

การทำงานเป็นทีม

(Teamwork)

1. ทีมงาน (Work team)

เมื่อคนเรารวมกันเข้า (Collection) ก็จะไม่เกิดกลุ่ม (Group) แม้จะอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ทำงานหรือชุมชน จนกว่าการรวมกันนั้นจะมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจึงจะเกิดเป็นกลุ่มขึ้น การรวมกลุ่มไม่ว่าจะเป็นกลุ่มประเภทใด จะต้องมียุทธประสงค์ของการรวมกลุ่ม ตัวอย่างเช่น

- 1) กลุ่มที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อติดต่อสัมพันธ์กัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เพราะมีความชอบพอจะคบหากันด้วยความถูกใจหรือมีอรรถาธิบายตรงกัน
- 2) กลุ่มที่มีกิจกรรมซึ่งสนใจร่วมกัน เป็นกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจกรรมที่สมาชิกของกลุ่มจะร่วมมือกันทำในสิ่งซึ่งแต่ละคนมีความสนใจร่วมกัน เช่น ชมรมหรือสมาคมต่าง ๆ ในทางดนตรี กีฬา งานอดิเรก เป็นต้น
- 3) กลุ่มคนอาชีพเดียวกัน เป็นกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่กันหรือรวมกัน ปกป้องดูแลผลประโยชน์ของผู้ร่วมอาชีพ เช่น สมาคมนักธุรกิจ สมาคมนักบริหาร สมาคมพ่อค้า สมาคมข้าราชการ พรรคการเมือง เป็นต้น

กลุ่มที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์เป็นระบบขึ้น มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ ก็จะกลายเป็น “ทีมงาน”

ทีมงาน คือ บุคคลหลายคนร่วมทำงานด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ เช่น ทีมงานวงดนตรี ทีมกีฬา เป็นต้น

2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ทีมงานนั้นสามารถสร้างได้ไม่ยาก แต่การที่จะสร้างหรือพัฒนาการทำงานเป็นทีมกลับเป็นเรื่องยากและมีความละเอียดอ่อน ต้องการความสามารถและความตั้งใจของผู้นำที่อย่างจริงใจและจริงจัง

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีสิ่งที่จะต้องประกอบเข้าด้วยกัน (Element) หลายประการ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์
2. กิจกรรม
3. วิธีการ
4. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. กฎระเบียบและการควบคุม
6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน
7. การสื่อสาร
8. ความร่วมมือ
9. ความขัดแย้ง
10. ผู้นำทีม

นอกจากการพิจารณาและเสริมสร้างความเข้มแข็งในสิ่งที่จะประกอบเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมแล้ว ผู้นำทีมจะต้องเสริมสร้างคุณสมบัติที่ดีในการเป็นผู้พัฒนาทีมงานและรู้จักใช้เทคนิค การสร้างทีมสปริตด้วย

3. ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล (Characteristics of effective teamwork)

การทำงานเป็นทีมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด
2. แต่ละคนในกลุ่มต้องมีความเข้าใจในขอบเขตฐานะและบทบาท ตลอดจนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ถูกต้อง
3. ต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานของตนเองและของผู้ร่วมทีม
4. ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานบ้างตามสมควร และร่วมรับรู้ด้วยกัน
5. พฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะทำงานร่วมกับคน (work with people) มิใช่แบบทำงานบนหัวคนหรือกดหัวคน (work on people)
6. สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มต้องรู้จักกันเองอย่างเพียงพอต่อการที่จะเข้าใจเกี่ยวกับตนเองอย่างแท้จริง
7. ต้องทำความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานและร่วมกลุ่มได้เป็นอย่างดีเพียงพอด้วย
8. เปิดโอกาสให้ทุกคนที่อยู่ในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการนั้น ๆ ด้วยอย่างเต็มที่และมีการเคารพ และยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนน้อยเป็นอย่างดีอีกด้วย
9. ควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
10. กระบวนการสื่อสารและสัมพันธ์ภายในกลุ่ม จะมีแต่บรรยากาศของความไว้วางใจกันและเปิดเผยต่อกันและกันสูง จนกระทั่งทุกคนกล้าที่จะพูดในสิ่งที่ตนคิดและตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์ขององค์กร
11. ควรปรับตนให้เป็นบุคคลที่มีปฏิริยาโต้ตอบ หรือความขัดแย้งในด้านความคิดสูง (high in idea conflict) ขณะเดียวกันความขัดแย้งในทางส่วนตัวต่ำ (low in personal conflict)

12. การจัดข้อขัดแย้งภายในกลุ่มในข้อคิดเห็น ควรใช้วิธีเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อใช้เหตุผลที่ดีต่อกัน
13. ใช้วิธีประสานประโยชน์ในเรื่องความรู้ความสามารถของบุคคลในกลุ่มให้มีแนวทางที่จะให้ได้ผลร่วมกันสูงสุด
14. การตัดสินใจใด ๆ ภายในกลุ่มจะอาศัยข้อเท็จจริง (fact) แทนข้อมูลที่เป็นความรู้สึก (felt)
15. ภาวะความเป็นผู้นำภายในกลุ่มควรกระจายไปทั่วกลุ่ม
16. ไม่ควรมีหัวหน้าทีมที่เป็นแต่เพียงนักพูดเท่านั้น แต่เขาจะต้องเป็นนักฟังที่ดีและมีความตั้งใจอย่างแท้จริงอีกด้วย
17. กรณีที่สมาชิกใหม่เข้ามาสังกัดในทีม จะมีวิธีการปฏิบัติที่จะปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนความคาดหวังของคนใหม่ให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับกลุ่มอย่างรวดเร็ว
18. สมาชิกมีการยอมรับนับถือและเคารพในความแตกต่างของความรู้ ความสามารถของแต่ละคนในแต่ละด้านอย่างเต็มที่
19. หัวหน้าทีมควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในแง่มาตรฐานความประพฤติส่วนตัวและการทำงาน
20. มีระบบการให้ทุนและโทษเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนที่สนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการที่จะทำให้คนกล้าพูด กล้าคิด กล้าเขียน และกล้าทำในสิ่งที่ดีและถูกต้องต่อการทำงานต่อไป

4. สิ่งที่เป็นเครื่องชี้ถึงการทำงานเป็นทีม

Douglas Mc Gregor ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" หน้า 232-235 ว่าสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีมมีดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศในทีมมักจะเป็นแบบกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง เป็นแบบสบาย ๆ และไม่ตึงเครียด บรรยากาศในการทำงานจะเป็นลักษณะทุกคนเข้าร่วมกัน และทุกคนมีความสนใจและไม่มีการร้องรอยแสดงความเบื่อหน่ายงานให้เห็น
2. ในทีมงานจะมีการอภิปรายหารือกันอย่างมาก อันเป็นการอภิปรายกันโดยทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งเป็นการอภิปรายที่ตรงกับเรื่องงานของทีม ถ้าเกิดมีใครอภิปรายนอกเรื่องก็จะมีคนดึงกลับเข้าโดยเร็ว
3. สมาชิกทีมทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับในงาน และมีวัตถุประสงค์ของทีมอย่างแจ่มแจ้งและจริงจัง จะมีการอภิปรายกันอย่างเสรีถึงวัตถุประสงค์ของทีมในบางแง่จนกว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ของทีมที่สมาชิกทุกคนยอมรับผิชอบผูกพันอย่างแท้จริง

4. สมาชิกจะยอมฟังกันและกัน การอภิปรายจะไม่มีภาระโดดจากข้อคิดหนึ่งไปยังอีก ข้อคิดหนึ่งที่ไม่เกี่ยวกันเลย ทุกคนจะฟังทุกข้อคิดที่สมาชิกเสนอ ทุกคนจะไม่กลัวถูกกล่าวหาว่าโง่ เมื่อเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่เข้าท่า แม้จะไม่เข้าท่าจริง ๆ ก็ตาม

5. ในทีมจะมีการไม่เห็นด้วยอยู่ตลอดเวลา และกลุ่มก็มีความสบายใจกับสภาพการณ์แบบนี้ พวกเขาจะไม่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอย่างเด็ดขาด หรือไม่พยายามที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นหรือหวานขึ้นหรือสว่างแจ่มใส ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความเห็นไม่ลงรอยกันเหล่านั้นจะไม่ถูกกดเก็บหรือไม่นำขึ้นมาพิจารณาเป็นอันขาด หากแต่จะมีการสำรวจตรวจสอบเหตุผลของผู้ไม่เห็นด้วยอย่างรอบคอบแล้วกลุ่มจึงจะหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้นโดยจะไม่ใช้อิทธิพลครอบงำ ผู้ไม่เห็นด้วยนั้นแต่อย่างใด

ในทางกลับกันจะไม่มีการก่อกวนโดยคนส่วนน้อยแต่อย่างใดเช่นกัน คนที่ไม่เห็นด้วยจะไม่ถูกมองว่าเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลครอบงำผู้อื่น หรือกลุ่ม หรือไม่แสดงความเป็นศัตรูออกมาเลยการไม่เห็นด้วยคือการเป็นการแสดงออกให้เห็นความแตกต่างในทางความคิดเห็นอย่างจริงจัง และพวกเขาก็หวังว่าคนอื่น ๆ จะฟังเพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขต่อไปบางครั้งจะมีการไม่เห็นด้วย ซึ่งไม่สามารถจะแก้ไขได้ตาม แต่กลุ่มจะหาวิธีที่จะอยู่ร่วมกับความขัดแย้งนั้น ๆ ยอมรับความขัดแย้งเหล่านั้น แต่จะไม่ยอมให้ความขัดแย้งเหล่านั้นเป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างเด็ดขาด ในบางสภาพการณ์จะมีการยอมให้มีการศึกษาเรื่องราวระหว่างสมาชิกกันต่อไปหรือในบางกรณีที่มีการไม่ลงรอยกันนั้นไม่ว่าจะแก้ไขได้ และการดำเนินการก็จำเป็นจะต้องดำเนินการต่อไปอย่างนี้ เขาจะดำเนินการต่อไปทันที แต่เขาจะระมัดระวังและตระหนักอยู่เสมอว่าเรื่องนี้จะต้องนำมาพิจารณาอีก

6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยมีความเห็นพ้องต้องกันซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทุกคนมีความเห็นด้วยโดยทั่วไป และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ดีมีแนวโน้มเล็กน้อยมากที่บุคคลผู้ไม่เห็นด้วยนั้นจะเก็บความไม่เห็นด้วยอย่างแท้จริงนั้นไว้ในใจโดยไม่แสดงออกมาด้วยความจริงใจ การตัดสินใจโดยวิธีโหวตเสียงกันนั้นจะมีน้อยที่สุด กลุ่มจะไม่ยอมรับเสียงข้างมากอย่างง่าย ๆ นี่เป็นพื้นฐานการกระทำที่ถูกต้อง

7. การวิพากษ์วิจารณ์จะกระทำกันบ่อยเป็นกิจวัตร ทำกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและกระทำได้ด้วยความสะดวกสบาย การวิพากษ์วิจารณ์นี้จะมีการโจมตีเรื่องส่วนตัวของบุคคลน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย ไม่ว่าจะโดยเปิดเผยหรือลับหลัง การวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขในสิ่งที่ผิดและขัดอุปสรรค

ต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ และจะทำให้งานของกลุ่มไม่ก้าวหน้า

8. ทุกคนในกลุ่มรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกของตนออกมาได้เท่า ๆ กับที่จะเสนอข้อคิดของตนออกมาไม่ว่าเรื่องปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องการบริหารงานของกลุ่ม จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดน้อยที่สุด และมีการเอา น้ำขุนไว้ข้างใน น้ำใสไว้ข้างนอก น้อยที่สุดเช่นกัน และทุกคนในทีมจะรู้สึกดีเช่นเดียวกันว่าคนอื่นในทีมจะรู้สึกอย่างไรไม่ว่าในเรื่องอะไรที่นำขึ้นอภิปราย ทุกคนสามารถใช้ความรู้สึกตอบโต้ได้เช่นกัน

9. เมื่อถึงขั้นลงมือทำ ทุกคนจะเข้าใจและยอมรับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

10. ประธานหรือผู้นำกลุ่มจะไม่ใช้อำนาจอิทธิพลของตนเพื่อครอบงำกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามก็เช่นเดียวกัน กลุ่มจะไม่ยอมตามประธานหรือผู้นำกลุ่มเหมือนกัน ความจริงเมื่อเราสังเกตดูการทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าในบางครั้งบางคราวความเป็นผู้นำจะย้ายไปอยู่กับผู้อื่นบ้างในกลุ่มไม่ผูกขาดอยู่กับผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม สมาชิกในทีมต่างคนก็มีความรู้และประสบการณ์ต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงอยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้นำได้ในฐานะ "ผู้รู้ดี" กว่าทุกคนในกลุ่ม กลุ่มจะใช้ประโยชน์จากคนให้ได้มากที่สุดโดยวิธีนี้และทุกคนจะยินดีเต็มใจเข้ารับบทบาทในฐานะผู้นำทันทีในฐานะ "ผู้รู้ดี" จะไม่มีการต่อสู้หักล้างกันเพื่อแสวงหาอำนาจใส่ตน ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะควบคุม แต่อยู่ที่ว่างานจะสำเร็จลุล่วงอย่างไร

11. กลุ่มจะตื่นตัวและรู้ตัวเองในเรื่องการปฏิบัติงานของกลุ่มอยู่ตลอดเวลาบางครั้งกลุ่มจะหยุดงานชั่วคราวเพื่อหันมาสำรวจตรวจสอบตัวเองว่า ขณะนี้กลุ่มของตนทำงานดีแล้วแค่ไหน เพียงใด จะมีอะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องงานหรือระเบียบ วิธีทำงานหรืออาจจะเป็นเรื่องคนที่มีความประพฤติไม่ดีซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของกลุ่มแต่ไม่ว่าจะเป็นปัญหาอะไรก็ตาม กลุ่มจะนำเอาขึ้นมาอภิปรายอย่างกว้างขวางจนกว่าจะได้วิธีแก้ปัญหานั้น ๆ

5. ผลที่จะได้รับจากการทำงานเป็นทีม (Getting the Benefits of Teamwork)

ลักษณะของผลที่หน่วยงานจะได้รับในกรณีที่ทีมงานที่ดีได้ปฏิบัติงานตามนโยบายรวมขององค์กรที่ได้วางไว้คือ

1. ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน (Standards) ขององค์กรที่วางไว้และพยายามยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงกว่ามาตรฐาน
2. ทีมงานมีจุดมุ่งหมายรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสมาชิกทุกคนของทีมงานได้รับการกระตุ้นใจ (Motivation) ที่จะปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงาน
3. การทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมทำให้เกิดพลังรวมและความเชื่อถือเพื่อผลประโยชน์ร่วมของหน่วยงาน (Collective Strength)
4. สมาชิกทุกคนของทีมงานมีโอกาสติดต่อปรึกษากันอย่างเสรี (Team Communication)
5. สมาชิกของทีมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันทำงาน (Strong Support) เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของทีมงาน
6. บรรยากาศการทำงานในกลุ่มดี สมาชิกทุกคนรักใคร่ชอบพอกันและไว้วางใจกันดี (Team Trust)

7. สมาชิกในกลุ่มไม่ต้อย้ายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น และสมาชิกทุกคนมีใจรักทีมงาน และหน่วยงานทั้งหมด (Team Stability)

8. การทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดพลังความคิดริเริ่มที่จะทำงานให้ดีขึ้น พยายามปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นทั้งของทีมงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย (Team Initiative)

9. สมาชิกทุกคนของทีมงานได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและการพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับการความสำเร็จและความเจริญเติบโตของทีมงาน (Individual Growth)

10. ผลสำเร็จของทีมงานที่ดีทำให้ภาพพจน์ของทีมงานดีทั้งในแง่ผู้ที่มาติดต่อด้วย ผู้ใช้บริการหรือผู้บังคับบัญชาก็ตาม (Company)

11. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้มาติดต่อโดยตรงหรือโดยอ้อมของหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งจะทำให้มาตรฐานการทำงานของกลุ่มคนอื่นนอกทีมงานดีไปด้วย (Company Influence)

12. ทำให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลภายนอกในแง่ดีโดยไม่รู้ตัว คือ จะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีขึ้นได้ (Outside Influence)

13. ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีของทีมงานต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกที่มาติดต่อด้วยทำให้เกิดชื่อเสียงที่ดีแก่หน่วยงานโดยส่วนรวม (Company Presentation)

6. ลักษณะที่ถือว่าทำงานไม่เป็นทีม

1. มีผู้ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีมงาน
2. มีการขัดแย้งในวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์
3. มีการเกี่ยงความรับผิดชอบ
4. มีการแก่งแย่ง ชิงดีชิงเด่น ขว้างชิงผลประโยชน์
5. มีงานคั่งค้าง ล่าช้า ขาดประสิทธิภาพและกล่าวโทษกัน
6. มีการจัดกลุ่มแบ่งพรรคแบ่งพวก
7. มีการขุบขิบนินทาให้ร้ายป้ายสีกัน
8. มีความขัดแย้ง ระวังแคลงใจระหว่างกัน
9. มีอคติและออกความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน
10. มีการสื่อสารผิดพลาดไม่เข้าใจกันอยู่เนื่อง ๆ
11. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบไม่ถูกต้องเหมาะสม
12. มีบรรยากาศการทำงานที่คนส่วนใหญ่รู้สึกสับสนอึดอัดใจ เหนื่อยหน่าย ว่างเวง
13. มีการปลีกตัวออกจากการร่วมกลุ่มทำงาน
14. มีการกล่าวอ้างความสำคัญมากน้อยของแต่ละคน
15. มีการต่อต้านคัดค้านซึ่งกันและกัน แม้กระทั่งการขี้ไล่หัวหน้าที่ทีมงาน

7. ผลของการทำงานไม่เป็นทีม

1. ผู้นำทีมขาดเสถียรภาพ
2. ผู้ร่วมงานบาดหมางใจกัน
3. งานขาดประสิทธิภาพหรือเกิดผิดพลาดอยู่เสมอ
4. ต้องมีการแก้ปัญหาวิกฤตการณ์เฉพาะหน้าเป็นประจำ
5. ผู้ร่วมงานไม่ไว้วางใจกัน
6. ขาดความร่วมมือช่วยเหลือ แล้งน้ำใจต่อกัน
7. ไม่รับฟังเหตุผลของกันและกัน
8. คนในทีมงานมีอาการเหนื่อยหน่ายท้อแท้
9. บรรยากาศการทำงานขาดชีวิตชีวา มีแต่คนทำงานอย่างเสียไม่ได้ หรือซังกะตายทำ
10. ทีมงานอาจถึงขั้นแยกสลาย

8. ปัญหาของการทำงานเป็นทีม

1. ขาดภาวะผู้นำในทีมงาน ผู้ร่วมทีมงานขาดการยอมรับในหัวหน้าทีม แยกงานออกเป็นอิสระ ไม่ยอมรับการริเริ่ม การตัดสินใจ การกำหนดแบบอย่าง และการประสานงานของหัวหน้าทีม ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ขาดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อทีม ขาดระเบียบวินัยและควบคุมกันไม่ได้
2. ขาดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ผู้ร่วมทีมแต่ละคนมีเป้าหมายส่วนตัวซึ่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายส่วนรวม มีผลประโยชน์แฝงเร้นและพยายามเหนี่ยวรั้งการทำงานของทีมให้สนองประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ เกิดการทำงานสวนทางกัน
3. ขาดความเข้าใจหรือไม่ยอมรับในวัตถุประสงค์ของทีม ผู้ร่วมทีมไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีมอย่างแน่ชัด อาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน หรือการเลือกรับสารตามที่ตนต้องการ และไม่มีการทำความเข้าใจให้ตรงกันตั้งแต่ต้น รวมทั้งอาจมีความเข้าใจแต่ไม่ยอมรับในวัตถุประสงค์เพราะขัดกับผลประโยชน์แห่งตน ทำให้ดำเนินงานไปคนละทิศทาง ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. ขาดการประสานงาน แม้จะเข้าใจในวัตถุประสงค์ตรงกันและยินดีร่วมมือตามวัตถุประสงค์ แต่ก็ดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่ได้สื่อสารติดต่อให้ทำในจังหวะเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดการลักลั่นไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผล
5. ขาดความสามัคคีกลมเกลียว ผู้ร่วมทีมงานมีความขัดแย้ง ความระแวงแคลงใจ ความอิจฉาริษยา ชิงดี ชิงเด่น เกิดอคติต่อกันทำให้ขาดความเข้าใจกัน ไม่ปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อทีมงาน

6. ขาดความพอใจในงาน ผู้ร่วมทีมงานเกิดความเหนื่อยหน่าย ไม่สนุกกับงานทำให้เกิดความท้อแท้ ท้อถอย ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9. อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

1. ขาดการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน การที่บุคคลหลายคนซึ่งมีพื้นฐานทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ค่านิยม รสนิยม ความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกันมาร่วมทีมงานเดียวกัน ย่อมเป็นการยากที่จะให้คิดและทำในทิศทางเดียวกัน หากมิได้ทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน จนเป็นที่เข้าใจตรงกันและยอมรับร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น

2. การจัดกิจกรรมไม่มีประสิทธิภาพ การที่ผู้ร่วมทีมงานจะทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องรู้ถึงกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ หากการจัดแบ่งกิจกรรมให้ผู้ร่วมทีมงานรับไปปฏิบัติไม่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งในงาน ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน เกิดความซ้ำซ้อนและไม่สามารถจัดตนเองเข้าทำงานตรงตามความสามารถ

3. วิธีการทำงานไม่เหมาะสม การทำงานร่วมกันโดยไม่มีการวางแผนให้ผู้ร่วมทีมงานรู้ว่าใครจะทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน เพราะเหตุใด และจะอย่างไร ก็จะเป็นเหตุให้ไม่สามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ เพราะขาดการวางแผนทางและหาจังหวะที่ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องาน วิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดความสับสนเปลี่ยนแปลงสับสนและล่าช้าผิดพลาดได้ง่าย เป็นผลให้ต้องแก้ไขและเกิดการซ้ำ ผู้ร่วมทีมงานย่อมเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายต่องาน หากขาดการประเมินผลการทำงานของทีมงานซึ่งควรจะทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้ไม่มีการทบทวนเป้าหมายและวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของทีมงาน

4. กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน การที่ผู้ร่วมทีมงานแต่ละคนได้รู้ถึงบทบาทอันเป็นสิ่งที่ได้รับการคาดหวังว่าตนในฐานะเช่นนั้นจะต้องปฏิบัติเช่นใด รวมทั้งรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบว่าจะต้องทำอะไรจึงจะเป็นผลดีต่อทีม นับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขาดมิฉะนั้นผู้ร่วมทีมย่อมทำงานก้าวถ่างกันจนเกิดความขัดแย้งตามมา หรือมีการแข่งขันชิงดี ชิงเด่นไม่ประสานงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

5. ขาดระเบียบวินัยและการควบคุม ผู้ร่วมทีมฝ่าฝืนระเบียบวินัยอันเป็นมาตรฐานความประพฤติ ก็จะเป็นผลให้ทีมเกิดระส่ำระสาย ทำลายเอกภาพของทีม ต่างคนต่างปฏิบัติไปตามความพอใจของตน มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อให้ตนปลอดภัย ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดนำมาเป็นประโยชน์ในการขจัดปัญหาต่อ ๆ ไป หากควบคุมไว้ไม่ได้ย่อมนำไปสู่การเสื่อมสลายในที่สุด

6. ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ใช้การประชุมหารือเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ร่วมทีมงานมุ่งความต้องการของตนฝ่ายเดียว ไม่ยอมรับรู้ความต้องการของผู้อื่นบ้าง ย่อมจะไม่มี การผ่อนปรนเข้าหากัน ประสานประโยชน์ให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ภัย

การทำงานเป็นทีมก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ จนกว่าจะเกิดความเข้าใจกัน และรู้จักลดราวาศอก ผ่อนหนัก ผ่อนเบา ผ่อนสั้น ผ่อนยาว จึงจะร่วมทีมงานไปได้ตลอดรอดฝั่ง

7. การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมทีมงานไม่เป็นไปในทางสนับสนุนกันและกัน ผู้ร่วมทีมงานต่างคนต่างคิด ไม่แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเข้าใจร่วมหารื้อกัน หลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหา เพื่อวิเคราะห์แก้ไข แม้จะเห็นตรงกันแต่ก็ไม่แสดงออกมาให้เป็นที่ยอมรับ จึงประสานงานกันไม่เป็นผล และขาดสัมพันธ์ภาพต่อกัน ไม่อาจจะเกื้อกูลอำนวยความสะดวกในงานของทีมได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมขาดการกระตุ้นให้เกิดความผูกพันและยอมรับในบทบาทที่ทีมคาดหวัง อาจทำงานสวนทางกัน

8. ขาดความร่วมมือ ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานอื่น ๆ ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือ ยกย่อง ผู้นำทีมเองก็มิได้เป็นสมาชิกที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป ทีมงานที่เกิดขึ้นเพราะการยึดถือตัวบุคคลหรือผลประโยชน์ หากมีความคิดเห็นขัดกันก็จะโยนไปถึงประโยชน์ที่ขัดกันด้วย หากตกลงในผลประโยชน์ร่วมกันไม่ได้ก็จะไม่ให้ความร่วมมือกัน อันทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไปเพราะไม่มีความพร้อมใจ ความเต็มใจจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้จะมีปัญหาเกิดแก่ทีมก็อาจจะเลือกทางแก้ที่สวนทางกัน มิได้มีการหารื้อกันในทางที่จะสร้างสรรค์หรือผดุงประสิทธิภาพของทีม

9. ข้อขัดแย้ง หากไม่มีมาตรการป้องกันหรือขจัดข้อขัดแย้งไว้แต่ต้น โดยธรรมชาติของคน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องมีในชีวิต แม้ว่าปัญหาไม่จำเป็นต้องมี หากความขัดแย้งเป็นสิ่งเล็กน้อยในประเด็นปลีกย่อยมิใช่หลักการหรือผลประโยชน์สำคัญ

ในการทำงานร่วมกันคนเราย่อมมีความคิดเห็นแตกต่างกันได้ แต่ถ้ามีใจเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นที่ตรงข้ามกับความคิดของตน และวิเคราะห์ตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผลก็จะทำงานเป็นทีมได้ เมื่อใดที่มีข้อขัดแย้งและถือเป็นศัตรูกัน ย่อมทำงานร่วมทีมกันไม่ได้

10. ขาดภาวะผู้นำ หากทีมงานใดขาดภาวะผู้นำ แม้จะมีหัวหน้า มีผู้บังคับบัญชา แต่ผู้นั้นไม่สามารถจะนำใครได้ ผู้ร่วมทีมไม่ยอมรับการตัดสินใจ การสั่งงาน การจูงใจ ก็หมายถึงการเสื่อมสลายของทีมงาน กลายเป็นกลุ่มคนที่มารวมกันในวัตถุประสงค์ แบ่งงานกันทำตามหน้าที่แต่ไม่มีผู้ใดยอมปฏิบัติหน้าที่

อุปสรรคดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเป็นเครื่องกีดขวางและทำลายบรรยากาศที่จะช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้สึกว่า "อยู่ในเรือลำเดียวกัน" และต่างก็จะตั้งเป้าหมายส่วนตัวหรือหาที่พึ่งที่อื่นซึ่งอาจจะมีได้อยู่ในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของทีมงาน หรือหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่

10. วิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

เราอาจพิจารณาแยกเป็น 2 กรณี

ก. วิธีแก้ปัญหาการทำงานไม่เป็นทีม

ข. วิธีขจัดอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

ก. วิธีแก้ปัญหาการทำงานไม่เป็นทีม ต้องเตรียมการแต่ต้น เมื่อเริ่มสร้างทีมงานด้วยการหาทางป้องกันสาเหตุของการทำงานไม่เป็นทีมดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันให้ชัดเจน
2. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันอย่างชัดเจน
3. ผู้ร่วมทีมงานใหม่จะต้องได้รับรู้และยอมรับในวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ด้วยความเข้าใจถูกต้องตรงกัน
4. จัดรูปงานให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแบ่งงานและผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน
5. พิจารณาคัดเลือกผู้ร่วมทีมงานที่มีแนวคิดตรงกัน และมีความเชื่อถือเหมือนกัน
6. พิจารณาผู้ร่วมทีมงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อกัน
7. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมทีมงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน
8. มีการทำความเข้าใจกันก่อนร่วมมือกันทำงาน
9. ปลุกฝังให้ผู้ร่วมทีมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
10. สร้างทัศนคติของผู้ร่วมทีมให้ยอมรับว่าความสำเร็จของทีมสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนตัว

ข. วิธีขจัดอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ต้องมีมาตรฐานในการแก้ไขสาเหตุของการทำงานไม่เป็นทีมดังนี้

1. ผู้นำทีมกำหนดให้เป็นที่เคารพเชื่อฟัง
2. ทำให้ผู้ร่วมทีมงานรู้และเข้าใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น
3. สร้างเงื่อนไขให้ผู้ร่วมทีมงานเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน
4. ยกย่องในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. จัดแบ่งงานให้ทำตามความถนัดและความสามารถ ไม่ก้าวท้าวกัน
6. แสดงให้ปรากฏว่าการทำงานให้เกิดความสำเร็จได้นั้นมีหลายวิธี
7. สร้างสัมพันธระหว่างกันให้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน
8. เมื่อเกิดความไม่เข้าใจกันจะต้องหาทางทำความเข้าใจด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดโดยเร็ว ไม่ปล่อยให้อุปสรรคเรื้อรัง

9. ประเมินผลการทำงานของทีมเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนเป้าหมายและวิธีการซึ่งอาจต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์
10. ถ้าสาเหตุของการทำงานไม่เป็นทีมเกิดจากผู้นำทีมอย่างแน่ชัด ผู้นำทีมต้องเสียสละ

11. การพัฒนาทีมงาน

ผู้นำทีมอาจกำหนดจุดมุ่งหมายสร้างทีมงานใหม่ขึ้นมา หรือเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานที่มีอยู่แล้วก็ได้ โดยมีกระบวนการพัฒนาทีมงานเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนต่อไปนี้จะเป็แนวทางในการพัฒนาทีมงานขึ้นมาได้

1. วางแผนล่วงหน้า (Planning Ahead) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ จัดรูปงาน วิธีการทำงาน ระยะเวลา และงบประมาณ
2. เลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับงาน (Getting the right people) พิจารณาผู้ร่วมทีมงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม
3. ทำความเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานให้แน่ชัด (Putting across organizational goals) มีการชี้แจงระเบียบวินัยและการควบคุมให้เข้าใจตรงกัน
4. ส่งเสริมการสื่อสารที่รวดเร็วและอิสระคล่องตัว (Encouraging Communications) จัดระบบการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมสามารถส่งและรับข่าวสารเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. ส่งเสริมให้เกิดความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน (Promoting Team Identity) ทำให้เกิดความผูกพันและร่วมมืออย่างจริงจัง
6. ส่งเสริมให้สมาชิกของทีมงานมีส่วนร่วมในการออกความเห็นและการดำเนินการ (Encouraging Participation) เพื่อความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
7. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง (Encouraging Self-Development) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นในทีม
8. เสริมทีมงานให้แข็งแรง (Strengthening the Team) วางมาตรฐานการป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้งเมื่อสภาวะของทีมงานมีการเปลี่ยนแปลง จะต้องเสริมทีมให้แข็งแกร่งขึ้น

12. ลักษณะของผู้นำทีมที่ดี

1. เข้าใจและเข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมทีมงาน
2. สนใจในปัญหาที่เกิดขึ้น
3. มีความเสียสละ อดทน ใจกว้าง เข้าใจสถานการณ์
4. ทำให้ทุกคนรู้ว่าการทำงานเป็นทีมนี้ทำกันอย่างไร
5. มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน
6. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
7. มีความรับผิดชอบ
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

9. กล้าพูดความจริงและรับผิดชอบ
10. ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชา
11. ให้กำลังใจและคำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
12. มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมทีม
13. รู้จักประเมินและแก้ไขสิ่งบกพร่อง
14. เป็นผู้ประสานงานที่ดี
15. ยอมรับการปรับปรุงตนเอง
16. เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี
17. มีความรู้ในงานอย่างถ่องแท้
18. มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมทีม
19. มีการวางแผน จัดรปูงาน และควบคุมงานดี
20. มีสุขภาพดี

13. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบที่อาจแยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่ต้องการหรือผลที่ปรารถนาจะเกิดขึ้น

การทำงานเป็นทีมต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้เป็นเครื่องมือในการร่วมใจในการทำงาน ใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

2. กิจกรรม คือ งานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดไว้

การกำหนดงานของทีมเป็นกิจกรรม จะเป็นสิ่งบอกให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งบอกถึงจำนวนคนที่จะทำและคุณสมบัติของผู้ทำ

3. วิธีการ คือ การที่จะดำเนินงานให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุจุดหมายโดยจะต้องระบุ

ว่าจะทำอะไร ที่ไหน และเวลาใด

การกำหนดวิธีการทำงานนั้นจะช่วยให้ประหยัดเวลา ประหยัดเงิน ตลอดจนประหยัดวัสดุต่าง ๆ

4. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ คือ สิ่งที่ได้รับการคาดหวังเองไว้ว่าแต่ละคนในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบในกิจกรรมหรืองานอะไร

ทุกคนจะต้องทราบบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างแน่ชัด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและด้วยความมั่นใจ

5. กฎ ระเบียบ และการควบคุม กฎ ระเบียบ เป็นการกำหนดมาตรฐานความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร และห้ามแสดงอย่างไร นอกจากนั้นการกำหนดมาตรฐานความประพฤติเช่นนี้ ยังมีบทกำหนดโทษเป็นลักษณะของการควบคุมว่าต้องถูกลงโทษอย่างไร

มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเตรียมเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรืออยู่ร่วมกันด้วยความมีระเบียบ เรียบร้อย และมีความสุขทั่วหน้ากัน

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน คือ การที่บุคคลแต่ละคนพยายามทำความเข้าใจร่วมกันในพฤติกรรม ทัศนะ ความต้องการของบุคคลต่าง ๆ

ความเข้าใจซึ่งกันและกันช่วยให้เกิดการให้อภัยกัน รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาผ่อนสั้นผ่อนยาว ในการปฏิบัติต่อกัน เพื่อให้สามารถร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

7. การสื่อสาร คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

การสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันอันเป็นบ่อเกิดของการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน

8. ความร่วมมือ คือ ความพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของงาน ฉะนั้นต้องอาศัยจิตใจเป็นสำคัญ

ความร่วมมือช่วยให้ผลงานสูง งานมีคุณภาพ เกิดความรับผิดชอบและความผูกพันต่องานโดยส่วนรวม มีความยืดหยุ่นเหนียวแน่นและความสามัคคีสูง

9. ความขัดแย้ง คือ การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ถูกรบกวน ขัดขวางหรือกีดกันต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปด้วยความยากลำบาก และทำให้ผลงานลดลงหรือการที่บุคคลหนึ่งได้รับความสำเร็จอย่างสูงก็อาจจะเป็นข้อจำกัดและอุปสรรคต่อผลประโยชน์ของอีกคนหนึ่ง

ผลของความขัดแย้งที่มีต่อการทำงานร่วมกันอาจจะเป็นได้ 2 กรณี

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| ก. <u>ด้านสร้างสรรค์</u> | - เกิดความคิดริเริ่ม |
| | - เกิดความร่วมมือในการทำงาน |
| | - เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน |
| ข. <u>ด้านทำลาย</u> | - เกิดความขุ่นเคืองไม่รู้จักหาย |
| | - เกิดความเป็นปรี๊ดที่รุนแรง |
| | - เกิดความแตกแยก |
| | - เกิดการทะเลาะเบาะแว้ง |

10. ผู้นำทีม คือบุคคลที่มีบทบาท ชี้นำ กำหนดเป้าหมาย อำนวยการ สั่งงานแนะนำงาน ออกคำสั่งให้ลูกทีมปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำทีมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้งานของทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จงใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์
6. จงอภัยซึ่งกันและกัน และยอมรับผิดเมื่อตนทำผิด
7. จงถือว่าทุกคนมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แม้จะไม่เท่ากัน
8. จงเคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
9. จงแบ่งงานและประสานงานกันอย่างกลมเกลียว
10. จงให้ความเป็นอิสระในการเลือกวิธีการทำงานในหน้าที่ของแต่ละคน

นอกจากข้อพึงปฏิบัติข้างต้น อาจกำหนดข้อถึงข้อพึงละเว้นดังนี้

1. อย่าเอาจริงเอาจังเปรียบเพื่อนร่วมทีมงาน
2. อย่าเพิกเฉยดูตายเมื่อมีเหตุร้ายเกิดแก่ทีม
3. อย่าเด่นแต่เพียงผู้เดียว ต้องเด่นทั้งทีม
4. อย่าเก็บปัญหาไว้ครุ่นคิดแต่ลำพัง
5. อย่าเก็บความไม่พอใจไปพูดลับหลัง แต่ควรขอปรับความเข้าใจซึ่ง ๆ หน้า
6. อย่าใช้อารมณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ
7. อย่าถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นแก่คนใดคนหนึ่งของทีมเป็นเรื่องที่ตนไม่เกี่ยวข้อง
8. อย่าละทิ้งหน้าที่และความรับผิดชอบ
9. อย่าเข้มงวดต่อผู้อื่นจนเกินไป
10. อย่าสงวนความรู้ในงานของตนแต่ผู้เดียว

16. รายการตรวจสอบการทำงานเป็นทีม

การตรวจสอบนี้เหมาะสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะใช้พิจารณาว่าการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานของตนมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบจุดที่เป็นปัญหา

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 วัตถุประสงค์ชัดเจนแค่ไหน
- 1.2 วัตถุประสงค์เป็นที่เข้าใจเพียงใด
- 1.3 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับที่จะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด
- 1.4 วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในองค์กรขัดแย้งกันเองแค่ไหน
- 1.5 เราทำอย่างไรกับปัญหาเรื้อรังเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

2. การตัดสินใจ

- 2.1 การตัดสินใจกระทำที่ระดับใด
- 2.2 กระบวนการการตัดสินใจเป็นอย่างไร
- 2.3 ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากที่สุดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงไร
- 2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจแค่ไหน

3. การติดต่อสื่อสาร

- 3.1 การปรึกษาหารือมีมากเพียงไร
- 3.2 การแสดงความคิดเห็นเป็นไปโดยเปิดเผยและตรงไปตรงมาเพียงไร
- 3.3 การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างไร บนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือเฉียงไปมา
- 3.4 เราทราบผลการติดต่อสื่อสารของเราว่าเป็นที่เข้าใจหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
- 3.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับแจ้งถึงผลการทำงานของเขา มากน้อยเพียงใด

4. การประสานงาน

- 4.1 มีการรวมแรงกันทำงานเพียงไร
- 4.2 ทำอย่างไรเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ใช้วิธีเก็บกดเอาไว้หรือนำมาเปิดเผยเจรจากัน
- 4.3 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในสายงานบังคับ

- 4.4 ระบบและกระบวนการการทำงานต่าง ๆ ได้ผลเพียงไร
- 4.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือไม่ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการผลงานอย่างไร
- 4.6 ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มมีมากเพียงใดในองค์กร

5. บรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

- 5.1 เราพยายามแสวงหาความคิดใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ เพียงไร
- 5.2 เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในองค์กร เราถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องดูด้วยกัน หรือถือเป็นบทเรียนและประสบการณ์
- 5.3 ความไว้วางใจและความนับถือระหว่างคนในหน่วยงานมีมากเพียงไร
- 5.4 เรามีประสิทธิภาพในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงแค่ไหน
- 5.5 เรายอมรับและเห็นความสำคัญของความแตกต่างของแต่ละบุคคลมากน้อยเพียงไร
- 5.6 เราแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าแค่ไหนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมี

ผลกระทบต่อตัวเรา

- 5.7 เราเห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่นเพียงไร

6. การควบคุม

- 6.1 เรารู้จักควบคุมตนเองมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับการควบคุมจากหน่วยเหนือ
- 6.2 การควบคุมของเราเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์หรือไม่เพียงใด
- 6.3 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภูมิใจและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพราะเราให้โอกาสเขาควบคุมตนเองมากน้อยเพียงไร
- 6.4 ในหน่วยงานของเรามีระบบงานและขั้นตอนที่ทำให้งานล้าช้าโดยไม่จำเป็นหรือไม่เพียงใด

14. การดำเนินการควบคุมเหตุการณ์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทีม (Handling Team Changes)

เมื่อจำเป็นต้องเสริมทีมงานซึ่งมีผู้โยกย้ายออกไป ผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในการแต่งตั้งบุคคลเข้าไปทดแทน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน หรือผู้ที่รับเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ก็ตาม ควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานนั้น เพราะมิฉะนั้นอาจเกิดการขัดแย้งกับทีมงานที่จะเข้าไปร่วมงาน จนอาจทำให้เกิดผลเสียแก่งานได้

ข้อควรปฏิบัติเหล่านี้จะทำให้การแต่งตั้งบุคคลใหม่เข้าร่วมทีมงานเป็นไปได้อย่างดีคือ

1. ควรจะคัดเลือกบุคคลซึ่งสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่น และมีความรู้ ความสามารถและบุคลิกลักษณะเป็นที่ยอมรับ (Selecting with Care)
2. ชี้แจงสถานะของทีมงานปัจจุบันให้ผู้ที่จะมาร่วมงานเข้าใจ (Putting the New Comer in the Picture)
3. แนะนำฝากฝังผู้ที่จะมาร่วมงานใหม่กับทีมงาน (Preparing the Team)
4. ช่วยวางแผนเริ่มปฏิบัติงานให้กับผู้มาปฏิบัติงานใหม่ (Arranging Induction and Initial Work)
5. ติดตามผลงานและช่วยแก้ปัญหาในระยะแรกให้ (Monitoring Progress)

ถ้าหากผู้บริหารงานมีความแน่ใจว่าประสิทธิภาพและงานผลงานของทีมงานตามปกติอยู่แล้ว แต่การแต่งตั้งบุคคลใหม่เขาไปไม่ได้ทำให้ผลงานของทีมงานดีขึ้น หรือบุคคลใหม่ไม่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทีมงานได้ ควรย้ายบุคคลใหม่นั้นออกไปปฏิบัติงานที่อื่นจะดีกว่าที่จะรอจนเกิดผลขัดแย้งกับทีมงานมากขึ้น จนบุคคลใหม่ไม่สามารถจะปฏิบัติงานต่อไปได้

ในอีกแง่หนึ่งผู้บริหารควรที่จะเพิ่มความระมัดระวังในการย้ายหัวหน้าทีมงานผู้มีความสามารถและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้ร่วมทีมงาน เพราะจะเกิดปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ การไม่ไว้วางใจหัวหน้าทีมงานใหม่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีมงานลดลง และจะต้องใช้เวลาในการที่จะแก้ไขปัญหการขัดแย้งอันสืบเนื่องมาจากการย้ายหัวหน้าทีมงานเก่าไป และการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นใหม่

15. แนวทางปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมอาจกำหนดข้อพึงปฏิบัติได้ดังนี้

1. จงกำหนดเป้าหมายรวมของทีมให้เด่นชัด และเป็นที่ยอมรับของทุกคน
2. จงประสานเป้าหมายส่วนตัวให้เข้ากับเป้าหมายส่วนรวม
3. จงยืนหยัดในหลักการ แต่ยืดหยุ่นในเรื่องทั่ว ๆ ไป
4. จงถือความถูกต้องมากกว่าความถูกต้องใจ

7. ทฤษฎีการบรรลุ

- 7.1 เราใช้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาได้เต็มที่เพียงไร
- 7.2 เรามีความเชื่อมั่นเพียงใดในตัวผู้บังคับบัญชาของเรา
- 7.3 เราเสริมสร้างพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของเราอย่างน้อยเพียงใด
- 7.4 ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับแรงกระตุ้นและมีกำลังใจในการทำงานอย่างน้อยเพียงใด
- 7.5 ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพียงไร

- 7.6 เราได้จัดเครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมหรือไม่เพียงไร

