**แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ****ทักษะความร่วมมือ** **(Collaboration Skills)**

**พระมหาอำพล ชัยสารี** **(1 กุมภาพันธ์ 2565)**

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ผลการศึกษาวรรณกรรมในวิทยานิพนธ์ “โปรแกรมออนไลน์เพื่อเสริมพลังความรู้ของครูสู่การพัฒนาทักษะความร่วมมือของนักเรียน” โดยระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)

ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนาคุณภาพของงาน ที่มีปรากฎการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังมาอย่างยืดเยื้อยาวนาน จึงต้องการนวัตกรรมใหม่มาใช้ หรืออาจเป็นผลสืบเนื่องจากปัจจัยอื่นๆ แล้วแต่กรณี

ในปัจจุบันมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่า หากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ Link To On-The-Job Application” และด้วยแนวคิดที่ว่าการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพราะจะทำให้ได้ “โปรแกรมพัฒนา” ที่ประกอบด้วยโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง และโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติ ด้วยการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีกระบวนการในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยแบบก่อนทดลอง (Pre-Experiment) หรือแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment) ในภาคสนามจริง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมในลักษณะ If X…Then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของนวัตกรรมนั้นด้วย จากนั้นจึงนำไปเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป

สำหรับโครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ผู้วิจัยจะต้องจัดทำคู่มือประกอบโครงการขึ้นมาจำนวนหนึ่ง เป็นคู่มือที่นำเสนอความรู้เกี่ยวกับ “นวัตกรรม” ที่จะพัฒนาขึ้น และความรู้เกี่ยวกับ “งาน” ที่จะให้ปฏิบัติ รวมทั้งโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติของกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ผู้วิจัยก็จะต้องจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางให้มีการวางแผนเพื่อการปฏิบัติของกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ซึ่งการจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้ง 2 โครงการดังกล่าวนี้ ถือเป็นภาระงานที่หนักที่ผู้วิจัยจะต้องใช้เวลาและความพยายามสูง อย่างน้อยก็ประมาณ 1 ภาคเรียน แต่หากในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ได้ดีก็จะทำให้มี “สารสนเทศ/ความรู้” ที่จะจัดทำเป็นคู่มือประกอบที่เพียงพอ

ดังนั้น การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ที่ถือเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) เกี่ยวกับทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills) จากหลากหลายทัศนะ อันจะเป็น “สารสนเทศ/ความรู้” ที่จะนำไปสู่การจัดทำ “คู่มือ” ประกอบโครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง และโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีคุณภาพและอย่างมีประสิทธิผล โดยมีผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) เกี่ยวกับทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills) ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

**นิยามของทักษะความร่วมมือ**

**Belgrad, Fisher, & Rayner (1995)** กล่าวว่า การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมต้องใช้การผสมผสานระหว่างมนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและทักษะการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับกลุ่มในการทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อาจได้เรียนรู้เกี่ยวกับการผสมผสานทักษะที่จำเป็นมาก ๆ นี้ในขณะที่ทำงานในฐานะส่วนหนึ่งของทีมวิจัยหรือในฐานะผู้บริหารขององค์กร การร่วมงานกับคนอื่นเพื่อเขียนและตีพิมพ์บทความในวารสาร อย่างไรก็ตามทักษะเหล่านี้มีความสำคัญมากขึ้นเมื่อทำงานกับผู้อื่นในระยะยาวและแบบยั่งยืน

**Helsel (2017)** ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กล่าวว่า ทักษะความร่วมมือเป็นการทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือมากกว่านั้นร่วมกันทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สำเร็จตามเป้าหมาย สมบูรณ์แบบ เร็วกว่า การทำงานเพียงผู้เดียว

หลังจากสังเกตเห็นหลายทีมที่ทำงานร่วมกัน ด้วยลักษณะงานของ Helsel เอง (บริษัทที่ปรึกษา/โปรแกรมจัดการข้อมูล TipHive) ก็พบว่าทักษะบางประการที่มีความสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกันที่ดี ได้แก่ 1.การเปิดเผยตรงไปตรงมา 2.ความอ่อนน้อมถ่อมตน 3.ความเต็มใจที่จะรับข้อเสนอแนะ 4.ความสามารถในการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ 5.ความสามารถในการสื่อสารความคิดอย่างชัดเจน 6.ความสามารถในการเป็นผู้นำหรือผู้ตาม 7.ความน่าเชื่อถือ 8.การประนีประนอม 9.การยอมรับ 10.ความสามารถในการรับฟัง 11.จิตวิญญาณของทีม 12.ความนับถือ 13.ความขยันหมั่นเพียร 14.ความตรงต่อเวลา

**Firestone (n.d.)** ศาสตราจารย์ University of California, Berkeley กล่าวว่า คนที่มีเพื่อนร่วมงานอาจต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อทำโครงการใดโครงการหนึ่งให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการเขียนรายงานที่สำคัญไปจนถึงการจัดชั้นวางขายสินค้า การทำงานร่วมกันเช่นนี้ก็ต้องใช้ทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่ช่วยคนสองคนหรือมากกว่านั้นให้ทำงานด้วยกันและทำหน้าที่ได้ดีในกระบวนงานนั้น ๆ ครูสามารถฝึกอบรมทักษะของการทำงานร่วมกันให้กับนักเรียนเพื่อให้ การทำงานกลุ่มให้สำเร็จไม่เพียงแต่ในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง สภาพแวดล้อมทางสังคม และด้านอื่น ๆ ของชีวิต

ทักษะพื้นฐานของการทำงานร่วมกันนั้นคล้ายกับทักษะการสื่อสาร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในวัยเด็กเล็กและสามารถพัฒนาทักษะเพิ่มได้เมื่อโตขึ้น แล้วทักษะของการทำงานร่วมกันคืออะไร ? การทำงานร่วมกันโดยทั่วไปแล้วจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับการทำงานของตนเองให้เข้ากับผู้อื่น คือ รับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องพูด การแสดงความคิดเห็น และร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้อื่น

**Ryan (2018)** นักเขียนอิสระและนักวิจัยอิสระ กล่าวว่า พจนานุกรมด้านธุรกิจได้นิยามของความร่วมมือว่า “การจัดการแบบมีส่วนร่วมซึ่งทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น (ซึ่งอาจมีหรือไม่มีความสัมพันธ์ก่อนหน้านี้) ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน” ทั้งนี้ การทำงานร่วมกัน คือ การทำงานเป็นทีมในระดับที่สูงขึ้น การทำงานร่วมกันช่วยให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายได้ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิผล

การทำงานร่วมกันในที่ทำงานมีประโยชน์หลายอย่าง ซึ่งข้อเขียนของบล็อก Huffington Post ได้ให้เหตุผลว่า สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันเป็นหัวใจสำคัญของที่ทำงานสมัยใหม่ เมื่อหลายทีมหรือหลายแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้ ก็จะสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและทักษะของทุกคนได้

ทีมงานสามารถนำองค์กรหรือโครงการไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือที่มีประสิทธิผล ผู้จัดการเองก็มีกลยุทธ์ในการทำให้ทุกคนได้ใกล้ชิดกันและสนับสนุนให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ใช่ว่าจะทำได้ง่าย แต่ก็ยังสามารถขับเคลื่อนไปได้หากทำตามคำแนะนำข้างต้น

**ในเว็บไซต์ของ Indeed Career Guide (2019)** เว็บไชต์เกี่ยวกับการสมัครงาน กล่าวว่า ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับบุคคลหนึ่งคนขึ้นไปเพื่อจัดการโครงการหรืองานให้เสร็จสมบูรณ์ หรือพัฒนาแนวคิดหรือกระบวนการนั้น การทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนหรือมากกว่านั้น ทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทีมหรือบริษัท การทำงานร่วมกันในที่ทำงานต้องใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการสื่อสาร การแบ่งปันความรู้และกลยุทธ์ และสามารถเกิดขึ้นได้ในสำนักงานแบบทั่วไป หรือระหว่างทีมงานที่ไม่ได้ทำงานในสำนักงาน

การทำงานเป็นทีมไม่เพียงแต่ทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน บ่อยครั้งเมื่อพนักงานทำงานร่วมกันจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการทำงานคนเดียวโดยลำพัง การร่วมมือกันเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงานยังสามารถเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันในที่ทำงานได้ นอกจากนี้การแบ่งปันแนวคิดและการระดมสมองยังมีประโยชน์ต่อการพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งนี้ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลก็มีอยู่หลายวิธี ซึ่งทักษะและเทคนิคที่ใช้เมื่อทำงานร่วมกันก็จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

**ในเว็บไซต์ของ** **Mind Tools (n.d.)** เว็บไชต์เกี่ยวกับทักษะการจัดการความเป็นผู้นำ ได้กล่าวว่า ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้คนในธุรกิจนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แม้ว่าจะคล้ายกับการทำงานเป็นทีม แต่ลักษณะของความร่วมมือไม่ได้เป็นแบบลำดับขั้น นั่นคือ ทุกคนมีสถานะเท่าเทียมกันโดยไม่นับลำดับความอาวุโส (แม้จะมีการเลือก 1 คนให้เป็นผู้ดูแลจัดการโครงการ) คุณสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมของคุณเองหรือจากแผนกอื่น ๆ รวมถึงผู้รับเหมา ลูกค้า หรือแม้แต่องค์กรอื่น ๆ ได้

ทำไมต้องทำงานร่วมกัน

ปัจจุบันนายจ้างหลายๆ แห่งได้กล่าวอ้างว่าการทำงานร่วมกันเป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของพนักงาน คำถามก็คือ แล้วทำไมจึงสำคัญขนาดนั้น?

ประการแรก เป็นวิธีที่ดีมากในการสนับสนุนให้ผู้คนแบ่งปันความรู้และทรัพยากร ตัวอย่างเช่น คุณสามารถนำไปใช้เสริมแรงให้การเจรจาต่อรอง เพื่อประสานกลยุทธ์ หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

ประการที่สอง ทำให้เกิดโอกาสอันดีสำหรับการทำงานข้ามทักษะและเครือข่าย และยังสามารถพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงานได้ด้วย ซึ่งมีผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า คนที่ทำงานร่วมกันจะจดจ่อกับงานของพวกเขานานกว่าคนที่ทำงานคนเดียวถึงร้อยละ 64

การทำงานร่วมกันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถช่วยให้เกิดความคุ้มค่า ความคิดสร้างสรรค์ และการแข่งขันได้มากขึ้น โดยผลการศึกษาข้างต้นยังพบว่าองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้นมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นห้าเท่า

**ในเว็บไซต์ของ** **Aiim (n.d.)** กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นวิธีการทำงานโดยที่หลายคนทำงานด้วยกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในระดับของกรอบแนวคิด ได้แก่ :

1. ความตระหนัก - เรากลายเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. แรงจูงใจ - เราขับเคลื่อนเพื่อให้ได้รับฉันทามติในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา
3. การเชื่อมประสานด้วยตนเอง – เมื่อจำเป็น เราก็ตัดสินใจในฐานะของคนๆ หนึ่ง
4. การมีส่วนร่วมทำ – เรามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและเราคาดหวังให้คนอื่นมีส่วนร่วมด้วย
5. การไกล่เกลี่ย – เราเจรจาและร่วมมือกัน และหาจุดกึ่งกลาง
6. การพึ่งพาอาศัยกัน-เราแบ่งปันและเราคาดหวังว่าจะได้การแบ่งปันเป็นการแลกเปลี่ยนแบบพึ่งพากัน
7. การสะท้อนผล - เราคิดและพิจารณาทางเลือกอื่น
8. การมีส่วนร่วมคิด - เรามีส่วนร่วมในเชิงรุกมากกว่ารอและดู

การทำงานร่วมกันขึ้นอยู่กับการเปิดเผยตรงไปตรงมาและการแบ่งปันความรู้ รวมถึงระดับของการมุ่งเน้นและความรับผิดชอบในส่วนขององค์กรธุรกิจ ซึ่งควรมีหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้กับการกำหนดและยกเลิกพื้นที่การทำงานของทีม ด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบในการรวบรวมผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน

**Doyle (2019)** ผู้เชี่ยวชาญด้านการหางานให้กับ The Balance Careers กล่าวว่า คำจำกัดความของคำว่า "ความร่วมมือ" หมายถึง การทำงานกับคนอื่นเพื่อสร้างหรือผลิตบางสิ่งบางอย่าง

การทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยจิตวิญญาณของความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน โดยทั่วไปแล้วนายจ้างจะมองหาพนักงานที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะส่วนหนึ่งของทีม และยินดีที่จะสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จส่วนบุคคลกับเป้าหมายของกลุ่ม

ในบางกรณี สมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันจะมาจากแผนกเดียวกันเพื่อประสานงานกิจกรรมให้ต่อเนื่อง ในบางสถานการณ์ มีการรวมตัวกันของทีมระหว่างแผนกเพื่อจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่ได้รับภารกิจให้ทำโครงการพิเศษให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

องค์ประกอบของการทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

แนวคิดของการทำงานร่วมกันดูเหมือนง่าย ซึ่งไม่ได้หมายความเพียงแค่ “ทำงานด้วยกัน” แต่มีอะไรมากกว่านั้น หากคุณทำงานกับผู้อื่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้คำนึงถึงองค์ประกอบของการทำงานร่วมกันที่ดีดังต่อไปนี้:

1. กำหนดคำจำกัดความและข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของหุ้นส่วนในกระบวนการทำงานร่วมกัน
2. สื่อสารภายในทีมอย่างเปิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา อย่าหวงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3. เห็นตรงกันในด้านเป้าหมายและวิธีการในการทำโครงการหรืองานให้สำเร็จ อย่าเพิ่งเดินหน้าต่อจนกว่าสมาชิกทุกคนจะเห็นชอบ
4. ให้การยอมรับและเคารพการมีส่วนร่วมของผู้ทำงานร่วมกันทั้งหมด การให้เครดิตคนทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ
5. ร่วมกันระบุอุปสรรคและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นเสมอ
6. วางเป้าหมายของกลุ่มไว้เหนือความพึงพอใจและการยอมรับส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคุณเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญคือต้องให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การทำงานร่วมกันไม่ใช่การทำตามเป้าหมายของใครคนใดคนหนึ่ง
7. ย่อมรับในความผิดพลาดและพร้อมให้อภัยผู้อื่น การแสดงความไม่พอใจหรือบ่อนทำลายความพยายามของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถือเป็นการทำให้เกิดความขัดแย้ง

[**Zahid**](https://www.jobssection.com/author/aqsazahid/) **(2018)** อาจารย์สอนพิเศษที่ York University และผู้จัดการอาวุโสที่ Flentis Corporation กล่าวว่า แทบจะทุกงานอาชีพในปัจจุบัน ต้องใช้ทักษะเชื่อมประสานกันบางอย่างจากสมาชิกในทีม เพื่อร่วมกันทำงานโดยใช้ทักษะการทำงานร่วมกัน ทำให้ความร่วมมือกลายเป็นทักษะที่จำเป็นในแทบทุกภาคส่วนของการทำงาน

อะไรคือทักษะการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน? ทักษะการทำงานร่วมกันช่วยให้พนักงานสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผล การทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จต้องอาศัยจิตวิญญาณความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน โดยทั่วไปแล้วนายจ้างจะหาคนทำงานที่จะเป็นฟันเฟืองในทีม และยินดีที่จะสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จส่วนตัวกับเป้าหมายของกลุ่ม

ฝ่ายที่ต้องทำงานร่วมกัน มีไม่กี่กรณี ที่สมาชิกของทีมซึ่งทำงานร่วมกันจะมาจากแผนกที่ลักษณะงานคล้ายกัน ซึ่งต้องดำเนินการตามกิจกรรมต่อเนื่องที่ต้องมีการประสานงานกัน แต่ในกรณีส่วนใหญ่ จะเป็นการรวมตัวกันของทีมระหว่างแผนกเพื่อจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด การทำงานร่วมกันสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างคู่ปฏิบัติงานหลายประเภทในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ทักษะการทำงานร่วมกันไม่ได้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานในบริษัทเดียวกันเสมอไป ผู้ให้บริการสามารถทำงานร่วมกับลูกค้าเพื่อรับทราบเป้าหมาย และผู้ขายสามารถร่วมมือกับลูกค้าเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ การทำงานร่วมกันยังสามารถเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่นอกขอบเขตการจ้างงานของตนได้ เช่น หุ้นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้รับเหมา อาสาสมัครและซัพพลายเออร์

องค์ประกอบของทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จ

1. กำหนดและยอมรับบทบาทของผู้ร่วมงานอย่างชัดเจนในกระบวนการทำงาน
2. สื่อสารภายในทีมอย่างเปิดเผย เพื่อแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงาน
3. เห็นชอบในเป้าหมายและวิธีการในการทำโครงการหรืองานให้สำเร็จ
4. การยอมรับและเคารพการมีส่วนร่วมของผู้ทำงานร่วมกันทั้งหมด
5. ระบุอุปสรรคและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน
6. วางเป้าหมายของกลุ่มไว้เหนือความพึงพอใจและการยอมรับส่วนบุคคล
7. ย่อมรับในความผิดพลาดและพร้อมให้อภัยผู้อื่น

**ใน****เว็บไซต์ของ My Hub (2018)** เว็บไซต์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ได้กล่าวว่า การทำงานที่เชื่อมประสานกันและการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่าในที่ทำงานใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานสองคนที่ปฏิสัมพันธ์กันเพื่อทำงานให้เสร็จ หรือทีมงานข้ามแผนกที่ร่วมกันทำโครงการใดโครงการหนึ่ง การทำงานร่วมกันของพนักงานก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่พบในทุกธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม การทำงานร่วมกันในที่ทำงานมักได้รับการอนุญาตเสมอ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่นายจ้างกำหนดให้พนักงานต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นความสำเร็จ ทักษะการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการปลูกฝังและพัฒนา แล้วทีมของคุณมีทักษะการทำงานร่วมกันที่ต้องใช้ในที่ทำงานหรือไม่ มาดูกันว่าทักษะเหล่านั้นคืออะไรและจะส่งเสริมในธุรกิจของคุณได้อย่างไร แต่ก่อนอื่นต้องนิยามความร่วมมือในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อน

ตัวอย่างการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน

ตอนนี้เราได้ระบุวัฒนธรรมขององค์กรที่จำเป็นในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงทักษะที่พนักงานผู้ประสานงานแต่ละคนต้องมี จึงขอนำเสนอตัวอย่างของการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงาน ซึ่งเราจะดูจากสถานการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นทุกวันที่พบได้ทั่วไปในองค์กรส่วนใหญ่ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพก็อาจใช้ได้กับธุรกิจของคุณ

สถานการณ์ในที่ทำงาน: การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ทางการตลาด

บริษัทส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ทางการตลาดอยู่แล้ว ดังนั้นลองสมมติให้บริษัทของคุณก็มีกลยุทธ์ดังกล่าวพร้อมต่อการพิจารณาทบทวนแล้ว คุณจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุภารกิจตามกลยุทธ์นี้? สำหรับธุรกิจส่วนใหญ่การทบทวนกลยุทธ์จะเริ่มจากการเลือกพนักงานที่มีบทบาทสำคัญสองสามคน ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ที่อยู่ในสำนักงานในวันนั้น ให้ดำเนินการจัดประชุมทางอีเมลเพื่อทบทวนกลยุทธ์ที่มีอยู่ด้วยการส่งเอกสารฉบับร่างกลับไปกลับมาภายในบริษัท ไม่ต้องสงสัยเลยว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ้างระหว่างการสื่อสารเนื่องจากความเข้าใจผิดเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบ แต่ก็ไม่ต้องกังวลกับเรื่องนี้ เพราะในตอนท้ายก็จะเข้าใจกันได้ เมื่อกลยุทธ์ใหม่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการแล้ว เอกสารประกาศของบริษัทก็จะถูกส่งไปยังอีเมลของพนักงานทุกคนพร้อมสำเนาเอกสารแจกให้ สิ่งเหล่านี้ฟังดูเหมือนว่าเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจของคุณหรือไม่? แน่นอนว่าไม่ใช่เรื่องแปลก แต่กระบวนการทำงานนี้ใช้ได้ผลอย่างไรในธุรกิจที่มีทักษะการทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การจัดตั้งทีมงานโครงการ โดยใช้ข้อมูลพนักงานจากระบบอินทราเน็ตซึ่งระบุสาขาความเชี่ยวชาญและองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ซึ่งทีมงานโครงการจะถูกแต่งตั้งจากตัวแทนข้ามแผนก มีการมอบหมายและตกลงในบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนโดยทีมงานโครงการ
2. มีการสร้างพื้นที่โครงการให้ใช้ร่วมกันบนระบบออนไลน์ของสำนักงาน การเข้าถึงจะถูกจำกัดให้กับสมาชิกของทีมงานโครงการเท่านั้น และไม่ว่าสมาชิกในทีมจะอยู่ที่ไหน พวกเขาก็สามารถใช้พื้นที่โครงการเพื่อแบ่งปันข้อมูลเชิงลึก สารสนเทศ ข้อมูล และแนวคิดที่เกิดจากการระดมสมองได้
3. มีการจัดทำแผนงานโครงการและช่วงเวลาดำเนินการ การระบุลำดับเหตุการณ์และความรับผิดชอบหลักๆ การเผยแพร่แผนงานโครงการบนพื้นที่โครงการในระบบอินทราเน็ต สมาชิกในทีมสามารถรายงานความคืบหน้าและแจ้งข้อมูลโดยตรงต่อสมาชิกคนอื่น ในประเด็นต่างๆ โดยตรงแบบทันที โดยใช้ตารางจัดการงานของโปรแกรม Microsoft ที่มีอยู่ในพื้นที่โครงการในระบบอินทราเน็ต ข้อคิดเห็นของพนักงานจะถูกสำรวจผ่านระบบอินทราเน็ต การขอคำแนะนำจากกลุ่มพนักงานในระดับที่แตกต่างกันนั้นไม่ได้เป็นเพียงความคิดที่ดีในแง่ของการได้มาซึ่งผลผลิตที่ดีขึ้น แต่ยังช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานกับผู้บริหาร และเป็นที่ทราบกันดีว่าพนักงานที่มีความผูกพันก็มีแน้วโน้มที่จะมีความสุขและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น ขอให้แน่ใจว่าได้ตรวจสอบความคิดเห็นของพนักงานผ่านแบบสอบถามในระบบอินทราเน็ต
4. มีการพัฒนาฉบับร่างของกลยุทธ์ทางการตลาด แทนที่จะส่งแผนฯ ที่ปรับแก้ไปมาทางอีเมล การใช้โปรแกรม MS Word หรือ Google Doc ที่มีอยู่ในพื้นที่โครงการในระบบอินทราเน็ตจะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานกับร่างกลยุทธ์ฯ นั้นได้พร้อมกันแบบทันที และจัดการเอกสารให้เป็นปัจจุบันโดยอัตโนมัติ ซึ่งสมาชิกทุกคนมั่นใจได้ว่าพวกเขากำลังใช้งานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่สุด
5. มีการสรุปกลยุทธ์ทางการตลาดและอนุมัติโดยคณะกรรมการ แทนที่จะพิมพ์และแจกจ่ายกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นี้ให้กับทุกทีมและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เอกสารจะถูกเผยแพร่บนอินทราเน็ตและพนักงานทุกคนจะได้รับแจ้งผ่านทางกระดานข่าวของอินทราเน็ต จากนั้นกลยุทธ์ฉบับเต็มก็สามารถเข้าถึงหรือดาวน์โหลดโดยตรงจากอินทราเน็ตได้ตามต้องการ

**Rouse (2016)** นักเขียนด้านเทคนิคและผู้อำนวยการของ WhatIs.com กล่าวว่า ความร่วมมือ เป็นความพยายามร่วมกันของบุคคลหลายคนหรือกลุ่มทำงาน เพื่อทำให้งานหรือโครงการประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปแล้ว การทำงานร่วมกันภายในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความสามารถของคนสองคนขึ้นไปในการพิจารณาและมีส่วนร่วมในเอกสารหรือเนื้อหาอื่น ๆ ผ่านเครือข่าย

ความสามารถในการทำงานร่วมกันและการสื่อสารในองค์กร กำลังกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับตัวทางธุรกิจ การทำงานร่วมกันขององค์กรอาจครอบคลุมการใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันเครื่องมือเครือข่ายทางสังคมขององค์กร อินทราเน็ตขององค์กร และอินเทอร์เน็ตสาธารณะ

การทำงานร่วมกันบนคลาวด์ช่วยให้พนักงานทำงานด้วยกันในด้านเอกสารและข้อมูลอื่นๆ ที่จัดเก็บอยู่ที่อื่นและนอกขอบเขตไฟร์วอลล์ของบริษัท พนักงานใช้แพลตฟอร์มบนคลาวด์เพื่อแบ่งปัน แก้ไขและทำงานด้วยกันในโครงการต่างๆ การทำงานร่วมกันบนคลาวด์ช่วยให้คนสองคนขึ้นไปสามารถทำงานในภารกิจโครงการหนึ่งๆ ได้พร้อมกัน

ช่วงเวลาในการทำงานร่วมกันอาจไม่ตรงกันก็ได้ ในกรณีที่งานนั้นไม่จำเป็นต้องสื่อสารและทำงานด้วยกันในเวลาเดียวกัน การทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือที่รู้จักในชื่อการทำงานร่วมกันแบบทันที (เรียลไทม์) นั้นเป็นการที่ผู้ทำงานด้วยกันลงมือทำงานนั้นๆ ในเวลาเดียวกัน

ความคล่องตัวขององค์กร (ความสามารถในการทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ โดยสื่อสารผ่านโน้ตบุ๊กแท็บเล็ต และสมาร์ทโฟน) ก็กลายเป็นสิ่งเคยชินสำหรับทั้งนายจ้างและลูกจ้างอย่างรวดเร็ว ผู้คนทำงานจากที่บ้าน ขณะเดินทาง และช่องทางอื่น ๆ ทั้งในและนอกเวลาทำงาน และจะสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้จากทุกอุปกรณ์ที่ใช้งานอยู่ การทำงานร่วมกันผ่านช่องทางที่เคลื่อนที่ได้นี้ต้องใช้แพลตฟอร์มและโปรแกรมที่ไม่ต้องพ่วงกับเครื่องมือเสริมใดๆ

การทำงานร่วมกันตามบริบท เป็นการใส่โปรแกรมทางธุรกิจ เช่นโปรแกรมประมวลผลคำ การส่งข้อความทันทีภายในองค์กร (EIM) ปฏิทินที่ใช้ร่วมกันและซอฟต์แวร์อื่น ๆ ลงในส่วนต่อประสานของผู้ใช้แบบรวมศูนย์ที่ใช้เทคโนโลยีการแสดงตนเพื่อเสริมการทำงานร่วมกัน วิธีการดังกล่าวช่วยให้ผู้ใช้สามารถสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรใด ๆ ได้ทันทีที่ต้องการจาแอพพลิเคชันใด ๆ ก็ได้ ซึ่งมีจุดประสงค์คือการทำให้การทำงานร่วมกันทางออนไลน์เป็นไปอย่างเรียบง่ายและใช้งานไม่ต่างจากการทำงานกับผู้คนที่อยู่ในห้องเดียวกัน ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานกับผู้คนไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลก

**ในเว็บไซต์ของ The Supportive Classroom (n.d.)** กล่าวถึง ทักษะความร่วมมือ ว่า บรรทัดฐานของชั้นเรียนแสดงถึงพฤติกรรมที่คาดหวังที่สนับสนุนแนวคิดหลักของความไว้วางใจ การแบ่งปัน การเป็นเจ้าของ และการเคารพ โดยทักษะการทำงานร่วมกันเป็นวิธีเฉพาะที่คาดหวังให้นักเรียนประพฤติตนเพื่อบรรลุบรรทัดฐานของชั้นเรียน หลังจากพัฒนาบรรทัดฐานของชั้นเรียนแล้ว จึงมีการประเมิน การจัดลำดับความสำคัญ และสอนทักษะการทำงานร่วมกัน

ทักษะการทำงานร่วมกันที่ได้ระบุว่าเป็นการส่งเสริมแนวคิดหลักและสนับสนุนบรรทัดฐานของชั้นเรียน โดยทีมผู้สอนประสบความสำเร็จในการใช้ทักษะการทำงานร่วมกัน ในทักษะที่กล่าวถึงวิธีการที่นักเรียนและครูควรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อตระหนักถึงบรรทัดฐานของชั้นเรียน สิ่งเหล่านี้ถือว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยชั้นเรียนอาจต้องเพิ่มทักษะอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอย่างเต็มที่

นักเรียนสามารถมีส่วนร่วมในการระบุและจัดลำดับความสำคัญทักษะการทำงานร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น ด้วยการอภิปรายและเขียนรายการพฤติกรรมที่สนับสนุนบรรทัดฐานในชั้นเรียน หรือโดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อเลือกทักษะจากรายการดังกล่าว การเลือกทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อสอนเป็นเพียงการเลือกว่าจะเริ่มต้นที่ใด ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว บรรทัดฐานของชั้นเรียนที่นักเรียนยังปฏิบัติได้ไม่คล่อง รวมถึงทักษะการทำงานร่วมกันที่จะสนับสนุน จะต้องได้รับการสอนและสร้างให้เกิดเป็นคุณลักษณะในด้านทักษะของนักเรียน

ทีมผู้สอนควรจัดช่วงเวลาการสอน 20-30 นาทีในแต่ละสัปดาห์สำหรับการสอนเบื้องต้นเกี่ยวกับทักษะการทำงานร่วมกัน เป้าหมายคือการแนะนำทักษะใหม่ๆ หนึ่งทักษะในแต่ละสัปดาห์

ทีมผู้สอนควรระบุกิจกรรมที่มีการปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันอย่างน้อยหนึ่งกิจกรรม (กิจกรรมเป็นคู่ กิจกรรมกลุ่มย่อย) ซึ่งนักเรียนสามารถฝึกฝนโดยใช้ทักษะการทำงานร่วมกัน กิจกรรมสามารถกำหนดขึ้นจากวิชาใด ๆ ก็ได้ (เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี การอ่าน) ตราบใดที่เปิดโอกาสให้นักเรียนฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกัน หลังจากทำกิจกรรมที่ต้องปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ต้องใช้เวลาเพิ่มอีก 5 นาทีเพื่อให้นักเรียนประมวลผลว่าพวกเขาใช้ทักษะได้ดีเพียงใดในระหว่างกิจกรรม และหากจำเป็นก็ให้กำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงแก้ไข

**กล่าวโดยสรุป** นิยามของทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills) จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น หมายถึง การทำงานกับคนอื่นซึ่งเป็นการจัดการแบบมีส่วนร่วมซึ่งทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น ต้องใช้การผสมผสานระหว่างมนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่าง คือ พฤติกรรมที่ช่วยคนสองคนหรือมากกว่านั้นให้ทำงานด้วยกันและทำหน้าที่ได้ดีในกระบวนงานนั้นๆ เพื่อเชื่อมประสานกันเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่าในที่ทำงานใดๆ ช่วยให้บุคลากรสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผล การทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จต้องอาศัยจิตวิญญาณความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบของทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จดังนี้ เช่น

* กำหนดและยอมรับบทบาทของผู้ร่วมงานอย่างชัดเจนในกระบวนการทำงาน
* เห็นชอบในเป้าหมายและวิธีการในการทำโครงการหรืองานให้สำเร็จ
* ระบุอุปสรรคและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน
* สื่อสารภายในทีมอย่างเปิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา อย่าหวงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
* เห็นตรงกันในด้านเป้าหมายและวิธีการในการทำโครงการหรืองานให้สำเร็จ อย่าเพิ่งเดินหน้าต่อจนกว่าสมาชิกทุกคนจะเห็นชอบ
* ให้การยอมรับและเคารพการมีส่วนร่วมของผู้ทำงานร่วมกันทั้งหมด การให้เครดิตคนทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ
* ร่วมกันระบุอุปสรรคและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นเสมอ
* วางเป้าหมายของกลุ่มไว้เหนือความพึงพอใจและการยอมรับส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคุณเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญคือต้องให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การทำงานร่วมกันไม่ใช่การทำตามเป้าหมายของใครคนใดคนหนึ่ง
* ย่อมรับในความผิดพลาดและพร้อมให้อภัยผู้อื่น การแสดงความไม่พอใจหรือบ่อนทำลายความพยายามของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถือเป็นการทำให้เกิดความขัดแย้ง
* ความตระหนัก - เรากลายเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
* แรงจูงใจ - เราขับเคลื่อนเพื่อให้ได้รับฉันทามติในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา
* การเชื่อมประสานด้วยตนเอง – เมื่อจำเป็น เราก็ตัดสินใจในฐานะของคนๆ หนึ่ง
* การพึ่งพาอาศัยกัน-เราแบ่งปันและเราคาดหวังว่าจะได้การแบ่งปันเป็นการแลกเปลี่ยนแบบพึ่งพากัน
* การสะท้อนผล - คิดและพิจารณาทางเลือกอื่น
* จิตวิญญาณของทีม
* ความตรงต่อเวลา

**ความสำคัญของทักษะความร่วมมือ**

**Contributor (2019)** กล่าวถึง ความสำคัญของทักษะความร่วมมือไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงการจ้างพนักงานรายชั่วโมง มาตรฐานด้านอุตสาหกรรมและกฎข้อบังคับเป็นสิ่งแรกๆ ที่ต้องคำนึงถึง ต้องพิจารณาว่าจะคำนวณค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือตามอัตราจ้างที่กำหนดไว้ จะจัดการค่าจ้างให้ครอบคลุมกับภาษีที่รัฐบาลกำหนดได้อย่างไรบ้าง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องสำคัญและต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

งานของนักเขียนจะมีประโยชน์หากนำไปแบ่งปันให้กับสมาชิกในทีมและสนับสนุนให้ทำงานร่วมกัน ตัวอย่าง เช่น หากนักเขียนผู้นี้ร่วมงานกับฝ่ายกราฟฟิกดีไซน์ นักพัฒนาเว็บไซต์และผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ผลก็จะออกมาดียิ่งขึ้นเป็นต้น

**ในเว็บไซต์ของ** **lmacademics (2019)** กล่าวถึง ความสำคัญของทักษะความร่วมมือไว้ว่า เป็นการรวมกันของ 2 แนวคิดที่มีความต่างกันเล็กน้อย ได้แก่ ทีมเวิร์ค (teamwork) ซึ่งหมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมที่มีเป้าหมายเดียวกัน และ collaboration ซึ่งหมายถึง การทำงานร่วมกันแม้จะมีเป้าหมายต่างกัน แต่เมื่องานสำเร็จสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ร่วมกัน เราจะเริ่มเห็นว่าพนักงานที่มีทีมเวิร์คที่ดีและทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ดีจะช่วยให้องค์กรมีบรรยากาศที่น่าทำงานและเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ส่วนในโรงเรียนเองก็มีการสอนให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันกับเพื่อนๆ มากขึ้นและเน้นในด้านแนวทางความพยายามในการทำงานร่วมกัน

**Kashyap (2017) กล่าวว่า** วลีพื้นฐานของการทำธุรกิจทุกวันนี้คือ “เราต้องร่วมมือกัน” การทำงานร่วมกันในองค์กรคือสัญญาณของทีมที่มีประสิทธิภาพ เพราเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นเพื่อให้ผลออกมาดีที่สุด สิ่งที่จำเป็นมากที่สุดในทีมคือการมีประสิทธิภาพและยังเป็นมุมมองที่สำคัญภายในองค์กร การทำงานร่วมกันในองค์กร (Workplace Collaboration)  จะเป็นตัวช่วยกระจายงานให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ป้องกันไม่ให้คนใดคนหนึ่งในทีมมีภาระงานที่มากเกินไป *“อย่าให้การร่วมงานที่ไร้ประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคของความสำเร็จ”* เมื่อคุณมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ([Team Collaboration](https://www.proofhub.com/how-it-works/project-collaboration-software)) มักจะได้เห็นผลลัพธ์ที่ดีออกมาเสมอเนื่องจากไม่ต้องกังวลว่าทีมจะทำงานร่วมกันได้หรือไม่ การทำงานเป็นทีม (Working in Team) ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นและช่วยเพิ่มแรงบันดาลใจในการทำงานแก่พนักงานอีกด้วย

**ในเว็บไซต์ของ** **Elcom (2018)** กล่าวถึงเรื่องของทักษะความร่วมมือว่า การทำงานร่วมกันในที่ทำงานไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ถึงกระนั้นกลับเป็นเรื่องที่ทวีความสำคัญมาขึ้นเรื่อย ๆ ในยุคใหม่นี้ เนื่องจากเราสามารถเชื่อมต่อคนทั้งโลกได้ เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลออนไลน์ (Cloud computing) และอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ([Collaborate With Colleagues](https://www.elcom.com.au/resources/blog/connecting-communicating-and-collaborating-with-colleagues))  ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยเสริมสร้างกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถและเกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการทำงานร่วมกันนั้นเกิดขึ้นมากในโลกออนไลน์มากกว่าการทำงานแบบเจอกันต่อหน้าต่อตาในองค์กร ในบทความนี้เราจะเจาะลึกถึงสาเหตุว่าทำไมการทำงานร่วมกันในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและประโยชน์หลักๆ ที่เราจะได้และสิ่งที่คุณต้องรู้

**ในเว็บไซต์ของ** **Nutcache (2019)** กล่าวว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้แต่ละธุรกิจประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้หรือไม่ ด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้น การสนับสนุนให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ก็ยิ่งเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อการเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีแก่เหล่าพนักงาน

การทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเทียบกับคนที่ทำงานโปรเจคเดี่ยว การทำงานร่วมกันยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานต่างมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งมาพร้อมกับการมีแรงบันดาลใจเพิ่มมากขึ้นเมื่อได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

ยังมีอีกหลายมุมมองที่บ่งบอกว่าการทำงานร่วมกันนั้นมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. การระดมสมอง (Brainstorming) – การทำงานร่วมกันทำให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันและร่วมกันหาทางทำเป้าหมายให้สำเร็จโดยการคิด การระดมสมอง และการร่วมกันออกความเห็นในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อช่วยหาวิธีแก้ไขปัญหา
2. การให้คุณค่า (Providing Value) – การมีเป้าหมายร่วมกันจุดประกายให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ตนอย่างหนักแน่น การที่ทีมเห็นคุณค่าของการร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์เดียวกันทำให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลที่มีความหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งในระดับทีมและระดับองค์กรต่างก็ได้ผลประโยชน์จากตรงนี้
3. การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน (Equal Partaking) – การทำงานร่วมกันจะช่วยให้ทุกคนมีโอกาสได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน

**Moseley (2019)** กล่าวว่า เนื่องจากคนเรามีชุดทักษะที่มีความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติงานร่วมกันจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าที่ผ่านมา แต่ความจริงแล้วมันหมายความว่าอย่างไร? อะไรคือการทำงานร่วมกันกันแน่ ?

แม้คำว่า”ความร่วมมือ” (collaboration) จะกลายเป็นเสมือนวลีนิยมขององค์กร แต่ก็ไม่ใช่ถ้อยคำที่ฟังแล้วเบื่อหูแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม การทำงานร่วมกันในองค์กรคือสิ่งที่จะช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งที่อธิบายได้ง่ายๆ เช่นนี้เอง

ความร่วมมือ (collaboration) คือการที่กลุ่มคนได้ใช้ความชำนาญของตนในการร่วมงานกันเพื่อให้บรรลุผลและได้รับผลประโยชน์จากเป้าหมาย โปรเจค หรือภารกิจที่มีร่วมกัน ก็เหมือนกับช่างภาพที่ทำงานกับนักออกแบบในการถ่ายปกนิตยสาร หรือฝ่ายเทคโนโลยีซึ่งปกติแล้วจะถูกเรียกตัวมาทำงานกับฝ่ายการตลาดและร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรายไตรมาสอยู่เป็นประจำเป็นต้น พูดอีกแบบหนึ่งก็คือการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการของการทำงานกลุ่ม แต่ก็ยังถือเป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วย หากคุณสามารถทำงานกับผู้อื่นได้ดี นั่นก็จะส่งผลดีต่อผลงานโปรเจคกลุ่มที่จะตามมา

อย่างไรก็ตามองค์กรของคุณก็มีการทำงานร่วมกันอยู่แล้วตลอดเวลา (แม้กระทั่งตอนนี้) แท้จริงแล้วการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในการทำงานของผู้คนในปัจจุบัน แต่เราแทบจะไม่รู้ตัวเลย

เช่นนั่นแล้วการย้อนกลับไปประเมินการทำงานร่วมกันของคุณกับผู้อื่นนั้นเป็นเรื่องจำเป็น ทำไมหรือ? ก็เนื่องจากองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันได้ดีนั้นมักจะประสบความสำเร็จด้านการเงินได้มากกว่า มีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีอัตราการความผูกพันของพนักงานสูงกว่า

**Dobos (2017)** กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความคิดเหมือนกันแต่ทักษะต่างกันหรือมีประสบการณ์คนละด้านล้วนแต่ให้ประโยชน์กับคุณโดยตรง สมาชิกในทีมที่มีความรู้เชิงลึก มีประสบการณ์เฉพาะด้าน มีมุมมองการแก้ปัญหาที่แตกต่าง หรือการใช้เมนูลัดอื่นในซอฟต์แวร์ ล้วนแต่สอนให้คุณได้ข้อมูลความรู้ใหม่ๆ ขณะเดียวกันคุณและสมาชิกคนอื่นๆ ก็ได้แลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถของตนในการทำงานกับผู้อื่นด้วย ลองจินตนาการว่าหากคุณกำลังตัดต่อวีดีโออยู่แล้วคุณเจอปัญหาเกี่ยวกับการเชื่อมต่อเสียงซึ่งคุณต้องแก้ปัญหาเพื่อจะได้ทำงานต่อ คุณสามารถหาทางแก้ได้ในอินเตอร์เน็ตก็จริง แต่การเสียเวลาไปกับการอ่านบทความหรือดูวีดีโอจะทำให้ความคิดที่กำลังลื่นไหลสะดุดลง อาจกินเวลานานหลายนาทีหรืออาจจะเป็นชั่วโมงก็เป็นได้ และก็จะทำให้คุณหลุดจาก “ห้วง”ความคิดอันสร้างสรรค์นั้นไปเลย ทีนี้ลองจินตนาการว่านอกจากปัญหาการเชื่อมต่อแล้วก็ยังมีปัญหาอื่นอีก 12 ประการซึ่งต้องทำการแก้ไขภายในโปรเจคนั้น – โอกาสที่คุณจะรู้วิธีแก้ไขทุกอย่างนั้นมีน้อยมาก การมีสมาชิกในทีม 2 คนอาจจะมีโอกาสแก้ปัญหาได้ 2 เท่า แต่ถ้าในทีมมี 10 คนก็จะยิ่งเพิ่มโอกาสได้เป็น 10 เท่า ซึ่งจะช่วยให้คุณแก้ปัญหาได้ในทันทีตรงนั้นเลย และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรเพิ่มเติมด้วย ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ในทีมระหว่างสมาชิก 10 คน จะให้ประโยชน์ต่อสมาชิกแต่ละคนได้มากขึ้นคนละ 10 เท่า ซึ่งเป็นการเรียนรู้ภายในองค์กรจากการทำงานร่วมกัน เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ต้องลงทุนและทำได้เลยทันที และช่วยให้สมาชิกร่วมงานกันได้เป็นอย่างดีด้วย

ในทางตรงกันข้าม การทำงานกับคนที่คิดต่างและอาจจะร่วมงานด้วยยากก็มีข้อดีอยู่บ้างเช่นกัน นั่นคือเป็นการท้าทายระบบเดิมๆ การมีความคิดและประสบการณ์ที่เป็นไปในแนวเดียวกันจะมองเห็นวิธีแก้ปัญหาคล้ายกันในความท้าทาย – แต่นี่อาจจะเป็นวิธีเดียวจากหลายๆ วิธีที่หาได้และไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีที่ดีที่สุดด้วย การมองเห็นปัญหาและการแก้ปัญหาเดียวกันกับผู้อื่น จะต้องมีการได้พูดคุยกับผู้นั้นเกี่ยวกับประสบการณ์ของเขาและแบ่งปันหนทางแก้ปัญหาของเขา นี่คือของขวัญชิ้นใหญ่ที่ creative producer จะได้รับ ซึ่งก็คือความสามารถในการมองเห็นความคิดอีกด้านที่ให้ผลแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แต่ก็ยังคงเป็นผลลัพธ์แบบที่ต้องการ ประสบการณ์เหล่านี้ทำให้แต่ละคนสามารถมองเห็นความท้าทายในอนาคตจากหลายๆ มุมมองและเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดไปใช้กับสถาณการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้

ในระหว่างการทำงานเป็นทีมเวิร์ค (Team Work) นักเรียนไม่เพียงแต่ได้รู้จักกันและกันเท่านั้น แต่ยังได้รู้จักตัวเองมากขึ้นด้วย พวกเขาสามารถวิเคราะห์ทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพของตนและการตอบสนองในการทำงานต่างๆ สามารถแสดงให้เห็นการตอบสนองต่อคำวิจารณ์ ต่อความกดดันในระยะเวลาที่มีจำกัดและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ นักเรียนเหล่านี้สามารถกลับมาประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะการตัดสินใจของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้ช่วยประเมินประโยชน์ของการทำงานกลุ่มได้อย่างไร? จุดบกพร่องของคุณอยู่ตรงไหน(เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง)? และจุดแข็งของคุณ (โอกาสในการเป็นผู้นำ) อยู่ตรงไหน? ทักษะและเป้าหมายอะไรที่คุณจะสามารถทำได้ดีที่สุดเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ?

**ในเว็บไซต์ของ** **Smart Sheet (2019)** กล่าวถึงเรื่องของทักษะความร่วมมือว่า เป้าหมายที่มีร่วมกันในการร่วมงานภายในองค์กรคือการเพิ่มความสำเร็จให้กับโปรเจค แต่ ”ความสำเร็จ” (Success) สามารถแบ่งออกเป็นส่วนเล็กๆ ที่มีความสำคัญเท่าๆ กันซึ่งช่วยให้การทำงานคล่องตัวขึ้น ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม เพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น ต่อไปนี้จะเป็นตัวอย่างของประโยชน์ที่ได้จากการทำงานร่วมกันในองค์กร

1. นวัตกรรมที่รวดเร็วกว่า (Faster-Paced Innovation) การที่ทีมของคุณมีผู้เชี่ยวชาญหลายด้านและมีมุมมองที่หลากหลายทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างง่ายดายและรวดเร็ว การอัพเดทความเคลื่อนไหวของโปรเจค โอกาสใหม่ๆ และการแข่งขันที่เสริมศักยภาพจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กัน และคุณก็จะสามารถใช้โอกาสนี้เร่งให้เกิดแนวคิดและการนำวิธีแก้ปัญหาที่ได้ไปใช้แก้ปัญหาจริง
2. การทำงานทางไกลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Increased Efficiency for Remote Teams) เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานออนไลน์ร่วมกันจะมีประโยชน์มากโดยเฉพาะกับทีมที่สมาชิกอยู่ทางไกล เพราะทุกคนสามารถอัพเดทสถานการณ์ทำงานได้เป็นประจำ(และสามารถอัพเดทได้ตลอดเวลา)ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน การเปิดกว้างในการร่วมงานกันช่วยให้พนักงานที่อยู่ห่างไกลไม่รู้สึกแปลกแยกและช่วยให้พวกเขามีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นด้วย
3. การสร้างทักษะให้พนักงาน (Employee Skill-Building) เมื่อการทำงานร่วมกันช่วยให้ทุกคนมีโอกาสในการแบ่งปันความรู้อย่างเท่าเทียม สมาชิกแต่ละคนสามารถเรียนรู้จากเพื่อนๆ ในทีมได้เพราะทุกคนเป็นแหล่งรวมความสามารถและจุดแข็งมากมาย ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาได้ต่อยอดองค์ความรู้และสามารถวิเคราะห์ความรู้ของตนเองได้ และเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน บ่อยครั้งต้องใช้ข้อมูลจากหลากหลายทีม คุณควรสนับสนุนให้แต่ละทีมมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างต่างแผนกกัน นอกจากนี้แล้วพนักงานที่เข้ามาใหม่จะเรียนรู้งานได้เร็วขึ้นด้วยเมื่อได้ทำงานกับทีมที่มีการทำงานร่วมกันอย่างดี
4. ความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น (Increased Employee Satisfaction) การทำงานร่วมกันในองค์กรช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งให้พนักงานรู้สึกเห็นคุณค่าความสำคัญของความสามารถอันเป็นเอกลักษณ์ของตนเช่นเดียวกันการมีส่วนร่วมในการทำงานการที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสุขไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรได้นานยิ่งขึ้นอีกด้วย
5. การเห็นภาพรวมขนาดใหญ่ (Big-Picture View) การทำงานร่วมกับผู้อื่นทำให้สมาชิกแต่ละคนได้เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างการดำเนินงานโครงการต่างๆ และแผนกอื่นๆ ทำให้พนักงานไม่รู้สึกแปลกแยกและเข้าใจว่างานของพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าโปรเจคที่กำลังทำเสียอีก การมีเป้าหมายร่วมเช่นนี้มีความสำคัญเพราะทำให้พนักงานเห็นว่าการทำงานด้วยกันมันมีความหมายมากเพียงใด
6. ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น (More Satisfied Customers) เมื่อพนักงานสามารถบริการข้อมูลได้ดีและรวดเร็วขึ้น(ผ่านเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน) พนักงานก็สามารถหาทางช่วยเหลือลูกค้าได้ทันใจยิ่งขึ้น ลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจและอยากใช้บริการอีก เป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**Valdellon (2017)** กล่าวว่านี่คือประโยชน์ 11 ข้อที่เราคัดหามาให้เห็นว่าเหตุใดทีมที่ดีจึงความสำคัญต่อองค์กรในการทำงานแต่ละวัน ซึ่งได้แก่

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Improved Flexibility of the Organization) เมื่อการทำงานร่วมกันมีการปรับปรุงพัฒนา องค์กรก็จะมีความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น การมีทีมที่ดีจะทำงานได้ง่ายเมื่อต้องรับมือกับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความจริงแล้วทีมที่ดีและการทำงานร่วมกันเป็นพื้นฐานของหลายๆ ทฤษฎีเช่นทฤษฎีของ Agile และ Scrum ซึ่งช่วยให้ทีมมีความยืดหยุ่นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น
2. 2.ความผูกพันธ์ของพนักงาน (Engaged Employees) “เป็นที่น่าเสียดายที่ในสหรัฐอเมริกามีพนักงานเพียงร้อยละ 33 ที่รู้สึกผูกพันกับบริษัท*”* Nick Sanchez ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารคนของบริษัท Namely กล่าวไว้ “ซึ่งหมายความว่าหากคุณไม่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันธ์กับบริษัท องค์กรของคุณจะอยู่ในภาวะเสี่ยง” และหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรคือการพัฒนาทีมเวิร์ค ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในทีมของคุณ การเปิดกว้างให้เกิดการทำงานร่วมกันนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานและทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำโปรเจคใหม่ๆ พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่มองว่าเป็นโอกาสมากกว่าเป็นภาระ เพราะเป็นความท้าทายที่จะทำให้พวกเขาพัฒนาตนเองไปอีกขั้นหนึ่ง
3. พนักงานมีสุขภาพที่ดี (Healthier Employees) คุณอาจสงสัยว่าการมีทีมที่ดีช่วยส่งเสริมสุขภาพได้อย่างไร? ก็จากนิตยสาร[*Harvard Business Review*](https://hbr.org/2016/04/good-bosses-create-more-wellness-than-wellness-plans-do)ซึ่งบอกไว้ว่าหากคุณต้องการให้ทุกคนมีสุขภาพดีขึ้น คุณควรสร้างวัฒนธรรมที่มีคุณค่าให้แก่องค์กร วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยการทำงานร่วมกันและความเป็นมืออาชีพ เมื่อคุณปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะเพื่อนมนุษย์คนหนึ่งที่ไม่ใช่เพียงฟันเฟืองในเครื่องจักร และสามารถมั่นใจได้ว่าผู้จัดการเน้นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในทางที่ดี คุณก็บอกลาความเครียดที่เป็นมลพิษต่อสุขภาพไปได้เลย มีงานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่าพนักงานหลายคนมีสุขภาพแย่และโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ ทำไมไม่หันมาพัฒนาการทำงานร่วมกันและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแทน?
4. การประชุมที่มีประสิทธิภาพมากขขึ้น (More Productive Meetings) การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการประชุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้กับทีม พนักงานต้องการประชุมบ่อยขึ้นเนื่องจากพวกเขาทำงานหลายชิ้นเสร็จสิ้นและต้องใช้เครื่องมือรายงานความคืบหน้าของงานหรือรายงานงานที่ยังไม่แล้วเสร็จ และเมื่อมีการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีข้อมูลเชิงรุกมาแบ่งปันกัน มีการกระชับความสัมพันธ์และสนับสนุนความพยายามของกันและกันมากยิ่งขึ้น
5. ช่วยดึงดูดคนมีความสามารถสูง (More Attractive to Top Talent) การทำงานร่วมกันช่วยให้คุณมั่นใจว่ามีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่องานดึงดูดผู้มีความสามารถสูง งานที่มีแรงจูงใจและโอกาสสูงย่อมเป็นที่ต้องการสำหรับคนที่เอาใจใส่และคนที่รู้ว่าจะได้เรียนรู้อะไรบ้างจากงาน จากงานวิจัยเกี่ยวกับ Millennials ในที่ทำงาน (Millennials คือผู้ที่เกิดระหว่างปี 1980-2000 แบ่งประเภทตามอุปนิสัยมากกว่าอายุ) ซึ่งทำการศึกษาโดย PwC ได้ความว่า “Millennials นั้นจะเพลิดเพลินกับโอกาสที่ทำให้พวกเขาได้มีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์และได้เรียนรู้จากผู้บริหารอาวุโส” หากองค์กรของคุณมีการบ่มเพาะวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอยู่แล้ว องค์กรของคุณจะมีแรงดึงดูดคนที่มีความสามารถสูง โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ๆ
6. การเร่งความเร็วทางธุรกิจ (Accelerated Business Velocity) ด้วยการทำงานร่วมกัน องค์กรของคุณสามารถลงผลิตภัณฑ์ตามท้องตลาดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การมีทีมและการสื่อสารที่ดีเยี่ยมช่วยเร่งกระบวนการทุกอย่างให้เร็วขึ้นและทำให้การผลิตเป็นเรื่องง่าย ส่งผลให้ทั้งองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ดูตัวอย่างจากบริษัทด้านเทคโนโลยีที่เกิดใหม่อย่าง [Tactus](http://www.wrike.com/customers/tactus/) ซึ่งสามารถลดช่วง Scrum period (แปลได้ว่าช่วงที่ทุกคนในบริษัทรุมงาน) ได้ถึงร้อยละ 80 อย่างมีประสิทธิภาพ ลดเวลาจากที่ควรใช้ทั้งสัปดาห์ให้เหลือแค่วันเดียวได้โดยการใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการจัดการการทำงาน พวกเขาสามารถตรวจสอบสถานะโปรเจคหลายๆ อย่างทางออนไลน์ได้ทุกเวลาที่ต้องการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว
7. อัตราพนักงานที่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานเพิ่มสูงขึ้น (Higher Retention Rates) อะไรคือข้อดีของการที่พนักงานมีความผูกพันที่ดีกับองค์กร? พนักงานมีความสุขมากขึ้น รู้สึกถูกเติมเต็มมากขึ้น แล้วทำไมพวกเขาต้องอยากลาออกจากงานที่ช่วยเติมเต็มพวกเขาด้วยล่ะ ถ้าเพื่อนร่วมงานของคุณมีแต่คนที่ดี และถ้าพวกเขาตั้งใจทำงานแล้วเป็นที่จดจำจะอยากลาออกทำไม? ไม่ใช่ว่าการได้ทำร่วมการกันแล้วจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่กล่าวไปด้านบนขึ้นอย่างอัตโนมัติ แต่การทำงานร่วมกันจะช่วยสร้างพื้นฐานวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้สมาชิกมีความยึดมั่นและมุ่งมั่นที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป
8. แนวคิดใหม่ๆ (Innovative Ideas) แน่นอนว่าการทำงานร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย การทำงานร่วมกันก็มักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้างเพราะความขัดแย้งก็มีส่วนช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ แต่สิ่งที่ดีที่ได้จากความไม่ลงรอยกันระหว่างความขัดแย้งส่วนตัวกับสไตล์การทำงานคืออะไร? คือมันช่วยให้พลังและแนวคิดใหม่ๆ และหากไม่มีแนวคิดที่ช่วยกระตุ้นเหล่านั้นแล้ว องค์กรของคุณก็จะหยุดอยู่กับที่ไม่มีอะไรโดดเด่น เป็นไปแบบกลางๆ ให้ดูกรณีของ Yahoo! เป็นตัวอย่าง
9. การร่วมงานที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Better Alignment with Stakeholders) เมื่อพูดถึงการทำงานร่วมกัน การเน้นเรื่องการทำงานร่วมกับคนภายนอกองค์กรอย่างเช่นลูกค้า หุ้นส่วน และผู้จัดจำหน่าย– ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่โปรเจคและผลิตภัณฑ์ของคุณมีผลกระทบโดยตรงกับพวกเขาก็เป็นแนวคิดที่ดี หากคุณสามารถนำความเห็นจากพวกเขามาใช้ในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพสินค้า ก็จะเป็นการร่วมงานที่ดีระหว่างความต้องการของลูกค้าและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เป็นการได้กำไรกันทั้งสองฝ่าย
10. ผลผลิตส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Individual Productivity) จากงานวิจัยของ McKinsey & Company ในการใช้กระบวนการทำงานร่วมกันและใช้เครื่องมือสร้างเครือข่ายในการเพิ่มผลผลิตมีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตได้ร้อยละ 20-30 ในทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับโลก และบริษัท Xilinx ผู้ผลิตชิปแห่งแคลิฟอร์เนียรายงานว่าได้ใช้เครื่องมือในการช่วยตรวจสอบการทำงานร่วมกันของ peer-to-peer (การเชื่อมต่อแบบโครงข่ายโดยตรงของคอมพิวเตอร์) แล้วพบว่าผลผลิตทางวิศวกรรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 25
11. ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (Increased Profitability) แน่นอนว่ามีส่วนที่สำคัญที่สุดก็คือผลลัพธ์ทางธุรกิจ การทำงานร่วมกันช่วยเพิ่มผลลัพธ์มากขึ้น เพราะหลังจากการรับเหล่าอัจฉริยะเข้าทำงานและสร้างวัฒนธรรมที่คู่ควรกับทักษะของพวกเขาแล้วพวกเขาก็จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและสร้างแนวคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรของคุณให้ก้าวหน้าและจะนำประโยชน์อย่างมากมาให้คุณ ทุกคนจะมีความสุข

**กล่าวโดยสรุป** ความสำคัญของทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills) จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการทำงานร่วมกันมีความสำคัญ ดังนี้

* ช่วยให้เกิดการระดมสมอง (Brainstorming)
* ส่งเสริมการให้คุณค่า (Providing Value)
* การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน (Equal Partaking)
* ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่รวดเร็วกว่า (Faster-Paced Innovation)
* การทำงานทางไกลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Increased Efficiency for Remote Teams)
* การสร้างทักษะให้พนักงาน (Employee Skill-Building)
* ความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น (Increased Employee Satisfaction)
* การเห็นภาพรวมขนาดใหญ่ (Big-Picture View)
* ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น (More Satisfied Customers)
* ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Improved Flexibility of the Organization)
* สร้างความผูกพันธ์ของพนักงาน (Engaged Employees)
* ช่วยให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี (Healthier Employees)
* ทำให้การประชุมที่มีประสิทธิภาพมากขขึ้น (More Productive Meetings)
* ช่วยดึงดูดคนมีความสามารถสูง (More Attractive to Top Talent)
* การเร่งความเร็วทางธุรกิจ (Accelerated Business Velocity)
* อัตราพนักงานที่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานเพิ่มสูงขึ้น (Higher Retention Rates)
* ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ (Innovative Ideas)
* การร่วมงานที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Better Alignment with Stakeholders)
* ทำให้เกิดผลผลิตส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Individual Productivity)
* ทำให้เกิดผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (Increased Profitability)

# ลักษณะหรือคุณลักษณะของคนที่มีทักษะความร่วมมือ

**Samdahl (2017)**กล่าวถึงทักษะความร่วมมือว่า การทำงานร่วมกันอย่างมีจุดประสงค์ต้องการผู้นำที่เป็นแบบอย่างพฤติกรรมการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่พบในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำถึง 3 เท่า พฤติกรรมการร่วมมือกันประกอบด้วย:

1. การมอบหมาย (Delegating) องค์ประกอบสำคัญของสิ่งนี้คือความชัดเจนว่าใครได้รับอำนาจให้ทำการตัดสินใจ
2. การจัดการการประชุม (Managing Meetings) เชิญเฉพาะผู้ที่มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นเข้าร่วมประชุม และมอบวัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วสำหรับการประชุมแต่ละครั้ง
3. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพื่อการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Creating an environment that makes it safe to openly communicate) การปลดล็อกพลังแห่งความหลากหลายต้องใช้การรวมอยู่ด้วยกัน และหนึ่งในทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของการสร้างการมีส่วนร่วมก็คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้คนรู้สึกอิสระที่จะแสดงออก
4. การสื่อสาร (Communicating) ผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีแนวโน้มมากกว่าในองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำถึง 4 เท่าในการสื่อสารที่กระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ (เช่น การทำให้พนักงานรู้ถึงข้อมูลความเชี่ยวชาญและผู้ที่จะติดต่อได้เมื่อเกิดความจำเป็น)

พฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นตามธรรมชาติกับบุคคลบางคน แต่เช่นเดียวกับพฤติกรรมอื่นๆ ที่ไม่ควรสันนิษฐานว่าสิ่งเหล่านี้มีอยู่ในตัวของใครๆ การช่วยให้มั่นใจว่าผู้นำได้จำลองพฤติกรรมการร่วมมือกันที่ถูกต้องนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีความเป็นไปได้มากกว่ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่าถึง 2.5 เท่า ในการรวมคำแนะนำในพฤติกรรมการร่วมมือกันไว้ในโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำ

**Cran (2017)** กล่าวถึงพฤติกรรมของทักษะความร่วมมือว่า เมื่อเร็ว ๆ นี้ฉันได้ประชุมทางโทรศัพท์กับลูกค้าที่ระบุว่าพวกเขามีวัฒนธรรมที่มีจิตวิญญาณของการทำงานร่วมกัน แต่ทีมของพวกเขาประสบความยุ่งยากกับพฤติกรรมของการทำงานร่วมกัน

แล้วอะไรคือความแตกต่าง? องค์กรมีบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมมากมาย สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี่ที่มีเอกลักษณ์สำหรับองค์กรที่ไม่ถูกกล่าวไว้และแทรกซึมอยู่ในวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น Apple มีวัฒนธรรมการขับเคลื่อนไปข้างหน้าเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ Uber มีวัฒนธรรมที่ไม่นิยมชมชอบความหลากหลาย Disney มีวัฒนธรรมแห่งความสนุกสนานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ทีมที่ทำงานร่วมกันอย่างสูงสามารถเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมในฐานะแนวคิดหรือคำพูด แต่ถ้าไม่ได้นำไปปฏิบัติมันก็ไม่ได้ขับเคลื่อนผลลัพธ์

ต่อไปนี้คือสิ่งที่จะทำให้คุณรู้ว่าทั้งบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและพฤติกรรมส่วนบุคคลของการทำงานร่วมกันนั้นมีความสอดคล้องกัน:

1. บุคคลในทีมถูกเน้นให้รับข้อมูลจากหลายมุมมอง เช่น จากสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ในแผนก รับข้อมูลจากแผนกอื่น ๆ เช่น กฎหมาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไอที และมั่นใจได้ว่ามุมมองทั้งหมดกลายเป็นปัจจัยในการแก้ปัญหาใด ๆ ที่นำไปข้างหน้า
2. ผู้นำทีมของทุกแผนกทำการสื่อสารและร่วมกันทำหน้าที่เป็นกลุ่มความคิดหลักและแบ่งปันการอัปเดตเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในทีมของเขาหรือเธอเป็นประจำ ในทางปฏิบัติหมายความว่าหัวหน้าทีมทุกคนเห็นการโต้ตอบในทีมที่นำไปสู่ด้านอื่น ๆ เป็นเรื่องสำคัญที่สุด การประชุมประจำสัปดาห์พร้อมวาระการประชุมที่มีประเด็น ความคิดหรือโครงการที่ทำงานร่วมกับทีม
3. หัวหน้าทีมนำข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมหลักของ “หัวหน้าทีม” กลับมายังทีมของตนและแบ่งปันสาระสำคัญของสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกอื่น ๆ และสร้างโอกาสในการป้อนข้อมูลเข้าสู่การแก้ปัญหาสำหรับทีมและแผนกอื่นๆ โดยมุ่งเน้นที่ 'แบ่งปันความคิดและการแก้ปัญหา' ในทุกๆ แผนก ไม่ใช่แค่เฉพาะในทีม
4. การทำงานร่วมกันได้รับผลตอบแทนและถูกวัดในการประเมินประสิทธิภาพ หากการทำงานร่วมกันไม่ได้มีการถ่วงน้ำหนักที่สำคัญในการทบทวนประสิทธิภาพการทำงาน ก็จะไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรในฐานะทักษะและพฤติกรรม เมื่อทีมและกลุ่มสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมก็จะมีการฉลอง ซึ่งจะถูกใช้เป็นกรณีศึกษาและทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เหลือของบริษัท

ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงเห็นได้ชัดว่าทำงานร่วมกันซึ่งกันและกัน ในระดับต่อไปของการทำงานร่วมกันคือ 'ไม่มีไซโล' ซึ่งหมายความว่าทุกแผนกทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ลองคิดดูว่าองค์กรโดยรวมจะมีนวัตกรรมและมีประสิทธิผลมากขึ้นเพียงใดหากทีมต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ทีมการตลาดเชิญฝ่ายกฎหมายเป็นสมาชิกในทีม เพื่อจะได้รู้เกี่ยวกับรายการที่ถูกกฎหมายต่าง ๆ ล่วงหน้า หรือฝ่ายกฎหมายเชิญทีมการตลาดมาเป็นสมาชิกเพื่อทราบมุมมองก่อนที่จะกำหนดนโยบาย

ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงหมายถึงเวลาน้อยลงสำหรับการกลับไปวางแผนใหม่ - ทีมยิ่งทำงานร่วมกันมากขึ้นความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วก็มีมากยิ่งขึ้น

# [Sampson](https://translate.google.com/translate?hl=en&prev=_t&sl=en&tl=th&u=https://michaelsampson.net/) (2010) กล่าวถึงทักษะความร่วมมือว่า "การทำงานร่วมกัน" คืออะไร? เป็นคำถามที่พบบ่อย ซึ่งในชั้นเรียนติวเข้ม จะเริ่มด้วยการเขียนสั้นๆ ว่า “ร่วมลงแรง” ในหนึ่งสไลด์บรรยาย จากนั้นขยายความเป็น “*การทำงานร่วมกัน หมายถึง คนที่ทำงานกับคนอื่น ๆ เพื่อผลลัพธ์ร่วมกัน*” โดยไม่มีการกล่าวถึงเทคโนโลยีในคำนิยามนี้เลย แต่ปัญหาที่มีต่อคำจำกัดความของฉันข้างต้นก็คือ มันฟังดูกว้างมาก ครอบคลุมทุกอย่างที่เรากระทำต่องานร่วมกับคนอื่น!

คำนิยามล่าสุดจาก Wikipedia สำหรับการทำงานร่วมกัน (ซึ่งถูกอ้างอิงบ่อยครั้ง) เพิ่มด้วยการเกลาสำนวนเล็กน้อยเพื่อขจัดปัญหาที่ว่า “นิยาม – ครอบคลุมทุกอย่าง-แต่-ความหมาย-เหมือนไม่มีความหมาย:

“*การทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการแบบวนซ้ำที่คนหรือองค์กรจำนวนสองหรือมากกว่า ทำงานด้วยกันตรงจุดที่มีเป้าหมายร่วมกัน – ตัวอย่างเช่น ความพยายามที่ใช้สติปัญญาที่สร้างสรรค์เป็นนิสัย – โดยการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้และการสร้างฉันทามติ” (Collaboration is a recursive process where two or more people or organizations work together in an intersection of common goals–for example, an intellectual endeavor that is creative in nature*) ซึ่งการเกลาสำนวนที่ว่านี้จะมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมเฉพาะของมนุษย์สามประการ ได้แก่:

1. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge)
2. การเรียนรู้ (Learning)
3. การสร้างฉันทามติ (Building Consensus)

และเช่นเคย ยังไม่มีการพูดถึงเทคโนโลยี

มีอีกคำจำกัดความของการทำงานร่วมกัน นั่นคือ “*การกระทำที่ร่วมมือกันอย่างทรยศกับศัตรูที่ครอบครองประเทศ*” (Word Net, Wikipedia) ซึ่งพบว่าหน้าวิกิพีเดียในปัจจุบันวางคำบางคำไว้ในลักษณะเช่นนี้ โดยพยายามเตือนว่าการใช้คำๆ นั้นไม่ถูกต้องตามหลักภาษา

การเกลาในสำนวนอื่นๆ

หากเราคิดเกี่ยวกับ “ทำงานด้วยกัน” หรือ “ลงแรงร่วมกัน” ในบริบทของ “เป้าหมายร่วมกัน” อีกวิธีหนึ่งในการเกลาสำนวนคำจำกัดความก็คือ ให้มองว่างานนั้นเป็นกระบวนการ เราทำงานตามเหตุผลที่ระบุหรือหวังไว้บางประการ (ผลลัพธ์) ในวิธีการเฉพาะ (การลงมือปฏิบัติงาน) พร้อมด้วยหรือแยกออกจากคนอื่น ๆ (ทำงานร่วมกันหรือทำงานลำพัง)

ดังนั้นเราจึงสามารถแยกความต่างของ "ประเภทของการทำงานด้วยกัน" หรือ "ระดับของการทำงานร่วมกัน" หรือ "ประเภทของการทำงานร่วมกัน" ตามสิ่งที่เป็นจริงในแต่ละมิติเหล่านี้

1. งานที่ “ทำเพราะถูกบอกให้ทำ” (Do What You’re Told” Work) ไม่มีข้อมูลให้ระบุผลลัพธ์ (คนอื่นเป็นคนระบุและอาจบอกหรืออาจไม่บอกคุณว่ามันคืออะไร) ไม่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน (ทำตามที่คุณถูกบอกให้ทำ) งานของคุณแยกออกจากคนอื่น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการให้งานที่ต้องทำผ่านกระบวนการที่กำหนดไว้โดยเฉพาะ จากนั้นคุณให้คำตอบกลับไปยังผู้จัดการซึ่งจะรวบรวมคำตอบจากหลาย ๆ คน ในเรื่องที่ผู้จัดการกำลังดำเนินการอยู่
2. การร่วมมือกัน (Cooperation) ไม่มีข้อมูลให้ระบุผลลัพธ์ ไม่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน แต่งานจะสำเร็จได้ในบริบทที่มีผู้อื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการคนเดิมให้งานที่คุณต้องทำผ่านกระบวนการที่กำหนดไว้เฉพาะ แต่คุณต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานเสร็จ
3. การทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน (Delegated Collaboration) ไม่มีข้อมูลให้ระบุผลลัพธ์ รับผิดชอบร่วมกันในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เราเข้าสู่สถานการณ์ที่ต้องใช้ “การแบ่งปันความรู้”, “การเรียนรู้” และ “การสร้างฉันทามติ” ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการสามารถกำหนดว่าพวกเขาต้องการบางสิ่ง แต่ขาดความเชี่ยวชาญในการรู้วิธีที่จะทำให้สำเร็จ (กำหนดวิธีปฏิบัติงาน) หรือลงมือทำมันเอง (ดำเนินการ) เมื่อเกิดความซับซ้อนขึ้นก็ต้องใช้ทักษะหรือการตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญ
4. การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Creative Collaboration) กลุ่มที่ถูกกำหนดจะมีข้อมูลพอที่จะระบุผลลัพธ์ (แม้ว่าจะสามารถ "ระบุ" ไว้ล่วงหน้าได้อย่างรัดกุม หรือเป็นสิ่งที่ "เกิดฉับพลัน" แล้ว "ปรับเปลี่ยน" ไปเลย ซึ่งสามารถปรับแต่งขัดเกลาเพิ่มเติมได้) ซึ่งพวกเขารับผิดชอบร่วมกันในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน และพวกเขาจะต้องทำงานด้วยกัน – ใช้ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องและความรู้เฉพาะด้าน - เพื่อให้บรรลุผล

**Meinert (2017)** กล่าวถึงทักษะความร่วมมือว่า การทำงานร่วมกันได้กลายเป็นส่วนสำคัญที่สุดในหลายๆ องค์กร เหนือสิ่งอื่นใด การศึกษาจำนวนมากได้เชื่อมโยงสิ่งนี้กับการเติบโตของรายได้และความพึงพอใจของลูกค้า

แต่ผู้นำบริษัทจำนวนมากได้สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน โดยไม่ได้คิดเลยว่าจะให้ทำอย่างไร

ตัวอย่างเช่น พวกเขามักจะไม่คำนึงถึงวิธีการป้องกันไม่ให้คนชั้นนำของพวกเขาต้องเหนื่อยเกินไป จากการรับผิดชอบโครงการร่วมมากเกินไป Kevin Oakes ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของที่ปรึกษาทางธุรกิจ Institute for Corporate Productivity (i4cp) ในซีแอตเทิลกล่าว

การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำงานอย่างตั้งใจที่จะสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งนักวิจัย i4cp เป็นผู้ค้นพบ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องทำอย่างตั้งใจ

"การทำงานร่วมกันอย่างมีจุดประสงค์เป็นความพยายามร่วมกันอย่างมากของบริษัทต่างๆ ในการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อฝึกอบรมบุคคลากรและผู้จัดการเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้ปลอดภัยในการรายงานถึงการทำงานร่วมกันที่มากจนเกินไป" Oakes กล่าว “เราพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงดำเนินการอย่างจริงจังและสร้างโปรแกรมที่ช่วยพัฒนาเทคนิคการทำงานร่วมกัน"

นักวิจัยที่ I4CP ได้ศึกษาวิธีการทำงานร่วมกันขององค์กรมากกว่า 1,100 แห่ง โดยความร่วมมือกับ Rob Cross รองศาสตราจารย์ด้านความเป็นผู้นำระดับโลกที่ Babson College ใน Babson Park, Massachusetts และผู้ร่วมเขียนบทความหนึ่งใน Harvard Business Review ประจำปี 2559 เรื่องการทำงานร่วมกันมากจนเกินไป

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา เวลาที่พนักงานใช้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยผ่านการประชุม อีเมล หรือโทรศัพท์ เพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่า ซึ่ง Cross ได้ระบุไว้ในบทความนั้น แต่หนึ่งในสามขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงและครึ่งหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ รายงานว่า ไม่มีความพยายามที่จะระบุว่า ถ้าหรือที่ใดที่พนักงานมีภาระงานมากเกินไปจากการช่วยเหลือผู้อื่นแล้วทำให้พวกเขาไม่สามารถทำงานตัวเองให้เสร็จได้ ตามรายงานวิจัย i4cp ที่เผยแพร่ในเดือนกันยายน (เพื่อระบุองค์กร "ที่มีประสิทธิภาพสูง" นักวิจัยใช้รายงานรายรับหลายปีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าและตัวชี้วัดอื่น ๆ )

ผู้นำทุกระดับสามารถมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและลดการทำงานร่วมกันที่มากเกินไป แต่การฝึกอบรมก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้างานระดับต้น เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ยุ่งเกินกว่าที่จะทำงานส่วนตัวให้เสร็จได้ ซึ่งนักวิจัย I4CP เป็นผู้พบเรื่องนี้

พวกเขาระบุ 4 วิธีที่ผู้นำในบริษัทที่มีประสิทธิภาพสูงใช้สร้างความมั่นใจในการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิผลมากขึ้นในองค์กรของพวกเขา เพื่อส่งเสริมผลลัพธ์ที่คล้ายกันในองค์กรของคุณ คุณควรจะ:

1. สร้างต้นแบบพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน **(Model Collaborative Behaviors)** ใช้ตัวแทน ลดจำนวนขั้นตอนที่พนักงานต้องผ่านเพื่อการตัดสินใจและทำให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ ดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมีเป้าหมายที่ระบุไว้อย่างชัดเจน สร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้คนรู้สึกอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น ให้รางวัลผู้นำที่เป็นต้นแบบพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน
2. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง **(Build Strong Networks)** ช่วยเหลือสมาชิกในทีมของคุณโดยเฉพาะพนักงานใหม่ ให้เชื่อมต่อกับผู้คนในสาขาอื่นๆ เพื่อพัฒนาทักษะของพวกเขา สอนผู้นำและผู้มีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีแนวโน้มที่จะสอนสิ่งนี้ในโปรแกรมพัฒนาของพวกเขาถึงสามเท่า ให้คำนึงว่าผู้ที่มีเครือข่ายที่แข็งแกร่งที่สุดก็ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่สูงในแผนภูมิองค์กรเสมอไป
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร **(Encourage Collaboration Across the Enterprise)** กระตุ้นให้พนักงานร่วมมือกันแก้ไขปัญหา สร้างการเชื่อมต่อนอกแผนกของคุณเช่นเดียวกับลูกค้าและซัพพลายเออร์
4. จัดโครงสร้างงานเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานมากเกินไป **(Structure the Work to Avoid Overload)** ตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานไม่ได้รับภาระจากการทำงานร่วมกันที่ไม่ก่อผล มีการใช้เวลานานเกินไปในการประชุมหรือตอบอีเมลหรือไม่? ให้บันทึกไว้เมื่อพนักงานที่เชื่อถือได้มักเริ่มมาสายในการประชุมหรือช้าในการตอบสนองต่อการร้องขอ นั่นอาจเป็นสิ่งชี้ให้เห็นว่าเธอมีภาระงานมากเกินไป ส่งเสริมให้คนปฏิบัติคล้ายกันในหน่วยงานหรือสถานที่ต่างกัน เพื่อแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งกันและกัน

**Goman (2017)** กล่าวถึงทักษะความร่วมมือว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานร่วมกันมีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิมในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่วุ่นวายในปัจจุบัน ในความเป็นจริง การอยู่รอดอย่างมากของบริษัท อาจขึ้นอยู่กับความสามารถในการรวมศักยภาพของบุคลากรและคุณภาพของข้อมูลที่มีเข้ากับความสามารถและความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้โดยตลอดทั้งองค์กร งานวิจัยล่าสุดของ Deloitte ในเรื่อง Future of Work พบว่า 65% ของผู้บริหารระดับสูงที่สำรวจ มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขาโดยมุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยง การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

1. “ทลาย” การทำงานแบบไซโล (Silo “Busting”) การทำงานร่วมกันที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีส่วนร่วม นวัตกรรม และความสำเร็จทางการเงินนั้นถูกปิดกั้นโดยไซโล (รูปแบบการทำงานแบบ Silo คือ การทำงานแบบแยกส่วน) ที่เก็บสะสมความรู้ที่แยกกันอยู่ “ไซโล” เป็นศัพท์ทางธุรกิจที่วนเวียนอยู่และถกกันในห้องประชุมคณะกรรมการบริหารในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา ซึ่งต่างจากวลียอดฮิตอื่นๆ ในด้านการบริหารจัดการ เพราะนี่เป็นปัญหาหนึ่งที่ไม่ได้หายไปไหน ไซโลถูกมองว่าเป็นความยากลำบากที่เพิ่มขึ้นสำหรับองค์กรทุกขนาด

ความคิดแบบไซโลได้อธิบายวิธีคิดที่แสดงออกเมื่อแผนก หน่วยงาน หรือภาคส่วนไม่แบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่นใน บริษัทเดียวกัน เมื่อใดก็ตามที่พบความคิดแบบไซโล มันจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเดียวกับการแย่งชิงอำนาจ การขาดความร่วมมือ และการสูญเสียสมรรถนะ ความคิดแบบไซโลสามารถทำให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรผิดพลาด สื่อสารข้อความที่ไม่สอดคล้องกันไปยังตลาด และไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (scale economies) ได้ ไซโลอาจเป็นสิ่งที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างมาก และที่เลวร้ายกว่านั้นคือ เป็นอุปสรรคสำคัญต่อนวัตกรรม ผลกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า

ไซโลจะถูก “ทลาย” เมื่อผู้นำระดับสูงกำหนดเป้าหมายที่เป็นเอกภาพและส่งเสริมโครงสร้างผลตอบแทนที่เน้นความร่วมมือและความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำหน่วยธุรกิจต้องเข้าใจเป้าหมายที่ครอบคลุมขององค์กรทั้งหมดและความสำคัญของการทำงานร่วมกันกับส่วนอื่น ๆ ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญเหล่านั้น

1. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) ทีมความร่วมมือไม่ใช่กลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน แต่เป็นกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันซึ่งเชื่อใจกันและกัน ความน่าเชื่อถือคือความเชื่อหรือความมั่นใจที่ฝ่ายหนึ่งมีต่อความน่าเชื่อถือ คุณธรรม และความซื่อสัตย์ของอีกฝ่าย เป็นความคาดหวังว่าศรัทธาที่มีให้จะได้รับการให้เกียรติ มันยังเป็นเหมือนกาวที่รวมกลุ่มเข้าด้วยกัน และเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง หากไม่มีความไว้วางใจทีมจะสูญเสียความมั่นคงทางอารมณ์ ในสภาพแวดล้อมที่มีความคลางแคลงใจ ผู้คนจะไม่ยอมให้ข้อมูล ซ่อนอยู่หลังกำแพงความรู้สึก และถอนตัวจากการมีส่วนร่วม

ในฐานะผู้นำต้องการให้คนไว้วางใจ แต่จะแสดงให้เห็นได้อย่างไรว่าวางใจ? วิธีการจัดการข้อมูลจะเป็นสิ่งที่กำหนดว่ามันจะกลายเป็นอุปสรรคหรือสิ่งหนุนเสริมการทำงานร่วมกัน ผู้นำบางคน (ซึ่งแสร้งเห็นค่าของการทำงานร่วมกัน) ได้ทำลายประสิทธิภาพของพวกเขาเองโดยการปกปิดข้อมูลหรือโยนข้อมูลให้เมื่อมีคน "จำเป็นต้องรู้" หรือบางคนก็ขอข้อมูลแต่สิ่งที่พวกเขาต้องการจริงๆ คือ "ตราอนุมัติ" สำหรับการตัดสินใจที่ทำไปแล้ว

ผู้นำสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และโปร่งใส – ซึ่งมักจะเป็นเรื่องที่พลิกแพลงกว่าที่คิด ตัวอย่างเช่น เป็นการดีที่จะเน้นด้านบวกของสถานการณ์ แต่ก็ต้องระวังว่าไม่ได้ตัดทอนหรือ "กลบเกลื่อน" ด้านลบ คุณอาจคิดว่าคุณกำลัง “ปกป้อง” คนอื่นด้วยการทำเช่นนั้น แต่สัญญาณที่คุณส่งจริงๆ คือคุณคิดว่าพวกเขาไม่สามารถจัดการความจริงนั้นได้

ในบรรยากาศของความไว้วางใจสูงที่การสื่อสารเป็นไปอย่างตรงไปตรงมานั้น มีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน วิเคราะห์ความล้มเหลวเพื่อการเรียนรู้ (ไม่ใช่กล่าวโทษ) และมีการฉลองและแบ่งปันความสำเร็จ ผู้คนตอบสนองโดยการร่วมเป็นเจ้าของ (ใส่ใจและเป็นธุระ) มีส่วนร่วมและเตรียมพร้อมมากขึ้น และไม่มีอะไรสร้างความไว้วางใจได้เร็วขึ้นในทีมผู้นำ (หรือทีมสำหรับเรื่องนั้นๆ) มากกว่าการทำความรู้จักกันและกันเป็นรายบุคคล เมื่อคุณจัดกิจกรรมพักผ่อนนอกสถานที่หรือจัดงานในบริษัทก็อย่าลืมสร้างโอกาสให้กับช่วงเวลาทางสังคมในการพัฒนาหรือกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกัน การเสริมแรงให้ความสัมพันธ์เหล่านี้ในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มใหม่ ๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพตลอดกระบวนการนั้นๆ

1. ปรับภาษากายให้สอดคล้อง (Aligning Body Language) มีการส่งภาษากายสองแบบที่ผู้คนมองหาในตัวผู้นำ แบบแรกจะให้เห็นถึงความอบอุ่นและห่วงใย และอีกแบบจะส่งสัญญาณของพลังและสถานะ ซึ่งทั้งสองแบบมีความจำเป็นสำหรับผู้นำในทุกวันนี้ แต่หากคุณมีบทบาทในฐานะผู้บริหารผู้มีอิทธิพลล่ะก็ "ด้านอบอุ่น" ของการสื่อสารอวัจนภาษา (ซึ่งได้รับการประเมินค่าต่ำและไม่ได้ใช้ประโยชน์โดยผู้นำที่กังวลกับการแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่ง สถานะ และอำนาจมากไป) จะกลายเป็นศูนย์กลางในการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานที่ทำงานร่วมกันมากที่สุด

ภาษากายของการรวมกันและความอบอุ่นจะรวมไปถึงการสบตาในเชิงบวก รอยยิ้มที่จริงใจ และท่าทางเปิดเผยที่ไม่ไขว่ห้าง และมีการวางแขนห่างจากตัว โดยฝ่ามือกางออกหรือวางอย่างผ่อนคลายบนโต๊ะ

1. ส่งเสริมความหลากหลาย (Promoting Diversity) การทดลองที่ University of Michigan พบว่าเมื่อถูกท้าทายด้วยปัญหาที่ยุ่งยาก กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญสูงนั้นจะทำงานได้แย่กว่ากลุ่มที่สมาชิกมีระดับทักษะและความรู้ที่แตกต่างกัน เหตุผลที่ทำให้เกิดผลลัพธ์แปลก ๆ นี้ดูเหมือนจะเกี่ยวข้องกับพลังของการคิดที่หลากหลาย สมาชิกในกลุ่มที่คิดเหมือนกันหรือได้รับการฝึกฝนในสาขาวิชาที่คล้ายกันที่มีฐานความรู้คล้ายกันจะเสี่ยงต่อการมีมุมมองที่แคบ แทนที่จะสำรวจทางเลือกอื่นๆ พวกเขากลับยอมให้มีความลำเอียงเพื่อยืนยันความคิดตนเอง (confirmation bias) เข้ามาและมีแนวโน้มที่จะเสริมสร้างการจูงใจของกันและกัน

นวัตกรรมเกิดจากการผสมแบบข้ามสายงาน การคิดค้นเชิงสร้างสรรค์เกิดขึ้นบ่อยครั้งเมื่อความคิดปะทะกันและรวมเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตามนวัตกรรมที่ก้าวล้ำในวันนี้ไม่ได้เกิดขึ้นในห้องแล็บ แต่เป็นผลมาจากการสนทนากับลูกค้า (ภายในและภายนอก) ผู้จัดหา และ"บุคคลภายนอก" ที่รู้ปัญหามากพอที่จะเข้าไปช่วยได้ และนำมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์มาใช้ ดังที่ผู้บริหาร GE คนหนึ่งกล่าวไว้ว่า “ทีมงานข้ามสายงานได้รับการปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่รู้เพียงพอที่จะเข้าใจเงื่อนไขของคำถาม แต่ก็ไม่ได้มากพอที่จะเข้าถึงอุปสรรคเช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ซึ่งปัญหาทางเคมีของ GE แทบไม่เคยถูกแก้ไขโดยนักเคมี”

1. การฝึกฝนทักษะด้าน “อารมณ์” ให้คม (Sharpening “Soft” Skills) หน่วยงาน Development Dimensions International (DDI) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำเป็นเวลา 46 ปี ในการวิจัยล่าสุดของพวกเขากับผู้นำกว่า 15,000 คนจากกว่า 300 องค์กรใน 20 อุตสาหกรรมใน 18 ประเทศนั้น DDI ได้มองไปที่ทักษะการสนทนาของผู้นำที่มีผลกระทบสูงสุดต่อประสิทธิภาพโดยรวม ซึ่งสิ่งบนสุดของรายการก็คือ ความเห็นอกเห็นใจ โดยเฉพาะความสามารถในการรับฟังและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจ

ในหนังสือ Becoming a Person ของนักจิตวิทยา Carl Rogers เขาเขียนว่า "การสื่อสารที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อเราฟังด้วยความเข้าใจ – เพื่อให้ทราบความคิดและทัศนคติจากมุมมองของบุคคลอื่น เพื่อรับรู้ถึงความรู้สึกของพวกเขา เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบของการอ้างอิงในเรื่องที่พวกเขากำลังพูดถึง"

การค้นพบเพิ่มเติมในรายงาน DDI ก็คือ มีเพียงสี่ในสิบของผู้นำที่พวกเขาศึกษาจากทั่วโลก ที่มีความเชี่ยวชาญหรือแข็งแกร่งในด้านความเห็นอกเห็นใจ ในฐานะผู้นำถ้าคุณมีความเห็นอกเห็นใจสูงแล้ว คุณจะได้รับความได้เปรียบทางวิชาชีพอย่างแท้จริง แต่ถ้าไม่ล่ะก็ การฟังอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นทักษะที่ควรค่าแก่การพัฒนา

1. การสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (Creating “Psychological Safety”) มนุษย์มีสัญชาตญาณดั้งเดิมสองประการที่จะชี้นำความตั้งใจของเราที่จะร่วมมือกัน หรือไม่ร่วมมือ – ซึ่งทั้งสองอย่างถูกกระตุ้นภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันมาก

สัญชาตญาณในการกักตุนสามารถสืบย้อนไปถึงมนุษย์ยุคแรก ๆ ที่กักตุนสิ่งของจำเป็น เช่น อาหาร เพราะกลัวว่าจะไม่พอ ยิ่งพวกเขาสำรองไว้มาก ยิ่งรู้สึกปลอดภัยมากขึ้น ถึงทุกวันนี้เมื่อใดก็ตามที่เรารู้สึกหวาดกลัว หวาดระแวง หรือไม่มั่นคง “สัญชาตญาณการกักตุน” ก็จะเตะเข้าเกียร์สูง กระตุ้นให้เรายึดมั่นในสิ่งที่เราครอบครอง รวมถึงความรู้ เมื่อข้อมูลเชิงลึกและความคิดเห็นถูกเยาะเย้ย วิพากษ์วิจารณ์ หรือเพิกเฉย ผู้คนจะรู้สึกว่าถูกคุกคาม – และพวกเขามักจะตอบโต้ด้วยการปฏิเสธที่จะให้ความช่วยเหลือต่อไป

ในทางกลับกัน . . . มนุษย์ยังเป็นเผ่าพันธุ์แห่งการเรียนรู้ การสอนและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนักจิตวิทยาวิวัฒนาการได้ระบุว่า ลักษณะนี้ถูกกำหนดมาโดยพันธุกรรมซึ่งเชื่อมโยงกลับไปเมื่อมนุษย์เริ่มรวมตัวครั้งแรกในกลุ่ม ผู้นำจะกระตุ้น "สัญชาตญาณการแบ่งปัน" เมื่อพวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งผู้คนรู้สึกปลอดภัย มีคุณค่าและไว้ใจได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม แม้แต่บริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงก็จำเป็นต้องมีความสามารถพิเศษที่เป็นทักษะด้านอารมณ์ ในการค้นคว้าสิ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ "Project Aristotle" ของ Google พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นกุญแจสำคัญ ทีมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของ Google ยังแสดง "ความอ่อนไหวทางสังคม" ซึ่งหมายความว่าสมาชิกได้พูดอย่างเท่าเทียมกัน (โดยปกติคือ "สั้นๆ ง่ายๆ") และสามารถรับความหมายระหว่างบุคคลของกันและกันรวมถึงภาษากาย

ทุกวันนี้ทุกองค์กรดำรงอยู่ในมหาสมุทรที่มีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นผลให้การทำงานร่วมกันไม่ได้เป็นปรัชญาขององค์กรแบบ “ดีที่มี” แต่มันเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร เป็นผลให้ผู้นำของการทำงานร่วมกัน (ในทุกระดับการจัดการ) อาจจำเป็นต้องกำหนดบทบาทใหม่และปรับปรุงทักษะของพวกเขา

**กล่าวโดยสรุป** ลักษณะหรือคุณลักษณะของคนที่มีทักษะความร่วมมือ (Characteristics of Collaboration Person) จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

* การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge)
* การเรียนรู้ (Learning)
* การสร้างฉันทามติ (Building Consensus)
* งานที่ “ทำเพราะถูกบอกให้ทำ” (Do What You’re Told” Work)
* การร่วมมือกัน (Cooperation)
* การทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน (Delegated Collaboration)
* การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Creative Collaboration)
* “ทลาย” การทำงานแบบไซโล (Silo “Busting”)
* การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)
* ปรับภาษากายให้สอดคล้อง (Aligning Body Language)
* ส่งเสริมความหลากหลาย (Promoting Diversity)
* การฝึกฝนทักษะด้าน “อารมณ์” ให้คม (Sharpening “Soft” Skills)
* การสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (Creating “Psychological Safety”)
* การมอบหมาย (Delegating)
* การจัดการการประชุม (Managing Meetings)
* สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพื่อการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Creating an environment that makes it safe to openly communicate)
* สร้างต้นแบบพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน (Model Collaborative Behaviors)
* สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง (Build Strong Networks)
* ส่งเสริมการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (Encourage Collaboration Across the Enterprise)
* จัดโครงสร้างงานเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานมากเกินไป (Structure the Work to Avoid Overload)

**แนวทางการพัฒนา****ทักษะความร่วมมือ**

**Robinson (2019)** ได้กล่าวถึงแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมว่า ในฐานะผู้บริหารเป็นหน้าที่ของคุณที่จะทำให้ทีมทำงานเสร็จทันเวลา ให้บริการหรือ ทำให้บริษัทดำเนินการไปตามเป้าหมาย การทำให้สิ่งต่างๆ ราบรื่น คุณจำเป็นต้องรู้ว่ามีอะไรเกิดขึ้นในทุก ๆ เวลาของแต่ละแผนก แต่การลงไปจัดการกับเรื่องเล็ก ๆ และการชี้นำที่มากเกินไปมักส่งผลไม่ดีต่อผลิตผลและเป้าหมายส่วนใหญ่ขององค์กร

ผู้บริหารมักมีคำถามว่า “จะทำอย่างไรในการนำทีมด้วยฐานะที่อยู่กึ่งกลางระหว่างเผด็จการและการนำทีมให้สำเร็จ” กุญแจสำคัญคือการสร้างสภาพแวดล้อมของทีมที่ทำงานร่วมกันได้ดีแทนการเพิ่มผลผลิตผ่านการจัดการที่มีความยิบย่อย พนักงานของคุณจะสร้างประสิทธิผลและมีแรงจูงใจ คุณยังสามารถรักษาอำนาจและรักษาขอบเขตระหว่างกันไว้ได้ด้วย

## สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการร่วมมือภายในทีม (Creating a Collaborative Team Environment) ผู้บริหารหลายคนใช้พลังงานไปกับการเพิ่มทักษะของพนักงานให้สูงที่สุด หนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่พวกเขารู้สึกสะดวกสบายในกลุ่มเพื่อนๆและผู้บังคับบัญชา ดังนั้น แทนที่จะใช้เวลาไปกับการจัดการรายละเอียดหรือทำให้ทุกคนพอใจ ควรรวมทีมที่มีคนที่สามารถพึ่งพากันและกันได้ การจะทำเช่นนี้เราแนะนำให้ทำดังต่อไปนี้

* กำหนดบทบาทให้ชัดเจน **(Establish Roles Clearly)** คุณคือผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าโครงการ ให้กำหนดบทบาทเฉพาะกับคนในทีมโดยพิจารณาจากจุดแข็งของพวกเขา ในบทบาทต้องมีคำอธิบายงานที่ทำด้วย วิธีการแบบนี้หากเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น ก็จะมีผู้รับผิดชอบเข้าไปทำการจัดการโดยทันที
* ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมและบริษัท **(Be Clear on the Team and Company Goals)** เมื่อทุกคนรู้จักเป้าหมาย“ ภาพใหญ่” มันทำให้การทำงานในแต่ละวันมีทิศทางชัดเจนและนั่นทำให้งานของคุณง่ายขึ้นมาก วิธีนี้ยังช่วยเพิ่มมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีมเพื่อการทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วย
* พัฒนาความเชื่อมั่น (**Develop Trust**) ในฐานะที่คุณคือผู้นำของพนักงาน สิ่งสำคัญคือพวกเขาจะต้องเชื่อมั่นคุณมากพอที่จะรับฟังและทำตามเป้าหมายที่คุณมอบให้พวกเขา ในการทำเช่นนี้คุณต้องพร้อมสำหรับการรับฟังความเห็น และการสื่อสาร ให้ข้อเสนอในด้านดี และไม่เลือกข้าง
* คาดหวังการสื่อสารแบบไม่มีข้อจำกัด **(Expect Open Communication**) ส่วนหนึ่งที่สำคัญของการกำหนดบทบาทและเป้าหมายคือพนักงานสามารถแสดงความเป็นตัวตนในที่ทำงานได้ หากพนักงานของคุณรู้สึกว่าไม่สามารถสื่อสารใดกับคุณได้ เขาก็มักจะไม่ให้ความร่วมมือ

สิ่งเหล่านี้คือขั้นตอนของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ใช่งานของใครคนใดคนหนึ่ง ในฐานะผู้บริหารคุณต้องมั่นใจว่าความสามารถในการทำงานร่วมกันจะแสดงผลในอนาคต

## หลีกเลี่ยงความสัมพันธ์ที่มากกว่าผู้ร่วมงาน (Avoid Crossing the “Just a Coworker” Line) ผู้บริหารหลายคนใช้แนวทางการผ่อนคลายในการเป็นผู้นำ โดยคาดหวังว่าพนักงานของพวกเขาจะมีการตอบสนองที่ดีต่อบุคลิกที่สนุกสนานและเปิดกว้าง การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมของคุณเข้าสังคมสามารถเพิ่มขวัญกำลังใจและเสริมสร้างความผูกพัน แต่อย่าลืมว่าคุณเองอยู่ในฐานะผู้นำทีม การผ่อนคลายเกินไปอาจทำให้สถานะการนำทีมของคุณมีปัญหา เป็นการยากที่จะตัดสินใจว่าจะเป็นเจ้านายที่ดีเพื่อให้พนักงานของคุณชอบหรือเป็นคนที่เข้าถึงยาก จำไว้ว่าคุณควรเป็นมิตรมากพอที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจและมีการสื่อสารในการทำงาน แต่ไม่มากเกินไปจนลืมไปว่าใครคือผู้สั่งการ

เมื่อทีมงานพึ่งพากันและกันได้แล้ว ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าพวกเขาสามารถทำงานอย่างเป็นระบบ โดยไม่มีคุณคอยควบคุมได้หรือไม่ ส่งเสริมการพัฒนาบทบาทในการทำงานและเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างพนักงาน ในขณะเดียวกันคุณก็ต้องพร้อมสำหรับการแก้ไขปัญหา การพัฒนางาน และการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวด้วย วิธีนี้จะทำให้ทีมรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน มีความมั่นใจในความคิดและความสามารถของตนเอง

**Miller (2014)** ได้กล่าวถึงแนวทางพัฒนาความร่วมมือว่า การหาจุดที่เหมาะสมสำหรับทีมประสิทธิภาพสูงนั้นไม่ใช่กับการรวบรวมคนเก่ง ๆ เข้าด้วยกัน เพราะหากทีมไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ความสามารถระดับสูงเหล่านั้นก็จะเสียเปล่า บทความจาก HR Zone, Brian Bacon ของ หน่วยพัฒนาผู้นำ มหาวิทยาลัย Oxford กล่าวว่า “แนวทางที่ทีมคุยกันนั่นแหละจะเป็นตัวตัดสินว่าพวกเขาจะทำได้ดีแค่ไหน หากไม่มีความเคารพกะนก็จะไม่มีการทำงานร่วมกัน” **(Collaboration is the Cog in the Engine of Team Performance**)การทำงานร่วมกันเป็นเหมือนฟันเฟืองในเครื่องยนต์ของทีม แนวทางที่ทีมบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสื่อสารกันได้ดีเพียงใด รวมถึงการตอบโต้กับปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ทั้งหมดนี่มันเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม คุณต้องแสดงให้เห็นว่าทีมนั้นมีคุณค่า การสื่อสารนั้นจึงมีความสำคัญอย่างมากสามารถวัดผลงานแบบเป็นรูปธรรมได้ด้วย

งานแบบนี้มันเป็นเรื่องยาก เพราะทุก ๆ ทีมอาจจังพังลงได้ในรูปแบบที่คล้ายๆกันและนั่นส่งผลถึงประสิทธิภาพของทีม แม้แต่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงก็เกิดช่วง“ สตอร์มมิ่ง” ได้ Tuckman’s โมเดล กล่าวว่า เมื่อเกิด สตอร์มมิ่งขึ้น ให้ใช้วิธีดังนี้

วิธีที่ชัดเจนจะสามารถรักษาประสิทธิภาพระดับสูงเอาไว้ได้ หรือจะสร้างวิธีการเพิ่มเติมเพื่อให้ทีมทำงานร่วมกันได้ และ ห้าข้อต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในฐานะผู้นำทีม

* 1. เปิดช่องทางการสื่อสาร ([Open Communication](https://www.emergenetics.com/blog/leadership-communication-styles/)**Lines**) การทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นอยู่กับการสื่อสาร นี่ไม่ได้หมายถึงการสื่อสารแบบบนลงล่างของผู้บริหารหรือเกิดขึ้นในรูปแบบการประชุมรายสัปดาห์ หากต้องการกระตุ้นการทำงานร่วมกัน คุณต้องเปิดช่องทางให้ทีมสามารถสื่อสารกันภายในได้ สมาชิกในทีมต้องสามารถสื่อสารกันได้อย่างเสมอภาค นั่นจะส่งเสริมการรู้สึกว่าเป็นเจ้าของทีม
  2. **พยายามทำให้รู้ถึงมุมมองส่วนบุคคล (Dive into Individual Perspectives ) แสดงให้เห็นว่าทีมของคุณเต็มไปด้วยมุมมองที่หลากหลาย มีวิธีคิดที่แตกต่าง มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน มีหลายอย่างที่ต้องจัดการ แต่นั่นเป็นเรื่องดี ทำให้ทุกคนในทีมเห็นชัดเจนว่ามุมมองของแต่ละคนมีความโดดเด่นและมีคุณค่า ลองใช้เครื่องมืออย่างแบบประเมิน** Emergenetics หรือแบบประเมินอื่น ๆ นั่นสามารถสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับมุมมองและการทำงานกับพวกเขา
  3. คาดหวังความรับผิดชอบ **(Expect Accountability)** ทีมที่ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบจะไม่มีประโยชน์ใด ๆ กับองค์กร ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทของทีม และจากนั้นคือการสนับสนุนให้ทีมทำงานร่วมกัน
  4. ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนทีม **(Make Collaboration a**[Part of Your Team Dynamic](https://www.emergenetics.com/blog/improving-team-dynamics/)) อย่าเพิ่งด่วนยกเลิกการประชุม โลกนี้หมุนเร็ว ธุรกิจเองก็หมุนเร็วมากและนั่นทำให้คุณต้องลงแรงมากขึ้น แต่การทำงานร่วมกันนั้นต้องการเพียงแค่การประชุมเล็กๆ ที่ได้นั่งคุยกัน ลองใช้เทคโนโลยีอย่าง Google Hangouts, Microsoft Lync, Yammer, iChat หรืออื่นๆ เพื่อสร้างแนวคิดของการทำงานร่วมกัน ทีมของคุณจะพัฒนาความเป็นทีมกันมากขึ้น รวมถึงสามารถถ่ายทอดให้กับทีมอื่นๆ ด้วย
  5. กำหนดมติและความร่วมมือ **(Define Consensus and Collaboration)** สิ่งนี้เป็นความแตกต่างที่ใหญ่มาก เป็นสิ่งที่จะกำหนดว่าทีมจะต้องเคารพและสื่อสารกัน หรือปรับปรุงงานที่ไม่ดีให้ดีขึ้นมาได้ ข้อนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายและก่อให้เกิดความร่วมมือ การที่ได้ข้อมูลมานั้นไม่ได้หมายความว่าคนในทีมจะเห็นด้วยทุกกรณี ถ้าเกิดความเห็นด้วยทุกกรณีนั่นไม่ใช่การร่วมมือ การทำงานร่วมกันคือการแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ มุมมองที่แตกต่างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีความชัดเจน รวมถึงการหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีขึ้น

## **Kashyap (2018)** กล่าวถึง การจะสร้างการเติบโตของทีมที่ทำงานร่วมกันได้อย่างไร สิ่งที่ควรทำเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับทีมที่ทำงานร่วมกัน นี่คือเคล็ดลับในการสร้างสถานที่ทำงานร่วมกันเพื่อทำงานที่ยากขึ้น

ขั้นตอนที่ 1: หาจุดแข็งของแต่ละคน (Identify Their Individuals’ Strengths) ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน เป็นเรื่องสำคัญมากที่จะต้องคำนึงถึงจุดอ่อนของแต่ละคน เพื่อเริ่มการทำงานร่วมกัน สิ่งแรกควรเริ่มต้นด้วยการสร้างทีมงานที่ แต่ละคนเติมเต็มซึ่งกันและกัน สมาชิกหนึ่งคนสามารถชดเชยจุดด้อยของอีกคน เราสามารถวิเคราะห์ได้ง่ายว่าสมาชิกในทีมคนใดจะมีส่วนร่วมในส่วนไหนของงาน ให้พวกเขาทำงานที่เหมาะกับจุดแข็งของพวกเขา

ขั้นตอนที่ 2: สร้างความคาดหวังที่เป็นไปได้จริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals) ความคาดหวังที่เป็นไปได้จริง พวกเขาจะสามารถเน้นไปที่งานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากขึ้น ทั้งทีมได้รับโอกาสในการแบ่งปันความคิดและได้การสนับสนุนในเวลาเดียวกัน จะชี้แจงเป้าหมายที่ชัดเจนให้สมาชิกแต่ละคนได้อย่างไร

* ทบทวนบทบาท
* ตรวจสอบความรับผิดชอบ
* ถามความคาดหวังที่ชัดเจนจากพวกเขา
* มีการเรียนรู้ข้ามแผนก

ขั้นตอนที่ 3: เครื่องมือช่วยการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) บริษัท Bosch ใช้ซอฟต์แวร์ช่วยการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันเพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันบนคลาวด์ช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงข้อมูลจากที่ใดก็ได้เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทำงานร่วมกันในรูปแบบที่ควรจะเป็น ทีมสามารถแชร์งานได้พร้อม กันสื่อสารกันได้ทันทีและมีการทำงาน โต้ตอบกัน นั่นสามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์ได้

ขั้นตอนที่ 4: ส่งเสริมการเปิดใจ (Encourage Open-Mindedness) สถานที่ทำงานสมัยใหม่จะมีผู้คนจากหลากหลายที่ และหลากหลายประสบการณ์ ให้โอกาสพวกเขาแต่ละคนในการแสดงความคิดและพฤติกรรมที่เป็นตัวเขา เข้าถึงทุกสถานการณ์ในแบบของเขาและมุมมองที่แตกต่าง เมื่อบุคคลแบ่งปันประสบการณ์ด้วยกันจะช่วยสร้างความรู้สึกไว้ใจในทีม พวกเขาจะเคารพต่อวิธีการทำงานและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพงานโดยรวม

ขั้นตอนที่ 5: ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation) การสร้างนวัตกรรมแห่งนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมให้เป็นการลงทุนกับพนักงาน คุณสามารถจัดความสำคัญของนวัตกรรมด้วยการเชื่อมโยงเข้ารางวัลของบริษัท นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต ดังนั้นการสนับสนุนให้ทีมท้าทายกับสภาวะปกติที่กำลังเป็นอยู่นั้น นั่นหมายถึงการมีมาตรฐานที่เหมาะสม มันทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าถ้าคุณจดจำการคิดนอกกรอบของพวกเขาได้

ขั้นตอนที่ 6: ฉลองความสำเร็จของทีมให้ผู้คนรับรู้ (Celebrate Teams Success Publicly) อย่าลืมที่จะเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณและประสิทธิภาพของทีม ความสำเร็จส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวข้องกับเงิน ความสำเร็จหนึ่งครั้งคือการบรรลุเป้าหมายหนึ่งครั้ง ลองพาทีมออกไปทานอาหารกลางวันหรือสั่งพิซซ่ามากิน กระตุ้นให้พวกเขาแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จในแบบที่จะสร้างความแตกต่างได้ สิ่งนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความมั่นใจและทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมและทุ่มเทให้กับทีม แสดงให้พวกเขาเห็นว่าความพยายามของพวกเขามีความหมาย

ขั้นตอนที่ 7: สนับสนุนชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community) สิ่งสำคัญมากคือการที่จะแบ่งปันความรู้สึกดีของกลุ่มที่พนักงานรู้สึกปลอดภัย และได้รับการสนับสนุน ไม่มีใครอยากเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่พวกเขารู้สึกเหมือนเป็นคนนอก เพราะนั่นจะทำลายการทำงานเป็นทีมและทำให้เกิดความยากที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จ ทำให้พวกเขารู้สึกถึงความเข้มแข็งของกลุ่มคน รู้สึกสบาย แบ่งปันความรู้และช่วยกันแก้ปัญหายากๆ ทีมจะมีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีมุมมองกว้างไกล

ขั้นตอนที่ 8: กระจายการมอบหมายหน้าที่ (Spread the Delegation of Tasks) คุณไม่สามารถทำทุกอย่างได้ตามลำพัง และจะไม่มีคนเดิมๆ ที่โดดเด่นอยู่ตลอดเวลา เมื่อคุณเริ่มมอบหมายงาน พยายามทำให้พนักงานรู้สึกมีพลังเพราะพวกเขารู้สึกว่าการกระทำของพวกเขาจะส่งผลด้านดีต่อองค์กร พวกเขาจะมีแรงจูงใจมากขึ้นที่จะอยู่ในทีมและพยายามอย่างเต็มที่ พวกเขารู้สึกว่ามีคุณค่ามาก และรู้สึกว่าพวกเขามีบทบาทสำคัญในการทำงาน

**Conlan (2018)** ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เขากล่าวว่ามันเป็นมากกว่าการทลายกำแพงหรือการสร้างแผนงานบนกระดาน เพราะมันคือการสร้างชุดความคิด “วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่ยอดเยี่ยมสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้คนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยคนเหล่านั้นต้องการสร้าง 'สมองส่วนกลาง' ซึ่งเป็นสิ่งที่ความคิดดีๆ ของแต่ละบุคคลมารวมกัน คำพูดนี้กล่าวโดย [Thea Spitzer](http://www.linkedin.com/in/thea-singer-spitzer-3045a64/) ผู้เขียนหนังสือ “ พลังแห่งความร่วมมือ: ข้อมูลเชิงลึกจาก Silicon Valley สู่การเติบโตของกลุ่มคนที่ประสบความสำเร็จเสริมสร้างพันธมิตร และเพิ่มศักยภาพของทีม” “ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทำงานร่วมกัน เมื่อทำได้ดีจะช่วยเพิ่มความตื่นเต้นให้คนทำงาน และจะทำให้ผู้คนรู้สึกว่าไม่ได้ปฏิบัติตามใคร จนนำไปสู่ความมุ่งมั่น”

นี่คือข้อมูลเชิงลึกในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

## กำหนดว่าการทำงานร่วมกันมีความหมายต่อคุณอย่างไร (Define What Collaboration Means to You) มันเหมือนกับการสร้างเป้าหมายทางธุรกิจ วัฒนธรรมและค่านิยมของคุณแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างไร วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันก็มีความแตกต่างจากคนอื่นๆ เช่นกัน ที่ Facebook การทำงานร่วมกันนั้นแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา Spitzer กล่าวว่า ทุกคนได้รับข้อมูลชุดเดียวกันและนั่นสร้างความรู้สึกว่าทุกคนอยู่มีส่วนร่วมกับข้อมูลนั้น ส่วนที่ Google การทำงานร่วมกันเกิดขึ้นจากการถกเถียงความคิดเห็น ที่ได้มาจากสถานที่ทำงานที่สนุกสนาน ผู้คนมีการพบปะกันในสถานที่ที่เรียกว่าห้องนวัตกรรม คุณต้องหาให้เจอว่า “แก่นแท้ของความร่วมมือ” อันไหนในองค์กรของคุณที่มีความสนุกและมีกระบวนการที่เปิดเผย Spitzer กล่าวต่ออีกว่า ลองเสียเวลาซักหน่อยเพื่อหาคุณค่าของทีมที่ทุกคนมองเห็น

## กำจัดอุปสรรคในการทำงานกลุ่ม (Clear Out Obstacles to Group Work) แนวปฏิบัติขององค์กรต้องสนับสนุนการทำงานร่วมกัน Spitzer กล่าวว่า บ่อยครั้งเวลาที่พนักงานทำงาน แล้วมีทักษะเพิ่มขึ้นมานั่นอาจจะทำลายโครงสร้างการทำงานเป็นทีม นั่นเป็นเพราะองค์กรพยายามให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายร่วมควรสนับสนุนวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและธุรกิจขององค์กร วิธีที่ผู้จัดการให้ความเห็นและกำกับดูแล ควรสนับสนุนการทำงานร่วมกันมากกว่าการที่จะทำให้หมดกำลังใจ

“ช่วยให้พนักงานเรียนรู้วิธีการทำงานให้ดีที่สุด จากนั้นกระตุ้นให้พวกเขาเรียนรู้ที่จะสื่อสารความต้องการ กับผู้ที่ทำงานร่วมกัน” [Amma Marfo](https://ammamarfo.com/) ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำและพลวัตกลุ่ม และผู้แต่งหนังสือ“ ฝึกฝนความคิดสร้างสรรค์” บุคลิกภาพส่วนตัวและการประเมินผล จะมีประโยชน์ เขากล่าวต่อว่า “โอกาสที่ทำให้พวกเขาเรียนรู้ว่าพวกเขามีความแตกต่างในด้านการทำงานจากผู้อื่นอย่างไร ความแตกต่างนั้นต้องไม่ใช่แค่ฉลากบนตัวของพวกเขา”

กระตุ้นให้ผู้คนกล่าวถึงความคิดดีๆ ของกันและกัน จากนั้นทำงานกับความคิดนั้นโดยไม่มีการทำคะแนน กังวลเกี่ยวกับผลแพ้ชนะ Spitzer กล่าวว่า อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรของคุณ เพื่อให้ทีมงานรับรู้และให้รางวัลพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ซึ่งคุณต้องกำหนดขึ้นมาเอง

ผู้จัดการควรทราบด้วยว่าการทำงานร่วมกันนั้นต้องใช้เวลานานกว่าการทำงานคนเดียว Marfo กล่าวว่า ผู้จัดการต้องปรับความคาดหวังของพวกเขาตามรูปแบบนี้ด้วย แน่นอนว่างานต้องมีเวลาจำกัดแต่ต้องหาสมดุลระหว่างความเร่งด่วนและความอดทน

## เสริมสร้างจิตวิญญาณแห่งความไว้วางใจ (Foster a Spirit of Trust) ผู้คนจะไม่ออกความเห็นกับคนที่พวกเขาไม่ไว้ใจ ไม่ว่าจะเป็นความเห็นด้านบวกหรือลบ “ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีวัตถุประสงค์และความไว้วางใจเท่านั้น” Joe Carella ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายการศึกษาที่ Eller College of Management ที่มหาวิทยาลัยแอริโซนา กล่าวไว้ว่า “ พิจารณาทิศทางที่นำทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จระดับสูงขึ้น หากปราศจากสิ่งนี้ นักประสาทวิทยาก็บอกว่า แต่ละคนนั้นให้ความสนใจกับเป้าหมายระยะสั้นเท่านั้น”

วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันจะล้มเหลวหากไม่สร้างความไว้วางใจ ผู้คนจะไม่แสดงพฤติกรรมที่ทำให้ “ขับเคลื่อน” การทำงานเป็นทีม ยกตัวอย่างเช่นทักษะการฟังความเห็น Spitzer กล่าวว่า องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้คนทดลองล้มเหลว สนับสนุนพฤติกรรมที่ดีและคุณลักษณะที่สร้างพื้นฐานของกลุ่ม

อย่างไรก็ตามความเชื่อใจไม่ได้ป้องกันความขัดแย้ง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเสมอ Marfo กล่าวว่า “แม้แต่คนที่ชอบสิ่งเดียวกันมาทำโครงการเดียวกันก็จะทะเลาะกัน” เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้ให้ลดความเชื่อพวกเขาลง สร้างแนวทางการทำงานและมอบหมายงานตามส่วนที่รับผิดชอบ สิ่งสำคัญคือหากพนักงานมีเป้าหมายเดียวกัน การแก้ปัญหานี้จะง่ายขึ้น

การสร้างวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันอาจฟังดูเกินจริง Spitzer กล่าวว่า บริษัทส่วนใหญ่ทำเรื่องเหล่านี้ตลอดเวลา พวกเขาไม่ได้ใส่ใจกับความสามารถในการทำงานร่วมกัน “การทำงานร่วมกันไม่ใช่การเพิ่มภาระงานเป็นแค่การทำงานร่วมกับคนอื่น”

**Boyer (2015)** ได้กล่าวถึงความร่วมมือจะช่วยให้คุณสร้างทีมงานที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และนั่นส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานด้วย แต่มันก็เป็นงานที่ท้าทายเพราะการเสริมสภาพแวดล้อมแห่งการทำงานร่วมกันเป็นการเปลี่ยนวิธีการคิด และกระบวนทัศน์ จากเดิมที่มุ่งเน้นความสำเร็จส่วนบุคคล เปลี่ยนเป็นมุ่งเน้นความสำเร็จของทีม

ตามที่กล่าวไว้ว่าการทำงานร่วมกันเป็นทักษะที่สามารถสอนกันได้ สิ่งที่ทีมต้องทำคือใส่จุดแข็งของทีมเข้าไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จริงๆ แล้วมันก็คือจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนในทีม ซึ่งทำงานร่วมกัน ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ลักษณะอื่นๆ ขององค์กร เช่น กลยุทธ์ที่แตกต่าง นวัตกรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำที่ดี ความเชื่อมั่น และวัฒนธรรมการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของบริษัท ในขณะเดียวกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีบทบาทสำคัญมาก มันจำเป็นสำหรับธุรกิจทุกขนาดและทุกรูปแบบ

ทีมของคุณมีทักษะและประสบการณ์สูงอยู่แล้ว ควรจะเข้าใจเรื่องคุณค่าของการทำงานเป็นทีมด้วย รวมถึงเข้าใจความสามารถของการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีม ทีมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่เน้นฝึกการทำงานเป็นทีมในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญทักษะสูงและมีความหลากหลาย เพื่อประโยชน์ในการบริหารโครงการที่ท้าทาย

สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกันได้อย่างอิสระ เข้าใจในเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ แบ่งปันความคิดและความรู้ รวมถึงแบ่งปันทรัพยากร เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ที่สำคัญกว่านั้นคือช่วยให้ทีมมีความยืดหยุ่น

คำถามคือ : วิธีสร้างทีมซึ่งทำงานร่วมกันนั้นทำอย่างไร ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการควรทำอะไรเพื่อสนับสนุนให้ทีมทำงานร่วมกัน

เคล็ดลับต่อไปนี้จะช่วยเสริมความสามารถขององค์กรในการทำงานที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น

1. สนับสนุนการเป็นผู้นำ (Provide Leadership Support) ความสำเร็จของความร่วมมือในทีม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปรัชญาของผู้บริหารและผู้นำระดับสูงในองค์กรของคุณ เป็นหน้าที่ของพวกเขาที่ต้องสร้างการสนับสนุนความสัมพันธ์ทางสังคมกับสมาชิกภายในทีม และแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในทุกๆ ระดับของการทำงาน พนักงานของคุณควรมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำและเพื่อนร่วมงาน ได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าและมีความหมาย เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ผู้นำควรมีความยืดหยุ่น การสนับสนุนให้คนทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

2. ตั้งกฎพื้นฐานขึ้นมา (Set Ground Rules) การตั้งบรรทัดฐานของทีมขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และปฏิบัติต่อกันอย่างไร การตั้งบรรทัดฐานของทีมทำให้พวกเขาแสดงออกในสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้โดยไม่ขัดกับวัฒนธรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังมีผลสำคัญในความสำเร็จของโครงการ การมีกฎเกณฑ์พื้นฐานก่อนที่จะเริ่มโครงการจะทำให้เกิดบริบทสำหรับการอภิปรายปัญหาในอนาคต ซึ่งจะทำให้ลดการโต้เถียงหรือความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิด อีกทั้งกฎเกณฑ์ยังสามารถลดความตึงเครียดและทำให้ทีมให้ความสำคัญกับผลงาน

3. สร้างความคาดหวังที่เป็นไปได้จริงและชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจน (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals) ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมแต่ละคนจะเข้าใจบทบาทและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม คุณต้องตั้งความคาดหวังที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงบทบาทตนเองในภาพรวม และยังช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมุ่งเน้นไปที่งานส่วนตัวที่ได้รับ ความคาดหวังที่เป็นไปได้จะสร้างพื้นฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่น

ต่อไปคือการอธิบายบทบาทของสมาชิกในทีมให้ชัดเจน และนี่คือสิ่งที่คุณต้องทำ

* เชื่อมโยงความคาดหวังของสมาชิกแต่ละคนกับวัตถุประสงค์โดยรวมของทีม
* ชี้แจงความรับผิดชอบเมื่อมีการทำแผนการทำงาน
* ทบทวนบทบาทของสมาชิกอยู่เสมอ
* ส่งเสริมและอนุญาตให้สมาชิกเรียนรู้จากสมาชิกคนอื่น ๆ
* ช่วยเหลือกัน

4. การจัดระเบียบกระบวนการ (Organize the Process) เป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมที่ดี จนกว่าคุณจะจัดระเบียบปฏิบัติงานและกระบวนการต่าง ๆ ของคุณให้เสร็จ การให้การสนับสนุนและชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมแต่ละคนก็เป็นสิ่งที่จำเป็น คุณต้องสร้างรูปแบบแก่พวกเขาเพื่อให้มีพื้นที่ในการแสดงความเห็นและข้อเสนอแนะ ทีมของคุณเป็นกลุ่มคนแปลกหน้าที่มาร่วมงานกัน จนกว่าคุณจะให้พวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและคิดไปในทางเดียวกัน ให้สมาชิกในทีมของคุณตัดสินใจสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่พวกเขากำลังทำงานอยู่ ให้พวกเขาสื่อสารการทำงานและสภาพการทำงานจริง การสัมมนาช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ของทีมและองค์กร สำหรับคนทำงานที่อยู่ไกลและพนักงานที่ทำงานในหลาย ๆ ที่ คุณต้องลงทุนในเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ ตัวเลือกที่ดีที่สุดที่นี่คือการมีเครื่องมือการจัดการโครงการที่คล่องตัวที่สนับสนุนวิธีการ Scrum หรือ Kanban เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เครื่องมือดังกล่าวช่วยให้ธุรกิจสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันของทุกๆ คน (นั่นรวมถึงทีมขององค์กรและทีมจากภายนอก)

5. สร้างความเชื่อมั่น (Build Trust) ในการเริ่มต้นสร้างทีมทำงานร่วมกัน คุณต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดยมีความไว้วางใจกันก่อน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และไว้วางใจในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งสองสิ่งนี้มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกันอยู่ เพราะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดจากจุดเริ่มต้นคือความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งมันอาจดูโง่และตลกมากในระยะแรกๆ แต่คุณต้องเชื่อใจพนักงานของคุณ และสื่อสารความคิดต่อกันได้อย่างอิสระ สิ่งนี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจ คุณไม่สามารถบังคับให้สมาชิกในทีมของคุณเข้าร่วมหรือแบ่งปันแนวคิดของพวกเขา จนกว่าพวกเขาจะรู้สึกเชื่อถือและเคารพต่อคุณ ที่แย่ที่สุดคือพวกเขามักจะกลัวการถูกเยาะเย้ย ซึ่งนั่นปิดกันความคิดสร้างสรรค์ ควรส่งเสริมความเป็นอิสระของทีม เพราะจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนค้นพบวิธีที่ดีกว่าในการบรรลุเป้าหมายของพวกเขา แม้ว่าพวกเขาจะทำผิดพลาดหรือตัดสินใจผิด คุณจะไม่เสียหายมากเท่าไหร่นัก เพราะพวกเขาจะเรียนรู้จากความผิดพลาดเสมอ

**Lucco (2019)** ได้กล่าวถึง 8 วิธีการทำงานร่วมกันสำหรับทีมที่ประสบความสำเร็จ

1. ลงทุนในการสร้างรูปแบบของความสัมพันธ์ในทีม **(Invest in Signature Relationship Practices**) รูปแบบของความสัมพันธ์ในทีมจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรของคุณ มันจะเข้ากันได้ดีกับวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เป็นเรื่องยากสำหรับที่อื่นในการลอกเลียนรูปแบบ เนื่องจากความแตกต่างขององค์กร การฝึกสร้างความสัมพันธ์แบบนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างประสบการณ์ที่ดีกับผู้ร่วมฝึกโดยทำให้เห็นว่าเราลงทุนกับการฝึก ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมรวมถึงการเสริมพลังให้เกิดการทำงานเป็นทีมด้วย
2. ต้นแบบการสร้างพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน **(Model Collaborative Behavior**) อย่างที่ทราบกันดี ในองค์กรจะมีคนที่เป็นผู้นำที่สามารถแสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกันอยู่ ถ้าคุณเห็นเช่นนั้นให้คุณสร้างทีม มันไม่ได้มีความยากอะไร หลายๆครั้งเห็นตัวอย่างได้จากผู้บริหาร เวลาที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นนั่นก็ไม่ได้หมายถึงพนักงานทั่วไปจะทำไม่ได้
3. สร้าง "วัฒนธรรมการให้ของขวัญ" **(Create a "Gift Culture")** "วัฒนธรรมของขวัญ" หมายถึงการให้คำปรึกษาและการฝึกสอนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร "ของขวัญ" เป็นประสบการณ์และความรู้ที่ถ่ายทอดระหว่างพนักงานในบริษัท การให้คำปรึกษาเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาที่ไม่เป็นทางการ การให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการจะสร้างการสนทนาสองฝั่ง ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา ซึ่งนั่นส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในระดับที่สูงขึ้น
4. เน้นในทักษะที่จำเป็น **(Ensure the Requisite Skills**) การสร้างทีมทำงานร่วมกันนั้นต้องใช้ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นเพื่อให้งานเดินหน้าไปได้ ผู้นำสามารถสอนพนักงานให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอบคุณผู้อื่น มีทักษะการสื่อสาร และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีที่ฉลาด หากมีสิ่งเหล่านี้ ทีมมีแนวโน้มที่จะพัฒนาบรรยากาศการทำงานร่วมกันได้ง่าย
5. สนับสนุนชุมชนที่เข้มแข็ง **(Support a Strong Sense of Community**) คุณเคยเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่คุณรู้สึกเหมือนเป็นคนนอกไหม มันทำให้เกิดความหงุดหงิดและยากที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่ยิ่งใหญ่ องค์กรที่สร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งให้กับทีมงาน พนักงานจะรู้สึกสะดวกสบายในการติดต่อกับผู้อื่น แบ่งปันความรู้ และช่วยกันแก้ปัญหา
6. มอบงานให้หัวหน้าทีมที่เน้นผลงานและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ **(Assign Team Leaders That are Both Task-Oriented and Relationship-Oriented**) ความสามารถในการรวมความคิดและมอบหมายงานเพื่อให้เกิดผลผลิต จะอยู่ในผู้นำที่ถูกฝึกมาแล้ว การรักษาความสัมพันธ์และการมอบหมายความรับผิดชอบเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ทีมที่มีความสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม มักจะนำโดยคนที่ให้ความสำคัญกับงานที่รับผิดชอบและความสัมพันธ์กับทีม
7. สร้างการเก็บสะสมความสัมพันธ์ **(Build on Heritage Relationships)** ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่มี หรือเรียกว่าความสัมพันธ์ที่สะสมไว้ มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดทักษะและความรู้ในสถาบัน ในหน่วยธุรกิจ หรือกลุ่มลูกค้า ตรวจสอบให้แน่ใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้มีอยู่ในทีมของคุณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคุณรับพนักงานใหม่เข้ามาในทีม ความสามารถในการรวมสมาชิกใหม่เข้ากับทีมนั้นไม่เพียงแต่ส่งผลกับความสำเร็จของบุคคล แต่ส่งผลต่ออนาคตขององค์กรด้วย
8. เข้าใจบทบาทอย่างชัดเจนและความไม่ชัดเจนของงานบางส่วน **(Understand Role Clarity and Task Ambiguity)** ความร่วมมือจะมีการพัฒนาขึ้นอย่างมากเมื่อสมาชิกในทีมแต่ละคนกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองไว้อย่างชัดเจน ทีมจะบรรลุเป้าหมายได้ง่ายมากหากเป้าหมายนั้นเห็นชัดเจนและมีการกำหนดไว้แล้ว ในส่วนของวิธีการนั้นสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสามารถของแต่ละคน นั่นเพื่อพัฒนาความสามารถของการบริหารกิจการ แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต้องมีความชัดเจน

แปดประเด็นข้างต้นเน้นย้ำคุณลักษณะของทีมที่ทำงานร่วมกันในระดับสูง เราสามารถนำไปใช้กับองค์กรของคุณเพื่อสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันได้ดีและนั่นจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ได้ดีขึ้นอีกด้วย หากคุณอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาทีม ขอให้สังเกตและเริ่มสร้างการทำงานร่วมกัน เราหวังว่าเคล็ดลับเหล่านี้จะช่วยพัฒนาทีมของคุณได้

**Stapper (2018)** ได้กล่าวถึงแนวทางพัฒนาความร่วมมือว่า จากการศึกษาแล้วทีมที่ท่านร่วมกันนั้นทำงานได้มากกว่าทีมที่แบ่งหน้าที่กันทำในเฉพาะในส่วนของตนเอง เขาเคยเห็นกับตาว่าการแบ่งปันแนวคิดให้กับเพื่อนๆ สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้ การทำงานร่วมกันนั้นสามารถสร้างความไว้วางใจและนั่นทำให้มีโอกาสที่ธุรกิจจะบรรลุเป้าหมายมากขึ้น นี่คือเคล็ดลับสำหรับสร้างทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจคุณ

* 1. แบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share a Vision) ทีมที่ดีจะมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่างานที่พวกเขาทำในแต่ละวัน ทำให้ทีมของคุณคิดใหญ่กว่าตัวเองเพื่อทำให้พวกเขาเก่งขึ้น ขอฟังวิสัยทัศน์ของพวกเขาเกี่ยวกับงานที่มอบให้ นั่นจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใกล้เป้าหมายและสร้างแรงบันดาลใจในการประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่น ฉันให้ทุกคนในทีมอธิบายความคิดของพวกเขา รวมถึงความเห็นของพวกเขาในทุกๆ รอบการประชุมของแต่ละสัปดาห์ เรานั่งรวมกันเป็นกลุ่มและแสดงความคิดเห็น รวมถึงอธิบายปัญหาด้วย
  2. อธิบายความคาดหวังตั้งแต่เริ่มต้น (Set Expectations Early) พนักงานของคุณอาจจะไม่เข้าใจว่าการทำงานเป็นทีมที่คุณพยายามสร้างนั้นเป็นอย่างไร มันสำคัญมากที่คุณต้องตั้งความคาดหวังและอธิบายความคาดหวังนั้นให้กับทีมเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรู้ว่าสิ่งที่เราคาดหวังนั้นคืออะไรและทำอย่างไรทีมเราจะไปถึงจุดนั้น สิ่งหนึ่งที่เราพยายามทำในการประชุมทีมทุกสัปดาห์ คือการใช้เวลาสองนาทีเพื่ออธิบายเป้าหมายและทรัพยากรที่เรามีให้กับทีม หากมีพนักงานใหม่ภายในทีม ก็ให้โอกาสเขาซักถามข้อสงสัยได้
  3. สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ (Establish Metrics) แน่นอนว่าหากคุณมีความคาดหวังกับทีม เป็นเรื่องสำคัญมากที่แต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบในส่วนของตนเอง ซึ่งต้องโปร่งใสด้วย เพื่อให้ทุกคนรู้ว่าผลงานของพวกเขาจะได้รับการประเมินอย่างเท่าเทียม ให้สร้างตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เช่นกรอบเวลา กรอบเวลาจะช่วยพัฒนาความมีประสิทธิภาพของงาน ว่าใช้เวลาเท่าไหร่ในการทำแต่ละอย่าง ทำให้ง่ายต่อการทำงานร่วมกันและอาจปรับเปลี่ยนได้หากมีความจำเป็น เพื่อสร้างระบบที่สมดุลมากขึ้น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพควรขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนทำงานได้ดีเพียงใด และไม่ควรใช้ใครบางคนเป็นมาตรฐาน

1. ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง (Capitalize on Strengths) สมาชิกแต่ละคนมีข้อแตกต่างด้านจุดแข็งและจุดอ่อน ให้หาจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคน จดจำไว้ คุณอาจต้องจำให้ได้ว่าแต่ละคนในทีมเก่งเรื่องอะไร หลังจากนั้นมอบงานที่สร้างโอกาสในการใช้จุดแข็งนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม วิธีนี้คุณจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากทีมของคุณและพวกเขาจะรู้สึกว่ามีพลังที่จะทำให้ได้ดีที่สุด
2. ส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ (Encourage New Ideas) อนุญาตให้สมาชิกในทีมของคุณแบ่งปันแนวคิด ทุกๆคนในทีมคุณมีความคิดและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความคิดของพวกเขาอาจนำวิธีแก้ปัญหาใหม่มาสู่ทีม คุณต้องสร้างความมั่นใจว่าพวกเขามีความรู้สึกสบายใจมากพอที่จะแสดงความเห็นต่อหน้าทีม
3. สร้างกลุ่มงานข้ามสายงาน (Create Cross-Functional Work Groups) เพื่อการสร้างความเชื่อมั่นและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กำหนดเป้าหมายให้กับสมาชิกกลุ่มเล็กๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิกคนหนึ่งถนัดงานศิลปะ ให้ทำงานศิลปะสำหรับที่ทำงาน อีกคนหนึ่งทำงานโปสเตอร์เพื่อนำเสนอ พวกเขาอาจทำงานร่วมกันเพื่อสร้างการออกแบบโปสเตอร์ที่ดีได้ พวกเขาจะรับรู้ถึงความชอบและทักษะของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเรียนรู้จากกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับในโครงการในอนาคต วิธีการนี้จะเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมทีม มีโอกาสทำงานร่วมกัน และเรียนรู้ส่วนงานต่างๆในธุรกิจ วิธีนี้ทำให้พวกเขามองเห็นว่า ความรับผิดชอบส่วนเล็กๆของพวกเขาส่งผลอย่างไรต่อธุรกิจ และความสำเร็จโดยรวมของทีม
4. รักษาสัญญา (Keep Your Promises) ในฐานหัวหน้าทีม คุณให้พนักงานของคุณรับความเสี่ยงโดยการนำเสนอความคิดเห็น ความเสี่ยงที่ว่าคือความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือของพนักงานซึ่งเกิดจากการสื่อสารและสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พวกเขาเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงนั้น พวกเขาจะต้องเชื่อใจคุณในเรื่องของการทำตามสัญญาที่ให้ไว้ พวกเขาจะต้องเชื่อใจว่าคุณจะไม่โกรธหรือทำให้เขาอับอาย ตัวอย่างเช่นหากแนวคิดของพวกเขาไม่มีประโยชน์กับทีม สัญญาที่คุณต้องให้คือยังคงให้การสนับสนุนเขาเช่นเดิม
5. สร้างความสัมพันธ์แบบทีมหลังเลิกงาน (Build Team Relationships After Work) ทุกๆคนได้ทดลองทีมซึ่งอาจจะไม่คุ้นเคยและอึดอัด คุณต้องรู้จักทีมของคุณให้ดีและออกแบบงานที่เหมาะกับบุคลิกของเขาแต่ละคน นั่นจะทำให้พวกเขามีความผูกพันธ์โดยไม่ต้องบังคับ ลองแนะนำให้พวกเขาไปทำกิจกรรมที่มีความสุขหลังเลิกงานด้วยกัน เข้าร่วมกิจกรรมด้วยกัน ทำกิจกรรมเช่น ปีนเขา หรือท่องเที่ยวในช่วงสั้นๆ ตอนวันหยุด ประสบการณ์ประเภทนี้สามารถสร้างความรู้สึกดีของการทำงานร่วมกันอย่างมากระหว่างสมาชิกในทีม และเสริมสร้างขวัญกำลังใจด้วย
6. ฉลองความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน (Celebrate Collaboration) เมื่อไหร่ก็ตามที่สมาชิกในทีมทำงานร่วมกัน และเพิ่มผลงานในทิศทางที่ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดเรื่องดีกับธุรกิจ และทีมเข้าใกล้ความสำเร็จ ต้องมีการสร้างการฉลองในทีมเกิดขึ้น คุณอาจจะทำสิ่งง่ายๆเช่นส่งข้อความแสดงความยินดีให้กับทุกคนในทีม รวมถึงหัวหน้าทีมด้วย หรืออาจจะเป็นการเรียกเสียงปรบมือในห้องประชุม การแสดงออกง่าย ๆ เหล่านี้มีความหมายอย่างมากต่อสมาชิกในทีมและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นด้วย คุณมีวิธีง่ายๆเหล่านี้แล้ว ลองฝึกเก้าวิธีง่ายๆนี้ในการสร้างทีมซึ่งทำงานร่วมกัน หากคุณเลือกวิธีที่เหมาะสม รับฟังคำแนะนำจากพนักงาน ผลงานระยะยาวอาจไม่สำคัญก็ได้

**DeRosa (2018)** ได้กล่าวถึงเรื่องความร่วมมือในทีม กลายเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนหลักสำหรับนวัตกรรมในอุตสาหกรรมต่างๆ วิธีการคือการแบ่งปันแนวคิดและทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาเฉพาะ ทีมแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้หลากหลาย เหมาะสำหรับความท้าทายทางธุรกิจที่หลากหลายในปัจจุบัน

หากจะบอกว่าบริษัทต่าง ๆกำลังมองหาวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมันก็ไม่ผิดนัก บริษัทจึงเน้นการให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีทักษะที่จำเป็น มีการสื่อสารที่ดีและทำงานเป็นทีมได้ องค์กรยังสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## นำทีมงานเข้าร่วมการคัดเลือกพนักงานใหม่ (Involve Your Team in Hiring) ทีมอยากจะรู้ว่าคนที่จะมาทำงานกับพวกเขานั้นเป็นอย่างไร มีความคิดที่หลากหลายเหมาะกับงานหรือไม่ เมื่อถึงเวลาต้องนำสมาชิกใหม่เข้ามา การนำทีมเข้ามามีส่วนในการคัดเลือกด้วยจะมีประโยชน์อย่างมาก ประโยชน์ที่ว่าหมายถึงประโยชน์ต่อทีมและผู้สมัคร เพราะสมาชิกในทีมจะมองไปที่เพื่อนร่วมงานใหม่ที่มีศักยภาพ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับตัวผู้สมัคร กระบวนการจ้างงานก็เปลี่ยนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันไปโดยปริยาย ทีมงานอาจถามคำถามที่ชี้ชัดว่าผู้สัมภาษณ์อาจไม่ได้รับการพิจารณา ซึ่งสามารถช่วยในการประเมินความเหมาะสมของตำแหน่งได้ ผู้สมัครจะได้พบกับผู้คนที่พวกเขาจะทำงานด้วยและดูว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างไร รวมถึงจะได้พูดคุยเกี่ยวกับงานที่พวกเขาจะได้ทำจริงในแต่ละวัน

## มีความโปร่งใส (Be Transparent) หากองค์กรต้องการส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น สามารถเริ่มได้จากการมีความโปร่งในที่มากขึ้น พนักงานมักรู้สึกว่าพวกเขาไม่รู้เรื่องราวเกี่ยวกับบริษัท ดังนั้นการเปิดเผยว่ามีอะไรเกิดขึ้นกับบริษัทบ้าง รวมถึงเป้าหมายของบริษัทและความท้าทายของบริษัท ช่วยให้พวกเขารู้สึกเชื่อถือบริษัทและรู้สึกว่าได้รับข้อมูลที่สำคัญ หากบริษัทประสบปัญหาให้แบ่งปันข้อมูลกับพนักงานและลองถามว่าพวกเขามีวิธีแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง นั่นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างไร และทุกระดับในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างไร ผลจากการสำรวจพบว่าพนักงานร้อยละ 40 คิดว่าผู้บริหารมองข้ามความเห็นที่ดีไปหลายอย่าง การสนทนากับพนักงานจะช่วยให้พวกเขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีม

## ใช้ทีมข้ามสายงาน (Implement Cross-Functional Teams) การใช้งานทีมข้ามสายงานเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับงานที่มีความซับซ้อนซึ่งต้องการทักษะจากหลายแผนก วิธีนี้ยังช่วยให้พนักงานได้รับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆในการแก้ไขปัญหา การสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันและบังคับให้พวกเขาออกไปนอกเขตที่พวกเขารู้สึกปลอดภัยของพวกเขา พวกเขาเรียนรู้มากมายและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นทั่วทั้งองค์กร ทีมข้ามสายงานมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีงานเฉพาะแบบ บริษัทไหนที่ต้องการส่งเสริมจิตวิญญาณของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพอาจจะต้องการพิจารณาหาโอกาสให้แผนกต่างๆมาทำงานร่วมกัน การทำแบบนี้จะมอบประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องและสร้างจิตวิญญาณของบริษัทเอง

## คิดทบทวนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Think About Your Environment) การออกแบบสภาพแวดล้อมของสำนักงานอาจมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกันของทีม รูปแบบสำนักงานจำนวนมากก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างพนักงานและทำให้พนักงานทำงานเป็นทีมได้ยาก ใช้การออกแบบสำนักงานที่มีพื้นที่มากขึ้น ผสมผสานพื้นที่การประชุมเข้าไปในพื้นที่ทำงาน ตัวอย่างเช่น ห้องประชุม พื้นที่ใช้สอยเพิ่มเติม ห้องประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น องค์กรสามารถสร้างโอกาสให้พนักงานได้ฝึกทำงานร่วมมือกับผู้อื่น แม้ว่าเราจะวิจารณ์เกี่ยวกับการจัดพื้นที่ในสำนักงาน แต่การศึกษาเรื่องนี้ก็พบว่าพนักงานร้อยละ 50 ชอบการทำงานร่วมกัน และอีกร้อยละ 34 ชอบการพูดคุยงานมากกว่าการตอบอีเมลเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้ที่ทำงานอยู่ไกลคุณก็สามารถสร้างสิ่งนี้ได้ด้วยการใช้การประชุมผ่านวีดีโอหรือระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้การสื่อสารเป็นไปได้ดี

## สนับสนุนทีมงานที่ร่วมงานกันได้ดี (Encourage Cohesive Teams) การทำงานร่วมกันเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามเพียงแค่การจัดพนักงานเป็นทีมในภารกิจที่ชัดเจนนั้นไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ การประชุมประจำวันและซอฟต์แวร์การจัดการงานช่วยให้ทีมมีการประชุมกันเป็นประจำ ทำให้พวกเขารู้สึกถึงความเป็นทีมเดียวกันและมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างทีมขนาดเล็ก ให้แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะ จะช่วยให้ทีมลดความกังวลเกี่ยวกับการแข่งขันและการถูกคัดลอกผลงาน ทำเช่นนี้จะทำให้งานง่ายขึ้นสำหรับพวกเขา เขาจะจดจ่อกับงานที่ทำอยู่และไม่มีความกังวลเกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่าลืมเปิดช่องทางให้พวกเขาได้สื่อสารและแลกเปลี่ยนเรื่องในโครงการ นั่นจะทำให้เกิดความร่วมมือและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับหลักสูตรการศึกษาและการพัฒนามาก นั่นก็เพื่อให้พนักงานของพวกเขาสร้างทักษะที่นอกเหนือจากการทำงาน เพื่อให้ทำงานกับผู้อื่นได้ มีขั้นตอนอีกมากที่เราสามารถทำได้เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่นการใช้กลยุทธ์สำคัญสองสามประการ องค์กรสามารถช่วยให้ทีมของพวกเขาร่วมมือกันและพัฒนานวัตกรรมสำหรับแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จขององค์กร

**Bogler (2016)** ได้กล่าวถึงแนวทางพัฒนาความร่วมมือในทีมว่า โรงเรียนใช้การเรียนรู้ที่เน้นโครงการเป็นหลัก แม้ว่ามันอาจดูเหมือนเป็นแค่กระแส แต่มันก็เกิดขึ้นจากการพัฒนาวิธีการสอนในช่วงห้าสิบปีที่ผ่านมา ซึ่งเปลี่ยนจากวิธีการสอนแบบเฉี่ยชาในรูปแบบเดิมๆ กลายเป็นผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ขึ้นเอง ซึ่งวิธีนี้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอนไปตลอดกาล แต่การปฏิบัติจริงนั้นทำได้ยากเนื่องจากเหตุผลหลายประการ อย่างเช่นการทำอย่างไรให้ครูและนักเรียนปรับวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่นี้ แม้แต่โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านทรัพยากรในระดับสูงก็ล้มเหลวในการจัดโครงการต่างๆ หากโรงเรียนและครูไม่ได้เตรียมการเพื่อให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกัน

ความร่วมมือคืออะไร (What is Collaboration)

การทำงานร่วมกันเป็นความพยายามของนักเรียน ครู และสมาชิกในสังคมที่ใช้ความคิดร่วมกัน มองหาปัญหาที่เกิดขึ้นและสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีความเท่าเทียม มีการทำงานร่วมกัน และมีการสร้างความหมายของการร่วมมือ ทำให้เกิดความเข้าใจ สมาชิกของกลุ่มควรมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันในโครงการ ต้องมีการติดตามด้วยว่าพวกเขาไม่ออกนอกเป้าหมายหลักของโครงการ รวมถึงมีความพยายามในการสร้างความเข้าใจกับนักเรียน สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติตามกฎของกลุ่มได้ บรรยากาศการทำงานกลุ่มเป็นเรื่องแรกที่ครูต้องคำนึงถึงหากอยากประสบความสำเร็จ

1. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน (Creating a Collaborative Environment) การทำงานร่วมกันไม่มีทางเกิดขึ้นลอยๆ ครูต้องลงแรงเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันขึ้นมา นั่นเป็นเพราะว่านักเรียนไม่คุ้นเคยการเรียนรูปแบบนี้ ครูต้องพยายามสอดแทรกการทำงานเป็นกลุ่มตลอดทั้งปีเพื่อสร้างประสบการณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญในการรับประกันว่าการทำงานร่วมกันจะประสบความสำเร็จ ในการชี้นำนักเรียนว่าจะทำงานร่วมกันอย่างไร ครูจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบของกลุ่ม เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น และเพิ่มทักษะการสื่อสาร
2. ข้อควรพิจารณาในการสร้างกลุ่ม (Group Forming Considerations) การตั้งกลุ่มมีหลายสิ่งที่ต้องพิจารณา ยกตัวอย่างเช่น การให้นักเรียนที่มีความสามารถทางวิชาการต่างกันมารวมกันหรือไม่ ความสามารถทั่วไปที่ต่างกัน บุคลิกส่วนตัวแบบเหมือนหรือต่างกัน หรือแม้กระทั่งจะให้กลุ่มมีเพศเดียวกันหรือต่างกันอย่างไร การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นในกลุ่มที่มีความหลากหลาย เช่น ความสามารถที่แตกต่าง บุคลิกแตกต่างและประสบการณ์ที่แตกต่าง การจัดกลุ่มนักเรียนที่มีความรู้เข้าไปในกลุ่มจะช่วยเพิ่มมุมมองที่แตกต่างและช่วยนักเรียนที่เรียนได้ไม่ดีพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ เราชี้ให้เห็นว่ากลุ่มดังกล่าว ไม่เพียงนักเรียนที่เรียนอ่อนเท่านั้นที่ได้ประโยชน์ นักเรียนที่เรียนเก่งก็ได้ปรับความรู้ของตัวเองจากประสบการณ์ในการสอนนักเรียนที่อ่อนกว่าด้วย อย่างไรก็ตามความแตกต่างที่มากเกินไปอาจก่อให้เกิดความผิดหวัง เราแนะนำว่าควรใช้การผสมแบบใกล้เคียงค่าเฉลี่ยจะดรที่สุด การรวมสองเพศในกลุ่มเดียวกันก็อาจก่อปัญหาได้ เนื่องจากเด็กผู้ชายมีแนวโน้มที่เผด็จการมากกว่า สามารถทำลายความสามารถของผู้หญิงที่อาจจะเฉิดฉายและลดการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าเด็กผู้หญิงโดยเฉพาะเด็กประถมและมัธยมต้นมีส่วนร่วมมากขึ้นและรู้สึกมั่นใจมากขึ้นเมื่อทำงานกับผู้หญิงด้วยกัน

ขนาดของกลุ่มก็เป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาเช่นกัน ตามที่สำรวจผลออกมาว่าเด็กนักเรียนอายุน้อยรู้สึกดีเมื่อทำงานในกลุ่มเล็กๆประมาณ 2-4 คน เพราะพวกเขายังไม่คุ้นเคยกับการแสดงความคิดเห็นกับนักเรียนกลุ่มใหญ่ นอกจากนี้การดูแลพฤติกรรมของนักเรียนไม่เกินสี่คนนั้นง่ายกว่ากลุ่มใหญ่ เนื่องจากหากกลุ่มใหญ่เกินไปจะมีนักเนียนที่ตามการเปลี่ยนแปลงไม่ทัน

หลังจากการสร้างกลุ่ม นักเรียนต้องการความไว้วางใจและความสามัคคี ซึ่งสามารถสร้างได้โดยครูผู้สอนโดยการหาตัวตนของทีม ให้นักเรียนตั้งชื่อกลุ่ม สร้างสัญลักษณ์ของทีม เขียนข้อความให้กำลังใจเพื่อนในทีม และสร้างข้อความประจำทีม

1. การพัฒนาทักษะความร่วมมือ(Developing Collaborative Skills) นักเรียนต้องเรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาต้องได้เรียนทักษะการทำงานร่วมกันเช่นเดียวกับทักษะทางการศึกษาอื่น ๆ การพานักเรียนทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น เพราะนักเรียนไม่เคยมีประสบการณ์พูดคุยกันเกี่ยวกับแนวคิดของแต่ละคน รวมถึงการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มย่อย ครูต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่นักเรียนไว้วางใจ ทำให้เขารู้สึกสบายใจในการแบ่งปันแนวคิดและให้ข้อเสนอแนะในลักษณะที่เคารพความรู้สึกของนักเรียนคนอื่น ๆด้วยเช่นกัน

การทำงานร่วมกันไม่ได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนความคิด โครงการคืองานที่มีปริมาณมาก สมาชิกในทีมทุกคนต้องรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันสำหรับงานนั้น สมาชิกในทีมต้องเรียนรู้เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการแบ่งงาน กำหนดเวลา และตารางการทำงาน

ทักษะความร่วมมือนำมาซึ่งการตัดสินใจที่ดี รวมถึงความสามารถในการวางแผน การแบ่งงาน กำหนดเวลา การจัดตารางงาน การวางแผนทรัพยากรของโครงการ ใช้แผนการกำหนดเป้าหมายให้นักเรียน ครูสามารถช่วยนักเรียนวางแผนโครงการทั้งหมด รวมถึงเป้าหมายประจำสัปดาห์ ความคืบหน้าของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของการกำหนดเวลางานของสมาชิกในกลุ่ม การสอนนักเรียนให้ใช้ปฏิทินบันทึกตารางเวลาของพวกเขา ให้ทำงานตามระยะเวลาโครงการสามารถช่วยเหลือในเรื่องนี้ได้ ครูสามารถช่วยในการแบ่งงานโดยพิจารณาจากความสามารถและทักษะ ความรู้ หรือประสบการณ์ การจดบันทึกข้อมูลทรัพยากรที่โครงการจำเป็นต้องใช้ไว้ล่วงหน้า สามารถช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จขึ้นอยู่กับวิธีการที่ครูไปแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันที่ปรากฏขึ้น ในทุกๆสถานการณ์ของการเรียนรู้ผ่านโครงการ

1. วิธีแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน(How to Solve Collaboration Problems) ปัญหาการทำงานร่วมกันเกิดขึ้นได้จากหลากหลายเหตุผล บางทีเกี่ยวข้องกับการแบ่งงาน การใช้อำนาจสั่งการ ความแตกต่างสถานะของนักเรียน รวมถึงความไม่เท่าเทียมกัน โดยทั่วไปครูสามารถระบุสาเหตุของปัญหา และมองว่านักเรียนกลุ่มนั้นขาดทักษะในด้านใด ครูก็จะต้องเข้าไปเสริมทักษะในด้านนั้นๆ หากเป็นไปได้ครูควรให้นักเรียนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

เมื่อนักเรียนพบกับความยากในการทำงาน ครูสามารถกำหนดบทบาทให้ได้ โดยแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบในงานของตนเอง นั้นจะทำให้นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมและไม่มีใครที่ควบคุมการทำงานซึ่งกันและกัน เมื่อนักเรียนมีการถกเถียงกันที่มากเกินไป ครูจะต้องชี้ให้เห็นว่าข้อโต้แย้งนั้นอาจเป็นข้อโต้แย้งเชิงลบ และส่งผลด้านลบต่อเพื่อนร่วมกลุ่ม การให้ข้อมูลเชิงบวกควรจะต้องได้รับการส่งเสริม สิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อมาคือ ความคิดเชิงบวก ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนความคิดผู้อื่น

ในสถานการณ์ที่การจัดตำแหน่งงานไม่เท่าเทียมกัน ปัญหามากมายจะตามมา สมาชิกกลุ่มหนึ่งคนหรือบางคนทำงานในปริมาณมากในขณะที่คนอื่นไม่ได้ทำงาน และไม่ได้ออกแรงอะไรมาก สถานการณ์ที่เกิดคนว่างงานสามารถแก้ไขได้โดยกำหนดให้ผู้ที่ว่างนั้นทำงานที่พวกเขาสามารถทำได้ และมองถึงสิ่งที่พวกเขาสามารถมอบให้กับทีมได้ ครูยังสามารถแนะนำให้นักเรียนใช้บันทึกรายวันเพื่อบันทึกการมีส่วนร่วมในแต่ละวันของทั้งกลุ่ม บันทึกยังสามารถใช้ตรวจสอบว่าสมาชิกในทีมไม่ได้กินแรงเพื่อนๆของพวกเขา และทำให้นักเรียนสามารถแสดงความสำเร็จของตนเองในบันทึกให้ครูตรวจสอบด้วย และนั่นหมายถึงความสำเร็จของทีมด้วย

ปัญหาด้านปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มส่วนใหญ่จะมีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านสังคม เมื่อมีความแตกต่างทางด้านสถานะเกิดขึ้น มีสมาชิกที่มีสถานะทางสังคมสูงกว่าภายในกลุ่ม เช่น สมาชิกคนใดคนหนึ่งมีสถานะที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ อย่างเช่นด้านสังคม เศรษฐกิจ ชาติพันธุ์ อายุ ความสำเร็จทางการศึกษา ปัญหาจะเกิดเมื่อมีผู้ที่มีสถานะสูงกว่าควบคุมกลุ่มทั้งหมด ในสถานการณ์เช่นนี้วิธีแก้ปัญหาคือต้องใช้ วิธีการแห่งความเท่าเทียมกันจะ การออกแบบกลุ่มที่ดี ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และความสามารถในการรับประกันว่าความพยายามของสมาชิกทุกคนในทีมจะได้รับการยอมรับ

บางครั้งกลุ่มก็นำพลังความร่วมมือของพวกเขาไปสู่จุดประสงค์ที่ผิดทาง มีบางกรณีที่กลุ่มเห็นด้วยกับการไม่ทำงานหนัก โดยทำผลผลิตที่มีคุณภาพต่ำและไม่มีความพยายาม สิ่งเหล่านี้สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการเน้นว่ากลุ่มมีความคาดหวังอย่างไร มีเป้าหมายที่ชัดเจน แสดงตัวอย่างงานที่คาดหวัง สร้างมาตรฐานของการทำงานกลุ่มขึ้นมา ความเห็นจากเพื่อนๆนอกกลุ่มและการแข่งขันกันเองระหว่างกลุ่มก็สามารถแก้ไขปัญหานี้ได้เช่นกัน

ความสามารถในการชักนำทางสังคมเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของพลังเชิงลบของกลุ่ม อาจเกิดกรณีที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่มไม่คบค้าสมาคม หรือดูถูกนักเรียนคนใดคนหนึ่งจนถึงระดับที่นักเรียนคนนั้นไม่สามารถทำงานได้ นั่นหมายถึงเขาไม่สามารถสร้างอะไรให้กลุ่มได้ ครูต้องเข้าพูดคุยสถานการณ์นี้กับนักเรียน และสร้างพฤติกรรมของกลุ่มที่เหมาะสม

**Campbell (2017)** ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาความร่วมมือว่า การทำงานร่วมกัน ([Collaboration](https://www.entrepreneur.com/topic/collaboration)) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างธุรกิจขนาดเล็ก ทีมงานพัฒนางานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ทำให้พวกเขาสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกัน เมื่อสภาพแวดล้อมของบริษัทมุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากกว่าตัวพวกเขา วิธีที่ดีในการเปลี่ยนจากการที่พวกเขาทำงานคนเดียวเป็นทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม คือการจัดให้สมาชิกแต่ละคนร่วมในงานกลุ่ม นี่คือ วิธีง่ายๆในการฝึกฝนการทำงานร่วมกันภายในทีม

1. สร้างเหตุผลที่ชัดเจนและมีความน่าสนใจ (Create a Clear and Compelling Cause) เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีเหตุผลที่น่าเชื่อถือแก่สมาชิกในทีมในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจบริษัท สร้างความน่าสนใจและน่าตื่นเต้นด้วยการ ทำให้สมาชิกในทีมมีแรงบันดาลใจในการเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจที่บริษัทต้องการจะทำ เมื่อสมาชิกได้รับเหตุผลที่น่าสนใจและสามารถมีส่วนร่วมได้ โดยธรรมชาติแล้วสมาชิกจะให้ความสนใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งพวกเขาจะเป็นผู้นำทีม หากสมาชิกในทีมไม่สนใจหรือไม่ได้รับความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เสนอให้พวกเขา พวกเขาจะหาข้ออ้างต่างๆมาเพื่อที่จะไม่ต้องทำงานร่วมกัน การสร้างความร่วมมือในการทำงาน วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน
2. สื่อสารกับสมาชิกเกี่ยวกับความคาดหวัง (Communicate Expectations) การสื่อสารภายในทีมเป็นคาดหวังขั้นต้นของการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมการสื่อสารภายในทีม สมาชิกในทีมจะต้องได้รับการกำหนดบทบาทหน้าที่ส่วนบุคคลและความรับผิดชอบร่วมกันซึ่งกำหนดไว้ภายในทีม เมื่อพวกเขามีความเข้าใจที่ชัดเจนในตำแหน่งของพวกเขา สมาชิกในทีมแต่ละคนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่มีการขัดแย้งกัน ซึ่งการขัดแย้งกันเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีใครต้องการให้เกิดขึ้น ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมต้องพบเจอกับการทำงานกับสิ่งที่เป็นส่วนหนึ่งในภารกิจร่วม ด้วยวิธีการคิดเช่นนี้ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนแรกเปลี่ยนเป็นประสบการณ์แห่งความสำเร็จ และมีการเปลี่ยนแปลงจากเป้าหมายส่วนตัวไปเป็นเป้าหมายส่วนรวม สถานการณ์เช่นนี้ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ
3. กำหนดเป้าหมายของทีม (Establish Team Goals) เพื่อความสำเร็จของสมาชิกในทีม สิ่งสำคัญคือการกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้สำหรับแต่ละไตรมาส จุดประสงค์ของเป้าหมายเหล่านี้คือเพื่อให้สมาชิกในทีมได้รู้สึกถึงชัยชนะ ความรู้สึกนี้เป็นวิธีที่วิเศษในการทำลายกำแพงและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้กับทีมและสมาชิก นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยวัด หากต้องประเมินเป้าหมายใหม่และเปลี่ยนเส้นทางหากมีความจำเป็น เมื่อจบงานในแต่ละไตรมาส ผลการทำงานต้องเปิดเผยต่อทั้งทีม เพื่อเป็นการประเมินผล หรือเฉลิมฉลองความก้าวหน้า รวมถึงการตัดสินใจว่าจะพัฒนางานในส่วนไหน การทำแบบนี้เป็นการแสดงความโปร่งใส ลดการสับสน ลดการสั่งการ และลดการล้มเหลวของการทำงานเป็นทีม
4. ใช้ประโยชน์จากจุดเข็งของสมาชิกในทีม (Leverage Team-Member Strengths) เพื่อให้สมาชิกในทีมมีความสามารถ มันเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่าในการเสริมจุดแข็งของพวกเขาแทนที่จะลดจุดอ่อน สมาชิกแต่ละคนควรจะทำการทดสอบบุคลิกภาพ เช่นแบบทดสอบของ Myers-Briggs หลังจากนั้นแบ่งปันผลการทดสอบให้กับทุกคนในทีม การทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบที่ยอดเยี่ยม เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบนั้นทำให้แต่ละคนได้รู้จักตนเอง รวมถึงจะได้รู้จักสมาชิกในทีมอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผลการทดสอบจะให้ข้อมูลแก่ทีมว่าใครสามารถจะทำอะไร และทำเพื่อจุดประสงค์อะไร มอบหมายงานตามจุดแข็งของแต่ละคน ในแนวทางนี้สมาชิกแต่ละคนจะได้ทำงานตามแนวทางที่ถูกต้อง นั่นคือการได้รับบทบาทตามจุดแข็งของตนเอง
5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม (Foster Cohesion Between Team Members)ทีมที่ทำงานร่วมกันได้ดีนั้นประสบความสำเร็จมากกว่า การประสบความสำเร็จมาจากเหตุผลที่ว่าแต่ละคนในทีมมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจที่สำคัญหลายๆครั้ง เมื่อสมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วม พวกเขาจะรู้จักบทบาทที่สำคัญของพวกเขา ทำให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้นโดยไม่รู้ตัว หากอยากให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทีมควรเข้าร่วมกลุ่มคุยกันทุกๆวันในประเด็นที่เกี่ยวกับเป้าหมายและความสำเร็จของแต่ละวัน การคุยกันจะช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อนและการแข่งขันกันเองระหว่างสมาชิกในทีม การคุยเป็นกลุ่มทำให้สมาชิกทุกคนปรับตัวเข้าหากันและแสดงความต้องการของแต่ละคนออกมา
6. ส่งเสริมนวัตกรรม (Encourage Innovation) สำหรับทีมที่อยู่ระหว่างการเติบโต พวกเขาต้องได้รับการสนับสนุนให้ระดมสมองและตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับการทำงานปัจจุบันของพวกเขาในสภาพแวดล้อมที่เปิดรับความคิดเห็นและไม่มีการตัดสินถูกผิด สมาชิกในทีมต้องได้รับการฝึกอบรมและต้องเชื่อว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้ เมื่อมีการปลูกฝังทัศนคติที่ว่า “ทุกสิ่งสามารถทำได้” ทำให้สมาชิกในทีมมีความเชื่อเช่นนั้นและมีความคาดหวังเช่นนั้น นอกจากนั้นเราจำเป็นต้องถามถึงความคิดเห็นของสมาชิก รวมถึงแนวคิดและเหตุผลของพวกเขาด้วย ยิ่งพวกเขามีความรู้สึกที่เชื่อมโยงกับผู้จัดการหรือผู้นำมากเท่าไหร่ พวกเขาก็จะมีแรงจูงใจในการแสดงความประทับใจและสร้างสรรค์
7. รักษาสัญญาและให้เกียรติกับการร้องขอ (Keep Promises and Honor Requests) ภายในทีม คำขอและคำสัญญาเป็นสิ่งสำคัญ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องดูความสัมพันธ์ของหน่วยอื่นและลูกค้าด้วย ดูการร้องขอจากลูกค้า แสดงให้เห็นว่าทีมกำลังพยายามแก้ปัญหาในสิ่งที่เขาร้องขอ ลองใช้วิธีนี้เพื่อสร้างความไว้วางใจและทลายกำแพงแห่งความเชื่อใจ คำถามที่ลูกค้าและหน่วยธุรกิจชอบถามคือ ฉันจะเชื่อใจคุณได้ไหม? เมื่อฉันต้องการความช่วยเหลือจากคุณ คุณจะอยู่ในจุดที่ช่วยเหลือฉันได้ไหม คุณใส่ใจกับเรื่องนี้มากพอ ๆ กับที่เราทำไหม เมื่อสมาชิกในทีมและลูกค้ารู้สึกว่าพวกเขาสามารถพึ่งพาคุณและทีมของคุณ และเชื่อว่าทีมของคุณส่งมอบสิ่งที่พวกเขาคาดหวังได้ ธุรกิจจะเติบโต ความสัมพันธ์จะดีขึ้น และแน่นอนสิ่งที่เพิ่มขึ้นคือรายได้
8. ส่งเสริมให้เข้าสังคมนอกที่ทำงาน (Encourage People to Socialize Outside of Work) จริงๆแล้วคนเรามีชีวิตส่วนตัวที่มีความวุ่นวาย นั่นทำให้คิดว่าการมีกิจกรรมเพิ่มขึ้นอีกนั่นคือภาระและความยุ่งยาก แต่อย่างไรก็ตาม การพบปะกับเพื่อนร่วมงานนอกสำนักงานเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเปิดช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี เพื่อทำลายความคิดที่ว่าสมาชิกเป็นคนในรูปแบบที่ไม่ชอบ รวมถึงความไม่เข้าใจภายในทีม และยังช่วยลดความเข้าใจผิดอีกด้วย เมื่อสมาชิกในทีมมีการแบ่งปันความสนใจแก่กันและกัน พวกเขาอาจพบว่ามีความท้าทายในแบบเดียวกัน สมาชิกในทีมมีการจริงจังมากขึ้น และยังลดอคติส่วนบุคคล ลดการมองเพื่อนร่วมงานแบบผิวเผิน เมื่อเราเห็นว่าสมาชิกในทีมของเราเป็นมนุษย์คนหนึ่ง เราก็มีแนวโน้มจะลดความขัดแย้งลง
9. มีการรับรู้ ให้รางวัล และฉลองให้กับพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน (Recognize, Reward and Celebrate Collaborative Behavior) ในทีมกีฬาที่ประสบความสำเร็จอย่างยาวนานจะมีองค์ประกอบด้านความร่วมมือกันที่แข็งแกร่ง สมาชิกในทีมมักนั่งสนทนากันเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้นทั้งหมด บางครั้งก็สื่อสารผ่านการเปิดวีดีโอ ข่าว เทปบันทึกเสียง รายงานประจำปีหรือสัมมนา เรื่องราวของการทำงานร่วมกันที่ยอดเยี่ยม ทำลายกำแพงของเรื่องส่วนบุคคลและยกย่องความสำเร็จที่เกิดร่วมกัน การให้รางวัลด้านประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และสมาชิกในทีมจะได้รับค่านิยมที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กร

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการลงทุนเพื่อการประสบความสำเร็จ เพื่อความร่วมมือในการทำงานจะต้องมีความสอดคล้องกันและมีจุดมุ่งหมาย รวมถึงมีการใช้ทรัพยากรเพื่อให้รางวัลในความสำเร็จ คุณอาจจะประสบความสำเร็จในบริษัทของคุณอยู่แล้ว แต่คุณสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอีกโดยการทำให้พนักงานทำงานเป็นทีม เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่มีความพิเศษ พวกเขาจะมีความเต็มใจที่จะทำภารกิจเพื่อชัยชนะของทีม การทำงานเป็นทีมร่วมกันไม่มีอะไรพิเศษเลย เป็นพื้นฐานง่ายๆอย่างเช่น รวมทีม เติบโต เลื่อนขั้น และแบ่งปันชัยชนะ

**กล่าวโดยสรุป** แนวทางการพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Development of Collaboration) จากทัศนะ ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

* สร้างเหตุผลที่ชัดเจนและมีความน่าสนใจ (Create a Clear and Compelling Cause)
* สื่อสารกับสมาชิกเกี่ยวกับความคาดหวัง (Communicate Expectations)
* กำหนดเป้าหมายของทีม (Establish Team Goals)
* หาจุดแข็งของแต่ละคน (Identify Their Individuals’ Strengths)
* ใช้ประโยชน์จากจุดเข็งของสมาชิกในทีม (Leverage Team-Member Strengths)
* ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม (Foster Cohesion Between Team Members)
* ส่งเสริมนวัตกรรม (Encourage Innovation)
* รักษาสัญญาและให้เกียรติกับการร้องขอ (Keep Promises and Honor Requests)
* ส่งเสริมให้เข้าสังคมนอกที่ทำงาน (Encourage People to Socialize Outside of Work)
* สร้าง "วัฒนธรรมการให้ของขวัญ" (Create a "Gift Culture")
* แบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share a Vision)
* อธิบายความคาดหวังตั้งแต่เริ่มต้น (Set Expectations Early)
* สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ (Establish Metrics)
* สร้างกลุ่มงานข้ามสายงาน (Create Cross-Functional Work Groups)
* สร้างความสัมพันธ์แบบทีมหลังเลิกงาน (Build Team Relationships After Work)
* สนับสนุนการเป็นผู้นำ (Provide Leadership Support)
* ตั้งกฎพื้นฐานขึ้นมา (Set Ground Rules)
* สร้างความคาดหวังที่เป็นไปได้จริงและชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจน (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)
* การจัดระเบียบกระบวนการ (Organize the Process)
* สร้างความเชื่อมั่น (Build Trust)
* สนับสนุนการเป็นผู้นำ (Provide Leadership Support)
* ตั้งกฎพื้นฐานขึ้นมา (Set Ground Rules)
* เครื่องมือช่วยการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)
* ส่งเสริมการเปิดใจ (Encourage Open-Mindedness)
* ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)
* ฉลองความสำเร็จของทีมให้ผู้คนรับรู้ (Celebrate Teams Success Publicly)
* สนับสนุนชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)
* กระจายการมอบหมายหน้าที่ (Spread the Delegation of Tasks)

## สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการร่วมมือภายในทีม (Creating a Collaborative Team Environment)

## หลีกเลี่ยงความสัมพันธ์ที่มากกว่าผู้ร่วมงาน (Avoid Crossing the “Just a Coworker” Line)

## กำหนดว่าการทำงานร่วมกันมีความหมายต่อคุณอย่างไร (Define What Collaboration Means to You)

## กำจัดอุปสรรคในการทำงานกลุ่ม (Clear Out Obstacles to Group Work)

## เสริมสร้างจิตวิญญาณแห่งความไว้วางใจ (Foster a Spirit of Trust)

* ลงทุนในการสร้างรูปแบบของความสัมพันธ์ในทีม **(Invest in Signature Relationship Practices)**
* ต้นแบบการสร้างพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน **(Model Collaborative Behavior)**
* เน้นในทักษะที่จำเป็น **(Ensure the Requisite Skills**)
* มอบงานให้หัวหน้าทีมที่เน้นผลงานและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ **(Assign Team Leaders That are Both Task-Oriented and Relationship-Oriented)**
* สร้างการเก็บสะสมความสัมพันธ์ **(Build on Heritage Relationships)**
* เข้าใจบทบาทอย่างชัดเจนและความไม่ชัดเจนของงานบางส่วน **(Understand Role Clarity and Task Ambiguity)**

## นำทีมงานเข้าร่วมการคัดเลือกพนักงานใหม่ (Involve Your Team in Hiring)

## มีความโปร่งใส (Be Transparent)

## ใช้ทีมข้ามสายงาน (Implement Cross-Functional Teams)

## คิดทบทวนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Think About Your Environment)

## สนับสนุนทีมงานที่ร่วมงานกันได้ดี (Encourage Cohesive Teams)

* เปิดช่องทางการสื่อสาร (Open Communication Lines)
* พยายามทำให้รู้ถึงมุมมองส่วนบุคคล (Dive into Individual Perspectives)
* มีความรับผิดชอบ (Expect Accountability)
* ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนทีม (Make Collaboration a Part of Your Team Dynamic)
* ข้อควรพิจารณาในการสร้างกลุ่ม (Group Forming Considerations)
* การพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Developing Collaborative Skills)
* วิธีแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน (How to Solve Collaboration Problems)

**ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ**

**Weaver (2018)** กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและสร้างทีมอันทรงประสิทธิภาพภายในองค์กรไว้ดังนี้

6 ขั้นตอนในการสร้างทีมอันทรงประสิทธิภาพภายในองค์กร

การสร้างกระตุ้นให้เกิดทีมอันทรงประสิทธิภาพภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องอาศัยการมีทักษะด้านมนุษสัมพันธ์ขั้นสูง ความน่าเชื่อถือ การใช้วิธีในต่าง ๆการสร้างทีมและแนวคิดแก่พนักงานในองค์กรของคุณ

1. ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to know your team) การที่คุณทำความรู้จักกับสมาชิกในทีม จะช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความเชื่อมั่นและสบายใจที่จะทำงานในองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีคุณภาพในทีมของคุณนั้นสำคัญเมื่อคุณต้องการให้สมาชิกแต่ละคนคล้อยตามโดยไม่เกิดข้อโต้แย้งใด ๆ การให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจในแต่ละเรื่องจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพวกเขา เนื่องจากเป็นการแสดงให้เห็นว่าความเห็นของสมาชิกแต่ละคนนั้นสำคัญ ดังนั้นสิ่งนี้จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพของทีมมากขึ้นตามลำดับ
2. สร้างภาวะผู้นำ (Establish leadership) การสร้างทีมอันทรงประสิทธิภาพไม่ใช่สิ่งที่ทุกคนจะสามารถจัดการได้ ก่อนจะสร้างทีมที่ดีขึ้นมาได้คุณต้องถามตัวเองก่อนว่ามีทักษะความเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับหน้าที่นี้เพียงพอแล้วแล้วหรือไม่ หน้าที่ของคุณในฐานะผู้นำคือการแสดงให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและวิธีการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น
3. จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันในทีม (Organize team bonding activities) หากคุณต้องการให้ทีมคงความเข้มแข็งและเป็นหนึ่งเดียวกัน ควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในทีมบ้างเมื่อมีโอกาส ลองชวนสมาชิกในทีมไปทานอาหารค่ำที่ภัตาคารชั้นดีสักครั้งเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิก นอกจากนั้นแล้วยังเป็นโอกาสในการให้เหล่าสมาชิกได้ทำความรู้จักกันในสภาพแวดล้อมสบาย ๆ นอกองค์กรอีกด้วย
4. วางแผนไปพร้อมกับสมาชิกในทีม (Plan along with the team) หากคุณอยากรู้ว่าจะบริหารทีมให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร มีกฎข้อหนึ่งที่เป็นสากลอย่างที่สุดหนึ่งข้อ นั่นก็คือการตั้งเป้าหมายที่สามารถทำให้สำเร็จได้จริง การเป็นผู้นำที่ดีต้องสามารถพูดคุยเกี่ยวกับลำดับเวลาและขั้นตอนการทำงานกับสมาชิกในทีมได้ คุณต้องมีการวางตารางการทำงาน ซึ่งตารางการทำงานนี้จะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ แต่ก็ต้องไม่ทำให้สมาชิกต้องทำงานหนักเกินไปด้วย
5. ชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จ (Celebrate victories) การเป็นมืออาชีพไม่ได้หมายความว่าจะต้องเป็นคนที่เข้มงวดอยู่ตลอดเวลา เมื่อโปรเจคสุดโหดของทีมประสบความสำเร็จด้วยดีก็ควรที่จะชื่นชมยินดีไปกับสมาชิกในทีมด้วย อาจมีการดื่มอวยพรด้วยไวน์หรือแชมเปญตามโอกาส เพื่อแสดงความชื่นชมสมาชิกในทีมของคุณ!
6. เรียนรู้จากความล้มเหลวไปพร้อมกัน (Learn together from failures) มุมมองหนึ่งที่สำคัญในการสร้างทีมอันทรงประสิทธิภาพในองค์กรคือการเรียนรู้จากความล้มเหลว ให้ความล้มเหลวเป็นดั่งครูสอนบทเรียนอันมีค่าให้แก่คุณ

ในเว็บไซต์ของ Collaborative Outcomes Inc (n.d.)กล่าวถึง 7 ขั้นตอนในการสร้างทักษะความร่วมมือ ขั้นตอนเหล่านี้คือสูตรสำเร็จในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน หรืออาจนำขั้นตอนเหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาเป้าหมายเฉพาะทางให้กับทีม

1. การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Collaborative Business Strategy and Shared Goal) การสร้างเป้าหมายร่วมกันและกลยุทธ์การส่งเสริมธุรกิจ

2. การสร้างกระบวนการประชุมที่เต็มไปด้วยพลังแห่งการทำงานร่วมกัน (Collaborative Team Dynamics Meeting Process) การสร้างบทบาท วิธีการทำงาน กลยุทธ์การสื่อสารที่ดี การสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องและการสังเกตสิ่งแวดล้อมพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

3.การส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร (Inner Collaboration Work) กระบวนการฝึกสอนภายในคือชุดของกิจกรรมภายในสำหรับทุกระดับที่ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างความเชื่อและการจัดการทางอารมณ์ ทำให้แต่ละคนสามารถเข้าถึงศักยภาพภายในของตนและนำไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน

4. การส่งเสริมทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills) ทักษะหลัก 5 ประการสำหรับการทำงานร่วมกันที่ควรมี ไม่แก่ การเป็นผู้ฟังที่ดี การพูดคุยที่มีคุณภาพ การสะท้อนผล การจัดการความขัดแย้ง และการอำนวยความสะดวก

5. การสร้างความสัมพันธ์แห่งการทำงานร่วมกันภายในทีม (Collaborative Team Relationships) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทางธุรกิจกับสมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันไปพร้อม ๆกัน

6. การส่งเสริมทักษะการเป็นผู้นำร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills) อำนวยความสะดวกในการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเสริมพลังและรักษาขอบเขตส่วนบุคคลภายในทีม

7. การสร้างกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy) การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงรุกกับหน่วยงานที่สำคัญและบุคคลนั้น จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Linton (n.d.) กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในความร่วมมือระหว่างองค์กรและการทำงานเป็นทีม

1. การเอาชนะอุปสรรค (Overcome Barriers) อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพคือความต้องการและลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกันของทีมและแต่ละแผนกในองค์กรของคุณ ผู้จัดการของแต่ละแผนกก็มีเป้าหมายของตนเองที่ต้องทำให้สำเร็จและอาจไม่สะดวกที่จะปล่อยให้พนักงานคนสำคัญไปร่วมกับโปรเจคภายนอกแผนกเท่าใดนัก คุณจำเป็นต้องโน้มน้าวพวกเขาเหล่านั้นถึงความสำคัญและประโยชน์ของโปรเจคของทีมและชักชวนให้ร่วมมือกันทำงาน

2. การหาสมาชิก (Recruit Members) การมีสมาชิกทีมจากจากหลายแผนกเป็นวิธีในการรวมผู้คนที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อจัดการกับทุกด้านของโปรเจค ในการหาทีมงานที่ตรงกับความต้องการของคุณนั้น คุณสามารถปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อดูประวัติและทักษะซึ่งเป็นปัจจุบัน ประวัติส่วนตัวควรต้องระบุทักษะความสามารถ ประวัติการทำงาน ความสำเร็จที่สำคัญและการมีส่วนร่วมในโปรเจคอื่น ๆ ของทีม เมื่อทำการหาสมาชิกทีม คุณควรแจ้งให้พวกเขาทราบถึงช่วงเวลาที่วางแผนไว้สำหรับการดำเนินโปรเจค เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบของทีมกับภาระผูกพันในงานอื่น ๆ ได้

3. การมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Agree Direction) โปรเจคของทีมต้องการการมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อเปลี่ยนให้สมาชิกกลายเป็นส่วนหนึ่งของทีม มากกว่าจะเป็นเพียงกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน คุณสามารถส่งเสริมการเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้กับสมาชิกโดยการทำให้สมาชิกเห็นด้วยกับเป้าหมายหลักและข้อดีของการทำงานเป็นทีม การรักษาข้อตกลงร่วมกันจะดีกว่าการพยายามกำหนดวัตถุประสงค์ในทีมและต้องทำให้แน่ใจว่าในทีมเกิดความมุ่งมั่นเพื่อสู่ความสำเร็จ

4. กำหนดความรับผิดชอบ (Clarify Responsibilities) ทีมที่มีความสมดุลประกอบไปด้วยสมาชิกในทีมที่มีทักษะที่ต้องการอย่างครบถ้วยในการทำเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ ตัวอย่างโปรเจค เช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการผลิตแต่ละขั้นตอน เป็นต้น "Pharma Voice" เป็นตัวอย่างธุรกิจที่ช่วยอธิบายกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเภสัชกรรมได้เป็นอย่างดี โปรเจคของฟาร์มาวอยซ์ประกอบไปด้วยตัวแทนจากฝ่ายการวิจัยทางคลินิก ฝ่ายเภสัชวิทยา ฝ่ายกฎหมายการตลาดและฝ่ายการผลิต ในองค์กรขนาดใหญ่เช่นนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทุกคนต้องรู้จักหน้าที่ของตนเองและรับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองเป็นอย่างดี

5. สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration) ทีมของคุณจะทำงานอย่างง่ายดายยิ่งขึ้นหากมีตัวช่วยในการทำงาน การใช้อีเมลและข้อความโต้ตอบแบบทันทีในการสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมช่วยให้การแบ่งปันเอกสาร รายงาน การรายงานความคืบหน้าของโปรเจคหรือข้อมูลที่สำคัญทำได้อย่างง่ายดายมากยิ่งขึ้น เว็บไซต์โปรเจคที่ปลอดภัยเป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำโปรเจคและข้อมูลเกี่ยวกับโปรเจค การเข้าถึงข้อมูลทั้งหมดจากแหล่งเดียวช่วยลดความเสี่ยงในการใส่ข้อมูลซ้ำหรือต้องทำงานกับข้อมูลที่ล้าสมัยอีกด้วย

**Team (2017)** ได้กล่าวถึง ขั้นตอนที่ช่วยให้คุณและผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จในการทำงาน 7 ประการ ดังนี้

1.คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Determine all key stakeholders) คำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคำแนะนำมีความสำคัญ การดำเนินงานตามแผนนั้นทำตามช่วงเวลาและมีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆ หากมีใครที่ไม่รู้ว่าโครงการกำลังทำอะไรอยู่ เขาก็จะไม่เข้าใจเหตุผลว่าทำไมตอนสุดท้ายโครงการถึงออกมาในลักษณะนี้

2. สร้างบทบาทที่ชัดเจนให้กับแต่ละคน (Establish clear roles) ฝ่ายพัฒนางานในบริษัทคุณจะมีส่วนในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ไหม? ผู้บริหารสามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดของการทำงานได้ไหม? การระบุขอบเขตความรับผิดชอบให้แต่ละคนจะทำให้การทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จ

3. ระบุองค์ประกอบพื้นฐานของโครงการ (Identify the basic elements) ผู้คนส่วนใหญ่มักจะมองไปที่ความรู้สึกที่ดีตอนที่โครงการประสบความสำเร็จ (นั่นเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุด) แต่อย่างไรก็ตามคุณต้องสร้างกรอบและขอบเขตของโครงการเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและพิจารณาในเรื่องต่างๆของโครงการ เช่น

* เป้าหมายและวัตถุประสงค์ – เป้าหมายโดยรวมในการสร้างโครงการนี้ขึ้นมาคืออะไร
* ช่วงเวลาในการดำเนินงาน – เวลาในการทำงานส่งผลอย่างมากต่องานประเภทความคิดสร้างสรรค์ แม้ว่าจะมีความคิดสร้างสรรค์ที่ยอดเยี่ยม แต่หากไม่มีเวลามากพอก็จะไม่ส่งผลดี ดังนั้นการจะคิดโครงการใดๆขึ้นมา ควรคำนึงถึงเรื่องเวลาด้วย
* ทรัพยากรและข้อจำกัด – เช่นเดียวกับเรื่องเวลา การที่ทรัพยากรมีจำกัดก็ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในโครงการ

สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่ควรคำนึงถึงก่อนจะเริ่มโครงการใดๆ

4. พัฒนาแนวความคิดของโครงการ (Develop your concept) ส่วนที่สนุกที่สุดของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์คือการระดมสมองหรือการแบ่งปันความคิดเห็นส่วนตัว สิ่งที่ควรทำคือให้ความคิดดำเนินต่อไป อย่ากลัวที่จะจินตนาการ สิ่งสำคัญคืออย่าคาดหวังว่าความคิดแรกที่คิดได้จะประสบความสำเร็จ จริงๆแล้วมันเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน คุณต้องมองหาจุดเริ่มต้น หากในช่วงแรกมันเกิดความยุ่งยาก นั่นเป็นเรื่องปกติ คำแนะนำของเราคือให้เริ่มจากความคิดที่ยิ่งใหญ่แล้วค่อยๆปรับแต่งความคิดให้เข้ากับสถานการณ์ของโครงการ นั่นก็เพื่อให้โครงการนั้นเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์จริง

5. ให้ความสำคัญกับต้นแบบโครงการ (Tackle the content) ข้อมูลทุกรูปแบบเป็นส่วนสำคัญของโครงการ การจัดการกับเรื่องนี้เริ่มต้นจากการมีข้อมูลพื้นฐาน เช่น ผู้ร่วมอภิปราย หัวข้อ ปัจจัยที่มีความสำคัญ ระยะเวลา และอื่นๆ ลำดับถัดไปคือการระบุว่ามีกระบวนการใดบ้างที่ต้องทำ เช่นการร่างโครงการ ความรับผิดชอบของสมาชิก และกระบวนการทำงาน หลังจากนั้นให้พัฒนาเนื้อหาในแบบร่างให้เข้ากับสถานการณ์ กระบวนการนี้มักจะใช้เวลามากกว่าที่คาดไว้ แต่การทำโครงการก็เปรียบเหมือนการวิ่งมาราธอน ไม่ใช่วิ่ง 100 เมตรอย่างที่หลายคนเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เกิดขึ้นชั่วข้ามคืน แต่มันเกิดขึ้นอย่างช้าๆ นั่นทำให้คุณต้องใช้ความอดทนและความพยายามที่ต่อเนื่อง

6. ออกแบบให้เห็นภาพ (Address the visual design) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สนุกอีกขั้นตอนหนึ่ง การออกแบบต้องออกแบบภายใต้กรอบที่กำหนดขึ้นมา ก่อนจะทำการพัฒนาโครงการ เราต้องเริ่มจากขั้นตอนการรวบรวมองค์ประกอบต่างๆเช่น โครงการออกแบบผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงสี มิติ มุมมอง การวางแนวของภาพกราฟฟิค เป็นต้น การออกแบบภาพจะทำให้คุณมองเห็นว่าเมื่อผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะมีหน้าตาเป็นอย่างไร

7. การพัฒนาต้องใช้เวลา (Allow time for development) การพัฒนาโครงการของคุณโดยเฉพาะงานด้านสื่อ โดยปกติแล้วจะใช้เวลามากกว่าที่คาดไว้เสมอ แต่การที่จะประสบความสำเร็จ คุณต้องแก้ไขงานอยู่สองถึงสามครั้งเพื่อปรับแต่งข้อบกพร่องของงาน

**Madsen (2015)** กล่าวถึง ขั้นตอน 7 ขั้นในการวางแผนความร่วมมือ เพื่อสร้างแผนงานโครงการกับทีมของคุณ

1. กำหนดโครงการขึ้นมา (Define the project) แน่นอนว่าขั้นตอนแรกของการวางแผนโครงการคือการกำหนดว่าจะทำอะไร โครงการที่มีการกำหนดชัดเจนจะช่วยให้ทีมเข้าใจตรงกันว่าโครงการนี้ต้องการอะไร ทำเมื่อไหร่ และทำอย่างไรเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย

2. ระดมสมองสำหรับทุกๆสิ่งในโครงการ (Brainstorm everything that needs to get done) เมื่อคุณเข้าใจแล้วว่าโครงการจะทำอะไร สิ่งที่ต้องทำในลำดับต่อมาคือการระดมสมองว่ามีภารกิจใดที่ต้องทำบ้าง วิธีการระดมสมองเป็นวิธีที่ดีมากสำหรับการทำให้สมาชิกมีส่วนร่วม ขั้นตอนนี้สามารถทำได้ทันทีภายหลังการประชุมหรือภายหลังการประชุมกลุ่มย่อย

3. จัดการข้อมูล แบ่งออกเป็นกลุ่มๆ (Categorise tasks into logical groups) ภายหลังจากการระดมสมอง ขั้นตอนต่อมาคือการทำให้ข้อมูลที่คล้ายกันมาอยู่กลุ่มเดียวกัน จัดเป็นหมวดหมู่ วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. ออกแบบโครงสร้างของการทำงาน (Create a product breakdown structure) ขั้นตอนที่สี่ก็คือการออกแบบโครงสร้างของงาน โครงสร้างงานมีลักษณะคล้ายกับโครงสร้างองค์กร ที่เป็นแบบบนลงล่าง ข้างบนสุดของแบบโครงสร้างจะมีผลลัพธ์ของงานอยู่ ส่วนลำดับถัดมาจะเป็นองค์ประกอบของชิ้นงานสุดท้ายนั้นๆ เป้าหมายของการออกแบบคือการแสดงภาพรวมของสิ่งที่โครงการกำลังจะทำ และแสดงให้เห็นความเชื่องโยงขององค์ประกอบในเชิงตรรกะ โครงสร้างของการทำงานควรจะมีข้อมูลทุกอย่างที่อยู่ในขั้นตอนก่อนหน้านี้รวมอยู่ด้วย

5. สร้างแผนภาพแสดงกระบวนการทำงาน (Create a product flow diagram) ขั้นตอนที่ห้าคือการเปลี่ยนแผนภาพแสดงโครงสร้างการทำงานให้เป็นแผนภาพแสดงกระบวนการทำงาน แผนภาพนี้จะแสดงกระบวนการทำงานจากด้านซ้ายไปด้านขวา ขวาสุดคือผลิตภัณฑ์จากการทำงาน แผนภาพจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน ช่วยให้เห็นลำดับของการทำงาน หรือผลิตภัณฑ์ชั้นต้นจากงานแต่ละชิ้น จนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย

6. ออกแบบแผนการทำงานระยะสั้นในแต่ละขั้นตอน (Compile the milestone plan) ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ เราได้แผนแสดงกระบวนการทำงานแล้ว ซึ่งแผนได้อธิบายขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนย่อยๆ สิ่งที่ต้องทำต่อเนื่องในขั้นตอนนี้ก็คือการวางแผนกับทีมเพื่อปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสมและใส่ช่วงเวลาในการทำงานเข้าไป วิธีการคือใส่ช่วงเวลาเป็นเส้นตรงบนหัวกระดาษของแผน ระบุวันที่มอบหมายงานและกำหนดวันที่ต้องทำงานเสร็จ ข้อควรระวังคือการกำหนดเวลานั้นต้องมีความเหมาะสม การกำหนดเวลากันในห้องประชุมอาจจะง่ายกว่าการปฏิบัติจริง คุณต้องไม่ลืมว่านี่คืองานที่ต้องทำเป็นทีม

7. มอบหมายความรับผิดชอบ (Assign responsibilities) ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนคือการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน ผู้รับผิดชอบจะรับผิดชอบทั้งผลงานที่ต้องส่งและส่งงานตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในแผนการทำงาน

**กล่าวโดยสรุป** ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Steps for developing Collaboration Skills) สามารถสรุปได้ดังนี้

* วางแผนไปพร้อมกับสมาชิกในทีม (Plan along with the team)
* ชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จ (Celebrate victories)
* เรียนรู้จากความล้มเหลวไปพร้อมกัน (Learn together from failures)
* การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)
* การสร้างกระบวนการประชุมที่เต็มไปด้วยพลังแห่งการทำงานร่วมกัน (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)
* การส่งเสริมทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills)
* การสร้างความสัมพันธ์แห่งการทำงานร่วมกันภายในทีม (Collaborative Team Relationships)
* การส่งเสริมทักษะการเป็นผู้นำร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)
* การสร้างกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)
* การเอาชนะอุปสรรค (Overcome Barriers)
* การหาสมาชิก (Recruit Members)
* การมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Agree Direction)
* สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration)
* คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Determine all key stakeholders)
* ระบุองค์ประกอบพื้นฐานของโครงการ (Identify the basic elements)
* พัฒนาแนวความคิดของโครงการ (Develop your concept)
* ให้ความสำคัญกับต้นแบบโครงการ (Tackle the content)
* ออกแบบให้เห็นภาพ (Address the visual design)
* การพัฒนาต้องใช้เวลา (Allow time for development)
* กำหนดโครงการขึ้นมา (Define the project)
* ระดมสมองสำหรับทุกๆสิ่งในโครงการ (Brainstorm everything that needs to get done)
* จัดการข้อมูล แบ่งออกเป็นกลุ่มๆ (Categorise tasks into logical groups)
* ออกแบบโครงสร้างของการทำงาน (Create a product breakdown structure)
* สร้างแผนภาพแสดงกระบวนการทำงาน (Create a product flow diagram)
* มอบหมายความรับผิดชอบ (Assign responsibilities)

**การประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาทักษะความร่วมมือ**

**Weaver (2018)** กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกัน หมายความว่า บุคคลมีทักษะทั้งในการทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพื่อช่วยกลุ่มในการก้าวไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้นำที่ทำงานร่วมกันมักจะมีความสามารถในการทำสิ่งต่อไปนี้: ประเมินสภาพแวดล้อมสร้างความชัดเจน: มีวิสัยทัศน์และการระดมกำลังสร้างความไว้วางใจ การให้กำลังใจ และการพัฒนาคนมีส่วนร่วมในการสะท้อนตนเองเป็นประจำ

คณะแพทยศาสตร์สาธารณสุขศาสตร์และชุมชน แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตันได้รับทุนจากมูลนิธิ Robert Wood Johnson มาพัฒนาแบบสอบถามการประเมินตนเองซึ่งสามารถช่วยเหลือผู้ทำงานกับผู้อื่นในการกำหนดฝึกความเป็นผู้นำได้อย่างไร สามารถดาวน์โหลดได้จาก <http://www.collaborativeleadership.org> /pages/pdfs/CL\_self-assessments\_lores.pdf

มูลนิธิ Robert Wood Johnson อนุญาตให้ใช้การประเมินเหล่านี้ หากมีความสนใจในการใช้สื่อเหล่านี้ในสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ กรุณาติดต่อสำนักงานสื่อสาร RWJF ที่มูลนิธิ Robert Wood Johnson, Route 1 และ College Road East, Princeton, NJ 08543, โทรศัพท์: 609 627-7572, แฟกซ์: 609 720-7622 , http://www.rwjf.org

**ตอนที่ 1 แบบทดสอบการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น** (**Collaborative Leadership Assessing the Environment Self-Assessment Exercise**)

1. ฉันใช้เครื่องมือประเมินผลในการเรียนรู้ความต้องการของชุมชนอย่างมีระบบ (I use assessment tools in order to systematically learn the needs of the community.)
2. ฉันจะทำให้แน่ใจว่าเครื่องมือประเมินผลนั้นเหมาะกับข้อมูลที่ต้องการจะเก็บรวบรวม (I ensure that an assessment tool is a good fit for the information that needs to be collected.)
3. ฉันทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม (I undertake an appropriate analysis of the data.)
4. ฉันมั่นใจในการตีความข้อมูลที่ได้รับผิดชอบ (I ensure responsible interpretation of the data.)
5. ฉันมักจะเก็บข้อมูลก่อนจะลงมือทำในขั้นตอนอื่น (I gather information before taking action.)
6. ฉันส่งเสริมให้ทุกคนค้นหาข้อมูลแทนที่จะเชื่อในสมมติฐาน (I encourage people to act on information rather than assumptions.)
7. ฉันทำความเข้าใจกับปัญหาก่อนจะวางแผนหาวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ (I clarify the problem before planning solutions.)
8. ฉันมองปัญหาในมุมมองที่แตกต่างกัน (I seek culturally different views of the problem.)
9. ฉันใช้มุมมองที่เป็นระบบเพื่อช่วยในการทำความเข้าใจคนในชุมชน (I use a systems perspective to understand the community.)
10. ฉันมองปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมองที่แตกต่างกันก่อนจะแก้ไขมัน (I look at the perceived problem from different angles before proceeding.)

**ตอนที่ 2** **การสร้างความชัดเจนด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น: แบบทดสอบการประเมินตนเองด้านการมีวิสัยทัศน์และการลงมือทำ (Collaborative Leadership Creating Clarity: Visioning and Mobilizing Self-Assessment Exercise**)

1. ฉันสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ให้คนในชุมชนได้ฟัง (I can describe a personal vision for my community that offers a future achievable with the assets available.)
2. ฉันส่งเสริมกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการค้นหาแรงบันดาลใจอันหลากหลายท่ามกลางกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (I facilitate an effective process for exploring the diverse aspirations among community stakeholders.)
3. ฉันส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์นี้ (I facilitate the development of a shared community vision that is influenced by the views of diverse stakeholders.)
4. ฉันเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันไปในวงกว้าง (I communicate the shared vision broadly.)
5. ฉันสร้างกรอบการทำงานโดยใช้การคิดอย่างเป็นระบบ (I create a framework for action using systems thinking.)
6. ฉันส่งเสริมการสร้างทีมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการช่วยกันพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงาน (I facilitate stakeholder teaming to develop strategic action plans.)
7. ฉันสร้างเงื่อนไขในการระดมสมองด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน (I create the conditions for brainstorming the strategic issues and actions.)
8. ฉันสร้างแผนปฏิบัติงานด้วยการกำหนดช่วงเวลาและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของชุมชน (I build an action plan with time lines and assigned responsibilities to enable the community vision to be achieved.)
9. ฉันส่งเสริมให้มีแผนการซื้อสำรองและการวางแผนสำหรับขั้นตอนต่อไป I facilitate achieving buy-in to the action plans and next steps.
10. ฉันปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานและทำเป้าหมายให้สำเร็จเสมอ (I follow up on action plans to ensure completion.)
11. ฉันค้นหานวัตกรรมสำหรับแก้ปัญหาที่พบบ่อยขณะเดียวกันก็ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (I seek innovative solutions for persistent problems encountered while mobilizing to achieve the vision.)

**ตอนที่ 3 แบบทดสอบตนเองด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการร่วมงานกับผู้อื่นในด้านการสร้างความเชื่อมั่น (Collaborative Leadership Building Trust Self-Assessment Exercise)**

1. ฉันสร้างกระบวนการสื่อสารซึ่งจะช่วยให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยในการพูดสิ่งที่กำลังคิดออกมา (I build communication processes that make it safe for people to say what is on their minds.)
2. ฉันปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมในการบวนการ “เตรียมความพร้อม” (I refuse to engage in “rigged” processes.)
3. ฉันปกป้องกลุ่มจากผู้ที่เอาเปรียบผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน (I protect the group from those who would wield personal power over the collaborative process.)
4. ฉันสร้างกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน (I create credible processes for collaborating.)
5. ฉันทำให้มั่นใจว่ากระบวนการฝึกฝนภาวะผู้นำที่มีทักษะการร่วมงานกับผู้อื่นนั้นเปิดกว้างเสมอสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (I ensure that processes for exercising collaborative leadership are open to all stakeholders.)
6. ฉันทำให้มั่นใจว่ากระบวนการด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (I ensure that the processes for collaborative leadership are transparent to all stakeholders.)
7. ในช่วงระยะแรกของการสร้างภาวะผู้นำที่มีทักษะการร่วมงานกับผู้อื่น ฉันสร้างกฎเกณฑ์พื้นฐานให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (During the first stage of creating collaborative relationships, I establish the common ground among the stakeholders.)
8. ฉันสร้างทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อถือในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน (I approach collaboration by relying heavily on building trust among stakeholders.)
9. ฉัน “พูดจริงทำจริง” หมายถึงว่าฉันทำในสิ่งที่พูด (I “walk the talk”, i.e., I do what I say I will do.)
10. ฉันแสดงให้เพื่อนๆ เห็นว่า ฉันเชื่อมั่นว่าความเชื่อถือคือหลักพื้นฐานในการร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (I demonstrate to my peers that I believe that trust is the foundation for successful collaboration.)

**ตอนที่ 4 แบบทดสอบตนเองด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นในด้านการแบ่งปันพลังและสร้างแรงจูงใจ (Collaborative Leadership Sharing Power and Influence Self-Assessment Exercise)**

1. ฉันใช้พลังอย่างมีความรับผิดชอบ (I use my personal power responsibly.)
2. ฉันแบ่งปันพลังเพื่อเพิ่มพลัง (I share power as a means for increasing power.)
3. ฉันแบ่งปันพลังให้แก่ผู้อื่นเมื่อทำได้ (I share power with others whenever possible.)
4. ฉันเสนอบทบาทที่น่าดึงดูดใจในการทำการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อพวกเข (I offer people an active role in decision making about matters that affect them.)
5. เมื่อฝึกฝนภาวะผู้นำ ฉันมักจะพึ่งพาการแก้ปัญหาให้กับเพื่อน (When exercising leadership, I rely significantly on peer problem-solving.)
6. ฉันแสดงออกถึงความมั่นใจให้ผู้อื่นได้เห็น ( I promote self-confidence in others.)
7. ฉันสร้างกระบวนการซึ่งช่วยทำให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน (I create processes that ensure stakeholders an equal say in decision making.)
8. ฉันสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อพวกเขา (I encourage others to act together to change circumstances that affect them.)
9. ฉันแสดงความมั่นใจนความสามารถของผู้อื่น (I express confidence in the capabilities of others.)
10. ฉันใช้แรงจูงใจในการสร้างผลลัพธ์ที่ดีเมื่อมีโอกาส (I use influence to produce results whenever possible.)
11. ฉันเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ฉันเป็นแรงจูงใจ I am open to being influenced by others.

**ตอนที่ 5 แบบทดสอบตนเองด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกันด้านการพัฒนาบุคคล (Collaborative Leadership Developing People Self-Assessment Exercise)**

1. ฉันรับผิดชอบในการทำหน้าที่โค้ชและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ (I take seriously my responsibility for coaching and mentoring others.)
2. ฉันใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการช่วยพัฒนาบุคคล (I invest adequate amounts of time doing people development.)
3. ฉันกำหนดบทบาทของตัวเองเมื่อทำหน้าที่เป็นโค้ช (I define my role when serving as coach.)
4. ฉันทุ่มเทในการพัฒนาบุคคลที่มาจากหลากหลายภาคส่วน (I am committed to developing people from diverse segments of the population.)
5. ฉันสร้างโอกาสสำหรับผู้คนในการเพื่อประเมินทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขา (I create opportunities for people to assess their leadership skills.)
6. ฉันช่วยให้ผู้คนคว้าโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (I help people take advantage of opportunities to learn new skills.)
7. ฉันมักหาทางในการช่วยให้ผู้คนประสบความสำเร็จกับงานของพวกเขามากขึ้น (I look for ways to help others become more successful at their jobs.)
8. ฉันช่วยให้ผู้คนคว้าโอกาสในการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ (I help people to take advantage of opportunities for new experiences.)
9. ฉันคาดหวังในตัวบุคคลที่ฉันเป็นที่ปรึกษาให้พวกเขา (I establish my expectations for the people I mentor.)
10. ฉันมักจะถามผู้คนที่มาขอคำปรึกษาถึงความคาดหวังของพวกเขา (I ask the people I mentor to define their expectations.)
11. ฉันสร้างแผนการให้คำปรึกษาที่มีการตกลงร่วมกัน รวมถึงเกณฑ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ (I create a mutually agreed-upon coaching plan, including criteria for success.)

**ตอนที่ 6 แบบทดสอบตนเองด้านภาวะผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้านการสะท้อนตนเอง (Collaborative Leadership Self Reflection Self-Assessment Exercise)**

1. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ต่อการทำงาน (I recognize the effect of my emotions on work performance.)
2. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ต่อความสัมพันธ์ต่าง ๆ (I recognize the effect of my emotions on relationships.)
3. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบส่วนตัวที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในกลุ่ม (I recognize my personal impact on group dynamics.)
4. ฉันสามารถบอกจุดแข็งของตัวเองได้ (I can describe my strengths realistically.)
5. ฉันสามารถบอกจุดอ่อนของตัวเองได้ (I can describe my weaknesses realistically.)
6. ฉันทำงานเพื่อเข้าใจมุมมองของผู้อื่น (I work to understand others’ perspectives.)
7. ฉันเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม (I read the dynamics of groups.)
8. ฉันฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และทำให้ตัวเองมั่นใจว่าเข้าใจจริง (I listen to others actively, checking to ensure my understanding.)
9. ฉันเข้าใจอวัจนภาษาอย่างถูกต้อง (I read non-verbal communication accurately.)
10. ฉันใช้เครื่องมือประเมินตนเองอย่างเช่นแบบสำรวจบุคลิกภาพในการสะท้อนตนเอง (I use self-assessment tools such as personality inventories to inform my self-reflections.)
11. ฉันขอความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับผลกระทบด้านพฤติกรรมของฉัน (I seek feedback from all relevant constituencies about my behavioral impact.)

**Kellerman (2007)** ได้พัฒนาคู่มือและเครื่องมือการประเมินความร่วมมือ (Collaboration Assessment Guide and Tool) คู่มือฉบับนี้พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยในการทำงานร่วมกันในหลายภาคส่วนขององค์กร เป็นการประเมินเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการประเมินสภาพการทำงานของพวกเขา การทำงานร่วมกันนั้นเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนจึงต้องใช้วิธีการที่เหมาะสม สมาชิกผู้ที่เข้าร่วมการทำงานร่วมกันจะร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ แบ่งปันความเป็นผู้นำและทรัพยากร ทีมจะใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อหวังผลการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวของกลุ่มและชุมชนอย่างเป็นระบบ เครื่องมือนี้ถูกออกแบบมาเพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างและกระบวนการของการทำงานร่วมกัน เครื่องมือสามารถช่วยเหลือกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เทียบกับกระบวนการในอดีต รวมถึงประเมินความเหมาะสมของวิธีการและโครงสร้างการทำงานที่ใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เครื่องมือนี้ยังสามารถช่วยในการอภิปรายกลุ่มหรืออาจจะปรับใช้ให้เป็นแบบสำรวจก็ได้ เครื่องมือนี้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มในการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม เครื่องมือนี้ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงานในกลยุทธ์เฉพาะทางเช่น การประเมินประสิทธิภาพของการศึกษา หรือการประเมินประสิทธิภาพของนโยบายรัฐบาล เพราะเครื่องมือนี้อ้างอิงกับการทำงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์สำหรับการทำงาน มันสามารถจะใช้กับเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ เครื่องมือนี้พัฒนาโดยใช้รูปแบบการพัฒนาโดยวิธีการทบทวนเครื่องมือที่พัฒนาโดยองค์กรอื่น ๆ เก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการร่วมมือกัน การพัฒนาความยั่งยืนในการร่วมมือของชุมชน มาตรฐานของกระบวนการ UW-C โดยอิงจากพัฒนาการทางความคิดริเริ่มของเด็ก ๆ ใน United Ways – Centraides ประเทศแคนาดา

คู่มือและเครื่องมือการประเมินการทำงานร่วมกัน (Collaboration assessment guide and tool) ดังกล่าวมีข้อคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

**ตอนที่ 1 จุดประสงค์ของการทำงานร่วมกัน (Purpose of the Collaboration)**

* 1. การทำงานร่วมกันนั้นมีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่สำคัญและซับซ้อนที่เกิดขึ้นในชุมชนของเรา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกัน (The collaboration was established to address important, complex issues in our community that require a comprehensive approach.)
  2. การทำงานร่วมกันให้วัตถุประสงค์เฉพาะที่ไม่ซ้ำกันในชุมชน (The collaboration serves a unique purpose that is not duplicated elsewhere in the community.)
  3. เราต้องการสร้างความแข็งแกร่งและประโยชน์ให้กับชุมชน (We seek to build on community strengths and assets.)
  4. ความร่วมมือมีขึ้นเพื่อจูงใจและสร้างการเปลี่ยนแปลงในชุมชนซึ่งส่งผลกระทบต่อเด็กและครอบครัว (The collaboration seeks to influence and change community systems that impact [children and families].)

**ตอนที่ 2 ลักษณะของสมาชิก (Membership Characteristics)**

* 1. ความร่วมมือเกิดขึ้นจากบุคคลและองค์กรจากหลายภาคส่วน (The collaboration includes people and organizations from diverse sectors.)
  2. บุคคลคนและองค์กรซึ่งร่วมมือกันทำงานจนประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (People and organizations that are critical to the success of the collaboration initiative are actively engaged.)
  3. บุคคลที่ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างแข็งขัน คือบุคคลผู้ซึ่งได้รับผลกระทบรวมไปถึงเป็นสมาชิกในชุมชนนั้น (People who would be most impacted by the work of the collaboration, including community residents, are actively involved.)
  4. ในขณะที่ความคิดริเริ่มพัฒนาขึ้น เรายังคงมองหาพันธมิตรใหม่เพื่อร่วมงานเสมอหากจำเป็น (As the initiative develops, we continue to engage new partners, if required.)

**ตอนที่ 3 ทำความรู้จักชุมชน (Getting to Know the Community)**

* 1. ในการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรที่สำคัญในชุมชน เครือข่ายและการประสานงานซึ่งเกี่ยวข้องกับเด็กและครอบครัว เป็นความร่วมมือที่ต้องอาศัยเวลา (The collaboration has taken the time to learn about key community organizations, networks and coalitions that address issues associated with [children and families].)
  2. สมาชิกในชุมชนมีการพูดคุยในสิ่งที่ตนรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน การให้บริการและทรัพยากรซึ่งส่งเสริมพัฒนาการของเด็ก และเปลี่ยนแปลงบางสิ่งเพื่อผลลัพธิ์ที่ดียิ่งขึ้น (Members have discussed their perceptions of current conditions, services and resources that support [children’s development] and changes that would lead to improved outcomes.)
  3. ความร่วมมือนี้ต้องอาศัยบรรดาผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมาร่วมพูดคุยเกี่ยวกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน การให้บริการและทรัพยากรซึ่งส่งเสริมพัฒนาการของเด็ก และเปลี่ยนแปลงบางสิ่งเพื่อผลลัพธิ์ที่ดียิ่งขึ้น (The collaboration has invited [parents and] community residents to share their perceptions about current conditions, services and resources that support [children’s development] and changes that would lead to improved outcomes.)
  4. ความร่วมมือนี้ได้มีการเก็บข้อมูลด้านสภาพความเป็นอยู่ของเด็กและครอบครัว ละข้อมูลด้านความต้องการและทรัพยากรของชุมชน (The collaboration has collected and assessed data about the [well-being of children and families] and information about community needs and resources.)
  5. การร่วมมือกันทำให้เกิดความเข้าใจในชุมชนเป็นอย่างดี เข้าใจในสมาชิก วัฒนธรรม และคุณค่าของตัวชุมชน (The collaboration has a good understanding of the community – its people, cultures, and values.)

**ตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อส่งผลกระทบ (Planning for Impact)**

* 1. ความร่วมมือได้พัฒนาวิสัยททัศน์ที่มีร่วมกันและหลักการที่ใช้ร่วมกันในการทำงาน (The collaboration has developed a shared vision and principles to guide its work.)
  2. วิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ของความร่วมมือนั้นถูกสร้างมาจากข้อมูลการประเมินความต้องการและทรัพย์สินของชุมชนที่ได้ทำการสำรวจ (The collaboration’s vision and strategic plan are grounded in the findings of its assessment of community needs and assets.)
  3. ความร่วมมือดังกล่าวได้กล่าวถึงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่ต้องการในระยะยาวสำหรับเด็กและครอบครัว และยังระบุถึงเป้าหมายที่สามารถทำการประเมินและสามารถบรรลุผลได้ (The collaboration has articulated a theory of change and identified long-term outcomes [for children and families] and measurable, attainable goals.)
  4. ความร่วมมือได้ช่วยระบุวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะกลาง ซึ่งจะช่วยกำหนดการบรรลุเป้าหมายในระยะยาว (The collaboration has identified early to mid-term objectives that will set the stage for the attainment of longer term goals.)
  5. ความร่วมมือช่วยเลือกกลยุทธ์ที่น่าจะมีส่วนสำคัญในการทำให้ผลลัพธ์ดียิ่งขึ้นสำหรับเด็กและครอบครัว (The collaboration has selected strategies that are likely to contribute significantly to improving outcomes [for children and families].)
  6. ความร่วมมือช่วยเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความสามารถและทรัพยากร (The collaboration has selected strategies that are in keeping with its capacities and resources.)

**ตอนที่ 5 การนำไปใช้ให้เกิดผล (Implementation)**

* 1. สมาชิกในชุมชนเข้าใจและเห้นด้วยกับเป้าหมายของเรา และเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าอะไรคือเป้าหมายของความร่วมมือนี้ (Members understand and agree with our goals, and have a clear understanding of what the collaboration is trying to accomplish.)
  2. ความร่วมมือจะนำไปสู่การที่ผู้ปกครอง ผู้บริโภคและสมาชิกในชุมชนนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ (The collaboration finds ways to engage [parents, consumers and neighborhood residents] in implementing strategies.)
  3. แผนการดำเนินงานนี้จะรวมถึงเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งออกแบบมาเพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จกับเป้าหมายได้เร็ว (The implementation plan includes short-term objectives, designed to provide opportunities for early successes.)
  4. ความร่วมมือเกิดขึ้นได้จากการทำงานในปริมาณที่เหมาะสมและการดำเนินงานที่ถูกต้อง (The collaboration has taken on the right amount of work at the right pace.)
  5. เราใช้เวลาในการสะท้อนตนเองและการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ เราสามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้หากจำเป็น (We take time for reflection and course correction, making changes to our action plan as needed.)
  6. สมาชิกมีระดับความมุ่งมั่นเพียงพอ มีการร่วมแบ่งปันความรับผิดชอบและทำงานตามเป้าหมายเสร็จด้วยดี (Members have a sufficient level of commitment; responsibilities are shared and tasks are completed.)
  7. บุคคลคนและองค์กรที่มีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากการร่วมมือครั้งนี้ และก็ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จด้วยกัน (People and organizations that participate in the collaboration benefit from being involved and have a stake in the collaboration’s success.)
  8. เมื่อมาถึงการจัดลำดับความสำคัญ องค์กรของฉันมักคำนึงถึงความร่วมมือเสมอ (When setting its own priorities, my organization takes into account the work of the collaboration)
  9. การมรส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันช่วยเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในองค์กรของฉัน (Involvement in the collaboration is changing the way my organization undertakes its own work.)

**ตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)**

* 1. การสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและการให้ความเชื่อมั่นต้องใช้เวลา (We have taken time to build trust among participating organizations and individuals.)
  2. ผู้ที่เข้าร่วมมีความเคารพอย่างสูงซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับองค์กรและระดับผู้คนที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนก็สนุกที่ได้ทำงานร่วมกัน (There is a high level of mutual respect and understanding among people and organizations involved in the collaboration; members enjoy working together.)
  3. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความรู้สึกที่ว่า บุคคลที่เข้าร่วมมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (We strive to build a sense of shared ownership among participating organizations and individuals.)
  4. มีการเปิดการสนทนา และมุมมองที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญ (Open dialogue occurs and disparate views are valued.)
  5. ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ มีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยการทำให้ความขัดแย้งเป็นแหล่งสร้างนวัตกรรม (Conflicts are acknowledged, resolved constructively and are used as a source of innovation.)
  6. สร้างพลังให้เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยและจริงใจ (Issues about power are addressed openly and transparently.)
  7. มีการจัดการความคิดที่แตกต่างได้อย่างดี ด้วยวิธีการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกคน (Power differences are managed in ways that facilitate the active involvement of all members.)
  8. เรามีการรับรู้และสามารถยืนยันได้ว่าทุกๆ คนมีส่วนร่วมกับองค์กร (We acknowledge and affirm the contributions of individuals and organizations.)
  9. เราจดจำและเฉลิมฉลองกับความสำเร็จ (We recognize and celebrate our accomplishments.)

**ตอนที่ 7 การตัดสินใจ (Decision-making)**

* 1. สมาชิกทุกคนในทีมแห่งความร่วมมือ มีความเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบและบทบาทของพวกเขาอย่างชัดเจน (All those involved in the collaboration have a clear sense of their roles and responsibilities.)
  2. สมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ (Members actively participate in making major decisions.)
  3. กระบวนการประชุมของพวกเรามีประสิทธิภาพ (Our meeting processes are effective.)
  4. มีกระบวนการดำเนินงานและกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน (There is a clear process for making decisions and implementing actions.)
  5. สมาชิกในทีมแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและความประนีประนอม เมื่อมีการตัดสินใจเกิดขึ้น (People demonstrate flexibility and the ability to compromise when decisions are being made.)
  6. เราส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และส่งเสริมการยอมรับความเสี่ยง (We foster creative thinking, innovation and risk-taking.)

**ตอนที่ 8 โครงสร้างองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร (Organizational Structure and Governance)**

* 1. โครงสร้างองค์กรแบบเน้นการทำงานร่วมกันทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ (The collaboration’s organizational structure facilitates effective governance and management.)
  2. มีความชัดเจนในเรื่องของการกำหนดความรับผิดชอบในทุกๆส่วนงาน เช่น (กลุ่มงานที่รับผิดชอบเรื่องงานเป็นชิ้นๆ หรือการตั้งคณะกรรมการที่ดูแลเรื่องใหญ่ๆ) (All groups (e.g. task groups, committees, etc.) within the organizational structure have clear terms of reference.)
  3. ความรับผิดชอบต่องานมีความชัดเจน การรายงานผลการทำงานก็มีความชัดเจน (There are clear reporting and accountability mechanisms.)
  4. เราได้สร้างข้อตกลงการทำงาน กฎของการทำงาน หรือบันทึกข้อความในการทำงานที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน รวมถึงวัตถุประสงค์ของงาน หลักการ แผนการทำงาน นโยบาย ในบันทึกจะมีข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เกี่ยวกับผู้นำ และเรื่องของการเงิน (We have developed a charter, operating agreement or memorandum of understanding that outlines the collaboration’s vision, purpose, principles, plans, policies and agreements about leadership, decision-making and finances.)
  5. ผู้ที่ทำงานร่วมกันในแต่ละกลุ่มมีระดับความรู้ ทักษะ และอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม (กล่าวคือจะต้องมีคนที่นำทีมอย่างน้อยหนึ่งคนในแต่ละกลุ่ม) (Participants in each group within the collaboration have the appropriate level of knowledge, skills and decision-making authority (i.e. the “right” people are at each table).)
  6. สมาชิกในทีมมีความเข้าใจ ให้การสนับสนุนรูปแบบในการกำหนดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ในแต่ละข้อ รวมถึงสนับสนุนและยอมรับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ (Members understand and support the structures and processes used to set strategic priorities and make major decisions.)
  7. มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรและวิธีการกำกับดูแลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้เห็นการพัฒนาของความร่วมมือภายในองค์กร (Our organizational structures, including governance, have been modified over time to reflect the development of our collaboration.)

**ตอนที่ 9 ความเป็นผู้นำ (Leadership)**

* 1. มีการถ่ายทอดความเป็นผู้นำ มีโอกาสในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้กับสมาชิกทุกคนในทีม (Leadership is shared, and there are opportunities for members to develop their leadership skills.)
  2. ผู้นำมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ยอดเยี่ยม รวมถึงดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับผู้นำ (Leaders have the required skills and knowledge, and can communicate a compelling vision that engages others in the collaboration’s work.)
  3. การทำงานร่วมกันทำให้ผู้นำที่อยู่ในระดับหัวหน้าหน่วยที่ประสบความสำเร็จ นั่นทำให้เกิดการประสบความสำเร็จในหลายๆหน่วยงาน รวมถึงผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม สนับสนุนซึ่งกันและกัน [สามารถส่งผลดีถึงครอบครัวของสมาชิกในหน่วยงานด้วย] (The collaboration has successfully engaged community leaders in a number of sectors to act as champions in support of improved outcomes [for children and families].)

**ตอนที่ 10 การสื่อสารและภาพลักษณ์ (Communication and Branding)**

* 1. สมาชิกในกลุ่มมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและเปิดเผย (People in this collaboration communicate clearly and openly with one another.)
  2. การสื่อสารเกิดขึ้นในการประชุมอย่างเป็นทางการและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ (Communication happens both at formal meetings and in informal ways.)
  3. มีกระบวนการสำหรับสร้างการสื่อสารในระหว่างการประชุม (There is an established process for communication between meetings.)
  4. พลังของความร่วมมือได้สร้างกลยุทธ์เพื่อให้สมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนรับทราบวิสัยทัศน์ แผนการทำงาน การปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงาน (The collaboration has implemented strategies for keeping member organizations and other community stakeholders informed of its vision, plans, actions and successes.)
  5. ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคืบหน้าในการดำเนินงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้อาจมีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลเหล่านี้มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอแก่สมาชิกทุกคนในทีม (Information on progress and changes in outcomes is communicated regularly to all members of the collaboration and to the public.)
  6. ความร่วมมือในการทำงานมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของทีม (เช่น ผู้เสนอความเห็นชื่ออะไร ทีมใช้สัญลักษณ์อะไร ประเด็นสำคัญของข้อความที่สื่อออกมาคืออะไร การสร้างภาพลักษณ์ร่วมกับองค์กรอื่นๆด้วย ) (The collaboration has addressed issues related to branding [e.g. the name of the initiative, logo, key messages, cobranding with participating organizations, etc.])
  7. มีการนำองค์ประกอบของการสร้างอัตลักษณ์ไปใช้อยู่เสมอๆ (Brand elements are used with permission and consistently applied.)
  8. กิจกรรมที่องค์กรทำและกระบวนการทำงานร่วมกันนั้นสอดคล้องกับคุณลักษณะหลักของอัตลักษณ์ (The collaboration’s activities and processes are congruent with its brand characteristics.)

**ตอนที่ 11 ทรัพยากร (Resources)**

* 1. เราได้ระบุทักษะและทรัพยากรที่แต่ละคนต้องมีเพื่อใช้ในการทำงานร่วมกัน (We have identified the skills and resources that each individual or organization brings to the collaboration.)
  2. การมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงองค์กรต่างๆ ทำให้พวกเขาเหล่านั้นร่วมกันสนับสนุนทรัพยากรในการเริ่มโครงการ เช่น สนับสนุนด้านเวลาทำงาน ความเชี่ยวชาญ ความเป็นผู้นำ การเป็นผู้ติดต่อ เงิน และการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆนอกเหนือจากนี้ (Participating individuals and organizations contribute resources to the initiative such as time, expertise, leadership, contacts, funds, and in-kind supports.)
  3. การทำงานร่วมกันได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรด้านอื่นๆจากหลากหลายแห่ง (The collaboration has access to financial and in-kind resources from a number of sources.)
  4. การทำงานร่วมกันและความร่วมมือได้รับทรัพยากรที่เพียงพอกับความต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ทรัพยากรดังกล่าวรวมถึงเงินทุน พนักงาน วัสดุ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (The collaboration has adequate resources to do what it wants to accomplish, including sufficient funds, staff, materials, technical expertise and facilities.)
  5. เราสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเพิ่ม เมื่อเราทำงานร่วมกันได้ดี (We are able to access and leverage additional resources as a result of working collaboratively.)
  6. ในการทำงานร่วมกัน ทีมมีเงื่อนไขและข้อตกลงที่ชัดเจนแก่สมาชิกทุกคนในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรที่มี รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ (หากมีการใช้งบประมาณ) (The collaboration has a clear protocol with members with regards to its resource development and fund allocation (if any).)
  7. ทีมงานมีความรู้เกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับ [เด็ก ครอบครัวอื่นๆ และชุมชนข้างเคียง] (The collaboration is knowledgeable about funding sources available to improve outcomes for [children, families and neighborhoods] in the community.)

**ตอนที่ 12 ความยั่งยืน (Sustainability)**

* 1. เราทราบดีว่าการเปลี่ยนแปลงสภาวะของชุมชนเกิดจากการสร้างความมุ่งมั่นในระยะยาว และต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพิจารณาว่าเราจะรักษาความร่วมมือในการทำงานนี้ไว้ได้อย่างไร (We Recognize that Changing Community Conditions Requires Long Term Commitment of Resources and Actively Consider how to Sustain our Collaborative Work.)
  2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายภาคส่วนมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการสร้างความร่วมมือ ผู้นำของชุมชนสามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์และมีการสนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (The Collaboration Engages the Involvement and Support of a Broad Range of Stakeholders, and Community Leaders who use Their Influence to Generate Support for the Initiative.)
  3. มีการทำปฐมนิเทศก่อนการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมที่เข้ามาใหม่และอาสาสมัครในทีมได้รับการพัฒนาทักษะตามความจำเป็น (The Collaboration Provides Comprehensive Orientation to New Members and Volunteers, and Skill Development, as Required, to Facilitate Their Participation.)
  4. มีแผนการทำงานร่วมกันในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ (The Collaboration Plans for Transitions in its Leadership.)
  5. มีแผนการทำงานร่วมกันสำหรับการใช้ทรัพยากรให้มีความยั่งยืน (The Collaboration has a Plan for Sustaining Resources.)
  6. เรายังคงมีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับชุมชน นโยบาย เงินทุน และการพัฒนาในด้านต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ของเรา (We Continue to Gather Pertinent Information about the Community, and Funding, Policy and other Developments that May Impact on our Initiative.)

**ตอนที่ 13 การเรียนรู้และการประเมินผล (Learning and Evaluation)**

* 1. มีการร่วมมือกันระหว่างชุมชนอื่นๆ ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีความคล้ายคลึงกัน มีการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลกันเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (The Collaboration has Sought out Information from Similar Initiatives in other Communities and Continues to Gather and Share Information about Effective Practices.)
  2. มีการสร้างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของความร่วมมือ (The Collaboration has Developed a Plan to Evaluate its Work.)
  3. มีการวัดระดับความร่วมมือเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และการทำงานของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับงาน ติดตามความคืบหน้า เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย (The Collaboration Periodically Measures Community Outcomes Related to its Work to Monitor Progress Towards Achievement of Goals.)
  4. มีการแบ่งช่วงเวลาในการทบทวนสิ่งที่เราได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงทบทวนกระบวนการทำงานของเรา (We take Time Periodically to Reflect on what we are Learning about Collaborative Work, Including the Effectiveness of our Collaborative Structures and Processes.)

**Archibald, Trumpower & MacDonald (2014)** ได้พัฒนาแบบสำรวจความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างอาชีพ (Interprofessional Collaborative Competencies Attainment Survey (ICCAS)) ได้กล่าวไว้ในบทคัดย่องานวิจัยของเขาว่า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการวัดความสามารถในการประเมินตนเอง ของคนที่อยู่ในการศึกษาหลักสูตรสหสาขาวิชา บุคลากรทางการแพทย์และนักศึกษาในหลักสูตรสหสาขาวิชาจำนวน 584 คน ในนิวซีแลนด์และแคนาดา ทุกคนเป็นผู้ลงทะเบียนเรียนใน 15 หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างคือผู้ลงทะเบียนในระดับปริญญาตรี ระดับบัณฑิตศึกษา และระดับอาชีพ กลุ่มตัวอย่างได้ทำแบบทดสอบความสามารถในการทำงานร่วมกันที่เรียกว่า Interprofessional Collaborative Competency Attainment Survey (ICCAS) โดยใช้วิธีทดสอบสองรอบ ก่อนทำงานร่วมกันและหลังเข้าร่วมกระบวนการทำงานร่วมกัน การวิเคราะห์พบว่ามีสองปัจจัยที่สำคัญ ก่อนทำงานร่วมกันหนึ่งปัจจัยและหลังทำงานร่วมกันอีกหนึ่งปัจจัย การทดสอบให้ความน่าเชื่อถือกับเครื่องมือวัดความสามารถในการทำงานร่วมกัน (ICCAS) ความสอดคล้องกันภายในของปัจจัยที่หนึ่งมีค่า (α = 0.96) และปัจจัยที่สองมีค่า (α = 0.94) การประเมินประสิทธิภาพก่อนการทำงานร่วมกันและหลังการทำงานร่วมกันมีค่า (α = 0.98) การเปลี่ยนโครงสร้างจากสองปัจจัยไปเป็นหนึ่งปัจจัยแสดงให้เห็นว่ามีการแทรกแซงความเข้าใจของนักเรียนในหลักสูตรสหสาขาวิชา การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในการศึกษาระดับนี้มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ ดังนั้นคะแนนของ (ICCAS) จึงเชื่อถือได้และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์โดยคำนึงถึงทัศนคติที่มี ต่อการบรรลุเป้าหมายในระดับมืออาชีพ

แบบสำรวจดังกล่าวมีหัวข้อคำถามในประเด็นต่างๆ ดังนี้

**ชุดที่ 1 แบบสำรวจความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างอาชีพ (ICCAS – Interprofessional Collaborative Competencies Attainment Survey)**

**ตอนที่ 1 การสื่อสาร (Communication)**

* + 1. ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกที่มีอาชีพหลากหลาย (ทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ) (Promote Effective Communication Among Members of an Interprofessional (IP) Team\*)
    2. รับฟังความคิดเห็นและคำเตือนของสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Actively Listen to IP Team Members’ Ideas and Concerns)
    3. แสดงความคิดเห็นและข้อกังวลโดยไม่ด่วนตัดสิน (Express My Ideas and Concerns Without Being Judgmental)
    4. ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์แก่ทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Provide Constructive Feedback to IP Team Members)
    5. แสดงความคิดเห็นและข้อกังวลอย่างชัดเจนและรัดกุม (Express My Ideas and Concerns in a Clear, Concise Manner)

**ตอนที่ 2 ความร่วมมือ (Collaboration)**

1. พยายามสร้างทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพเพื่อแก้ไขปัญหา (Seek out IP Team Members to Address Issues)
2. ทำงานกับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพได้มีประสิทธิภาพ (Work Effectively with IP Team Members to Enhance Care)
3. เรียนรู้จากสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ (Learn with, from and About IP Team Members to Enhance Care)

**ตอนที่ 3 บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles And Responsibilities)**

1. ระบุความสามารถของเราและพูดถึงสิ่งที่สามารถให้กับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพได้ (Identify and Describe My Abilities and Contributions to the IP Team)
2. เรารับผิดชอบต่อการมีส่วนร่วมในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Be Accountable for My Contributions to the IP Team)
3. เข้าใจความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Understand the Abilities and Contributions of IP Team Members)
4. รู้ว่าทักษะและความรู้ของผู้อื่นมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกับเราอย่างไร (Recognize how Others’ Skills and Knowledge Complement and Overlap With My)

**ตอนที่ 4 แนวทางของความร่วมมือแบบยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Collaborative Patient/Family-Centred Approach)**

1. ใช้ทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพในการทำความร่วมมือแบบยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางเพื่อประเมินสถานการณ์ (Use an IP Team Approach with the Patient\*\* to assess the Health Situation)
2. ใช้ทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพในการทำงานกับผู้รับบริการเพื่อให้บริการแต่ละบุคคล (Use an IP Team Approach with the Patient to Provide Whole Person Care)
3. ใช้วิธีแบบผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางในกระบวนการตัดสินใจ (Include the Patient/Family in Decision-Making)

**ตอนที่ 5 การจัดการความขัดแย้ง และแนวทางแก้ไข (Conflict Management/Resolution)**

1. รับฟังมุมมองของสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Actively Listen to the Perspectives of IP Team Members)
2. คำนึงถึงแนวคิดของสมาชิกแต่ละคนของทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Take Into Account the Ideas of IP Team Members)
3. จัดการกับความขัดแย้งของทีมโดยไม่ให้เกิดความบาดหมาง (Address Team Conflict In a Respectful Manner)

**ตอนที่ 6 การสร้างทีม (Team Functioning)**

1. พัฒนาแผนการบริการและการดูแลที่มีประสิทธิภาพให้กับสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Develop an Effective Care\*\*\* Plan With IP Team Members)
2. มีการเจรจาและต่อรองกับสมาชิก ในเรื่องของความรับผิดชอบของงานที่มีการทับซ้อนกัน (Negotiate Responsibilities Within Overlapping Scopes of Practice)

**ชุดที่ 2 แบบสำรวจความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างอาชีพ (ฉบับปรับปรุง) (The Interprofessional Collaborative Competency Attainment Scale (Revised))**

* + 1. มีการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Promote Effective Communication among Members of an Interprofessional (IP) Team)
    2. มีการรับฟังความเห็นและข้อกังวลของสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพอย่างจริงใจ (Actively listen to IP team members’ ideas and concerns)
    3. มีการแสดงความคิดเห็นแบบไม่ด่วนตัดสิน (Express My Ideas and Concerns Without Being Judgmental)
    4. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Provide Constructive Feedback to IP Team Members)
    5. แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการที่กระชับ (Express My Ideas and Concerns in a Clear, Concise Manner)
    6. ให้ทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพได้พบกับสถานการณ์จริง (Seek out IP Team Members to Address Issues)
    7. ทำงานร่วมกับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพเพื่อยกระดับความสัมพันธ์ในทีม (Work Effectively with IP Team Members to Enhance Care)
    8. เรียนรู้ร่วมกับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพเพื่อยกระดับความสัมพันธ์ในทีม (Learn With, from and About IP Team Members to Enhance Care)
    9. ระบุความสามารถของเราเพื่อมองหาสิ่งที่เราจะสามารถมอบให้กับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพได้ (Identify and describe my abilities and contributions to the IP team)
    10. รับผิดชอบต่อสิ่งที่เรามอบให้กับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพได้ (Be Accountable for My Contributions to the IP Team)
    11. เข้าใจถึงความสามารถและสิ่งที่สมาชิกทุกคนมอบให้กับทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพได้ (Understand the Abilities and Contributions of IP Team Members)
    12. จดจำว่าทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของคนอื่นๆเหมือนหรือแตกต่างกับเราอย่างไร (Recognize how Others’ Skills and Knowledge Complement and Overlap with My Own)
    13. ใช้วิธีการของการให้บริการเป็นศูนย์กลาง ในการประเมินความสัมพันธ์ของทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Use an IP Team Approach with the Patient to Assess the Health Situation)
    14. ใช้ทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพและการให้บริการเป็นศูนย์กลาง ในการบริการ (Use an IP Team Approach with the Patient to Provide Whole Person Care)
    15. ใช้วิธีการที่เรียกว่า ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ในการตัดสินใจ (Include the Patient/Family in Decision-Making)
    16. รับฟังมุมมองของทีมทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Actively Listen to the Perspectives of IP Team Members)
    17. คำนึงถึงแนวคิดของสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Take Into Account the Ideas of IP Team Members)
    18. จัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม (Address Team Conflict in a Respectful Manner)
    19. สร้างแผนพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมที่มาจากหลากหลายอาชีพ (Develop an Effective Care Plan with IP Team Members)
    20. เจรจาเรื่องความรับผิดชอบของแต่ละคนซึ่งอาจจะมีการทับซ้อนกันเกิดขึ้น (Negotiate Responsibilities within Overlapping Scopes of Practice)

**กล่าวโดยสรุป** จากนิยามของทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills) หมายถึง การทำงานกับคนอื่นซึ่งเป็นการจัดการแบบมีส่วนร่วมซึ่งทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น ต้องใช้การผสมผสานระหว่างมนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่าง คือ พฤติกรรมที่ช่วยคนสองคนหรือมากกว่านั้นให้ทำงานด้วยกันและทำหน้าที่ได้ดีในกระบวนงานนั้นๆ เพื่อเชื่อมประสานกันเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่าในที่ทำงานใดๆ ช่วยให้บุคลากรสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผล การทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จต้องอาศัยจิตวิญญาณความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และจากการศึกษาคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะความร่วมมือจากทัศนะของ Sampson (2010), Goman (2017), Samdahl (2017), Cran (2017), Meinert (2017) และจากผลจากการศึกษาแบบประเมินผลการพัฒนาทักษะความร่วมมือ จากทัศนะ Weaver (2018) Kellerman (2007) และ Archibald, Trumpower & MacDonald (2014) ได้กำหนดทักษะเพื่อการประเมินผลจากการพัฒนา 6 ทักษะ แต่ละทักษะมีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. **การมีวิสัยทัศน์และการลงมือทำ (Visionary and Action)** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการส่งเสริมกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการค้นหาแรงบันดาลใจจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์นี้ สร้างกรอบการทำงานโดยใช้การคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการสร้างทีมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการช่วยกันพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงาน และส่งเสริมความหลากหลาย และสร้างแผนปฏิบัติงานด้วยการกำหนดช่วงเวลาและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์
2. **การสร้างความเชื่อมั่น (Building Trust)** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการ “พูดจริงทำจริง” หมายถึงว่าทำในสิ่งที่พูด ปกป้องกลุ่มจากผู้ที่เอาเปรียบผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน เชื่อว่าความร่วมมือเกิดขึ้นจากบุคคลและองค์กรจากหลายภาคส่วน มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน และเชื่อมั่นว่าความเชื่อถือคือหลักพื้นฐานในการร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
3. **การแบ่งปันพลังและสร้างแรงจูงใจ (Sharing Power and Influence)** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการใช้พลังอย่างมีความรับผิดชอบ แบ่งปันพลังเพื่อเพิ่มพลัง และการแบ่งปันความรู้ แบ่งปันพลังให้แก่ผู้อื่นเมื่อทำได้ เมื่อฝึกฝนภาวะผู้นำมักจะพึ่งพาการแก้ปัญหาให้กับเพื่อน แสดงออกถึงความมั่นใจให้ผู้อื่นได้เห็น และผู้ที่ทำงานร่วมกันในแต่ละกลุ่มมีระดับความรู้ ทักษะ และอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม
4. **การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการเชื่อว่าการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและการให้ความเชื่อมั่นต้องใช้เวลา เชื่อว่าคนที่เข้าร่วมกันทำงานมีความเคารพอย่างสูงซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความรู้สึกที่ว่าบุคคลที่เข้าร่วมมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีการเปิดการสนทนา และมุมมองที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ โดยการทำให้ความขัดแย้งเป็นแหล่งสร้างนวัตกรรม และมีการจัดการความคิดที่แตกต่างได้อย่างดี ด้วยวิธีการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกคน
5. **การสะท้อนตนเอง (Self-Reflection)** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ต่อการทำงาน และการสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” สามารถบอกจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเองได้ ทำงานเพื่อเข้าใจมุมมองของผู้อื่น เข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพื่อการสื่อสารอย่างเปิดเผย และใช้เวลาในการสะท้อนตนเองและการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ
6. **การตัดสินใจ (Decision-making)** หมายถึง ลักษณะหรือคุณลักษณะของการมีความเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบและบทบาทอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ กระบวนการประชุมในทีมมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการดำเนินงานและกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและความประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจเกิดขึ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และส่งเสริมการยอมรับความเสี่ยง

จากนิยามศัพท์เฉพาะของประเด็นหลักเพื่อการประเมินผลทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skills) ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวในการสร้างข้อคำถามในแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาในลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) แบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมาก 3 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อยที่สุด ดังนี้

| **คุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะความร่วมมือ** | **ระดับความเห็นของท่าน** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** | **4** | **3** | **2** | | | **1** |
| **การมีวิสัยทัศน์และการลงมือทำ (Visionary and Action)** |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉันส่งเสริมกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการค้นหาแรงบันดาลใจจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉันส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์นี้ |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉันสร้างกรอบการทำงานโดยใช้การคิดอย่างเป็นระบบ |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉันส่งเสริมการสร้างทีมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการช่วยกันพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงาน และส่งเสริมความหลากหลาย |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉันสร้างแผนปฏิบัติงานด้วยการกำหนดช่วงเวลาและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ |  |  |  |  | | |  |
| **การสร้างความเชื่อมั่น (Building Trust)** |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉัน “พูดจริงทำจริง” หมายถึงว่าฉันทำในสิ่งที่พูด |  |  |  |  | | |  |
| 1. ฉันปกป้องกลุ่มจากผู้ที่เอาเปรียบผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันสร้างกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันเชื่อว่าความร่วมมือเกิดขึ้นจากบุคคลและองค์กรจากหลายภาคส่วน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันเชื่อมั่นว่าความเชื่อถือคือหลักพื้นฐานในการร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ |  |  |  |  | |  | |
| **การแบ่งปันพลังและสร้างแรงจูงใจ (Sharing Power and Influence)** |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันใช้พลังอย่างมีความรับผิดชอบ |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันแบ่งปันพลังเพื่อเพิ่มพลัง และการแบ่งปันความรู้ |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันแบ่งปันพลังให้แก่ผู้อื่นเมื่อทำได้ |  |  |  |  | |  | |
| 1. เมื่อฝึกฝนภาวะผู้นำ ฉันมักจะพึ่งพาการแก้ปัญหาให้กับเพื่อน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันแสดงออกถึงความมั่นใจให้ผู้อื่นได้เห็น |  |  |  |  | |  | |
| 1. ผู้ที่ทำงานร่วมกันในแต่ละกลุ่มมีระดับความรู้ ทักษะ และอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม |  |  |  |  | |  | |
| **การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)** |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันเชื่อว่าการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและการให้ความเชื่อมั่นต้องใช้เวลา |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันเชื่อว่าคนที่เข้าร่วมกันทำงานมีความเคารพอย่างสูงซึ่งกันและกัน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความรู้สึกที่ว่าบุคคลที่เข้าร่วมมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันมีการเปิดการสนทนา และมุมมองที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญ |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ โดยการทำให้ความขัดแย้งเป็นแหล่งสร้างนวัตกรรม |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันมีการจัดการความคิดที่แตกต่างได้อย่างดี ด้วยวิธีการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกคน |  |  |  |  | |  | |
| **การสะท้อนตนเอง (Self-Reflection)** |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ต่อการทำงาน และการสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันสามารถบอกจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเองได้ |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันทำงานเพื่อเข้าใจมุมมองของผู้อื่น |  |  |  |  | |  | |
| 1. ฉันเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม |  |  |  |  |  | | |
| 1. ฉันสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพื่อการสื่อสารอย่างเปิดเผย |  |  |  |  |  | | |
| 1. ฉันใช้เวลาในการสะท้อนตนเองและการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ |  |  |  |  |  | | |
| **การตัดสินใจ (Decision-making)** |  |  |  |  |  | | |
| 1. สมาชิกทุกคนในทีมของฉันมีความเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบและบทบาทอย่างชัดเจน |  |  |  |  |  | | |
| 1. สมาชิกในทีมของฉันมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ |  |  |  |  |  | | |
| 1. กระบวนการประชุมในทีมของฉันมีประสิทธิภาพ |  |  |  |  |  | | |
| 1. ทีมของฉันมีกระบวนการดำเนินงานและกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน |  |  |  |  |  | | |
| 1. สมาชิกในทีมของฉันมีความยืดหยุ่นและความประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจเกิดขึ้น |  |  |  |  |  | | |
| 1. ในทีมของฉันส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และส่งเสริมการยอมรับความเสี่ยง |  |  |  |  |  | | |

**กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย**

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ วิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) เป็นนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการวิจัย และพัฒนามีจุดมุ่งหมาย - เพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาคุณภาพของงานที่มีปรากฏการณ์ หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นเกิดขึ้น เช่น เป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ ที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในกระบวนทัศน์ใหม่ และในปัจจุบันมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application” และด้วยแนวคิดที่ว่าการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา เพราะจะทำให้ได้โปรแกรมออนไลน์เพื่อการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนาทักษะความร่วมมือของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ คือ 1) **โครงการพัฒนาความรู้ของครูผู้สอน** มีคู่มือประกอบโครงการจำนวน 6 ชุด คือ (1) คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะความร่วมมือ (2) คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของทักษะความร่วมมือ (3) คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของทักษะความร่วมมือ (4) คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาทักษะความร่วมมือ (5) คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะความร่วมมือ (6) คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการทักษะความร่วมมือ และ 2) **โครงการครูผู้สอนนำความรู้สู่การพัฒนานักเรียน** มีคู่มือประกอบโครงการจำนวน 1 ชุด คือ (1) คู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนานักเรียน

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองของนักเรียนใน 6 ประเด็น คือ

* + - 1. นิยามของทักษะความร่วมมือ 10 แหล่ง คือ [Zahid](https://www.jobssection.com/author/aqsazahid/) (2018), Doyle (2019), Firestone (n.d.), Indeed Career Guide (2019), Helsel (2017), Mind Tools (n.d.), Ryan (2018), Belgrad, Fisher, & Rayner (1995), Aiim (n.d.), Rouse (2016)
      2. ความสำคัญในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ 9 แหล่ง คือ Ryan (2018), lmacademics (2019), Kashyap (2017), Elcom (2018), Nutcache (2019), Moseley (2019), Dobos (2017), Smart Sheet (2019) และ Valdellon (2017)
      3. ลักษณะของทักษะความร่วมมือ 5 แหล่ง คือ Samdahl (2017),Cran (2017), [Sampson](https://translate.google.com/translate?hl=en&prev=_t&sl=en&tl=th&u=https://michaelsampson.net/) (2010), Meinert (2017),และ Goman (2017)
      4. แนวทางการพัฒนาทักษะความร่วมมือ 10 แหล่ง คือ Campbell (2017), Stapper (2018), Boyer (2015), Kashyap (2018), Robinson (2019), Conlan (2018), Lucco (2019), DeRosa (2018), Miller (2014), และ Bogler (2016)
      5. ขั้นตอนการพัฒนาทักษะความร่วมมือ ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Elorus Team in Workspace (2018), Collaborative Outcomes Inc (n.d.), Linton (n.d.), Team (2017) และ Madsen (2015)
      6. การประเมินการบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ ศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Weaver (2018), Kellerman (2007), Archibald, Trumpower & MacDonald (2014),

จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความร่วมมือใน 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) และนำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นโมเดลขั้นตอน (Step Model) มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากผลการพัฒนามากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนออก (Output) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายที่คาดหวังว่าหลังจากโครงการพัฒนาครูผู้สอนแล้ว ครูผู้สอนจะเลือกนำเอาทางเลือกที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับบริบทของตัวนักเรียน กับระยะเวลา กับสถานที่ หรือกับระดับชั้นเรียน อย่างทบทวนไปมาในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเหล่านี้ เพื่อเพิ่มโอกาสเลือกทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของการนำความรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง

**ตารางที่** 2.5 แนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or Theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดในการวิจัย

| **ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)** | **ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)** | **ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)** |
| --- | --- | --- |
| หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม /  ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาทักษะความร่วมมือ | โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลาย  เพื่อการพัฒนาทักษะความร่วมมือ | คุณลักษณะที่คาดหวัง  จากการพัฒนาทักษะความร่วมมือ |
| **Robinson (2019)**   1. สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการร่วมมือภายในทีม (Creating a Collaborative Team Environment) 2. กำหนดบทบาทให้ชัดเจน (Establish Roles Clearly) 3. ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมและบริษัท (Be Clear on the Team and Company Goals**)** 4. พัฒนาความเชื่อมั่น **(**Develop Trust**)** 5. คาดหวังการสื่อสารแบบไม่มีข้อจำกัด (Expect Open Communication**)** 6. หลีกเลี่ยงความสัมพันธ์ที่มากกว่าผู้ร่วมงาน (Avoid Crossing the “Just a Coworker” Line)   **Miller (2014)**   1. เปิดช่องทางการสื่อสาร ([Open Communication](https://www.emergenetics.com/blog/leadership-communication-styles/)Lines) 2. พยายามทำให้รู้ถึงมุมมองส่วนบุคคล (Dive into Individual Perspectives ) 3. คาดหวังความรับผิดชอบ(Expect Accountability) 4. ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนทีม(Make Collaboration a[Part of Your Team Dynamic](https://www.emergenetics.com/blog/improving-team-dynamics/)) 5. กำหนดมติและความร่วมมือ (Define Consensus and Collaboration)   **Kashyap (2018)**   1. หาจุดแข็งของแต่ละคน (Identify Their Individuals’ Strengths) 2. สร้างความคาดหวังที่เป็นไปได้จริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals) 3. เครื่องมือช่วยการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) 4. ส่งเสริมการเปิดใจ (Encourage Open-Mindedness) 5. ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation) 6. ฉลองความสำเร็จของทีมให้ผู้คนรับรู้ (Celebrate Teams Success Publicly) 7. สนับสนุนชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community) 8. กระจายการมอบหมายหน้าที่ (Spread the Delegation of Tasks)   **Conlan (2018)**   1. กำหนดว่าการทำงานร่วมกันมีความหมายต่อคุณอย่างไร (Define What Collaboration Means to You) 2. กำจัดอุปสรรคในการทำงานกลุ่ม (Clear Out Obstacles to Group Work) 3. เสริมสร้างจิตวิญญาณแห่งความไว้วางใจ (Foster a Spirit of Trust)   **Boyer (2015)**  1. สนับสนุนการเป็นผู้นำ (Provide Leadership Support)  2. ตั้งกฎพื้นฐานขึ้นมา (Set Ground Rules)  3. สร้างความคาดหวังที่เป็นไปได้จริงและชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจน (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)  4. การจัดระเบียบกระบวนการ (Organize the Process)  5. สร้างความเชื่อมั่น (Build Trust)  **Lucco (2019)**   1. ลงทุนในการสร้างรูปแบบของความสัมพันธ์ในทีม (Invest in Signature Relationship Practices**)** 2. ต้นแบบการสร้างพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน(Model Collaborative Behavior**)** 3. สร้าง "วัฒนธรรมการให้ของขวัญ"(Create a "Gift Culture") 4. เน้นในทักษะที่จำเป็น(Ensure the Requisite Skills**)** 5. สนับสนุนชุมชนที่เข้มแข็ง(Support a Strong Sense of Community**)** 6. มอบงานให้หัวหน้าทีมที่เน้นผลงานและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์(Assign Team Leaders That are Both Task-Oriented and Relationship-Oriented**)** 7. สร้างการเก็บสะสมความสัมพันธ์ (Build on Heritage Relationships) 8. เข้าใจบทบาทอย่างชัดเจนและความไม่ชัดเจนของงานบางส่วน(Understand Role Clarity and Task Ambiguity)   **Stapper (2018)**   1. แบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share a Vision) 2. อธิบายความคาดหวังตั้งแต่เริ่มต้น (Set Expectations Early) 3. สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ (Establish Metrics) 4. ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง (Capitalize on Strengths) 5. ส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ (Encourage New Ideas) 6. สร้างกลุ่มงานข้ามสายงาน (Create Cross-Functional Work Groups) 7. รักษาสัญญา (Keep Your Promises) 8. สร้างความสัมพันธ์แบบทีมหลังเลิกงาน (Build Team Relationships After Work) 9. ฉลองความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน (Celebrate Collaboration)   **DeRosa (2018)**   1. นำทีมงานเข้าร่วมการคัดเลือกพนักงานใหม่ (Involve Your Team in Hiring) 2. มีความโปร่งใส (Be Transparent) 3. ใช้ทีมข้ามสายงาน (Implement Cross-Functional Teams) 4. คิดทบทวนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Think About Your Environment) 5. สนับสนุนทีมงานที่ร่วมงานกันได้ดี (Encourage Cohesive Teams)   **Bogler (2016)**   1. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน (Creating a Collaborative Environment) 2. ข้อควรพิจารณาในการสร้างกลุ่ม (Group Forming Considerations) 3. การพัฒนาทักษะความร่วมมือ(Developing Collaborative Skills) 4. วิธีแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน(How to Solve Collaboration Problems)   **Campbell (2017)**   1. สร้างเหตุผลที่ชัดเจนและมีความน่าสนใจ (Create a Clear and Compelling Cause) 2. สื่อสารกับสมาชิกเกี่ยวกับความคาดหวัง (Communicate Expectations) 3. กำหนดเป้าหมายของทีม (Establish Team Goals) 4. ใช้ประโยชน์จากจุดเข็งของสมาชิกในทีม (Leverage Team-Member Strengths) 5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม (Foster Cohesion Between Team Members) 6. ส่งเสริมนวัตกรรม (Encourage Innovation) 7. รักษาสัญญาและให้เกียรติกับการร้องขอ (Keep Promises and Honor Requests) 8. ส่งเสริมให้เข้าสังคมนอกที่ทำงาน (Encourage People to Socialize Outside of Work) 9. มีการรับรู้ ให้รางวัล และฉลองให้กับพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน (Recognize, Reward and Celebrate Collaborative Behavior) | **Elorus Team in Workspace (2018)**   1. ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to know your team) 2. สร้างภาวะผู้นำ (Establish leadership) 3. จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันในทีม (Organize team bonding activities) 4. วางแผนไปพร้อมกับสมาชิกในทีม (Plan along with the team) 5. ชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จ (Celebrate victories) 6. เรียนรู้จากความล้มเหลวไปพร้อมกัน (Learn together from failures)   **Collaborative Outcomes Inc (n.d.)**  1. การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)  2. การสร้างกระบวนการประชุมที่เต็มไปด้วยพลังแห่งการทำงานร่วมกัน (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)  3.การส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร (Inner Collaboration Work)  4. การส่งเสริมทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills)  5. การสร้างความสัมพันธ์แห่งการทำงานร่วมกันภายในทีม (Collaborative Team Relationships)  6. การส่งเสริมทักษะการเป็นผู้นำร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)  7. การสร้างกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)  **Linton (n.d.)**  1. การเอาชนะอุปสรรค (Overcome Barriers)  2. การหาสมาชิก (Recruit Members)  3. การมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Agree Direction)  4. กำหนดความรับผิดชอบ (Clarify Responsibilities)  5. สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration)  **Team (2017)**  1.คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Determine all key stakeholders)  2. สร้างบทบาทที่ชัดเจนให้กับแต่ละคน (Establish clear roles)  3. ระบุองค์ประกอบพื้นฐานของโครงการ (Identify the basic elements)  4. พัฒนาแนวความคิดของโครงการ (Develop your concept)  5. ให้ความสำคัญกับต้นแบบโครงการ (Tackle the content)  6. ออกแบบให้เห็นภาพ (Address the visual design)  7. การพัฒนาต้องใช้เวลา (Allow time for development)  **Madsen (2015)**  1. กำหนดโครงการขึ้นมา (Define the project)  2. ระดมสมองสำหรับทุกๆสิ่งในโครงการ (Brainstorm everything that needs to get done)  3. จัดการข้อมูล แบ่งออกเป็นกลุ่มๆ (Categorise tasks into logical groups)  4. ออกแบบโครงสร้างของการทำงาน (Create a product breakdown structure)  5. สร้างแผนภาพแสดงกระบวนการทำงาน (Create a product flow diagram)  6. ออกแบบแผนการทำงานระยะสั้นในแต่ละขั้นตอน (Compile the milestone plan)  7. มอบหมายความรับผิดชอบ (Assign responsibilities) | **Samdahl (2017)**  1. การมอบหมาย (Delegating)  2. การจัดการการประชุม (Managing Meetings)  3. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพื่อการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Creating an environment that makes it safe to openly communicate)  4. การสื่อสาร (Communicating)  **Cran (2017)**  1. บุคคลในทีมถูกเน้นให้รับข้อมูลจากหลายมุมมอง  2. ผู้นำทีมของทุกแผนกทำการสื่อสารและร่วมกันทำหน้าที่  3. หัวหน้าทีมนำข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมหลักของ “หัวหน้าทีม” กลับมายังทีมของตนและแบ่งปันสาระสำคัญ  4. การทำงานร่วมกันได้รับผลตอบแทนและถูกวัดในการประเมินประสิทธิภาพ  **Sampson (2010)**  1. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge)  2. การเรียนรู้ (Learning)  3. การสร้างฉันทามติ (Building Consensus)  4. งานที่ “ทำเพราะถูกบอกให้ทำ” (Do What You’re Told” Work)  5. การร่วมมือกัน (Cooperation)  6. การทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน (Delegated Collaboration)  7. การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Creative Collaboration)  **Meinert (2017)**  1. สร้างต้นแบบพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน (Model Collaborative Behaviors)  2. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง (Build Strong Networks)  3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (Encourage Collaboration Across the Enterprise)  4. จัดโครงสร้างงานเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานมากเกินไป (Structure the Work to Avoid Overload)  **Goman (2017)**  1. “ทลาย” การทำงานแบบไซโล (Silo “Busting”)  2. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)  3. ปรับภาษากายให้สอดคล้อง (Aligning Body Language)  4. ส่งเสริมความหลากหลาย (Promoting Diversity  5. การฝึกฝนทักษะด้าน “อารมณ์” ให้คม (Sharpening “Soft” Skills)  6. การสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (Creating “Psychological Safety”) |

**เอกสารอ้างอิง**

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา. (e-Book).* พิมพ์ครั้งที่ 4กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

Aiim (n.d.). *What is collaboration?.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2Y08Bst>

Aiken, L. (1985). *Poychological testing and assessment (5th ed.).* Baston: Allyn and Bacon.

Archibald, D., Trumpower, D., & MacDonald, C. J. (2014). *Validation of the interprofessional collaborative competency attainment survey (ICCAS).* [*Journal of Interprofessional Care*](https://www.researchgate.net/journal/1469-9567_Journal_of_Interprofessional_Care). 28(6):1-6.

Baxter, J. A., & Lederman, N. G. (1999). Assessment and measurement of pedagogical content knowledge. In J. Gess-Newsome, & N. G. Lederman (Eds.), *Examining pedagogical content knowledge* (pp. 147–161).

Belgrad, W., Fisher, K., & Rayner, S. (1995). *Collaboration & teamwork.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2xK0KAv>

Bogler, M. (2016). *How to improve student collaboration skills*. Retrieved August 8, 2019, from <https://bit.ly/2ZIL2SF>

Boyer, S. (2015). *5 Tips to building a collaborative team*. Retrieved August 5, 2019, from <https://bit.ly/1N2ePvd>

[Campbell, S. (2017). 1*0 Simple ways to build a collaborative, successful work environment.* Retrieved August 5, 2019, from https://bit.ly/2fTWHMZ](file:///C:\Users\Acer-001\Downloads\Campbell,%20S.%20(2017).%2010%20Simple%20ways%20to%20build%20a%20collaborative,%20successful%20work%20environment.%20Retrieved%20August%205,%202019,%20from%20https:\bit.ly\2fTWHMZ)

Chaichanawirote U. & Vantum, C. (2017). Evaluation of Content Validity for Research Instrument. *Journal of Nursing and Health Sciences*. 11 (2), 105-111.

Collaborative Outcomes Inc (n.d.). 7 Step collaboration process. Retrieved August 23, 2020, from https://bit.ly/2QjR1ug

Conlan, C. (2018). *How to build a collaborative workplace culture.* Retrieved August 8, 2019, from <https://bit.ly/2YuEuum>

Contributor, G. (2019). *The importance of collaboration skills in the workplace.* Retrieved June 18, 2019, fromhttps://bit.ly/2Fq5hNs

Cran, C. (2017). *Top 4 behaviors of highly collaborative team*s. Retrieved June 26, 2019, from <https://bit.ly/2ygnJ6x>

DeRosa, D. (2018). *How to build a culture of collaboration*. Retrieved August 8, 2019, from <https://bit.ly/2qLohOk>

[Dobos](https://cogswell.edu/author/julius/), J. (2017). *The importance of collaboration and teamwork in the creative industry*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/2Tm1UKR>

Doyle, A. (2019). *Collaboration skills: Definition, list, and examples.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2xNjq5m>

Elcom (2018). *The importance of collaboration in today's workplace*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/2JMfVif>

Firestone, M. (n.d.). *Collaborative skills: Definition & explanation.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2XNBOI8>

Goman, C.K. (2017). *Six crucial behaviors of collaborative leaders*. Retrieved June 26, 2019, from <https://bit.ly/32TjfAS>

Guskey, T.R. (2000). Professional development in education: in search of the optimal mix. In T.R. Guskey, and M. Huberman (eds.), Professional development in education: New paradigms and practices. New York: Teachers College Press.

Gusky, T.R. (2000). Evaluating professional development. CA: Corwin Press, Inc.

Helsel, M. (2017). *Collaborative skills.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/31BM9Ep>

Hopkins, K.D. & Stanley, J. C. (1983). *Educstional and psychological measurement and evaluation (6th ed.).* Englewool Cliffs, N.J.: Prentice-Hail.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). E*ducational administration: Theory, research, and practice.* 6th edition. NY: McGraw-Hill.

Indeed career guide (2019). *Collaboration skills: Definition and examples.* Retrieved June 10, 2019, from <https://indeedhi.re/32qopEd>

Kashyap, S. (2017). *Importance of team collaboration at workplace*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/2GicDCz>

Kashyap, S. (2018). *8 Steps to collaboration to work in a collaborative environment*. Retrieved August 5, 2019, from <https://bit.ly/2yG15F8>

Kellerman, M. (2007). *Collaboration assessment guide and tool.* Retrieved May 20, 2020, from https://bit.ly/2NVZ9Qb

Linton, I. (n.d.). *5 Steps to cross organizational collaboration and teamwork*. Retrieved August 23, 2020, from https://bit.ly/32hIL3s

lmacademics (2019). *Importance of teamwork and collaboration skills*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/2GiDQF6>

Loucks-Horsley, S., Love, N. Stiles, K. E., Mundry, S.,Hewson, P. W. (2003). *Designing professional* *development for teachers of science and mathematics* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.

Lucco, J. (2019). *How to build successful teams with 8 collaborative approaches*. Retrieved August 8, 2019, from <https://bit.ly/2yIRcXf>

Madsen, S. (2015). *Collaborative planning – 7 Steps to creating a project plan with your team*. Retrieved August 24, 2020, from https://bit.ly/2FTDMyn

Meinert, D. (2017). *How to be a collaborative leader*. Retrieved June 26, 2019, from <https://bit.ly/2gEZ3fv>

Miller, M. (2014). *5 Ways to foster increased team collaboration*. Retrieved August 8, 2019, from <https://bit.ly/2ZJF9EP>

Mind Tools (n.d.). *How to collaborate successfully.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2SfVVZu>

Moseley, C. (2019). *7 Reasons why collaboration is important*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/30DWgb6>

My Hub, T. (2018). *Collaboration Skills: Does your team have what it takes?.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2Yb9oao>

Naiyatip Teerapuk (n.d.). *Research tools.* Retrieved October 25, 2021 from http://naiyatip-research.blogspot.com/p/research-tools.html

Nutcache (2019). *The importance of collaboration in the workplace*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/2sw7wa4>

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice.* Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health / Lippincott Williams& Wilkins.

Robinson, C. (2019). *How to create a collaborative approach at work*. Retrieved August 8, 2019, from <https://bit.ly/2KlFQ1H>

Rouse, M. (2016). *Collaboration.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2JwKn0S>

Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, *2,* 49-60.

Ryan, O. (2018). *The importance of collaboration skills in the workplace*. Retrieved June 18, 2019, from <https://bit.ly/2Fq5hNs>

Samdahl, E. (2017). *Do your business leaders model collaborative behaviors*?. Retrieved June 26, 2019, from <https://bit.ly/2LIsGhr>

Sampson, M. (2010). *Defining collaboration: Collaboration as "human behavior" (sense 1).* Retrieved June 26, 2019, from <https://bit.ly/2Ywb662>

Seyfarth, J.T. (1999). *The Principal: New leadership for new challenges*. NJ: Prentice Hall.

Shulman, L.S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching*. Educational Researcher, 15*(2), 4–14.

Smart Sheet (2019). *How workplace collaboration can change your company*. Retrieved June 21, 2019, from <https://bit.ly/2PzHb9r>

Smith, D. C., & Neale, D. C. (1991). The construction of subject-matter knowledge in primary science teaching. In J. Brophy (Ed.), *Advances in Research on Teaching.* (Vol. 2, pp. 187–244). Greenwich, CT: JAI Press.

Speck, M. (1999). *The principalship: Building a learning community*. NJ: Prentice Hall.

Stapper, B. (2018). *Nine ways to build a more collaborative team.* Retrieved August 5, 2019, from <https://bit.ly/2GMutxO>

Team, T. (2017). 7 Steps to successful collaboration between you and your stakeholders. Retrieved August 24, 2020, from https://bit.ly/2FPBS1D

The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices***,** PISA: OECD Publishing.

The Supportive Classroom (n.d.). *Collaborative skills.* Retrieved September 5, 2019, from <https://bit.ly/2lxAPcI>

Thesis Thailand. (2020, November 19). *ความหมายของ t – test Dependent และ t – test Independent*. Retrieved October 22, 2021 from <https://bit.ly/2Zec0Xa>

Turner, R. & Carlson, L.A. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items.[*International Journal of Testing*](https://www.researchgate.net/journal/International-Journal-of-Testing-1532-7574)*3*(2):163-171. DOI:[10.1207/S15327574IJT0302\_5](http://dx.doi.org/10.1207/S15327574IJT0302_5)

UCLA: Statistical Consulting Group. (2016, August 22). What Does Cronbach’s Alpha Mean?. Retrieved June 30, 2021 from https://bit.ly/2XO0gKA

Valdellon, L. (2017). *11 Key business benefits of team collaboration (& why you should work on your teamwork*). Retrieved June 21, 2019, from <https://bit.ly/2ocs3hI>

Van Driel J. H., & Berry A. (2002). Teacher professional development focusing on pedagogical content knowledge. *Educational Researcher*, 41(1), 26–28.

Weaver, L. (2018). *Collaborative Leadership Self-Assessment Tools*. Retrieved July 20, 2020, from https://bit.ly/31MALsC

Wisdom Max Center Company Limited (2015). การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) คืออะไร มีหลักการอย่างไร. Retrieved June 19, 2021 from https://bit.ly/2ZmQLT3

[Zahid](https://www.jobssection.com/author/aqsazahid/), A. (2018). *What are collaboration skills?.* Retrieved June 10, 2019, from <https://bit.ly/2XPRo0I>