

บทที่ 6

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำหน้าที่สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ วางแผนการเปลี่ยนแปลง และติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีอำนาจอิทธิพลในตีความข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวินิจฉัยปัญหาขององค์การและยังเป็นผู้ชี้แนะว่าควรใช้เทคนิคอะไรในการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลมืออาชีพที่ผ่านการอบรมฝึกฝนและได้รับการศึกษาระดับสูงทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประเภทคือ

1. ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การจากภายในองค์การ
2. ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การซึ่งมาจากภายนอก
3. คณะทำงานการพัฒนาองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การ

ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การจากภายในองค์การคือ ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์การที่อยู่ในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์การ เนื่องจากว่าเป็นผู้รู้สภาพปัญหาขององค์การได้ดีกว่าที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจากภายนอก และการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกบางครั้งได้รับการต่อต้านโดยเฉพาะจากกลุ่มที่คาดว่าตนจะไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

คณะทำงานการพัฒนาองค์การคือ กลุ่มคนที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ การจัดตั้งคณะทำงานการพัฒนาองค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) คณะทำงานที่ได้รับการจัดตั้ง ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์การ
- 2) การเลือกบุคคลในคณะทำงานควรมีการคัดเลือกอย่างรอบคอบระมัดระวัง โดยเฉพาะบุคคลที่จะมาเป็นหัวหน้าหรือประธานคณะทำงาน
- 3) ความรู้และทักษะที่สมาชิกของคณะทำงานควรมีอย่างสมดุลกันไม่ใช่ทุกคนรู้เรื่องหนึ่งเหมือนกันหมด

สำหรับบทบาทของคณะทำงานการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

- 1) คณะทำงานต้องมีการพัฒนางานของตนเองให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2) คณะทำงานต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและมีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

ให้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความสามารถในเรื่องการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ คือ สามารถนำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติ มีความสามารถในการฝึกอบรมเป็นนักวิเคราะห์องค์กรตลอดจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

บทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร

โดยทั่วไปที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะมาจากที่จะมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญดังนี้¹

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร ที่ปรึกษาอาจตรวจสอบปัญหาโดยลำพัง หรืออาจให้ความช่วยเหลือทำการวินิจฉัยปัญหาปัจจุบันต่างๆขององค์กร เช่น ในด้านค่านิยมขององค์กร ความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรการใช้อำนาจและอิทธิพล เป็นต้น
2. การให้ความช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษาเมื่อได้วินิจฉัยทราบสาเหตุของปัญหาแล้วจะต้องให้ข้อเสนอแนะและช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กร หรือเทคโนโลยี
3. การช่วยเหลือในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ที่ปรึกษาจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง
4. การให้ความช่วยเหลือในการประชุม ที่ปรึกษาต้องคอยติดตามฟังการประชุมตลอดเวลาและสอดแทรกทันทีที่การประชุมไม่สามารถดำเนินต่อไปอย่างก้าวหน้า เช่น มีการใช้อารมณ์ในระหว่างการประชุม
5. การขอมเสี่ยง ที่ปรึกษาต้องขอมเสี่ยงด้วยการกล้าพูดในสิ่งที่คนอื่นๆไม่กล้าพูด

¹มานะ กอหรั่งกุล, ทฤษฎีแนวยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีและแม่แบบการพัฒนาองค์กร, (สมุทรปราการ : ชนิษฐ์การพิมพ์และโฆษณา , 2520), หน้า 104-105.

6. การวางตัวเป็นกลาง ที่ปรึกษาจะต้องไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกลุ่มใดเป็นพิเศษ จะต้องทำงานเป็นผู้ไม่เอนเอียงและต้องไม่เป็นผู้ได้รับอิทธิพลจากบุคคลหรือกลุ่มใดทั้งสิ้น

7. การเป็นผู้ประสานเชื่อมโยงที่ปรึกษาจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหา เช่น ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนได้เข้าใจเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆขององค์การ

8. การเป็นผู้เสนอทางเลือก ที่ปรึกษามีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะต่างๆแก่กลุ่มเพื่อให้กลุ่มเลือกแนวปฏิบัติของตนเอง สิ่งที่พึงระวังก็คือ ที่ปรึกษาต้องไม่เป็นผู้กำหนดทางเลือกให้กลุ่ม

9. การเป็นผู้คอยติดตาม ที่ปรึกษาจะต้องคอยติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่ม และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

10. การเป็นผู้รอบรู้และเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การที่ปรึกษาจะต้องแสดงบทบาทในฐานะที่เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของศาสตร์ของการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ และในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาจะต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคนิคต่างๆเพื่อการพัฒนาองค์การ

ความรู้ของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ

ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การควรมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และความรู้พื้นฐานที่พึงจะมีได้แก่ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาอุตสาหกรรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีองค์การ การบริหารทฤษฎีเชิงระบบ สังคมวิทยา และวิทยาการจัดการ เป็นต้น ความรู้เหล่านี้สามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

2. ความรู้ทางการออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่ปรึกษาต้องมีความรู้เรื่องแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถกำหนดรูปแบบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่พึงปรารถนาของลูกค้าได้

3. ความรู้เรื่องธรรมชาติและลักษณะต่างๆ ขององค์การ ต้องรู้ว่าองค์การเป็นระบบเปิด มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องเข้าใจในแนวความคิดเชิงระบบขององค์การเป็นอย่างดี

4. ความรู้เรื่องการวิจัยประเมินผล ที่ปรึกษาต้องมีความรู้ทางการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่น ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ด้านพฤติกรรม ทักษะและผลการปฏิบัติงาน

ทักษะต่างๆที่จำเป็นสำหรับที่ปรึกษา

ทักษะต่างๆที่จำเป็นได้แก่¹

1. ความสามารถในการฟังและติดตามเรื่อง ในการเก็บข้อมูลที่ปรึกษาจะต้องรับฟังปัญหาต่างๆด้วยความตั้งใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากพอสำหรับการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร
2. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ต่อกัน
3. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรในอันที่จะแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหากับลูกค้า
4. ความสามารถในการออกแบบและการจัดกิจกรรมในการเรียนรู้เพื่อเตรียมการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้
5. ความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เพื่อช่วยให้การตีความหมายเรื่องปัญหาขององค์กรมีความถูกต้อง
6. ความสามารถในการทำงานร่วมกับกลุ่มต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น

การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างหนึ่งและเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างมากในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลขององค์กรในปัจจุบันขึ้นอยู่กับคุณภาพของการร่วมมือประสานงานทั้งในระหว่างกลุ่มต่างๆ และในระหว่างสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม

ในอดีตการแก้ปัญหา มักจะกระทำโดยบุคคลคนเดียวเพียงลำพัง เช่นเดียวกับการกำหนดเป้าหมายของการทำงาน และการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งทำให้พฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีน้อย ซึ่งถ้าหากมีการใช้ทีมงานแล้ว ก็จะมีการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาที่ใช้การสร้างทีมช่วยในการบริหารก็จะได้ทั้งผลงานและขวัญกำลังใจที่ดีขึ้นจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้พัฒนาทักษะ มีความผูกพันรับผิดชอบ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆของทีมงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

¹ สุนันทา เลาहनันท์,ดร., เล่มเดียวกัน, หน้า 140-141.

ความหมายของทีม

เดฟ ฟรานซิส และดอนยัง¹(Dave Francis and Don Young) ได้กล่าวถึง "ทีม" ว่าหมายถึงกลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ซึ่งทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และรู้สึกสนุกเพลิดเพลินที่จะทำเช่นนั้น และเป็นผู้ผลิตงานที่มีคุณภาพสูง

เอดการ์ค ฮิวส์² (Edgar Huse) ได้รวบรวมให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

- * ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน
- * ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
- * ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน
- * ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติ

งานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

เกลน วาร์นีย์³ (Glenn Varney) กล่าวว่า ทีมจะมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งมารวมตัวกันเหล่านั้นได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีม ซึ่งอาจรวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำกลุ่มเป็นอย่างไร การตัดสินใจทำอย่างไรในกลุ่ม ทรัพยากรของกลุ่มได้ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างไรบ้าง

¹ Dave Francis and Don Young, **Improving work Group**, La Jolla : University Associates, 1979.

² Edgar R. Huse , "Team Building" , citing Daniel Robey and Steven Altman , **Organization Development : Progress and Perspectives**, (New York : Mcmillan Publishing Co., 1982) , p. 199.

³ Glenn Varney, **Organization Development for Managers**, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1977, p.153

ส่วน คาร์ล อิลเบรชท์¹ (Karl Albrecht) ได้เสนอแนะว่าการที่จะให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการมอบหมายงาน และมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

จากคำนิยามดังกล่าว ทีมจะประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและกัน โดยตรงเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิผล สมาชิกจะรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของทีมร่วมกัน พร้อมทั้งจะแก้ไขอุปสรรคต่างๆและมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกันและกันและแต่ละคนมีบทบาทที่ชัดเจน

จากการตรวจสอบทีมงานที่ประสบความสำเร็จ พบว่าทีมงานเหล่านั้นมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้²

1. **ภาวะผู้นำที่เหมาะสม** ผู้นำทีมที่มีทักษะและความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีมและจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมการสร้างทีมงาน การบริหารทีมงานมีลักษณะเป็นหน้าที่ที่ทุกคนต้องทำร่วมกันทุกคนจะได้รับโอกาสที่จะแสดงภาวะผู้นำเมื่อถึงโอกาสที่เหมาะสมและเป็นที่ต้องการของทีม

2. **ความเป็นสมาชิกที่เหมาะสม** สมาชิกทีมแต่ละคนมีคุณสมบัติและความสามารถ พร้อมทั้งจะมีส่วนช่วยให้การผสมผสานทักษะความสามารถต่างๆให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดลักษณะที่สมดุลย์

3. **ความผูกพันรับผิดชอบต่อทีม** สมาชิกในทีมมีความรู้สึกถึงความผูกพันร่วมกันต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมทุกคนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและสติปัญญาเพื่อการสร้างทีมและการสนับสนุนสมาชิกทีมคนอื่นๆเมื่อต้องออกไปทำงานตามลำพังนอกกลุ่มสมาชิกในทีมก็จะมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและเป็นตัวแทนของกลุ่ม

¹ Karl Albrecht, Organization Development, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1983 pp. 182-183.

² Dave Francis and Don Young, Op. Cit., p.6.

4. บรรยากาศสร้างสรรค์ บรรยากาศในที่นี้จะทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ เป็นกันเอง สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจเปิดเผยและพร้อมที่จะเสี่ยงร่วมกัน

5. มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ เมื่อสมาชิกในทีมมีความเข้าใจที่แน่ชัดว่า วัตถุประสงค์ของทีมคืออะไร และมีคุณค่าสมควรที่จะได้มาแต่ไหนแล้ว สมาชิกในทีมแต่ละคน ก็จะกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตน จากนั้นก็ทุ่มเทพลังกาย พลังใจ และสติปัญญาเพื่อ การบรรลุถึงผลในบั้นปลาย

การปฏิบัติงานของทีมจะต้องมีการทบทวนอยู่บ่อยๆ เพื่อดูว่าจะสามารถปรับปรุงแก้ไข อะไรได้บ้าง

6. บทบาทร่วมกันที่ชัดเจน ทีมมีส่วนช่วยในการวางแผนและมีบทบาทที่เด่นชัดในการ ผลิตผลงานภายในองค์กร ในทีมที่ดีสมาชิกแต่ละคนจะเข้าใจถึงบทบาทของตนเองและผู้อื่นใน ทีมอย่างแน่ชัดซึ่งช่วยในการวางแผนและการแบ่งงานเป็นไปได้อย่างดี

7. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทีมงานที่ดีจะมีการกำหนดบทบาทของแต่ละคนไว้ อย่างชัดเจน รูปแบบการสื่อสารติดต่อได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี และกรรมวิธีการบริหารเป็นสิ่ง สนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

8. กรรมวิธีของทีมที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี ในทีมงานที่ดีจะมีการกำหนดบทบาทของ แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน รูปแบบการสื่อสารติดต่อได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี และกรรมวิธีการ บริหารเป็นสิ่งสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

9. การวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติการบาดหมาง ความผิดพลาดของทีมและของ สมาชิกตลอดจนจุดอ่อนต่างๆ จะได้รับการพินิจพิจารณาด้วยเหตุผล โดยไม่มีการโจมตีกันด้วย เรื่องส่วนตัว เพื่อให้สมาชิกในทีมเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกผู้อื่นในกลุ่มด้วยตนเอง

10. สมาชิกแต่ละคนได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ สมาชิกในทีมจะได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ดังนั้นสมาชิกทุกคนจึงสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ อย่างเข้มแข็ง

11. ความเข้มแข็งในทางสร้างสรรค์ ทีมมีความสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ โดย อาศัยการปฏิสัมพันธ์กันในหมู่สมาชิกมีความกล้าที่จะเสี่ยงในสิ่งที่เป็นการริเริ่มสร้างสรรค์และ ทีมงานก็จะสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ให้มีผลในทางปฏิบัติ

12. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ในทีมที่ดีนั้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอื่นๆจะได้รับการ พัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการติดต่อซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย และเพื่อหาทางที่จะ ทำงานร่วมกันได้อย่างดีที่สุดว่าจะทำอย่างไร จากนั้น ก็จะมีการติดต่อและการทบทวนบทบาท

หน้าที่ที่ติดกันอย่างสม่ำเสมอ และสมาชิกในทีมก็จะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้คิดต่อและประสานงานร่วมกันกับสมาชิกของทีมอื่นๆ

ดักลาส แมคเกรเกอร์¹ (Douglas McGregor) ได้ระบุลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศของทีมงานไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย และมีความเป็นกันเอง
2. สมาชิกมีความเข้าใจงานของกลุ่มและยอมรับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
3. สมาชิกมีความเข้าใจงานของกลุ่มและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของกลุ่มอย่างเปิดเผย
4. สมาชิกของกลุ่มเต็มใจร่วมแสดงความคิดสร้างสรรค์ โดยมีความผูกพันกับงานด้วยจิตใจ มิใช่การใช้อำนาจบังคับ
5. ความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยจะมีขอบเขตอยู่เฉพาะหลักการและเหตุผล ไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. กลุ่มงานมีความตระหนักร่วมกัน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม
7. การตัดสินใจของกลุ่มต้องเป็นมติเอกฉันท์
8. เมื่อมีการมอบหมายงาน จะเป็นการมอบหมายงานอย่างชัดเจน และยอมรับการปฏิบัติภารกิจโดยกลุ่ม
9. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำหรือผลงานของหน่วยงานจะกระทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน
10. สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน
11. กลุ่มมีอิสระในการทำงานของเขาเอง จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะๆว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

เกลน วาร์นีย์ (Glenn Varney) อธิบายว่าการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมจะมีลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

- สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
- สมาชิกมีความเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
- สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกัน โดยสะดวกและคล่องตัว

¹ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960, pp.232.

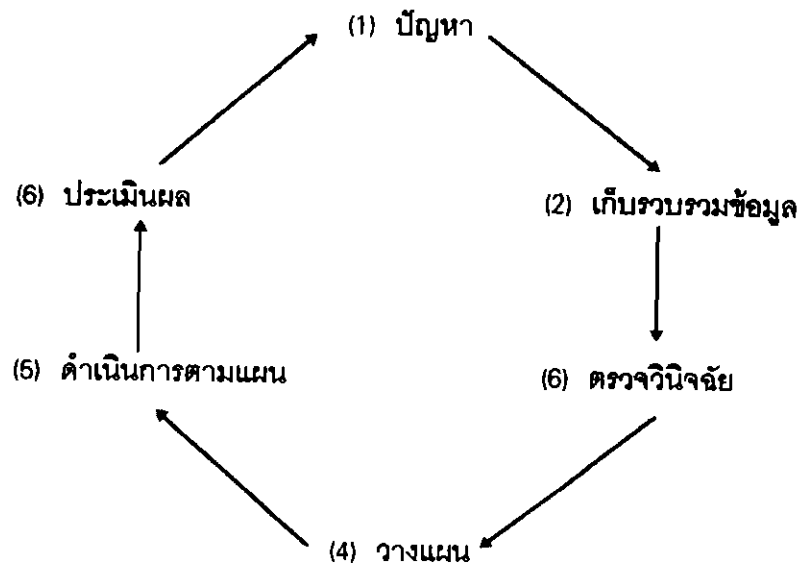
- สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
- สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่มเข้าใจพฤติกรรมและพลวัต กลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
 - ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
 - ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
 - สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันชิงดีชิงเด่น ซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์การ
 - ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีมโดยประสานกับทีมอื่น
 - สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่งกันและกัน และสนับสนุนกันและกัน

วงจรการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานจะมีวงจรดังนี้¹

1. เริ่มจากการที่สมาชิกยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
2. จากนั้นก็เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุสาเหตุของปัญหา
3. แล้วจึงวิเคราะห์และตรวจวินิจฉัยเพื่อระบุว่าอะไรเป็นข้อผิดพลาดและทำให้เกิดปัญหาขึ้น
4. จกการตรวจวินิจฉัย ทำให้ทีมงานได้วางแผนการแก้ปัญหา
5. จากนั้นก็เป็นการดำเนินการตามแผน
6. ประเมินผลเพื่อให้ทราบว่ายังมีข้อบกพร่องอะไรอีกบ้างที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

¹ William Dyer, **Team Building** : Issues and Alternatives, Massachusettes : Addison Wesley,



แผนภาพ วงจรการสร้างทีมงาน