



**เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง การทำงานเป็นทีม**

โดย

นางทวิพร เอี่ยมสอาด

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๑
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

**สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

พ.ศ. ๒๕๔๘



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand



วันที่...../...../.....
เลขทะเบียน.....
เลขหมู่.....

**เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง การทำงานเป็นทีม**

โดย

นางทวีพร เอี่ยมสะอาด

**เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ ๑
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙**

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

สำนักพัฒนาบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๕๘



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

บทนำ

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในรัชกาลปัจจุบัน ที่ทรงกล่าวถึงการทำงาน ในอันที่จะต้องทำร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าประสงค์และความสำเร็จขององค์กร จึงทำให้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้การทำงานเป็นการทำงานอย่างมีความสุข เนื่องจากในทีมงานนั้น แต่ละคนจะมีภูมิหลังที่มาที่แตกต่างกัน ทั้งสภาพทางสังคม สิ่งแวดล้อมและอุปนิสัย แต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันเป็นทีม ก็จำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงสิ่งเหล่านั้น และสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนถึงแนวทางและวิธีการที่จะพัฒนาทีมงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

รายงานฉบับนี้ผู้เขียนมุ่งศึกษาถึงการสร้างทีมงานให้เข้มแข็งและในขณะเดียวกันก็สามารถพัฒนาทีมงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กร และความสุขในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

บทคัดย่อ

รายงานเรื่อง “การทำงานเป็นทีม” นี้ ผู้เขียนเรียบเรียงโดยรวบรวมจากเอกสารที่มีผู้เขียนไว้ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทีมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เพราะในการทำงานในปัจจุบัน การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานที่ตรงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยแยกประเด็นของรายงานฉบับนี้เป็น ๓ ส่วนคือ

ส่วนที่ ๑ ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ ๒ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ ๓ การพัฒนาทีมและลักษณะของทีมที่ดีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้บรรลุถึงผลสำเร็จ

ทั้งนี้ ความสำเร็จของทีมจะเริ่มต้นที่การปลูกจิตสำนึกในการรักองค์กร รักในงานที่จะต้องทำและในฐานะข้าราชการ ในปัจจุบันไม่มีใครสามารถทำงานคนเดียวได้ การรู้จักการทำงานเป็นทีมและการมีทีมที่ดีจะนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ตนเองและหน่วยงาน

สารบัญ

บทนำ

บทคัดย่อ

บทที่ ๑ การทำงานเป็นทีม ๑

บทที่ ๒ สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำงานเป็นทีม ๗

บทที่ ๓ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ๑๓

บทที่ ๔ การพัฒนาทีม ๒๕

บทสรุป

บทที่ ๑

การทำงานเป็นทีม

งานที่ทำโดยปกติมีทีมงานทำคนเดียว หากเป็นงานส่วนรวมซึ่งจะต้องจัดสรรกันทำตามความถนัดและความรู้ความสามารถคนละตอน เมื่อนำเอาส่วนที่แต่ละคนทำมารวมกันเข้าแล้วจึงจะสำเร็จเป็นงานที่สมบูรณ์ได้ เหตุการณ์ดังนี้จะช่วยให้เกิดทัศนคติใหม่ว่า ท่านจะทำงานโดยลำพังตนเองไม่สำเร็จ ทุกคนที่ร่วมงานกัน จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน

พระบรมราชาโชวาท

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

จากพระบรมราชาโชวาทข้างต้น ทำให้เราเข้าใจว่าในกระบวนการทางสังคมมนุษย์ไม่สามารถอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ ต้องมีความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ตัวเองและกลุ่มอยู่รวมกันในสังคมได้และการที่จะอยู่รวมกันได้อย่างมีความสุขนั้น คนเราต้องมีความรักสามัคคี มีความเข้าใจกัน จึงจะอยู่รวมกันได้อย่างมีความสุข และสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในชีวิตจริงมักพบว่าการทำงานที่เรารวมกลุ่มกันนั้น สภาพสังคมที่มีความซับซ้อนทั้งในด้านโครงสร้างและความสัมพันธ์ ตลอดจนพฤติกรรมของคนแต่ละคนมักก่อให้เกิดความสับสนและสร้างความเข้าใจผิดกันอยู่เสมอซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันมีข้อขัดแย้งจนบางครั้งไม่สามารถทำงานร่วมกันได้

สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคลากรทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน คือ บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ มีความจริงใจ มีความเข้าใจในหน้าที่ของตนเองและบุคคลอื่น ไม่ปิดบังปิดขาน นินทาว่าร้าย มีความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ปัจจัยเหล่านี้สร้างความไว้วางใจกันและกันทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งในปัจจุบันการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจตามเป้าประสงค์ขององค์กร โดยสมาชิกของทีมมีการประสานสัมพันธ์กันตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การปฏิบัติ ตลอดจนถึงการประเมินผลในการทำงานนั้น ๆ ส่วนการสร้างทีมงานคือการกำหนดและทำความเข้าใจในบทบาท

หน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายของตน ของกลุ่ม และขององค์กร

การทำงานเป็นทีมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร

หลายคนอาจสงสัยว่าความหมายของคำว่า คณะ (Team) และกลุ่ม (Group) สองคำนี้ต่างกันอย่างไร และในทางการบริหารจัดการองค์กรมีการใช้คำสองคำนี้สลับกัน ไม่ทราบ ว่าตอนใดสมควรจะใช้คำว่าคณะหรือกลุ่ม แต่เมื่อเปิดดูพจนานุกรม (Dictionary) จะพบว่า Team แปลว่า คณะ หรือคณะทำงาน ส่วน Group แปลว่า กลุ่มคน ทั้งสองคำนี้มี องค์ประกอบเหมือนกัน คือ การที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน แต่เมื่อวิเคราะห์บรรยากาศภายในของการทำงานแบบเป็นคณะและแบบกลุ่ม คำว่า คณะทำงาน น่าจะมีความหมายเป็นการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจ การทำงานในระดับที่เข้มข้นและเป็นทางการ กว่าคำว่ากลุ่มทำงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพราะในโลกปัจจุบันการทำงานโดยคน ๆ เดียวนั้น ไม่อาจจะก้าวข้าม พรมแดนของการแข่งขันหรือคงความยั่งยืนขององค์กรได้

การทำงานเป็นกลุ่มคณะ เป็นความจำเป็นของมนุษย์ที่ต้องพึ่งพาช่วยเหลือกัน ความจำเป็นดังกล่าวที่ต้องอยู่ร่วมกันนั้น เป็นความคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมไม่ต่ำกว่า ๒ พันปีมาแล้ว เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) ตามแนวคิดของปรัชญาการเมือง นาม เพลโต (Plato : ซึ่งมีชีวิตอยู่ราวปี ค.ศ. ๔๒๙ - ๓๔๗ ก่อนคริสตกาล ตรงกับ พ.ศ. ๑๑๔ - ๑๙๖) ได้ เขียนหนังสือชื่อว่า เดอะรีพับลิก (The Republic) ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ได้บรรยายไว้ว่า คนจะ ดำรงชีวิตปกติสุขสมบูรณ์มิได้ถ้าอยู่คนเดียว เมื่อเกิดมาแล้วต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงจะอยู่ รอดปลอดภัย ดังนั้น จึงต้องมีการจัดระเบียบของการอยู่ร่วมกัน ด้วยความจำเป็นดังกล่าวจึงได้ กลายมาเป็นที่มาของกฎหมายรัฐธรรมนูญ และคำว่ากฎหมายรัฐธรรมนูญแปลความได้ว่าเป็น การจัดระเบียบในการบริหารปกครองรัฐและรัฐก็คือกลุ่มขนาดใหญ่ระดับประเทศนั่นเอง ในการ บริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่มคณะเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล กัน (Team Spirit) การทำงานเป็นกลุ่มคณะได้มีการศึกษากันอย่างจริงจังในยุคอุตสาหกรรม สัมพันธ์ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ที่ได้อธิบายการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการทำงาน กันเป็นกลุ่มคณะก่อนหน้านี้เป็นการอธิบายการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ กันทำงาน และเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) เป็นแนวคิดการบริหารงานในยุค วิทยาศาสตร์การบริหาร ดังนั้นการทำงานเป็นทีมมิใช่เป็นหลักการใหม่แต่อย่างใดหากแต่สืบทอด มาจากแนวคิดของ เพลโต ในสมัยโบราณที่ยังใช้ได้ดี และทรงอิทธิพลความสำคัญต่อวงการ

บริหารจัดการถึงปัจจุบัน ดังนั้นการจะอยู่ร่วมกันเป็นทีมได้ดีต้องมีกฎกติกาที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อาจะปรากฏในรูปของ กฎหมายรัฐธรรมนูญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือระเบียบ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรมประเพณี ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดในลำดับต่อไป

ต้องยอมรับว่า สังคมทุกวันนี้มีความหลากหลาย ซับซ้อนไม่ว่าจะเป็นงานธุรกิจ งานอุตสาหกรรม นอกจากมีความซับซ้อนแล้วยังมีข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร ในขณะที่ความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นและหลากหลายซับซ้อนกว่าแต่ก่อนเป็นทวีเท่า ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การแข่งขันที่กันทำจึงเป็นทางออกที่ดีกว่าคน ๆ เดียวทำ ความจำเป็นที่ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่มคณะพอสรุปสาเหตุได้ดังนี้

๑. สังคมมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่าสังคมในอดีต
๒. เน้นเรื่องงานที่ต้องทำเป็นกลุ่ม และเครือข่ายมากขึ้นเนื่องจากมีความชำนาญไม่เหมือนกัน มีความสมบูรณ์ของทรัพยากรไม่เท่ากัน
๓. ความคาดหวังของสังคมที่ต้องการความคิดหลากหลาย เข้าทำนองหลายหัวดีกว่าหัวเดียว
๔. ค่านิยม และความเชื่อของทีม ว่าการทำงานที่ร่วมแรงร่วมใจจะก่อให้เกิดประสิทธิผล
๕. ความแตกต่างในประสบการณ์ของสมาชิก เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ลดข้อผิดพลาดในการลงมือทดลองถูก
๖. ผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น สหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง ฯลฯ

ในชีวิตจริงของแต่ละคน คือความเป็นสมาชิกของสังคมทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น เป็นคนไทย สังคมไทย เป็นชาวเหนือ เป็นชาวใต้ เป็นคนอีสาน ฯลฯ แต่ถ้ามีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้นก็เป็นคณะทำงาน เช่น คณะกีฬา ดังตัวอย่าง คณะฟุตบอล คณะตระกร้อ เป็นต้น รวมทั้งคณะทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจะรวมทีมเป็นการชั่วคราวเพื่อดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เช่น เป็นเพื่อนคณะวิชาเดียวกันเป็นเพื่อนร่วมมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือแม้แต่เข้าไปร่วมวงในเทศกาลเบียร์ อย่างนี้เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการรวมกลุ่มอิสระแต่มีความผูกพันกันทางจิตใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ความเป็นสถาบันนิยม ชาวไทยในอเมริกา ฯลฯ ลักษณะองค์ประกอบของกลุ่มคณะสรุปได้ดังนี้

๑. สามารถที่จะร่วมงานกันทีมได้
๒. มีการยอมรับในการรวมเอาความแตกต่างของบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่ยอมรับกันได้

๓. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน
๔. มีบทบาทหน้าที่และโครงสร้างของทีม
๕. มีค่านิยมและวัฒนธรรมเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม

ทีมที่ตั้งขึ้นก็เพื่อต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งและวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังอาจมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ได้แก่

๑. เพื่อแบ่งงานกันทำ (Division of work) ตามแนวคิดปราชญ์เศรษฐศาสตร์นาม อัดัม สมิท (Adam Smith)
๒. เพื่อควบคุมงาน เช่นมีหัวหน้างานในรูปแบบตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าหน่วย เป็นต้น
๓. เพื่อดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่ง เช่นโครงการก่อสร้างท่าเรือน้ำลึก โครงการก่อสร้างเขื่อน โครงการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ ฯลฯ หรือการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ปกติแล้วจะตั้งเป็นกลุ่มคณะชั่วคราว เมื่อเสร็จสิ้นโครงการจะมีการโอนงานและทรัพยากรให้หน่วยงานประจำรับไปปฏิบัติหรือความเป็นโครงการสลายตัว พนักงานที่ไปทำงานโครงการก็จะกลับสู่สถานะเป็นพนักงานปกติขององค์กร พนักงานบางส่วนสิ้นสุดการจ้างตามสัญญา
๔. เพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ การประชุมระดมสมอง การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร
๕. เพื่อสืบค้นกิจกรรมงานที่ผ่านมา ทั้งในแง่ของความล้มเหลวหรือล้มเหลวก็ได้ เช่น ทดสอบสวนคดีฆาตกรรมซับซ้อนซ่อนเงื่อน
๖. เพื่อหาข้อยุติ แก้ไขข้อขัดแย้ง ข้อโต้เถียง เช่น การตั้งคณะกรรมการสืบหาข้อเท็จจริง คณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริง เป็นต้น
๗. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างฝ่ายงาน ส่วนงาน ทำให้เข้าใจองค์กรในภาพรวมมากขึ้น
๘. เพื่อให้รับผิดชอบเฉพาะอย่าง เช่น งานโครงการพิเศษที่มีลักษณะชั่วคราว
๙. เพื่อประสานงานให้เกิดความสมานฉันท์ในกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง ที่ต้องการได้รับการสนับสนุนทรัพยากร
๑๐. เพื่อร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ในการบริหาร

๑๑. เพื่อกิจกรรมงานพิเศษขององค์กรโดยเฉพาะเรื่องสุขภาพ หรือกิจกรรม พนักงานสัมพันธ์

๑๒. เพื่อป้องกันการทุจริตในกระบวนการปฏิบัติงานบางงาน เช่น คณะกรรมการจัดซื้อ จัดจ้าง จะนิยมใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากเงินที่ ให้นำมาจากภาษีประชาชน จะไม่ยอมให้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่ง

ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ปกติหรือไม่ปกติ ผู้บริหารและพนักงานนิยมการตัดสินใจ เป็นทีม ดังสุภาษิตไทย **“หลายหัวดีกว่าหัวเดียว”** ปกติคนไทยมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการบริหารประเทศ เช่น คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ หรือ คณะกรรมการบริหารบริษัท ฯลฯ เพียงแต่ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานในรูปของทีมยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ต้องมีการพัฒนาอีกมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นมิใช่เป็นเรื่องของรูปแบบ หากแต่เป็นเรื่องของเนื้อหาในการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องของภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่ม เป็นเรื่องของความเข้าใจลักษณะและวิธีการทำงานแบบกลุ่มของสมาชิก

การทำงานเป็นกลุ่มและการทำงาน

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการรวมตัวกันแบบชั่วคราวหรือถาวร ในกรณีการรวมตัวกันแบบถาวรให้ท่านนึกถึงการ รวมตัวกันในรูปแบบขององค์กร ภายในองค์กรหมายถึง ฝ่ายงาน ส่วนงาน หรือคณะทำงาน ชมรม พิจารณาอีกด้านหนึ่งคือการรับเอาเป้าประสงค์มาเป็นภาระหน้าที่ของทีม (คำว่า เป้าประสงค์หมายความรวมถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตามลำดับ) โดยการจัดสรรแบ่งงานตามกลุ่มหน้าที่ ตามความชำนาญ หรือตามลักษณะงาน ที่แยกงาน ออกเป็นฝ่ายงาน ส่วนงาน สำนัก สำนักงาน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบัญชี ฝ่าย บริหารงานบุคคล ฯลฯ

ทีมต้องมีคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป โดยยึดเป้าหมายของทีมให้อยู่เหนือเป้าหมาย ส่วนตัว เมื่อสมาชิกกลุ่มไม่อาจรับเอาเป้าหมายกลุ่มเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เขาก็จะเกิด ความอึดอัดขัดแย้ง และจะหาทางลาออกจากกลุ่มคณะไปในที่สุด

ข้อที่น่าสังเกต บางคนเห็นด้วยกับเป้าประสงค์ แต่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการที่จะ นำไปสู่เป้าประสงค์ ก็จะทำให้เกิดความอึดอัด แต่มีความรู้สึกเบากว่าการไม่เห็นด้วยกับเป้าประสงค์

ในหลักการควรเป็นอย่างนั้น แต่ในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับกระบวนการของคนว่า นิยมชมชอบกับการทำงานแบบยึดรายละเอียดกฎเกณฑ์เป็นเป้าหมาย (Management by Means) หรือยึดผลลัพธ์ของงานเป็นเป้าหมาย (Management by Results)

ในชีวิตการทำงานจริงจะมีงานอยู่ ๒ ลักษณะคืองานที่ทำคนเดียวได้ดี และงานที่ต้องช่วยกันทำเป็นกลุ่มคณะแล้วจึงจะทำได้ดี การทำงานโดยคน ๆ เดียวไม่มีความจำเป็นต้องเสียเวลาทำการศึกษาตามแบบฉบับที่ได้รับการถ่ายทอดจากสถาบันการศึกษา เพราะงานบางชนิด บางประเภท ใช้ความสามารถเฉพาะตัวที่เรียกว่า พรสวรรค์ เช่นงานแกะสลัก งานปฏิมากรรม งานวาดเขียน ฯลฯ แต่งานส่วนมากในสังคมเกินกว่าร้อยละ ๙๐ จะเป็นงานที่ต้องช่วยกันทำ การทำงานเป็นทีมมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ใช่วางการ หรือกึ่งทางการ นอกจากการทำงานเป็นทีมที่กำหนดไว้ตามโครงสร้างการบริหารขององค์กรแล้ว ยังมีการทำงานเป็นทีมที่จะจัดอยู่ในรูปขององค์กรที่เป็นทางการ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือลักษณะงานเป็นงานที่ต้องช่วยกันทำ และผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มต้องสมัครใจที่จะทำงานนั้น เพราะจะทำให้การทำงานเป็นกลุ่มคณะมีพลังมากกว่า การทำงานเป็นกลุ่มคณะที่มีประสิทธิภาพจะมีขั้นตอน ดังนี้

ควรเป็นการริเริ่มของสมาชิก โดยเริ่มจากการเรียนรู้บุคลิกภาพ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกัน แล้วจึงประเมินดูว่าเป้าประสงค์ของกลุ่มคืออะไร มีการอธิบายทำความเข้าใจเป้าประสงค์ ความจริงขั้นตอนนี้ คือ ขั้นตอนของการวางแผนร่วมกันที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกองค์กร ตามหลักการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ต้องทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เมื่อได้เป้าประสงค์และแนวปฏิบัติร่วมกันแล้ว ลำดับถัดมาจึงคิดวิเคราะห์กลยุทธ์และกำหนดแผนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลบรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่มคณะ ระหว่างปฏิบัติตามแผนต้องมีการประเมินผล ติดตาม ควบคุมมิให้เบี่ยงเบนออกจากเป้าประสงค์ ขั้นตอนนี้อาจจะเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด บางคนอาจจะขอถอนตัวหรือละเลยเพิกเฉย บางครั้งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนตัวสมาชิกบางคนก็ต้องเปลี่ยนแปลงไม่เช่นนั้นการทำงานเป็นกลุ่มคณะอาจจะล้มเหลว

มาตรฐานของการปฏิบัติงานและผลงาน เมื่อผ่านขั้นตอนที่สองแล้ว วิธีปฏิบัติหลายอย่างจะเป็นบรรทัดฐาน ที่ต้องปฏิบัติและจะถูกกำหนดเป็นมาตรฐานเป็นลำดับต่อไป กล่าวคือ มีการกำหนดกติการ่วมกัน ทั้งในทางพฤติกรรมและการปฏิบัติทำให้เกิดความชัดเจน เข้าใจและยอมรับกันเพื่อให้สมาชิกใหม่ที่เข้ามาจะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้ง่าย สมาชิกกลุ่มคณะจะยึดถือมาตรฐานที่เกิดจากขั้นตอนที่ ๓ เป็นกติกาของกลุ่มคณะ จะไม่ยอมให้สมาชิกคนใด

ปฏิบัติเบี่ยงเบนออกนอกกรอบกติกา ขั้นตอนนี้มาตรฐานขั้นต่ำจะกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และจะปรากฏในรูปของคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการบริหารงาน

บทที่ ๒

สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นกลุ่มคนจะมีลักษณะพิเศษกว่าการทำงานตามขั้นตอนปกติ กล่าวคือเป็นการเริ่มตั้งแต่ความไม่เป็นระเบียบของงาน ของข้อมูล ความสับสนของบรรยากาศ ของการทำงานจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มคนช่วยกันตัดสินใจจัดระเบียบงานใหม่ ดังนั้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพจึงมีประเด็นหรือสิ่งที่กลุ่มคนจะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาได้แก่

๑. บรรยากาศและความสัมพันธ์ของสมาชิก
๒. ลักษณะของความสัมพันธ์เช่นความเป็นมิตร ความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
๓. การมีส่วนร่วมของสมาชิก
๔. ความเข้าใจยอมรับซึ่งกันและกัน และยอมรับในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
๕. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
๖. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในกรณีที่สอดคล้องกับความขัดแย้ง
๗. กระบวนการตัดสินใจต้องเป็นประชาธิปไตย
๘. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเป็นธรรม
๙. ภาวะผู้นำของประธานหรือหัวหน้ากลุ่มคน
๑๐. การรักษามาตรฐานงานและพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม

ทีมที่มีประสิทธิภาพและทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะการทำงานแบบกลุ่มคนของคนไทยไม่ค่อยแข็งแรง สืบเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยชอบทำงานคนเดียว ไม่ค่อยยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน แต่ก็ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงความจำเป็นที่ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่มเพราะสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น งานมีความซับซ้อนหลากหลายที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายสาขา อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นกลุ่มคนอาจไม่เหมาะกับงานที่อาศัยฝีมือความปราณีต หรืองานศิลปะ

ลักษณะและขนาดของทีม

มีปัจจัยหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขนาดของทีม ขนาดของกลุ่มคณะมีทั้งขนาดแน่นอนและไม่แน่นอน กลุ่มคณะที่มีขนาดแน่นอน เช่น ฟุตบอล วอลเลย์บอล ตรีศร เป็นต้น งานบางงาน ปัญหาบางปัญหา ก็ต้องอาศัยจำนวนสมาชิกหลายคน เพราะต้องการความหลากหลายทางอาชีพและประสบการณ์ เช่น คณะกรรมการ สภาเกษตรกรแห่งชาติ สภาอุตสาหกรรม ฯลฯ แต่ถ้าเป็นงานเฉพาะที่ขอบเขตแคบลง จำนวนสมาชิกก็จะลดลงอาจมีขนาดเพียง ๓ คนก็ได้ มีนักวิชาการ นักบริหารบางคนเห็นว่าจำนวนสมาชิกกลุ่มควรเป็นเลขคี่ โดยเฉพาะนักกฎหมาย นักรัฐศาสตร์ ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลเมื่อมีการลงคะแนนเสียงจะได้ไม่เกิดปัญหาคะแนนเสียงเท่ากัน อย่างไรก็ตาม จำนวนสมาชิกจะเป็นเลขคู่หรือเลขคี่ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน เพราะแม้จำนวนสมาชิกจะเป็นเลขคู่ เมื่อเกิดความเห็นเป็นสองฝ่ายที่เท่ากัน ในทางกติกาปฏิบัติจะให้ประธานออกเสียงเพิ่มได้อีกหนึ่งเสียง ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดกฎกติกาให้ประธานออกเสียงได้อีกหนึ่งเสียงหากเสียงเท่ากัน

อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพไม่ควรมีการลงคะแนนเสียงเอาแพ้ชนะ โดยใช้การตัดสินใจด้วยคะแนนเสียงข้างมาก ควรที่จะใช้วิธีฉันทามติ เป็นความเห็นพ้องต้องกันทุกคน ไม่มีการลงคะแนนเสียง อย่างไรก็ตาม วิธีการตัดสินใจกลุ่มแบบฉันทามติเหมาะสำหรับกลุ่มคณะที่มีขนาดเล็ก ดังนั้น จำนวนสมาชิกจะเป็นเลขคี่หรือเลขคู่จึงไม่มีความสำคัญเท่าใดนัก แต่ในทางปฏิบัติที่เป็นกลุ่มคณะขนาดใหญ่จึงเป็นเรื่องที่ยากมาก ที่จะให้มีการตัดสินใจแบบฉันทามติหรือคะแนนเสียงแบบเอกฉันท์ ความจำเป็นที่จำนวนสมาชิกเป็นเลขคี่อาจจะมีประโยชน์ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาทางการเมือง

ภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปการทำงานทีม จะมีผู้นำโดยสมาชิกจะเป็นผู้เลือกผู้นำของเขาซึ่งอาจเรียกว่าหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าคณะ หรือประธาน และจะมีการเลือกสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่ทางธุรการของกลุ่ม การจัดโครงสร้างกลุ่มแบบนี้เป็นกระบวนการที่ดี เพราะเป็นการยินยอมพร้อมใจของสมาชิก หากเป็นการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่ม คณะ หรือประธาน และเลขานุการ อาจมีปัญหาในการยอมรับของสมาชิก และอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มคณะโดยทั่วไป หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าคณะหรือเรารู้จักกันในนามของผู้นำ จะทำหน้าที่ในการบริหารงานของกลุ่มคณะ ซึ่งหน้าที่ในการบริหารจัดการนั้นจะมีกิจกรรมงานดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย เช่น

๑. กำหนดวิธีการดำเนินงาน กำหนดเวลาแล้วเสร็จ การจัดสรรทรัพยากร
๒. จัดการให้มีการใช้ทักษะของสมาชิก
๓. ประสานงาน โดยเฉพาะงานที่แตกต่างกัน หรือต่างกลุ่ม
๔. กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน
๕. รักษามาตรฐาน และพัฒนาทีมให้มีผลงานเพิ่มขึ้น
๖. รักษามาตรฐาน และสร้างสรรคผลงาน พัฒนางาน
๗. สร้างคุณค่า ศักดิ์ศรีของทีม

ปกติมนุษย์จะมีเป้าหมายส่วนตัว แต่ก็เข้าใจได้ว่า เมื่อรวมกันหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงานของทีม จะทำให้ทีมเข้มแข็ง มีพลังในการต่อรอง สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ภายในเวลาที่กำหนด เช่น สมาคมพุทธศาสนา สมาคมพ่อค้าส่งออก สหภาพแรงงาน เป็นต้น องค์การธุรกิจได้สร้างค่านิยมให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันในกิจกรรมงาน เห็นดีเห็นงามในผลผลิตหรือผลลัพธ์ ความเห็นดังกล่าวจะถูกนำมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของทีม การสร้างค่านิยมร่วม จึงเป็นเสมือนเบาะหลอมพฤติกรรมให้สมาชิกกลุ่มระลึกละเอียดตลอดเวลาว่า การทำงานของตนเองต้องเสริมด้วยค่านิยม ไม่ว่าจะเป็นการเสริมโดยตรงหรือโดยอ้อม หากสมาชิกกลุ่มคนใดคนใดเป็นปฏิปักษ์หรือไม่เห็นด้วยกับค่านิยมเขาจะสีกอียดและจะอยู่ไม่ได้

การทำงานของทีม ประกอบด้วยจำนวนสมาชิกมากบ้าง น้อยบ้าง ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือประเภทของงาน

ถ้าเป็นกลุ่มคณะที่เป็นทางการ จะมีการแต่งตั้งประธานและเลขานุการในคราวเดียวกันกับที่มีคำสั่งแต่งตั้ง เท่ากับบ่งชี้ว่าประธานและเลขานุการย่อมมีอำนาจและอิทธิพลในการควบคุมการประชุม อย่างไรก็ตาม การทำงานให้เป็นที่ยอมรับในบรรดาสมาชิกกลุ่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งแต่งตั้งเท่านั้น หากแต่ยังอาศัยภาวะผู้นำของผู้ที่ทำหน้าที่ประธานในการบริหารงานของทีมที่ไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเกิดผู้นำแบบธรรมชาติหรือผู้นำแบบที่มีบารมีอำนาจ วิธีที่จะได้ผู้นำกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ สมาชิกจะเสนอผู้ที่อาวุโส หรือผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ความชำนาญ ผู้ที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่ประธานหรือผู้นำทีม

กลุ่มคณะจะมีอิทธิพลมากหรือน้อย นอกจากขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มแล้วยังขึ้นอยู่กับกติกา ระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กร สังคม และเงื่อนไขสภาพแวดล้อม ปฏิเสธมิได้เช่นกันว่า การทำงานในรูปแบบของกลุ่มคณะจะมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอเพียงแต่จะมากน้อยต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสมาชิกมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม / คณะ ถ้าสมาชิกคนใดคนหนึ่งมีจุดมุ่งหมายอื่นแอบแฝงก็จะมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อเป็นเช่นนี้การ

ดำเนินงานของกลุ่มคณะอาจจะหย่อนประสิทธิภาพ เพราะจะมีสมาชิกบางคนไม่ให้ความร่วมมือเต็มที่ เช่นไม่ให้ข้อมูล ไม่สนับสนุน ดึงงานให้เข้า ทำงานแบบขอไปที เป็นต้น

พฤติกรรมของสมาชิกในทีม

การศึกษาพฤติกรรมทีม อาจช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก จะทำให้การแก้ปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรได้ดีขึ้น เพราะสาเหตุรากฐานของการทำงานไม่มีประสิทธิภาพของทีมมาจากปัญหาของตัวบุคคลในทีม โดยทั่วไปเราสามารถจำแนกพฤติกรรมได้ ดังนี้ คือ กลุ่มที่ยึดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมกลุ่มประเภทนี้จะมองไปข้างหน้า มองจากตัวเอง ไปที่เป้าหมายของกลุ่มและองค์กร ในลำดับถัดไป ในกรณีพฤติกรรมกลุ่มที่ขัดแย้งกับเป้าหมายของทีม จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมคณะลดลง ลักษณะเช่นนี้แม้มีสมาชิกเพียงคนเดียวไม่เห็นด้วยในเป้าหมายทีม ก็จะทำให้การทำงานของกลุ่มมีปัญหาได้ตลอดเวลา สาเหตุที่ทำให้การทำงานในรูปแบบกลุ่มคณะมีความกดดันและอาจเป็นสัญญาณของความขัดแย้ง และนำไปสู่ปัญหาของกลุ่มได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ของกลุ่มไม่มีความชัดเจน
๒. เงื่อนไข สภาพแวดล้อมของงาน เช่นเทคโนโลยี การออกแบบสถานที่ สภาพห้องทำงาน เสียงดังเกินความพอดี แสงจ้าหรือแสงไม่เพียงพอ อุณหภูมิร้อนหรือเย็นเกินไป ฯลฯ
๓. มาตรฐานของงานเป็นนามธรรม ทำให้สมาชิกตีความหมายไปคนละทิศละทาง
๔. อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก หรือถูกควบคุมจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นบุคคล สังคม กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มกดดัน เป็นต้น
๕. มีความกดดัน บางครั้งความกดดันเกิดจากสิ่งไม่พึงประสงค์ อาทิเช่น
 - ๑) ไม่มีเป้าหมาย หรือเป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่มีทิศทาง หรือทิศทางสับสน
 - ๒) หัวหน้ากลุ่มไม่มีภาวะผู้นำ
 - ๓) สมาชิกกลุ่มบางคนอยากเป็นผู้นำ ทั้ง ๆ ที่ไม่รับการยอมรับจากสมาชิก
 - ๔) ทรัพยากรไม่เพียงพอทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ขาดเงินทุนหมุนเวียน
 - ๕) ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - ๖) ไม่มีความรับผิดชอบ
 - ๗) ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

- ๘) ขาดการถ่วงดุลในผลประโยชน์ของสมาชิกกลุ่ม
- ๙) ไม่ให้เกิดยรรยงกันและกัน ไม่เคารพในหน้าที่ของผู้อื่น มีการแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น
- ๑๐) ไม่ตระหนักในความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน
- ๑๑) ไม่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ต่อรองผลประโยชน์กับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า (Labby)
- ๑๒) ไม่ให้ความสนใจในเรื่องงาน ไม่ใส่ใจคุณค่าของงานและองค์กร
- ๑๓) ขาดความยุติธรรม ไม่มีความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่ม
- ๑๔) ขาดความร่วมมือร่วมใจ ไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดี
- ๑๕) ไม่มีความสามารถในการดึงเอาจุดเด่นของสมาชิกมาเป็นประโยชน์ต่องานกลุ่ม

บทที่ ๓

การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม

ส่วนใหญ่แล้วปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อันเกิดจากความไม่ลงรอยกันของสมาชิกผู้ร่วมทีม หรือระหว่างพนักงานด้วยกันในองค์กร ที่ทำให้ทีมไม่เวิร์คจนงานไม่ได้ผล และพวกเขาแต่ละคนไม่มีความสุขในการทำงานร่วมกันเท่าที่ควรนั้น สาเหตุหลักข้อหนึ่งก็คือ

พวกเขาแต่ละคน ขาดการยอมรับในความแตกต่างระหว่างตนเองกับผู้อื่น

ความแตกต่างกันระหว่างมนุษย์ ที่มักเป็นเงื่อนไขนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง อันเกิดจากการไม่ลงรอยกัน หรือมีทัศนคติไม่ดีต่อกัน มักมาจากกรณีแตกต่างดังต่อไปนี้

ที่มาของความแตกต่าง

มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันอยู่หลายประการ แต่ความแตกต่างกันที่เห็นได้ชัดเจน และมักทำให้มนุษย์แต่ละคนมีปัญหาในการอยู่ร่วมกันกันเป็นประจำมีอยู่ ๓ ประการคือ

นิสัยส่วนตัวในการดำเนินชีวิตต่างกัน

นิสัยส่วนตัวในการดำเนินชีวิตของมนุษย์แต่ละคน หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) ที่ต่างคนต่างแสดงออก หรือ กระทำเป็นพฤติกรรมการดำเนินชีวิตร่วมกัน ซึ่งเป็น พฤติกรรมทางสังคม (Social Behavior) ของแต่ละคนที่ประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมนั้น ๆ อยู่ซ้ำ ๆ กันจนเกิดความเคยชินกลายเป็นธรรมชาติตนเองไปในที่สุด

พฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ ที่แต่ละคนเคยชินกับการแสดงออกหรือกระทบต่อผู้อื่นในชีวิตประจำวันนั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ

๑. พฤติกรรมเคยชินด้านบวก (POSITIVE SOCIAL BEHAVIOR) หรือ PSB

พฤติกรรมในกลุ่ม PSB ก็คือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Accept-abel Behavior) ของผู้อื่น

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมใดก็ตามที่แสดงออกหรือกระทำต่อผู้อื่นแล้ว ไม่สร้างเงื่อนไขทางอารมณ์รู้สึกนึกคิดด้านลบต่อผู้อื่น และเป็นพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้อื่นได้อีกด้วย

ตัวอย่างพฤติกรรม

- การช่วยเหลือผู้อื่น
- การแบ่งปัน
- การเสียสละ
- การให้อภัย
- การส่งเสริมสนับสนุนกัน
- การห่วงใย เอื้ออาทร

2. พฤติกรรมเคยชินด้านลบ (NEGATIVE SOCIAL BEHAVIOR) หรือ NSB

พฤติกรรมในกลุ่ม **NSB** ก็คือ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Un - acceptable Behavior) ของผู้อื่น พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมใดก็ตามที่แสดงออกหรือกระทำต่อผู้อื่น แล้วสร้างเงื่อนไขทางอารมณ์รู้สึกนึกคิดด้านลบต่อผู้อื่น โดยอาจเรียกพฤติกรรมประเภทนี้ว่า พฤติกรรมชยะ เช่น เห็นแก่ตัว เอาเปรียบ อาฆาต

นิสัยส่วนตัวในการทำงานต่างกัน

นิสัยส่วนตัวในการทำงานของมนุษย์แต่ละคนเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล(Personal Behavior) อีกอย่างที่ต่างคนต่างแสดงออกหรือกระทำเป็น พฤติกรรมการทำงาน (Working Behavior) โดยไม่ว่าจะทำงานนั้นเพียงลำพัง หรือจะทำงานร่วมกับผู้อื่นก็ตาม มนุษย์นั้นก็จะประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมนั้นๆ อยู่ซ้ำๆ กันจนเกิดความเคยชินกลายเป็นธรรมชาติของตนเองไปในที่สุด

พฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ ที่แต่ละคนเคยชินกับการแสดงออกหรือกระทำต่อผู้อื่นในชีวิตประจำวันนั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทด้วยกัน คือ

๑. พฤติกรรมการทำงานด้านบวก(POSITIVE WORKING BE-HAVIOR) หรือPWB

พฤติกรรมในกลุ่ม **PWB** ก็คือ พฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ของผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการทำงานใดๆ ก็ตามเมื่อแสดงออกหรือกระทำร่วมกับผู้อื่นแล้วไม่สร้างเงื่อนไขทางอารมณ์รู้สึกนึกคิดด้านลบต่อผู้อื่นและยังเป็นพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้แก่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ดีอีกด้วย

2. พฤติกรรมการทำงานด้านลบ (NEGATIVE WORKING BE-HAVIOR) หรือ NWB

พฤติกรรมในกลุ่ม NWB ก็คือ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Un-acceptable Behavior) ของผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านลบที่ไม่พึงประสงค์ของผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการทำงานใดๆ ก็ตามเมื่อแสดงออกหรือกระทำต่อผู้อื่นแล้วสร้างเงื่อนไขทางอารมณ์รู้สึกนึกคิดด้านลบต่อผู้อื่น โดยเรียกพฤติกรรมประเภทนี้ว่า “พฤติกรรมขยะ” ได้เช่นกัน

ภูมิรัฐ ภูมิธรรม และภูมิปัญญาต่างกัน :

มนุษย์ทุกคน ทุกชนชาติ จะมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ในตนเองรวม ๓ ประการ คือ ภูมิรัฐ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา

องค์ประกอบพื้นฐานแห่งภูมิรัฐ

๑. คุณวุฒิ
๒. ความรู้
๓. ทักษะความชำนาญ
๔. ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน
๕. ความรอบรู้

องค์ประกอบพื้นฐานแห่งภูมิธรรม

๑. การเป็นผู้รู้และเข้าใจธรรมชาติตนเองและผู้อื่น
๒. การรู้จักยอมรับในธรรมชาติมนุษย์ที่แตกต่างกัน
๓. ความสามารถในการปรับตัวเข้าหาผู้อื่น
๔. ความสามารถในการบริหารอารมณ์ตนเอง
๕. ความสามารถที่จะรักและเมตตาผู้อื่น
๖. ความปรารถนาที่จะเห็นผู้มีความสุข

องค์ประกอบพื้นฐานแห่งภูมิปัญญามนุษย์

๑. จิตปัญญาเพื่อการรู้สึกนึกคิดจดจำและแสดงออก
๒. สติปัญญาเพื่อการคิดรู้ด้วยกระบวนการของสมอง
๓. สัมปชัญญะปัญญาเพื่อการเตือนตนด้วยตนเอง
๔. อายตนะปัญญาเพื่อการเรียนรู้ด้วยอวัยวะรับรู้
๕. ปัญญาญาณเพื่อการคิดรู้ด้วยแก่นแท้ของตนเอง
๖. ความสามารถด้านการรับรู้และการเรียนรู้

๗. ความสามารถในการควบคุมตนเอง

๘. ภาวะการเป็นผู้นำตนเอง

มนุษย์ทุกคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิปัญญาไม่เท่ากัน การที่ในแต่ละคนมีไม่เท่ากันก็เพราะ การเรียนรู้ การสั่งสม การเพาะบ่มความรู้และการฝึกฝนตนเองของมนุษย์ในความรู้ความชำนาญทั้งสามด้านดังกล่าวนี้ไม่เท่ากันนั่นเอง นอกจากนี้ เบื้องหลังของความแตกต่างทั้งหลายนั้น ยังเกิดจากเงื่อนไขอื่นๆ เช่น พันธุกรรมที่ถ่ายทอดผ่านยีนส์จากพ่อแม่ สิ่งแวดล้อมทางสังคม ประสบการณ์ชีวิต ทัศนคติ และค่านิยมการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน เป็นต้น

หากสังเกตให้ดีแล้วจะพบว่า ความแตกต่างกันของมนุษย์ที่กล่าวไว้ในบทนี้นั้น ล้วนเป็นเหตุเบื้องต้นแห่งความขัดแย้งประการหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในทีมงานแทบทั้งสิ้น สาเหตุหลักก็คือ สมาชิกผู้ร่วมทีมแต่ละคนขาดการยอมรับในธรรมชาติที่แตกต่างกันและกันนั่นเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบทีมงานแล้วหน้าที่หลักของคุณประการหนึ่งก็คือ

คุณจะต้องช่วยเหลือสมาชิกของทีม ให้รู้จักยอมรับในความแตกต่างของกันและกันให้จงได้

มนุษย์ส่วนใหญ่ นั้นโดยธรรมชาติแล้วมักจะว่องไวในการเรียนรู้ข้อแตกต่างระหว่างผู้อื่นกับตนเองเสมอ ถ้าสมาชิกผู้ร่วมทีมแต่ละคนพบข้อแตกต่างของกันและกันได้ อย่างว่องไว โดยพวกเขาไม่เรียนรู้ที่จะยอมรับมันให้ได้แล้วละก็ ทีมงานนั้นจะมีปัญหาด้านการเป็นหนึ่งเดียวอันเกิดจากความขัดแย้งซึ่งมันจะนำไปสู่การเป็น **ทีมไม่เวอร์ค** ได้ภายในเวลาอันรวดเร็วยิ่ง

ในทางกลับกัน ถ้าหากสมาชิกผู้ร่วมทีมแต่ละคน เรียนรู้ที่จะยอมรับความแตกต่างของกันและกันได้ อย่างแท้จริงแล้ว การสร้างทีมเวิร์คที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างงานคุณภาพร่วมกันก็มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้หรือยังจะเป็นสิ่งที่จะเป็นไปไม่ได้หรือยังจะเป็นสิ่งที่ เป็นไปได้อย่างแน่นอนอีกต่อไป

การช่วยเหลือสมาชิกผู้ร่วมทีม ให้รู้จักยอมรับความแตกต่างระหว่างตนเองและผู้อื่นจะต้องรู้ในเบื้องต้นว่า จะบังคับหรือจูงใจให้ยอมรับง่าย ๆ ไม่ได้ ทำได้เพียงแต่สอนให้รู้พูดให้ฟังและหาวิธีที่ทำให้เขายอมรับด้วยจิตสำนึกอย่างแท้จริงเท่านั้น สำหรับมนุษย์ทั่วไปแล้วจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้คือ

- ยอมจำนนกับความจริงนั้นด้วยจิตสำนึกของตนเอง
- ยอมจำนนกับความจริงนั้นด้วยความพึงพอใจ

- ยอมจำนนกับความจริงนั้นอย่างไร้ข้อโต้แย้ง
- ยอมจำนนกับความจริงนั้นอย่างไร้ข้อสงสัย
- ยอมรับความจริงที่ตนยอมจำนนนั้นอย่างเต็มที่

การยอมรับอุปนิสัยที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นนิสัยส่วนตัวทางสังคม นิสัยในการทำงาน หรือนิสัยในการดำเนินชีวิตก็ตามในมนุษย์แต่ละคนนั้น ล้วนผิดแผกแตกต่างกันออกไปทั้งที่นิสัยที่เป็นด้านบวกหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนิสัยที่เป็นด้านลบหรือพฤติกรรมชยะอันเป็นพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของมนุษย์แต่ละคนที่ต่างแสดงออกต่อกันในชีวิตประจำวัน คือบ่อเกิดแห่งปัญหาในการดำเนินชีวิตและการทำงานในระบบทีมเวิร์คของมนุษย์เป็นอันดับต้นๆ

ที่มาของพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ บ่อเกิดพฤติกรรมชยะของมนุษย์มีดังนี้ คือ

๑. ขาดสติสัมปชัญญะ พฤติกรรมที่เกิดจากการขาดสติสัมปชัญญะ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของมนุษย์เพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า ด้วยอารมณ์รู้สึกใด ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะใดขณะหนึ่ง โดยมิใช้สติปัญญาคิดใคร่ครวญก่อน พฤติกรรมในจำพวกนี้ก็คือ พฤติกรรมทางอารมณ์ (Emotive Behavior) นั้นเอง

ถ้าเมื่อใดก็ตาม มนุษย์ได้รับการกระตุ้นหรือปลุกเร้าด้วยเงื่อนไขด้านบวก เป็นพฤติกรรมที่ตนพึงพอใจ มนุษย์ก็จะแสดงออกหรือกระทำตอบพฤติกรรมด้านบวกเสมอ ถ้าเมื่อใดมนุษย์ได้รับการกระตุ้นหรือปลุกเร้าด้วยเงื่อนไขด้านลบเป็นพฤติกรรมที่ตนมาพึงพอใจ มนุษย์ก็จะเกิดการสันสะเทือนทางอารมณ์รู้สึกด้านลบ ที่พร้อมจะกระทำด้วยพฤติกรรมด้านลบเสมอ

๒. ทศนคติไม่ดี ถ้ามนุษย์มีทศนคติไม่ดีต่อผู้หนึ่งผู้ใด ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุที่ผู้นั้นเคยกระทำไม่ถูกต้องต่อตนเองมาก่อน แล้วจดจำอารมณ์รู้สึกด้านลบที่เกิดขึ้นในจิตใจตนเองไว้หรือจะเกิดความรู้สึกไม่ชอบหน้าขึ้นมาเฉย ๆ อย่างไร้เหตุผล โดยที่ผู้อื่นยังมิได้เคยกระทำผิดต่อตนเองมาก่อนเลยก็ตาม เช่น การมองคนอื่นในแง่ร้าย การดูหมิ่นเหยียดหยาม การหวาดระแวงไม่ไว้วางใจและอื่น ๆ มักจะกลายเป็นเงื่อนไขด้านลบที่จะสันสะเทือนขึ้นภายในจิตใจในอันที่จะนำมนุษย์ผู้นั้นไปสู่การสันสะเทือนทางอารมณ์รู้สึกด้านลบ หรือเกิดการเสียสมดุลย์ทางอารมณ์ จนนำไปสู่การขับเคลือนพฤติกรรมชยะอันเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ใด ๆ ต่อผู้อื่นได้เช่นกัน

๓. คิดไม่ถูกต้อง การคิดไม่ถูกต้อง หมายถึง การคิดผิด ตัดสินใจผิด ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม เช่น เข้าใจผิด ได้ข้อมูลผิด หลงผิด หรือ คิดไม่รอบคอบแบบยล ขาดการใคร่ครวญให้ถูกต้ององแท้ และขาดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ถ้ามนุษย์บกพร่องในกรณีนี้ที่กล่าวนี้มนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมขณะต่อผู้อื่นได้เช่นกัน

๔. ความเคยตัว มนุษย์แต่ละคน ต่างล้วนผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะแสดงออกหรือกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตและการทำงานกันมาทั้งสิ้น พฤติกรรมใดก็ตาม ที่มนุษย์แสดงออกหรือกระทำมันซ้ำ ๆ กันอยู่เป็นประจำ มนุษย์ก็จะเกิดความชำนาญเสมอไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็น**พฤติกรรมภายใน** (COVERT BEHAVIOR) เช่น อารมณ์รู้สึกนึกคิด หรือ **พฤติกรรมภายนอก** (EXTROVERT BEHAVIOR) เช่น การแสดงออกหรือกระทำทางกายภาพด้วยอวัยวะร่างกาย เป็นต้น

พฤติกรรมด้านบวกที่มนุษย์แสดงออก หรือกระทำซ้ำ ๆ กันต่อผู้อื่นอยู่เป็นประจำซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมตึงามที่ผู้อื่นพึงพอใจ มนุษย์ควรเรียกกลุ่มพฤติกรรมเหล่านี้ว่า **"นิสัยเคยชิน"** สำหรับพฤติกรรมด้านลบที่มนุษย์แสดงออกหรือกระทำซ้ำ ๆ กันต่อผู้อื่นอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องหรือพฤติกรรมที่ผู้อื่นไม่พึงพอใจ ที่เรียกว่า "พฤติกรรมชยะ" นั้น มนุษย์ควรเรียกกลุ่มพฤติกรรมเหล่านี้ว่า **"สันดานเคยตัว"**

สำหรับมนุษย์โดยทั่วไปแล้ว พฤติกรรมในกลุ่มนี้เรียกว่าสันดานนี้เอง เป็นบ่อเกิดแห่งปัญหาในการอยู่ร่วมกัน และเป็นปัญหาใหญ่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของมนุษย์ โดยต่างจะแสดงออกหรือกระทำให้เป็นเงื่อนไขด้านลบต่อกัน แล้วในที่สุดต่างคนต่างยอมรับความเหลวไหลนิสัยเสีย นั้น ๆ ของกันและกันไม่ได้ ปัญหาการอยู่ร่วมกันจึงเกิดขึ้น

๕. อารมณ์เสียชั่วคราว พฤติกรรมชยะที่เกิดจากอารมณ์ไม่ดี หรือมีอารมณ์บูดเป็นบางครั้งคราวนั้น ดูเหมือนจะเป็นพฤติกรรมหลักที่มีการแสดงออกหรือการกระทำต่อกันในชีวิตประจำวันของมนุษย์ทั่วไปมากที่สุด

หากเปรียบเทียบระหว่าง การใช้ พฤติกรรมทางอารมณ์ (EMO - TIVE BEHAVIOR) กับการใช้พฤติกรรมทางปัญญา (COGNITIVE BEHAVIOR) ในชีวิตประจำวันแล้ว ค่าเฉลี่ยการใช้ EB:CB จะเป็นสัดส่วนเท่ากับ ๙ : ๑ เฉยทีเดียว

เหตุผลสำคัญคือ เพราะมนุษย์ควบคุมอารมณ์รู้สึกของตัวเองไม่ได้อย่างที่เรียกว่า **"ขาดสติ"** นั่นเอง เหตุผลที่มนุษย์มักเกิดอาการขาดสติกันง่ายเพราะว่า มนุษย์ส่วนใหญ่มักจะดำเนินชีวิตอยู่ท่ามกลางมนุษย์คนอื่นด้วยความประมาท โดยคิดเข้าใจว่าเพื่อนมนุษย์

คนอื่น ๆ ก็คงจะมีลักษณะนิสัยใจคอเหมือนตนเอง แต่เหมือนพบว่าใครทำอะไรที่ผิดแปลกต่างไปจากตัวเองเข้าก็เกิดอาการตกใจสั่นไหวไปในทางลบเพราะรับไม่ได้ขึ้นมาทันที

คำว่า **“ประมาท”** ในที่นี้ หมายถึง ขาดการเตรียมพร้อมทางจิตใจในอันที่จะระมัดระวังไม่ให้เกิดเป็นทาสการยั่วของผู้อื่นอย่างง่ายตายเสียจนเกินไปนัก และบ้างก็ไม่พยายามที่จะเรียนรู้ว่า การเตรียมจิตใจตนเองให้พร้อมที่จะเผชิญกับการกระทำไม่ถูกต้องของผู้อื่นนั้นคืออย่างไร ดังนั้น มนุษย์จึงมักจะตกเป็นทาสทางอารมณ์ของตัวเองกันอยู่เป็นประจำ เพราะมักจะไปหยิบฉวยคว้าเอาพฤติกรรมขยะของผู้อื่น มาเป็นเงื่อนไขทางอารมณ์ด้านลบของตัวเองเสมอ สมาชิกผู้ร่วมทีมส่วนใหญ่ เรียกอาการเช่นนี้ว่า “นอตหลุด” และเมื่อใครนอตหลุดกับใครแล้ว ก็กลายเป็นเงื่อนไขด้านลบต่อกันในอันที่จะทำให้พวกเขาพร้อมทีมกันอย่างลงตัวต่อไปอีกไม่ได้ เพราะมีปัญหาทางอารมณ์คาใจกันอยู่ ทั้งนี้ไม่ว่าปัญหาคาใจนั้นจะมีเหตุจากพฤติกรรมขยะด้านนิสัยส่วนตัวในการดำเนินชีวิต หรือเหตุจากพฤติกรรมขยะด้านนิสัยการทำงานที่ต่างแสดงออกหรือกระทำต่อกันก็ตามล้วนมีผลให้เกิดอาการ “คาใจ” ขึ้นมาด้วยกันทั้งสิ้น

๖. ไม่ฉลาดเรียนรู้ การดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมหรือในระหว่างชั่วโมงการทำงานของมนุษย์ ที่ต่างต้องอยู่ร่วมกันนั้น ทุกๆ คนมิใช่เฉพาะกับใครบางคนล้วนมีหน้าที่หลักที่สำคัญและเหมือนกันอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑. ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กันอย่างมีความสุข

HOW TO JOIN TOGETER

๒. ต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

HOW TO WORK TOGETER

การเรียนรู้ทั้งสองอย่างนั้น สมาชิกทุกคนภายในทีมงานจะต้องเรียนรู้มันควบคู่กันไปเสมอ เพราะถ้าสมาชิกทุกคนหรือแม้บางคน ไม่สามารถเข้าถึงความมีน้ำใจเดียวกันได้แล้ว การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างงานที่มีคุณภาพก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้เหมือนกัน หรือแม้ทุกคนเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างลงตัวได้แล้วก็ตาม แต่ถ้ายังขาดการเรียนรู้จะทำงานร่วมกันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การสร้างทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมก็อาจจะสมหวังได้เช่นกัน หากเปรียบไปแล้ว การเรียนรู้ที่จะอยู่กันอย่างมีความสุขก็คือ ศิลปะที่จะดำเนินชีวิตร่วมกันให้มีประสิทธิภาพก็คือ ศาสตร์แห่งการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน หรือผู้นำทั้งหลายจะต้องรู้ว่า สมาชิกทุกคนภายในงานของตนเองนั้น ไม่มีใครมีความสามารถสูงพอที่จะเรียนรู้ศิลปะและศาสตร์ที่ว่านี้ในชีวิตจริงด้วยตนเองแต่เพียงลำพังได้ เพราะเป็นเรื่องลึกซึ้งละเอียดอ่อนมาก พวกเขาจำเป็นต้องได้รับความ

ช่วยเหลือจากครูที่เป็นผู้รู้ชำนาญเฉพาะทางที่แท้จริง ให้ช่วยถ่ายทอดความรู้และทักษะต่างๆให้
เท่านั้น สิ่งที่ต้องสอนต้องถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง ๒ ด้านก็คือ

๑. ด้านศิลปะในการดำเนินชีวิตร่วมกัน

สิ่งต้องสอนต้องถ่ายทอด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็น
รูปธรรม คือ การสอนให้สมาชิกผู้ร่วมทีมแต่ละคนมีความสามารถในการด้านการยอมรับและ
การปรับตัว อันหมายถึง พวกเขาจะต้องยอมรับในธรรมชาติของมนุษย์ที่แตกต่างกัน และ
สามารถที่จะปรับตัวเองเข้าหาผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ความหมายของการยอมรับก็คือสมาชิกในทีมงานทุกคน จะต้องยอมรับใน
นิสัยส่วนตัวที่แตกต่างกันระหว่างตนเองกับคนอื่น ๆ ให้จงได้ มิเช่นนั้นแล้วสมาชิกแต่ละคนก็จะ
หยินฉวยเอานิสัยที่แตกต่างกันนี้เองมาเป็นเงื่อนไขทางอารมณ์รู้สึกนึกคิดด้านลบ แล้วนำไปสู่การ
ไม่ลงรอยกัน การแบ่งพรรคแบ่งพวกกัน การกลั่นแกล้งกัน การรังเกียจเคียดจัญท์กัน จนไม่อาจ
ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานยาก ๆ ของทีมให้สำเร็จได้หรืออาจทำงานร่วมกันได้ฝงบ้างแต่ขาด
คุณภาพเป็นต้น

หลักการสร้างจิตสำนึกแห่งการยอมรับความแตกต่าง

ให้พวกเขายอมรับความแตกต่างด้านนิสัยส่วนตัวของกันและกันอย่างสนิทใจก็คือ
การลिनให้พวกเขามองเห็น “ความหลากหลาย” ของเพื่อนร่วมงานด้วยกันให้จงได้

การที่เกิิดกรณีขัดแย้งหรือทะเลาะเบาะแว้งกันตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ ไปจนถึงเรื่อง
ใหญ่ ๆ จากการกระทำผิดคิดไม่ถูกต้องต่อกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จนพลอยทำให้ทีม
ไม่เวิร์คนั้นเป็นเพราะเหตุว่า พวกเขาองไม่เห็นความแตกต่างอย่างหลากหลาย คงเห็นแค่เพียง
ความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงระหว่างกันเท่านั้นเอง

แตกต่างกันอย่างหลากหลาย กับแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงนั้นไม่เหมือนกัน คุณ
จะต้องสอนให้สมาชิกภายในทีมงาน มีความฉลาดในการดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างลงตัวให้จงได้
การลงตัวกัน หมายถึง การมีความสุขสงบภายในหมู่คณะนั่นเอง เช่น ถ้าพบว่าเพื่อนร่วมงานคน
ใดแสดงออกหรือกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตนเองไม่พอใจเข้า ก็จะต้องสอนให้เขาอย่า
เพ่งด่วนสรุปว่า เพื่อนคนนั้นชั่วหรือเลวยิ่งกว่าใครที่สุดในโลก เพราะหากคิดรู้สึกเช่นนั้น
แสดงว่าตัวเขาแลเห็นแค่เพียง **ความแตกต่างอย่างสิ้นเชิง** ระหว่างเพื่อนผู้กระทำผิดต่อตนเอง
กับตนเองเท่านั้น โดยลืมนึกไปชั่วขณะว่าที่แท้แล้วยังมีมนุษย์คนอื่น ๆ อีกตั้งมากมายบนโลกใบนี้
ที่มีโอกาสกระทำผิดต่อตนเองเช่นนี้ได้เหมือนกัน มิใช่โลกนี้จะมีเพื่อนรายนี้แต่เพียงคนเดียวเสีย

เมื่อไหร่ หากมนุษย์คิดได้เช่นนี้แล้วอาการโกรธเคืองขุ่นใจที่กำลังมีต่อการกระทำไม่ถูกต้องของคู่กรณีที่เคยพิถุนหน้ากันอยู่นั้นมันก็จะบรรเทาเบาบางลงได้ไม่น้อยเลย และถ้าหากมีสติพอที่จะคิดอ่านเช่นนี้ได้ทัน

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

คำว่า **“แตกต่างอย่างสิ้นเชิง”** แตกต่างระหว่างของที่มีอยู่จริงแต่เพียงสองสิ่งเท่านั้นเอง ซึ่งแท้แล้วสรรพสิ่งที่มีอยู่จริงบนโลกใบนี้นั้น ล้วนแตกต่างกันออกไปมากมายยิ่งกว่าจะมีให้เปรียบเทียบอยู่แต่สองสิ่งสองแบบด้วยซ้ำไป เช่น ถ้าในโลกนี้มีคนอยู่แค่สองคนโดยคนหนึ่งชอบสีแดงกับอีกคนหนึ่งชอบสีขาว ก็สามารที่จะกล่าวได้ว่าทั้งสองคนนี้ชอบสีต่างกันอย่างสิ้นเชิง เคล็ดลับจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันก็คือ การรู้จักละวางความโกรธขึ้น ความไม่พึงพอใจของตนเองที่มีต่อการกระทำไม่ถูกต้องของผู้อื่นให้เหลือน้อยลงที่สุดให้จงได้ ด้วยการเข้าไปถึงความหลากหลายของเพื่อนมนุษย์ โดยคิดให้ได้ว่าในโลกนี้มีได้มีคนอยู่แค่เพียงสองคน คือตนเองกับคู่กรณีคนนั้นเท่านั้น มันยังมีคนอื่น ๆ อีกมากมายที่พวกเขา ก็อาจสามารถจะกระทำผิดคิดชั่วต่อตัวเราเองได้เช่นกัน ไม่ใช่ว่าบนโลกใบนี้จะมีคนที่ทำผิดคิดชั่วต่อตัวเราได้คิดคนที่ยืนอยู่ตรงหน้าเราแค่เพียงคนเดียวเท่านั้น

มนุษย์ส่วนใหญ่ พอได้รับการกระทำที่ไม่ถูกต้องของผู้อื่นต่อตนเองเมื่อใด ก็มักจะโกรธจัดหัวฟัดหัวเหวียงเสมอ สาเหตุที่โกรธจัดเพราะคิดไปว่า โลกนี้มีตนเองกับคู่กรณีอยู่กันแต่เพียงสองคนเท่านั้นนั่นเอง หลักการยอมรับความจริงในนิสัยใจคอของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกันในกรณีแรกนี้ก็คือ การยอมรับให้จงได้ว่า มนุษย์ทุกคนล้วนมีธรรมชาติที่ต่างกันอย่างหลากหลาย

๒. ด้านศาสตร์แห่งการทำงานเป็นทีม

สิ่งต้องสอนต้องถ่ายทอดในลำดับถัดมา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรมก็คือ การสอนให้สมาชิกผู้ร่วมทีมแต่ละคนทำงานร่วมกันอย่างลงตัวให้จงได้

นี่คือสิ่งที่มนุษย์ให้กันและกัน เพื่อยังประโยชน์สุขในการอยู่ร่วมกันและสร้างความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงให้จงได้ แต่ในโลกแห่งความตรองที่เกิดขึ้นภายในทีมงานส่วนใหญ่แล้ว มันมิได้เป็นเช่นที่ว่่านี้เลย เพราะสมาชิกของของทีมแต่ละคน มักไม่ฉลาดที่จะเรียนรู้กันเสียมากกว่า

ความฉลาดเรียนรู้ของมนุษย์ แบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ

๑. ฉลาดที่จะรับรู้ และฉลาดที่จะรับเอาในสิ่งดี ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

๒. ฉลาดที่จะรับรู้และฉลาดที่จะไม่รับเอาในสิ่งไม่ดีงามจากผู้อื่น โดยเน้นเพียงแค่การรู้ว่าสิ่งนั้น เรื่องนั้น หรือพฤติกรรมนั้นๆ ไม่ดี ตนเองไม่สมควรเอาเยี่ยงอย่าง

๓. ฉลาดที่จะไม่รับรู้ และฉลาดที่จะไม่รับเอา สิ่งใดก็ตามที่แม้รับรู้ไว้รับเอาไว้ก็มิได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขอันใดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มนุษย์ก็ควรรู้จักวางเฉยต่อสิ่งนั้นเสีย เป็นต้น

หากพิจารณาระดับการเรียนรู้ทั้งสามอย่างนั้นแล้ว คุณจะพบว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ฉลาดที่จะเรียนรู้กันเท่าใดเลย และเพราะมนุษย์ไม่ฉลาดเรียนรู้กันนี้เอง จึงมีบ่อยครั้งที่มนุษย์ไปหยิบฉวยเอาสิ่งไม่ดีของผู้อื่นหรือพฤติกรรมขณะที่เขาหยิบยื่นให้ มาเป็นเงื่อนไขทางอารมณ์ด้านลบของตนเอง แล้วขับเคลื่อนพฤติกรรมขณะออกมาให้เห็นกันเป็นประจำ ตัวอย่างเช่น ความมั่งงาย ความเกียจคร้าน กินแรงเพื่อนบิดความรับผิดชอบ หรืออื่นๆ พฤติกรรมขณะของมนุษย์แต่ละคนนั้น มีช่องทางที่จะเกิดได้หลายช่องทางใดก็ตาม ถ้ามนุษย์คนนั้นๆ สันตะเทือนตนเองด้วยพฤติกรรมขณะนั้นๆ อยู่เป็นประจำมันก็จะบังเกิดความเคยตัวขึ้นมาได้โดยไม่รู้ตัวเสมอ

การสร้างจิตสำนึกแห่งการยอมรับนิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน

๑. ต้องสอนให้ยอมรับข้อบกพร่องของผู้อื่น ไม่มีมนุษย์โลกคนใดแม้แต่ตัวพวกเขาเอง ที่เกิดมาแล้วจะมีความดีงามพร้อมไปเสียทุกสิ่ง แต่ละคนจะมี **“ความเคยตัว”** หรือพฤติกรรมส่วนตัวที่บกพร่อง ที่เรียกว่า พฤติกรรมขณะติดตัวอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะป็นนิสัยส่วนตัวในการดำเนินชีวิต หรือนิสัยส่วนตัวในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นก็ตาม ความเคยตัวของมนุษย์ เกิดจากการแสดงออกหรือกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้นั้น สามารถแสดงออกหรือกระทำพฤติกรรมขณะได้ เสมือนเป็นนิสัยปกติของตนไปโดยไม่รู้ตัว เช่น การเห็นแก่ตัว การไม่รอบคอบ ความมั่งงาย สุกเอาเผากิน การอู้งาน ความเกียจคร้าน หรืออื่นๆ เป็นต้น

๒. ต้องสอนให้ยอมรับความจริงของผู้อื่น รู้จักยอมรับให้ได้ว่าพฤติกรรมขณะที่แต่ละคนแสดงออกหรือกระทำต่องานในหน้าที่ ๆ รับผิดชอบนั้น อาจบางทีมิใช่เกิดจากข้อบกพร่องที่เป็นความเคยตัวตามที่กล่าวไว้ในประการที่ ๑ เสมอไป แต่บ่อยครั้งที่พฤติกรรมขณะของสมาชิกภายในทีมงานบางคนเป็น พฤติกรรมขณะที่เกิดขึ้นชั่วคราว (Temporary) เท่านั้นเอง ปกติเกิดพฤติกรรมขณะแบบชั่วคราว มีดังนี้ คือ

๑. เกิดจากการเสียสมดุลทางอารมณ์ หรืออารมณ์พาไป
๒. เกิดจากการหลงผิด เข้าใจผิด คิดผิด หรือตัดสินใจผิด

๓. เกิดจากความไม่รู้ว่าเป็นพฤติกรรมชยะ จึงประพฤติไปเช่นนั้น

ในกรณีเช่นนั้น หน้าที่ของผู้นำทีมก็คือ คุณจะต้องช่วยให้พวกเขาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ด้วยการนึกถึงอกเขาอกเราว่า ทั้งตัวเขาเองและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ล้วนมีโอกาสที่จะแสดงพฤติกรรมชยะในการทำงานแบบซึ่งครว เช่นนี้ด้วยกันทั้งสิ้น

3. ต้องสอนให้ยอมรับการทำงานเป็นทีม ต้องสอนให้พวกเขามีจิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสมดีงามและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันในระบบทีมเวิร์คให้จงได้ และยังมีเหตุแห่งทีมไม่เวิร์คคืออยู่อีกประการหนึ่งที่ยังมิได้กล่าวถึงไว้ในบทนี้นั้นคือ พวกเขาไม่ยอมรับการทำงานในระบบทีมเวิร์ค ที่พวกเขาไม่ยอมรับการทำงานในระบบในทีมเวิร์ค เพราะเหตุผลสำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. เคยชินกับการทำงานคนเดียว มนุษย์แต่ละคนได้รับการเลี้ยงดูสอนให้ช่วยตนเองให้เป็น และถูกสอนให้ทำอะไรเพื่อตนเองเป็นคนแรกก่อนคนอื่น ๆ มาตั้งแต่วัยเด็ก เมื่อโตขึ้นเป็นวัยรุ่นจนเป็นผู้ใหญ่ การทำอะไรเพื่อตนเองก่อนและการชอบทำอะไรคนเดียวตามลำพังจึงกลายเป็นนิสัยติดตัวไปในที่สุด นิสัยการทำงานในลักษณะนี้ เป็นปัญหาทางสังคมของมนุษย์อย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้องค์กรธุรกิจการค้าต่างๆ พลอยได้รับผลกระทบจากการจ้างงานทรัพยากรคนที่ด้อยศักยภาพกันอยู่ในปัจจุบัน

๒. ไม่เห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม การยอมรับการทำงานในระบบทีมเวิร์คของสมาชิกทุกคน เป็นสิ่งดีเป็นอย่างยิ่งที่คุณจะต้องดำเนินการโดยใช้วิธีสร้างจิตสำนึกแห่งหมู่คณะ (Team Conscious) ให้เกิดขึ้นแก่พวกเขาแต่ละคนให้จงได้ จิตสำนึกแห่งหมู่คณะที่วามนี้ จะบังเกิดขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมทุกคน ยอมรับความจริงดังต่อไปนี้คือ

๑. การทำงานร่วมกันหลายๆ คน เห็นอวยน้อยกว่า และได้ประโยชน์มากกว่าการทำงานคนเดียว
๒. งานยากๆ ที่ไม่อาจทำคนเดียวให้แล้วเสร็จได้ ตนต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่น ๆ ร่วมด้วยช่วยเหลือเสมอ
๓. เพื่อนร่วมงานทุกคนล้วนมีคุณค่า ทุกคนจึงต้องแคร์ซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง
๔. ผลสำเร็จของทีม คือ ความสำเร็จของทุกคน
๕. ผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องมาก่อนส่วนตัวเสมอ
๖. ทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงานนั้นร่วมกัน

๒. ทำงานเป็นทีมไม่เป็น การที่ทีมไม่เวิร์ค อาจเกิดจากสาเหตุที่พวกเขาทำงานในระบบทีมเวิร์คกันไม่เป็น หรือขาดความชำนาญ ทั้งนี้ เพราะองค์กรโดยตัวของตนเอง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ขาดการส่งเสริมสนับสนุนพวกเขาให้ได้รับการเรียนรู้และได้มีโอกาสฝึกฝนตนเองในเรื่องของทีมเวิร์คอย่างจริงจังก็ได้ ความล้มเหลวของทีมเวิร์คส่วนใหญ่ที่เกิดจากสมาชิกทำงานเป็นทีมกันไม่เป็นนั้น มักเกิดจากสาเหตุหลักที่สำคัญรวม ๓ ประการคือ

๑. ขาดความพร้อมเพรียงกันในการทำงาน
๒. ขาดการประสานงานกันที่ลงตัว
๓. ขาดการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

บทที่ ๔

การพัฒนาทีม

การบริหารจัดการองค์กรเป็นพัฒนาทีมอย่างหนึ่ง ดังที่ทราบแล้วว่าทีมคือการทำงานตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป จนทีมขนาดใหญ่ทั้งที่จัดตั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นการอธิบายการพัฒนาทีมระดับองค์กรถือว่าเป็นความหมายเดียวกันกับการพัฒนาองค์กร เพราะถ้ามองภาพใหญ่ขององค์กรคือทีมที่เป็นทางการนั่นเอง

องค์กรเมื่อจัดตั้งขึ้นแล้วจะต้องมีการพัฒนาให้เข้มแข็ง และเติบโตอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรต้องทำให้องค์กรเข้มแข็งก่อน แล้วจึงพัฒนาให้เติบโต มิใช่ทำให้เติบโตแต่ขาดความเข้มแข็ง หากเป็นในลักษณะประการหลัง ทำนายได้เลยว่าองค์กรนั้นกำลังก้าวไปสู่ความล้มละลาย ดังตัวอย่างองค์กรไทยในอดีตที่มีทั้งล้มละลายและล้มเหลวทางการบริหาร เช่น ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ ธนาคารศรีนคร หรือส่วนราชการ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทยที่ไม่มีความสามารถในการควบคุมธนาคารและสถาบันการเงิน จนปล่อยให้มีการล้มละลายเป็นกรณีตัวอย่างได้เป็นอย่างดี

เราสัมผัสองค์กรในรูปแบบหรือรูปลักษณะภายนอก โดยดูจากโครงสร้างองค์กร จึงไม่ทราบความเป็นมา ความเป็นอยู่ และความเป็นไปขององค์กร เปรียบได้เหมือนสร้างบ้านแล้วไม่ได้อยู่อาศัย หรืออยู่อาศัยโดยไม่ได้ดูแลตกแต่งทำความสะอาดบ้านก็ไม่น่าอยู่ หากต้องการอยู่อาศัยอย่างมีความสุขต้องตกแต่งทำความสะอาดอยู่เสมอ เช่นเดียวกับองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรทั้งทางกายภาพ สภาพจิตใจของพนักงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะคิดริเริ่มทั้งกิจกรรมงาน ขึ้นต่องาน ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยต้องมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถคงอยู่ทนกระแสนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งที่ต้องพัฒนาและไม่จำเป็นว่าต้องกระทำพร้อมกันได้แก่

๑. ความสับสน ความไม่ชัดเจนในขอบเขตงาน ความรู้ความสามารถของพนักงาน ยังไม่ถึงขั้นที่จะปล่อยให้ทำงานอิสระได้ จำเป็นต้องมีคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะทำงานตามมาตรฐานงานที่ถูกกำหนดไว้ในคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงานต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงคุณภาพของงานและผลิตภัณฑ์ขององค์กร เป็นต้น

๒. ความสับสนไม่เข้าใจในทักษะ เทคนิค ความรู้ใหม่ ๆ
๓. ให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในกรณีที่ได้นำเอาเครื่องจักร เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมหรือทดแทน
๔. ให้ความเอาใจใส่ในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ระหว่างฝ่ายงานส่วนงาน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการที่จะให้พนักงานร่วมกันทำงาน กล่าวคือต้องมีข้อมูลทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือความสัมพันธ์ที่มีในเรื่องส่วนตัว
๕. ให้ความสนใจต่อบทบาทของกลุ่ม (ฝ่ายงาน ส่วนงาน หรือคณะทำงาน คณะกรรมการ) ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประเมินผลการทำงานของกลุ่มว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งอาจจะเป็นการประเมินเป็นรายบุคคล หรือกลุ่ม ซึ่งจะกินความถึงการพัฒนาพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณงาน (Reallocation) เป็นต้น
๖. ให้ความสนใจต่อบทบาทเฉพาะ หรือความชำนาญพิเศษของกลุ่ม หรือการตีความหมายของคุณภาพมาตรฐานของงาน ผลิตผลต่างกัน
๗. ตระหนักถึงวงจรการทำงานแบบกลุ่ม ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง จนหมดภาระกิจและเลิกไปในที่สุด รวมทั้งพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนากลุ่ม เช่น
 - ๑) จุดเริ่มต้นพนักงานใหม่ หรือสมาชิกใหม่จะต้องมีหลักประกันอะไรบ้างในการทำงาน องค์กรสามารถให้ได้แค่ไหนเพียงใด เช่น ความมั่นคงในอาชีพ (Job Security) หรือที่จะทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จเหล่านี้ต้องสร้างให้เกิดความชัดเจน
 - ๒) การลาออก หรือการไม่เข้าร่วมงานกับกลุ่มโดยไม่มีเหตุผล กรณีเช่นนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม และความเป็นเอกภาพของกลุ่ม ภาวะผู้นำของกลุ่ม หรือแม้กระทั่งความขัดแย้งภายในกลุ่ม ทั้งที่มีสาเหตุมาจากเรื่องส่วนตัว และที่มีใช่ส่วนตัว
 - ๓) การถูกปฏิเสธ การที่พนักงานถูกปฏิเสธอาจเนื่องมาจากการทำงานที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือทำให้งานเสียหาย ทรัพย์สินสูญหาย ฯลฯ ทำให้พนักงานถูกปฏิเสธ
 - ๔) เสริมสร้างจุดแข็งลดจุดอ่อน เราต้องยอมรับว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบในตัวเอง (No one Perfect) ความสำเร็จของการเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อน ของสมาชิกกลุ่มด้วยการสร้างให้ทุกคนตระหนักว่า แต่ละคน

ล้วนมีจุดอ่อนและแข็งทั้งที่เหมือน และแตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนต้องช่วยกันร่วมมือกัน เพราะทุกคนล้วนเกี่ยวข้องกันในพันธกิจของกลุ่ม เพียงแต่แบ่งหน้าที่กันทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ความเข้าใจตรงนี้มีความสำคัญมาก การที่จะทำให้พนักงานเข้าใจว่า งานหน้าที่ของตนมีเพียงกำหนดไว้ในคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน ความเข้าใจของพนักงานเช่นนี้จึงเป็นเชื้อโรคร้ายชนิดหนึ่งขององค์กร จึงเป็นเหตุที่พนักงานชอบอ้างว่ามีไซกิจธุระของตนเอง วิธีการหนึ่งที่องค์กรนิยมใช้ คือจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation)

- ๕) สร้างทัศนคติและสำนึกของความเป็นเจ้าของ ให้พนักงานมองไปที่ความสำเร็จของงาน เอาชนะคู่แข่งด้วยการพัฒนาและยกมาตรฐานของงานและต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าทุกกิจการที่เกิดความล่าช้าล้วนเป็นภาระและเพิ่มค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น (Time is cost)
- ๖) จัดการความไม่ลงตัวในการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ คุณภาพงาน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา และการสื่อสาร ฯลฯ
- ๗) การปรับกระบวนการ การจะปรับกระบวนการได้ต้องปรับวิธีคิดก่อนอาจด้วยการจัดประชุมระดมสมอง ปรับวัฒนธรรมการทำงาน ปรับรูปแบบการทำงาน และปรับผลงานในลำดับต่อไป
- ๘) การปรับกระบวนการทัศนคติในการทำงานแบบที่มุ่งความสำเร็จเพียงวิธีการทำงาน ขึ้นตอนรายละเอียดการทำงาน (Management by Mean) ควรปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Results)

ลักษณะของทีมที่ดี

ตามที่ได้ศึกษาถึงวัตถุประสงค์การทำงานเป็นทีม ความแตกต่างของการทำงานแบบทีมและการทำงานโดยคน ๆ เดียว องค์ประกอบของทีมอุดมการณ์ของทีม สาเหตุของปัญหาที่ทำให้การทำงานแบบทีมไม่มีประสิทธิภาพดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น หัวข้อนี้ต้องการทราบว่าการทำงานแบบทีมที่ผู้บริหารอยากให้เกิดขึ้นนั้นควรมีลักษณะอย่างไร ขอตอบว่าองค์ประกอบที่จะกล่าวต่อนั้นเป็นอย่างน้อย ถือว่าเป็นลักษณะอย่างไร ขอตอบว่า องค์ประกอบที่จะกล่าวต่อนั้นเป็นอย่างน้อยถือว่าเป็นลักษณะของทีมที่ดี แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องครบองค์ประกอบ

เพียงแต่ถ้าหากทำให้เกิดขึ้นมาเท่าใด ก็ถือว่าระดับของการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น องค์ประกอบของทีมที่ดีมีดังต่อไปนี้

มีความคล่องตัวสูง สามารถมีอิสระในการบริหารงานด้วยตนเอง สามารถออกกฎระเบียบกติกา และวินัยของตนเอง พร้อมที่จะแก้ปัญหาได้ทันทีโดยไม่ต้องรายงานเพื่อขออำนาจสั่งการจากผู้อื่น มีความชัดเจนในเป้าหมาย สมาชิกเข้าใจเป้าหมายในความหมายเดียวกัน มีใจเข้าใจไปคนละทิศทาง มีความรับผิดชอบเต็มที่ กล่าวคือรับผิดชอบต่อผลตอบแทนของงานทุกขั้นตอนในกระบวนการผลิต และคุณภาพสินค้า สร้างหลักประกันคุณภาพสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า การทำงานต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เปิดกว้างให้รับรู้ความเป็นไปของสภาพแวดล้อม เพื่อให้ทันต่อยุคข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน มีระบบรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ทำงานประสบผลสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็มีระบบลงโทษสำหรับผู้ทำความผิด การดำเนินการดังกล่าวต้องมีกติกาที่ยุติธรรม มีระบบการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดตาม ประเมินผลงาน และระหว่างฝ่ายงาน ส่วนงาน อย่างประสิทธิผลเพื่อมิให้งานตรงรองต่อมีปัญหา ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนงาน หน้าที่ซึ่งกันและกัน คำว่าอะไรไม่ใช่จะต้องไม่มีใจจิตสำนึกของสมาชิก มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ยึดความสำเร็จเป็นเป้าหมาย สามารถรับเอาความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้ทันที มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ อย่างต่อเนื่อง สมาชิกมีความเต็มใจที่จะร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในองค์กร สมาชิกกลุ่ม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ให้ความสนใจต่อนโยบายขององค์กร นโยบายรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อองค์กรหรือกลุ่ม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี มีความชัดเจนในนโยบายขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร มีระบบกำกับ ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด หรือเบี่ยงเบนออกไปจากที่กำหนด

การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ เพราะทีมมิได้หมายถึงเฉพาะกลุ่มคนบุคคลที่มีการรวมตัวกันโดยสมัครใจ และมุ่งวัตถุประสงค์เดียวกันเท่านั้น ยังหมายถึงกลุ่มในรูปแบบองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน หน่วยงาน สมาคม ชมรม หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น

ในแวดวงการบริหารจึงได้มีความเข้าใจผิดกันอย่างมาก เมื่อต้องการให้มีการสนับสนุนให้ทำงานกันเป็นกลุ่มคณะ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรจะนึกถึงการฝึกอบรม สัมมนาทำกิจกรรมกลุ่ม และมักจะจัดนอกสถานที่โดยเฉพาะต่างจังหวัด ความเข้าใจดังกล่าว

ถูกต้องเพียงเล็กน้อย เพราะคำว่ากลุ่มคณะจะกินความหมายตั้งแต่การทำงานสองคนขึ้นไป ดังนั้นทุกเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรสามารถที่จะสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความสำนึกในการทำงานเป็นกลุ่มคณะได้ (Team Spirit) และกลยุทธ์ที่เป็นทางวิชาการที่สามารถสร้างความรู้สึกของการทำงานเป็นกลุ่มคณะได้ เช่น การให้พนักงานทำงานหลายหน้าที่ (Cross Functions) การจัดตั้งชมรมวิชาการ การตั้งคณะทำงานในกิจกรรมงานที่อาจเป็นงานพัฒนาหรืองานโครงการ เป็นต้น

สรุป

การที่เราเติบโตจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน และต้องมาทำงานร่วมกัน สิ่งที่สำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การสร้างจิตสำนึกให้มีความรักในองค์กรและงานที่ต้องทำ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การประสานงานและความพร้อมเพียงในการทำงาน เปรียบการทำงานในระบบทีมเหมือนกับการเล่นดนตรี การประสานเสียง เครื่องดนตรีแต่ละชิ้นเข้าด้วยกัน ถ้าการประสานเสียงของนักดนตรีแต่ละคนบรรเลงโดยใช้เครื่องดนตรีอย่างมีประสิทธิภาพ เพลงที่บรรเลงก็จะไพเราะ ถ้าการประสานเสียงดนตรีเข้าด้วยกันบกพร่องหรือหย่อนประสิทธิภาพ เพลงที่บรรเลงก็จะขาดความไพเราะลงได้

ดังนั้น ผลสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและการประสานที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ทุกคนต้องรู้จักหน้าที่ของตัวเองว่าตนมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง และต้องรู้จักหน้าที่ของผู้อื่นว่า สมาชิกในทีมของตนแต่ละคนมีหน้าที่อะไร เพื่อจะช่วยเหลือกัน และหลีกเลี่ยงการก้าวก่ายในหน้าที่ของกันและกันในอันที่จะนำไปสู่ความวุ่นวายสับสน ทุกคนต้องเรียนรู้และฝึกฝนตนเองให้ชำนาญในงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าจะให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุดจะต้องทำอย่างไร และทำงานสอดคล้องประสานกับคนอื่นได้อย่างลงตัว และต้องสำนึกเสมอว่ากำลังทำงานเพื่อความสำเร็จของหมู่คณะ มิใช่ทำเพื่อความสำเร็จของตนเองตามลำพัง เพราะการทำงานเป็นทีมนั้น เป็นการลงมือทำงานพร้อม ๆ กันและประสานงานกันให้ลงตัว มิใช่ต่างคนต่างทำ แต่เป็นต่างคนต่างทำร่วมกัน และต้องระลึกว่าจะต้องช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน ด้วยการเข้าถึงเป้าหมายของทีม พัฒนาตนเอง ร่วมกันขจัดข้อปัญหาในการทำงาน ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันดังคำกล่าวที่ว่า งานได้ผล คนเป็นสุข ซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

ตะวัน สาดแสง. สร้างคนสร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท ดวงกลม
สมัย จำกัด, ๒๕๔๘

ปริญญา ตันสกุล. ทำไม TEAM ไม่เวิร์ค. พิมพ์ครั้งที่ ๓ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล,
๒๕๔๗

**เอเดียน เวนเกอร์, ริชาร์ด แมคเดอม็อต, วิลเลียม เจม ชไนเดอร์, พูนลาภ อุตัยเลิศอรุณ
แปล.** การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่

Jerry Wisinski, นรินทร์ องค์อินทร์ แปล. วิธีทำงานร่วมกับเจ้านาย...ให้ประสบความสำเร็จ
กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๗.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางทวีพร เอี่ยมสะอาด

วันเดือนปีเกิด ๒๘ สิงหาคม ๒๕๑๘

การศึกษา ครุศาสตร์บัณฑิต (วิทยาลัยครูสวนดุสิต)

ประวัติการรับราชการ

๑ ธันวาคม ๒๕๑๘

๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓

๑๗ มกราคม ๒๕๒๖

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๒

๓ มีนาคม ๒๕๓๔

๒๕ ธันวาคม ๒๕๓๕

๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๔

๒๘ มีนาคม ๒๕๔๕

ช่างศิลป์ ๒ ศูนย์บริการข้อมูลและค้นคว้า

นายช่างศิลป์ ๓ ศูนย์บริการข้อมูลและค้นคว้า

นายช่างศิลป์ ๔ ศูนย์บริการข้อมูลและค้นคว้า

นักประชาสัมพันธ์ ๔ กองการประชาสัมพันธ์

นักประชาสัมพันธ์ ๕ กองการประชาสัมพันธ์

นักประชาสัมพันธ์ ๖ กองการประชาสัมพันธ์

หัวหน้างานกลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์

สำนักประชาสัมพันธ์

(นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ๗ ว.)

ผู้อำนวยการกลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์

สำนักประชาสัมพันธ์

(นักวิชาการโสตทัศนศึกษา ๘ ว.)

ประวัติการฝึกอบรม

๒๕๓๓

หลักสูตรหนังสือพิมพ์สัมพันธ์

โรงเรียนการประชาสัมพันธ์

๒๕๓๔

หลักสูตรโสตทัศนูปกรณ์

โรงเรียนการประชาสัมพันธ์

เพื่อการประชาสัมพันธ์

๒๕๓๔

การผลิตแผ่นโปร่งใส

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๒๕๔๗

หลักสูตรนักบริหารงาน

สถาบันประชาสัมพันธ์

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

ท.ม., ต.ช., เหรียญจักรพรรดิมาลา

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการกลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์ (ระดับ ๘)

สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

