน่อยกับนุชชี้กัน
ชอบคุยกันในเวลางานบ่อยๆ
- ซายนิสัยเกียบ ๆ ต้องสั่งถึง
ทำงานและไม่ถูกกับชาติ
- หวังพูดมากทำงานน้อย
- ผลงานของแผนกไม่เข้าเป้า
- ลูกน้องชาโวยเยอะ
- ต่างแผนกบ่นตำหนิแผนกส่งงานให้ล่าช้าและผิดพลาดมาก
- นุชชี้แวงเวลาดูงานที่ไรเป็นเต่าเผา
- พบบงานเสียมากที่จอย
- จอยเป็นคนเกียบ ๆ
- หน่อยทำงานเก่งและเร็ว
- ซายผลงานออกมาดีแต่ช้า
- นิดชี้้อัจฉา ชอบให้คนสนใจ
ตนเอง
- ชาติผลงานเร็วแต่ชู้ย

บทที่

05

ระบบในการทำงานของ ทีมงาน

- 5.1 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
- 5.2 หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม
- 5.3 องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5.4 การประเมินผลการทำงาน
- 5.5 การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม
- 5.6 ระบบการประสานงานระหว่างทีม



บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

ในการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น นอกจากจะต้องมีองค์ประกอบของทีมที่ดี ซึ่งได้แก่ ต้องมีหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมที่ดีแล้ว ทีมงานจะสร้างผลงานให้ออกมาดีมีประสิทธิภาพ นั้น จำเป็นจะต้องมีระบบของการทำงานที่ดีด้วย ซึ่งหากทีมงานมีระบบของการทำงานที่ดีแล้วจะช่วยให้ทีมทำงานได้ประสบความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดกับทีมได้

การวางระบบการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับทีมงานนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานของการวางระบบการทำงานที่ดีได้แก่ ระบบการสื่อสารภายในทีม ระบบของการประสานงานระหว่างทีม ซึ่งได้กล่าวไปแล้ว การวางระบบขั้นตอนการทำงาน หลักปฏิบัติในการทำงาน องค์ประกอบของระบบทีมงาน ระบบของการประเมินผลการทำงาน การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และระบบการประสานงานระหว่างทีม จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดระบบการทำงานของทีมที่ดี ดังนี้



5.1 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน
- (2) รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
- (3) กำหนดนโยบาย
- (4) กำหนดลักษณะงาน และแบ่งสรรสัดส่วนงานและทรัพยากรที่จะต้องให้
- (5) วางแผนงาน กำหนดกรอบขอบเขตของงาน รวมทั้งเงื่อนไขเวลา
- (6) มอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม
- (7) ติดตามสำรวจการปฏิบัติงาน ในบางส่วนก็ควรได้รับการตรวจสอบในรายละเอียด
- (8) ทบทวนผลการดำเนินงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะต้องทบทวน เพื่อปรับแผนงานตามสมควร
- (9) ประเมินผลงานเมื่อเสร็จ แล้วแจ้งให้สมาชิกร่วมทีมทราบ เพื่อความภาคภูมิใจ และถ้ามีสิ่งใดที่สมควรจะปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปได้ก็จะตั้งเป็นข้อสังเกตไว้

5.2 หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

- 1 มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ
- 2 ยึดมั่นในความถูกต้อง
- 3 ใช้หลักการประนีประนอม
- 4 ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ
- 5 มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน
- 6 ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
- 7 เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก
- 8 ถือหลักการไม่มุ่งเอาเด่นคนเดียว แต่ต้องดีร่วมกันทั้งทีม
- 9 รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา
- 10 เปิดใจกว้างระหว่างกัน
- 11 รู้จักแบ่งงาน และประสานงาน
- 12 มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
- 13 ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดเสมอ
- 14 ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
- 15 เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ให้มองในมุมมองเดียวกันได้

5.3 องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

วูดค็อก (Wood cock 1989) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ



(1) **บทบาทที่สมดุล (Balance roles)** คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

(2) **วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals)** การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

(3) **การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation)** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนคติวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยเปิดใจกว้างยอมรับฟังผู้อื่นอย่างมีคุณค่า

(4) **การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust)** การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่อง ชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้สมาชิกที่มึมตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงจัง องค์กรก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) **ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict)** การบริหารทีมงานให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

(6) **กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures)** พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงาน และทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

(7) **ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership)** พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) **การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review)** การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาขึ้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้อาจจะทำให้การควบคุมสิ่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(9) **การพัฒนาตนเอง (Individual development)** การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(10) **ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation)** กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

(11) **การสื่อสารที่ดี (Good communications)** พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงโดย้อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์ได้จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องยาวนาน จนเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกทุกคนแล้ว สมาชิกจะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้เพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

5.4 การประเมินผลการทำงาน

ทีมงานที่ดีควรมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทีมงานควรทราบความคาดหวัง เป้าหมาย และตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการทำงาน โดยการกำหนดบรรทัดฐานสำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยมีการเจาะจงให้แน่นอนว่า ตนเองได้รับการคาดหวัง ให้ทำอะไร ทีมงานควรมีมาตรฐานการทำงานที่สามารถวัดผลได้ และมีความสามารถมีความเป็นจริง เพื่อมุ่งสู่การบรรลุผลตามมาตรฐานได้ และสามารถประเมินผลการทำงานด้วยตนเองได้ง่าย



5.5 การปรับปรุงและการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

การประชุมเพื่อการปรับปรุงการทำงานของทีมจะก่อให้เกิดกรอบ ของการอภิปราย ประวัติการทำงาน ทั้งหมดของสมาชิกทีมงาน ผู้นำทีมงาน สามารถใช้การประชุมนี้ เพื่อรับทราบถึงความสำเร็จที่ผ่านมาของพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อความสำเร็จที่มากยิ่งขึ้นไปอีก โดยทำให้มีความเป็นกลางมากขึ้น ช่วยให้ผู้นำทีมงาน สามารถเปรียบเทียบสมาชิกทั้งหมดกับบรรทัดฐานเดียวกัน ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อตัดสินใจ สมาชิกทีมงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้านใดและสามารถใช้เป็นพาหนะ ในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนอาชีพ และความเติบโตส่วนตัวของสมาชิกทีมด้วย

บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

5.6 ระบบการประสานงานระหว่างทีม



ในการทำงานของทีมจะมีการประสานงานระหว่างทีมซึ่งจะเห็นได้ว่า การประสานงานระหว่างทีมจะมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญก็คือ ความร่วมมือซึ่งจะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการ เทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เรื่องของจังหวะเวลาโดยก่อนการประสานงานจะต้องกำหนดความต้องการให้ชัดเจนว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างไร ซึ่งประเภทของการประสานงานแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ การประสานงานภายในทีมงานเดียวกัน ซึ่งระบบที่จัดขึ้นสำหรับการประสานงานควรดำเนินการจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้ให้ทีมได้ร่วมประชุมปรึกษาหารือ การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีการประสานงานกัน การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด มีปัญหาหรือข้อขัดข้องใดบ้างและจัดให้มีการประสานงานกันเช่นใดให้ชัดเจน ส่วนการประสานงานระหว่างทีมงานควรจัดให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละทีมงานให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางช่วยกลั่นกรองข้อมูล เพื่อขจัดความขัดแย้งและทำให้มีประสบการณ์ดีขึ้น การใช้วิธีงบประมาณจะสามารถช่วยพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนได้ดี

รูปแบบในการประสานงานมีด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ แบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งทั้งสองแบบต่างก็มีข้อดีและข้อเสีย ข้อดีของแบบที่เป็นทางการคือมีหลักฐานอ้างอิง มีหลักเกณฑ์แน่นอน ส่วนข้อเสียคือล่าช้าขาดความคล่องตัว ข้อดีของแบบไม่เป็นทางการคือมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สะดวก คล่องตัว ข้อเสียคืออาจจะเกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดความสับสนและไม่มีหลักฐานอ้างอิง

ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของการประสานงานจะเกิดขึ้นได้ ผู้ประสานจะต้องมีสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ รับผิดชอบต่อตนเอง มีความรอบคอบ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตรงต่อเวลา มีการสื่อสารที่ดี ยึดมั่นในคำสัญญา มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และทักษะที่จำเป็นของผู้ประสานที่จะต้องหมั่นฝึกฝนตนเองเพื่อเพิ่มทักษะในการประสานงานได้แก่ ทักษะการคิดวางแผนดำเนินงานตามขั้นตอน ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสมต่อหน้าที่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการฟังและการตีความข้อมูล ทักษะการสื่อสารทั้งด้านการพูดและเขียน ทักษะการพิจารณาความขัดแย้งและวิธีการแก้ไข และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

สรุปแล้ว การประสานงานทีมงานเป็นหน้าที่ทางด้านการจัดการที่สำคัญและจำเป็น เพื่อให้การทำงานบรรลุและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด การประสานงานที่ดีจะต้องจัดให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ตรงกัน รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลอย่างมีคุณภาพ การเลือกใช้การประสานงานจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และสถานการณ์รวมทั้งแก้ไขปัญหายุ่งยาก มีการวางแผนปฏิบัติงาน มีระบบการรายงาน การเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

การมีเครือข่ายการประสานงานที่ดี มีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว
2. ประหยัดทรัพยากรในการบริหารทุกประเภทโดยเฉพาะเวลาในการทำงาน
3. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงานการทำงานซ้ำซ้อนทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ
4. สร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการประสานงาน

1. ต้องมีการกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละส่วนงาน โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของคุณลักษณะงาน เช่น ขั้นตอนงาน เนื้อหางาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้ชัดเจน เป็นต้น
2. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการประสานงาน เช่น อีเมล แพลทซ์ โทรทัศน์การสนทนาด้วยภาพ (Video Conference) เป็นต้น
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานการทำงานร่วมกันแรงจูงใจขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีการประชุมที่ทีมงานกำหนดแนวการทำงานประสานงานร่วมกันควบคู่กับการฝึกอบรมพัฒนาที่ทีมงานเพื่อให้ทีมงานพูดภาษาเดียวกัน
5. การมอบอำนาจการตัดสินใจในบางระดับให้ผู้ทำหน้าที่ประสานงานเป็นการเพิ่มคุณค่าของผู้ทำหน้าที่งานทำให้เกิดความมั่นใจและมีความคิดริเริ่ม

บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

เทคนิคการประสานงาน

- 1 พึงจดจำชื่อ ตำแหน่ง คุณลักษณะเด่น ๆ และหน้าที่ของผู้ที่จะประสานงานให้ชัดเจน
- 2 รู้เขารู้เราพยายามผูกมิตรในโอกาสแรกและให้การช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
- 3 รู้จักขอความร่วมมือและรู้จักให้ความร่วมมือ
- 4 งดเว้นการนินทาว่าร้ายผู้อื่นโดยให้แทนที่ด้วยการสรรเสริญและให้คำชมเชยเมื่อได้พบหรือรับทราบการทำความคิด
- 5 มีการนิเทศงานที่ดี เคารพในอำนาจ หน้าที่ของกันและกัน งดเว้นการปิดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้ผู้อื่น
- 6 เข้าใจข้อจำกัดปัญหาของกันและกันเมื่อมีปัญหาให้บอกกล่าวและแนะนำกัน
- 7 ยินดีรับฟังคำติชมรับฟังคำแนะนำความเห็นของคนอื่นแม้ไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง
- 8 พยายามทำงานของตนให้เสร็จทันเวลาตามที่ได้มีการกำหนดกันไว้



บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

ข้อแนะนำในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อการประสานงานร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

1. ศึกษาเรียนรู้ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. รับทราบปัญหาอุปสรรคจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานที่ต้องประสานงาน
3. สร้างความคุ้นเคยกับหัวหน้าหน่วยงานอื่นมีการร่วมประชุมหารือหาข้อกำหนดที่เป็นที่ยอมรับระหว่างกันอาจจัดให้มีการประชุมสังสรรค์และสนทนาการร่วมกัน
4. เมื่อเกิดเหตุการณ์เข้าใจผิด หรือมีข้อผิดพลาด ให้รีบค้นหาสาเหตุและร่วมกันช่วยกันแก้ไขทันที ไม่ควรปล่อยให้เนิ่นนาน จะเสียสัมพันธภาพกันได้และอาจส่งผลกระทบต่อถึงภาระงานที่เกี่ยวข้องกัน
5. มีการวางระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานระหว่างกันเพื่อสร้างความรับรู้ร่วมกัน

ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคของการประสานงาน

1. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคลไม่ชัดเจน ส่งผลทำให้เกิดการก้าวล่วงอำนาจหน้าที่การงานระหว่างกัน
2. ความแตกต่างด้านต่าง ๆ ของบุคคล การขาดมนุษยสัมพันธ์ อาจทำให้ขาดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
3. การขาดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เทคโนโลยีการสื่อสารไม่ทันสมัย หรือแตกต่างกันมาก
4. ความแตกต่างกันในเทคนิคและวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานต่างกัน รวมทั้งสภาพและสิ่งแวดล้อม
5. การดำเนินนโยบายและประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างกัน

บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

อุปสรรคของการประสานงาน

- 1 ขาดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
- 2 การขาดผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
- 3 การปฏิบัติงานไม่มีแผน
- 4 การก้าวก่ายหน้าทำงานกัน
- 5 การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี
- 6 การขาดการนิเทศงานที่ดี
- 7 ความแตกต่างกันในสภาพและสิ่งแวดล้อม
- 8 การดำเนินนโยบายต่างกัน
- 9 ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างกัน
- 10 กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไม่ชัดเจน
- 11 ระยะทางติดต่อห่างไกลกัน
- 12 เทคนิคและวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานต่างกัน



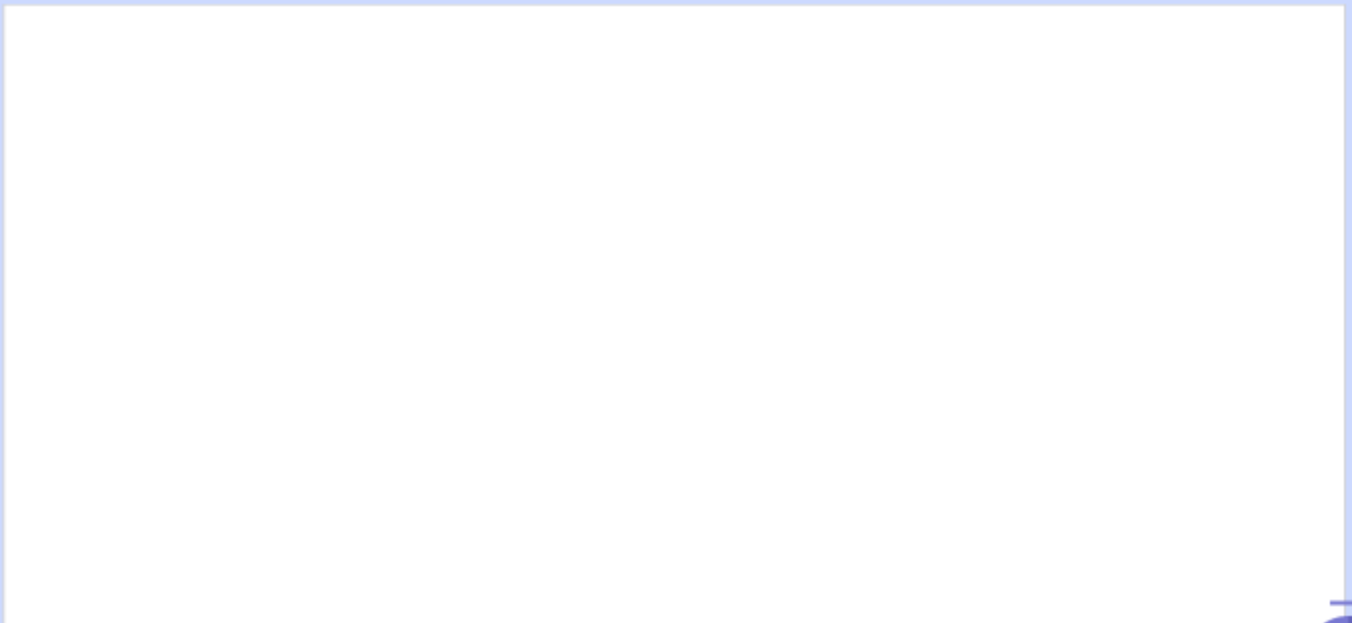
บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี

1. ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
2. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน (เป็นไปตามอัตโนมัติ)
3. ขวัญของคนในองค์กร
4. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ
5. ผู้บริหารต้องใช้เวลา 1/4 ถึง 1/2 เพื่อการประชุม
6. วางแผนงานที่ดี



ประโยชน์ของการประสานงาน



- 1 ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว
- 2 ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน และผลผลิตมากขึ้น
- 3 ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ สิ่งของในการดำเนินงาน
- 4 ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 5 ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ
- 6 เสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
- 7 ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
- 8 ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
- 9 ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และเพิ่มผลสำเร็จของงาน
- 10 ช่วยเกิดความคิดใหม่ ๆ และปรับปรุงอยู่เสมอ
- 11 ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
- 12 การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5 ระบบในการทำงานของทีมงาน

ข้อแนะนำในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อการประสานงาน

- 1 พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก
- 2 หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้ายหัวหน้าคนงาน
- 3 ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น
- 4 สรรเสริญหัวหน้าคนงานอื่นเมื่อเขาทำความดี
- 5 ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
- 6 เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบ
- 7 รับฟังคำแนะนำ
- 8 ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง



กิจกรรมท้ายบท

ขอให้ท่านศึกษาสถานการณ์ของทีมงาน “ทำใจดีหว่า” แล้วโปรดจัดวางระบบในการทำงานของทีมงานนี้ใหม่พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ

ทำใจดีหว่า



- นิดกับหน้อยเกี่ยงาน
- หน้อยกับนุซี้กัน ชอบคุยกันในเวลางานบ้อยๆ
- ซายนิสัยเงียบ ๆ ต้องสั่งถึงทำงานและไม่ถูกกับชาติ
- หวังพุดมากทำงานน้อย
- ผลงานของแผนกไม่เข้าเป้า
- ลูกน้องชาโวยเยอะ
- ต่างแผนกบ่นตำหนิแผนกส่งงานให้ล่าช้าและผิดพลาดมาก
- นุซี้แ่งเวลาดูงานที่ไรเป็นเต่าเผา
- พบบงานเสียมกที่จอย
- จอยเป็นคณเงียบ ๆ
- หน้อยทำงานเก่งและเร็ว
- ซายผลงานออกมาดีแต่ช้า
- นิดซ้อจฉฉา ชอบให้คณสนใจตนเอง
- ชาติผลงานเร็วแต่ซ้อย

บทที่

06

หลักจิตวิทยา ในการทำงานเป็นทีม

- 6.1 การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่
- 6.2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
- 6.3 การบริหารความขัดแย้งภายในทีม



ปัจจัยสำคัญในการสร้างงานที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งคือ ปัจจัยด้านจิตวิทยา เป็นปัจจัยที่พิจารณาองค์ประกอบของสมาชิกในด้านของพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึก การทำความเข้าใจและพิจารณาในแง่มุมมองของพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึกของผู้นำ และสมาชิก จะเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมประสิทธิภาพพฤติกรรมการทำงานของผู้นำและสมาชิกทีมงาน ซึ่งในที่นี้ มีประเด็นทางจิตวิทยาที่จะเป็นหลักในการพิจารณา ดังนี้

6.1 การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่

ความตระหนักเป็นสภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวกับความสำนึก ความรู้สึกนึกคิด และความปรารถนาของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยมีเหตุการณ์สภาพแวดล้อมหรือสังคมหรือสิ่งเร้าจากภายนอกตนหรือทีมงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อทีมงาน ดังนั้นผู้นำทีมจึงต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมให้สมาชิกทีม เกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน เช่น จัดทำแผนการปฏิบัติงานซึ่งมีการระบุผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน กำหนดระยะเวลา วันเวลา เป้าหมายงาน เป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน หรือรายปี โดยติดประกาศให้สมาชิกทีมได้เห็นอย่างถนัดหน้า หรือ มีการประชุมเพื่อรายงานหรือติดตามความก้าวหน้าในงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่เป็นประจำและต่อเนื่องเป็นประจำ จนกลายเป็นวิถีปฏิบัติหรือจนทำให้สมาชิกมาร่วมประชุมโดยมีต้องติดตามให้เข้าประชุมอยู่ตลอดเวลา หรือให้มีการประชุมปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาทางานร่วมกัน โดยผู้นำเป็นต้น

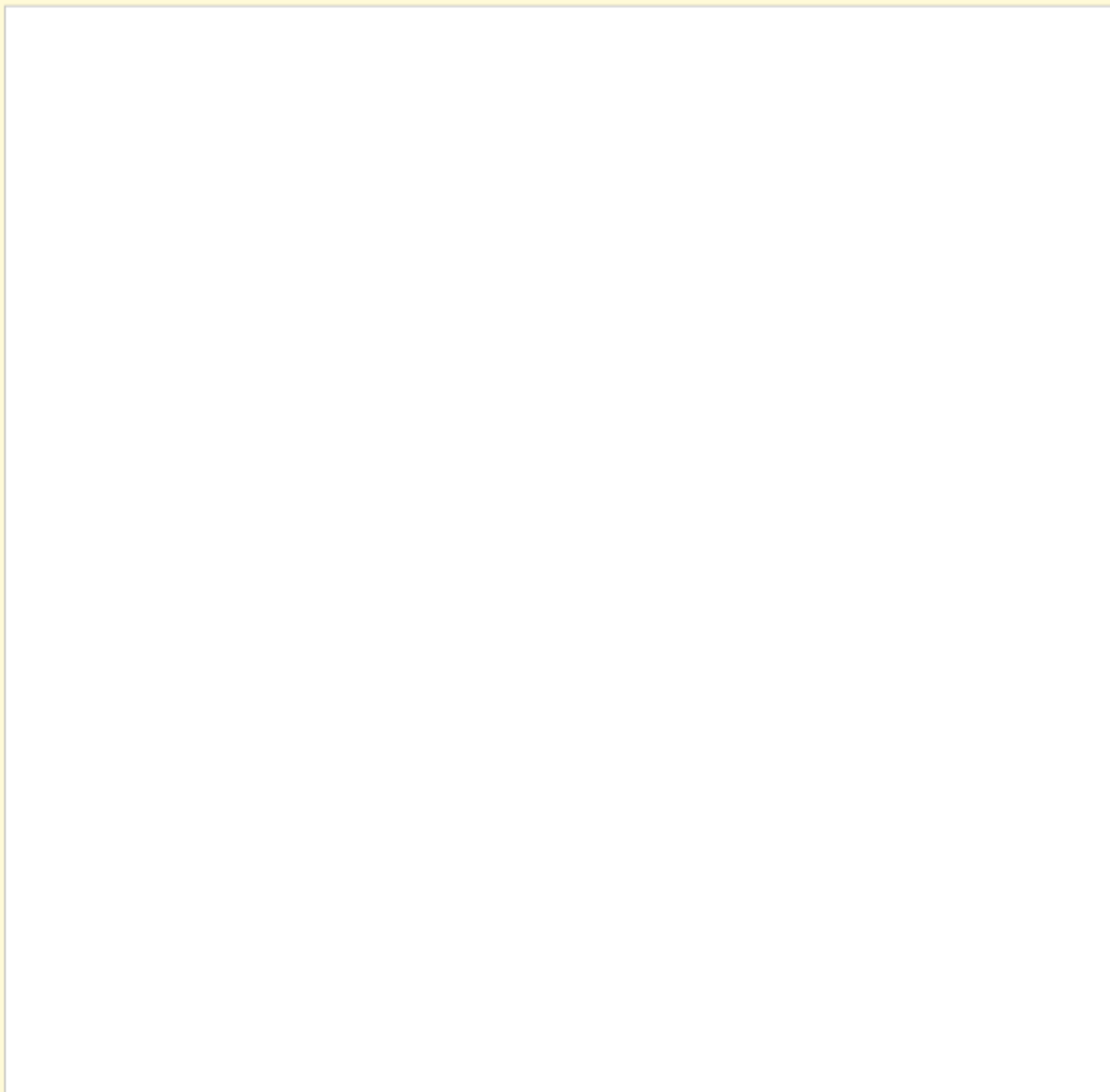


6.2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกใช้เวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน การใช้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม ให้ความเวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของทีมงาน โดยผู้นำทีมจะต้องกำหนดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบเนื่อง เช่น จัดกิจกรรมร่วมร้องเพลง อวยพรวันครบรอบวันเกิดของสมาชิกทุกคน จัดให้มีธรรมเนียมปฏิบัติในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยเทคนิคการคิดแบบหมวก 6 ใบ จัดให้มีผู้นำทีมงานย่อย ๆ และให้มีการจัดเวลาให้สมาชิกได้รับรู้ผลการดำเนินงานของทีมย่อย มีการชื่นชมยินดี และร่วมกันคิดปรับปรุงแก้ไขงานให้มีความสืบเนื่อง ให้มีการสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกทีมที่นำเสนอความคิดดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม ส่งเสริมให้สมาชิกทีมมองความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองเป็นอีกมุมมองที่สามารถมองเห็นถึงคุณค่าและนำมาเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ผสมผสานหรือพัฒนากับทีมงานได้บ้าง โดยอาจใช้หลักสามเปิดในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ได้แก่ เปิดใจ เปิดตัว เปิดรับการเรียนรู้ ผู้นำทีมควรสนับสนุนให้สมาชิกมีลักษณะเป็นผู้ใจกว้าง มองเห็นความสำคัญของผู้อื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของทีม ฝึกให้มีการเปิดตัว โดยให้มีบรรยากาศในการให้สมาชิกทีมมีเวทีหรือมีช่วงเวลาในแสดงความคิดเห็น หรือศักยภาพของตนเองที่ส่งผลในการทำงานของทีมงาน และเปิดรับการเรียนรู้ โดยเฉพาะสนับสนุนผู้ที่มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับการแก้ไขปัญหา หรือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้มากขึ้น เป็นต้น

บทที่ 6 หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุป การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานสามารถสร้างได้ง่าย ๆ ด้วย **บัญญัติ 10 ประการ** ดังต่อไปนี้



1 จงใช้รอยยิ้มให้สิ้นเปลืองที่สุด

เพื่อสร้างมิตรไมตรีกับทุกคน ความเป็นกันเองจะช่วยเสริมสร้างความกระชับแน่นในการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2 จงใช้สมองในการจดจำชื่อและเรียกชื่อผู้อื่นอย่างแม่นยำ

มนุษย์ย่อมภาคภูมิใจและพอใจที่ได้ยินผู้อื่นเรียกชื่อตนเองอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาแล้วยิ่งเกิดความภาคภูมิใจที่ผู้น้อยอย่างเรา ผู้ใหญ่ยังให้ความสำคัญและย่อมเกิดความสนิทสนมที่รวดเร็วขึ้นด้วย

3 จงให้เกียรติและความสำคัญต่อบุคคลอื่น

การดูถูกหรือการลดความสำคัญของผู้อื่น เป็นบ่อเกิดของความริ้วราน และตัวท่านเองก็จะไม่ได้รับเกียรติและความสำคัญจากบุคคลอื่นเช่นกัน มองทุกคนในแง่ดีเสมอ ๆ

4 จงแสดงความจริงใจแล้วเหาะความเอาใจใส่แก่ผู้อื่นอย่างแท้จริง

การจริงใจแสดงถึงความบริสุทธิ์ใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน การเอาใจใส่แสดงถึงความห่วงใยไม่ทอดทิ้งแม้จะเกิดสถานการณ์ใด ๆ ขึ้นก็ตามอย่าถือเป็นเรื่องไม่ใช่

5 จงหมั่นยกย่องชมเชย

ธรรมชาติของคนย่อมต้องการการยกย่องชมเชย แต่อย่าลืม ต้องไม่ผิดไปจากความเป็นจริง

6 จงใช้วิธีการเสนอแนะแทนการตำหนิติเตียน

การเสนอแนะเป็นการสร้างสรรค์ การติเตียนเป็นการชี้จุดที่ผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องแต่ไม่มีแนวทางในการนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และที่สำคัญเป็นการขัดกับธรรมชาติของมนุษย์

7 จงให้คำปรึกษาหารือในทันทีที่เขาต้องการ

การชี้ทางออกในขณะที่คนอื่นมีติดมน ถือเป็นชี้ทางสว่างให้กับเขา ย่อมเกิดความประทับใจและซาบซึ้งใจ

8 จงให้ความยุติธรรมและเสมอภาคกับทุกคน

การให้ความลำเอียงย่อมก่อให้เกิดความกินแหนงแคลงใจ การให้ความยุติธรรมและเสมอภาคย่อมก่อให้เกิดความพอใจเท่าเทียมกัน

9 จงเป็นผู้เปิดในทุกสถานการณ์

การเปิดใจ เปิดโอกาส ย่อมสร้างความไว้วางใจให้คนอื่นแสดงพฤติกรรมที่เขาเป็นให้เราเห็น การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ย่อมเกิดหนทางในการทำงานมากขึ้น การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ย่อมก่อให้เกิดผลดีกับงาน โดยเฉพาะเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานและภาพลักษณ์ของตัวท่านเอง

10 จงเป็นผู้มีเครื่องมืออัตโนมัติในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง

คำโบราณท่านว่าไว้ไม่ผิดหรอก “โกรธคือโง่ โมโหคือบ้า”

ข้อบ่งชี้

ประการที่หนึ่ง จงปฏิบัติสม่ำเสมอ จนติดเป็นนิสัย

ประการที่สอง จงอย่ากลัวที่จะใช้ แม้จะรู้สึกว่าจะขัดใจในระยะเริ่มแรก

ประการที่สาม จงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ประการที่สี่ จงอย่าหวังผลเลิศในระยะเวลายันรวดเร็ว

ประการที่ห้า จงผสมผสานภาษา น้ำเสียง กิริยาอาการและสีหน้าให้เป็นสูตรจานเด็ดที่พร้อมเสิร์ฟบนโต๊ะแห่งความสัมพันธ์

6.3 การบริหารความขัดแย้งภายในทีม

การจัดการกับความขัดแย้งมีวิธีการโดยทั่วไป

ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (avoidance) การแข่งขัน (competition) การยอมเสียสละ (accommodation) การประนีประนอม (compromise) การร่วมมือกัน (collaboration)

การหลีกเลี่ยง



การแข่งขัน



การยอมเสียสละ



การประนีประนอม



การร่วมมือกัน



การหลีกเลี่ยง



เป็นวิธีการที่ทีมงานพยายามทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเงื่อนไขที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งในทีม ซึ่งผู้นำหรือสมาชิกมีประสบการณ์หรือมีข้อมูลเพียงพอที่จะพยากรณ์ได้ว่าเงื่อนไขนั้นจะนำมาสู่การเกิดความขัดแย้งได้ จึงอาจมีการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในทีมทราบเงื่อนไขดังกล่าว



เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้อีกวิธีโดยเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ส่วนหนึ่ง และรางวัลหรือผลประโยชน์อีกส่วนหนึ่งจะให้กับสมาชิกในทีมทุกคน ซึ่งการแข่งขันจะทำให้สมาชิกทุกคนมุ่งทำงานเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมาย จึงมักปรากฏว่า ผลงานโดยเฉลี่ยของทีมมักมีระดับสูง อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักถึงความเหมาะสมของรางวัลหรือผลประโยชน์ของผู้ชนะให้มีความสมดุลกับรางวัลหรือผลประโยชน์โดยรวมที่ทีมจะได้รับ หากให้ความสำคัญของรางวัลของผู้ชนะมากเกินไป การแข่งขันอาจนำมาสู่การขัดแย้งกันเองได้ เนื่องจากผู้ร่วมทีมบางคนอาจได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์น้อยเกินไปหรือไม่ได้เลย

การยอมเสียสละ



เป็นการบริหารความขัดแย้งโดยมีสมาชิกบางส่วนเป็นฝ่ายถอย เพื่อตอบสนองความคิดเห็นหรือแนวคิดของสมาชิกที่มีความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล เป็นการเปิดทางให้สมาชิกที่มีความคิดเห็นขัดแย้งได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดและนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวทางนั้นได้ ทั้งนี้ ผู้ยินยอมเสียสละอาจเป็นฝ่ายเพิกเฉยแล้วยินดีดูแนวทางของฝ่ายที่ขัดแย้ง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดี เพราะจะถูกมองว่า ไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้เสียสละจะต้องมีใจกว้าง พยายามรับฟัง ทำความเข้าใจและพยายามปฏิบัติตามแนวคิดนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันในมุมมองที่กว้างขึ้น

การประนีประนอม



เป็นการบริหารความขัดแย้งในลักษณะ Win-Win หรือถอยหลังกันคนละครึ่งก้าว เป็นการลดราวาศอก เพื่อลดความกดดันซึ่งกันและกัน และตอบสนองแนวคิดและความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ขณะเดียวกัน ก็จะไม่อาจตอบสนองแนวคิดหรือความต้องการบางส่วนที่ต้องยอมลดละ วิธีการนี้ อาจเป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ดีได้ในระดับหนึ่ง แต่ในระยะยาว หากสมาชิกไม่มีการปรับตัวหรือเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งก็อาจกลับมาสู่ที่มงานได้อีก เพราะความต้องการบางส่วนยังคงไม่ได้รับการตอบสนอง

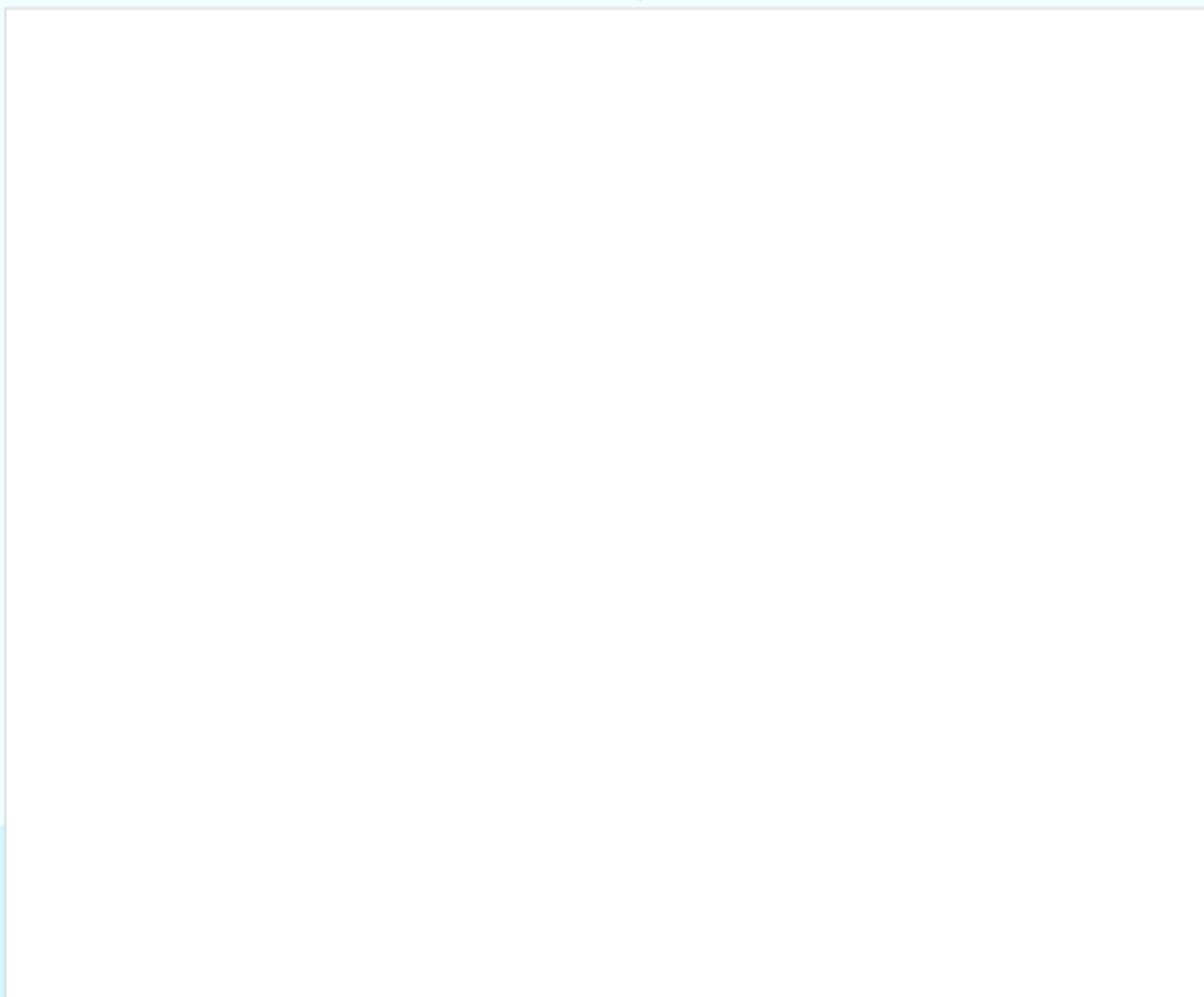
การร่วมมือกัน



เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งการทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการเปิดใจรับฟังและวิเคราะห์หาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละความคิดแล้ว นำมาสังเคราะห์หรือบูรณาการร่วมกันเป็นเป้าหมายหรือวิธีการที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับกันในหมู่สมาชิกทีมงาน ซึ่งอาจจะนำมาสู่วิธีการเชิงสร้างสรรค์ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากกรอบแนวคิดการทำงานแบบเดิม ๆ ก็ได้ วิธีการนี้ จะทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันของความคิดและวิธีการที่ทีมเลือกใช้ มีความภูมิใจร่วมกันในผลงานและความสำเร็จของทีม และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเรียนรู้วิธีการทำงานในทีมงานในโอกาสต่อไป

บทที่ 6 หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

ข้อควรคำนึงในการบริหารทีมงานเพื่อป้องกันความขัดแย้งในทีม



1 ผู้นำทีมควรจะต้องเน้นย้ำให้สมาชิกในทีมรับทราบ เข้าใจในเป้าหมายของทีม อยู่เสมอ สร้างความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายแก่สมาชิก โดยเน้นการบรรลุเป้าหมาย ด้วยความตระหนักในการเป็นทีมงาน

2 ผู้นำทีมควรให้สมาชิกมีความเข้าใจและทบทวนอยู่เสมอในบทบาทหน้าที่ ทั้งของแต่ละคนและทั้งบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่นภายใต้โครงสร้างของบทบาทหน้าที่ ที่สัมพันธ์กัน รวมทั้งระบบและกลไกต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานในทีม

3 ผู้นำทีมควรมีการบริหารจัดการทีมงานโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม ทั้งนี้สามารถ พิจารณาความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถหรือระดับความรับผิดชอบ ทั้งนี้ ความคิดเห็นใด ๆ ของสมาชิก ต้องถือเป็นความคิดที่มีคุณค่าที่ควรรับฟัง แต่ในการ พิจารณานำไปใช้ในทีม ก็ขึ้นอยู่กับเหตุผล สถานการณ์ หรือความเหมาะสมในเงื่อนไข

4 ผู้นำทีมและสมาชิกร่วมทีมควรคำนึงถึงและให้ความเคารพในความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของสมาชิกร่วมทีม เนื่องจากผู้ร่วมทีมอาจมีพื้นฐานและคุณลักษณะที่ แตกต่างกันไป เช่น มีการศึกษาต่างระดับกัน จบการศึกษาต่างสถาบัน มีความรู้ต่างสาขาวิชา มีเจตคติและค่านิยมบางอย่างที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกที่มีความแตกต่างกันนั้นต่างมาร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมเดียวกัน จึงควรมีมุมมองต่อสมาชิกว่า “หาความเหมือน ในความต่าง” เพื่อทำให้เห็นว่า คนที่มีความแตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดี หากมีความเหมือนกันในหลัก “การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน” และไม่นำ ความแตกต่างมาเป็นเงื่อนไขในการทำงาน ขณะเดียวกัน อาจพิจารณาได้ว่า สมาชิก แต่ละคนอาจมีความโดดเด่นทางความสามารถที่ต่างกันในขณะที่ตนเองอาจไม่มีเหมือน อย่างคนอื่นมี แต่เมื่อมาทำงานร่วมกัน ก็จะนำความโดดเด่นของแต่ละคนออกมาใช้กัน อย่างลงตัว

5 เปิดใจกว้างอยู่เสมอว่า ความขัดแย้งไม่ใช่อุปสรรคหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เสมอไป บางครั้ง ความขัดแย้งในทีมอาจกลายเป็นการพลิกวิกฤตเป็นโอกาสและนำมาซึ่ง การสร้างสรรค์แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ลงตัวในทีมงานได้ โดยเฉพาะเมื่อสมาชิกทุกคน มีการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก็จะหาทางร่วมมือกัน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

6 อย่ากลัวความคิดที่แตกต่างแปลกแยกของสมาชิกกลุ่ม อย่ายึดติดกับความคิด ที่ว่า ทีมที่ดีจะต้องมีความคิดเป็น “เอกฉันท์” เสมอไป ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับ “ความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน” เพราะการยึดความเป็นเอกฉันท์จะทำให้ความคิดของสมาชิกทีมงาน แคลง ๆ เพราะปิดกั้นการเปิดความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากที่ทีมคิด ซึ่งนาน ๆ เข้า สมาชิกที่คิดต่าง จะเกิดความรู้สึกอึดอัดใจจนในที่สุดอาจอยู่ในสภาพ “นิ่งเงียบ” ไม่เสนอความคิดใด ๆ ทั้งสิ้น และในที่สุด ทีมอาจจะเสียสมาชิกคนนั้นไป ส่วน “ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” คือ การดำเนินกิจกรรมใด ๆ บนพื้นฐานของ เป้าหมายร่วมกันและยึดมั่นในวิธีการเดียวกันตามที่ได้พิจารณาและกำหนดร่วมกัน ทั้งนี้ ในการพิจารณาย่อมเป็นไปได้ว่า อาจมีการนำเสนอแนวคิดที่ต่างกัน และเมื่อได้ ข้อยุติแล้ว สมาชิกจะยอมรับและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน

7 ผู้นำทีมจะต้องมีการสื่อสารกับสมาชิกร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิด ความเข้าใจตรงกันและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้ว่าบางครั้งอาจรู้สึกงอ กปวดหัว อึดอัด หรือรู้ ๆ กันอยู่แล้ว จะพูดอะไรกันอีก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารในทีม เป็นการเน้นย้ำถึงเป้าหมาย กระบวนการ และวิธีการ รวมทั้งเป็นการทบทวน ปรับปรุง การปรับแผน ทำความเข้าใจในงานให้เกิดความชัดเจน ให้ข้อมูลป้อนกลับ การชี้แนะปรับปรุง ทักษะของสมาชิกร่วมทีมบางคนหรือทุกคน ตลอดจนการให้คำชมเชยให้กำลังใจ การขาด การสื่อสารกันในทีม มีโอกาสสูงที่จะทำให้เกิดความสับสน เข้าใจกันไปคนละอย่าง นำไปสู่ ความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือ และเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

กิจกรรมท้ายบท

ขอให้ท่านศึกษาสถานการณ์ของทีมงาน “ทำใจดีหว่า” แล้วโปรดใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมช่วยตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ท่านจะทำอะไรให้ทีมงานมีความตระหนักในการทำงานตามหน้าที่ของตน
2. ให้ท่านยกตัวอย่างการทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงานที่แตกต่างจากที่ได้ยกตัวอย่างแล้วในบทเรียน
3. ท่านจะอย่างไรเมื่อพบว่าชายกับชาติไม่ถูกกัน ขอให้ยกตัวอย่างการดำเนินการในฐานะท่านเป็นผู้นำทีม

ทำใจดีหว่า



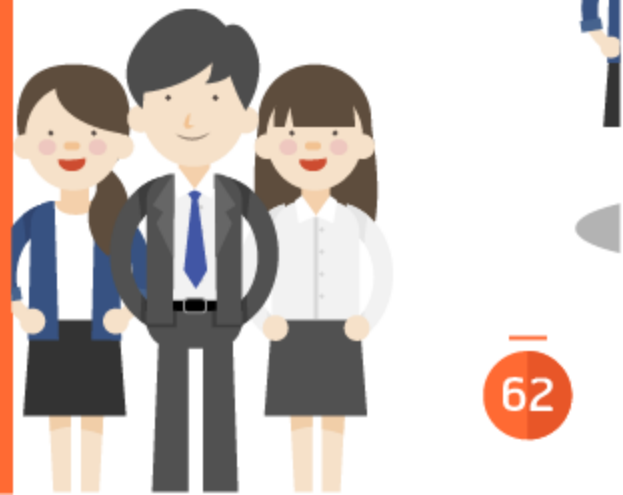
- นิดกับน้อยเกียงงาน
- น้อยกับนุชชี้กัน ชอบคุยกันในเวลางานบ่อยๆ
- ชายนิสัยเยียบ ๆ ต้องสั่งถึงทำงานและไม่ถูกกับชาติ
- หวังพูดมากทำงานน้อย
- ผลงานของแผนกไม่เข้าเป้า
- ลูกน้องขาไวเยอะ
- ต่างแผนกบ่นตำหนิแผนกส่งงานให้ล่าช้าและผิดพลาดมาก
- นุชชี้แเงเวลาดูงานที่ไรเป็นเต่าเผา
- พบงานเสียมากที่จอย
- จอยเป็นคนเงียบ ๆ
- น้อยทำงานเก่งและเร็ว
- ชายผลงานออกมาดีแต่ช้า
- นิดชี้้อจฉฉา ชอบให้คนสนใจตนเอง
- ชาติผลงานเร็วแต่ชู่

บทที่

07

การตัดสินใจของทีม

- 7.1 ความหมายของการตัดสินใจ
- 7.2 กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ
- 7.3 เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน



บทที่ 7 การตัดสินใจของทีม

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีม คือ การตัดสินใจ เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการ ในส่วนของทีมงานก็เช่นกันโดยเฉพาะเมื่อมีทางเลือกหลายทางในการวางแผน การปฏิบัติ หรือการแก้ปัญหา ภาวะความขัดแย้งหรือจำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายในเงื่อนเวลาที่จำกัด

7.1 ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการพิจารณาบ่งชี้ถึงปัญหาและโอกาสต่าง ๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการตัดสินใจของทีมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ได้แก่

ข้อดี

ในการตัดสินใจ
ของกลุ่ม

i

ข้อเสีย

ในการตัดสินใจ
ของกลุ่ม

i



ข้อดีในการตัดสินใจของกลุ่ม



- 1 การตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว
- 2 การตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะมีความหลากหลายทางความคิด ทำให้ได้จำนวนแนวคิด และทางเลือกมากกว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคล
- 3 การตัดสินใจของกลุ่มยังก่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจ การยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ท่วมเท และเสียสละในการปฏิบัติงาน

ข้อเสียในการตัดสินใจของกลุ่ม



- 1 ความกดดันที่สมาชิกในกลุ่มพยายามจะทำความคิดของตนให้เป็นรูปแบบเดียวกับความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจแบบคล้อยตามกัน และอาจทำให้เกิดการครอบงำทางความคิด
- 2 การตัดสินใจโดยกลุ่มจะใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว อาจทำให้ตัดสินใจไม่ทันต่อข้อกำหนดเวลาก็ได้

7.2 กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ

กระบวนการประชุมทีมงานที่ดีประกอบไปด้วย การประชุมที่มีข้อมูลสนับสนุน มีข้อมูลที่มาจากสถานที่จริง เหตุการณ์จริง และข้อเท็จจริง โดยการตัดสินใจของทีมที่เกิดจากการประชุมทีม ซึ่งส่วนใหญ่มักมีมติการประชุมทีมออกมาเป็น 6 ลักษณะดังนี้

- 1 การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง (Decision by Lack of Response)**
คือ การตัดสินใจของกลุ่มเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และก็จะมีความคิดหนึ่งที่เสนอขึ้นมา โดยกลุ่มยอมรับโดยปราศจากการโต้เถียงกัน ทำให้ความคิดอื่นถูกมองเลยผ่านไป อาจจะทำให้สูญเสียโอกาสในการวิเคราะห์ และเลือกทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกว่า
- 2 การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ (Decision by Authority Rule)**
คือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้มีอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่งในการตัดสินใจและมักจะเป็นผู้นำทีม ดังนั้นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจว่าเขามีทักษะและวิธีการที่ดี ได้รับการยอมรับ ตลอดจนนำความคิดไปปฏิบัติได้จริงเพียงใด
- 3 การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย (Decision by Minority Rule)**
คือ การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อยที่มีอำนาจและอิทธิพลในทีม ปกติจะมีบุคคล 2-3 คน ที่สามารถครอบงำหรือชักจูงการตัดสินใจของกลุ่ม โดยชี้นำ กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลอื่นในทีมยอมปฏิบัติตามที่พวกเขาต้องการ ทั้งที่เต็มใจหรือไม่ก็ตาม ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจและอนาคตของทีมอยู่ในมือของคนกลุ่มน้อย
- 4 การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ (Decision by Majority Rule)**
คือ การตัดสินใจโดยยึดตามมติของเสียงส่วนใหญ่ในกลุ่มที่อาจจะใช้วิธีการทางตรงหรือทางอ้อม ปกติการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่จะมีคู่ไปกับระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยในองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

บทที่ 7 การตัดสินใจของทีม

- 5 การตัดสินใจโดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม (Consensus)**
คือ วิธีการตัดสินใจโดยการเลือกที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วย ซึ่งอาจจะมากกว่าหนึ่งทางเลือก และนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จนสมาชิกอื่นที่คัดค้านก็จะรับฟังยอมรับ และตกลงทำตามด้วย
- 6 การตัดสินใจแบบเอกฉันท์ (Decision by Unanimity)**
คือ การตัดสินใจที่สมาชิกทุกคนตกลงยอมรับการตัดสินใจของกลุ่มอย่างเป็นเอกฉันท์ด้วยความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่ม ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติ และเกิดขึ้นยากในชีวิตจริง



ปกติกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ
จะไม่จำกัดการตัดสินใจของ
ตนอยู่แค่วิธีการใดเพียง
วิธีเดียว แต่กลุ่มจะเลือกใช้
วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับ
ปัญหานั้นมากที่สุด ซึ่งจะ
ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ
และทีมงานด้วยเหมือนกัน

7.3 เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน

การตัดสินใจเกิดขึ้นเป็นประจำในชีวิตประจำวันของเรา เมื่อพบสถานการณ์ที่ต้องเลือกรายสิ่งที่ตามมาคือ ต้องตัดสินใจเพื่อเลือก ในการทำงานเป็นทีมการตัดสินใจของทีมงานมีความยุ่งยากในการตัดสินใจ ซึ่งมีความยุ่งยากมากกว่าการตัดสินใจ โดยบุคคลคนเดียว

เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีม

โดยอาจใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของทีมงานมีประสิทธิภาพ

1. การระดมความคิด (Brainstorming)

คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมเสนอความคิดและทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ตามความเห็นของตน โดยปราศจากการขีดขวางและวิจารณ์ความคิดของเขา ผู้ประสานงานจะรวบรวมทุกความคิดที่เสนอมา ทีมจึงร่วมกันแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งการใช้วิธีนี้ช่วยลดความกังวลและความกลัวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ อีกทั้งยังได้ความคิดที่มีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่งด้วย

2. การตั้งกลุ่มสมมุติ (Normal Group Technique)

ปกติทีมขนาดใหญ่ที่จะต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ขัดแย้งของสมาชิกหรือการแบ่งทีมเป็นทีมขนาดเล็ก มักจะมีอุปสรรคและความไม่ลงตัวในการเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งเรามีวิธีการแก้ไขโดยการจัดโครงสร้างของทีมเพื่อการลดการกระทบกระทั่งระหว่างกัน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



ขั้นตอนการดำเนินการ

3. เทคนิค Delphi (Delphi Technique)

เทคนิค Delphi เป็นการปรับปรุงการตัดสินใจสำหรับสถานการณ์ที่สมาชิกของทีมไม่สามารถเผชิญหน้ากันได้โดยตรง และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สมาชิกประชุมรวมกันเป็นทีมได้ยาก โดยผู้ประสานงานจะประมวลข้อมูลและสร้างแบบสอบถามให้ทีมตัดสินใจ แล้วจึงรวบรวมคำตอบมาประมวลผล และส่งข้อมูลกลับให้สมาชิกร่วมกันพิจารณา และแก้ไขจนกว่าจะได้คำตอบที่เหมาะสม

ขั้นตอนการดำเนินการ



- ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความคิด (Generating Ideas)
- ขั้นตอนที่ 2 จดบันทึกความคิด (Recording Ideas)
- ขั้นตอนที่ 3 ทำความคิดให้ชัดเจน (Clarify Ideas)
- ขั้นตอนที่ 4 จัดเรียงลำดับความคิด (Voting Ideas)
- ขั้นตอนที่ 5 กลั่นกรองความคิด (Refining Ideas)

สาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจของทีมลดลง

1. ความคิดกลุ่ม (Groupthink)

สภาวะความคิดกลุ่ม เป็นปัญหาที่พบมากในทีมที่สมาชิกมีความสามัคคีเป็นเอกภาพและผูกพันกันสูง ลักษณะของความคิดกลุ่มคือ สมาชิกในทีมมีแนวโน้มที่จะไม่วิจารณ์ความคิดหรือคำแนะนำ ของสมาชิกคนอื่น โดยเฉพาะสมาชิกที่เป็นผู้นำ และมีอิทธิพลสูงในทีม ทำให้การตัดสินใจ และดำเนินงานของทีมอาจจะผิดพลาดได้ จากการปิดตัวและไม่พิจารณาข้อมูลทั้งหลายอย่างรอบคอบและเป็นกลาง

2. การเกิดขั้วในกลุ่ม (Group Polarization)

การเกิดขั้วในกลุ่ม มีแนวโน้มสำหรับทีมที่จะทำการตัดสินใจที่รุนแรงมากกว่า หรือเสี่ยงกว่าที่สมาชิกแต่ละบุคคลจะทำการตัดสินใจด้วยตนเอง เกิดความลังเลใจการตัดสินใจเลือกด้วยเหตุนี้ เมื่อได้รับข้อมูลจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากขึ้นก็พร้อมจะเลือกข้างนั้นทันทีเนื่องจากสาเหตุ 2 ประการคือ ประการแรก บุคคลมักจะถูกสมาชิกคนอื่นให้เหตุผลที่เสริมกับความคิดเดิมของตน ทำให้เขาเกิดความปักใจและมั่นใจในความคิดมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจของกลุ่มมีความรุนแรงและกล้าได้กล้าเสียมากขึ้น ประการที่สอง สมาชิกแต่ละคนจะพยายามแสดงความคิดเห็นว่า เขาเห็นพ้องกับความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของกลุ่ม ทำให้กล้าตัดสินใจในเรื่องที่เสี่ยง เพราะมั่นใจว่าสมาชิกต่างเห็นด้วยและสนับสนุนการตัดสินใจนั้น



บทที่ 7 การตัดสินใจของทีม

กิจกรรมท้ายบท

ขอให้ท่านศึกษาสถานการณ์ของทีมงาน “สถานการณ์สมชายกับสมหวัง” แล้วโปรดใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม ช่วยตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ท่านจะทำอะไรให้ทีมงานมีความตระหนักในการทำงานตามหน้าที่ของตน
2. ให้ท่านยกตัวอย่างการทํากิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
3. ท่านจะทำตัดสินใจทำอะไรเมื่อพบว่าสมชายกับสมหวังไม่ถูกกัน



สถานการณ์สมชายกับสมหวัง



สมชายกับสมหวังเป็นเพื่อนร่วมงานกัน วันหนึ่งหัวหน้าเดินผ่านมาพอดี เห็นเขากำลังทะเลาะกันเสียงดัง ได้ยินทั้งสองเถียงกัน ดังนี้

- ชาย :** ไอ้หวังมึงไม่ต้องพูดมาก กูบอกว่าคุณก็ต้องถูก มึงไปทำมาเลย
- หวัง :** ไอ้คุณชาย อย่าคิดว่าตัวถูกซิ อยู่มานานก็จริงแต่นี้มันงานฉัน ฉันรู้ว่าต้องทำอะไร
- ชาย :** ไอ้คุณหวัง อยากอวดดีก็ทำไป เตือนแล้วไม่ฟัง อย่ามานับกันเป็นเพื่อนอีกเลย
- หวัง :** อ้าวนั่นเอ็งจะไปไหน มาช่วยกันซิไฉน เล่นทิ้งเลยเธอ

บทที่

08

ความขัดแย้งและอุปสรรค ในการทำงานเป็นทีม

- 8.1 ความขัดแย้งของทีมงาน
- 8.2 อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม



บทที่ 8 ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ นักบริหารทุกคนต่างยอมรับว่าจำเป็นต้องมีการสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง เพื่อใช้เป็นอาวุธสำคัญในการฟันฝ่าอุปสรรคขององค์กร แต่การจะประคับประคองให้ทีมงานอันแข็งแกร่งคงอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้น หัวหน้าทีมงานควรต้องเรียนรู้ถึงสิ่งที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นสาเหตุให้ทีมงานต้องล้มเหลว ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางป้องกันก่อนที่จะเดินหน้าบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

8.1 ความขัดแย้งของทีมงาน



เกิดจาก



- การใช้เหตุผลส่วนตัวและการไม่ยอมรับข้อมูล (rationalizing unpleasant and disconfirming data)
- การมองคู่แข่งในด้านเดียว (stereotyping competitor as weak, evil and stupid)
- ความเชื่อในหลักการและความถูกต้องของกลุ่ม (belief in inherent group morality)
- ความกดดันต่อสมาชิกที่มีความแตกต่างจากกลุ่ม (applying direct pressure to deviants to conform to group wishes)
- ภาพลวงตาของความเป็นเอกฉันท์ (illusion of unanimity)
- การปกป้องความคิด (mind guarding)

8.2 อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม 9 ประการ (The Nine Barriers to Teamwork, ในวารสาร Personnel Journal : ฉบับเดือนมกราคม 1988) ซึ่งยังคงเป็นตัวชี้วัดอุปสรรคการทำงานเป็นทีมได้จนทุกวันนี้ มีดังนี้

1 ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ (Personality Differences)

ความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจจะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันได้เพราะเราแต่ละคนอาจจะมีอคติ (Bias) ต่อบุคคลอื่นซึ่งมีคุณลักษณะ หรือบุคลิกภาพที่แตกต่างหรือทำให้เราไม่ชอบใจ ทำให้เราไม่อยากติดต่อสื่อสาร หรือทำงานด้วย

2 การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม (Unequal Contributions)

จะมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน และความสามัคคีของทีม ผู้บริหารก็ต้องยอมรับว่าไม่มีความเสมอภาคอย่างแท้จริงในสังคม ดังนั้นถึงสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมทำงานไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากัน แต่เขาก็ควรจะแสดงความตั้งใจ และเต็มใจในการเป็นสมาชิก ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำทีมที่จะต้องกำหนดและจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3 การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม (No Sense of Belonging)

ทีมในองค์กรต่าง ๆ อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม จึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่

4 ความล้มเหลวในการประเมิน (Failure of Evaluation)

เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบรายละเอียด และได้รับข้อมูลจากการทำงานเพื่อกำหนดปัญหา และแนวทางแก้ไขในอนาคต ซึ่งจะอาศัยความสามารถในการตั้งคำถามให้ตรงประเด็นและค้นหาข้อมูลได้อย่างเจาะลึก โดยเฉพาะกับผู้นำทีม



5 อำนาจของผู้นำ (Power of the Leader)

อาจจะเกิดขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกหรือการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเขาจะต้องรู้จังหวะในการใช้พระเดชพระคุณให้เหมาะสม มิเช่นนั้น จะสร้างปัญหาการไม่ยอมรับและขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ

6 การขาดแคลนทางเลือก (To Be of Alternative)

ทีมงานที่มีสมาชิกล้นเกินไป หรือทีมงานที่มีเอกภาพสูง อาจจะมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจจำกัด ดังนั้น เมื่อสมาชิกในทีมต่างรู้สึกพอใจกับแผนงานที่มีอยู่และต้องการดำเนินงานให้เสร็จตามแผนโดยเร็ว ทำให้ไม่สนใจข้อมูลอื่นๆ และมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่นๆ ทำให้การปฏิบัติงานอาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือไม่ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด



7 การปิดบัง (Concealment)

ทีมงานมักประสบความล้มเหลว หากสมาชิกไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา โดยสมาชิกจะเก็บงำข้อมูลสำคัญ และไม่ยอมเปิดเผยรายละเอียดเต็มที่แก่ทีมงาน ทำให้กลุ่มตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งการปิดบังข้อมูลของสมาชิกมักจะมาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ

i



8 ขาดการวินิจฉัยทีมงาน (Short of Teamwork Diagnosis)

ในทางปฏิบัติทีมงานส่วนใหญ่ต่างมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนโดยละเลยการวิเคราะห์และตรวจสอบตนเอง ทำให้ปัญหาต่างๆ ค่อยๆ ก่อตัวและขยายตัวลุกลามขึ้นอย่างช้าๆ เมื่อทีมงานเริ่มรู้ตัวว่ามีปัญหาก็อาจจะสายเกินไป

9 ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง (Lack of Spreading News to Lower Level)

นอกจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว การสื่อสารภายในทีมและกับสิ่งแวดล้อม จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ดังนั้น ทีมงานควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบและทำความเข้าใจ

สาเหตุการปิดบังข้อมูลของสมาชิก



- ประการที่ 1 : เกรงว่าจะเป็นการทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น หรือเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้งระหว่างกันในอนาคต
- ประการที่ 2 : เกิดความรู้สึกที่ว่าหากเงียบไว้จะปลอดภัย หรือพูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง ทำให้สมาชิกไม่กล้าเปิดเผยข้อมูล และแสดงความคิดเห็น เพราะเกรงว่าจะเป็นที่สนใจจากบุคคลอื่นและอาจสร้างศัตรูโดยไม่จำเป็น
- ประการที่ 3 : สมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมและไม่สนใจในทีม จึงไม่ใส่ใจที่จะติดตามและแสดงความคิดเห็น โดยเขาจะปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมาย แต่ไม่สนใจหรือใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือกับกลุ่ม

บทที่ 8 ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

เราจะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่สร้างความล้มเหลวให้กับทีมงาน มักจะเกิดขึ้นจากปัญหาภายในทีมและเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นทั้งผู้บริหาร และสมาชิกในทีม จึงต้องหมั่นติดตามตรวจสอบและแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้น โดยมีระบบเตือนภัยขั้นต้น (Early Warning System) อย่าปล่อยให้เรื่องเล็กน้อยลุกลามจนกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อน และยากแก่การแก้ไข



คำถามท้ายบท

ท่านจะอย่างไรเมื่อพบว่าทีมงานขัดแย้งกัน



กรณีสมชายกับสมหวัง



สมชายกับสมหวังกำลังชกต่อยกันอย่างรุนแรงหลังหน่วยงาน วินัยเป็นหัวหน้าทีมของสมชาย เข้าไปห้ามในขณะที่ประเสริฐซึ่งเป็นหัวหน้าทีมของสมหวัง เดินผ่านมาพอดี จึงรีบนำความไปบอกผู้อำนวยการ ทั้งสองต่างทำงานอยู่ในแผนกเดียวกัน

ผู้อำนวยการเรียกทุกคนเข้าพบแล้วถามวินัยว่าเหตุใดจึงเข้าไปรุมชกสมหวัง ตามที่ประเสริฐกล่าว วินัยจึงบอกว่าตนเข้าไปห้าม ขณะนั้นสมหวังคร่อมสมชายตนจึงดึงสมหวังออก ผู้จัดการจึงถามต่อทำไมจึงไปชกกัน สมหวังซึ่งบอกว่าเพราะสมชายให้ของลับแก่ตน ซึ่งสมชายกล่าวได้ว่าแค่เดินไปเผชิญชนถูกไหลแค้นนี้ก็ด่าว่า "เดินภาษาโคตะระหรือไงถึงไม่ดู..." ตนจึงให้ของลับไป เท่านั้นมันก็ชกผมล้มลงแล้วเข้ามาจะซ้ำ เผอิญหัวหน้าผมมาเห็น จึงห้ามไว้ แต่ผมโกรธที่เลือดกบปากจึงชกสวนไปบ้าง

บทที่

09

การพัฒนาทีมงาน ให้เกิดความยั่งยืน

- 9.1 หลักการพัฒนาทีมงาน
- 9.2 การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่



บทที่ 9 การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน



ทักษะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีทักษะที่เกี่ยวข้องได้แก่ มีเป้าหมาย (goal) ชัดเจน และสมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน มีการส่งเสริมแสดงออก (expression) ที่เหมาะสม สมาชิกและผู้นำทีมมีความเป็นผู้นำ (leadership) การทำงานของทีมงาน มีการแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (consensus) ทีมงานมีความไว้วางใจ (trust) ต่อกัน และทีมงานมีการส่งเสริม ให้เกียรติ และยกย่องความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมความสำเร็จของทีมงาน เมื่อทีมงานเติบโตเต็มที่แล้วในช่วงหนึ่งทีมงานจะมีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกันหลายส่วนหลายฝ่ายนั้น อาจมีผลกระทบต่อกันจนก่อให้เกิดความแตกแยกการไม่ร่วมมือร่วมแรง ทีมงานอ่อนแอลง จนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ เรื่องของผลประโยชน์ เรื่องของความขัดแย้ง ทั้งส่วนบุคคลและทีม เรื่องของการเสียสละ การเอาใจเอาเปรียบ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร การวางแผน ระบบการทำงานของทีมที่ไม่สอดคล้องกับทีมงานอื่น ๆ เป็นต้น เหล่านี้ล้วนส่งผลให้ทีมประสบปัญหาซึ่งแนวทางในการลดปัญหาในการทำงานเป็นทีม คือ สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการสื่อสารกันอย่างชัดเจนไม่ปิดบังกัน มอบหมายงานก็ต้องมีความชัดเจนแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงไปมา ยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีม เนื่องจากคนเราเกิดมามีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง เพศ วัย ศาสนา การศึกษา สิ่งแวดล้อม ความสามารถ ประสบการณ์ ฯลฯ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีการคำนึงถึงการพัฒนาทีมงาน และการทำให้ทีมงานกลับมาเข้มแข็งใหม่อีกครั้ง ดังนี้



9.1 หลักการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบด้วยหลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถพัฒนาทีมทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนี้

- i การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
- i การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย
- i การปรึกษาหารือกัน
- i การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน
- i การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน



การสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน



ความไว้นือเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่ การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกัน แก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย



จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

การปรึกษาหารือกัน



โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย
เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือ
ข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา

การสร้างความร่วมมือกันอย่างยั่งยืน



อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

การติดตามและการส่งเสริม การพัฒนาทีมงาน



เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้ โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

9.2 การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่ กลับมามีความเข้มแข็งใหม่

การสร้างให้ทีมงานได้กลับมาเติบโตและเข้มแข็งใหม่อีกครั้งประกอบไปด้วย การเตรียมให้สมาชิกพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้และความสามารถของทีม การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมล่วงหน้า การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

1 ส่งเสริมบรรยากาศการประชุมของทีมงาน

ทีมงานที่ดีต้องมีการประชุมกันสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกได้ปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ระดมความคิดร่วมกันในการทำงาน

2 การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมตามหลักประชาธิปไตย

ผู้นำมีหน้าที่ในการบอกวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำงานร่วมกันให้ชัดเจน ชี้แนะ สอนงาน สั่งงาน อำนาจการ พร้อมทั้งติดตามควบคุมการทำงานของทีมงานเพื่อให้เกิดมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ยินดีรับฟังและพร้อมให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และมีความสามารถทางด้านการสื่อสาร ต้องมีความสามารถในด้านบริหารหรือการจัดการ (วางแผน จัดองค์กร จัดคน เข้าทำงาน สั่งการหรืออำนาจการ และการควบคุม) ต้องมีความสามารถในด้านการเจรจาต่อรองและแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างดีเยี่ยม สมาชิกมีจิตใจเปิดกว้างยอมรับการทำงานภายใต้ความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นสถานภาพ การศึกษา ความคิด และการกระทำ โดยมองความแตกต่างเหล่านั้นอย่างมีคุณค่าในการนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง ต่องาน และต่อทีม มีน้ำใจไมตรีต่อกัน และเห็นความสำเร็จของทีมงานจะเกิดขึ้นได้ด้วยตัวเราเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

3 การส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

สมาชิกทีมได้โอกาสในการผ่อนคลายอิริยาบถการทำงานเป็นช่วง ๆ ระหว่างวันทำงานการส่งเสริมการชื่นชม ยกย่องผลการทำงานให้สมาชิกได้มีโอกาสเป็นเจ้าของความสำเร็จร่วมกัน การให้อภัยซึ่งกันและกัน และการแสดงความมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

บทที่ 9 การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน

จากการที่ท่านได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทีมงาน ทั้งในส่วนของการปรับมุมมอง แนวคิดการทำงานแบบดั้งเดิม แนวคิดการทำงานสู่การทำงานเป็นทีม แนวคิดรวบยอดการทำงานเป็นทีม หลักการและเหตุผลของการทำงานเป็นทีม คุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมงาน สมาชิกทีมงาน ผู้ประสานระหว่างทีมงาน หลักการสื่อสารของทีม ระบบในการทำงานของทีมงาน การวางระบบในการทำงาน การประเมินผลการทำงาน การปรับปรุงและการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างทีม หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน การบริหารความขัดแย้งภายในทีม การตัดสินใจของทีม กระบวนการประชุมทีมงาน เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืนแล้ว

การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการทำงานคนเดียว ยกตัวอย่างเช่น ต้องเพิ่มการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างกัน ต้องมีการจัดการประชุม ต้องมีค่าใช้จ่ายบางส่วนเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามในบางกรณีผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานเป็นทีมก็จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากว่าให้ต่างคนต่างรับผิดชอบภารกิจหน้าที่ของตนเอง

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำการประเมินว่างานใดควรทำคนเดียว และงานประเภทใดที่ต้องใช้ความร่วมมือของทีมงาน ซึ่งมีคำถามที่น่าสนใจ เพื่อศึกษาว่าควรใช้วิธีการทำงานเป็นทีมในการทำงานใดหรือไม่ ดังนี้

1. งานนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นหรือไม่ หากใช้คนมากกว่าหนึ่งคน
2. งานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทุกคนในกลุ่ม หรือ เพื่อคนใดคนหนึ่ง
3. มีสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องที่มีความจำเป็นต้องการเลือกใช้ประเภทของทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่



หลังจากที่คุณได้ศึกษาชุดการเรียนรู้จบลงแล้ว ขอให้ลองทดสอบตัวเองว่าคุณมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

คำสั่ง โปรดเลือกคำตอบข้อที่คุณเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ 1 ข้อใด คือหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม

- ก. ความไว้วางใจในการทำงาน
- ข. การใช้ข้อมูลร่วมกัน
- ค. หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 2 ทีมงานแบบใด ไม่มีอุปสรรคด้านข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่

- ก. ทีมแก้ปัญหา
- ข. ทีมบริหารตนเอง
- ค. ทีมเสมือนจริง
- ง. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน

ข้อ 3 ข้อใดคือประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน

- ก. ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน
- ข. ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น
- ค. สร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 4 การที่สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน เป็นผลมาจากอะไร

- ก. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก
- ข. การสร้างความมั่นคงในอาชีพ
- ค. การเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน
- ง. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน



ข้อ 5 ทีมงานแบบใดที่มีประสิทธิภาพในการระดมบุคคลหลากหลายทักษะภายในองค์กรมาร่วมกันทำงาน

- ก. ทีมแก้ปัญหา
- ข. ทีมบริหารตนเอง
- ค. ทีมเสมือนจริง
- ง. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน

ข้อ 6 ถ้าผู้บริหารต้องการสร้างทีมที่มีความแข็งแกร่งควรทำอย่างไร

- ก. ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย
- ข. ผู้บริหารแบ่งหน้าที่ชัดเจน
- ค. ผู้บริหารเป็นคนตลก
- ง. ผู้บริหารมีฐานะดี



ข้อ 7 หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมที่ดี ควรมีลักษณะในข้อใดบ้าง

- ก. เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่สร้างภาพอย่างหนึ่งแล้วปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง
- ข. รู้จักตนเอง รู้จุดอ่อนจุดแข็งของตน ไม่มีใครเก่งไปเสียทุกเรื่อง
- ค. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดกับลูกทีมอย่างเปิดเผย
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 8 การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกทำความรู้จักกันและคุ้นเคยกันก่อนทำงานมีผลดีอย่างไร

- ก. ลดความตึงเครียดในการทำงาน รับรู้ถึงแรงจูงใจของแต่ละคน
- ข. เวลาทำงานจะได้คุยสนุกขึ้น
- ค. จะได้ไปเที่ยวต่างจังหวัดกันง่ายขึ้น
- ง. ไม่มีข้อถูก



ข้อ 9 Chain Network เป็นการสื่อสารแบบใด

- ก. การสื่อสารแบบตัว Y
- ข. การสื่อสารแบบวงล้อ
- ค. การสื่อสารแบบลูกโซ่
- ง. การสื่อสารแบบทุกช่องทาง

ข้อ 10 การสื่อสารที่มีสมาชิกคนหนึ่งเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของทีม เป็นผู้รับ-ส่ง ข่าวสาร สร้างความเข้าใจกับสมาชิกคนอื่น ที่กล่าวมานี้ เหมาะกับการสื่อสารประเภทใด

- ก. การสื่อสารแบบตัว Y
- ข. การสื่อสารแบบวงล้อ
- ค. การสื่อสารแบบแบบทุกช่องทาง
- ง. การสื่อสารแบบทุกช่องทาง

ข้อ 11 คุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีมประกอบด้วยอะไรบ้าง

- ก. ระยะห่าง (distance) กระจาย (distribution)
- ข. ศูนย์ความสัมพันธ์ของกลุ่ม (relative centrality)
ความอิ่มตัว (saturation)
- ค. การออกแบบ (instruction design) ผลิตภัณฑ์ (product)
- ง. ถูกทั้งข้อ ก. และ ข้อ ข.

ข้อ 12 ทำไมต้องมีการประเมินผลการทำงาน

- ก. เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
- ข. เพื่อจะได้เลื่อนตำแหน่งงาน
- ค. เพื่อเป็นการประเมินผลงานตัวเอง
- ง. ไม่มีข้อถูก

ข้อ 13 ข้อใดไม่ใช่การจัดการกับความขัดแย้งภายในทีม

- ก. หลีกเลี้ยง
- ข. ยอมเสียสละ
- ค. เข้าไปเคลียร์ปัญหาตัวต่อตัว
- ง. การประนีประนอม

ข้อ 14 ถ้าต้องการให้ทีมงานมีสัมพันธภาพที่ดีควรจะทำอย่างไร

- ก. เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานทำความรู้จักคุ้นเคย พุดคุยกัน
- ข. พาไปเที่ยว Clup กลางคืน
- ค. พาไปกินข้าว
- ง. สัมภาษณ์ทีมงานทีละคน

ข้อ 15 ข้อใดคือ ข้อดีของการตัดสินใจกลุ่ม

- ก. การตัดสินใจโดยกลุ่มจะใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว
- ข. การตัดสินใจกลุ่มจะมีความหลากหลายทางความคิด ทำให้ได้จำนวนแนวคิด และทางเลือกมากกว่า
- ค. มีการตัดสินใจคล้อยตามกัน
- ง. มีความคิดในรูปแบบเดียว



ข้อ 16 ข้อใดเป็นการตัดสินใจที่กลุ่มยอมรับโดยปราศจากการโต้เถียง จึงทำให้เสียโอกาสในการวิเคราะห์หรือเลือกทางเลือกอื่น

- ก. การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง
- ข. การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่
- ค. การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย
- ง. การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนน้อย

ข้อ 17 ถ้าสมาชิกทุกคน ตกลงยอมรับการตัดสินใจของทีมด้วยความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวคิดของทีม โดยไม่มีสมาชิกใดคิดต่างเป็นการตัดสินใจแบบใด

- ก. การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง
- ข. การตัดสินใจแบบเอกฉันท์
- ค. การตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
- ง. การตัดสินใจโดยใช้วิธีการหาข้อสรุปร่วม

ข้อ 18 สาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจของทีมลดลง คือ

- ก. ความคิดกลุ่ม
- ข. การเกิดขั้วในกลุ่ม
- ค. การตั้งกลุ่มสมมุติ
- ง. ข้อที่ถูก ข้อ ก. และ ข้อ ข.

ข้อ 19 ข้อใดคือ อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

- ก. อาจเกิดปัญหาต่อการประสานงานและการร่วมกัน
- ข. มีอคติต่อบุคคลอื่น
- ค. ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 20 หลักในการพัฒนาทีมให้เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย

- ก. หลักการ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค
- ข. หลักการ และการพูดคุย
- ค. หลักการ และการติดตาม และการตรวจสอบงาน
- ง. หลักการ และการปฏิบัติ