

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

ใน ค.ศ.1977 วาร์นีย์ (Warny) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมว่า เป็นขบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้เรียนรู้ว่า จะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี ความหมายของทีมงานมีมากกว่าการที่บุคคลมารวมกันเฉยๆ เพราะคำว่าทีมงานมีความหมายรวมไปถึง ผู้นำของกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งการประสานงานของบุคคลในทีมให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพหมายถึง ทีมงานหรือหมู่คณะที่สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน โดยมีความขัดแย้งน้อยมาก แต่ละคนสนับสนุนซึ่งกันและกัน การสื่อสารแบบเปิดเผย การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพสามารถให้แนวทางปฏิบัติได้ดังนี้

1. กำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันในทีม
2. ให้ทุกคนเข้าใจลักษณะของทีม และบทบาทของทีมในการทำงาน
3. จัดระบบการสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้การประสานกันในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดให้มีการสนับสนุนการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน
5. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงขบวนการของกลุ่ม พฤติกรรมในกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในกลุ่ม
6. จัดให้มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นทีม
7. ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม
8. สร้างความร่วมมือและลดการแข่งขันในสมาชิกของทีม
9. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆ
10. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยสมาชิกในทีม โดยพฤติกรรมของสมาชิกในทีมทั้งส่วนปัจเจกบุคคล และโดยรวมจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม

1. พฤติกรรมที่มุ่งในความสำเร็จของงานเช่น เป็นผู้ริเริ่ม ผู้หาข้อมูล และหาหนทางแก้ปัญหา ผู้ประสานความคิดเห็น เป็นต้น
2. พฤติกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เช่น เป็นผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้กระตุ้นให้คนอื่นพูด และออกความคิดเห็น เป็นต้น
3. พฤติกรรมที่การตอบสนองเฉพาะตน เช่น การขัดขวาง การแสวงหาประโยชน์เฉพาะตน เป็นต้น ซึ่งถ้าพฤติกรรมแบบนี้มีมากในสมาชิกก็จะทำลายประสิทธิภาพของทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. วัตถุประสงค์

สมาชิกในทีมจะเป็นต้องรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal & Objective) โดยเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต้องเป็นเป้าหมายร่วมกัน รวมไปถึงความรู้สึกของทุกคนในทีมว่า ตนมีภาระที่ต้องทำงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง ดังนั้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์จึงต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน การกำหนดวัตถุประสงค์ควรอาศัยหลักประชาธิปไตย โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม ซึ่งควรวัดออกมาได้ในรูปของผลงาน และมีเวลาตามกำหนดที่แน่นอน

2. ความเข้าใจพฤติกรรมสมาชิกในทีม

บุคคลในทีมหรือหมู่คณะต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน และควรมองกันในแง่บวกที่ดีว่าทุกคนในทีมมุ่งความสำเร็จของงาน รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

3. การทำหน้าที่ของสมาชิกในทีม

สมาชิกทุกคนในทีมต้องแสดงบทบาทตามที่กำหนดไว้หรือได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และต้องประสานสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม โดยมุ่งสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. ระเบียบและกฎเกณฑ์

การทำงานในรูปแบบของทีม หรือหมู่คณะต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการควบคุมสมาชิกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ไม่มีข้อขัดแย้งซึ่งกันและกัน

5. วิธีการทำงาน

การทำงานที่จะทำให้เกิดความเป็นทีมต้องมีวิธีการที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องใช้ความสามารถในการนำทีมงานให้เกิดความร่วมมือจากสมาชิกทุก ๆ คน

6. สมาชิกของทีม

การทำงานเป็นทีมไม่ควรมีสมาชิกมากเกินไปเพื่อความเข้าใจ และรู้จักกันอย่างดี ทำให้ทำควมสนิทสนม และเป็นกันเองได้ง่าย รวมทั้งการเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

7. ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน

ทีมงานที่ดีต้องทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เคารพกัน และเชื่อใจกัน เพื่อลดการแข่งขัน และการเกิดข้อขัดแย้งที่ไม่จำเป็นของบุคคลในทีม

8. การสื่อสาร

ทีมงานต้องมีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนได้ข่าวสารข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง และเหมาะสม รวมทั้งต้องมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้สมาชิกรู้ถึงการประพฤติ การปฏิบัติของตนเองอย่างถูกต้องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และการปรับตัวที่ดีขึ้น

9. การระงับข้อขัดแย้ง

การขัดแย้งในที่ทีมงานเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตามปกติ การขัดแย้งในเชิงบวกจะสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นใหม่ได้ แต่ขณะเดียวกันการขัดแย้งในเชิงลบก็ทำให้เกิดความแตกแยกในทีมได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ทีมงานต้องมีวิธีหยุดความขัดแย้งอย่างมีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกระทำได้โดยการ ประนีประนอม การพุดจากัน และการยอมรับด้วยเหตุผล หรือการใช้มติเสียงข้างมาก

วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต้องอาศัยการป้องกันก่อนเกิดปัญหา และสร้างความร่วมมือ ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการพุดด้วยเหตุผลข้อเท็จจริงเพื่อให้เกิดการยอมรับในสมาชิกทุกคน

10. การสร้างความร่วมมือ

ทีมงานมีความจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความร่วมมือนั้นสามารถแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น ท่าทาง สีหน้า ความเปิดเผยทั้งการกระทำและการพุด การให้ความช่วยเหลือต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

11. บรรยากาศ

ทีมงานควรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นอกจากบรรยากาศในความเป็นกันเองแล้วก็มุ่งไปที่บรรยากาศของสิ่งแวดล้อม เช่น สถานที่ทำงาน ความเข้าใจ ความเป็นมิตรและความจริงใจ เป็นต้น

12. การทบทวนผลการดำเนินการ

การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานควรดำเนินการทั้งระหว่างการทำงานและเมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจว่างานได้เดินไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถปรับปรุงการตัดสินใจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และทำให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการในการดำเนินงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์มากขึ้น ซึ่งทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความผูกพันในงานมากขึ้น

การทำงานเป็นทีมจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ก็เพื่อให้สมาชิกในทีมงานรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งเป็นการประมาณสถานการณ์ การประสานงานและการทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน

2. การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

การรวบรวมข้อมูลข่าวสารหมายถึง การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานของผู้ทำงานในการศึกษา และทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสาร และรายละเอียดต่างๆ ในงานก่อนการดำเนินการจริง ๆ

3. การกำหนดงาน

การกำหนดงานคือ การระบุให้รู้ว่าต้องทำอะไร ใครทำอะไร โดยมีการกำหนดงานอย่างชัดเจน และแบ่งให้สมาชิกทำงานตามที่กำหนดไว้โดยยึดความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิกแต่ละคน

4. การวางแผน

การวางแผนจะเกิดขึ้นหลังจากการเลือกพิจารณาหนทางปฏิบัติให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยหาข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางเลือกมาเปรียบเทียบกัน แล้วจึงเลือกหนทางเลือกที่ดีที่สุดนำมาวางแผนในการปฏิบัติ การวางแผนจะกำหนดว่า ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดและอย่างไร เพื่อให้สมาชิกรู้และเข้าใจถึงขั้นตอนในการทำงานว่าใครทำอะไร ในช่วงใด และสามารถร่วมประสานสอดคล้องให้งานไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร

5. การทบทวนผลการดำเนินงาน

การทำทบทวนผลการดำเนินงานเป็นหลักการของการทำงานเมื่องานสิ้นสุดลง โดยมีการสรุปผลงานและพิจารณาร่วมกันถึงผลการทำงานที่ผ่านมาว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาในการทำงานในส่วนใด และจะมีแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

หลักการในการทำงานเป็นทีมนั้น เบิร์กชาร์ท (Bergheart) ใน ค.ศ.1978 ได้เสนอรูปแบบในการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยการกำหนดหน้าที่ และพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องคือ

1. หัวหน้าทีม/ผู้นำ

ผู้นำหรือหัวหน้ามีหน้าที่เป็นแกนกลาง และหลักของทีม มีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม กำหนดงาน จัดลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน กำหนดความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคน กำหนดและจัดหาทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นในการทำงานให้เพียงพอ

2. สมาชิกของทีม/ผู้ตาม

สมาชิกของทีมมีหน้าที่ในการทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เข้าร่วมตัดสินใจในการทำงาน ทำงานตามขั้นตอนและที่กำหนดความรับผิดชอบให้ และรายงานผลที่เกิดขึ้นกับหัวหน้าทีม

3. บุคคลภายนอก

บุคคลภายนอกหมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานนอกจากสมาชิกในทีมหรือผู้สนับสนุนการทำงานของทีม ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารและให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

ทีมงานที่ดีต้องมีขั้นตอนในการทำงานอย่างเด่นชัด มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน มีการวิเคราะห์งาน และการแจกแจงงาน รวมทั้งการตรวจสอบว่าการทำงานบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์หรือไม่ การตรวจสอบความสัมพันธ์ของสมาชิก และ ความพอใจในการทำงานเป็นทีม ข้อเปรียบเทียบทีมงานที่ทำงานสำเร็จ และล้มเหลวเป็นดังนี้

ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	ทีมงานที่ประสบความล้มเหลว
1. ทีมมีอุดมการณ์ และเป้าหมายแน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ	1. สมาชิกในทีมที่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน
2. ถือความถูกต้องซึ่งไม่จำเป็นจะต้องถูกใจ	2. สมาชิกบางคนมีความรู้สึกเป็นคนนอกกลุ่ม ทำให้ไม่ยอมให้ความร่วมมือ
3. ประนีประนอมกัน มีน้ำใจในความร่วมมือเพื่อการทำงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน	3. มีความไม่เป็นธรรมในเรื่องผลตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน
4. ยอมรับผิดเมื่อกระทำผิดและมีการให้อภัยซึ่งกันและกัน	4. สมาชิกมีความเห็นแตกต่างกันในการทำงานให้สำเร็จ
5. ไม่เอาเปรียบกัน เมื่อมีปัญหาก็นำมาพูดให้เข้าใจกัน	5. มีความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกของทีม
6. ถือว่าทุกคนในทีมมีความสำคัญเท่ากัน	6. ขาดความแน่ใจในเรื่องหน้าที่ และบทบาท
7. เคารพในสิทธิเสรีภาพส่วนตัว	7. ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการแก้ปัญหา และการวินิจฉัยสั่งการ
8. ไม่ทำเด่นคนเดียวต้องให้เด่นทั้งทีม	8. หัวหน้าทีมไม่มีความสามารถในการบริหาร ทำให้เกิดความขัดแย้งในสมาชิก
9. ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาในการทำงานที่ต้องช่วยกันแก้ไขถ้ามีข้อขัดแย้งให้ถือว่าเป็นการมองปัญหากันคนละด้าน ซึ่งต้องหาข้อสรุปโดยการชี้เหตุผล	
10. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของทีมงานอย่างเคร่งครัด	

จากหลักของผู้นำจะเห็นว่า หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของผู้นำ คือ การพัฒนาแนวคิดที่จะทำให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Concepts) หมายถึง ความรู้สึกและแรงจูงใจที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของหมู่คณะประสบความสำเร็จเหนือเป้าหมายส่วนตัว

เหตุผลแรกที่ใช้ทีมหรือหมู่คณะในรูปตรงข้ามกับปัจเจกบุคคลเพื่อให้เห็นถึงการแบ่งงานและ การมีส่วนร่วมในการทำงานที่จะทำให้ภารกิจสำเร็จด้วยเวลามากกว่าที่เคยใช้ไป ในหนทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

เหตุผลที่สองที่ใช้ในรูปของทีมคือ การร่วมมือกันและปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากกว่าที่แต่ละปัจเจกบุคคลกระทำดีที่สุดเพียงคนเดียว

การพัฒนาด้านทีม/หมู่คณะต้องอาศัยความร่วมมือ และการแบ่งมอบหน้าที่ที่เหมาะสม คือ

1. ความร่วมมือ (Synergism)

การฝึกด้านปฏิบัติงานที่ดีมากอันหนึ่งเพื่อเรียนรู้แนวความคิดด้านทีม คือ ความพยายามที่จะส่งเสริมความร่วมมือ (Synergism) ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อแนวความคิดในการสื่อสาร (Communication) Concept) และการประสานงาน (Co-Ordination Concept) ถูกใช้ในแต่ละบุคคลภายในทีมได้แก่ การถาม การให้คำปรึกษา การฟัง การแก้ปัญหาขัดแย้งและการวิพากษ์

2. การแบ่งมอบหน้าที่ (Delegation)

ส่วนที่มีความสำคัญในการจัดการพัฒนาปรับปรุงแนวความคิดที่ทำให้เกิดการเป็นทีม คือ ความสามารถในการแบ่งมอบหน้าที่ให้คนอื่นทั้งในรูปของภารกิจ (Task Orientation) การเสริมสร้างประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่ดี (Relationship Orientation) โดยมีหัวหน้าทีมมีความรับผิดชอบในการแบ่งหน้าที่ ซึ่งในการแบ่งหน้าที่นั้นหัวหน้าทีมยังต้องรับผิดชอบต่อสิ่งนั้นเพื่อความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน

ผู้แบ่งมอบหน้าที่จะเป็นผู้ที่ได้ประโยชน์ที่สุดในความสำเร็จของภารกิจ ซึ่งต้องพอใจที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การแบ่งมอบหน้าที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนต่อเนื่องไปการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจนภารกิจเสร็จสมบูรณ์ ผู้แบ่งมอบควรพิจารณา ดังนี้ คือ

- มีอะไรต้องทำบ้าง
- ทำไมจึงต้องทำ
- จะทำอย่างไร
- จะทำเมื่อไร
- การทำนั้นอยู่ในลำดับขั้นตอนใด
- สามารถทำได้โดยอาศัยแหล่งข่าวสารข้อมูลจากไหนบ้าง
- ทำโดยใคร

หลักการต่อไปนี้ที่ผู้แบ่งมอบจะต้องนำมาประยุกต์ คือ

1. การแสดงความสนใจต่องานที่ได้ดำเนินไปโดยไม่ดูใกล้ชิดเกินไปจนผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจการ และแสดงความพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานต่อหน้าคนอื่น เมื่อผลงานถูกต้องเหมาะสม ซึ่งรวมถึงคำยกย่องชมเชยด้วย
2. ประเมินผลผู้ปฏิบัติงานในแนวทางที่ไม่เข้มงวดจนเกินไป
3. การแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์อย่างปลอดภัย และปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ที่ร้องลงมา/ผู้ตาม โดยไม่จำเป็นต้องแสดงออกถึงอำนาจและตำแหน่งของตน และไม่ควรวิจารณ์ความล้มเหลวของผู้ที่ร้องลงมา/ผู้ตาม
4. การอยู่ด้วยการยอมรับความแตกต่างระหว่างงานซึ่งตนเองเป็นผู้กระทำ และอะไรที่ตนเองประมาณการว่าตนเองควรจะทำอย่างไร เพราะเนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างทั้งปริมาณ คุณภาพ และวิธีในการทำงาน การยอมรับหลักการนี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นและเป็นความต้องการอันหนึ่งเพื่อให้ภารกิจเสร็จสมบูรณ์