

# ชุดฝึกปฏิบัติ

การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำทีม

ชุดที่ 2

เรื่อง กระบวนการในการทำงานของผู้นำทีม

เรียบเรียงโดย สายพิน แก้วชินดวง

## สารบัญ

### เรื่อง

### หน้า

กระบวนการในการทำงานของผู้นำทีม

1

1. การจัดรูปแบบงาน

1

2. การจัดองค์ประกอบ

1

3. การจัดบริบท

3

4. การจัดกระบวนการ

3

กระบวนการที่จำเป็นในการทำงานของผู้นำทีม

5

## กระบวนการในการทำงานของผู้นำทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการทำงานของผู้นำทีมและทีมงานเป็นสำคัญ องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการในการทำงานมี 4 ด้านดังนี้

**1. การจัดรูปแบบงาน(Work design)** การออกแบบการจัดรูปแบบงานจะต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพ และความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถต่างๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานในภาพรวม ชื่นงานหรือผลผลิตมีความชัดเจน ถูกต้อง มีประโยชน์ การจัดรูปแบบของงานที่ดีจะช่วยจูงใจให้สมาชิกทีมมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบและการเป็นเจ้าของงานให้กับสมาชิกภายในทีม

**2. การจัดองค์ประกอบ(Composition)** เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่นความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกในทีม การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก ความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก ดังนี้

2.1 การมีความสามารถ(Abilities ) ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้น ทีมงานต้องมีทักษะ 3 ประเภท 1) มีความชำนาญด้านเทคนิค 2) มีทักษะในการแก้ปัญหา มีความสามารถเข้าใจปัญหา มองเห็นทางเลือก และรู้จักประเมินและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 3) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่นเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับข้อมูลป้อนกลับ รู้จักหาข้อยุติของความขัดแย้ง

ทีมงานที่มีความสามารถทั้ง 3 ทักษะจะเป็นทีมงานที่มีศักยภาพสูง แต่ทีมทุกทีมอาจไม่มีทักษะครบถ้วน สมบูรณ์ แต่สมาชิกของทีมสามารถเพิ่มเติมทักษะต่างๆ ได้ภายหลัง

2.2 การมีบุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ช่วยให้ทีมมีผลงานที่มีคุณภาพ ได้แก่ ความเปิดเผย ความประนีประนอม ความยืดหยุ่น ในหลักการ ความมั่นคงทางอารมณ์

2.3 มีความหลากหลายของบทบาท (Allocating role and diversity) สมาชิกทีมควรมีความหลากหลายและตรงกับบทบาทต่างๆ ที่อยู่ในทีม เช่น เป็นผู้เชื่อมโยง เป็นผู้สร้างสรรค์ เป็นผู้ส่งเสริม เป็นผู้ประเมิน เป็นผู้จัดงาน เป็นผู้ผลิต เป็นผู้ควบคุม เป็นผู้คุ้มครอง เป็นผู้แนะนำ

2.4 ขนาดของทีม (Size of teams) ต้องพอเหมาะ ไม่เล็กหรือใหญ่เกินไป พอที่จะสื่อสารกันง่าย ทำให้ทีมเหนียวแน่น มีความผูกพันต่อกัน และร่วมรับผิดชอบในการทำงานไปสู่เป้าหมายได้ผลดี

2.5 สมาชิกมีความยืดหยุ่น (Member flexibility) สมาชิกในทีมควรมีความยืดหยุ่นในการช่วยเหลือ หรือปฏิบัติงานแทนเพื่อนคนอื่นได้ในกรณีจำเป็น มีความพร้อมที่จะเรียนรู้งานทุกด้าน

2.6 สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมทีม (Member preferences) .ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมทีมงานควรเน้นความเต็มใจในการเข้าร่วมทีมเป็นเกณฑ์สำคัญ

### 3. การจัดบริบท (Context) บริบทที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล มี 3 ประการ ได้แก่

3.1 มีทรัพยากรเพียงพอ ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน เช่น ทรัพยากรที่เกี่ยวกับข้อมูล เทคโนโลยี บุคลากรที่เพียงพอ เป็นต้น

3.2 มีภาวะผู้นำและโครงสร้างที่ดี การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดี และจัดโครงสร้างมีทีมงานดีจะช่วยให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ เช่นมีระบบการมอบหมายภาระงาน วิเคราะห์ว่ามีทักษะใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา การแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ระบบการตัดสินใจและหาข้อยุติของปัญหา การสร้างข้อตกลงในการทำงาน และการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

3.3 มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตอบแทนที่ดี ในการทำงานเป็นทีม นั้น ระบบประเมินผลงานทั้งทีม หรือภาพรวมของทีม รวมทั้งผลตอบแทนทั้งทีมมีความสำคัญ ที่จะช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกันมากขึ้น

4. การจัดกระบวนการ (Process) การจัดกระบวนการในการทำงานเป็นทีมมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ได้แก่

4.1 สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์ที่ตรงกันจะช่วยในการกำหนดทิศทาง ช่วยสร้างพลังและความผูกพันของสมาชิกได้

4.2 การมีเป้าหมายเฉพาะของทีมงาน ควรมีการแปลวัตถุประสงค์ร่วมกันไปเป็นเป้าหมายเฉพาะที่เป็นแนวปฏิบัติ และตรวจวัดได้ การมีเป้าหมายเฉพาะจะช่วยสื่อความหมายการทำงานให้ชัดเจน และช่วยให้ผลผลิต หรือผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและช่วยเพิ่มพลังในการทำงาน รวมทั้งช่วยให้ทีมงานแบบมุ่งผลงาน

4.3 การเชื่อมั่นในความสามารถของทีมว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติการกิจได้สำเร็จ ผู้นำทีมสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมให้แก่สมาชิกทีมได้ 2 วิธี

1) พยายามมอบหมายภารกิจเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในงานเล็กๆ ก่อน เพื่อสร้างกำลังใจ ต่อมาจึงค่อยมอบงานที่ยากมากขึ้นตามลำดับ

2) ผู้นำควรให้ความรู้ ให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4.4 มีระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะ โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งถือเป็นเรื่องดี เพราะสมาชิกจะร่วมกันคิดเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการถกเถียงโต้แย้ง เกิดการทดสอบแนวคิดของสมาชิกที่มีต่อปัญหา ทำให้การตัดสินใจของทีมงานดีขึ้น ส่วนความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ซึ่งเกิดจากการขาดทักษะด้านมนุษย ความตึงเครียด และการเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ควรหาทางขจัดความขัดแย้งดังกล่าว

4.5 การออมแรงทางสังคม เป็นพฤติกรรมที่หลบเลี่ยงการใช้แรงหรือความพยายามเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเอาเปรียบหรือกินแรงเพื่อร่วมงานคนอื่น วิธีการแก้ไขคือ การกำหนดให้มีการตรวจสอบความรับผิดชอบรายบุคคล ว่าตรงกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติในการทำงานหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีความชัดเจนว่าตนต้องรับผิดชอบงานในส่วนตัว

### กระบวนการที่จำเป็นในการทำงานของผู้นำทีม

ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำ หรือหัวหน้าทีม ควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ ได้แก่ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ ให้การสนับสนุน นำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานของผู้นำทีมประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้

#### 1. กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเข้าใจร่วมกัน

วัตถุประสงค์คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของสมาชิก องค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในงานดำเนินงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี คือ ให้ผู้นำ และสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจน โดยเฉพาะผลผลิต ผลงาน

ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน

คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆ สามารถสนองตอบต่อความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานนั้นๆ

## 2. การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

การเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีม เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งจะต้องกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ และจริงจัง

การแสดงความเปิดเผยของสมาชิกในทีม จะต้องปลอดภัย กล่าวคือทุกคนสามารถพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างสบายใจ มีความไว้วางใจต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันได้อย่างตรงไปตรงมา ทำความเข้าใจซึ่งกันและกันในพฤติกรรม ความคิด ความต้องการของบุคคลอื่น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเรียนรู้บุคคลอื่นในเรื่องความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบ ความไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อยและอารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ นิสัยใจคอ เป็นต้น

**3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน** ผู้นำทีมควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความไว้วางใจในต่อกันภายในทีม ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนกล้าคิด กล้าทำงานตามความตั้งใจ กล้าพูดอย่างตรงไปตรงมา สามารถสื่อความหมายได้ตรงกับความต้องการ และสามารถนำความเข้าใจที่ได้รับไปปรับปรุงงานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งการเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อกันจะช่วยให้สมาชิกเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

**4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์** ผู้นำควรสร้างเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมมุ่งหวังไว้ การร่วมมือในการทำงานแสดงออกได้โดยพิจารณาจากความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงานเท่าที่ตนเองจะมีความสามารถทำได้อย่างดีที่สุด ทุกคนในทีมจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ผู้นำทีมจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือนี้ให้ได้

การให้ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้ความร่วมมือเต็มใจและยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกันคือการขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรือขาดความรับผิดชอบต่องานของส่วนรวม

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันทางความคิด หรือการกระทำ ที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก ไม่ราบรื่น ทำให้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมลดลง

สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ผลประโยชน์ขัดกัน ความคิดไม่ตรงกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน เป้าหมายต่างกัน การไม่ยอมรับกันและกัน โอกาสที่จะทำงานร่วมกันได้ดีจึงเป็นไปได้ยาก

วิธีแก้ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะตัดสินความ ไม่พูดเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น ไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ ไม่กล่าวโจมตีว่าใครถูกใครผิด

**5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม** งานที่มีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนควรจะต้องคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก โดยมีการวางแผนว่าจะทำอย่างไร งานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ สมาชิกในทีมทุกคนควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

- 1) ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ
- 2) วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ
- 3) ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจจะเกิดตามมาด้วย
- 4) การนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

การเห็นพ้องต้องกันในกระบวนการตัดสินใจ คือการที่สมาชิกทีมรู้สึกว่าเขาได้รับฟังและเข้าใจ มีอิสระในการพูด ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสมาชิกพอใจอย่างน้อยที่สุดตนก็ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

**6. กระบวนการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน** ผู้นำทีมควรติดตามวิธีการทำงาน และการทบทวนงาน โดยพิจารณาข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือของทีมโดยรวม วิธีในการทบทวนผลงานเช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การใช้ผู้สังเกตภายนอก การทบทวนผลงานควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงานในหลายด้าน เช่น ประเมินการทำงานให้บรรลุตามแผนที่กำหนด การปรับปรุงการตัดสินใจ ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์ เพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำทีม เป็นต้น

**7. กระบวนการพัฒนาตน** ผู้นำควรรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละคน รวมทั้งให้ความสนใจในการพัฒนา ปรับปรุง ทักษะของสมาชิกทีม จะช่วยให้ประสิทธิภาพของทีมงานมีมากขึ้น

ผู้นำควรจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาทักษะของสมาชิกทีมที่สำคัญ ได้แก่ สนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น

**8. กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม** ผู้นำทีมควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว โดยมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกภายในทีม การเข้าความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของผู้อื่น หรือฝ่ายอื่น ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน พยายามนำความคิดเห็นของผู้อื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และพยายามใช้ประโยชน์จากความต่างนั้น

9. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล ผู้นำควรสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกทีมในเรื่องบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ของทีม มีการแจ่มชัดเป็นทางการ อาจกำหนดและเขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ใครทำหน้าที่อะไร ต้องรายงานต่อใคร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทีมอย่างชัดเจน

10. กระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี การสื่อสาร หรือการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ อารมณ์ ความรู้สึก ต้องหาวิธีในการหยั่งถึง ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของสมาชิกในทีมทุกคน เพื่อประเมินหาแนวทางในการสื่อสาร และการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา สัญลักษณ์ เป็นต้น

การสื่อสารที่เป็นคำพูด ต้องใช้ศิลปะในการพูด ถ้าเป็นการเขียนต้องใช้ศิลปะในการเขียน การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง หรือความล้มเหลวในการทำงาน การเลือกใช้การติดต่อสื่อสารภายในทีม มี 2 วิธี คือการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

## เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และ นิตยาพร เสมอใจ. (2547) . การจัดการ.

กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ธงชัย สันติวงษ์. ( 2539 ). องค์การและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 10).

กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). เอกสารคำสอน รายวิชาพฤติกรรมองค์กร. มปท.