



คู่มือการจัดการความรู้
เรื่อง
การทำงานเป็นทีม



คณะกรรมการการจัดการความรู้
กองบริการการศึกษา

คำนำ

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

ทั้งนี้ กองบริการการศึกษา จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำไปปฏิบัติและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยจัดการความรู้เรื่อง การจัดทำรายงานการประชุม เนื่องจากรายงานการประชุมเป็นเครื่องมือหนึ่งในการติดตามงาน เป็นเอกสารหลักฐานในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ตลอดจนช่วยเป็นข้อมูลของผู้บริหารในการดำเนินงานได้ ดังนั้น จึงเห็นว่าการจัดทำรายงานการประชุม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก จึงได้จัดทำชุดความรู้ขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การจัดการเตรียมการประชุม การประชุม การจดบันทึกและการติดตามผลเป็นต้น

คณะกรรมการจัดการความรู้ กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดของสำนักงานอธิการบดีในการดำเนินการภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

คณะกรรมการจัดการความรู้
กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สารบรรณ

บทที่ 1

บทนำ

เทคนิคในการเปลี่ยนกรอบความคิด	5
แนวคิดรวบยอดการทำงานเป็นทีม	6

บทที่ 2

หลักการและเหตุผล

ความหมายและประเภทของทีมงาน	7
ความสำคัญของทีมงาน	7
การทำงานเป็นทีม	8
เทคนิคการสร้าง Teamwork ที่มีประสิทธิภาพ	9
การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม	10
องค์ประกอบของทีม	11
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	12

บทที่ 3

คุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน	13
ทักษะในการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี	14
คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสานระหว่างทีมงาน	15

บทที่ 4

ระบบในการทำงานของทีมงาน

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	17
องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	18
การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม	19
การประสานงานระหว่างทีม	20

บทที่ 5**ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม**

ความขัดแย้งของทีมงาน	22
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	23
แนวทางการลดอุปสรรค	24

บทที่ 6**การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน**

หลักการพัฒนาทีม	25
การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่	26

บทที่ 1

บทนำ

การปรับมุมมองและแนวคิดการทำงานแบบดั้งเดิม เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร และทีมในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องการความ ยืดหยุ่น (agility) และ นวัตกรรม (innovation) เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้คนที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การปรับมุมมองและแนวคิดจาก "แบบดั้งเดิม" สู่ "แนวใหม่"

ดั้งเดิม (Traditional)	แนวคิดใหม่ (Modern/Agile)
ทำตามคำสั่งจากบนลงล่าง	ทำงานแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ
แบ่งงานเป็นหน้าที่เฉพาะตัว	ทำงานข้ามสายงาน (cross-functional)
เน้นการควบคุมและตรวจสอบ	เน้นความเชื่อใจและความรับผิดชอบส่วนบุคคล
เน้นความเสถียรและความปลอดภัย	เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและทดลอง
ผู้นำคือผู้สั่งการ	ผู้นำคือผู้สนับสนุนและโค้ช
การทำงานแยกเป็นไซโล	การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
ยึดติดกับตำแหน่งและอำนาจ	ยึดเป้าหมายและคุณค่าร่วม

เทคนิคในการ "เปลี่ยนกรอบความคิด" (Mindset Shift)

- เปลี่ยนจาก “การควบคุม” เป็น “การสร้างควมไว้วางใจ”
 - สร้างวัฒนธรรมที่ทีมรู้สึกปลอดภัยพอที่จะเสนอไอเดีย ลองผิดลองถูก
 - ลด micro-management และเพิ่มการมอบอำนาจ (empowerment)
- เปลี่ยนจาก “งานคือลำดับขั้นตอน” เป็น “งานคือการร่วมมือเพื่อเป้าหมาย”
 - กระตุ้นให้ทุกคนเห็นเป้าหมายร่วม ไม่ใช่แค่ทำตามหน้าที่ตัวเอง
 - ใช้ OKRs หรือเป้าหมายแบบวัดผลได้ เพื่อรวมทิศทางของทีม
- เปลี่ยนจาก “ความสมบูรณ์แบบ” เป็น “ความก้าวหน้าและการเรียนรู้”
 - ส่งเสริมการทำแบบ “ลองก่อนแล้วค่อยปรับ” (Fail Fast – Learn Fast)
 - ทุกความผิดพลาดคือโอกาสในการพัฒนา
- เปลี่ยนจาก “ทำงานหนัก” เป็น “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

- ใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยจัดระบบงานและลดงานซ้ำซ้อน
 - วางระบบการสื่อสารให้กระชับ และมีเป้าหมาย
5. เปลี่ยนจาก “ผู้นำเป็นเจ้านาย” เป็น “ผู้นำคือผู้ส่งเสริมการเติบโต”
- หันมาใช้แนวคิด “Servant Leadership” หรือผู้นำที่รับใช้ทีม
 - พัฒนา EQ และทักษะการโค้ชซึ่งในระดับหัวหน้า

แนวคิดรวบยอดของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่ดี หมายถึง การรวมพลังจากคนหลากหลาย เพื่อเป้าหมายเดียวกัน ด้วยความเข้าใจ ไว้วางใจ และทำให้ดีที่สุดทั้งในฐานะ “ตัวเอง” และ “ส่วนหนึ่งของทีม” โดยมีแนวคิดหลัก 5 ข้อ ดังนี้

1. เป้าหมายร่วม – ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. การสื่อสารที่เปิดกว้าง – ฟังกัน คอยกัน ตรงไปตรงมา
3. บทบาทชัดเจน – รู้หน้าที่ของตน และเคารพบทบาทของผู้อื่น
4. ไว้วางใจและสนับสนุนกัน – ทำงานร่วมกันด้วยความเชื่อใจ
5. เติบโตไปด้วยกัน – เรียนรู้ แก้ปัญหา และสำเร็จร่วมกัน

บทที่ 2

หลักการและเหตุผล

ความหมายและประเภทของทีมงาน

ทีมงาน (Team) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน ใช้ทักษะที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนความรู้ และร่วมกันรับผิดชอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน จุดเด่นของ “ทีม” ที่ต่างจาก “กลุ่ม” ทั่วไป คือ

1. มีเป้าหมายร่วมกัน
2. ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
3. พึ่งพาอาศัยกัน
4. รับผิดชอบร่วมกัน (Collective Accountability)

ประเภทของทีมงาน สามารถแบ่งได้หลายแบบ แต่ที่ใช้บ่อยและเข้าใจง่ายมีดังนี้

1. **ทีมปฏิบัติงาน (Work Team)**
 - ทำงานประจำตามหน้าที่ เช่น ทีมบัญชี ทีมขาย
 - สมาชิกมีบทบาทชัดเจนตามสายงาน
2. **ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team)**
 - รวมคนจากแผนกต่างๆ มาทำโครงการร่วมกัน
 - เช่น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีฝ่ายวิศวกรรม การตลาด และการเงินร่วมกัน
3. **ทีมโครงการ (Project Team)**
 - ตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อทำงานเฉพาะกิจ
 - ยุบเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ เช่น ทีมจัดอีเวนต์, ทีมพัฒนาแอปฯ
4. **ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Team)**
 - จัดตั้งเพื่อหาทางออกให้กับปัญหาเฉพาะ เช่น ทีมปรับปรุงกระบวนการทำงาน
5. **ทีมเสมือน (Virtual Team)**
 - สมาชิกอยู่ต่างสถานที่ ใช้เทคโนโลยีสื่อสาร เช่น Zoom, Teams, Slack
 - เหมาะกับองค์กรสมัยใหม่ที่มีการทำงานแบบ remote
6. **ทีมพัฒนา/นวัตกรรม (Innovation or Development Team)**
 - เน้นสร้างไอเดียใหม่ๆ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่
 - ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการเปิดกว้างทางแนวคิดสูง

ความสำคัญของทีม

ทีมที่ดีไม่ได้แค่ช่วยให้งานสำเร็จ แต่ยังสร้างพลังในการเติบโต พัฒนาทั้งคน งาน และองค์กรไปพร้อมกัน ความสำคัญของทีม (Importance of Teamwork)

1. **เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน**
 - ทีมสามารถแบ่งงานตามความถนัด ช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพมากขึ้น
2. **ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะ**
 - การทำงานร่วมกันช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้จากกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบอย่างต่อเนื่อง
3. **มุ่งสู่เป้าหมายร่วมได้ดีกว่า**
 - เมื่อทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน จะเกิดพลังรวมที่มากกว่าการทำงานแบบเดี่ยว
4. **กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม**
 - ทีมที่หลากหลายมักมีไอเดียใหม่ๆ จากมุมมองต่างๆ ทำให้เกิดนวัตกรรมได้มากขึ้น
5. **ช่วยในการแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพ**

- การระดมสมองหลายๆ คนทำให้เห็นปัญหาได้รอบด้าน และหาทางออกที่เหมาะสมได้เร็วกว่า
- 6. สร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน
 - เมื่อรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม คนจะมีแรงใจในการทำงานมากขึ้น รู้สึกมีคุณค่า และพร้อมร่วมมือ
- 7. สร้างระบบการทำงานที่ยั่งยืน
 - ทีมที่ดีจะทำให้กระบวนการทำงานมีความต่อเนื่อง แม้มีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกบางคน

การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเรียกได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานในปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่สมาชิกหรือพนักงานภายในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การทำงานเป็นทีมมักเกี่ยวข้องกับการแบ่งหน้าที่ การสื่อสาร ความรับผิดชอบร่วม และการมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำ อะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญในทุกองค์กร ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งองค์กรควรมีกกลยุทธ์ในการสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ หรือ 5 C ได้แก่

1. Clear Goal (เป้าหมายที่ชัดเจน) เป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกหรือพนักงานภายในทีมมีทิศทางในการทำงานร่วมกัน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น เป้าหมายควรชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ เมื่อเรามีเป้าหมายที่ชัดเจนก็ย่อมส่งผลให้ทีมมีเป้าหมายที่ตรงกัน

2. Communication (การสื่อสารที่ดี) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทุกทีมหรือทุกองค์กรต้องมีในขณะทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สมาชิกในทีมเข้าใจกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น สมาชิกในทีมต้องสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา และพร้อมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

3. Collaboration (ความร่วมมือ) สิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นคือความร่วมมือกัน ซึ่งความร่วมมือจะช่วยให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น สมาชิกในทีมต้องพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม

4. Commitment (ความมุ่งมั่น) ความมุ่งมั่นจะช่วยให้สมาชิกในทีมทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และบรรลุเป้าหมายของทีม สมาชิกในทีมต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

5. Continuous Improvement (การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ทีมพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สมาชิกในทีมต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ

เทคนิคการสร้าง Teamwork ที่มีประสิทธิภาพ

การสร้าง **Teamwork ที่มีประสิทธิภาพ** เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของทีม ไม่ว่าจะเป็นในองค์กร ธุรกิจ หรือโครงการใดๆ ต่อไปนี้คือ **เทคนิคที่ได้ผลจริง** ในการสร้างและส่งเสริม Teamwork ที่แข็งแกร่ง ได้แก่

1. สื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication)
 - ใช้ช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนเข้าถึงได้
 - สื่อสารเป้าหมาย ความคาดหวัง และความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง
 - เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมแสดงความคิดเห็นหรือเสนอไอเดียได้อย่างอิสระ
2. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goals)
 - ให้ทุกคนเข้าใจ “ภาพใหญ่” และเป้าหมายร่วมของทีม
 - แบ่งเป้าหมายย่อยให้แต่ละคนมีส่วนรับผิดชอบ
3. สร้างความไว้วางใจ (Trust Building)
 - โปร่งใสในการตัดสินใจ
 - ส่งเสริมให้สมาชิกเปิดใจ ยอมรับความผิดพลาด และเรียนรู้ร่วมกัน
 - หลีกเลี่ยงการตำหนิส่วนบุคคลแบบเปิดเผย
4. เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคน (Role Clarity)
 - กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน
 - ให้เกียรติในความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
5. สร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือกัน (Collaborative Culture)
 - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการช่วยเหลือกัน
 - ยอมรับว่าความสำเร็จของทีมเกิดจากความร่วมมือ ไม่ใช่แค่จากบุคคลใดคนหนึ่ง
6. แรงจูงใจและการยอมรับ (Motivation & Recognition)
 - ชื่นชมและให้รางวัลเมื่อทีมทำงานได้ดี
 - สนับสนุนให้สมาชิกมีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน
7. จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ (Team Bonding)
 - กิจกรรมเล็กๆ เช่น กินข้าวด้วยกัน พุดคุยนอกเวลา หรือ team building ช่วยลดความเกร็ง เพิ่มความกลมเกลียว
8. การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - มีการประชุม Feedback เพื่อประเมินวิธีทำงานและหาทางพัฒนา

- ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางปรับปรุง

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม (Team Performance Development) คือ การยกระดับความสามารถของทีมให้ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ทั้งในแง่ของผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ และ กระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ประเมินสภาพทีมในปัจจุบัน
 - ตรวจสอบว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อนของทีม
 - ใช้เครื่องมือ เช่น แบบประเมิน Team Health หรือ SWOT Analysis
2. กำหนดเป้าหมายและทิศทางร่วมกัน
 - ให้ทีมมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน วัดผลได้
 - เน้นว่าแต่ละคนมีบทบาทสำคัญในการบรรลุเป้าหมายนี้
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)
 - วางขั้นตอนทำงานให้ชัดเจน เช่น การประชุม การส่งงาน การตรวจสอบ
 - ใช้เครื่องมือบริหารงาน เช่น Kanban, Agile, Trello, หรือ Asana เพื่อช่วยในการติดตามงาน
4. ฝึกทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม
 - **Soft Skills:** การฟังอย่างเข้าใจ, การสื่อสาร, การแก้ไขความขัดแย้ง, การให้ Feedback
 - **Hard Skills:** ทักษะที่เฉพาะกับงาน เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัล, การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Engagement)
 - ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็น
 - ทำให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของและมีคุณค่า
6. เสริมสร้างวัฒนธรรมไว้วางใจและความรับผิดชอบ
 - ทำให้ทุกคนรู้ว่าตนมีส่วนต่อผลสำเร็จของทีม
 - กระตุ้นให้รับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพ โดยไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิดตลอดเวลา
7. จัดกิจกรรมพัฒนาทีม (Team Development Activities)
 - อาจเป็น workshop ฝึกทักษะ การประชุมปรับทีม หรือ team building เพื่อเสริมพลังใจ
 - ตัวอย่างกิจกรรม: เกมวางแผน, Escape Room, การแลกเปลี่ยนประสบการณ์งาน
8. วัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- ใช้ตัวชี้วัด เช่น ระยะเวลาทำงาน, ระดับความพึงพอใจในทีม, ความคืบหน้าของโครงการ
- ประชุมเพื่อปรับกระบวนการทำงานตามผลลัพธ์จริง

องค์ประกอบของทีม

องค์ประกอบของทีม (Team Components) สามารถแบ่งออกได้หลายมิติขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของทีม แต่โดยทั่วไปแล้ว องค์ประกอบพื้นฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพมักจะประกอบด้วย

1. **สมาชิกในทีม (Team Members)**
 - มีจำนวนที่เหมาะสม (ไม่มากหรือน้อยเกินไป)
 - มีความหลากหลายทางทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมอง
 - มีบทบาทที่ชัดเจน เช่น ผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน ฯลฯ
2. **เป้าหมายร่วมกัน (Shared Goals)**
 - สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกันว่าเป้าหมายของทีมคืออะไร
 - เป้าหมายต้องชัดเจน วัดผลได้ และสามารถบรรลุได้
3. **บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities)**
 - แบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนว่าใครทำอะไร
 - หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนและความสับสนในการทำงาน
4. **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)**
 - มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน
 - เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น
 - ฟังอย่างตั้งใจและให้ความเคารพความคิดเห็นของกันและกัน
5. **ความร่วมมือและความไว้วางใจ (Collaboration and Trust)**
 - สมาชิกไว้วางใจกันและทำงานร่วมกันได้ดี
 - แบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือกันตามความเหมาะสม
6. **ภาวะผู้นำ (Leadership)**
 - มีผู้นำที่สามารถชี้ทิศทางทีม สนับสนุนและจูงใจทีม
 - ผู้นำควรมีทักษะในการบริหารคนและแก้ปัญหา
7. **กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Work Process)**
 - มีการวางแผน แบ่งเวลา และติดตามความคืบหน้า
 - ปรับปรุงกระบวนการเมื่อพบปัญหา

8. การประเมินและพัฒนา (Evaluation and Development)

- มีการประเมินผลงานทีมอย่างสม่ำเสมอ
- มีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีมากมายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. **เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน**
 - การรวมพลังความคิดและทักษะจากหลายคนช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีคุณภาพมากขึ้น
 - แบ่งหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละคน ทำให้ลดภาระงานที่หนักเกินไป
2. **สร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์**
 - สมาชิกมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย
 - ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่อาจไม่เกิดขึ้นจากการทำงานคนเดียว
3. **เสริมสร้างทักษะการสื่อสาร**
 - การทำงานร่วมกันจำเป็นต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ส่งเสริมการฟัง พูด และเข้าใจความคิดของผู้อื่น
4. **พัฒนาทักษะด้านความร่วมมือและความรับผิดชอบ**
 - สมาชิกต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น รับผิดชอบในหน้าที่ของตน และช่วยเหลือกันเมื่อจำเป็น
 - ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน
5. **สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรหรือในกลุ่ม**
 - การทำงานเป็นทีมช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความสามัคคี
 - ลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. **ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง**
 - ได้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมทีมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และวิธีคิด
 - เปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำหรือการทำงานร่วมกับคนที่มีบุคลิกหลากหลาย
7. **ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้น**
 - เมื่อแต่ละคนทำหน้าที่ของตัวเองได้ดีและมีการประสานงานอย่างเหมาะสม งานก็จะสำเร็จได้ตรงเวลาและตรงเป้าหมาย

บทที่ 3

คุณลักษณะและทักษะการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการทำงานเป็นทีม" (Teamwork Skills) ที่สำคัญ ซึ่งช่วยให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
 - การพูด ฟัง และเขียนอย่างชัดเจน
 - การสื่อสารด้วยความเคารพ และเปิดใจรับฟังผู้อื่น
 - การให้และรับข้อเสนอแนะ (Feedback)
2. ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)
 - ฟังด้วยความใส่ใจ ไม่ขัดจังหวะ
 - พยายามเข้าใจมุมมองของผู้อื่นก่อนตอบสนอง
3. ทักษะการร่วมมือ (Collaboration)
 - สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
 - แบ่งปันข้อมูล ช่วยเหลือ และประสานงานกับเพื่อนร่วมทีม
4. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills)
 - สามารถวิเคราะห์ และหาทางออกเมื่อเกิดปัญหาในทีม
 - เปิดรับความคิดเห็นหลายด้านเพื่อหาทางแก้ไขที่ดีที่สุด
5. ทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility)
 - พร้อมเปลี่ยนแปลงแนวทางเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ไม่คาดคิด
 - ยอมรับความคิดเห็นหรือวิธีการใหม่ ๆ
6. ทักษะการบริหารเวลา (Time Management)
 - รู้จักวางแผน จัดลำดับความสำคัญของงาน
 - ตรงต่อเวลาและปฏิบัติตามกำหนดที่ตกลงกันได้
7. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

- กล้าแสดงความคิด รับผิดชอบ และสามารถชี้นำทีมในบางสถานการณ์
 - แม้ไม่ใช่หัวหน้าทีมโดยตำแหน่ง แต่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมได้
8. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)
 - รู้จักรับมือและแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล
 - รักษาบรรยากาศในทีมให้อยู่ในเชิงบวก
 9. ทักษะความรับผิดชอบ (Responsibility & Accountability)
 - รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และพร้อมยอมรับผลของการกระทำ
 - ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา
 10. ทักษะความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
 - เข้าใจความรู้สึกและสถานการณ์ของเพื่อนร่วมทีม
 - ส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจและเห็นใจ

ทักษะในการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี

ทักษะที่สำคัญในการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี (Essential Skills for Being a Good Team Member) ซึ่งช่วยให้การทำงานร่วมกันในทีมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
 - พูดและฟังอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย
 - กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)
 - ฟังด้วยความสนใจ ไม่ตัดสิน
 - เข้าใจเจตนาและความรู้สึกของผู้พูด
3. ทักษะการทำงานร่วมกัน (Cooperation & Collaboration)
 - ร่วมทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ทำตัวเป็นภาระของทีม
 - เปิดใจยอมรับความหลากหลายของความคิดเห็น
4. ทักษะความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด
 - ส่งงานตรงเวลา ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง
5. ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & Adaptability)
 - พร้อมปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในแผนหรือลักษณะงาน
 - ไม่ยึดติดกับความคิดตนเองเกินไป
6. ทักษะการบริหารเวลา (Time Management)
 - จัดสรรเวลาทำงานได้ดี

- รู้จักวางแผนและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน
- 7. ทักษะการคิดเชิงบวกและการสนับสนุนทีม (Positive Attitude & Team Support)
 - สนับสนุนและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม
 - มีทัศนคติที่ดี ช่วยสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน
- 8. ทักษะการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)
 - มีระเบียบวินัยในการทำงาน ไม่ต้องรอให้คนอื่นเตือน
 - รักษากฎระเบียบของทีมและองค์กร
- 9. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
 - ไม่โยนปัญหาให้คนอื่น แต่พร้อมมีส่วนร่วมในการหาทางออก
 - วิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 10. ทักษะความน่าเชื่อถือ (Reliability & Trustworthiness)
 - เป็นคนที่เพื่อนร่วมทีมไว้วางใจได้
 - ปฏิบัติตามที่ตกลงไว้เสมอ

คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสานระหว่างทีมงาน

การเป็น “ผู้ประสานงานระหว่างทีมงาน” (Team Coordinator หรือ Team Facilitator) ถือเป็นบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงสมาชิกในทีมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีทั้ง คุณลักษณะ และ ทักษะเฉพาะทาง ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้ประสานงานที่ดี

1. มีความรับผิดชอบสูง
 - ใส่ใจในบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบงานทั้งของตนเองและการประสานงานในทีม
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย เป็นมิตร และเปิดใจรับฟังทุกฝ่าย
3. เป็นกลางและยุติธรรม
 - ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รับฟังอย่างเป็นธรรม และตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล
4. อุดมและมีความยืดหยุ่น
 - รับมือกับความกดดันและความขัดแย้งได้ดี ปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม
5. ความเป็นผู้นำในแบบที่ไม่ใช่การสั่งการ
 - ใช้ทักษะโน้มน้าว กระตุ้น และส่งเสริมให้ทีมทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ใช้การ

ทักษะในการเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

1. ทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Excellent Communication Skills)

- สื่อสารได้ชัดเจนทั้งการพูดและเขียน
 - ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างสมาชิกหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนและเข้าใจง่าย
2. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)
 - สามารถเจรจาเพื่อหาจุดร่วมที่เหมาะสม เมื่อเกิดความเห็นไม่ตรงกัน
 3. ทักษะการจัดการเวลาและลำดับความสำคัญ (Time & Priority Management)
 - วางแผน กำหนดเวลา และติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Skills)
 - รับมือกับอุปสรรคในการทำงาน ช่วยทีมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
 5. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Skills)
 - สนับสนุนและกระตุ้นสมาชิกในทีมให้มีพลังในการทำงาน
 6. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Resolution Skills)
 - รับฟังอย่างไม่ตัดสิน และช่วยหาทางออกร่วมกันในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง
 7. ทักษะด้านการวางแผนและประสานงาน (Planning & Coordination Skills)
 - วางแผนงานให้ทีมชัดเจน และประสานงานให้ข้อมูลระหว่างฝ่ายไหลลื่น

บทที่ 4

ระบบในการทำงานของ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมักจะมีขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไป ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม สามารถแบ่งออกได้เป็นลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม (Teamwork Process)

1. การสร้างทีม (Forming)
 - รวมกลุ่มสมาชิกเพื่อจัดตั้งทีม
 - แนะนำตัว แลกเปลี่ยนข้อมูลพื้นฐาน และสร้างความคุ้นเคยกัน
 - กำหนดเป้าหมายของทีมและหน้าที่เบื้องต้น
2. การกำหนดบทบาทและหน้าที่ (Storming)
 - แจกแจงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของแต่ละคน
 - อาจมีความขัดแย้งหรือความเห็นต่างเกิดขึ้นในช่วงนี้
 - ผู้ประสานงานหรือผู้นำทีมต้องช่วยให้สมาชิกหาทางออกร่วมกัน
3. การวางแผนและประสานงาน (Norming)
 - วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (ใครทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร)
 - สร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน กฎระเบียบ และตารางเวลา
 - สมาชิกเริ่มปรับตัวเข้าหากันและทำงานประสานกันมากขึ้น
4. การปฏิบัติงานตามแผน (Performing)
 - แต่ละคนปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - มีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ช่วยเหลือกันอย่างต่อเนื่อง
 - ทีมมีความมั่นคงและเริ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การติดตามผลและปรับปรุง (Monitoring & Improving)
 - ประเมินความก้าวหน้า และตรวจสอบผลงานเป็นระยะ

- แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนแผนหากจำเป็น
 - ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันเพื่อการพัฒนาต่อไป
6. การสรุปงานและสะท้อนผล (Adjourning / Reviewing)
- สรุปผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - แบ่งปันบทเรียนที่ได้จากการทำงานร่วมกัน
 - เฉลิมฉลองความสำเร็จของทีม และแสดงความขอบคุณต่อกัน

องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การมี “ระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ” (Effective Team System) จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลายด้านที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดย

1. เป้าหมายร่วมที่ชัดเจน (Clear and Shared Goals)
 - ทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน
 - เป้าหมายต้องสามารถวัดผลได้ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม
2. บทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Defined Roles and Responsibilities)
 - สมาชิกแต่ละคนรู้หน้าที่ของตนเอง และเข้าใจบทบาทของผู้อื่น
 - ลดความซ้ำซ้อนหรือความขัดแย้งในการทำงาน
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
 - มีช่องทางและรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน
 - เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ชักถาม และให้ข้อเสนอแนะได้
4. ความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Trust and Mutual Support)
 - สมาชิกเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของกันและกัน
 - พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)
5. ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leadership)
 - ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สนับสนุน และเป็นตัวอย่างที่ดี
 - สามารถบริหารความขัดแย้ง และจูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วม
6. กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ (Structured Work Process)
 - มีแผนงานที่ชัดเจน ขั้นตอนการดำเนินงานที่ทุกคนเข้าใจ
 - มีระบบติดตามผล และการประเมินความก้าวหน้า
7. การตัดสินใจร่วมกัน (Collaborative Decision Making)
 - เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในผลงานและเป้าหมายของทีม

8. แรงจูงใจและการยอมรับ (Motivation and Recognition)
 - มีระบบสร้างแรงจูงใจ เช่น คำชม รางวัล หรือโอกาสในการพัฒนา
 - การยอมรับความสำเร็จและความพยายามของสมาชิกในทีม
9. ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนา (Adaptability and Learning)
 - ทีมต้องสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

องค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม

การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

การ “ปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม” (Improving and Developing Teamwork Systems) คือกระบวนการที่ทีมใช้ในการพัฒนาความร่วมมือ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว ซึ่งสามารถดำเนินการ

1. การประเมินผลการทำงานของทีม (Team Performance Evaluation)
 - ตรวจสอบความสำเร็จของทีมเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - วิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง
 - อาจใช้แบบสอบถาม หรือการสะท้อนความคิดเห็นของสมาชิกทีม (team reflection)
2. การสื่อสารอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ (Open and Ongoing Communication)
 - จัดประชุมทีมเป็นประจำเพื่ออัปเดตงานและแก้ปัญหา
 - สร้างวัฒนธรรมที่สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่กลัว
3. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training and Skill Development)
 - จัดอบรมเกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีม เช่น การฟัง การประสานงาน การสื่อสาร
 - สนับสนุนให้สมาชิกเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ (Role Clarification & Adjustment)
 - ทบทวนบทบาทของสมาชิกตามสถานการณ์ปัจจุบัน
 - ปรับหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถและเป้าหมายของทีม
5. การส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจ (Trust & Collaboration Building)
 - จัดกิจกรรมสร้างทีม (team-building activities) เพื่อเสริมความสัมพันธ์
 - ส่งเสริมวัฒนธรรมของการให้เกียรติและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
6. การใช้เทคโนโลยีช่วยในการประสานงาน (Technology Integration)
 - ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Trello, Google Workspace หรือ Microsoft Teams เพื่อช่วยในการจัดการงานและการสื่อสาร
7. การสร้างแรงจูงใจและการยอมรับ (Recognition & Motivation)

- ชื่นชมความสำเร็จของทีมและของแต่ละบุคคล
 - ใช้รางวัลหรือระบบให้คะแนนเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
8. การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (Learning from Failure)
 - วิเคราะห์กรณีที่เกิดปัญหา โดยไม่โทษกัน
 - นำบทเรียนไปปรับใช้เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
 9. การตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Short- and Long-term Goal Setting)
 - ตั้งเป้าหมายย่อยที่เป็นไปได้และเห็นผลได้จริง
 - สร้างความรู้สึกก้าวหน้าและมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน

การประสานงานระหว่างทีม (Inter-team Coordination)

การประสานงานระหว่างทีม (Inter-team Coordination) คือกระบวนการที่ทำให้ทีมต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีเป้าหมาย หน้าที่ หรือโครงสร้างที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดสำคัญดังนี้

1. ความหมายของการประสานงานระหว่างทีม
 - คือกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูล ทรัพยากร แผนงาน และเป้าหมายระหว่างทีมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
 - เป็นการลดความซ้ำซ้อน ความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยรวม
2. วัตถุประสงค์ของการประสานงานระหว่างทีม
 - เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานและเป้าหมาย
 - เพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละทีมเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ
 - เพื่อแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการทำงานร่วมกัน
3. องค์ประกอบสำคัญของการประสานงานระหว่างทีม
 - การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงข้อมูลต้องถูกส่งตรงเวลา ชัดเจน และเข้าใจได้ทุกฝ่าย
 - ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละทีม หมายถึง ทีมต้องรู้ว่าใครทำอะไร และงานส่วนใดเชื่อมโยงกัน
 - ระบบติดตามงานร่วมกัน (Tracking/Monitoring System) หมายถึงการใช้เทคโนโลยีหรือกระบวนการเพื่อติดตามความคืบหน้าของแต่ละทีม
 - การประชุมร่วมระหว่างทีม หมายถึงการจัดประชุมแบบข้ามทีมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล แก้ไขปัญหา และวางแผนร่วมกัน

- ความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trust & Collaboration) หมายถึงแต่ละทีมต้องเคารพกัน พร้อมสนับสนุนและช่วยกันแก้ไขปัญหา
4. รูปแบบของการประสานงานระหว่างทีม
- แนวตั้ง (Vertical coordination): ผ่านผู้บริหารหรือผู้จัดการโครงการที่คอยประสานงานระหว่างแผนกหรือทีมย่อย
 - แนวนอน (Horizontal coordination): ทีมต่าง ๆ สื่อสารกันโดยตรงในระดับเดียวกัน
 - ศูนย์กลางกลาง (Hub coordination): มีผู้ประสานงานหรือหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบรวบรวม จัดการ และแจกจ่ายข้อมูลระหว่างทีม
5. แนวทางในการพัฒนาการประสานงานระหว่างทีม
- ตั้ง ผู้ประสานงานกลาง ที่เข้าใจทั้งสองฝ่าย
 - ใช้ เทคโนโลยีจัดการงานร่วม (เช่น Trello, Asana, Microsoft Teams) เพื่อให้การติดตามงานมีประสิทธิภาพ
 - สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นการสื่อสารเปิดเผย การเคารพความต่าง และการเรียนรู้ร่วมกัน
 - สร้างระบบ แลกเปลี่ยนข้อมูล ที่เป็นมาตรฐาน เช่น เอกสารกลาง รายงานประจำสัปดาห์ หรือไดรฟ์ข้อมูลร่วม

บทที่ 5

ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ความขัดแย้งของทีมงาน (Team Conflict) ความหมาย สาเหตุ และแนวทางจัดการ

ความขัดแย้งภายในทีมงาน (Team Conflict) เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรและทุกระดับของการทำงาน หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะกลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาได้ แต่หากปล่อยไว้ อาจกระทบต่อความสัมพันธ์ ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของทีมโดยรวม

1. ความหมายของความขัดแย้งในทีม

ความขัดแย้ง (Conflict) คือ ความไม่เห็นพ้องหรือความแตกต่างในความคิดเห็น ความคาดหวัง เป้าหมาย หรือค่านิยมของสมาชิกในทีม ที่นำไปสู่ความตึงเครียดหรือการปะทะ อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในทีมเดียวกัน หรือระหว่างทีมต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกัน

2. ประเภทของความขัดแย้งในทีม

- ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับวิธีทำงาน วิธีแก้ปัญหา หรือแนวทางของโครงการ
- ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัว ความไม่ลงรอยกัน หรือปัญหาทางบุคลิกภาพ
- ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflict) เกิดจากการไม่เข้าใจหน้าที่ตนเองหรือทับซ้อนกับหน้าที่ผู้อื่น
- ความขัดแย้งจากทรัพยากร (Resource Conflict) การแย่งชิงทรัพยากร เวลา งบประมาณ หรือบุคลากร

- ความขัดแย้งจากการสื่อสาร (Communication Conflict) เกิดจากการสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดการรับฟัง หรือเข้าใจผิด

3. สาเหตุของความขัดแย้งในทีม

- การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน หมายถึงข้อมูลไม่ครบถ้วน สื่อสารผิดช่องทาง หรือเข้าใจไม่ตรงกัน
- ความคาดหวังที่ต่างกัน หมายถึงสมาชิกมองเป้าหมายหรือวิธีการทำงานต่างกัน
- ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ หมายถึงไม่รู้ว่ใครควรทำอะไร หรือมีความทับซ้อนกัน
- ความแตกต่างของบุคลิกภาพหรือค่านิยม บางคนเน้นผลลัพธ์ บางคนเน้นกระบวนการ บางคนเน้นทีมเวิร์ก
- การแข่งขันภายในทีม หมายถึงการเปรียบเทียบผลงาน หรือการต้องการความโดดเด่นส่วนตัว

4. ผลกระทบของความขัดแย้งในทีม

ด้านลบ	ด้านบวก (ถ้าจัดการดี)
- ลดความร่วมมือและขวัญกำลังใจ - บั่นทอนประสิทธิภาพทีม - ทำให้เกิดกลุ่มแบ่งฝักฝ่าย - อาจนำไปสู่การลาออกของสมาชิก	- กระตุ้นการคิดเชิงวิพากษ์ - ส่งเสริมความหลากหลายของแนวคิด - สร้างโอกาสในการเรียนรู้ - พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา

5. แนวทางการจัดการความขัดแย้งในทีมอย่างสร้างสรรค์

- รับฟังอย่างเปิดใจ (Active Listening) หมายถึงรับฟังโดยไม่ตัดสิน พยายามเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของอีกฝ่าย
- ตั้งเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goals) หมายถึงเน้นสิ่งที่ทีมต้องการร่วมกัน แทนการยืนยันความถูกต้อง
- ใช้ผู้ประสานงานหรือบุคคลกลาง หมายถึงช่วยไกล่เกลี่ยและหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้
- สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Communication) หมายถึงใช้ภาษาที่สุภาพ ชัดเจน ไม่กล่าวโทษ
- กำหนดกติกาการทำงานร่วมกัน หมายถึงสร้างข้อตกลงทีมเพื่อป้องกันความขัดแย้งในอนาคต เช่น “กฎการประชุม” หรือ “หลักการพูดคุย”
- ฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมและการจัดการความขัดแย้ง หมายถึงพัฒนาทักษะให้สมาชิกสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้ด้วยตนเอง

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมแม้จะมีประโยชน์มากมาย แต่ก็ต้องเผชิญกับ “อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม” ซึ่งหากไม่รู้เท่าทันและไม่จัดการอย่างเหมาะสม อาจทำให้การทำงานล้มเหลวหรือเกิดความขัดแย้งได้ง่าย

รายละเอียดของอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

1. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication)
 - สื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน หรือเข้าใจผิดกัน
 - ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือฟังกันอย่างไม่ตั้งใจ
 - ไม่มีช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับทุกคนในทีม
2. ขาดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน (Unclear Goals or Direction)
 - สมาชิกทีมไม่เข้าใจเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน
 - เป้าหมายไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลหรือทีมย่อย
3. บทบาทและหน้าที่ไม่ชัดเจน (Undefined Roles and Responsibilities)
 - ไม่รู้ว่าใครควรทำอะไร หรือเกิดหน้าที่ทับซ้อนกัน
 - สมาชิกบางคนทำงานซ้ำกัน หรือบางคนไม่รับผิดชอบเลย
4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)
 - ความไม่ลงรอยกันทางบุคลิกภาพหรือค่านิยม
 - การแข่งขันภายในทีม หรือความอคติส่วนตัว
5. การขาดความไว้วางใจและความร่วมมือ (Lack of Trust and Collaboration)
 - ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน
 - ไม่ยอมแบ่งปันข้อมูล ความรู้ หรือช่วยเหลือกัน
6. ภาวะผู้นำที่ไม่ชัดเจน (Ineffective Leadership)
 - ผู้นำขาดความสามารถในการจัดการทีมหรือแก้ปัญหา
 - ไม่สามารถกระตุ้นให้ทีมทำงานร่วมกัน หรือไม่ยุติธรรม
7. ขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม (Low Motivation and Engagement)
 - สมาชิกไม่รู้สึกรับผิดชอบในผลงานของทีม
 - ขาดการยอมรับ ความชื่นชม หรือรางวัลที่เหมาะสม
8. การบริหารเวลาและทรัพยากรไม่ดี (Poor Time and Resource Management)
 - งานล่าช้าเพราะวางแผนไม่ดีหรือจัดสรรงานไม่ทั่วถึง
 - ขาดเครื่องมือหรือข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน
9. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)
 - บางคนไม่ยอมปรับตัวหรือเปิดรับแนวทางใหม่ ๆ

- เกิดความขัดแย้งเมื่อมีการเปลี่ยนกระบวนการหรือโครงสร้าง
- 10. วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่ไม่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
 - องค์กรส่งเสริมการแข่งขันแบบตัวใครตัวมัน
 - ไม่มีระบบสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ เช่น การประชุมร่วม หรือเวิร์กช็อปทีม

แนวทางการลดอุปสรรค

1. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง
2. กำหนดเป้าหมายและหน้าที่ให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น
3. เสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกัน และสร้างความไว้วางใจ
4. สนับสนุนผู้นำให้มีทักษะการบริหารทีมและความขัดแย้ง
5. ใช้เครื่องมือและระบบสนับสนุนงานกลุ่ม เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์

บทที่ 6

การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน

หลักการพัฒนาทีมงาน (Principles of Team Development)

หลักการพัฒนาทีมงาน (Principles of Team Development) เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ ความเชื่อมั่น และศักยภาพของทีม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน มีดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน (Clear and Shared Goals)
 - ทีมต้องเข้าใจว่าเป้าหมายคืออะไร และทุกคนมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายนั้น
 - การกำหนดเป้าหมายที่ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) จะช่วยให้ทีมมีทิศทาง
2. บทบาทและหน้าที่ชัดเจน (Defined Roles and Responsibilities)
 - สมาชิกแต่ละคนต้องรู้ว่าตนเองรับผิดชอบอะไร เพื่อป้องกันความสับสนและความซ้ำซ้อน
 - การแจกจ่ายหน้าที่อย่างยุติธรรมช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
 - เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และรับฟังซึ่งกันและกัน
 - เลือกใช้ช่องทางและวิธีสื่อสารที่เหมาะสมกับลักษณะของทีม
4. สร้างความไว้วางใจและความเคารพ (Trust and Mutual Respect)
 - ทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง

- หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือสร้างความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น
- 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Encouraging Participation)
 - ทุกคนในทีมควรมีโอกาสแสดงศักยภาพและมีบทบาท
 - การมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันกับทีมมากขึ้น
- 6. การเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน (Continuous Learning and Improvement)
 - สนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะ
 - ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น การสะท้อนผลการทำงาน (reflection), การอบรม,

การโค้ช

- 7. ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเติบโตของทีม (Supportive Leadership)
 - ผู้นำต้องเป็นทั้งผู้กำกับและผู้สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างขวัญกำลังใจ และช่วยแก้ปัญหา
 - การเป็นผู้นำแบบ “แบ่งปันอำนาจ” หรือ “ผู้นำแบบโค้ช” จะช่วยพัฒนาทีมได้ดีขึ้น
- 8. การวัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Feedback)
 - ต้องมีการประเมินผลการทำงานของทีมเป็นระยะ ๆ
 - เปิดโอกาสให้มีการให้และรับ Feedback อย่างสร้างสรรค์
- 9. การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Management)
 - ความขัดแย้งควรถูกจัดการด้วยเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์
 - เปิดเวทีให้พูดคุยหาทางออกร่วมกันโดยไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษ
- 10. การสร้างวัฒนธรรมทีมที่เข้มแข็ง (Team Culture)
 - วางรากฐานของค่านิยมที่ทีมยึดถือร่วมกัน เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความ
 - จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (Team-building) อย่างสม่ำเสมอ

ยืดหยุ่น

การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่

การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่มีความสำคัญอย่างมากในกระบวนการพัฒนาทีม เพราะแม้ทีมที่เคยมีประสิทธิภาพสูงมาก่อน ก็อาจประสบปัญหาความถดถอย หรือ “หมดไฟ” ได้เมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้นจึงต้องมี แนวทางฟื้นฟูและสร้างความเข้มแข็งให้ทีมกลับมาอีกครั้ง หรือที่เรียกว่า “การรีเฟรชทีม” (Team Rejuvenation) ดังนี้

- 1. วิเคราะห์สถานการณ์ของทีม (Team Health Check)
 - สสำรวจความพึงพอใจ ความรู้สึกผูกพัน และประสิทธิภาพของสมาชิก
 - ใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือเวิร์กช็อปเพื่อระบุปัญหา เช่น ความเหนื่อยล้า ความ

เบื่อ ความขัดแย้งที่เจียบ

คำถามชี้วัด เช่น

- สมาชิกยังรู้สึกมีเป้าหมายหรือไม่?
- ยังสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพหรือเปล่า?
- ความไว้วางใจลดลงหรือไม่?

2. ทบทวนเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมของทีม

- เป้าหมายเดิมอาจหมดความท้าทายแล้ว หรือไม่ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ขวนทีมร่วมกัน “รีเซ็ตวิสัยทัศน์” (vision reset) เพื่อให้รู้สึกว่ามีเป้าหมายใหม่ที่มี

ความหมาย เช่น การประชุมรีเฟรชทีม, การระดมสมอง (brainstorming), การกำหนด OKRs หรือ SMART goals

3. ปรับบทบาทและความรับผิดชอบ (Reassigning Roles)

- เปลี่ยนบทบาทเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ใหม่ หรือให้คนได้ท้าทายความสามารถตนเอง
- เปิดโอกาสให้หมุนเวียนหน้าที่ในบางส่วน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจข้ามตำแหน่ง

4. เสริมสร้างพลังใจและแรงจูงใจ (Reignite Motivation)

- สร้างกิจกรรมเชิงบวก เช่น การยกย่องผลงาน การเล่าเรื่องความสำเร็จในอดีต
- สร้างระบบรางวัลใหม่ที่ตรงใจ เช่น รางวัลทีมเวิร์ก, โบนัสจากผลลัพธ์รวม

5. ส่งเสริมการเรียนรู้และเติบโต (Continuous Learning)

- จัดเวิร์กช็อปหรืออบรม เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือพัฒนา soft skills
- ให้ทีมมีโอกาสทำโครงการใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย

6. สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการพูดคุย (Psychological Safety)

- เปิดโอกาสให้สมาชิกพูดถึงปัญหาความรู้สึกโดยไม่ต้องกลัวการตัดสิน
- ใช้กิจกรรม Team Dialogue / Sharing Circle เพื่อระบายความรู้สึกและเชื่อมสัมพันธ์

7. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (Team Rebuilding Activities)

- กิจกรรมละลายพฤติกรรมใหม่ (Team-building), การเดินทางร่วมกัน, เวิร์กช็อปนอก

สถานที่ (off-site)

- สร้างความใกล้ชิดและลดความตึงเครียด

8. ผู้นำต้องแสดงบทบาทใหม่ (Leadership Reset)

- ผู้นำควรฟังทีมมากขึ้น เปิดใจรับฟังปัญหา
- เสริมภาวะผู้นำแบบโค้ช เพื่อจุดประกายทีมอีกครั้ง

9. กำหนดเป้าหมายระยะสั้นร่วมกัน (Quick Wins)

- กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ระดับความพึงพอใจ, การสื่อสาร, การบรรลุเป้าหมายย่อย
- ทบทวนทุก 1-3 เดือน เพื่อปรับปรุงทันทีที่จำเป็น

10. ติดตามผลและประเมินความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

- ให้ทีมบรรลุเป้าหมายเล็ก ๆ ที่เห็นผลได้เร็ว เพื่อเสริมความมั่นใจและความรู้สึกสำเร็จ
- ใช้กลยุทธ์ “ชนะเล็ก ชนะเร็ว” (Small Wins, Big Boost)

ตัวอย่างกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูทีม

กิจกรรม	วัตถุประสงค์
1. Reflection Workshop	1. ทบทวนผลงานที่ผ่านมาและบทเรียน
2. Appreciation Circle	2. ส่งเสริมการให้กำลังใจในทีม
3. Vision Reset Session	3. สร้างเป้าหมายใหม่ร่วมกัน
4. Skill-Sharing Day	4. แลกเปลี่ยนความรู้/ความสามารถกัน