**แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**(Collabirative Leadership Skills)**

**ดวงใจ ถวิลไพร (1 กุมภาพันธ์ 2565)**

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ผลการศึกษาวรรณกรรมในวิทยานิพนธ์ “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อยกระดับการรับรู้ของครูสู่การนำไปพัฒนานักเรียน: กรณีทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” โดยวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)

ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job Development) ที่มีปรากฎการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ (Changes in the Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance that Has Not Achieved the Expected Results) จึงต้องการนวัตกรรมมาใช้

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ที่ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้สู่การปฏิบัติ (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”

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาขึ้นจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะจะทำให้ได้เนื้อหา (Content) ที่เป็นองค์ความรู้เพื่อบรรจุไว้ใน “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program)” ที่ประกอบด้วยโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย และโครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..Ridi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experiment) กับกลุ่มทดลอง (Experimental Group) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) เพื่อทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมในลักษณะ If X…Then Y หากพบว่ามีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่านวัตกรรมนั้นมีคุณภาพที่มีผลงานวิจัยรองรับ สามารถนำไปเผยแพร่เพื่อใช้อย่างแพร่หลายในกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) ต่อไปได้

สำหรับโครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยต้องจัดทำคู่มือประกอบโครงการขึ้นมาจำนวนหนึ่ง เป็นคู่มือที่นำเสนอความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่จะพัฒนาขึ้น รวมทั้งโครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ผู้วิจัยก็ต้องจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางให้มีการปฏิบัติของบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้ง 2 โครงการดังกล่าวนี้ ถือเป็นภาระงานที่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง แต่หากได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ได้ดีก็จะทำให้มีเนื้อหาหรือองค์ความรู้ที่จะจัดทำเป็นคู่มือประกอบโครงการที่ดีและเพียงพอ

ดังนั้น การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.3 นี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้จากทัศนะของนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัย ที่ถือเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) จากหลากหลายทัศนะ จากหลากหลายแหล่งทุกมุมโลก อันจะทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้งสองโครงการของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ในงานวิจัยนี้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งการศึกษาค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ตอันเนื่องจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่างๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ไว้อย่างสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 และอย่างหลากหลายที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเพียงพอ โดยมีผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ในเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

**นิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Murley** (2011) กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ว่าเป็นแหล่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีเครือข่ายสูง ทำงานเป็นทีม และเน้นการเป็นหุ้นส่วนในปัจจุบัน แต่ก็ยังมีผู้นำเพียงไม่กี่คนที่ได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในระดับอาวุโสที่ไต่อันดับองค์กรในยุคที่ต่างออกไป ในบทความนี้ อธิบายหลักปฏิบัติสำคัญของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน(Collaborative Leadership)และระบุความสามารถที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง เน้นอุปสรรคทั่วไป และแนะนำขั้นตอนถัดไปในการพัฒนาผู้นำที่สามารถทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้ดีได้สำหรับบริษัทที่สนใจ

**Rabinowitz** (n.d.) กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ว่า ถูกกำหนดโดยกระบวนการที่แท้จริงๆ มากกว่าสิ่งที่ผู้นำทำ มีความเหมือนกันมากกับทั้งภาวะความนำแบบผู้รับใช้และภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ([Servant Leadership](http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/servant-leadership/main) and [Transformational Leadership](http://ctb.ku.edu/en/community-tool-box-toc/leadership-and-management/chapter-13-orienting-ideas-leadership/section-3)**)** ตามที่ David Chrislip และ Carl Larson ใน Collaborative Leadership ได้กล่าวไว้ว่า "...หากคุณนำคนที่เหมาะสมมารวมกันในรูปแบบที่สร้างสรรค์พร้อมด้วยข้อมูลที่ดี พวกเขาจะได้สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่แท้จริงสำหรับจัดการกับข้อกังวลที่มีร่วมกันของ องค์กรหรือชุมชน”

ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)สามารถใช้ได้ในเกือบทุกสถานการณ์ และจริงๆแล้วมีอยู่ในธุรกิจบางประเภทที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก แต่มักพบเห็นได้บ่อยขึ้นในกลุ่มพันธมิตรและความคิดริเริ่มของชุมชน ในองค์กรด้านสุขภาพและองค์กรที่ให้การบริการ หรือในการศึกษาทางเลือก ผู้คนมักพบว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ "ไม่มีใครรับผิดชอบ" ซึ่งมีปัญหาหรือปัญหาที่ซับซ้อนมากจนไม่มีบุคคลหรือหน่วยงานใดมีข้อมูลหรืออำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงได้ (ไม่ได้หมายความว่าไม่มีใครรับผิดชอบ แต่การร่วมรับผิดชอบในประเด็นปัญหานั้นจำเป็นกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแก้ไขที่ประสบผลสำเร็จ

**Moseley** (2019) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ว่าผู้คนได้ก้าวข้ามการทำงานแบบดั้งเดิมสั่งการจากบนลงล่างในที่ทำงาน ในอนาคตทั้งหมดจะเป็นภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)

วิธีทำงานของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว: การทำงานทางไกลทำให้มีทีมกระจายมากขึ้น การเข้าถึงข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้เปลี่ยนวิธีที่เราใช้ข้อมูล และการทำงานร่วมกันข้ามสายงานกำลังทำลายการแบ่งงานแบบดั้งเดิมระหว่างแผนก ทีม รวมถึงทักษะ กล่าวโดยสรุป สถานที่ทำงานมีแรงขับเคลื่อน มีการติดต่อกัน และทำงานแบบทำงานร่วมกันมากขึ้น

เมื่อธรรมชาติของงานพัฒนาขึ้น ดังนั้นวิธีจัดโครงสร้างองค์กรก็เช่นกัน สำหรับหลายๆ คน โครงสร้างแบบลำดับชั้นแบบจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมไม่ถือว่าเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นที่ต้องการมากที่สุดอีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่คนรุ่นใหม่ซึ่งคิดเป็น 50% ของกำลังคน

ด้วยเหตุนี้ โครงสร้างองค์กรแบบใหม่และแบบกำลังทดลองใช้ ซึ่งรวมถึงทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง จึงเกิดขึ้นที่บริษัทที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลกบางแห่ง ในขณะที่บางบริษัทพยายามที่จะเลิกใช้ผู้นำแบบเดิมๆ โดยสิ้นเชิง บริษัทอื่นๆ ก็กำลังทดลองแนวทางการบริหารจัดการที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)

**DiFranza** (2019) เป็นผู้ผลิตเนื้อหาทางการตลาดที่มหาวิทยาลัย Northeastern ทำงานในภาคการตลาดมานานกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ในการเขียนเนื้อหาแบบ B2B และ B2C แบบยาวสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์และผู้ชมที่หลากหลาย รวมถึงเนื้อหาโซเชียลมีเดียแบบสั้นสำหรับแบรนด์ต่างๆ ที่มีเอกลักษณ์ องค์กรในอดีตบางแห่งที่ Ashley เคยร่วมงานด้วย ได้แก่ Captivate Network, OnStage Blog, PartnerSolve LLC, VinCompass และอีกมากมาย DiFranza ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน(Collaborative Leadership)ว่า เป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการที่สมาชิกของทีมผู้นำจากภาคส่วนทำงานร่วมกัน ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆและรักษาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง รูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดาในหมู่ผู้จัดการในยุคปัจจุบัน โดยมาแทนที่วิธีการเป็นผู้นำแบบจากบนลงล่างที่เป็นมาตรฐานในอดีต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจลงมาสู่ระดับพนักงานโดยไม่ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือเพราะเหตุใด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)แตกต่างจากแนวทางบริหารแบบบนลงล่างที่ล้าสมัยนี้ ให้ประโยชน์มากมายแก่องค์กร ในระดับผู้บริหาร จะส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ผู้จัดการ ทำให้พวกเขาตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว กำหนดและรักษาค่านิยมหลักขององค์กร และแก้ไขปัญหาอย่างมีกลยุทธ์เป็นทีมอย่างเหนียวแน่น การโอบรับความร่วมมือในระดับสูงนี้ยังแสดงให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาควรทำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

DiFranza กล่าวถึง Carl Zangerl หัวหน้าคณะของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการสื่อสารองค์กรและองค์กรภายในวิทยาลัยการศึกษาวิชาชีพของ Northeastern’s College ที่เป็นผู้กล่าวว่า "หากคุณเป็น CEO และคุณต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)มากขึ้น มันต้องเริ่มจากตัวคุณเอง" “นั่นคือสิ่งที่ความเป็นผู้นำเป็น—การกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของคุณในระดับผู้นำ รู้สึกว่าสำคัญที่สุดในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงรวมเข้ากับมัน”

เมื่อผู้บริหารสามารถรวมเอาการทำงานแบบทำงานร่วมกันได้สำเร็จ พวกเขาจะสร้างความรู้สึกโปร่งใสที่จำเป็นในทีมต่างๆ ความโปร่งใสนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้าง ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความสบายใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเป็นอิสระที่จะแบ่งปันข้อคิดเห็นที่แตกต่าง ทัศนคติ และความคิดจากต่างแผนก ที่เป็นก้าวที่จำเป็นในกระบวนการของนวัตกรรม

นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมประเภทนี้ยังจุดประกายการผลิตให้กับพนักงานอีกด้วย Forbes รายงานว่าการศึกษาร่วมเมื่อเร็วๆ นี้พบว่าบริษัทที่ “ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพสูงถึงห้าเท่า”

โดยรวมแล้ว องค์กรที่นำโดยผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันมักจะพัฒนาทีมที่คล่องตัว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ

**Samur** (2019) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ผู้จัดการไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงานและร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง ขึ้นอยู่กับองค์กร:

* ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร
* ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ
* พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็น และมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
* การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์
* ผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทำงานตามลำพัง

ต่างจากโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมซึ่งข้อมูลมักถูกกันไว้ในหมู่ระดับสูงขององค์กร ความเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันจะส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างมากขึ้น พนักงานแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกอื่นๆตระหนักถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรและเห็นว่าบทบาทของพวกเขาสอดคล้องกับวัตถุ ประสงค์ที่ครอบคลุมนั้นอย่างไร ในโครงสร้างนี้ บทบาทของผู้นำคือการอำนวยความสะดวกในความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ

ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)คือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการที่มุ่งนำผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานออกจากระบบที่ทำงานตามลำพังเพื่อทำงานร่วมกัน ในสถานที่ทำงานที่มีการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ข้อมูลจะถูกแบ่งปันอย่างเป็นเรื่องปรกติและทุกคนต้องรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบองค์กรจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารกลุ่มเล็กๆ ควบคุมสั่งการจากบนลงล่าง

Samur กล่าวถึง Harvard Business Review ที่ระบุว่า ผู้นำแบบทำงานร่วมกันมักค้นหาทัศนคติและความคิดที่หลากหลายระหว่างเพื่อนร่วมทีมเพื่อสร้างกลยุทธ์และแก้ปัญหา ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น รู้สึกไว้วางใจ และมีแนวโน้มที่จะเป็นเจ้าของงานมากขึ้น

ในการบริหารแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ผู้จัดการและผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมครอบคลุมที่กระตุ้นทีม ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ และปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ทั้งมีประสิทธิผลและสนุกสนานผ่านการเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน

**โดยสรุป** จากทัศนะของแหล่งอ้างอิงที่นำมากล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคลลในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย เป็นความสามารถใช้วิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน โดยผู้นำไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงาน และร่วมกันกับทีมและแผนกอื่นๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง เช่น ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์ และผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทำงานตามลำพัง

**ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Taparia** (2021) ตั้งคำถามถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันว่า เหตุใดความเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันจึงมีความสำคัญ (Why is Collaborative Leadership Important?) เหตุใดองค์กรจึงต้องยอมรับภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ต่อไปนี้คือข้อดีบางประการของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ที่ไม่สามารถละเลยได้

1. **ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)** การเลิกจ้างพนักงานเป็นหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องเผชิญ และถึงกระนั้น การแก้ปัญหาก็ง่าย – ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) แง่มุมหนึ่งของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือ การเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ใช่อยู่เหนือทีม วิธีการนี้ส่งผลให้พนักงานของคุณไว้วางใจคุณมากขึ้น นอกจากนี้ยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานและลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรด้วยความรู้สึกว่ามีจุดประสงค์ร่วมกัน
2. **ช่วยเพิ่มผลผลิต (Boosts Productivity)** สมาชิกในทีมจะพยายามมากขึ้นเมื่อผู้นำอยู่ในเกมกับพวกเขา ไม่ใช่แค่ยืนอยู่ข้างสนามและให้คำแนะนำ ในฐานะผู้นำ เมื่อทีมเห็นผู้นำอยู่ในสนามพร้อมกับพวกเขา มันจะเพิ่มความภักดีของพวกเขา พวกเขาจะก้าวข้ามหน้าที่เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ ผลผลิตขององค์กรจึงเพิ่มขึ้น และธุรกิจก็เติบโตขึ้น
3. **ลดการหมุนเวียนของพนักงาน (Reduces Employee Turnover)** อีกเหตุผลหนึ่งที่ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็นสิ่งสำคัญก็คือการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนพนักงานสามารถมีค่าใช้จ่ายอะไรได้ตั้งแต่หกเดือนถึงเก้าเดือนของเงินเดือน การลดอัตราการลาออกของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative leadership) สามารถช่วยคุณได้ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมความหลากหลาย อัตราความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้น เป็นผลให้องค์กรรักษาพนักงานได้มากขึ้นและลดการเลิกจ้าง อย่างที่เห็น ผู้นำต้องได้รับทักษะการเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน หากต้องการนำองค์กรไปสู่อีกระดับ

**Torchio** (2019) กล่าวว่า “การทำงานแบบทำงานร่วมกันในที่ทำงานคือพนักงานสื่อสารและทำงานร่วมกัน สร้างความคิดบนแนวคิดของแต่ละคนเพื่อนำเสนอสิ่งใหม่หรือทำอะไรที่แตกต่างออกไป องค์กรที่ทำงานร่วมกันจะปลดล็อกศักยภาพ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานทุกคน ซึ่งจะสร้างมูลค่า นวัตกรรม และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในที่ทำงาน”— *Deloitte*

การทำงานเป็นทีมอยู่ในกระแสนิยม ผู้นำองค์กรกำลังตอบสนองต่อพนักงานที่อยู่ห่างไกลที่เพิ่มขึ้นและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อมากกว่าการแข่งขัน

บริษัทที่ส่งเสริมความร่วมมือด้านวัฒนธรรมแสดงอัตราประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยที่พนักงานทำงานนานกว่าที่ทำงานคนเดียวถึง 64% — การสำรวจล่าสุดของ Clear Company แสดงให้เห็นว่า:

**ประโยชน์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** **(The Bottom-Line Benefits of Collaborative Leadership)**

Silo Mentality มีค่าใช้จ่ายหลายพันล้านเหรียญสหรัฐทุกปี ในทางตรงกันข้าม ทีมที่แบ่งปันข้อมูลเชิงลึกจะสร้างแนวคิดที่ทำกำไรได้มากกว่า เมื่อทำงานร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน จะสังเกตเห็นได้ว่า:

ทีมงานที่ทุ่มเทมากขึ้น — 54% ของผู้ตอบแบบสำรวจอ้างถึงการทำงานแบบทำงานร่วมกันและความเป็นชุมชนที่ส่งผลต่อระยะเวลาที่พวกเขาอยู่กับบริษัท

พนักงานที่มีส่วนร่วม — มากกว่าหนึ่งในสามของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียลต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันมากขึ้น

ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น — พนักงานที่มีความรู้ใช้เวลามากกว่า 14% ของสัปดาห์ทำงานในการมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่ได้รับการปรับปรุง ประสิทธิผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ตอบเหล่านั้นสามารถปรับปรุงได้ถึง 25%

**ต้องการทีมงานร่วม? เริ่มต้นด้วยการสร้างแบบจำลองการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Want a Collaborative Team? Start by Modeling Collaboration.)**

สุภาษิตที่ว่า "ทำตามที่ฉันพูด ไม่ใช่อย่างที่ฉันทำ" จะไม่มาที่นี่ ทีมของคุณกำลังดูว่าคุณโต้ตอบกับผู้บริหารคนอื่นๆ และผู้นำข้ามสายงานอย่างไร หากคุณต้องการจูงใจทีมของคุณไปสู่การทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องเป็นผู้นำโดยการเป็นแบบอย่าง เริ่มโดย:

การให้คำติชมอย่างตรงไปตรงมาแก่ผู้บริหารคนอื่นๆ – เป็นเรื่องง่ายที่จะพูดว่า “นั่นไม่ใช่แผนกของฉัน” แต่การตัดสินใจของผู้นำคนหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรได้ เป้าหมายที่คลุมเครือ การเชื่อมต่อระหว่างวิสัยทัศน์และการกระทำ หรือการไม่มีความคิดเห็นโดยตรงสามารถมีอิทธิพลต่อทุกคน จงซื่อสัตย์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

ตระหนักถึงทักษะที่ยังอ่อนด้อย – ผู้นำส่วนใหญ่ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา แต่แม้แต่คนที่รู้จักตนเองมากที่สุดก็ยังมีจุดบอดอยู่เล็กน้อย ทำงานร่วมกับโค้ชผู้บริหารที่สามารถช่วยให้ระบุข้อบกพร่องของคุณได้ พวกเขาสามารถช่วยคุณร่วมกับผู้นำในองค์กรของคุณที่มีจุดแข็งเสริมจุดอ่อนของคุณ

การเป็นผู้นำทางความคิดขององค์กร – ในขณะเดียวกัน ให้รู้จักจุดแข็งของคุณและทำให้คนรอบข้างคุณเข้าถึงได้ ส่งเสริมให้ผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานคนอื่นๆ มาหาคุณพร้อมคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่คุณเชี่ยวชาญ

**Miller** (n.d.) ได้กล่าวถึงขอดีข้อเสียของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่าถูกกำหนดโดยแรงจูงใจที่สมดุล ผู้นำใช้รูปแบบนี้เพื่อสร้างคุณค่าในทุกสิ่งที่พวกเขาทำ นั่นหมายความว่าพวกเขามักจะพยายามโน้มน้าวหรือจูงใจผู้คนให้สร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ผู้นำเหล่านี้ควบคุมกระบวนการบางอย่าง พวกเขายังอนุญาตให้คนทำงานได้อย่างอิสระเพราะความคิดสร้างสรรค์ถูกมองว่าเป็นจุดแข็งด้วยรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ เป้าหมายคือการมีผู้นำเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำได้ดีขึ้นแทนที่จะไปจัดการกระบวนการ

นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาเป็นอันดับแรก ด้วยการทำงานร่วมกับทีมโดยตรง ผู้นำที่ใช้กระบวนการทำงานแบบทำงานร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และปัญญาไปยังรายงานโดยตรงได้

ลักษณะอื่นๆที่พบในภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ได้แก่ การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ทักษะการสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง และความฉลาดทางบริบท

มาดูข้อดีที่สำคัญของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ในที่ทำงาน

**1. การทำงานแบบทำงานร่วมกันเปิดสถานที่ทำงานให้กับพนักงานใหม่** ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ​​อุปสรรคทางธรรมชาติของความหลากหลายจึงลดลงอย่างมาก เรามีความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม และชาติพันธุ์น้อยกว่าที่เคยเป็นมาซึ่งขัดขวางกระบวนการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ตระหนักถึงสิ่งนี้และเปิดสถานที่ทำงานให้เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ สิ่งนี้ทำให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งเพิ่มแนวคิดใหม่ๆ เข้าไปด้วย ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่ได้ทุกที่

**2. เสริมสร้างความสัมพันธ์ของทีม** ผู้คนทำงานแบบทำงานร่วมกันบ่อยขึ้นภายใต้ภาวะความเป็นผู้นำนี้ ซึ่งสร้างโอกาสใหม่ในการทำความรู้จักกับผู้คนในระดับผู้บริหาร เมื่อความสัมพันธ์เหล่านี้ได้รับการส่งเสริม จะสร้างความภักดีภายในทีมในระดับที่สูงขึ้น ช่วยให้ผู้คนติดตามสิ่งที่พวกเขาหลงใหล เมื่อเวลาผ่านไป สิ่งนี้นำไปสู่การให้บริการที่ดีขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น และกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่

**3. การทำงานแบบทำงานร่วมกันทำให้ระยะเวลารอคอยสินค้าสั้นลง** ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ช่วยให้สมาชิกในทีมแต่ละคนมีสมาธิกับสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด แต่ละคนได้รับอนุญาตให้นำจุดแข็งของตนมาสู่แต่ละโครงการ ที่ช่วยให้คุณภาพของงานดีขึ้นเพราะเน้นที่การสร้างความแข็งแกร่งแทนการค้ำจุนจุดอ่อน ด้วยคุณภาพที่ดีขึ้น เวลาสำหรับการตรวจทานและแก้ไขจึงลดลง ที่สร้างโอกาสในการประหยัดต้นทุนในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าหรือบริการที่ต้องการในช่วงเวลาที่สั้นลง

**4. มีความสมดุลมาสู่ทุกการตัดสินใจด้วยรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำนี้** การทำงานแบบทำงานร่วมกันมีความพิเศษเฉพาะตัวเพราะทำให้สามารถได้ยินเสียงได้หลายเสียง ในขณะเดียวกันก็รักษาอำนาจในการตัดสินใจไว้เป็นเอกเทศ ความร่วมมือได้รับการสนับสนุนด้วยรูปแบบความเป็นผู้นำนี้เพราะต้องการให้สมาชิกในทีมแต่ละคนรักษาใจที่เปิดกว้าง คนงานบางคนอาจมีความแน่วแน่ในความคิดเห็นของตนเอง แต่ความมุ่งมั่นนั้นยังคงสมดุลโดยความเต็มใจของผู้อื่นที่จะหาจุดร่วม กระบวนการนี้ทำงานเพื่อลดอคติซึ่งมักพบในที่ทำงาน

**5. ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจของทีม** รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) อาจสื่อสารกับพนักงานที่อาวุโสบางคนว่าความคิดเห็นของพวกเขาไม่ได้มีค่าสูงมากนัก สำหรับคนส่วนใหญ่ ความสามารถในการเรียนรู้จากกันและกัน ทำงานร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกันทำให้เกิดสถานที่ทำงานที่น่าดึงดูดใจ เป็นกระบวนการที่สร้างความไว้วางใจโดยธรรมชาติเพราะแต่ละคนกำลังทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันของทุกคน ขณะที่ความไว้วางใจนั้นเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ขวัญกำลังใจของทีมก็ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานแบบทำงานร่วมกันมากขึ้นไปอีก

6. **ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันต้องการความคิดสร้างสรรค์** แทนที่จะพยายามกดขี่ ข่มเหงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการทำงานแบบทำงานร่วมกันกลับเรียกร้องให้มีขึ้น พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรที่สร้างสรรค์ของตนเพื่อพัฒนาโครงการ ทีมงาน และองค์กรโดยรวมให้ดีขึ้น ผู้นำที่มีภาวะทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่กลัวว่าวันหนึ่งอาจมีคนเข้าทำงานแทนเขา พวกเขากลับเชิญความท้าทายเข้ามา แนวคิดใหม่ๆ ขับเคลื่อนผู้คนให้ก้าวไปข้างหน้า และนั่นคือสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือ

**7. ลดภาระงานของแต่ละคน** แม้ว่าผู้นำที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันจะเสนองานที่ได้รับมอบหมายเป็นรายบุคคล แต่กระบวนการทำงานร่วมกันจะแบ่งภาระงานในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยธรรมชาติ อาจมีบางครั้งที่มือมากขึ้นในโครงการสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ แต่สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ โอกาสในการทำงานแบบทำงานร่วมกันในบางสิ่งดีกว่าความคาดหวังในการแก้ปัญหาของตนเองหากมีปัญหาเกิดขึ้น

**DiFranza** (2019)ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) คืออะไรและสำคัญเช่นไรว่าในขณะที่โลกของมืออาชีพยังคงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วิธีที่ผู้บริหารภายในองค์กรจัดการทีมของพวกเขาจึงจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกับมันในอดีต ผู้นำมักทำงานแบบแยกส่วน โดยจัดการเฉพาะงานที่อยู่ภายใต้พื้นที่ของตนโดยตรงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ผู้จัดการต่างพึ่งพาวิธีการเป็นผู้นำแบบร่วมกันเพื่อน้อมรับนวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กร

**ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** **(Collaborative Leadership) คืออะไร?**

ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือแนวปฏิบัติด้านการจัดการซึ่งสมาชิกของทีมจะทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วนในการตัดสินใจและรักษาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง รูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดาในหมู่ผู้จัดการในปัจจุบัน โดยมาแทนที่วิธีการเป็นผู้นำแบบจากบนลงล่างแบบมาตรฐานในอดีต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจที่หลั่งไหลลงมาสู่พนักงานโดยไม่ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือเพราะเหตุใด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ซึ่งแตกต่างจากแนวทางจากบนลงล่างที่ล้าสมัยนี้ ให้ประโยชน์มากมายแก่องค์กร ในระดับผู้บริหาร จะส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ผู้จัดการ ทำให้พวกเขาตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว กำหนดและรักษาค่านิยมหลักขององค์กร และจัดการปัญหาอย่างมีกลยุทธ์เป็นทีมเดียวที่เหนียวแน่น ความร่วมมือในระดับสูงนี้ยังแสดงให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาควรทำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

DiFranza กล่าวถึง Carl Zangerl หัวหน้าคณะของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการสื่อสารองค์กรและองค์กรภายในวิทยาลัยการศึกษาวิชาชีพของภาคตะวันออกเฉียงเหนือกล่าวว่า "หากคุณเป็น CEO และคุณต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) มากขึ้น มันต้องเริ่มจากคุณ" “นั่นคืออะไรที่ความเป็นผู้นำเป็น—การกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของคุณในระดับผู้นำ ให้รู้สึกว่าสำคัญที่สุดในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงนำเสนอมันออกมา”

เมื่อผู้บริหารสามารถรวมเอาการทำงานแบบทำงานร่วมกันได้สำเร็จ พวกเขาจะสร้างความรู้สึกโปร่งใสที่จำเป็นในทีมต่างๆ ความโปร่งใสนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้าง ความไว้วางใจ และความสบายใจ ซึ่งในทางกลับกัน ช่วยให้มืออาชีพสามารถแบ่งปันมุมมอง เสียง ความคิดเห็น และแนวคิดต่างๆ ได้อย่างอิสระในทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมประเภทนี้ยังจุดประกายผลิตภาพให้กับพนักงานอีกด้วย Forbes รายงานว่าการศึกษาร่วมเมื่อเร็วๆ นี้พบว่าบริษัทต่างๆ ที่ “ส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพสูงถึงห้าเท่า”

โดยรวมแล้ว องค์กรที่นำโดยผู้นำแบบทำงานร่วมกันมักจะพัฒนาทีมที่คล่องตัว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่างๆ

**Yvanovich** (2021) กล่าวว่าเหตุใดภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) จึงมีความสำคัญว่า องค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนไปนี้กำลังมุ่งสู่แนวทางการทำงานแบบทำงานร่วมกัน สร้างสรรค์ และทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้นำระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางที่เปิดกว้างมากขึ้นในสถานที่ทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จโดยรวม การทำงานแบบทำงานร่วมกันจะเป็นประโยชน์ไม่เพียงแต่กับบริษัทแต่ยังรวมถึงพนักงานด้วย การทำงานแบบทำงานร่วมกันทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม ช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าหาญ และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น

**การกำหนดความหมายของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** **(Defining Collaborative Leadership)**

ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) นั้นเป็นความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างผู้จัดการและพนักงาน พวกเขาร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้คนจากทีมอื่น สาขา หรือจากแผนกอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานลื่นไหลและแนวคิดสอดคล้องกันโดยไม่เกิดความสับสน

นอกจากนี้ ปัจจุบันบริษัทต่างๆ ได้นำทีมข้ามสายงานมาใช้เพื่อสร้างแนวคิดที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าอำนาจของหัวหน้าทีมมักจะจำกัดอยู่เพียงสาขาของตนเท่านั้น จึงนำไปสู่ความจำเป็นในการทำงานแบบทำงานร่วมกันและแบ่งปันความรู้ ในรายละเอียด ผู้นำที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันจะต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมของบริษัทที่มอบความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และความทะเยอทะยานร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**อะไรทำให้ผู้นำในภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** **ทำงานร่วมกัน?**

ในยุคปัจจุบันของการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องได้รับแนวคิดการทำงานแบบทำงานร่วมกัน พวกเขาควรเป็นปัจจัยหลักในการสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องหล่อเลี้ยงความฉลาดทางอารมณ์และการมีส่วนร่วมทางสังคม เช่น ความสามารถในการควบคุมและเข้าใจอารมณ์ ความปรารถนา และแรงจูงใจของสมาชิกในทีมอย่างลึกซึ้ง

ประการที่สอง การรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองเป็นหนึ่งในขั้นตอนแรกในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานแบบทำงานร่วมกัน การเป็นผู้นำตนเองหมายความว่าผู้นำต้องมีความมั่นใจและอ่อนน้อมถ่อมตน โดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพูดแสดงความคิด และมีส่วนร่วมในกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำควรเปิดรับแนวคิดใหม่ เรียนรู้จากพนักงาน และพัฒนาทีมโดยรวม ละทิ้งอัตตาของตน ผู้นำแบบทำงานร่วมกันสนับสนุนความรู้ อำนาจ และเครดิตที่ใช้ร่วมกัน นำทางทั้งตนเองและทีมไปสู่จุดประสงค์ร่วมกัน

อีกครั้งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ: ความเห็นอกเห็นใจและความอดทน ผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันต้องเข้าใจพนักงานของตน ระหว่างการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากอาจมีความคิดเห็น/ความคิดที่ตรงกันข้ามในหมู่เพื่อนร่วมงาน บทบาทของผู้นำคือการสร้างสมดุลระหว่างพนักงานและปฏิบัติต่อความขัดแย้งเพื่อเป็นโอกาสในการก้าวข้ามและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

กระบวนการโดยรวมต้องใช้เวลาและความพยายาม เนื่องจากมีผู้ทำงานร่วมกันจำนวนมาก บางครั้งทั้งบริษัท ดังนั้น ผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันจึงต้องรักษาบรรยากาศให้สงบและเข้าถึงได้

**โดยสรุป**จากทัศนะของTaparia (2021), Torchio (2019), Miller (n.d.), DiFranza (2019), และ Yvanovich (2021) เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) มีความสำคัญเพราะช่วยเสริมสร้างประโยชน์เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับคนทำงานและกับองค์กร คือ

1. พนักงานมีความผูกพันกัน ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กร
2. ช่วยเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกว่าผู้นำอยู่เคียงข้างเขาและทำงานร่วมไปกับเขา และสามารถทำงานร่วมกับผู้คนในสายงานอื่นๆ
3. ลดอัตราการลาออกของพนักงานลดการปรับเปลี่ยนพนักงานประหยัดค่าใช้จ่าย เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีม
4. พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น ได้ผลผลิตมากขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ๆภายในองค์กร
5. ผู้นำที่เป็นผู้นำทางความคิด จะชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของทีม ซึ่งทุกคนในองค์กรตระหนักถึงทักษะที่ยังอ่อนด้อย ทีมสามารถเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนได้
6. ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าได้ที่ทำงานใหม่ๆที่สามารถเปิดรับแนวคิดดีๆ และหลากหลาย
7. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

**ลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Schaub** (2011) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมืองรัทเรดจ์ มิชซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึง 20 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ดังนี้

**1. ความสามารถในการฟังสิ่งที่คนอื่นพูด** (Ability to Hear Fully What Others Are Saying)โปรดทราบว่าสิ่งนี้มีความหมายมากกว่าแค่การได้แนวคิดที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการฟังสิ่งที่ถูกต้องและผลกระทบ ยิ่งขึ้นไปอีก หมายถึงสามารถแสดงให้คนอื่นเห็นว่าสิ่งที่พวกเขาพูดมีคนรับฟังอย่างเต็มที่แล้ว

**2. ความสามารถในการได้ยินคำติชมที่สำคัญและมีปฏิกิริยาตอบสนองหรือการป้องกันน้อยที่สุด** (Ability to Hear Critical Feedback Accurately and With Minimal Reactivity or Defensiveness.)นี่เป็นเรื่องใหญ่ ผู้นำที่น่าสงสารในเรื่องนี้สอนกลุ่มของตนไม่ให้พยายามทำ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและการทำลายอำนาจ หากคุณมีปัญหากับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำพวกเขาจะลงโทษคุณและชี้ให้เห็นว่าคุณมีอะไรบ้างที่ไม่ดี

**3. ความสามารถในการตอบสนองด้วยความเปิดกว้างและอยากรู้อยากเห็นเมื่อมีคนไม่เห็นด้วย** (Ability to Respond with Openness and Curiosity When People Disagree)นี่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการต้านทานความตึงเครียดเมื่อเผชิญกับความแตกต่างและเปลี่ยนให้เป็นความตื่นเต้นแทน (กลุ่มจะมีมุมมองที่หลากหลายเพื่อพิจารณาในการพิจารณา!) จุดประสงค์ของการทำงานแบบทำงานร่วมกันคือทุกคนตอบสนองอย่างกลมกลืน ต้องมีแนวคิดไอที่สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เฉลิมฉลองเมื่อคุณได้รับมัน

**4. ความสามารถในการแจ้งสถานะทางอารมณ์อย่างแท้จริง** (Ability to Report Authentically on Their Emotional State) กุญแจสำคัญประการหนึ่งในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือการที่บุคคลมีตัวตนจริง กุญแจสำคัญประการหนึ่งคือการสามารถแบ่งปันความรู้สึกในแบบที่เข้าถึงได้และน่าเชื่อถือ

**5. รู้จุดอ่อนของพวกเขาและไม่พยายามพูดให้คนอื่นคิดว่าพวกเขาแข็งแกร่งในทั้งที่พวกเขาไม่ได้เป็น** (Knows Their Weaknesses and Doesn't Try to Bullshit Others into Thinking They're Strong in Places Where They Aren't**)**

**6. แบบอย่างที่น่าสนใจในการเรียนรู้** (Models Interest in Learning) ผู้นำมักอยู่ในฐานะที่จะสอนสิ่งที่พวกเขารู้แก่ผู้อื่น เป็นเรื่องดี ก็ช่วยให้พนักงานจำนวนมากสนใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยเช่นกัน

**7. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการแบ่งปันเวทีกับผู้อื่นและส่งต่อสิ่งที่พวกเขารู้ว่ากลุ่มขึ้นอยู่กับทักษะนั้นหรือไม่** (Fosters an Environment of Sharing the Stage with Others and Passing on What They Know If the Group Depends on That Skill) ผู้นำที่ดีจะส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ ส่วนหนึ่งของเรื่องนี้คือการสอน ส่วนหนึ่งคือน้ำใจมันคือความสง่างามเมื่อคนอื่นก้าวขึ้นและปล่อยให้พวกเขาทำงาน

**8. ความสามารถในการชื่นชมการมีส่วนร่วมของผู้อื่น** (Ability to Appreciate the Contributions of Others) นี่เป็นเรื่องการแบ่งปันรางวัล และทำให้แน่ใจว่าจะไม่ให้ง่ายจนเกินไป

**9. ปกป้องเวลาที่คนอื่นแสดงความคิดเห็น** (Protects Air Time for Other Voices) สนใจที่จะพยายามทำให้ปลอดภัยขึ้นสักเล็กน้อยและยินดีมากขึ้นสักเล็กน้อยสำหรับที่คนอื่นๆ จะแสดงความคิดเห็น

**10. วินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น** (Discipline to Use Air Time Concisely and On Topic)

**11. ทำงานได้ดีในความโกลาหล** (Functions Well in Chaos)อาจจะดูเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ แต่มันจะเป็นคุณูปการ หากผู้นำสามารถเป็นผู้นำทางตามเส้นทางผ่านป่าทึบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนอื่นรู้สึกว่าติดอยู่ในหล่มหาทางออกไม่ได้

**12. สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีเดิมพันสูง** (Can Function Well When the Stakes Are High)สามารถทำได้ด้วยความสง่างามภายใต้แรงกดดัน การเข้าใจทฤษฎีความเป็นผู้นำเป็นสิ่งหนึ่ง เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สามารถคิดอย่างแจ่มแจ้งและดำเนินการด้วยความแตกต่างและอย่างมีประสิทธิผล

**13. สามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ** (Can Follow as a Well as Lead) ในการทำงานบางครั้งผู้นำก็อาจเป็นผู้ตามได้ แล้วคุณจะขอให้ผู้อื่นตอบสนองต่อคุณในฐานะผู้นำได้ดีเพียงใด หากคุณไม่สามารถเป็นแบบอย่างได้เมื่อคุณเป็นผู้ตาม

**14. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา** (Follows Through on Commitments)ทุกครั้งที่คุณสัญญาแล้วคุณไม่รักษาสัญญา ความน่าเชื่อถือของคุณก็จะหลุดลอยไปมากขึ้นๆ

**15. เต็มใจที่จะร่วมทำงานอย่างร่าเริง** (Is Willing to Cheerfully Do Their Share of The Grunt Work)

**16. หัวเราะง่าย** (Laughs Easily)นี่อาจดูเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ผู้นำที่น่ากลัวไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

**17. ไม่กดกันให้พนักงานทำในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนอื่นนัก** (Doesn't Act as A Martyr)

**18. สามารถทำงานได้อย่างสง่างามเมื่อเผชิญกับผู้คนที่ตอบสนองต่อข้อมูลบางส่วน** (Is Able to Function Gracefully in The Face of People Reacting With Partial Information) นี่เป็นเรื่องยุ่งยาก ผู้นำมักรู้เรื่องราวมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่ม (บางเรื่องอาจเป็นอภิสิทธิ์และเป็นข้อมูลที่ละเอียดอ่อน) และไม่ใช่เรื่องแปลกที่ผู้นำจะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสมาชิกกลุ่มที่ไม่รู้เรื่องราวทั้งหมด

**19. ยอมรับความล้มเหลว** (Comes Across as Human)

**20. เก่งในการเชื่อมโยงมุมมองที่แตกต่าง** (Is Good at Bridging Divergent Viewpoints)นี่คือความสามารถในการเชื่อมระหว่างตำแหน่งต่างๆ อย่างเช่นทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่ามีคนฟังและได้รับความนับถือ ทำให้เห็นหนทางที่จะเชื่อมต่อที่แต่ละฝ่ายอาจมองไม่เห็น

[**Williams** (n.d.) เป็นประธานบริษัท ฟอเวิด โฟกัส](https://www.linkedin.com/profile/view?id=ADEAAAFID-UBzQKAPsAM6Zx04AzIwteEhLGxSNc) ได้กล่าวถึง Seven Tips to Build an Environment That Embodies These Characteristics of Collaborative Leadership Within Your Organization:

**1. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ** (Build A Bridge of Trust) หากปราศจากความไว้วางใจ แนวทางความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกันจะล้มเหลว นี่เป็นสิ่งแรกที่ผู้นำต้องเป็นผู้นำ ความไว้วางใจเป็นถนนสองทางและคนที่ได้รับความไว้วางใจมักจะไว้วางใจ ส่งเสริมให้ผู้นำไว้วางใจในพนักงาน แม้แต่ในองค์กรที่อยู่ห่างไกลจากทั่วโลก ผู้นำก็สามารถพัฒนาความไว้วางใจได้ การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในที่นี้ และจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเข้าใจ:

* ผู้คนที่มีวัฒนธรรมต่างกันสื่อสารกันอย่างไร
* ว่ามีความแตกต่างในคุณค่าทางวัฒนธรรม
* ต้องพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรต้องยอมรับมาตรฐานการสื่อสาร เช่น วิธีการสื่อสารที่ยอมรับได้ และวิธีดำเนินการประชุม วิธีแก้ไขข้อขัดแย้ง และกระบวนการตัดสินใจ วิธีที่มีประสิทธิภาพในการเริ่มต้นกระบวนการสร้างความไว้วางใจคือการส่งอีเมลที่สร้างแรงบันดาลใจ ตัวอย่างนี้คืออีเมลที่ Howard Shultz ส่งถึงพนักงาน Starbucks ทั้ง 190,000 คนเพื่อตอบสนองต่อการตกต่ำของตลาดหุ้น เขาอธิบายว่าแผนของบริษัทจะไม่ได้รับผลกระทบจากการลดลงของราคาหุ้น และอ้างเหตุผลที่จะมั่นใจในอนาคตของบริษัท เขาลงชื่อออกว่า “ฉันเชื่อในตัวคุณและไม่เคยภูมิใจมากกว่าการที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานของคุณ”

**2. ส่งเสริมให้มีการนำเอาจุดมุ่งหมายร่วมกัน** (Encourage the Adoption of a Shared Purpose) มีความท้าทายมากมายที่ผู้นำต้องเผชิญในทุกวันนี้ รวมถึงความท้าทายขององค์กรชั้นนำจากหลายรุ่น ความท้าทายเหล่านี้มีรากฐานมาจากความแตกต่างระหว่างค่านิยมรุ่นก่อน ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ผู้นำไม่นำโดยคำสั่งและการควบคุมอีกต่อไป แต่สนับสนุนให้มีการนำค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมาใช้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบทำงานร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตผ่านความมุ่งมั่น ผู้นำซาบซึ้งในคุณค่าและพันธกิจขององค์กร และความซาบซึ้งนั้นแผ่ซ่านไปทั่วโครงสร้างขององค์กร

**3. พัฒนาความหลากหลาย** (Develop Diversity)ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และทีมที่หลากหลายจะสร้างวิธีแก้ปัญหาที่มีความหมายสำหรับปัญหา องค์กรที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันจะได้รับประโยชน์จากมุมมอง ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดต่างๆ จากบุคคลที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นง่ายๆ องค์กรต้องระบุโอกาสในการปรับปรุงความหลากหลาย ผู้นำและผู้จัดการต้องสนับสนุนให้พนักงานที่หลากหลายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรได้รับการสอนเพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีพฤติกรรม ความคิด สมมติฐานและค่านิยมที่แตกต่างกัน แน่นอนว่าลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในจุดแข็งของทีมที่มีความหลากหลาย – แต่จะต้องถูกควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม** (Accept and Encourage Initiative**)** ผู้นำแสดงความคิดริเริ่ม และส่งเสริมความเป็นเจ้าของปัญหาและแนวทางแก้ไขคือส่งเสริมความคิดริเริ่ม ยอมรับว่าผู้คนควรกล้าเสี่ยงในสิ่งที่คำนวณมาแล้ว ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ผู้คนต้องการทำให้งานของพวกเขาง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยอมรับว่าจำเป็นต้องเสี่ยงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นด้านหนึ่งที่พนักงานมีความเป็นเลิศเมื่อมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มคือการขาย เมื่อพนักงานขายได้รับอนุญาตให้กระทำการนอกเหนือที่เข้มงวด คุณจะพบว่าพวกเขาสามารถสร้างความร่วมมือกับลูกค้าได้ดีขึ้น แทนที่จะขายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ พนักงานขายของคุณจะขายให้กับความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก และความต้องการ ความไว้วางใจจะพัฒนาเร็วขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น และยอดขายจะตามมา

**5. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล** (Be Information Sharers, Not Information Hoarde) ปรับลำดับชั้นด้วยการแบ่งปันข้อมูลในทุกฟังก์ชันขององค์กร มีส่วนร่วมกับผู้คนด้วยข้อมูล และคุณสนับสนุนให้เป็นเจ้าของและทำงานแบบทำงานร่วมกัน องค์กรของคุณจะเชี่ยวชาญมากขึ้นในการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจได้ดีขึ้น ข้อมูลไม่ใช่อำนาจอีกต่อไป แต่เป็นเครื่องมือในการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และคุณสร้างความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และความซื่อสัตย์

**6. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ** (Create Transparency in Decision-Making) ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) จำเป็นต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรับผิดชอบ สิ่งนี้ช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการนำสิ่งที่แก้ไขปัญหาที่ค้นพบมาใช้ เสียเวลาน้อยลงในการจัดการความขัดแย้ง และพลังงานมากขึ้นมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความท้าทายที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ความโปร่งใสในการตัดสินใจนำไปสู่การซื้อและการยอมรับความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของการแก้ปัญหา เพื่อให้ความรู้และให้การมีส่วนร่วมกับพนักงาน ผู้นำต้องรวมสมาชิกในทีมทั้งหมดด้วยความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กลยุทธ์หลักในการพัฒนาการทำงานแบบทำงานแบบร่วมกัน ได้แก่ ความโปร่งใส การสื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างเครือข่าย กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยทำลายลำดับขั้นขององค์กรแบบเดิมๆ และช่วยพัฒนาความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกันของทีมที่ทำงานร่วมกัน

**7. เข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถเป็นความสร้างสรรค์ได้** (Understand That Conflict Can be Constructive) ความหลากหลายจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ความขัดแย้งนี้ต้องได้รับการจัดการ และจากนั้นจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการแก้ปัญหา ผู้นำแบบทำงานร่วมกันเข้าใจว่าผู้คนจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ เทคนิคการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้คือ:

* หลีกเลี่ยง
* การแข่งขัน
* สิ่งที่อำนวยความสะดวก
* ประนีประนอม
* การทำงานร่วมกัน

แนวทางที่ดีที่สุดคือการทำงานแบบทำงานร่วมกัน แม้ว่าผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกก็ตาม การทำเช่นนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องใช้ความตระหนักทางอารมณ์ที่เพิ่มขึ้น - เพื่อรู้จักผู้อื่น (ประเมินและจัดการการตอบสนอง) อันดับแรกคือต้องรู้จักตัวเองก่อน

**Christiansen** (2021) ได้กล่าวถึง 10 Characteristics of a Collaborative Leadership Style ดังนี้

**1. เข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกัน** (Understands Different Motivations)

การพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีความต้องการโดยธรรมชาติในการปลูกฝังความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นในสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นไร พวกเขาใช้สถานะและอิทธิพลของพวกเขาในการแสวงหาบุคคลที่มีแรงบันดาลใจซึ่งได้รับการฝึกฝนจากผู้นำเพื่อสร้างมูลค่าทางการเงินให้กับบริษัท

ผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) เข้าใจแรงจูงใจของแต่ละหน่วยธุรกิจ สมาชิกในทีม และบริษัท ผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจเหล่านี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรโดยรวม

**2. ไม่จัดการแบบจุลภาค** (Doesn't Micromanage)ผู้นำแบบทำงานร่วมกันรู้ว่าเขา/เธอไม่สามารถควบคุมทุกสถานการณ์ภายในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ แม้ว่าการฝึกอบรมพนักงานอย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาปฏิบัติตามระเบียบการ แต่ก็เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้พวกเขาทำในสิ่งที่ควรจะทำ

แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุเป้าหมายด้วยการสนับสนุนและจูงใจพนักงาน การทำงานเป็นทีมเพราะผู้นำที่ดีไม่ได้จัดการพวกเขาแบบจุลภาค ผู้นำมักตระหนักดีว่ารูปแบบการจัดการนี้มีผลตรงกันข้ามที่จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจ

**3. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย** (Has a Wide Range of Talents and Skills) ผู้นำแบบทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยธุรกิจและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ การใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงลึก และการสนับสนุนให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน

**4. สร้างความสัมพันธ์ข้ามทีม** (Builds Cross-Team Relationships)จุดประสงค์ของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือการขจัดอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความสัมพันธ์ระหว่างแผนก ผู้จัดการ และลูกค้า ผู้นำที่ดีรู้วิธีสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดการมุ่งเน้นที่รายงานหรือสถิติประจำสัปดาห์นั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องทำความเข้าใจพนักงานแต่ละคนเป็นรายบุคคล ต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และพลังจำนวนหนึ่งในการจัดการทีมข้ามสายงาน

**5. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง** (Encourages Risk-Taking) ผู้นำที่ดีต้องการให้สมาชิกในทีมก้าวไปไกลกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และก้าวหน้าในอาชีพการงาน พวกเขาส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานและสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานหนัก ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันแนวคิดใหม่และรับความเสี่ยง จากการแบ่งปันความคิดที่ดีที่สุดและใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของแต่ละคน ขวัญกำลังใจก็ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์และการเติบโตของธุรกิจทั่วทั้งองค์กร

**6. ความรู้สึกของการเอาใจใส่ที่ดียิ่งขึ้น** (Greater Sense of Empathy)เนื่องจากผู้นำแบบทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ในธุรกิจ เขา/เธอจึงเข้าใจความต้องการและผลลัพธ์ที่หลากหลายสำหรับแต่ละส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลัก อุปสรรคทางวัฒนธรรม และปัญหาคือในการสื่อสารอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการผลิต

**7. ให้คุณค่าความโปร่งใส** (Values Transparency**)** เป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสเมื่อข้อมูลถูกปิดบังจากสมาชิกในทีม แม้ว่าจะไม่สามารถแบ่งปันข้อมูลทุกชิ้นกับทุกคนได้ แต่ผู้นำทีมที่ดีย่อมทราบดีว่าการสื่อสารที่ตรงไปตรงมานั้นมีค่าเพียงใด

ผู้นำแบบทำงานร่วมกันจะประมวลผลและนำเสนอข้อมูลทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องผ่านทีมต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและส่งเสริมความยืดหยุ่น

ประโยชน์ของความโปร่งใส:

* เสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน
* เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฐมนิเทศและรับรองผู้สมัครที่ดีที่สุด
* ปรับปรุงการฝึกอบรมข้ามสายงานสำหรับพนักงาน
* เพิ่มประสิทธิภาพการกำหนดเป้าหมาย
* ส่งเสริมสถานะออนไลน์ที่ดีขึ้น
* ปรับปรุงการดำเนินงาน

**8. เข้าใจความขัดแย้ง** (Understands Conflict) เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน ก็มักจะสร้างความขัดแย้งระหว่างแผนกต่างๆ ผู้นำแบบทำงานร่วมกันตระหนักดีว่าความขัดแย้งที่ดีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ผู้นำที่ดีทราบด้วยว่ามีข้อแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่ดีต่อสุขภาพและการทะเลาะวิวาทที่ไม่ได้ผลไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดีขึ้น

**9.** **ชุดทักษะรอบด้าน** (Well-Rounded Skill Set) ผู้นำแบบทำงานร่วมกันตระหนักถึงความกังวลจากมุมมองของแต่ละภาคส่วนขององค์กร ข้อกังวลข้ามสายงานได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำที่ดี เนื่องจากเขา/เธอมีความสามารถและความรู้ที่จะรับรู้ว่าแต่ละคนอาจมองปัญหาเดียวกันอย่างไร ชุดทักษะนี้จำเป็นสำหรับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ และลดความขัดแย้งที่อาจขัดขวางการแก้ปัญหา

**10. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง** (Builds a Strong Network) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้าใจดีว่าการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน พวกเขาไม่ตัดสัมพันธ์กับคนที่พวกเขาไม่เห็นด้วย แต่ค้นหาจุดร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญ บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในอาชีพการงานและรู้วิธีนำทีมที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในบริษัท ในยามวิกฤต ผู้นำที่ดีต้องมีการเจรจาและยินดีสละอำนาจในความพยายามการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป นี่คือลักษณะ 10 ประการของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)

* ผู้นำแบบทำงานร่วมกันเข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกันในภาคส่วนต่างๆ ขององค์กร ผู้นำไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการแบบจุลภาค เพราะมีแนวโน้มที่จะยับยั้งความคิดสร้างสรรค์และลดผลิตภาพ
* ผู้นำที่ดีจะพัฒนาทักษะที่หลากหลาย และสามารถสร้างทีมข้ามสายงานที่สามารถทำงานร่วมกันในงานหลักได้
* ผู้นำแบบทำงานร่วมกันสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงและก้าวหน้าในอาชีพ เขายังเห็นอกเห็นใจความต้องการของภาคส่วนอื่น ๆ และสามารถช่วยเหลือผู้คนในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและเข้าใจว่าความสัมพันธ์ที่ดีนั้นสร้างขึ้นจากความไว้วางใจ
* ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้คนจากทุกภาคส่วนมีมุมมองที่แตกต่างกัน เขา/เธอยังมีทักษะรอบด้านในหลายหน้าที่ทางธุรกิจ สุดท้าย ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

**Goman** (2017) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าการทำงานแบบร่วมกันมีความสำคัญมากกว่าที่เคยในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ยุ่งเหยิงในปัจจุบัน ในความเป็นจริง ความอยู่รอดของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับว่าสามารถรวมศักยภาพของบุคลากรและคุณภาพของข้อมูลที่พวกเขามีอยู่เข้ากับความสามารถและความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้นั้นได้ดีเพียงใดทั่วทั้งองค์กร การวิจัย Future of Work ล่าสุดของ Deloitte พบว่า 65% ของผู้บริหารระดับ C-Level ที่สำรวจมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การมีเครือข่าย การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

แต่การทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ ต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าทีม หรือหัวหน้างานในองค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อกำหนดสำหรับงานของคุณก็เปลี่ยนไป

ตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีความคิดควบคุมในอดีต ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในปัจจุบันกำลังใช้อำนาจที่แตกต่างออกไป ดังที่ CEO คนหนึ่งของ Silicon Valley บอกฉันว่า “คำสั่งและการควบคุมไม่มีสิ่งใดผิดเลย มันเพียงแต่ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับศตวรรษที่ 21" เลย) ภาวะผู้นำคนใหม่เป็นการผสมผสานระหว่างทักษะส่วนบุคคลและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถของคุณในการสร้างผลกระทบ โน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

เพื่อช่วยให้คุณเพิ่มประสิทธิภาพพลังของการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ต่อไปนี้คือพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สำคัญ 6 ประการ:

1. **ไซโล "ทำลาย"** (Silo “Busting”) *(Silo - เป็นพฤติกรรมหรือกรอบความคิดประเภทที่ว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน ไม่ยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำลง ขวัญกำลังใจพนักงานตก และอาจส่งผลถึงขั้นทำลายวัฒนธรรมองค์กรได้)* การทำงานแบบทำงานร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีส่วนร่วม นวัตกรรม และความสำเร็จทางการเงินกำลังถูกบล็อกโดยระบบกักตุนความรู้ “ไซโล” เป็นศัพท์ทางธุรกิจที่ได้รับการส่งต่อและพูดคุยกันในห้องประชุมคณะกรรมการตลอด 30 ปีที่ผ่านมา ต่างจากคำศัพท์เกี่ยวกับการจัดการที่ทันสมัยอื่นๆ มากมาย นี่เป็นปัญหาหนึ่งที่ยังไม่หายไป ไซโลถูกมองว่าเป็นความเจ็บปวดที่เพิ่มขึ้นสำหรับองค์กรทุกขนาด

ความคิดแบบไซโลอธิบายแนวความคิดที่มีอยู่เมื่อแผนก แผนก หรือภาคส่วนต่างๆ ไม่แชร์ข้อมูลกับผู้อื่นในบริษัทเดียวกัน ไม่ว่าจะพบที่ใด ความคิดแบบไซโลก็มีความหมายเหมือนกันกับการแย่งชิงอำนาจ การขาดความร่วมมือ และการสูญเสียผลิตภาพ ความคิดแบบไซโลอาจทำให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่ถูกต้อง ส่งข้อความที่ไม่สอดคล้องกันไปยังตลาด และล้มเหลวในการใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจจากขนาด ไซโลอาจไม่มีประสิทธิภาพอย่างมาก และที่แย่กว่านั้นคือ อุปสรรคสำคัญต่อนวัตกรรม การทำกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า

ไซโล ลดต่ำลง เมื่อผู้นำระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบรวมเป็นหนึ่งและส่งเสริมโครงสร้างการให้รางวัลที่เน้นความร่วมมือและความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำหน่วยธุรกิจต้องเข้าใจเป้าหมายที่ครอบคลุมขององค์กรทั้งหมดและความสำคัญของการทำงานร่วมกันกับส่วนอื่น ๆ ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญเหล่านั้น

**2**. **สร้างความไว้วางใจ** (Building Trust) ทีมทำงานร่วมกันไม่ใช่กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันซึ่งไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเชื่อถือคือความเชื่อหรือความเชื่อมั่นที่ฝ่ายหนึ่งมีต่อความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นความคาดหวังว่าศรัทธาที่วางไว้ในคนอื่นจะได้รับเกียรติ นอกจากนี้ยังเป็นกาวที่ยึดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไว้ด้วยกัน และเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง หากปราศจากความไว้วางใจ ทีมใดทีมหนึ่งก็จะเกิดความอับเฉาทางอารมณ์ไป ในสภาพแวดล้อมที่น่าสงสัย ผู้คนปกปิดข้อมูล ซ่อนตัวอยู่หลังกำแพงจิตวิทยา และถอนตัวจากการเข้าร่วมการทำงาน

ในฐานะผู้นำ คุณต้องการคนที่ไว้วางใจคุณ แต่คุณจะแสดงให้เห็นได้อย่างไรว่าคุณไว้วางใจพวกเขา? วิธีจัดการข้อมูลจะเป็นตัวกำหนดว่าข้อมูลดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคหรือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ผู้นำบางคน (ที่อ้างว่าเห็นคุณค่าในการทำงานร่วมกัน) บ่อนทำลายประสิทธิภาพของพวกเขาโดยการระงับข้อมูลหรือเปิดเผยข้อมูลบนพื้นฐาน "จำเป็นต้องรู้"

ผู้นำสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และโปร่งใส ซึ่งมักจะยากกว่าที่คิด ตัวอย่างเช่น เป็นการดีที่จะเน้นด้านบวกของสถานการณ์ เพียงระวังอย่าปกปิดด้านลบ คุณอาจคิดว่าคุณกำลัง "ปกป้อง" ผู้คนด้วยการทำเช่นนั้น แต่สัญญาณที่คุณส่งจริงๆ คือ คุณคิดว่าพวกเขาไม่สามารถจัดการกับความจริงได้

ในบรรยากาศของความไว้วางใจอย่างสูง ที่ซึ่งการสื่อสารตรงไปตรงมา มีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน มีการวิเคราะห์ความพ่ายแพ้เพื่อจุดประสงค์ในการเรียนรู้ (ไม่ใช่การตำหนิ) และการเฉลิมฉลองและแบ่งปันความสำเร็จ ผู้คนตอบสนองด้วยการเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมมากขึ้น และเตรียมพร้อม . และไม่มีอะไรสร้างความไว้วางใจได้เร็วกว่าในทีมผู้นำ มากกว่าการทำความรู้จักกันในฐานะบุคคล เมื่อคุณจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่หรืองานกิจกรรม อย่าลืมสร้างโอกาสสำหรับเวลาทางสังคมเพื่อพัฒนาหรือกระชับความสัมพันธ์ส่วนตัว การเสริมสร้างความสัมพันธ์เหล่านี้ในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มใหม่ๆ จะเพิ่มประสิทธิภาพตลอดกระบวนการทำงานด้วย

**3**. **การปรับภาษากาย** (Aligning Body Language) มีภาษากายสองชุดที่ผู้คนมองหาจากผู้นำ ชุดหนึ่งแสดงถึงความอบอุ่นและความห่วงใย ส่วนอีกชุดหนึ่งส่งสัญญาณถึงพลังและสถานะ ทั้งสองสิ่งนี้จำเป็นสำหรับผู้นำในทุกวันนี้ แต่ในบทบาทของคุณในฐานะหัวหน้าผู้มีอิทธิพลนั้น “ด้านที่อบอุ่นกว่า” ของการสื่อสารอวัจนภาษา (ซึ่งผู้นำประเมินค่าต่ำไปและถูกนำไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป โดยจะเกี่ยวข้องกับความแข็งแกร่ง สถานะ และอำนาจมากกว่า) กลายเป็นศูนย์กลางในการสร้างมากที่สุด

ภาษากายของการรวมตัวและความอบอุ่นรวมถึงการสบตาในเชิงบวก รอยยิ้มที่จริงใจ และท่าเปิดโดยที่ขาไม่ไขว้กัน และแขนจะยื่นออกจากร่างกาย โดยให้ฝ่ามือสัมผัสหรือวางอย่างสบายบนโต๊ะหรือโต๊ะประชุม

การสะท้อนกลับเป็นอีกสัญญาณหนึ่งของความอบอุ่น คุณอาจไม่รู้ตัว แต่เมื่อคุณติดต่อกับคนที่คุณชอบหรือเห็นด้วย คุณจะเริ่มปรับท่าทาง ตำแหน่งแขน และการแสดงออกทางสีหน้าโดยอัตโนมัติ เป็นวิธีการส่งสัญญาณว่าคุณติดต่อและมีส่วนร่วม

การเผชิญหน้าผู้คนโดยตรงเมื่อพวกเขากำลังพูดก็มีความสำคัญเช่นกัน มันแสดงให้เห็นว่าคุณจดจ่ออยู่กับพวกเขา แม้แต่การหันไหล่ไปหนึ่งในสี่ก็เป็นการส่งสัญญาณถึงการขาดความสนใจและทำให้อีกฝ่ายรู้สึกราวกับว่าความคิดเห็นของพวกเขากำลังถูกลดทอนลง แน่นอนว่าการให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้อื่นขณะพูดเป็นหนึ่งในสัญญาณที่อบอุ่นที่สุดที่คุณสามารถส่งได้

**4.** **ส่งเสริมความหลากหลาย** (Promoting Diversity) การทดลองที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า เมื่อถูกท้าทายด้วยปัญหาที่ยาก กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่เชี่ยวชาญสูงจะทำงานได้แย่กว่ากลุ่มที่สมาชิกมีทักษะและความรู้ในระดับต่างๆ กัน เหตุผลสำหรับผลลัพธ์ที่ดูเหมือนแปลกนี้เกี่ยวข้องกับพลังของการคิดที่หลากหลาย สมาชิกกลุ่มที่คิดเหมือนกันหรือได้รับการฝึกฝนในสาขาที่คล้ายคลึงกันซึ่งมีฐานความรู้ที่คล้ายคลึงกันอาจเสี่ยงต่อการกลายเป็นคนโดดเดี่ยว แทนที่จะสำรวจทางเลือกอื่น พวกเขายอมให้มีอคติในการยืนยันเข้าครอบงำและมีแนวโน้มที่จะเสริมสร้างความโน้มเอียงของกันและกัน

นวัตกรรมเกิดจากการผสมเกสรข้าม ความก้าวหน้าทางความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นบ่อยที่สุดเมื่อความคิดมาบรรจบกันและรวมกัน และอีกอย่าง ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมในปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในห้องแล็ป แต่เป็นผลจากการสนทนากับลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) ซัพพลายเออร์ และ "บุคคลภายนอก" ที่รู้เรื่องปัญหามากพอที่จะมีส่วนร่วม แต่ นำมุมมองที่ไม่เหมือนใคร ตามที่ผู้บริหารของ GE คนหนึ่งกล่าวไว้ "ทีมข้ามสายงานได้รับการปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้เพียงพอที่จะเข้าใจเงื่อนไขของคำถาม แต่ไม่มากเท่าที่จะเจออุปสรรคเช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาทางเคมีที่ GE แทบไม่เคยได้รับการแก้ไขโดยนักเคมี”

**5.** **ลับคมทักษะ “อ่อนนุ่ม**” (Sharpening “Soft” Skills) (Soft Skills – ทักษะที่อ่อนนุ่มหรือที่เรียกว่าทักษะทั่วไปหรือทักษะหลัก เป็นทักษะที่เป็นที่ต้องการในทุกอาชีพ ทักษะเหล่านี้รวมถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การพูดในที่สาธารณะ การเขียนอย่างมืออาชีพ การทำงานเป็นทีม การรู้เท่าทันดิจิทัล ความเป็นผู้นำ ทัศนคติทางวิชาชีพ จรรยาบรรณในการทำงาน)Development Dimensions International ได้ศึกษาความเป็นผู้นำมาเป็นเวลา 46 ปีแล้ว ในการวิจัยล่าสุดกับผู้นำกว่า 15,000 รายจากองค์กรมากกว่า 300 แห่งใน 20 อุตสาหกรรมใน 18 ประเทศ DDI ได้พิจารณาทักษะการสนทนาของผู้นำที่ส่งผลกระทบสูงสุดต่อประสิทธิภาพโดยรวม ที่ด้านบนสุดของรายการคือความเห็นอกเห็นใจ – โดยเฉพาะความสามารถในการฟังและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจ

ในหนังสือของเขา On Becoming a Person นักจิตวิทยา Carl Rogers เขียนว่า "การสื่อสารที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อเราฟังด้วยความเข้าใจ - เพื่อดูความคิดและทัศนคติจากมุมมองของบุคคลอื่น เพื่อสัมผัสถึงความรู้สึกที่มีต่อพวกเขา เพื่อให้บรรลุกรอบของพวกเขา อ้างอิงในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขากำลังพูดถึง"

การค้นพบเพิ่มเติมในรายงาน DDI พบว่ามีเพียงสี่ในสิบผู้นำในการศึกษาทั่วโลกของพวกเขาที่มีความเชี่ยวชาญหรือแข็งแกร่งในการเอาใจใส่ ในฐานะผู้นำ หากคุณมีความเห็นอกเห็นใจในระดับสูงอยู่แล้ว คุณก็จะได้เปรียบอย่างมืออาชีพอย่างแท้จริง ถ้าไม่อย่างนั้น การฟังอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นทักษะที่ควรค่าแก่การพัฒนา

**6.** **การสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ”** (Creating “Psychological Safety”) มนุษย์มีสัญชาตญาณดั้งเดิมสองอย่างที่จะชี้นำความเต็มใจของเราที่จะร่วมมือกัน — หรือไม่ — และพวกมันถูกกระตุ้นภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันมาก

สัญชาตญาณในการกักตุนสามารถสืบย้อนไปถึงมนุษย์ยุคแรกๆ ที่กักตุนเสบียงที่จำเป็น เช่น อาหาร เพราะกลัวว่าจะไม่พอ ยิ่งเก็บก็ยิ่งรู้สึกปลอดภัย ทุกวันนี้ เมื่อใดก็ตามที่เรารู้สึกกลัว ไม่ไว้วางใจ หรือไม่มั่นใจ “สัญชาตญาณการกักตุน” จะเข้าสู่เกียร์สูง กระตุ้นให้เรายึดมั่นในสิ่งที่เรามีอยู่ ซึ่งรวมถึงความรู้ด้วย เมื่อข้อมูลเชิงลึกและความคิดเห็นถูกเยาะเย้ย วิพากษ์วิจารณ์ หรือเพิกเฉย ผู้คนรู้สึกถูกคุกคาม และโดยทั่วไปแล้วพวกเขาจะตอบสนองด้วยการปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมต่อไป

ในทางกลับกัน . . . มนุษย์ยังเป็นสิ่งมีชีวิตแห่งการเรียนรู้ การสอน การแบ่งปันความรู้ ตามคำบอกเล่าของนักจิตวิทยาเชิงวิวัฒนาการ ลักษณะนี้ก็เป็นแบบมีสายสัมพันธ์เช่นกัน ซึ่งเชื่อมโยงย้อนกลับไปเมื่อตอนที่มนุษย์เริ่มรวมตัวกันเป็นกลุ่มแรก ผู้นำกระตุ้น “สัญชาตญาณการแบ่งปัน” เมื่อพวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งผู้คนรู้สึกปลอดภัย มีคุณค่า และเชื่อถือได้

**McCombs** (2021) ความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกันคืออะไร? ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันหมายถึงผู้นำที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเดียวกับคนอื่นๆ และไม่เรียกร้องสิทธิพิเศษใดๆ นี่อาจเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตราบใดที่ผู้นำสามารถรวมสถานะคนธรรมดาของเขาเข้ากับความสามารถในการควบคุมความก้าวหน้าของเหตุการณ์

คุณสมบัติ 5 อันดับแรกของผู้นำคืออะไร? (What are the Top 5 Characteristics of A Leader?)

1. พวกเขามีความตระหนักในตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง
2. พวกเขามุ่งเน้นการพัฒนาผู้อื่น
3. ส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และการดำเนินการ
4. พวกเขามีจริยธรรมและมีจิตใจเป็นพลเมือง
5. พวกเขาฝึกการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

เหตุใดผู้นำแบบทำงานร่วมกันต้องร่วมมือกันจึงสำคัญ? ความร่วมมือนำไปสู่ความเป็นผู้นำ และแน่นอน ตามที่ชาร์ลส์ ดาร์วินค้นพบ สปีชีส์ที่ร่วมมือกับสมาชิกกลุ่มของตนเองอย่างมีประสิทธิผลมากที่สุด มีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับสปีชีส์ที่ไม่ได้ทำ ความร่วมมืออาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะสำหรับผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (Why is It Important for a Leader to be Cooperative?)

1. ความซื่อสัตย์/ความน่าเชื่อถือ/การขับเคลื่อน ลักษณะนี้รวมถึงความอดทนและความกระตือรือร้น
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความปรารถนาที่จะโน้มน้าวผู้อื่น
4. จริยธรรมและคุณธรรม
5. สติปัญญา
6. ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (What are 6 Characteristics of an Effective Leader?)

1. ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น
2. ความโปร่งใส
3. ส่งเสริมการรับความเสี่ยงและนวัตกรรม
4. คุณค่าของจริยธรรมและความซื่อสัตย์
5. ลงมือทำอย่างเด็ดขาด
6. สมดุลความจริงด้วยการมองในแง่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดีคืออะไร? (What is the Characteristics of a Good Leader?)

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พบความสมดุลระหว่างการมองการณ์ไกลทางธุรกิจ ประสิทธิภาพ และลักษณะนิสัย พวกเขามีวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตน และความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นความร่วมมือระหว่างทีม

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (What is an Effective Leader?)

นอกจากการให้ทิศทาง แรงบันดาลใจ และการแนะแนว ผู้นำที่ดียังแสดงความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น และความทะเยอทะยาน พวกเขาหล่อเลี้ยงจุดแข็งและความสามารถของบุคลากร และสร้างทีมที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีลักษณะที่เหมือนกันดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำที่ดีหรือภาวะผู้นำที่ไม่ดีมีลักษณะอย่างไร? (What are the Characteristics of Good Leadership or Bad Leadership?)

พวกเขาควรเพิ่มขีดความสามารถ ซื่อสัตย์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม สุดท้าย ผู้นำที่ดีควรเป็น “ผู้ชายคนหนึ่ง” ที่เข้าใจความต้องการของทีม ผู้นำที่น่าสงสารจะเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงช้า มีทักษะในการสื่อสารที่ไม่ดี และขาดความเห็นอกเห็นใจ

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Schaub (2011) , Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) ดังกล่าวข้างต้น สามารถระบุลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)ดังแสดงในตารางที่......

ตารางที่..... ลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน

| **ลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)** | **Schaub** | **Williams** | **Christiansen** | **Goman** | **McComb** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น
 |  |  |  |  | √ |
| 1. เข้าใจความขัดแย้ง
 |  | √ | √ |  |  |
| 1. ความมั่นใจในตนเอง
 |  |  |  |  | √ |
| 1. ยอมรับความล้มเหลว
 | √ |  |  | √ |  |
| 1. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
 |  | √ |  |  |  |
| 1. เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน
 |  |  | √ |  |  |
| 1. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง
 |  |  | √ |  | √ |
| 1. สามารถควบคุมอารมณ์
 | √ | √ | √ |  | √ |
| 1. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง
 |  |  | √ |  |  |
| 1. สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด
 | √ |  |  | √ |  |
| 1. เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้
 | √ |  |  | √ | √ |
| 1. ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ
 | √ |  |  |  |  |
| 1. ชื่นชมความสามารถของคนอื่น.
 | √ | √ |  | √ | √ |
| 1. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ
 | √ |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 |  | √ |  | √ | √ |
| 1. ส่งเสริมความหลากหลาย
 |  |  |  | √ |  |
| 1. สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ
 |  |  |  | √ |  |
| 1. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ
 |  | √ |  | √ |  |
| 1. ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง
 | √ |  |  |  |  |
| 1. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ
 |  | √ | √ |  | √ |
| 1. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล
 |  | √ |  | √ |  |
| 1. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม
 |  |  |  | √ | √ |
| 1. เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น
 | √ | √ |  | √ |  |
| 1. สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ
 | √ |  |  |  |  |
| 1. ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
 | √ |  |  |  |  |
| 1. ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง
 |  |  |  |  | √ |
| 1. เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์
 |  | √ | √ |  |  |
| 1. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย
 |  | √ | √ |  |  |
| 1. สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์
 | √ |  | √ |  |  |
| 1. ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน
 | √ |  |  |  |  |
| 1. ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย)
 | √ |  |  | √ |  |
| 1. มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น
 | √ |  |  |  |  |
| 1. มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ
 | √ |  |  |  |  |
| 1. มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม
 | √ |  | √ |  | √ |

**อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนา****ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Reimer** (2019) กล่าวถึง 5 วิธีในการเอาชนะอุปสรรคทั่วไปสู่การทำงานแบบทำงานร่วมกันในที่ทำงานจริง ว่ามันไม่ได้เป็นความลับที่การทำงานแบบทำงานร่วมกันในที่ทำงานอย่างแข็งแกร่งจะช่วยเพิ่มนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน ความลับอยู่ที่วิธีการสร้างและรักษาพนักงานที่มีการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

มันไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเมื่อคุณรวมกลุ่มคนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน แต่ละคนมีความกังวลและความทะเยอทะยานของตนเอง และจะไม่เกิดสิ่งน่าอัศจรรย์เมื่อคุณให้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันแบบใหม่แก่พวกเขา มันต้องมีการออกแบบอย่างรอบคอบจากระดับบน เทคโนโลยีที่เหมาะสม และความมุ่งมั่นในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

เมื่อเร็วๆ นี้เราได้ขอให้ Alister Webb จาก Innosis ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานแบบทำงานร่วมกันในที่ทำงานดิจิทัลแบ่งปันไฮไลท์จากกรอบการทำงานของเขาในการหล่อเลี้ยงพฤติกรรมผู้คนที่จำเป็นต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน

ข้อความสำคัญประการหนึ่งของเขาคือ: แม้ว่าซอฟต์แวร์และเครื่องมือสำหรับการทำงานร่วมกันมีความสำคัญต่อการนำผู้คนและข้อมูลมารวมกัน Alister กล่าวว่าเครื่องมือเพียงอย่างเดียวไม่ได้ "เปิดปุ่ม" การทำงานร่วมกัน พวกเขาต้องการคนที่ทำงานร่วมกัน

ก่อนที่เราจะเจาะลึกประเด็นสำคัญจากการสัมมนาผ่านเว็บล่าสุดกับ Alister เรามาทบทวนอุปสรรคทั่วไปบางประการในการทำงานแบบทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานในยุคดิจิทัล

**อะไรคืออุปสรรคในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน?**

อุปสรรคทั่วไปหลายประการในการทำงานแบบทำงานร่วมกันของพนักงานนั้นไม่มีกาลเวลาและมีรากฐานมาจากธรรมชาติของมนุษย์ ในขณะที่อุปสรรคอื่นๆ เกิดจากความเป็นจริงใหม่ๆของการทำงาน พวกเขารวมถึง:

* อุปสรรคทางวัฒนธรรมและมนุษย์: ความร่วมมือจะไม่เติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน ซึ่งทีมผู้นำจะเน้นย้ำถึงลำดับชั้นและระเบียบการ ความกลัวและความไม่ไว้วางใจที่เกิดขึ้นในหมู่พนักงานขัดขวางแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูลและความคิด
* แรงงานที่กระจัดกระจาย: งานทางไกลกำลังกลายเป็นบรรทัดฐานสำหรับสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในหลายองค์กร องค์กรระดับสากลที่มีสถานที่ตั้งห่างไกลยังมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบทำงานร่วมกันในที่ทำงาน
* อุปสรรคทางเทคนิค: หากไม่มีชุดเครื่องมือแบบทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ– หรือความรู้ที่จำเป็นในการใช้งาน – เจตนาที่ดีของคนทำงานร่วมกันก็จะล้มเหลว
* ไซโลขององค์กร: ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เพิ่มขึ้นของงานที่ใช้ความรู้เป็นหลักได้เพิ่มแนวโน้มตามธรรมชาติสำหรับแผนกต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างแผนกและทีม ความแตกแยกเหล่านี้สามารถนำไปสู่การกักตุนข้อมูลและการแยกตัว

**การทำงานร่วมกันแบบพาสซีฟและเชิงรุก (Passive and Active)**

ในหนังสือ Designing Collaboration ของเขา Alister ให้เหตุผลว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกันในโดเมนดิจิทัลได้สูญเสียประกายความตั้งใจ ที่บ่งบอกถึงลักษณะการทำงานร่วมกันแบบ อะนาล็อกที่ดีที่สุด

การทำงานแบบทำงานร่วมกันในโดเมนดิจิทัลมีความเสี่ยงที่จะติดอยู่ใน Passive Collaboration ซึ่งก็คือ:

* เน้นทำงานเฉพาะให้เสร็จ
* มุ่งหมายที่จะหาคำตอบจากแหล่งความรู้ที่มีจำกัด
* จำกัดความคิดและการปฏิบัติในปัจจุบัน

ในทางกลับกัน การประชุมแบบโต๊ะกลมเก่าๆ ที่ดีนั้นส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างแข็งขัน Active Collaboration ซึ่งก็คือ:

* เน้นการสนทนาแบบไม่ปรุงแต่ง
* มุ่งพัฒนาและต่อยอดความรู้
* เปิดรับความคิดและการปฏิบัติใหม่

**5 กลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างแข็งขัน**

หนังสือของ Alister นำเสนอกลวิธีเชิงปฏิบัติสำหรับพฤติกรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่สร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนจากการทำงานร่วมกันแบบพาสซีฟเป็นการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน รวมถึงคำแนะนำเหล่านี้:

**1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน**

คนทุกระดับในองค์กรควรรู้สึกว่าพวกเขาได้รับอนุญาตให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาโดยไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกตอบโต้ แม้ว่าพวกเขาจะพูดอะไรในแง่ลบ ทั้งหมดนี้เกี่ยวกับการขจัดความกลัวที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้าทีมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตามความไว้วางใจ ไม่มีแนวคิดใดที่เกินไป และการวิจารณ์โครงการหรือกระบวนการปัจจุบันถือเป็นโอกาสในการปรับปรุง

**2. รับความมุ่งมั่นของผู้นำที่ชัดเจนในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน**

ผู้นำกำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกันมีคุณค่าอย่างไรและดำเนินการอย่างไร “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” หรือเอกสารที่คล้ายกัน ให้การสนับสนุนสำหรับการทำงานร่วมกันของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นการส่งข้อความว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กร

ผู้นำยังสามารถส่งสัญญาณถึงความมุ่งมั่นในการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติโดยใช้เวลาทุกวันเพื่อตอบสนองต่อโพสต์ที่มีการเข้าชมสูงในสถานที่ทำงานแบบดิจิทัล

**3. สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนา**

บางครั้งการสนทนาในที่ทำงานที่ดีที่สุดมักเกิดขึ้นแบบส่วนตัว เพื่อให้การสนทนาเหล่านี้เปิดกว้างและทำให้มีประสิทธิผล สนับสนุนโครงการหรือกระบวนการสำคัญๆ ทุกโครงการให้มี "กลุ่มผู้พูดที่ท้าทาย" ที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่

ฝึกให้ผู้คนใช้ภาษาที่ชัดเจนในความคิดเห็น แทนที่จะบีบอัดอย่างในทวิตเตอร์ Twitter-ese และแฮชแท็กให้สับสน และตรวจสอบให้แน่ใจว่าพวกเขามีพื้นที่สำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันโดยเฉพาะ (ห้องโปรเจ็กต์และห้องทีม) ในสถานที่ทำงานดิจิทัลของคุณเพื่อพูดคุย

**4. ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกัน**

ตั้งแต่แอปส่งข้อความโต้ตอบแบบทันทีและเครื่องมือแชร์ไฟล์ไปจนถึงฟอร์ม เครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ก็สามารถสร้างความหงุดหงิดและสับสนในหมู่พนักงานที่ไม่รู้สึกว่าพร้อมที่จะรวมเข้ากับงานประจำวันของพวกเขา

**Gabriel-Petit** (2017) นำคำกล่าวของ Morten T. Hansen มาว่า “องค์กร...มักจะสร้างอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานแบบทำงานร่วมกัน … งานของผู้นำคือการมองหาอุปสรรคเหล่านี้และทำลายมันลง…..”

องค์กรมีความสามารถในการทำงานแบบทำงานร่วมกันภายในและระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจต่างกัน การผสมผสานที่เป็นเอกลักษณ์ของอุปสรรคขององค์กร วัฒนธรรม และระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันส่งผลกระทบต่อองค์กร ที่ประสบปัญหาในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการประเมินความสามารถในการทำงานแบบทำงานร่วมกันขององค์กร ผู้นำต้องพิจารณาก่อนว่าอุปสรรคในการทำงานแบบทำงานร่วมกันภายในองค์กรที่มีคืออะไร วิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการทำเช่นนี้คือการทำแบบสำรวจเพื่อระบุว่าพฤติกรรมใดที่ขัดขวางการทำงานร่วมกันซึ่งมักเกิดขึ้นภายในองค์กร

เมื่อผู้นำเข้าใจแล้วว่าพฤติกรรมใดที่ขัดขวางไม่ให้บุคลากรและทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะต้องหาทางแก้ไขเพื่อจัดการกับอุปสรรคเฉพาะของการทำงานร่วมกันที่มีอยู่ภายในองค์กร พวกเขาต้องกระตุ้นให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมที่ลดความสำเร็จของการทำงานร่วมกันภายในและระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจ

ในคอลัมน์นี้ อธิบายอุปสรรคทั่วไปบางประการเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรม และระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน และให้แนวทางแก้ไขเพื่อเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน องค์กรต้องเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้

**อุปสรรคทั่วไปในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน**

อุปสรรคในการทำงานแบบทำงานร่วมกันในองค์กร วัฒนธรรม และมนุษยสัมพันธ์ที่พบได้บ่อย ได้แก่:

1. ขาดความเคารพและไว้วางใจ

2. ความคิดที่แตกต่าง

3. ทักษะการฟังแย่

4. ขาดความรู้

5. ขาดความสอดคล้องรอบเป้าหมาย

6. ความสามารถในการแข่งขันภายใน

7. การกักตุนข้อมูล

8. ไซโลองค์กร

9. การแยกทางกายภาพ

**อุปสรรค #1: ขาดความเคารพและไว้วางใจ**

อุปสรรคของการขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่นๆ มากมายในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน การเอาชนะอุปสรรคนี้จะนำคุณไปสู่การเอาชนะอุปสรรคอื่นๆ ในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ และดังนั้น ความสามารถในการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องการความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ในสถานที่ทำงานที่หลากหลายในปัจจุบัน ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม บางครั้งผู้คนไม่นับถือผู้อื่นที่แตกต่างจากพวกเขา—ไม่ว่าจะเพราะความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ น่าเศร้าที่อายุ เพศ และการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติเป็นเรื่องเฉพาะในบริษัทเทคโนโลยี—อาจจะมากกว่านั้นในบางทีม

ผู้ที่มีภูมิหลังต่างกันอาจมีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งทำงานในบทบาททางวิชาชีพที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีมักเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวิศวกรรมหรือการตลาด บ่อยครั้ง อำนาจสูงสุดของหน้าที่ที่โดดเด่นส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในหน้าที่ที่มีอภิสิทธิ์นั้น—หรือแม้แต่ทั้งองค์กร—ลดความเคารพต่อผู้ที่ทำงานในบทบาทอื่นๆ ทำให้พวกเขากลายเป็นพลเมืองชั้นสองของบริษัท ปัญหานี้สามารถสรุปขนาดของระบบวรรณะได้

อุปสรรคของการขาดความนับถือและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่นๆ มากมายในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน การเอาชนะอุปสรรคนี้จะนำคุณไปสู่การเอาชนะอุปสรรคอื่นๆ ในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

**การแก้ไขปัญหา**

การส่งเสริมระดับปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น—โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยตรง และบ่อยครั้งเท่าที่เป็นไปได้ ปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว—ระหว่างผู้คนในบทบาทต่างๆ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดความนับถือและความไว้วางใจได้ ดังต่อไปนี้:

สำหรับผู้นำ: จัดให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในหน้าที่ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ในหลายกรณี การมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวควรเกิดขึ้นระหว่างผู้นำของทุกหน่วยงานเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำสิ่งต่อไปนี้ได้สำเร็จ:

* เข้าใจบทบาทของทีมซึ่งกันและกันและคุณค่าที่พวกเขามอบให้
* สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเปิดกว้างกับหน่วยงานชั้นนำอื่นๆ
* พัฒนาความสัมพันธ์ที่เคารพและไว้วางใจกับเพื่อนของพวกเขา
* แบ่งปันข้อมูลเพื่อพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขาเผชิญ
* สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
* ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร
* จำลองความร่วมมือกับทั้งองค์กร

ข้ามทีมโครงการ: จัดให้มีการโต้ตอบอย่างสม่ำเสมอระหว่างทีมที่ทำงานในโครงการต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่า—นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ—ทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้:

* สร้างการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างบุคคลระหว่างทีม
* รับทราบและเข้าใจโอกาสในการทำงานร่วมกันข้ามทีม
* ผสมผสานแนวคิดจากทีมต่างๆ เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม
* ใช้ประโยชน์จากงานของกันและกันมากกว่าการคิดค้นใหม่

สำหรับทีมผลิตภัณฑ์จากสหสาขาวิชาชีพ: จัดให้มีการโต้ตอบอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิกทีมผลิตภัณฑ์ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันในโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า (นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ) แล้ว เพื่อนร่วมทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ได้:

* เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของกันและกัน
* สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเปิด

สำหรับทีมผลิตภัณฑ์จากสหสาขาวิชาชีพ: จัดให้มีปฏิสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิกในทีมผลิตภัณฑ์ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันในโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า (นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ) แล้ว เพื่อนร่วมทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ได้:

* เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของกันและกัน
* สร้างการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมทีมในสาขาอื่นๆ
* ทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด—บางครั้งอาจทำงานเป็นคู่
* ตรวจสอบให้แน่ใจว่าแนวคิดที่ดีที่สุดทั้งหมดได้รับการนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงแหล่งที่มา
* หลีกเลี่ยงการมีคนเดียวเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจทั้งหมด
* สร้างสมดุลระหว่างอำนาจการตัดสินใจของสมาชิกในทีม เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่ทำการตัดสินใจในท้ายที่สุดมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจ
* ให้ทั้งทีมมีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับความท้าทายและความต้องการของผู้ใช้

**อุปสรรค #2: ความคิดที่แตกต่าง**

เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ

ความหลากหลายของมุมมองเป็นทรัพยากรสำหรับทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกัน ผู้ที่มีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหาที่ทีมกำลังพยายามแก้ไขและหาวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะสำหรับพวกเขา

อย่างไรก็ตาม ความคิดที่หลากหลายสามารถนำเสนอความท้าทายให้กับทีมได้ ประเภททางจิตวิทยา ความต้องการ ฐานอำนาจ รูปแบบความขัดแย้ง และความฉลาดทางความเครียดต่างกัน ทำให้เราเปิดรับความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ ตัวอย่างเช่น คนที่มีอคติต่อความคิดสร้างสรรค์อาจดูถูกความคิดของผู้อื่นเพราะพวกเขารู้สึกว่าถูกคุกคาม

ความหลากหลายทำให้ทีมมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่หลากหลายขับดันงานที่เป็นต้นฉบับและเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น … ความขัดแย้งทำให้กลุ่มไม่ตกหลุมพรางการคิดเป็นกลุ่ม แต่ความขัดแย้งนั้นยากที่จะจัดการอย่างมีประสิทธิผล เพราะมันสามารถวนเวียนไปสู่การโจมตีระหว่างบุคคลที่ทำลายล้างซึ่งขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างง่ายดาย ความหลากหลายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยการไหลลื่นของกลุ่มถูกนำเสนอ ซึ่งรวมถึงระดับความรู้ที่ใช้ร่วมกันบางระดับ วัฒนธรรมการฟังอย่างใกล้ชิดและการสื่อสารแบบเปิด มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี ความเป็นอิสระ ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกัน”

**การแก้ไขปัญหา**

การเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ที่มีความคิดต่างกันสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างได้ดังนี้

* พยายามทำความเข้าใจเพื่อนร่วมทีมที่มีทัศนคติแตกต่างจากคุณ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างจากการฝึกอบรมและบทบาทหรือที่มาแตกต่างกัน
* ค้นหาประเภททางจิตวิทยา ความต้องการ ฐานอำนาจ รูปแบบความขัดแย้ง และความฉลาดทางความเครียดของสมาชิกในทีมทุกคน
* ชื่นชมความแตกต่างและจุดแข็งของผู้คน
* เปิดใจรับมุมมอง ความคิดเห็น และการรับรู้ของผู้อื่น
* ส่งเสริมความพยายามของทุกคนในการนำเสนอความคิดในเชิงบวก
* ช่วยให้เพื่อนร่วมทีมของคุณรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ดังนั้นจึงมีอิสระในการแสดงความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานของพวกเขา
* สื่อสารความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานของคุณอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ในขณะที่ยังคงรักษาสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวกและไม่ทำการตัดสิน
* งดเว้นจากการวิจารณ์เชิงลบ โดยเฉพาะลักษณะส่วนบุคคล
* แสดงความเชื่อถือ
* แก้ไขข้อขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

**อุปสรรค #3: ทักษะการฟังแย่**

เมื่อเพื่อนร่วมทีมยอมรับความแตกต่างในแนวความคิดและให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาก็เต็มใจที่จะให้พื้นที่ซึ่งกันและกันในการสื่อสารความคิดและเปิดรับความคิดของเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น

กุญแจสู่การสื่อสารที่ดีคือความสามารถในการฟังที่ดี—รับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำ—และการสื่อสารที่ดีคือองค์ประกอบสำคัญของการทำงานแบบทำงานร่วมกัน เมื่อเพื่อนร่วมทีมยอมรับความแตกต่างในแนวความคิดและให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาก็เต็มใจที่จะให้พื้นที่ซึ่งกันและกันในการสื่อสารความคิดและเปิดรับความคิดของเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม อาจมีสมาชิกในทีมบางคนที่มีอัตตาสูงซึ่งไม่เห็นคุณค่าความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงอาจไม่เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้ฟังที่ไม่ดีดูเหมือนฟุ้งซ่านหรือไม่ตั้งใจ พวกเขาไม่มอง สบตา ให้ความสนใจอย่างเต็มที่ หรือมีส่วนร่วมกับใครก็ตามที่กำลังพูดอยู่ พวกเขามักจะขัดจังหวะ แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่ทำให้การสนทนาไม่เป็นไปตามแผน พวกเขาแสดงอคติ ข้ามไปสู่ข้อสรุป และจบประโยคของผู้อื่น พวกเขาไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่พูด พวกเขาไม่ให้ข้อเสนอแนะที่ให้กำลังใจ การตอบสนองต่อความคิดของผู้อื่นอาจเป็นการตัดสินหรือเพิกเฉย

**การแก้ไขปัญหา**

การทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการเปิดกว้างของเพื่อนร่วมทีมและรับฟังความคิดเห็นของกันและกันจริงๆ ส่งเสริมให้ทีมรับฟังอย่างดีในระหว่างแต่ละช่วงการทำงานร่วมกันและทำสิ่งต่อไปนี้:

* นำเสนออย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมกับทีม
* เปิดใจให้กว้างและสงวนการตัดสิน
* ฝึกการฟังอย่างกระตือรือร้น พยายามอย่างมีสติ ไม่เพียงแต่ฟังคำพูดของคนอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องฟังและรับความหมายที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลัง
* แสดงความเห็นอกเห็นใจและสะท้อนความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสนใจกับการใช้ภาษา -น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า และภาษากาย
* ให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้ที่กำลังพูดอยู่
* แสดงว่าคุณกำลังฟังอยู่โดยหันไปทางผู้พูดปัจจุบัน สบตา ---พยักหน้า ให้กำลังใจด้วยวาจา ยิ้ม หรือสะท้อนอารมณ์ของเขาหรือเธอ
* สนทนาเรื่องหนึ่งในแต่ครั้งเท่านั้น
* มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ผู้พูดปัจจุบันกำลังพูด แทนที่จะคิดถึงว่าเราจะพูดอะไรตอบกลับ
* อดทนและอย่าขัดจังหวะ
* พยายามจำประเด็นสำคัญและสะท้อนกลับไปยังผู้พูด—ถอดความหรือสรุปประเด็น—หรือกล่าวถึงในการสนทนาในภายหลังเพื่อให้แน่ใจว่าผู้อื่นรู้สึกว่ามีคนรับฟังและเข้าใจ
* ให้คนอื่นคิดให้เสร็จก่อนถามคำถามให้กระจ่าง
* ถามคำถามเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เท่านั้น
* เคารพความคิดของผู้อื่น
* จดบันทึก

**อุปสรรค #4: การขาดความรู้**

เนื่องจากเพื่อนร่วมทีมไม่มีกรอบอ้างอิงร่วมกัน พวกเขาจึงอาจมีปัญหาในการทำความเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ดี

การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การขาดความรู้สามารถส่งผลดังต่อไปนี้:

สมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันไม่มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในสาขาอื่น เนื่องจากเพื่อนร่วมทีมไม่มีกรอบอ้างอิงร่วมกัน พวกเขาจึงอาจมีปัญหาในการทำความเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ดี

บริษัทมีข้อมูลมากเกินไปจนผู้คนไม่สามารถหาข้อมูลและเอกสารที่ต้องการได้ บ่อยครั้ง การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้งานของบริษัททำให้ปัญหาข้อมูลล้นเกินจริง ทำให้หาข้อมูลได้ยากขึ้น

บริษัทมีขนาดใหญ่ กระจัดกระจาย หรือถูกปิดล้อมจนคนไม่สามารถหาคนที่สามารถให้ข้อมูลและคนที่มีความเชี่ยวชาญที่พวกเขาต้องการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนเหล่านั้นทำงานในหน่วยธุรกิจอื่น

ผู้คนประสบปัญหาในการถ่ายโอนความรู้ไปยังเพื่อนร่วมงานในหน่วยธุรกิจอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้โดยปริยายเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันนั้นอ่อนแอลงเท่าใด พวกเขาก็จะยิ่งถ่ายทอดความรู้โดยได้ยากขึ้นเท่านั้น

**การแก้ไขปัญหา**

* พยายามเรียนรู้และเข้าใจสาขาวิชาอื่นๆ ที่มีบทบาทสำคัญในทีมของคุณ ตัวอย่างเช่น ในทีมผลิตภัณฑ์ ความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และนักพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ
* ศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมด้านภาษาและการปฏิบัติของสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของทีมที่ทำงานร่วมกันของคุณ
* จับคู่กับคนในสาขาอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น นักออกแบบ UX อาจจับคู่การออกแบบกับนักพัฒนาส่วนหน้า โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของทั้งสองเพื่อสร้างการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดและการเรียนรู้ในกระบวนการ
* ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมทีมแบ่งปันความรู้และเอกสารร่วมกันในที่เก็บส่วนกลาง ให้รางวัลคนสำหรับการแบ่งปันความรู้
* อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนโพสต์ข้อมูลและเอกสารไปยังคลังความรู้ของทีม เพื่อป้องกันไม่ให้งานโพสต์ข้อมูลกลายเป็นภาระ
* มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดูแลสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับคลังความรู้ของทีมหนึ่งคน เมื่อคนไม่โพสต์ข้อมูลในตำแหน่งที่เหมาะสม บุคคลนี้ต้องย้ายข้อมูลและแจ้งบุคคลที่โพสต์
* ระบุช่องว่างในเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ของทีมอย่างไม่เป็นทางการระหว่างทีมอื่นๆ กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
* ส่งเสริมให้ผู้คนแนะนำเพื่อนร่วมทีมให้รู้จักกับคนที่เป็นประโยชน์ในทีมอื่น ในกลุ่มสายงานอื่นๆ และในหน่วยธุรกิจอื่นๆ ให้รางวัลในการทำแบบนี้
* ระบุบุคคลที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจที่หลากหลาย และขอความช่วยเหลือจากพวกเขาในการสร้างเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการของความสัมพันธ์ที่อ่อนแอ
* รวมหนังสือที่รวมชื่อที่อยู่ของผู้คนในแต่ละฝ่ายต่างๆ ของผู้ติดต่อภายในองค์กรที่กว้างขึ้นในคลังความรู้ของทีม เน้นที่ประโยชน์และความหลากหลายของผู้ติดต่อเหล่านี้
* สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้
* ใช้ความสัมพันธ์เหล่านี้เพื่อค้นหาแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ หุ้นส่วนการทำงานร่วมกัน ลูกค้า ผู้ใช้ แนวคิด และเทคโนโลยี
* ระบุโอกาสในการทำงานแบบทำงานร่วมกันนอกหน่วยธุรกิจ

**อุปสรรค #5: ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย**

สาเหตุหลักของความผิดปกติของทีมคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว

เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียวโดยที่ทั้งทีมอยู่ในแนวเดียวกัน ตามบทความของ Harvard Business Review ที่อิงงานวิจัยของ Behnam Tabrizi เรื่อง “75% ของทีมข้ามสายงานมีความบกพร่อง” สาเหตุหลักของความผิดปกติในทีมคือการขาดความชัดเจนและการวางแนวรอบเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้เข้ากับเป้าหมายระยะยาว ระยะเป้าหมายขององค์กรเชิงกลยุทธ์

**การแก้ไขปัญหา**

* เข้าใจและมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันและระยะยาว
* กำหนดเป้าหมายทีมที่น่าสนใจและเป็นหนึ่งเดียวที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และทำให้ผู้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง การรวมเป้าหมายทำให้ทีมรู้สึกว่าพวกเขามีชะตากรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความหลงใหล สร้างแรงบันดาลใจอันสูงส่งอย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งเน้นทีมไปที่การแข่งขันในตลาด
* กำหนดลำดับความสำคัญที่ชัดเจนสำหรับทีม
* แก้ไขลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกันในสาขาวิชาต่างๆ
* ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นค่านิยมองค์กรหลัก
* ใช้วิธีการที่ช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ การทำงานแบบทำงานร่วมกันทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และส่งเสริมและส่งเสริมการจัดทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
* พัฒนาภาษาธรรมดาที่ใช้ในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
* รับรองความโปร่งใสและการเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้พวกเขาสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขากำลังดำเนินการแก้ไข
* ทำให้สมาชิกในทีมรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมและเป้าหมายส่วนบุคคล
* วัดความก้าวหน้าของแต่ละทีมในการไปสู่เป้าหมาย

**อุปสรรค #6: ความสามารถในการแข่งขันภายใน**

ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อนของความพยายาม

วัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันของบริษัทเป็นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน—อย่างน้อยก็ภายใน ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อนของความพยายาม แน่นอน ความสามารถในการแข่งขันคือแรงกระตุ้น ภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้ใช้ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และธุรกิจ การรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกจะช่วยเพิ่มพลังให้ทีมทำงานร่วมกัน การทำงานแบบทำงานร่วมกันหมายถึงการเลิกสนใจตนเองและมุ่งไปที่การชนะในฐานะทีมหรือองค์กรแทน

ผู้นำที่บกพร่องในบางครั้งจะแข่งขันกันเพื่อเงิน ทรัพยากรที่หายาก หรือการยอมรับ พวกเขาอาจให้รางวัลเฉพาะเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างแคบ แทนที่จะช่วยเหลือหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น สิ่งจูงใจดังกล่าวทำให้ผู้คนมุ่งความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ของตนเองและส่งเสริมพฤติกรรมการกักตุน ความสามารถในการแข่งขันที่เห็นแก่ตัวซึ่งมักส่งผลให้เกิดบรรยากาศขององค์กรไม่สนับสนุนการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

**การแก้ไขปัญหา**

* ชี้นำความสามารถในการแข่งขันของผู้คนและของทีมไปสู่ตลาดภายนอก ไม่ใช่ให้กับเพื่อนหรือทีมอื่น กลุ่มงาน หรือหน่วยธุรกิจ
* ส่งเสริมให้ทีมแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งภายนอก
* สร้างสมดุลการแข่งขันภายนอกด้วยความร่วมมือภายใน
* ทำให้เป้าหมายร่วมกันของทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันคือความสำเร็จของทีมโดยรวมและโครงการที่พวกเขากำลังทำงานอยู่ ไม่ใช่ความสำเร็จของบุคคลหรือหน้าที่ใดๆ
* กีดกันการแข่งขันระหว่างหน้าที่ที่หลากหลายในทีมสหสาขาวิชาชีพโดยการสร้างสนามแข่งขันที่เท่าเทียมกันสำหรับพวกเขา
* ตัดสินใจเป็นทีมเมื่อทำได้ ซึ่งหมายถึงการปรับแนวทางแก้ไขร่วมกัน ไม่ยึดติดกับการคิดแบบกลุ่มหรือการประนีประนอมที่ไม่มีใครมีความสุข
* ส่งเสริมให้ผู้คนช่วยเหลือทีมอื่น กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่าเอาเปรียบบุคคล ทีม กลุ่ม หรือหน่วยธุรกิจต่อกัน
* ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คน ทีมงาน และหน่วยธุรกิจใช้ประโยชน์จากงานของผู้อื่น มากกว่าที่จะตกเป็นเหยื่อของกลุ่มอาการ Not Invented Here Syndrome but Reinventing the Wheel(NIHS) คือการที่เราไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากภายนอกบริษัทหรือคนอื่นๆ รวมไปถึงการประเมินค่าการทำงานและผลงานของเราว่าดีมากกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้สุดท้ายแล้ว ผลลัพธ์ของงานอาจออกมาแย่กว่าที่คิด หรืองานชิ้นนั้นอาจล้มเหลวไปเลย
* กีดกันการแข่งขันภายในโดยสร้างระบบการยกย่องและให้รางวัลที่ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
* ให้รางวัลพนักงานสำหรับผลการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่พวกเขาทำได้มากกว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลหรือผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบริษัท
* ให้รางวัลแก่ทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
* ให้รางวัลพฤติกรรมที่แสดงคุณค่าการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

**อุปสรรค #7: การกักตุนข้อมูล**

บางคนมองเห็นความได้เปรียบในการรู้ว่าสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนร่วมทีมไม่รับรู้ ดังนั้นพวกเขาจึงสะสมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งทีม

การทำงานแบบทำงานร่วมกันต้องการให้ผู้คนแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ สมาชิกของทีมสหสาขาวิชาชีพจะแบ่งปันความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของตนได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายหากพวกเขาไม่ได้รับข้อมูลที่ดีเท่าๆ กัน การแบ่งปันข้อมูลส่งเสริมความร่วมมือและนวัตกรรม ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นประชาธิปไตยข้อมูล

น่าเสียดายที่บางคนมองเห็นความได้เปรียบในการรู้ว่าสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนร่วมทีมไม่รู้ ดังนั้นพวกเขาจึงรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งทีม อย่างที่โบราณว่าไว้ "ความรู้คือพลัง" ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองอย่างเห็นแก่ตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทั้งทีมหรือองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงเกลียดการที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและเพิกเฉยต่อการร้องขอความช่วยเหลือ พวกเขามักจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและข้อมูลของตนกับทีมหรือหน่วยธุรกิจอื่นๆ พฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความลับและการแข่งขันภายใน

**การแก้ไขปัญหา**

* ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล—ตรงกันข้ามกับการกักตุนข้อมูล—และระบุและสื่อสารประเภทของข้อมูลที่ผู้คนควรแบ่งปัน
* ตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานมีเวลาเพียงพอในการช่วยเหลือผู้อื่น ทีม และหน่วยธุรกิจ และให้ข้อมูลที่ต้องการ
* สร้างห้องสมุดองค์กรที่มีแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์—รวมถึงหนังสือ วารสาร
* ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์ เช่น ที่เก็บข้อมูล หลักสูตร วิดีโอฝึกอบรม และสิ่งพิมพ์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเข้าถึงข้อมูลที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างเท่าเทียมกัน
* ปรับใช้ระบบการจัดการสินทรัพย์ดิจิทัลที่ช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถดึงภาพ วิดีโอ เสียง และเอกสารได้
* ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงที่เก็บข้อมูลที่สร้างขึ้นภายใน เช่น ข้อมูลการวิเคราะห์ บันทึกการโทรติดต่อฝ่ายสนับสนุน และผลการวิจัย
* จัดหาเทคโนโลยีแก้ไขปัญหาสำหรับการแบ่งปันข้อมูล สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการโครงการ และเครื่องมือสื่อสาร
* ลดขนาดระบบการจัดการความรู้และคลังข้อมูลอื่นๆ ให้น้อยที่สุด
* อนุญาตให้พนักงานค้นหาข้อมูลในที่เก็บทั้งหมด ให้ผลการค้นหาที่โปร่งใสซึ่งนำข้อมูลที่มีประโยชน์ที่สุดมาไว้ด้านบนสุด และยกเว้นเฉพาะข้อมูลที่เป็นความลับ
* อนุญาตให้พนักงานประเมินคุณภาพของข้อมูลภายในที่เก็บ เพื่อช่วยให้พวกเขาเอาชนะข้อมูลที่มากเกินไป
* ทำให้พนักงานสามารถขอเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ง่าย
* ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมทีมทำงานในโครงการร่วมกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในที่เก็บส่วนกลาง
* อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนแบ่งปันข้อมูลในที่เก็บดังกล่าวกับผู้อื่น ตามความจำเป็นสำหรับโครงการของพวกเขา
* รักษาความปลอดภัยเฉพาะข้อมูลที่ละเอียดอ่อนที่ต้องเก็บเป็นความลับ
* ให้สิทธิ์ที่ให้การเข้าถึงข้อมูลในวงกว้างที่สุด แบ่งปันข้อมูลกับทั้งทีม กลุ่มการทำงาน หรือหน่วยธุรกิจ
* ระบุรายชื่อการส่งอีเมลสำหรับทีม ดังนั้นเมื่อมีคนแชร์ข้อมูลหรือส่งคำเชิญเข้าร่วมการประชุม ทุกคนในทีมจะได้รับข้อมูลนั้น
* จัดทำโปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้โดยปริยายระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
* ให้รางวัลแก่ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพี่เลี้ยง
* ให้รางวัลแก่ผู้คน ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจสำหรับการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ไม่ใช่แค่เพื่อการทำงานของตนเองหรือเพื่อผลงานของทีมเท่านั้น
* ทำให้ผู้คนรับผิดชอบหากพวกเขาระงับข้อมูลที่ผู้อื่นต้องการ

**อุปสรรค #8: ไซโลองค์กร**

เมื่อทีมทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม

วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว Not Invented Here Syndrome เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจที่จะยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และล้มเหลวในการทำงานร่วมกันข้ามไซโล เมื่อทีมทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม กลุ่มดังกล่าวขาดความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งจำเป็นต่อการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมของบริษัทอาจส่งเสริมการพึ่งพาตนเองในส่วนของบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ จนถึงขนาดที่กีดกันพวกเขาจากการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น แม้ว่าพวกเขาต้องการความช่วยเหลือจริงๆ คนที่ทำงานในหน่วยธุรกิจต่างๆ อาจไม่คุ้นเคยกับการทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะทำเช่นนั้น นอกจากนี้

นอกจากนี้คนทำงานที่ทำงานเก่งเป็นดาวเด่น ที่ยุ่งอยู่กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองอาจไม่ได้รับแรงจูงใจที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหรือรู้สึกว่าจำเป็นต้องร่วมมือกัน วัฒนธรรมร็อคสตาร์เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

ทีมหรือหน่วยงานที่มีสถานะสูงอาจไม่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงานแบบทำงานร่วมกับผู้อื่นที่พวกเขาเห็นว่าไม่คู่ควรกับความสนใจของพวกเขา ในขณะที่ทีมหรือหน้าที่ที่มีสถานะต่ำอาจไม่สะดวกที่จะติดต่อกับผู้ที่พวกเขาเห็นว่าอยู่ไกลเกินเอื้อม การศึกษาโดย Tabrizi ที่ฉันอ้างถึงก่อนหน้านี้ยังแสดงให้เห็นว่า: “สาเหตุที่ทีมข้ามสายงานส่วนใหญ่ล้มเหลวก็เพราะ [ไซโล] มีแนวโน้มที่จะขยายเวลาตัวเอง—ตัวอย่างเช่น วิศวกรทำงานได้ไม่ดีกับนักออกแบบ…”

**การแก้ไขปัญหา**

* การร่วมมือทำลายระบบการทำงานแบบแยกส่วนขององค์กร ช่วยให้ผู้คนสร้างสายสัมพันธ์กับผู้คนในทีมอื่นๆ หรือในกลุ่มงานหรือหน่วยธุรกิจอื่นๆ
* ทำงานร่วมกันระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
* สื่อสารทั่วทั้งองค์กร
* ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายคนที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันและทีมงาน กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงการทำงานแบบแยกส่วน
* ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คนสามารถพูดคุยกับผู้อื่นได้โดยตรงในทุกระดับในองค์กร แทนที่จะต้องผ่านสายการบังคับบัญชา
* จัดสถานที่ในศูนย์กลางที่ซึ่งผู้คนที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ มาพบปะกันตามอัธยาศัย—ตัวอย่างเช่น ในห้องพักที่มีอาหารและเครื่องดื่มฟรี หรือพื้นที่ที่มีที่นั่งที่สะดวกสบาย
* จัดตั้งทีมสหสาขาวิชาชีพกับสมาชิกจากหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อทำงานร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ กระบวนการ และระบบทั่วไป
* ให้คนที่ทำงานในสาขาวิชาต่างๆ มีส่วนร่วมในการวิจัยผู้ใช้และการทดสอบการใช้งาน
* ให้รางวัลแก่ผู้คนในการรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะจากหลายหน่วยงานและหน่วยธุรกิจ ดังนั้นจึงได้รับมุมมองที่กว้างขึ้น

**อุปสรรค #9: การแยกทางกายภาพ**

ผู้คนอาจใช้เวลามากขึ้นในการโต้ตอบกับผู้อื่นที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ในขณะที่ละเลยที่จะใช้เวลาให้เพียงพอกับคนที่พวกเขาควรทำงานอย่างใกล้ชิดด้วย—เพียงเพราะพวกเขาอยู่คนละประเทศ

เมื่อสมาชิกในทีมทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด พวกเขาจะสื่อสารกันมากขึ้น แต่ผู้คนในทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันอาจกระจัดกระจายไปตามสถานที่ห่างไกล หรือทำงานในอาคารต่างๆ หรือบนชั้นต่างๆ ของอาคารเดียวกัน การศึกษาที่มีชื่อเสียงซึ่งดำเนินการโดย Thomas Allen จาก MIT แสดงให้เห็นว่าจำนวนการสื่อสารระหว่างวิศวกรขึ้นอยู่กับจำนวนเมตรระหว่างห้องเล็ก ๆ ของพวกเขา เมื่อห้องเล็ก ๆ ของพวกเขาอยู่ห่างกันเพียง 25 เมตร การสื่อสารก็ลดน้อยลงจนแทบไม่เหลืออะไรเลย ดังนั้น ผู้คนอาจใช้เวลามากขึ้นในการโต้ตอบกับผู้อื่นที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ในขณะที่ละเลยที่จะใช้เวลาให้เพียงพอกับคนที่พวกเขาควรทำงานอย่างใกล้ชิดด้วย—เพียงเพราะพวกเขาอยู่คนละประเทศ นี่เป็นปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลก

เมื่อผู้คนทำงานในสถานที่ที่กระจัดกระจายไปตามโซนเวลาต่างๆ ตารางงานที่ยุ่งของพวกเขาอาจทำให้พวกเขาใช้เวลาที่มีคุณภาพเพียงพอกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและไว้วางใจได้ยาก การแยกตัวของสมาชิกในทีมยังทำให้พวกเขาค้นหาบุคคลและข้อมูลที่ต้องการได้ยากขึ้น

**การแก้ไขปัญหา**

* จัดสรรให้สมาชิกของทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันได้อยู่ที่เดียวกันทุกครั้งเท่าที่ทำได้เพื่อให้โอกาสในการสื่อสารแบบเป็นกันเอง
* ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันข้ามสายงานโดยจัดกลุ่มสมาชิกในทีมจากสาขาวิชาต่างๆ
* ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมที่กระจัดกระจายพบปะกันแบบเห็นหน้ากันอย่างน้อยทุกไตรมาส เป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับทีมที่จะต้องพบปะกันแบบเห็นหน้าในช่วงเริ่มต้นของโครงการเพื่อให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันระหว่างกัน
* อุทิศพื้นที่ทำงานร่วมกันเพื่อใช้ทีมทำงานร่วมกันโดยเฉพาะ พื้นที่ทำงานดังกล่าวทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในทีมจากสถานที่ที่กระจัดกระจายสามารถรวมตัวกันได้ทุกเมื่อ และให้สถานที่ถาวรสำหรับแสดงสิ่งประดิษฐ์ในการทำงานของทีม ซึ่งช่วยประหยัดเวลา สิ่งสำคัญคือต้องจัดให้มีพื้นที่ทำงานส่วนตัวที่เงียบ ปราศจากสิ่งรบกวน สำหรับช่วงเวลาที่บุคคลต้องทำงานด้วยตนเองและเข้าสู่ขั้นตอนการทำงาน
* จัดเตรียมระบบการทำงานแบบทำงานร่วมกันของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สำหรับพื้นที่ทำงานของทีมเสมือนเพื่อให้แน่ใจว่ามีการผสานรวมสมาชิกในทีมระยะไกลอย่างเหมาะสมที่สุด
* รวมเครื่องมือการทำงานร่วมกันเข้ากับกระบวนการทำงานของคุณ
* จ้างไวท์บอร์ดดิจิตอลหรือโฟกัสกล้องวิดีโอบนไวท์บอร์ดเพื่อให้สมาชิกในทีมจากระยะไกลสามารถมองเห็นได้
* ยกระดับสนามการทำงานโดยให้ทุกคนใช้เครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกันแบบเดียวกัน แม้กระทั่งผู้ที่อยู่ร่วมกัน
* โพสต์ข้อมูลโครงการ กำหนดการ และสถานะออนไลน์ แทนที่จะสื่อสารข้อมูลนี้ในการประชุม เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนจะได้รับข้อมูลเดียวกัน
* ส่งการแจ้งเตือนทางอีเมลเกี่ยวกับการอัปเดตเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเห็นพวกเขา
* โพสต์หน้าโปรไฟล์สำหรับสมาชิกในทีมทั้งหมดไปยังฐานความรู้ของทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมที่อยู่ห่างไกลรู้จักกันดียิ่งขึ้น
* ใช้เครื่องมือแชทเพื่อระบุสถานะเสมือนและสนับสนุนการสื่อสารทั้งแบบซิงโครนัสและแบบอะซิงโครนัส (1. การสื่อสารแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Transmission) เป็นการสื่อสารแบบไม่ประสานจังหวะ เช่น การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งทางผู้ส่งสามารถส่งได้เลยโดยไม่จำเป็นต้องเข้าจังหวะการสื่อสารระหว่างฝ่ายผู้ส่งกับฝ่ายผู้รับ ผู้รับจะทราบว่ามีอีเมล์ส่งมาถึงตน ก็ต่อเมื่อได้มีการตรวจสอบเมล์บ็อกซ์เท่านั้น      2. การสื่อสารแบบซิงโครนัส (Synchronous Transmission) เป็นการสื่อสารแบบประสานจังหวะ การรับและส่งจะต้องมีจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารแบบอะซิงโครนัสที่สามารถส่งข้อมูลได้ทันทีโดยไม่ต้องรอการเข้าจังหวะ การสื่อสารแบบซิงโครนัสจึงมีความรวดเร็วกว่าแบบอะซิงโครนัส ตัวอย่างการสื่อสารวิธีนี้ เช่น การสื่อสารภายในระบบคอมพิวเตอร์ และการสนทนาออนไลน์)
* กำหนดชั่วโมงหลักเมื่อทุกคนสามารถทำงานแบบทำงานร่วมกันได้หากโซนเวลาทำได้
* ดำเนินการเซสชันแนวคิดเสมือนจริงทางออนไลน์ เซสชันเสมือนแบบอะซิงโครนัสจะสร้างแนวคิดคุณภาพสูงขึ้น ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์จำนวนมากขึ้นต่อผู้เข้าร่วม และเพิ่มความหลากหลายของแนวคิด การใช้วิธีการปรับขนาดได้นี้จะมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนเท่าใดก็ได้ เซสชันแนวคิดเสมือนจริงยังช่วยขจัดปัญหาบางอย่างที่พบได้บ่อยในการระดมความคิดแบบเห็นหน้ากัน ซึ่งรวมถึงผู้เข้าร่วมที่มีอำนาจเหนือกว่าพูดมากเกินไปและป้องกันไม่ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม และ—เนื่องจากการไม่เปิดเผยตัวตนของกระบวนการ—ผู้เข้าร่วมประสบกับความเข้าใจผิดในการประเมินหรือขาด ของความเที่ยงธรรมในการประเมินความคิด
* ส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคู่ ไม่ว่าจะเผชิญหน้าหรือจากระยะไกล นี่เป็นวิธีการทำงานร่วมกันทางไกลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดวิธีหนึ่ง

บทสรุป

ในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่มีอยู่ในองค์กรของคุณ ก่อนอื่นคุณต้องระบุอุปสรรคเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณ จากนั้นจึงคิดค้นวิธีแก้ปัญหาเพื่อขจัดอุปสรรคเหล่านั้น

แนวปฏิบัติในการต่อต้านองค์กรจะสร้างอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดตำแหน่ง การทำงานแบบทำงานร่วมกัน และการแบ่งปันข้อมูล แต่กลับส่งเสริมการกักตุนข้อมูล ความสามารถในการแข่งขันภายใน และพฤติกรรมที่ผิดปกติอื่นๆ ของบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ

ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน คุณต้องส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างไม่หยุดหย่อนเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ทำให้ผู้คนรับผิดชอบต่อพฤติกรรมที่ผิดปกติซึ่งขัดขวางการทำงานแบบทำงานร่วมกัน และให้รางวัลแก่พฤติกรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

**Thuen** (2016) กล่าวถึง 5 เคล็ดลับในการเอาชนะความท้าทายในการทำงานแบบทำงานร่วมกันว่าช่วงนี้ใครไม่อยากร่วมมือกันบ้าง? แม้ว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกัน จะมีแนวโน้มสูง แต่การทำงานแบบทำงานร่วมกัน ก็เป็นเรื่องใหญ่จริงๆ… และบริษัทต่างๆ ทั้งรายใหญ่และรายย่อยต่างก็พยายามที่จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการใช้งาน เมื่อนำไปใช้อย่างมีกลยุทธ์ ท้องฟ้าคือขีดจำกัด (HBR – การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการทำงานแบบทำงานร่วมกัน) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่หลายบริษัทกำลังเผชิญอยู่คือวิธีการปรับใช้การทำงานแบบทำงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คำตอบจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กรและอุตสาหกรรม แต่การบรรยายต่อไปนี้จะอธิบายทั้งความท้าทายในการใช้ความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร และแนวทางในการเอาชนะอุปสรรคทั่วไป

**ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด - การเอาชนะความแตกต่างทางวัฒนธรรม**

สถาบันหลายแห่งเผชิญกับความท้าทายในการนำวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันไปใช้ องค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่งมักสร้างขึ้นจากลำดับชั้นที่เข้มงวดของบทบาทและตำแหน่งที่ชัดเจน โครงสร้างนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้มีอำนาจมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคง ระเบียบ และการปฏิบัติตาม ในขณะที่พนักงานปฏิบัติตามความรับผิดชอบที่ชัดเจนและ "อยู่ในช่องทางของตน" (องค์กรปฏิรูปองค์กร) โครงสร้างที่เข้มงวดนี้สามารถนำไปสู่แรงกดดันด้านนวัตกรรม การแข่งขันที่สูงขึ้น และแรงจูงใจที่ลดลงในการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย

แต่ด้วยโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจของพนักงาน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ปัญหาภายในพนักงาน ความยืดหยุ่นขององค์กร และนวัตกรรม ความท้าทายเหล่านี้คุ้มค่าที่จะรับ และจำเป็นต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในวัฒนธรรมแบบไดนามิก (พลังของความเปลี่ยนแปลง) ความคาดหวังและระดับความสำเร็จที่สูงขึ้นเป็นไปได้และคุ้มค่า (HBR – Positive Work Cultures) ด้วยความพยายามที่จริงใจและเห็นอกเห็นใจมากที่สุด นี่คือเคล็ดลับ 5 ข้อที่องค์กรสามารถใช้เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน

**เคล็ดลับ #1: ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์ของคุณ:** วัฒนธรรมการทำงานสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท – วัฒนธรรมทางความคิดและวัฒนธรรมทางอารมณ์ วัฒนธรรมทางปัญญาหมายถึง "ค่านิยมทางปัญญาที่มีร่วมกัน บรรทัดฐานและสิ่งประดิษฐ์ และสมมติฐานที่ทำหน้าที่เป็นแนวทาง" ในขณะที่วัฒนธรรมทางอารมณ์หมายถึง "ค่านิยมทางอารมณ์ที่ใช้ร่วมกัน บรรทัดฐานสิ่งประดิษฐ์ และสมมติฐานที่ควบคุมอารมณ์ที่ผู้คนมีและแสดงออกในที่ทำงานและอารมณ์ใดที่พวกเขา ดีกว่าอยู่เหนือกว่า” (HBR - การจัดการวัฒนธรรมทางอารมณ์ของคุณ) วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สำหรับบริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจและวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง การทำงานแบบทำงานร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น อย่างไรก็ตาม สถาบันหลายแห่งต้องทนทุกข์ทรมานจากวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่แข็งแกร่งขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา สำหรับวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่เหล่านี้ การปรับเปลี่ยนการทำงานแบบทำงานร่วมกันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

**เคล็ดลับ #2: สร้างความไว้วางใจ:** ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบทำงานร่วมกัน หากปราศจากความไว้วางใจ พันธมิตรจะลดน้อยลงไปสู่การแข่งขันที่น่าสงสัยและการแสร้งทำเป็นมิตรทั้งที่จริงเป็นศัตรู (Originals, Adam Grant) ความท้าทายด้วยความไว้วางใจคือต้องให้เวลาอย่างแท้จริง การดำเนินการนี้อาจยุ่งยาก ใช้เวลานาน และลำบาก แต่เป็นพื้นฐานอย่างแท้จริงในการสร้างวัฒนธรรมทางอารมณ์และการเปลี่ยนแปลงในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

1. ร้องขอข้อมูล: การถามและมีส่วนร่วมกับคู่ความคิดเห็น การประเมิน และข้อเสนอแนะสามารถให้ทั้งข้อเสนอแนะและการมีส่วนร่วม มันแสดงให้เห็นว่าคุณใส่ใจและเห็นคุณค่าความคิดเห็นของพวกเขา ไม่ว่าคุณจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม (วิธีชนะมิตรและจูงใจผู้คน – Dale Carnegie) การขอข้อมูลช่วยให้ผู้อื่นรู้สึกได้ยินและเข้าใจ เป็นไปไม่ได้เสมอไปที่จะตอบสนองคำขอหรือปฏิบัติตามคำแนะนำของพวกเขา แต่ท่าทางนี้สามารถช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายที่ไม่เชื่อ

2. รักษาคำมั่นสัญญาและชื่อเสียงของคุณ: Henry Ford เคยกล่าวไว้ว่า "คุณไม่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสิ่งที่คุณกำลังจะทำ" พูดในสิ่งที่คุณหมายถึงและหมายถึงสิ่งที่คุณพูด หากสิ่งต่างๆ เปลี่ยนไป ให้ใช้เวลาในการอธิบายและจัดการกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นสิ่งสำคัญที่เมื่อคุณระบุทิศทาง ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของคุณแล้ว ให้ยึดตามนั้น หากและเมื่อสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงเรียกร้องข้อมูลและความช่วยเหลือในการเอาชนะอุปสรรค และแจ้งให้พวกเขาทราบล่วงหน้าและบ่อยครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้โดยเร็ว

3. ฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน: “ในระดับพื้นฐานที่สุด ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมในการทำงานแบบทำงานร่วมกันสะท้อนถึงปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร” (HBR - Collaborative Teams) 'การนำโดยตัวอย่าง' และ 'การฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน' เป็นวิธีที่โดดเด่นในการแสดงพฤติกรรมที่คุณต้องการเห็นจากผู้อื่น สิ่งนี้ไม่เพียงสร้างความไว้วางใจเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้จากคุณได้อีกด้วย เมื่อแนวทางการทำงานแบบทำงานร่วมกันของคุณเป็นไปด้วยดีและผลักดันไปสู่ระดับใหม่ของความสำเร็จ พวกเขาจะคำนึงถึงทั้งความสำเร็จและแนวทางและอย่างน้อยก็พิจารณาปรับใช้

**เคล็ดลับ #3: เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา:** ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" (Meriam-Webster) การตอบสนองเช่น 'เราทำแบบนั้นมาโดยตลอด' และ 'มันต้องเป็นอย่างนี้' จะไม่เปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลในการเปิดรับแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ ที่ขัดต่อมัน ปฏิกิริยาที่ห้ามปรามของความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่างๆ ที่หลากหลาย

1. ดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แผนและสถานะสิ้นสุด ความเป็นไปได้และความเป็นจริงใหม่ ๆ สามารถรับรู้ได้ การใช้คำถาม การระดมความคิด ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วย และแนวคิดใหม่ๆ ผู้คนสามารถช่วยทำลายอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกัน และขยายความเชื่อเพื่อให้เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ การที่จะเพียงแค่บอกให้ใครบางคนคิดต่างออกไปก็จะยิ่งเพิ่มอุปสรรคเท่านั้น (วิธีชนะมิตรและจูงใจผู้คน – เดล คาร์เนกี)

2. ส่งเสริมความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยและการสื่อสารอย่างเปิดเผย: ความคิดเห็นที่คุ้นเคยทำให้สบายใจ - ฟังง่าย และทำให้เรามีความสุขเพราะเป็นการตอกย้ำจุดยืนของเรา แต่ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยมีโอกาสที่จะระบุ/แก้ไขความเหลื่อมล้ำ เข้าใจความเชื่อที่แตกต่างกัน และได้ยินแนวคิด แนวทางแก้ไข และความท้าทายที่เราอาจไม่เคยเข้าใจมาก่อน (Originals, Adam Grant) ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยช่วยตรวจสอบความพยายามคิดแบบกลุ่ม และถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในระยะยาว

3. ส่งเสริมปัญหาปลายเปิด: ส่งเสริมให้พนักงานพูดปัญหา – ไม่ว่าพวกเขาจะมาพร้อมกับวิธีแก้ปัญหาหรือไม่ก็ตาม “เมื่อสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น ปกติในองค์กร การแก้ปัญหาทั้งหมดก่อนดำเนินการแก้ไขจะฉลาดกว่า” (HBR – Originality and Non-Conformism) ซึ่งสามารถช่วยได้หลายวิธี 1 ) สนับสนุนความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยให้รับฟังโดยไม่ต้องกลัวว่าจะมีการไล่เบี้ยในเชิงลบ 2) สามารถช่วยอธิบายปัญหาที่ว่าทำไมระบบที่มีอยู่อาจไม่ดีที่สุด และ 3) ช่วยให้มีโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทีมเมื่อคุณค้นหา/ดำเนินการแก้ไข นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการฝึกทักษะการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่คุณต้องการเพิ่ม

**เคล็ดลับ #4: วาดภาพจุดหมายปลายทาง** – สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน: การสร้างความไว้วางใจและการเอาชนะอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวมันเอง แต่เมื่อทำสำเร็จแล้ว จะเป็นการปูทางสำหรับการสนทนาและการเคลื่อนไหวที่คิดล่วงหน้า การสนทนาเหล่านี้ควรสะท้อนถึงความสำเร็จก่อนหน้านี้ (และบทเรียนที่ได้รับ) และผลักดันไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และจุดหมายปลายทางร่วมกัน ยิ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางที่มีร่วมกันมีรายละเอียดมากเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจถึงสิ่งที่รออยู่ข้างหน้าได้ดีขึ้น… และผลที่ตามมาก็คือสิ่งที่คาดหวังในการไปถึงจุดหมาย (PMBOK Guide, PMI)

1.ระดมสมอง: หากต้องการทราบวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันของคุณ ให้จัดช่วงระดมความคิดและสนับสนุนให้ทุกคนแชร์คำแนะนำที่คิดไว้ล่วงหน้า (HBR – ความริเริ่มและการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด) ส่งเสริมความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการสนทนา และทำให้แน่ใจว่าทุกอย่าง (ดี, ไม่ดี,และน่าเกลียด) ได้ยินและบันทึก เมื่อบรรลุฉันทามติ (อาจต้องใช้การประชุมสองสามครั้ง) จัดทำเอกสารฉันทามติและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจ้างคนให้ทำงานตามมาตรฐานที่ทุกคนได้คิดขึ้น เห็นพ้องต้องกัน และรับรู้

2. วางแผนและดำเนินการ: การทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อร่างและให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายที่คุณอยากเห็นร่วมกัน ความรับผิดชอบร่วมกันเป็นกุญแจสำคัญในการปรับใช้นี้เนื่องจากเป็นความพยายามในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจจะได้รับจากความรับผิดชอบเมื่อเวลาผ่านไป และความสามารถในการพูดและทำ (ในรูปแบบของแผนและการดำเนินการ) สามารถให้เหตุผลเพิ่มเติมแก่ผู้คนสำหรับความไว้วางใจและความก้าวหน้า ดำเนินการนี้อย่างจริงจัง แต่หากระดับบนสุดขององค์กรไม่ดำเนินการตามวิสัยทัศน์นี้อย่างจริงจัง ก็จะไม่มีใครทำ (HBR - ทีมร่วมมือ)

3.สร้างระบบและรับผิดชอบ: เมื่อระบบได้รับการร่างแล้ว ให้ดำเนินการตามระบบอย่างจริงจัง และวัดความคืบหน้า การบันทึกความคืบหน้าและการสังเกตความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ใหม่สามารถช่วยฟื้นฟูแรงจูงใจและพลังงานในการมองการเปลี่ยนแปลงผ่าน เมื่อมีระบบที่พร้อมแล้ว คุณจะตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นได้ จากนั้นเมื่อใกล้ถึงกำหนดส่ง ให้ร่วมมือกันอย่างแข็งขันเพื่อบรรลุผลสำเร็จ หากไม่บรรลุเป้าหมาย ให้ระดมความคิดและนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้ ทบทวนแผนและรวมการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลในครั้งต่อไป การบังคับใช้ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายเหล่านี้ช่วยรับรองความก้าวหน้าของการพัฒนาและให้โอกาสในการรวมตัวกันกับผลงานที่ได้รับการพัฒนา (PMBOK Guide, PMI)

**เคล็ดลับ #5: ปรับวัฒนธรรมองค์กร** – เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมที่นโยบายของคุณปลูกฝัง ซึ่งรวมถึงขั้นตอน ลำดับชั้นขององค์กร และเอกสารกำกับ/แนวทางการปลูกฝัง คุณจะลดความเสี่ยงของการพูดนอกเรื่องการทำงานร่วมกันได้อย่างไร ปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมของคุณเพื่อรับประกันความสำเร็จในการทำงานแบบทำงานร่วมกันในระยะยาว

1. คุณยืนหยัดเพื่ออะไร: นโยบายของคุณบังคับใช้อย่างไร? พฤติกรรม ความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ใดที่พวกเขาสร้างแรงจูงใจ นโยบายเหล่านี้ถูกนำไปใช้ บังคับใช้ และสร้างแรงจูงใจอย่างไร? ได้ระดับไหน? ใครเป็นผู้ร่าง/บังคับใช้นโยบายเหล่านี้ พวกเขาพูดอะไรเกี่ยวกับผู้บริหาร วัฒนธรรม และธรรมาภิบาลของคุณ? คำถามเชิงลึกเหล่านี้เชิญชวนให้ทบทวนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเพียงใด และการโทรให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับหลักการที่วัฒนธรรมองค์กรของคุณยึดมั่น เราจะเปลี่ยนคำตอบเหล่านี้จาก "พวกเขา" เป็น "เรา" ได้อย่างไร

2. ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันของคุณ: บางทีส่วนที่ช้าที่สุดและท้าทายที่สุดของกระบวนการคือการปรับวัฒนธรรมเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในแต่ละวัน และงานโดยงาน การเสริมแรงเชิงบวกและการฝึกฝนเทคนิคการแก้ปัญหาร่วมกันโดยเฉพาะ สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในระยะยาวได้ (Talent Code, Daniel Coyle) ในช่วงเริ่มต้น อาจจำเป็นต้องมีการเสริมแรงในเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอมากขึ้นเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน เมื่อรับรู้ “ความสามารถพิเศษ” สำหรับการทำงานร่วมกันแล้ว เกณฑ์การรู้จำความสำเร็จก็จะเพิ่มขึ้นได้

3.นำบทเรียนที่ได้รับจากการทำงานแบบทำงานร่วมกันไปใช้: ไม่มีการใช้งานใดจะราบรื่นอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากมีความล้มเหลวอยู่เสมอ ความล้มเหลวเหล่านี้ให้โอกาสการเรียนรู้อย่างมากในการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำความเข้าใจปัญหาและระดมความคิดร่วมกันเกี่ยวกับคำแนะนำในการปรับปรุง (PMBOK Guide, PMI) การให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมระหว่างกันและไกล่เกลี่ยความแตกต่างยังสามารถช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงความไม่ต่อเนื่อง และทำให้มั่นใจว่าข้อผิดพลาดเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นอีก

หากคุณรู้สึกหนักใจในการอ่านรายการคำแนะนำนี้ มั่นใจได้ว่าคุณไม่ได้อยู่คนเดียว สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญ – แต่ทั้งหมดนี้เป็นไปได้ในการปรับตัว… และคุ้มค่า จำนวนศักยภาพที่ยังไม่ได้ใช้สำหรับผลิตภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่สูงขึ้นไม่สามารถอธิบายได้ เราสามารถแบ่งปันข้อมูลเชิงลึก บังคับ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับความก้าวหน้าแบบทวีคูณที่ไม่เพียงแต่นำองค์กรไปสู่มุมมองใหม่ แต่ยังสร้างรากฐานที่มนุษย์สร้างขึ้นสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่จะนำพาเราไปสู่คนรุ่นต่อไป เช่นเดียวกับที่เราสามารถทำสิ่งพิเศษได้สำเร็จเมื่อเราทำงานแบบทำงานร่วมกัน การทำงานแบบทำงานร่วมกันสามารถช่วยเราเอาชนะอุปสรรคที่จำกัดเราให้อยู่ในสถานะที่เป็นอยู่

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), และ Thuen (2016) สรุปได้ถึงอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)มีดังนี้

1. อุปสรรคทางวัฒนธรรมของมนุษย์ (Cultural and Human Obstacles) ความร่วมมือจะไม่เติบโตหากสภาพแวดล้อมมีการแข่งขันที่ผู้นำเน้นย้ำถึงลำดับชั้นและระเบียบ พนักงานเกิดความกลัวไม่มีแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูล
2. แรงงานที่กระจัดกระจาย (A Dispersed Workforce) องค์กรมีสถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีม
3. อุปสรรคทางเทคนิค (Tech Obstacles) หากไม่มีชุดเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพร่วมกันหรือความรู้ที่จำเป็นในการใช้งาน เจตนาที่ดีของคนทำงานร่วมกันก็จะล้มเหลว
4. ขาดความเคารพและไว้วางใจ (A Lack of Respect and Trust) ความสามารถในการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต้องการความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ อุปสรรคของการขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่นๆมากมาย
5. ความคิดที่แตกต่าง (Different Mindsets) เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ ผู้ที่มีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหาที่
6. ทักษะการฟังแย่ (Poor Listening Skills) กุญแจสู่การสื่อสารที่ดีคือความสามารถในการฟังที่ดีการรับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำ การสื่อสารที่ดีคือองค์ประกอบสำคัญของการทำงานร่วมกัน ผู้ฟังที่ไม่ดีดูเหมือนฟุ้งซ่านหรือไม่ตั้งใจ ไม่มอง มักจะขัดจังหวะ แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่ทำให้การสนทนาไม่เป็นไปตามแผน แสดงอคติ ไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่พูด ไม่ให้ข้อเสนอแนะที่ให้กำลังใจ ไม่เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. การขาดความรู้ (Knowledge Deficits) การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นสมาชิกไม่มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงานในสาขาอื่น บริษัทมีข้อมูลมากเกินไปทำให้พนักงานไม่สามารถหาข้อมูลได้ บริษัทมีขนาดใหญ่กระจัดกระจายทำให้หาคนที่จะให้ข้อมูลยาก ผู้คนประสบปัญหาในการถ่ายทอดความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีที่ซับซ้อน
8. ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย (A Lack of Alignment Around Goals) สาเหตุหลักของความผิดปกติของทีมคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาวเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียวโดยที่ทั้งทีมอยู่ในแนวเดียวกัน
9. ความสามารถในการแข่งขันภายใน (Internal Competitiveness) ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อน ความสามารถในการแข่งขันคือแรงกระตุ้น ภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้ใช้ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และธุรกิจ การรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกจะช่วยเพิ่มพลังให้ทีมทำงานแบบทำงานร่วมกัน
10. การกักตุนข้อมูล (Information Hoarding) ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองอย่างเห็นแก่ตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทั้งทีมหรือองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงเกลียดที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและเพิกเฉยต่อการร้องขอความช่วยเหลือ พวกเขามักจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและข้อมูลของตนกับทีมหรือหน่วยธุรกิจอื่นๆ
11. ไซโลองค์กร (Organizational Silos) เมื่อทีมทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว Not Invented Here Syndrome เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจที่จะยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และล้มเหลวในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
12. การแยกทางกายภาพ (Physical Separation) เมื่อผู้คนทำงานในสถานที่ที่กระจัดกระจายไปตามโซนเวลาต่างๆ ตารางงานที่ยุ่งของพวกเขาอาจทำให้พวกเขาใช้เวลาที่มีคุณภาพเพียงพอกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและไว้วางใจได้ยาก การแยกตัวของสมาชิกในทีมยังทำให้พวกเขาค้นหาบุคคลและข้อมูลที่ต้องการได้ยากขึ้น
13. วัฒนธรรมทางอารมณ์( Check Your Emotional Culture) วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สถาบันหลายแห่งต้องทนทุกข์ทรมานจากวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่แข็งแกร่งขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา สำหรับวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่เหล่านี้ การปรับเปลี่ยนการทำงานร่วมกันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

วิธีการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน มีดังนี้

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Create an Environment That Fosters Collaboration) ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้าทีมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตามความไว้วางใจ
2. รับความมุ่งมั่นของผู้นำที่ชัดเจนในการทำงานแบบทำงานร่วมกันผู้นำกำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกันมีคุณค่าอย่างไรและดำเนินการอย่างไร “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” หรือเอกสารที่คล้ายกัน ให้การสนับสนุนสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นการส่งข้อความว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กร
3. สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนาบางครั้งการสนทนาในที่ทำงานที่ดีที่สุดมักเกิดขึ้นแบบส่วนตัว เพื่อให้การสนทนาเหล่านี้เปิดกว้างและทำให้มีประสิทธิผล ทุกโครงการให้มี "กลุ่มผู้พูดที่ท้าทาย" ที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ฝึกให้ผู้คนใช้ภาษาที่ชัดเจนในความคิดเห็น แทนที่จะบีบอัดอย่างในทวิตเตอร์ Twitter-Ese และแฮชแท็กให้สับสน
4. ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกัน เครื่องมือการทำงานร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น
5. ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สำหรับบริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจและวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง การทำงานร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น
6. สร้างความไว้วางใจ: ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบทำงานร่วมกัน หากปราศจากความไว้วางใจ พันธมิตรจะลดน้อยลงไปสู่การแข่งขันที่น่าสงสัยและการแสร้งทำเป็นมิตรทั้งที่จริงเป็นศัตรู (Originals, Adam Grant)
7. เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" (Meriam-Webster) ปฏิกิริยาที่ห้ามปรามของความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่างๆ ที่หลากหลาย
8. วาดภาพจุดหมายปลายทาง สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจและการเอาชนะอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวมันเอง แต่เมื่อทำสำเร็จแล้ว จะเป็นการปูทางสำหรับการสนทนาและการเคลื่อนไหวที่คิดล่วงหน้า ยิ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางที่มีร่วมกันมีรายละเอียดมากเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจถึงสิ่งที่รออยู่ข้างหน้าได้ดีขึ้น
9. ปรับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมและนโยบายของผู้นำที่ปลูกฝัง ซึ่งรวมถึงขั้นตอน ลำดับชั้นขององค์กร และเอกสารกำกับ/แนวทางการปลูกฝัง

**แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Dunne** (n.d) เป็นนักการตลาดของ Tameday กล่าวถึง ความเป็นผู้นําการทํางานแบบทำงานร่วมกันคือความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่าเท่าเทียมกันและทํางานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผู้นําจะถูกขอให้นําวิธีการที่เปิดกว้างมากขึ้นและสมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นและนําไปสู่ความสําเร็จ การตัดสินใจทําผ่านกระบวนการให้คําปรึกษาซึ่งทําให้ทุกคนในทีมสามารถพูดได้ ในทางทฤษฎีแล้วสิ่งนี้ควรนําไปสู่แรงเสียดทานน้อยลงในโครงการ ธุรกิจที่คิดก้าวไปข้างหน้าเริ่มย้ายออกจากลําดับชั้นแบบดั้งเดิมและไปสู่วิธีการทํางานแบบทำงานร่วมกันนวัตกรรมและเป็นทีมมากขึ้น

**ผู้นําการทํางานแบบทำงานร่วมกันมีลักษณะอย่างไร**

ผู้นําในปัจจุบันต้องการทักษะและความคิดที่สดใหม่เพื่อประสบความสําเร็จ

ผู้นําการทํางานแบบทำงานร่วมกันควร:

* ลงทุนเวลาเพื่อสร้างความสัมพันธ์
* เอาใจใส่และมีความเต็มใจที่จะฟังความคิดจากทุกคน
* สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมของพวกเขาทํางานในรูปแบบใหม่และโต้ตอบซึ่งกันและกันมากขึ้น
* สามารถสร้างและโอบรับวัฒนธรรมของบริษัทของความไว้วางใจและความเข้าใจซึ่งกันและกันของ
* มีความฉลาดทางอารมณ์และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับอารมณ์และแรงจูงใจของพนักงาน
* เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการ
* สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ดีและมีทักษะการไกล่เกลี่ยที่ยอดเยี่ยม
* ใช้วิธีการของทีมในการแก้ปัญหา
* สามารถดูดซึมข้อเท็จจริงได้อย่างรวดเร็ว ถามคําถามที่ลึกซึ้งหลักแหลมและดําเนินการที่จําเป็น
* จัดหาทรัพยากรที่จําเป็น (เวลาเงินวัสดุ) ที่ผู้คนจําเป็นต้องทํางานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

**8 เคล็ดลับในการสร้างการทํางานแบบทำงานร่วมกันในทีมของคุณ**

1. ไม่ทำงานแบบ Silo  คือ คนในทีมต่างโฟกัสเฉพาะงานของตัวเอง ไม่สนใจการทำงานของคนอื่นๆ หรือพูดง่ายๆ คือ การทำงานแบบ Silo จะตรงข้ามกับคำว่า “Teamwork” สามารถฆ่าธุรกิจของคุณได้ (Realise That Silos Can Kill Your Business.)
2. สร้างกลยุทธ์การทํางานแบบทำงานร่วมกันของคุณเกี่ยวกับองค์ประกอบของมนุษย์ (Build Your Collaboration Strategy Around The Human Element.)
3. ใช้การทํางานแบบทำงานร่วมกันเป็นองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)
4. ทําให้มองเห็นเป็นทีมกีฬา (Make Visioning A Team Sport)
5. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem-Solving.)
6. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)
7. มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)
8. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Your Body Language.)

**Tolson** (2019) เป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรม ให้ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาการทำงานแบบทำงานร่วมกันในที่ทำงาน 6 ประการ

1. **ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส** (Cultivate Openness And Transparency) พนักงานจะทํางานแบบทำงานร่วมกับผู้คนทั่วทั้งองค์กรได้อย่างไรหากเป้าหมายและความท้าทายของ บริษัท ถูกซ่อนไว้

ไม่จําเป็นต้องเปิดเผยตัวอย่างข้อมูลที่เป็นความลับทุกตัวอย่าง แต่การรักษาพนักงานไว้ในวงเป็นสิ่งสําคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในความภักดีและการผลิต

เปิดใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายที่องค์กรของคุณกําลังเผชิญอยู่และนําเสนอสิ่งจูงใจสําหรับพนักงานในการนําเสนอแนวทางแก้ไข

ดังนั้นพนักงานทุกคนสามารถรักษาไว้ได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ บริษัท ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถทํางานแบบทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเดียวกัน

**2. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน** (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture) อุปสรรคหนึ่งที่มักจะป้องกันไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและนําความคิดของพวกเขาออกมาคือความกลัวที่จะถูกตัดสินหรือการปฏิเสธ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่แพร่หลายใน บริษัท ที่มีโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่างการข่มขู่อาจเป็นอุปสรรค ได้จะได้รับแนวความคิดที่ดี

เอาชนะอุปสรรคนี้โดยการสร้างวัฒนธรรมสถานที่ทํางานที่สร้างสรรค์และปราศจากการตัดสินซึ่งยินดีรับแนวคิดและการอภิปรายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กและแปลกหรือทะเยอทะยานและน่าทึ่ง

งดเว้นการกําหนดแนวทางมากเกินไปเนื่องจากสิ่งเหล่านี้สามารถยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ได้ ให้ความสําคัญกับเสรีภาพในการสร้างสรรค์และการทํางานแบบทำงานร่วมกันในสถานที่ทํางานที่มีคุณค่า

**3. ส่งเสริมการทํางานแบบทำงานร่วมกันในแผนกต่างๆ** (Encourage Collaboration Across Departments) การทํางานกับทีมเดียวกันในทุกวันวันอาจกลายเป็นกิจวัตรประจําวันและทําให้กระบวนการนวัตกรรมช้าลง

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างทีม - ดียิ่งขึ้นหากรวมถึงการทํางานแบบทำงานร่วมกันในแผนกต่างๆ การรวมกันของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ประเภทของคน และทักษะสามารถนําไปสู่การสร้างความคิดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

โดยการผลักดันการสื่อสารระหว่างพนักงานที่ไม่ค่อยได้ติดต่อกัน คุณอาจจะกระตุ้นให้

พนักงานของคุณก้าวออกจากคอมฟอร์ทโซนของพวกเขา ทำให้พวกเขาตื่นตัวและพร้อมที่จะรับมือกับปัญหา

**4. นำจากระดับบน** (Lead From The Top Down) ไม่มีอะไรสร้างแรงบันดาลใจน้อยไปกว่าผู้นําที่ยังคงอยู่ในสํานักงานที่ถูกแยกออกจากทีม ใช้นโยบายแบบเปิดการสื่อสารระหว่างลําดับชั้นที่แตกต่างกันขององค์กรเป็นไปบ่อยครั้งและลื่นไหล ผู้จัดการควรม้วนแขนเสื้อนั่งอยู่กับพนักงาน

สิ่งสําคัญคือต้องจําไว้ว่าการทํางานแบบทำงานร่วมกันไม่เพียงแต่สงวนไว้สําหรับส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ควรเป็นทุกคนทุกระดับ

การมองเห็นเป็นกุญแจสําคัญ - หากพนักงานสามารถเห็นผู้จัดการและผู้อำนวยการทํางานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพพวกเขาจะรู้สึกได้รับแรงบันดาลใจในการทําซ้ําพฤติกรรมนี้ดังนั้นจึงปรับปรุงประสิทธิภาพการทํางานของตนเอง

**5. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล** (Offer Positivity And Rewards) เราเป็นเพียงมนุษย์และแม้แต่พนักงานที่ทุ่มเทมากที่สุดก็ต้องการรางวัลที่เหมาะสมหากพวกเขาประสบความสําเร็จ

ให้รางวัลแก่บุคคลตามความจําเป็น แต่อย่าลืมให้รางวัลแก่ความพยายามของทีมด้วย นี่เป็นสิ่งสําคัญในการส่งเสริมการทํางานแบบทำงานร่วมกันในอนาคตเนื่องจากพนักงานจะตระหนักถึงประโยชน์ของการทํางานแบบทำงานร่วมกัน

แน่นอนว่าไม่ใช่ความคิดทั้งหมดที่จะเป็นสิ่งที่ดี แต่สิ่งสําคัญคือต้องอดทนในการให้ข้อเสนอแนะรักษาแง่บวก

การเสนอการวิพากษ์วิจารณ์ที่สร้างสรรค์เป็นกุญแจสําคัญในการปรับปรุง แต่ให้แน่ใจว่าคุณถ่ายทอดความชื่นชมในความพยายามของพวกเขา การตอบสนองต่อแต่ละแนวคิดอาจใช้เวลานานดังนั้นกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายแนวคิดแบบเพื่อนร่วมงานต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มความพยายามในการทํางานร่วมกันต่อไป

**6. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม** (Have The Right Technology In Place)หากคุณกําลังผลักดันให้สร้างวัฒนธรรมในสถานที่ทํางานที่เหนียวเหน้ออย่างเต็มที่คุณต้องแน่ใจว่าคุณมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออํานวยความสะดวกในการทํางานแบบทำงานร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานทํางานได้เร็วขึ้นเพื่อให้พวกเขาสามารถลงทุนเวลาในการทํางานเป็นทีมและนวัตกรรมได้มากขึ้น

ซอฟต์แวร์บนคลาวด์ได้รับความนิยมมากขึ้นและกลายเป็นบรรทัดฐานอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่นแพลตฟอร์มการจัดการความคิดบนคลาวด์สามารถช่วยให้พนักงานของคุณทํางานร่วมกันได้มากขึ้นและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในวงกว้าง ก้าวไปข้างหน้าของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อให้พนักงานของคุณมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจ

**Lau** (n.d.). เป็นหัวหน้าฝ่ายเนื้อหาของ www.ringcentral.com กล่าวถึง ให้ข้อเสนอแนะ 10 กลยุทธ์การทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อสร้างทีมงาน ดังนี้

1. **ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร** (Set The Example) กลยุทธ์ที่จําเป็นสําหรับการส่งเสริมการทํางานแบบทำงานร่วมกันในสถานที่ทํางานคือให้ทีมผู้นําของคุณโดยตัวอย่าง คุณไม่ควรคาดหวังว่าส่วนที่เหลือของบริษัท จะยอมรับความคิดริเริ่มการทํางานแบบทำงานร่วมกันจากบนลงล่างหากผู้คนที่ผลักดันความคิดริเริ่มยังทำไม่ได้

แต่ทีมผู้นําควรเป็นผู้กําหนดแนวโน้มของบริษัท ซึ่งเป็นแบบจําลองพฤติกรรมการทํางานบบทำงานร่วมกันที่พวกเขาคาดหวังว่าส่วนที่เหลือของทีมจะเลียนแบบ จากมุมมองของพนักงานมันมีความเสี่ยงน้อยกว่าที่จะทําตามแบบอย่างที่กําหนดโดยผู้บริหารระดับสูงมากกว่าที่จะนําพฤติกรรมใหม่ ๆ ของตัวเองมาใช้: "ถ้าเจ้านายทํามันและบอกว่าไม่เป็นไรฉันก็สามารถทําได้เช่นกัน!"

เคล็ดลับคือเพื่อให้แน่ใจว่าทีมที่โตขึ้นของคุณจะได้เห็นความเป็นผู้นําและทีมผู้บริหารของคุณมีส่วนร่วมในพฤติกรรมการทํางานแบบทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การประชุมแบบตัวต่อตัวกับเพื่อนร่วมงานเป็นสถานที่ที่ยอดเยี่ยมในการแสดงให้เห็นว่าคุณจริงจังกับการทํางานแบบทำงานร่วมกัน ในระหว่างการโต้ตอบเหล่านี้คุณสามารถแสดงให้เห็นว่าคุณรับฟังสนใจความคิดของพวกเขาอย่างแท้จริงและยินดีที่จะรับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

**วิธีการใช้งาน:**

1.โน้มน้าวให้ทีมผู้นําที่เหลือมีความสําคัญในการเป็นตัวอย่างเมื่อพูดถึงการทํางานเป็นทีม

2.ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมภายในในพื้นที่เปิดโล่งและส่วนกลางมากขึ้น

3.กระตุ้นให้พวกเขาเข้าร่วมการประชุมทีมอื่น ๆ เป็นครั้งคราวและกระตุ้นการสนทนาโดยการถามคําถาม

**2. เปิดการสื่อสาร** (Open Up Communication)วิธีหนึ่งที่แน่นอนในการส่งเสริมการทํางานแบบทำงานร่วมกันในสถานที่ทํางานคือการทําให้ทุกคนใน บริษัทคิดเห็นของพวกเขามีความสําคัญและกระตุ้นให้พวกเขาพูดเมื่อใดก็ตามที่พวกเขามีความคิดข้อเสนอแนะและคําถามใหม่ ๆ

เป็นความคิดที่ดีสําหรับผู้นําและผู้จัดการที่จะเตือนสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ว่าไม่มีคําถาม โง่ ๆ หากพนักงานของคุณรู้สึกอิสระที่จะติดต่อกับทุกคนใน บริษัท โดยไม่คํานึงถึงระดับอาวุโสของพวกเขาและไม่กลัวการถูกตัดสิน คุณจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาซึ่งผู้คนสามารถมุ่งเน้นพลังงานทางจิตของพวกเขาในการแก้ปัญหาทางธุรกิจใหม่ๆแทนที่จะลังเลที่จะท้าทายฉันทามติเพราะกลัวว่าจะทำให้ยุ่งยาก

ที่กล่าวว่าการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดฟรีไม่เพียงพอในตัวของมันเอง ข้อกําหนดเบื้องต้นอีกประการหนึ่งสําหรับการทํางานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือการทําให้แน่ใจว่าพนักงานของคุณมีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เนื่องจากบางครั้งสมาชิกในทีมทํางานในสถานที่บางครั้งจากระยะไกลและบางครั้งเมื่อพวกเขาเดินทางคุณต้องจัดให้พวกเขาด้วยวิธีการที่จะเชื่อมต่อได้อย่างง่ายดายทุกที่ที่พวกเขาอยู่

แอปการทํางานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดีคือ Glip ช่วยให้คุณติดต่อกับทีมของคุณผ่านการส่งข้อความทางโทรศัพท์วิดีโอหรือทีมไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหนและอุปกรณ์ใดก็ตามที่คุณใช้:

**วิธีการใช้งาน:**

1.ตั้งค่าแพลตฟอร์มการส่งข้อความของทีมทั่วทั้งบริษัท

2.เมื่อแพลตฟอร์มทํางานแล้วให้ตั้งกระทู้การสนทนาแบบเปิดซึ่งทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นและให้คําแนะนําแก่ทีมผู้นําเช่นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมความคิดสําหรับโครงการและการอัปเดตเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.ส่งเสริมให้ผู้นําจัดการประชุมทบทวนทีมบ่อยครั้งซึ่งทุกคนจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างซื่อสัตย์และเสนอวิธีการทําสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

**3. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทํางานแบบทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน** (Accommodate Different Collaboration Styles) เช่นเดียวกับทักษะและความสนใจของแต่ละคนที่แตกต่างกันดังนั้นสไตล์การทํางานแบบทำงานร่วมกันที่ต้องการก็เช่นกัน

ตัวอย่างเช่นพนักงานบางคนเจริญเติบโตในการประชุมแบบตัวต่อตัวแสดงความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความคิดและท้าทายสมมติฐานในขณะที่คนอื่นๆชอบที่จะรับบทบาทของผู้ชม เพื่อติดตามการประชุมด้วยอีเมลที่ยอดเยี่ยมที่เต็มไปด้วยประเด็นความคิดสำคัญที่ลึกซึ้ง

ช่องทางการสื่อสารที่ทีมของคุณใช้รองรับการกําหนดลักษณะที่แตกต่างกันเหล่านี้หรือไม่ หรือทุกคนถูกผลักดันให้ใช้อีเมล (หรือการประชุมทางวิดีโอหรือการประชุมด้วยตนเอง) แม้ว่าคุณจะไม่ต้องการรองรับเพื่อนร่วมทีมของคุณ แต่ก็ยังมีแง่มุมการปฏิบัติจริงของมัน บางครั้งการประชุมก็มีกลุ่มคนร่วมจํานวนมากผ่านการสนทนาทางวิดีโอ (สมมติว่าหากคุณมีทีมที่อยู่ต่างที่กันและต้องการเรใช้ช่วงเวลาการระดมความคิดของทีม)

หรือคุณอาจอยู่บนท้องถนนบ่อยและรับสายจากโทรศัพท์ของคุณ แต่บางครั้งจําเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้การสนทนาทางวิดีโอเพื่อให้คุณสามารถแชร์หน้าจอได้ เครื่องมือสื่อสารของคุณสามารถทําได้หรือไม่? ตัวอย่างเช่นเดสก์ท็อปและแอพมือถือของ RingCentral ช่วยให้คุณสามารถพลิกการโทรระหว่างโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ของคุณหรือจากการโทรด้วยเสียงไปยังวิดีโอโดยไม่ขัดจังหวะการสนทนา:

ผู้นําควรทํางานแบบทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมเพื่อระบุทักษะการทํางานแบบทำงานร่วมกันและวิธีการทํางานที่ต้องการและให้คําแนะนําเกี่ยวกับวิธีการใช้แนวโน้มเหล่านั้นในลักษณะที่ปรับปรุงความสามารถโดยรวมของทีมในการทํางานเป็นกลุ่ม

ตัวอย่างเช่นหากสมาชิกในทีมคนหนึ่งเป็นเจ้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง แต่แสวงหาการอัปเดตจากสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องคุณอาจต้องชื่นชมความทุ่มเทของพวกเขาในขณะที่เตือนพวกเขาว่าสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ จําเป็นต้องควบคุมหน้าที่ของตนเองเพื่อให้รู้สึกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ในทํานองเดียวกันหากสมาชิกในทีมคนอื่นกระตือรือร้นเป็นพิเศษในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดโครงการและรวดเร็วในการอ้างถึงจุดข้อมูลที่สําคัญเพื่อท้าทายความคิดของผู้อื่นคุณอาจต้องการกระตุ้นให้พวกเขาระมัดระวัง กระตุ้นให้พวกเขาเรียกใช้ตัวชี้วัดใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนที่เหมาะสมก่อน

**วิธีการใช้งาน:**

1.ระบุรูปแบบการทํางานแบบทำงานร่วมกันที่สมาชิกในทีมแต่ละคนต้องการในลักษณะเดียวกับที่คุณคิดจุดแข็งของพวกเขา: พูดคุยกับพวกเขาและสังเกตพฤติกรรมประจําวันของพวกเขา

2.หารือเกี่ยวกับวิธีต่าง ๆ ที่พวกเขาสามารถนําสไตล์การทํางานแบบทำงานร่วมกันไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของทีม ตัวอย่างเช่นขอให้ผู้ที่มีสัญชาตญาณของผู้นํามุ่งหน้าไปยังโครงการขนาดเล็กรับผู้จดบันทึกที่มีระเบียบวินัยเพื่อใช้เวลาไม่กี่นาทีในการประชุมทีมที่สําคัญและขอให้ผู้ที่มองหาการอัปเดตอุตสาหกรรมเสมอเพื่อส่งข่าวที่เกี่ยวข้องรายสัปดาห์

3.พิจารณาย้อนกลับบทบาทเหล่านี้เป็นครั้งคราวเพื่อกระตุ้นให้บุคคลก้าวออกจากเขตความสะดวกสบายและเพิ่มทักษะการทํางานแบบทำงานร่วมกัน

**4. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน** (Accommodate Different Collaboration Styles) หนึ่งในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่คุณสามารถทําได้เพื่อส่งเสริมการทํางานแบบทำงานร่วมกันใน บริษัท ของคุณคือการลงทุนในเครื่องมือการทํางานร่วมกันที่มีคุณภาพสูง

เครื่องมือการทํางานแบบทำงานร่วมกันเช่นแอปพลิเคชันวิดีโอแชทกลุ่มผู้จัดการงานและระบบการจัดการความรู้ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมของคุณสามารถสื่อสารได้อย่างอิสระติดตามโครงการและงานที่ได้รับมอบหมายและใช้ประโยชน์จากพลังสมองรวมของ บริษัท ได้ทุกที่ เครื่องมือเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทํางานในที่ทํางานของคุณโดยการเพิ่มเวลาให้พนักงานทํางานในกิจกรรมที่มีผลกระทบสูงแทนที่จะเป็นงานที่น่าเบื่อและอัตโนมัติ

ดูอีเมลเป็นตัวอย่าง แม้ว่าเทคโนโลยีที่มีอายุหลายสิบปีนี้จะยังคงเป็นส่วนสําคัญของการสื่อสารทางธุรกิจ แต่ก็ไม่เหมาะสําหรับการทํางานแบบทำงานร่วมกันของทีมอย่างรวดเร็ว รอเพื่อนร่วมทีมเพื่อส่งอีเมลส่งคืนไปยังคําของ่ายๆของคุณหรือลากผ่านกล่องจดหมายของคุณเพื่อค้นหาข้อมูลชิ้นเดียวจากการสนทนาที่คุณมีเมื่อหลายสัปดาห์ก่อน

ทางเลือกที่ดีกว่าคือการเปิดตัวเครื่องมือส่งข้อความของทีมทั่วทั้ง บริษัท ของคุณเพื่อให้พนักงานของคุณสามารถแบ่งปันความคิดและทรัพยากรได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นกับบุคคลอื่นหรือกลุ่ม

**วิธีการใช้งาน:**

1.ค้นหาว่าขั้นตอนการทํางานของทีมของคุณจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการแนะนําเครื่องมือใหม่ สิ่งขัดขวางอยู่ไหน? การสื่อสาร การจัดการงาน? การวางแผนโครงการหรือไม่?

2.ค้นหาเครื่องมือที่มีการผสานรวมมากมายกับแอพของบุคคลที่สามและเข้ากันได้กับเครื่องมือที่คุณใช้อยู่แล้ว สําหรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรวมของบุคคลที่สามของ RingCentral โปรดดูที่หน้าการผสานรวมของเรา

3.ปรึกษาสมาชิกในทีมของคุณเกี่ยวกับความต้องการและความชอบเมื่อพูดถึงซอฟต์แวร์ จํากัดตัวเลือกบางอย่างด้วยตัวคุณเองและส่งแบบสํารวจเพื่อดูว่าทีมของคุณรู้สึกอย่างไรกับแต่ละตัวเลือกก่อนที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้าย

**5. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ** (Clarify Goals, Roles And Responsibilities) บทบาทของสมาชิกในทีมของคุณควรถูกกําหนดและทุกคนเข้าใจชัดเจน เมื่อทุกคนรู้ว่าทุกคนในทีมคาดหวังอะไรคุณจะลดโอกาสที่บางคนจะต้องทํางานเป็นสองเท่าโดยไม่จําเป็น และคุณจะช่วยลดความยุ่งยากของสมาชิกในทีมของคุณในการเจรจาบทบาทและความรับผิดชอบระหว่างกัน

ความโปร่งใสว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อสิ่งที่จะสร้างความมั่นใจให้กับทุกคนว่าพวกเขาไม่ได้ทํางานมากกว่าส่วนแบ่งที่เป็นธรรมซึ่งช่วยลดความตึงเครียดที่ทําให้ผู้คนมีแนวโน้มที่จะทํางานแบบทำงานร่วมกันน้อยลง

ผลที่สําคัญอีกประการหนึ่งของการกําหนดบทบาทของทีมอย่างชัดเจนคือบุคคลสามารถออกไปและทํางานในส่วนของโครงการได้อย่างอิสระในวัตถุประสงค์ของทีมโดยรวม

เป็นความคิดที่ดีสําหรับผู้นําที่จะจัดการประชุมกับทีมเป็นประจําไม่ว่าจะเป็นแบบตัวต่อตัวหรือแบบเสมือนจริง ช่วงเวลาเหล่านี้จะเตือนทุกคนถึงเป้าหมายร่วมกันของพวกเขาและให้โอกาสสมาชิกในทีมแต่ละคนได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกในทีมคนอื่นกําลังทํางานอยู่ ในทางกลับกันสิ่งนี้กระตุ้นให้สมาชิกในทีมคิดถึงวิธีที่พวกเขาอาจสามารถช่วยซึ่งกันและกันได้

คุณควรอยู่กับกับสมาชิกในทีมแต่ละคนบ่อยๆ เพื่อดูว่าพวกเขากําลังรับมือกับบทบาทของพวกเขาอย่างไรและเพื่อประเมินว่าพวกเขาพร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้นหรือไม่ ตัวอย่างเช่นหากคุณสังเกตเห็นว่าสมาชิกในทีมรุ่นเยาว์เป็นเรื่องธรรมชาติเมื่อมันสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทํางานร่วมด้วยใช้ประโยชน์จากมันให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยให้พวกเขาเป็นผู้นําในโครงการขนาดเล็ก

**วิธีการใช้งาน:**

1.อธิบายให้สมาชิกในทีมแต่ละคนฟังถึงสิ่งที่คาดหวังและบทบาทของพวกเขามีส่วนทําให้ทีมประสบความสําเร็จอย่างไร

2.เสริมสร้างอัตลักษณ์บทบาทของผู้คนโดยการแนะนําให้พวกเขารู้จักกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ของพวกเขาและโดยให้พวกเขาอยู่ในวงของการอภิปรายหรือโครงการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญของพวกเขา

3.จัดการประชุมทีมรายสัปดาห์ซึ่งทุกคนจะได้รับฟังว่าคนอื่นกําลังทําอะไรอยู่ถึงสัปดาห์นั้น

**6. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีมของคุณ** (Highlight Your Team Members’ Strengths) เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ก่อนหน้านี้คุณควรพยายามกําหนดบทบาทสมาชิกในทีมที่สะท้อนถึงจุดแข็งและความสนใจของแต่ละบุคคล

เมื่อพนักงานของคุณรู้สึกได้รับความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนและมีความรู้สึกที่แข็งแกร่งของความสําคัญของตัวเองภายในทีมพวกเขาจะลดลง เพื่อแบ่งปันความรู้ของพวกเขากับคนอื่น ๆ และเพื่อริเริ่มโครงการที่พวกเขารู้ว่าพวกเขาจะทําได้ดี พนักงานที่รู้สึกว่าบทบาทของพวกเขาไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พวกเขาทําได้ดีจะพบว่ามันยากที่จะมีแรงจูงใจ

นอกจากนี้การให้ทุกคนเล่นกับจุดแข็งของพวกเขาจะส่งเสริมการรับรู้ตนเองมากขึ้นในหมู่สมาชิกในทีมของคุณทําให้พวกเขาคิดออกว่าความสามารถของพวกเขาเติมเต็มหรือปะทะกับสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกในทีมจะรู้ว่าจะหันไปหาใครเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือหรือการฝึกอบรมในพื้นที่เฉพาะซึ่งจะสร้างโอกาสมากขึ้นสําหรับการทํางานแบบทำงานร่วมกันที่มี

**วิธีการใช้งาน:**

1.แบ่งปันจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณเองเพื่อเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่ซื่อสัตย์กับสมาชิกในทีม ฟังสิ่งที่พวกเขาบอกว่าพวกเขาดีที่สุดและดึงความสนใจของพวกเขาไปยังจุดแข็งใด ๆ ที่พวกเขาอาจไม่ได้พิจารณา แต่คุณสังเกตเห็นผ่านการสังเกตพวกเขาทํางาน

2.ส่งเสริมให้พวกเขาพัฒนาชื่อเสียงในด้านจุดแข็งในหมู่เพื่อนโดยเสนอการฝึกอบรมตามความสามารถของพวกเขาเช่นการจัดการเวลาการพูดในที่สาธารณะหรือการวางแผนโครงการ

3.เสริมสร้างตัวตนเหล่านี้โดยสมัครสมาชิกในทีมสําหรับโครงการที่จุดแข็งของพวกเขาอาจมีคุณค่า

**7. เน้นย้ำพันธกิจของคุณ** (Emphasize Your Mission Statement) เมื่อคุณเป็นพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับงานเฉพาะทางของตัวเองในทุกวัน คุณอาจมองข้ามความพยายามของคุณที่มีต่อวัตถุประสงค์ในวงกว้างของบริษัทได้ ทำให้คุณมีแนวโน้มน้อยลงที่จะแสวงหาโอกาสในการทำงานร่วมกับผู้คนจากทีมต่างๆ

พันธกิจที่ชัดเจนของบริษัทสามารถทำให้สถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นลดลงได้ ด้วยการสรุปค่านิยมหลักและวัตถุประสงค์ของบริษัทของคุณ คำแถลงพันธกิจจะจัดลำดับความสำคัญของทุกคนและเตือนพวกเขาว่างานของพวกเขาเองและงานของคนอื่น ๆ มีส่วนช่วยในภาพรวมอย่างไร เมื่อทุกคนเข้าใจจุดประสงค์ร่วมกันและรู้สึกซาบซึ้งในความคิดเห็นของกันและกัน ก็จะง่ายกว่าสำหรับพวกเขาที่จะรักในงานของตนเองและได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความคิดกับเพื่อนร่วมงาน

สิ่งสำคัญคือต้องยืนยันพันธกิจของคุณอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีประโยชน์ที่จะประกาศวิสัยทัศน์อย่างยิ่งใหญ่สำหรับบริษัทของคุณ ทุกคนในองค์กรจะลืมมันภายในสองสัปดาห์เท่านั้น คุณควรมองว่าจดหมายข่าวของบริษัท การประชุมรายไตรมาส และการเริ่มต้นโครงการเป็นอีกโอกาสหนึ่งในการเตือนทุกคนถึงภารกิจ (เพียงแค่ทำให้เร็ว!)

**วิธีการดำเนินการ:**

1. ทบทวนคุณค่าหลัก/คุณค่าการก่อตั้ง

2. หากคุณยังไม่มีพันธกิจ ให้พูดคุยกับทีมผู้นำของคุณและกลั่นออกมาเป็นวลีเดียวที่น่าจดจำ

3.ย้ำคำกล่าวนี้เมื่อใดก็ตามที่คุณต้องการกระตุ้นหรือปรับทิศทางทีมของคุณ

**8. ให้รางวัลการทำงานแบบทำงานร่วมกัน** (Reward Collaboration) วิธีหนึ่งที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ในการส่งเสริมพฤติกรรมในที่ทำงานที่ต้องการคือการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วม การทำเช่นนี้เป็นการส่งข้อความที่ชัดเจนถึงพนักงานของคุณเกี่ยวกับประเภทของการกระทำและทัศนคติที่คุณคาดหวังจากพวกเขา

นอกเหนือจากสิ่งจูงใจทางการเงินแบบเดิมๆ เช่น โบนัสและการส่งเสริมการขายแล้ว คุณสามารถให้รางวัลกับความพยายามในการทำงานแบบทำงานร่วมกันด้วยบางสิ่งง่ายๆ เช่น การเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมของคุณในการประชุมบริษัทครั้งถัดไป ส่งจดหมายขอบคุณเป็นลายลักษณ์อักษรให้สมาชิกในทีมแต่ละคน หรือนำทีมออกไปทานอาหารเมื่อโครงการประสบความสำเร็จเรียบร้อย

คุณยังทำให้ชัดเจนว่าการทำงานแบบทำงานร่วมกันจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้ เมื่อใดก็ตามที่บุคคลได้รับคำชมจากสาธารณชนสำหรับผลงานของตน อย่าลืมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมที่สนับสนุน

**วิธีการดำเนินการ:**

1.อธิบายให้ทีมของคุณทราบถึงประโยชน์ของการทำงานแบบทำงานร่วมกัน และให้พวกเขารู้ตัวอย่างการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่เป็นแบบอย่างจะได้รับรางวัล

2. ให้ความสำคัญและยกย่องความพยายามร่วมกันของทีมในระหว่างการประชุมทีมของคุณ

3. ในระดับบริษัท คุณสามารถเริ่มรางวัล "ทีมยอดเยี่ยมประจำเดือน" เพื่อเฉลิมฉลองตัวอย่างการทำงานเป็นทีมที่ดีที่สุดของเดือนนั้น กลุ่มที่ชนะอาจได้รับรางวัลเป็นวันหยุดพิเศษ รับประทานอาหารที่ร้านอาหารในท้องถิ่น หรือบางทีอาจเป็นบัตรกำนัล

**9. ยอมรับพลังของความสัมพันธ์** (Recognize the Power of Relationships) ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นเป็นกระดูกสันหลังของทีมที่ประสบความสำเร็จ เป็นการยากที่จะปลูกฝังจิตวิญญาณการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงโดยปราศจากความไว้วางใจและความปรารถนาดีระหว่างสมาชิกในทีมของคุณ สิ่งนี้อาจท้าทายเป็นพิเศษสำหรับทีมที่สร้างขึ้นใหม่หรือทีมที่มีการเพิ่มเติมใหม่ๆ มากมาย ด้วยเหตุผลง่ายๆ ที่สมาชิกในทีมยังไม่มีโอกาสได้รู้จักกัน

วิธีหนึ่งในการลดปัญหานี้คือการใช้ความสัมพันธ์ "มรดก" ที่สร้างไว้ล่วงหน้าของทีมเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาสายสัมพันธ์ใหม่ เมื่อสมาชิกในทีมของคุณอย่างน้อยหนึ่งคนรู้จักและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พวกเขาสามารถช่วยทำให้สมาชิกใหม่คุ้นเคยกับสิ่งรอบตัวและสร้างมาตรฐานสำหรับการทำงานเป็นทีม ตามรายงานของ Harvard Business Review เมื่อสมาชิกในทีม 20% ถึง 40% มีความสัมพันธ์ในการทำงานมาก่อน จะทำให้ทีมมีความร่วมมือที่แข็งแกร่งตั้งแต่เริ่มต้นได้ง่ายขึ้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้าทีมที่จะต้องคอยจับตาดูอิทธิพลของความสัมพันธ์ที่เป็นมรดกตกทอดภายในทีมที่มีสมาชิกใหม่จำนวนมาก หากปล่อยไว้โดยไม่ได้รับการตรวจสอบ ความสัมพันธ์ที่เป็นมรดกตกทอดอาจกลายเป็นกลุ่มที่โดดเดี่ยวภายในทีม ซึ่งนำไปสู่ทุกอย่างยกเว้นจิตวิญญาณการทำงานแบบทำงานร่วมกันของทีม

**วิธีการดำเนินการ:**

1. อธิบายให้สมาชิกในทีมที่ทำงานมายาวนานทราบว่าความสัมพันธ์ในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการปรับตัวของพนักงานใหม่

2.เมื่อสมาชิกใหม่เข้าร่วม แนะนำให้สมาชิกในทีมแนะนำตัวเองและพูดคุย หรือแม้แต่พาสมาชิกใหม่ออกไปดื่มกาแฟหรือรับประทานอาหารกลางวัน

3. จับคู่สมาชิกในทีมเข้าด้วยกันในโครงการเมื่อคุณสังเกตเห็นว่าพวกเขาดูเหมือนจะเข้าหากันอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการทำงานในแต่ละวัน ความสัมพันธ์ของพวกเขาอาจนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงหากคุณร่วมทีมอย่างเป็นทางการ

**10. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน** (Cultivate A Community Spirit) การทำงานแบบทำงานร่วมกันจะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นเมื่อมีจิตวิญญาณของชุมชนที่เข้มแข็งภายในบริษัทของคุณอยู่แล้ว

แม้ว่าจิตวิญญาณของชุมชนที่เข้มแข็งจะก่อตัวขึ้นเองภายในบริษัทต่างๆ มากมาย แต่คุณสามารถอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการได้ด้วยการจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมทางสังคม "นอกหลักสูตร" ตัวอย่างเช่น คุณสามารถจัดงานเลี้ยงบริษัทรายไตรมาส กิจกรรมการกุศลที่ได้รับการสนับสนุน หรือสโมสรหลังเลิกงานและชั้นเรียนสำหรับพนักงาน

หากทีมของคุณทำงานอย่างเต็มที่หรือเกือบทั้งหมดภายในองค์กร อย่าลืมว่าสถานที่และการออกแบบพื้นที่สำนักงานของคุณสามารถมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของชุมชนได้มากขึ้น การจัดโต๊ะทำงานอย่างพิถีพิถัน ห้องประชุมที่สะดวกสบาย และโซนการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะจะทำให้โอกาสในการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างน่าดึงดูดใจยิ่งขึ้น

**วิธีการดำเนินการ:**

1.จัดงานปาร์ตี้ทั่วทั้งบริษัทหนึ่งหรือสองครั้งในแต่ละปี เฉลิมฉลองความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่และวันครบรอบที่สำคัญด้วยกิจกรรมที่ไม่เหมือนใคร และให้หัวหน้าทีมใช้ดุลยพินิจในการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมกระชับทีมของตนเอง

2.ขอให้ผู้เข้าร่วมใหม่ทั้งหมดเขียนประวัติส่วนตัวสั้นๆ เมื่อเข้าร่วมบริษัท และเพิ่มลงในเว็บเพจประวัติพนักงานภายใน

3. รักษาจดหมายข่าวของบริษัทและการแสดงตนทางโซเชียลมีเดียที่บันทึกกิจกรรมทางสังคมของทีม ความสำเร็จของโครงการ และเรื่องตลกหรือเรื่องน่าประหลาดใจที่เกิดขึ้นรอบสำนักงาน

**Witte** (2012) เป็นผู้จัดการโครงการสาธารณสุขของ Grand Rapids Community College แกรนด์แรพิดส์, รัฐมิชิแกน, ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึง 11 แนวทางปฏิบัติที่ผู้นำการทำงานแบบทำงานร่วมกันสามารถรวมเข้ากับองค์กรของตนเองเพื่อเปลี่ยนให้เป็นการทำงานแบบทำงานร่วมกันมากขึ้น

**1. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา** – กระบวนการให้คำปรึกษาเกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาผู้อื่น การปรึกษาหารือนี้ช่วยสร้างนิสัยที่ฝังแน่นหรือฝึกการสะท้อนความคิดของผู้อื่นก่อนที่จะนำไปใช้

**2. เชิญการให้ข้อมูลที่สร้างสรรค์** – การเคารพความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกแหล่งจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับความคิดและแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่

**3. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกัน** – ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้คนสามารถเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันได้

**4. อำนวยความสะดวกในการระดมความคิดข้ามสายงาน** – สภาพแวดล้อมทางกายภาพควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดและกีดกันความคิดแบบแยกส่วนกัน

**5. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง** – ตั้งใจให้ผู้คนรับผิดชอบต่อจำนวนแหล่งข้อมูลที่พวกเขาได้รับและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น

**6. ให้รางวัลแก่ผู้คนสำหรับการแบ่งปันข้อมูล** – เน้นว่าการกักตุนข้อมูลต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากขึ้น Rosen พูดเลยว่าพนักงานจะได้รับวันหยุดพิเศษสำหรับการแบ่งปันข้อมูล

**7. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม** - ระยะสั้นควรจัดตั้งเฉพาะกิจที่อิงตามประเด็นและสมาชิกได้รับรางวัลหรือโบนัสเพื่อเข้าร่วม กลยุทธ์ที่แนะนำคือผู้ที่เข้าร่วมและได้รับโบนัสจะจัดตั้งเฉพาะกิจระยะสั้นอื่น ๆ และทำงานร่วมกันต่อไป

**8. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน** – แทนที่จะส่งเสริมผู้ที่มีผลงานเป็นเอกสาร ให้ส่งเสริมตามกระบวนการทำงาน เช่น ปรึกษาหารือกับผู้อื่นเมื่อทำการตัดสินใจหรือไม่

**9. จำลองความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**– โดยการแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น ชี้นำแทนที่จะตัดสิน และให้คำปรึกษาผู้อื่น แบบจำลองที่ประสบความสำเร็จของการทำงานแบบทำงานร่วมกันจะส่งเสริมให้ผู้อื่นทำเช่นเดียวกัน

**10. ใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น** – ใช้น้ำเสียงเดียวกันกับที่คุณใช้เมื่อพูดคุยกับเพื่อน

**11. กีดกันการแข่งขันภายใน** – เมื่อกลุ่มต่างๆ ถูกกีดกันซึ่งกันและกัน การทำงานแบบทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการสนับสนุนและจะเป็นผลให้เกิดการกักตุนข้อมูล

**Wilson** (2019) เป็นนักเขียนอิสระ อาศัยอยู่ที่กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักร กล่าวถึง 5 กลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานแบบทำงานร่วมกันของทีมว่าหากคุณต้องการปรับปรุงการทำงานแบบทำงานร่วมกันในทีมของคุณ ให้ดูเคล็ดลับห้าข้อเหล่านี้เพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**1 ทำความรู้จักทีมของคุณ** (Get to Know Your Team) แต่ละคนมีความฝัน แผนงาน มุมมอง และทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานแบบทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำความรู้จักกับแต่ละคน ค้นหาว่าอะไรเป็นแรงบันดาลใจให้แต่ละคนและอะไรทำให้พวกเขาเลือก เพื่อให้คุณสามารถเข้าถึงพวกเขาอย่างถูกวิธีเพื่อใช้ประโยชน์จากพวกเขาได้ดีที่สุด ค้นหาว่าแต่ละคนเก่งในเรื่องใดและจุดอ่อนของพวกเขาคืออะไร จากนั้นช่วยพนักงานเหล่านั้นให้ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านั้นทั้งต่อตนเองและภายในทีม เมื่อแต่ละคนมีความชัดเจนว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคนคืออะไร พวกเขาสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นว่าสมาชิกในทีมคนใดจะขอความช่วยเหลือได้หรือถามความคิดเห็นตามความเชี่ยวชาญของพวกเขา

**2 จับคู่จุดแข็งในการทำงาน** (Match Strengths to Work) เมื่อคุณรู้ว่าแต่ละคนเก่งในด้านใดแล้ว ให้ใช้จุดแข็งเหล่านั้นเพื่อมอบหมายงานที่ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่พวกเขาเชี่ยวชาญได้ดีที่สุด

บางคนอาจเก่งในการคิด แต่อาจพยายามดิ้นรนเพื่อดำเนินการ ดังนั้น คุณจึงต้องการให้ผู้คนมีบทบาทที่จุดแข็งของพวกเขาสามารถใช้ประโยชน์ได้ และพวกเขาสามารถพึ่งพาสมาชิกในทีมของพวกเขาในจุดที่พวกเขาอ่อนแอกว่าได้ เช่นเดียวกับคุณในฐานะเจ้าของธุรกิจ จ้างคนที่จะมาทำให้ทักษะของคุณเติมเต็มในจุดที่คุณอ่อนแอ

**3 สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม** (Create Space for Innovation) พนักงานทุกคนควรรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันความคิดของตนกับทีม หากไม่เป็นเช่นนั้น คุณจะไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากพนักงานของคุณ เมื่อผู้คนรู้สึกไม่สบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น พวกเขาจะลำบากในการเข้าร่วมแผนที่พวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมอะไรเลย และในฐานะเจ้าของธุรกิจ คุณจะไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีจากพนักงานของคุณ หากคุณไม่สามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาเพื่อปรับปรุงการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องถามคำถามที่ถูกต้องกับคนที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่คุณต้องทำในธุรกิจของคุณเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

ขอให้พนักงานแบ่งปันความคิดและคิดร่วมกัน อย่ามัวแต่รอให้คนอื่นมาแชร์ความคิด ลองถามดู แล้วฟัง ไม่ใช่ว่าทุกความคิดจะยอดเยี่ยม แต่ถ้าคุณฟังและพิจารณาแต่ละความคิด มันจะแสดงให้ทีมของคุณเห็นว่าคุณให้ความสำคัญกับแนวคิดของพวกเขา และพวกเขาจะรู้สึกปลอดภัยที่จะแบ่งปันมากขึ้น ฝึกฝนการอภิปรายที่นี่ ท้าทายและตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวคิดเพื่อช่วยให้ทีมของคุณเติบโตโดยการคิดผ่านความคิดของพวกเขา ไม่ใช่แค่การมาพร้อมกับความคิด แต่เป็นการคิดให้ผ่านด้วย

**4 หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก** (Make Time & Space for Fun) หากคุณต้องการเพิ่มการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในสถานที่ทำงาน ให้พิจารณาจัดกิจกรรมสนุกๆ หรืองานสร้างทีมสำหรับทีมของคุณ กิจกรรมกระฉับกระเฉงประเภทนี้ช่วยสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างผู้คนของคุณ เมื่อพวกเขาอยู่นอกสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดั้งเดิม พวกเขาจะมีโอกาสทำความรู้จักสมาชิกในทีมในฐานะสมาชิกในทีม ช่วยให้ผู้คนรู้สึกผ่อนคลายและเปิดกว้างมากขึ้นเมื่อทำงานร่วมกันเพราะรู้สึกว่าพวกเขารู้จักและเข้าใจกันมากขึ้น

เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกเชื่อมโยงกันมากขึ้น พวกเขาสามารถให้การสนับสนุนมากขึ้นในระหว่างการท้าทายที่ยากลำบาก นี่เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ทุกอย่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีต่อสุขภาพ

**5 นำโดยตัวอย่าง** (Lead by Example) วัฒนธรรมธุรกิจขนาดเล็กของคุณเริ่มต้นที่จากบนลงล่าง ทีมของคุณต้องการใครสักคนที่จะเป็นผู้นำ เป็นผู้นำทีมของคุณสามารถไว้วางใจและไปขอความช่วยเหลือและสนับสนุนได้ เป็นผู้นำมากกว่าท้าทายทีมของคุณและช่วยให้พวกเขาเติบโตเหนือขอบเขตที่คุ้นเคย เมื่อทีมของคุณรู้สึกว่าพวกเขามีคนรับฟัง ไดรับการท้าทาย และให้การสนับสนุน พวกเขาสามารถบรรลุสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คุณคิด แม้กระทั่งที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปไม่ได้

**Pewsey** (2019) เป็นผู้ดูแลการตลาดออนไลน์ของ Geldards LLP คาร์ดิฟฟ์, เวลส์, ประเทศสหราชอาณาจักร กล่าวถึง 6 วิธีง่ายๆ ในการโปรโมตการทำงานร่วมกันภายในทีม – และวิธีเพิ่มความสำเร็จของคุณ

1. **สร้างความไว้วางใจและรับฟังทีมของคุณ** (Build Trust And Let Your Team Be Heard) เพื่อให้ทีมทำงานแบบททำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความไว้วางใจและการสื่อสาร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณมีสมาชิกในทีมทำงานจากระยะไกล) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่ผู้คนรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นทำให้ผู้คนรู้สึกมีคุณค่าและสามารถสร้างความแตกต่างในเชิงบวกได้ สร้างโอกาสให้ทุกคนได้รับการรับฟังอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีการสื่อสารที่เปิดกว้างในทีมของคุณ

หากคุณเป็นผู้จัดการ อย่าลืมตรวจสอบกับทีมของคุณอย่างสม่ำเสมอ สิ่งนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจอย่างต่อเนื่องว่าสิ่งใดที่ได้ผลภายในทีมของคุณ และสิ่งใดที่อาจทำให้เกิดปัญหา พยายามจัดการประชุมแบบตัวต่อตัวรายเดือนในปฏิทินสำหรับสมาชิกแต่ละคนในทีมของคุณ การขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมเป็นรายบุคคลและการสละเวลาฟังสิ่งที่พวกเขาพูดจะกระตุ้นให้พวกเขาไม่เพียงแค่สนับสนุนความคิดเท่านั้น แต่ยังทำให้รู้สึกเป็นสมาชิกที่มีค่าของทีมอีกด้วย

1. **ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน** (Promote A Sense Of Inclusion) การส่งเสริมความสามัคคีภายในทีมของคุณช่วยสร้างบรรยากาศของมิตรภาพและความภักดี ซึ่งทีมรู้สึกได้รับแรงบันดาลใจและสบายใจที่จะแบ่งปันความคิด ทีมที่ใกล้ชิดจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกระตุ้นให้กันทำงานหนักขึ้นในที่สุด ด้วยการสร้างความรู้สึกของการรวมทีมของคุณจะรู้สึกว่าความคิดเห็นและความรู้ของพวกเขามีค่าและพวกเขากำลังมีบทบาทสำคัญในทีม

ผู้คนเจริญเติบโตได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการสื่อสารแบบเปิดกับเพื่อนร่วมงาน พยายามจัดทีมให้ตามทันกันทุกสัปดาห์ ซึ่งแต่ละคนออกความเห็นมีส่วนร่วมในโครงการต่อเนื่องได้ เมื่อทีมของคุณให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทำงานร่วมกันแบบเปิดเป็นอันดับแรก แต่ละคนจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายที่ใหญ่กว่ามาก ทำให้พวกเขาได้รับแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

คุณยังสามารถสร้างความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งโดยจัดกิจกรรมสร้างทีมที่สนุกสนานนอกสำนักงาน อย่าท้อถอย – กิจกรรมการสร้างทีมช่วยให้เพื่อนร่วมงานมองเห็นกันและกันในฐานะบุคคล มากกว่าที่จะเป็นแค่เพื่อนร่วมงาน การใช้เวลาร่วมกันนอกที่ทำงานช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างทีมและทำให้การทำงานแบบทำงานร่วมกันสะดวกสบายและสร้างสรรค์มากขึ้น

1. **กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน** (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities) ความหายนะของการทำงานเป็นทีมคือความสับสน การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรับผิดชอบอาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความขุ่นเคืองเมื่อเพื่อนร่วมทีมพยายามค้นหาว่าพวกเขาเหมาะสมกับพลวัตของทีมอย่างไร ด้วยการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทุกคนในทีมจะรู้ว่าควรไปหาใครเพื่อสอบถามหรือคำแนะนำ และเข้าใจว่าบทบาทของพวกเขาเหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในทีมอย่างไร

นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน ทีมของคุณจะมีทักษะที่หลากหลายโดยรวม และการใช้สิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้ทีมของคุณเข้ากันได้และดึงจุดแข็งของผู้คนมารวมกัน

1. **เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม** (Agree On Team Goals) ตราบใดที่ผู้คนมีโครงการและวัตถุประสงค์เป็นของตัวเอง ทีมจะประสบความสำเร็จในที่สุดเมื่อทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคุณสามารถเห็นงานของคุณมาพร้อมกับเพื่อนร่วมงานของคุณ มันจะช่วยให้ทีมของคุณประสบความสำเร็จและมีแรงจูงใจที่จะไปให้ถึงเส้นชัยด้วยกัน การตกลงเรื่องเป้าหมายของทีมไม่เพียงแต่ทำให้ทั้งทีมของคุณบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจโดยรวม แต่ยังปลูกฝังความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน - ขับเคลื่อนแรงจูงใจในระยะยาวและประสิทธิภาพการทำงาน
2. **ใส่ใจกับความพยายามของทีม** (Pay Attention To Team Efforts) แรงจูงใจขับเคลื่อนผลผลิต การตระหนักว่าทีมของคุณทำงานได้ดีเมื่อใดจะสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานได้ เมื่อผู้คนรู้สึกว่าการทำงานหนักของพวกเขาได้รับการยอมรับและให้คุณค่า มันทำให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้ว่างานของพวกเขาเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งดีๆ ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทีมของคุณรู้สึกมีความสุขและเติมเต็มในบทบาทของพวกเขาเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมและสร้างแรงบันดาลใจให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิผล

ลองฉลองชัยชนะเล็กน้อย ใน Drop Task (Ayoa) คุณสามารถแสดงความยินดีกับทีมของคุณที่ทำผลงานได้ดีโดยกดที่ตัวเลือกขอแสดงความยินดีเมื่อพวกเขาทำงานใดงานหนึ่งเสร็จ สิ่งนี้จะแสดงการโปรยกระดาษเฉลิมฉลองให้กับงานที่ทำเสร็จแล้ว - ทำให้พวกเขาได้รับการยอมรับอย่างยอดเยี่ยมหลังจากบรรลุเป้าหมายที่สำคัญทั้งหมดนั้น

1. **ใช้เครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อช่วยในการทำงานของทีม** (Use A Collaboration Tool To Aid Team Productivity) เนื่องจากอุปกรณ์ของเราติดอยู่ทุกที่ที่เราไป เทคโนโลยีจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เราปฏิบัติตามบทบาทและความรับผิดชอบของเราได้ การใช้เครื่องมือการจัดการงานและโครงการ เช่น Droptask [Ayoa] จะช่วยให้ทีมของคุณรับทราบข้อมูลอัปเดตและความคืบหน้าของงานทั้งหมด ส่งเสริมทักษะการสื่อสารของทีมด้วย Droptask [Ayoa] Chat – ช่วยให้เพื่อนร่วมงานสามารถแบ่งปันและสื่อสารทั้งโดยตรงและเป็นกลุ่ม บวกกับความสามารถเพิ่มเติมในการส่งงานภายในแชท คุณจะไม่สูญเสียงานในชุดข้อความสนทนาอีกต่อไป

**Crosby** (2017) เป็นผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่ด้านการเงินของ www. theuncommonleague.com กล่าวถึง 10 เคล็ดลับเพื่อเพิ่มการทำงานแบบทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานดังนี้

1. **ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน** (Encourage Communication Between Departments) วิธีที่เร็วที่สุดวิธีหนึ่งในการทำลายสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันคือการตำหนิแผนกอื่นในการที่พวกเขาพยายามทำงาน เมื่อทีมอื่นถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย การทำงานแบบทำงานร่วมกันจะกลายเป็นการแข่งขัน

Elsbeth Mcsorley เขียนที่ Predictive Index ว่า ​​“แม้แต่ในโลกของ SMB บริษัทต่างๆ ก็สร้างการแข่งขันโดยไม่ได้ตั้งใจในนามของความเชี่ยวชาญพิเศษ “แทนที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ขัดแย้ง คุณสามารถส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันโดยการใช้ระบบการสื่อสารสองทางที่มีลำดับชั้นที่เป็นทางการน้อยกว่า”

Mcsorley ใช้การขายและการตลาดเป็นตัวอย่างทั่วไปของเรื่องนี้ แทนที่จะโทษฝ่ายขายที่ทำการตลาดเพื่อยอดขายต่ำ ทีมงานสามารถทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ฝ่ายการตลาดสามารถเรียนรู้สิ่งที่ทีมขายต้องการเพื่อสร้างสื่อที่ตรงเป้าหมาย ในขณะที่ฝ่ายขายสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่มีคุณภาพ ให้ข้อมูลด้านการตลาดที่ดีขึ้นจากสิ่งที่จะทำงาน

1. **เอาใจเขามาใส่ใจเรา** (Walk A Mile In A Department’s Shoes) ความเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะสำคัญสำหรับทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกัน ทุกคนมีงานที่ทำเต็มที่ และทุกคนมีระบบสำหรับองค์กรของตนเอง เมื่อพนักงาน ทีมงาน และแผนกต่าง ๆ เข้าใจถึงสิ่งที่อีกฝ่ายต้องเผชิญ พวกเขาสามารถเห็นอกเห็นใจและหาวิธีที่จะมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการของพวกเขา

“สร้างระบบหมุนเวียนที่พนักงานสามารถทำงานในด้านอื่นเพื่อพัฒนาความเห็นอกเห็นใจและรับมุมมองภาพรวม” ที่ปรึกษา Kevin และ Jackie Freiber กรัมเขียน

สิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะทำให้พนักงานมีความเห็นอกเห็นใจมากขึ้น แต่ยังช่วยให้พวกเขาคิดหาวิธีแก้ไขที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบริษัทอีกด้วย

1. **จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ** (Set Up Regular Town Hall Meetings) ทีมงานที่ Optimum Employer Solutions สนับสนุนให้บริษัทต่างๆ มีการประชุมทุกไตรมาส (หรือทุกเดือนสำหรับ SMB ที่ยืดหยุ่น) แบบลงมือปฏิบัติจริงเพื่อทบทวนประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ และประเด็นภายในแต่ละแผนก

ในขณะที่หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกรายงานในทีมของพวกเขา ทั้งบริษัทสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนะแนวคิดในการปรับปรุงได้ เป้าหมายของการประชุมคือการแบ่งปันข้อมูลและความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้น ทั้งหมดทั้งมวลคือ ทีมจะร่วมมือกันได้อย่างไรหากพวกเขาไม่รู้ว่าแผนกอื่นเผชิญปัญหาอะไรอยู่?

การประชุมเหล่านี้จะเจริญรุ่งเรืองเมื่อผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปราศจากการตัดสินโดยการฟังและใส่ใจสิ่งที่แต่ละคนพูด พนักงานที่เก็บตัวหรือไม่มั่นใจสามารถทดสอบความกล้าของพวกเขาและดูว่าเกิดอะไรขึ้นเมื่อพวกเขาแสดงความเห็นในกลุ่ม

"การข่มขู่อาจเป็นอุปสรรคที่น่าหงุดหงิดที่ขัดขวางความคิดที่ดีที่สุดที่จะแสดงออกมา" Phuong Kieu เขียนใน Idea Drop “เอาชนะอุปสรรคนี้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์และปราศจากการตัดสิน ที่ซึ่งแนวคิดและการอภิปรายใหม่ๆ ได้รับการยอมรับอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเล็กน้อยหรือแปลก หรือมีความทะเยอทะยานและน่าทึ่ง”

จำไว้ว่าแผนการที่ดังที่สุดไม่ได้ดีที่สุดเสมอไป ทีมที่มีพื้นที่ว่างสำหรับทุกคนในการสนทนามีโอกาสมากที่สุดในการได้แนวคิดที่หลากหลายที่สุด

**4.** **รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร** (Listen to Ideas on All Levels of The Organization) นอกเหนือจากการสร้างเขตปลอดการตัดสินแล้ว การประชุมที่ห้องประชุมรวมสามารถพิสูจน์ได้ว่าฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นทั่วทั้งบริษัท

Carol Kinsey Goman ที่ปรึกษาเขียนที่ Forbes ว่า "ผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่เพียงแต่บอกว่าพวกเขาต้องการข้อมูลจากทุกคน พวกเขาส่งสัญญาณที่ไม่ใช่คำพูดของการรวมเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้คนให้ความสนใจอย่างเต็มที่ รับฟังอย่างระมัดระวัง และมองในแง่ดี"

พนักงานและนักศึกษาฝึกงานระดับล่างมักจะรู้สึกประหม่าเมื่อเข้าหาผู้บริหาร แต่ถ้าพวกเขารู้สึกว่าพวกเขาจะได้รับการรับฟัง คุณสามารถส่งเสริมผู้นำในทุกระดับในบริษัทของคุณได้

**5**. **ขอให้ทีมผู้บริหารเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกต่างๆ** (Ask Management Teams to Bridge Gaps Across Departments) ทีมงานของ Capsim Management Simulations เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างหรือทำลายวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันภายในองค์กรได้ ในขณะที่พนักงานระดับล่างสามารถเข้าถึงการข้ามทีมและแผนกต่างๆ ได้ ผู้นำสามารถเชื่อมช่องว่างและนำผู้คนมารวมกัน

ตัวอย่างเช่น รองประธานทีมหนึ่งอาจติดต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อแนะนำพนักงานระดับล่างที่พยายามจะทำงานร่วมกัน หรือรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสองคนสามารถเป็นผู้นำความคิดริเริ่มร่วมกันและรวมแผนกของตนจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น

ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด การสนับสนุนการทำงานแบบทำงานร่วมกันจากบนลงล่างจะช่วยให้แนวคิดแผ่ซ่านไปทั่วทั้งบริษัท

**6. อธิบายเหตุผลว่าทำไมงานบางอย่างจึงมีความสำคัญ (**Explain the Reasons Why Certain Tasks Are Important) หากทีมกำลังทำงานในแผนที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท ก็มีแนวโน้มที่จะดึงดูดสมาชิกในทีมและแผนกอื่นๆ ที่ต้องการจะช่วยหรือต้องการเห็นพวกเขาประสบความสำเร็จ

เคล็ดลับนี้เป็นไปอันเดียวกันกับการเพิ่มความโปร่งใสและข้อมูล เพื่อนร่วมงานของคุณมีแนวโน้มที่จะช่วยเหลือคุณมากขึ้นหากพวกเขาเข้าใจผลกระทบของบทบาทของพวกเขา

“สิ่งหนึ่งที่ยากและน่าหงุดหงิดที่สุดสำหรับพนักงานที่จะกลืนคืองานที่ไม่ค่อยยอมรับคือการไม่สมเหตุสมผลและไม่สามารถอธิบายได้” Sarah Landrum จาก Training Industry เขียน “พนักงานมักต้องการทราบว่าทำไมพวกเขาถึงทำในสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่ การตอบคำถามนี้สำหรับพวกเขาสามารถช่วยขจัดการพูดคุยที่เกียจคร้านและส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานที่แท้จริง

1. **เรียนรู้ที่จะถอยจากโครงการ** (Learn to Step Back from A Project) การทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่ใช่แค่การตกลงเข้าร่วมทุกกิจกรรม โครงการ หรืองานเท่านั้น Beth Kanter ได้สร้างแนวทางในการหลีกเลี่ยงความเหนื่อยหน่ายในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ซึ่งมีโครงการที่หลากหลายมากเกินไปที่ขัดขวางไม่ให้คุณทำงานจริง เธอสนับสนุนให้ผู้คนเรียนรู้วิธีปฏิเสธหรือปฏิเสธข้อเสนอเข้าร่วมทีม อาจเป็นเพราะความสามารถของคุณอยู่ไกลเกินขอบเขตของโครงการหรือเพราะคุณมีโครงการมากเกินไปแล้ว

“คุณไม่สามารถปฏิเสธหัวหน้าหรือคณะกรรมการของคุณได้ตลอดเวลา” Kanter เขียน “แต่คุณสามารถวาดเส้นที่ชัดเจนเพื่อให้รู้ว่าเมื่อใดที่ภาระงานของคุณกำลังจะล้มแหลว และคุณต้องแจ้งให้หัวหน้าของคุณทำการปรับเปลี่ยนตามสมควร”

**8. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม** (Establish Clear Roles and Specialties Within a Team Environment) คำแนะนำนี้เป็นไปตามหัวข้อเดียวกันกับการเรียนรู้เมื่อต้องออกจากโครงการ การดึงสมาชิกในทีมมาทำงานร่วมกันอาจล้มเหลวหากไม่มีบทบาทหรือเหตุผลที่ชัดเจนในการเข้าร่วมทีม

“เมื่อผู้คนเข้าใจถึงสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขา และบทบาทของพวกเขาเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในทีมอย่างไร สิ่งนี้จะส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน” โค้ชธุรกิจ Cynt Hia Stuckey กล่าวใน Telegraph “เมื่อทีมมีเป้าหมายร่วมกันและแต่ละคนสามารถพูดได้ว่าการกระทำของพวกเขาสนับสนุนวัตถุประสงค์เหล่านี้อย่างไร คุณจะสร้างความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น”

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมแต่ละคนที่คุณเลือกทำงานร่วมกันนั้นเหมาะสมที่สุดสำหรับงานที่ทำอยู่ มิฉะนั้น คุณกำลังดึงผู้คนที่อาจไม่จำเป็นต้องอยู่ที่นั่น

**9. ค้นหาโอกาสในการสร้างพันธะทางสังคม** (Find Opportunities to Form Social Bonds) การสนับสนุนให้พนักงานเข้าสังคมและสร้างโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์สามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทุกระดับโดยธรรมชาติ ที่ปรึกษา Shaun Beck กล่าว สิ่งที่เริ่มต้นจากการพูดคุยเล็กๆ น้อยๆ ระหว่างมีตติ้งหลังเลิกงานสามารถเปลี่ยนเป็นการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมในอีกไม่กี่สัปดาห์ต่อมา

“ผู้คนมักจะร่วมมือกันมากขึ้นและให้ข้อเสนอแนะที่เปิดกว้างและตรงไปตรงมาแก่กันและกัน หากพวกเขามีสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง” เขากล่าว

อีกครั้ง ความรับผิดชอบนี้ตกอยู่ที่ฝ่ายบริหาร หากผู้นำสามารถสร้างโอกาสทางสังคมได้ พนักงานก็มีโอกาสที่จะรวมตัวกันและสร้างสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นทางสังคม

**10. สร้างมุมการทำงานแบบทำงานร่วมกันในสำนักงาน** (Create Collaboration Corners in Office) สิ่งที่น่าสนใจคือ การปรับปรุงการทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่ได้หมายความถึงการฝึกอบรมพนักงานของคุณให้ทำงานร่วมกันหรือปรับปรุงการทำงานเป็นทีมเสมอไป ทีมงานที่ Bloomfire นำหน้าจากบริษัทอาหารจานด่วนที่สร้างเค้าโครงแฟรนไชส์โดยคำนึงถึงจิตวิทยาของลูกค้า ด้วยการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย คุณสามารถสร้าง “โซนการทำงานร่วมกัน” ทั่วทั้งสำนักงาน:

ตั้งโซนกาแฟหรือของว่างหลายโซนรอบสำนักงาน หาก Keurig เป็นเครื่องทำน้ำเย็นใหม่ คุณต้องการให้แน่ใจว่าพนักงานกำลังประชุมและพูดคุยกัน

ลองถอดโต๊ะห้องประชุมขนาดใหญ่ออกแล้วเปลี่ยนเป็นโต๊ะเล็กสองสามโต๊ะ วิธีนี้จะทำให้หลายทีมประชุมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ได้ในคราวเดียว

จัดพื้นที่นั่งสบาย ๆ รอบสำนักงานซึ่งบางคนสามารถทบทวนโครงการหรือประชุมด่วนได้

โซนการทำงานแบบทำงานร่วมกันเหล่านี้ไม่เพียงแต่ให้พื้นที่สำหรับการประชุมและทำงานอย่างเงียบๆ เท่านั้น แต่ยังมองเห็นได้เพื่อให้ทุกคนในบริษัทเห็นการทำงานเป็นทีมในการดำเนินการ

การเปลี่ยนจากการทำงานแบบแยกส่วนเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้ในชั่วข้ามคืน อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มุ่งมั่นในการขยายการมีส่วนร่วมของทีมสามารถดำเนินการได้ทันทีเพื่อช่วยให้พนักงานก้าวออกจากกรอบและทำงานร่วมกัน

**Linders** (2017) เป็นที่ปรึกษาอิสระโดยใช้เว็ปไซต์ของตนเอง www.benlinders.com กล่าวถึง การร่วมมือกันเป็นมากกว่าการมีทีมสหสาขาวิชาชีพ นอกจากนี้ ผู้อาวุโสและทีมเดิมพันต้องทำงานแบบทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับผู้จัดการและพนักงาน ต่อไปนี้คือตัวอย่างที่แสดงสิ่งที่คุณทำได้เพื่อปรับปรุงการทำงานแบบทำงานร่วมกัน:

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรู้ว่าเรามุ่งหวังที่จะบรรลุอะไร

2. นึกภาพว่าคุณทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด เช่น การประเมินตนเองที่คล่องตัวหรือการหวนกลับอย่างคล่องตัว

3. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ใช้ตัวอย่างเช่นวิธีการแบบลีนหรือแบบวิกฤตเพื่อค้นหาคอขวดที่ต้องลบออกก่อน

4. ปลูกฝังความร่วมมือในรูปแบบการทำงานของคุณ ทำให้เป็นธรรมชาติสำหรับคนที่จะทำงานแบบทำงานร่วมกัน

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน เช่น โดยเน้นการเปิดกว้าง ความโปร่งใส และการแบ่งปัน

6. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและเป็นตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานแบบทำงานร่วมกัน

7. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ตัวอย่าง เช่น การทำงานเป็นคู่ การประชุมยืนขึ้นเป็นประจำ การรวมกลุ่ม การระดมกำลัง ฯลฯ

8. กำหนดคำศัพท์ทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น คุณสามารถตกลงที่จะใช้กรอบงาน เช่น Scrum, Safe หรือแม้แต่ People CMM เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางที่ -- ผู้คนกำลังทำงานร่วมกันและตกลงกันว่าคุณอยากจะปรับปรุงอะไรต่อไป

9. เฉลิมฉลองความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือ ให้รางวัลแก่ผู้คนและทีมสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

คุณต้องลงทุนเวลาและเงินเพื่อเพิ่มความร่วมมือ บางครั้งอาจดูเหมือนง่ายขึ้นและเร็วขึ้นหากผู้คนไม่ทำงานร่วมกัน แต่ในระยะยาว การทำงานแบบทำงานร่วมกันจะได้ผลมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานร่วมกันให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า เร็วกว่า ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

**Viki** (2017) เป็นบรรณาธิการที่ Strategyzer และผู้เขียนหนังสือ Pirates In The Navy: How Innovators Lead Transformation กล่าวถึง กิจกรรมที่สัมพันธ์กันสี่ประการที่สามารถกระตุ้นช่วงเวลาแห่งความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน

**1. ช่วยค้นหา** (Help Seeking) สิ่งนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานแต่ละคนตระหนักดีว่าพวกเขามีปัญหาที่พวกเขาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเองและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น บริษัทต่างๆ มีแนวโน้มที่จะให้รางวัลหมาป่าโดดเดี่ยวที่แก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ในทางตรงกันข้าม ทีมสร้างสรรค์มีวิธีมากมายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการขอความช่วยเหลือจากกันและกัน พฤติกรรมการแสวงหาความช่วยเหลือจะสร้างโอกาสสำหรับปฏิสัมพันธ์ทางสังคมประเภทต่างๆ ที่สามารถกระตุ้นข้อมูลเชิงลึกโดยบังเอิญ

**2. ให้ความช่วยเหลือ** (Help Giving) นี่คือความเต็มใจของเพื่อนร่วมงานที่จะอุทิศเวลาและความสนใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา วิธีนี้ใช้ได้ผลดีที่สุดเมื่อมีความตั้งใจจริงที่จะช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการมีส่วนร่วมในเชิงบวก การทำงานแบบทำงานร่วมกันดังกล่าวมักหมายถึงการมีส่วนร่วมในโครงการที่อยู่นอกเหนือคำบรรยายลักษณะงานของผู้คน ในองค์กรส่วนใหญ่ การให้ความช่วยเหลือดังกล่าวจำเป็นต้องมีการจัดการกับระบบราชการเพื่อที่จะได้รับอนุญาตให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ในองค์กรที่สร้างสรรค์ ทีมงานจะได้รับพื้นที่และโครงสร้างที่สนับสนุนการแสวงหาและให้ความช่วยเหลือในรูปแบบที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและไม่เป็นทางการ

**3. การปรับเปลี่ยนความคิด** (Reflective Reframing) ช่วยค้นหาและช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องใส่ใจกับข้อมูลป้อนเข้าของกันและกัน และใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อปรับแต่งและปรับปรุงแนวคิดดั้งเดิมของพวกเขา แทนที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างไร้เหตุผล การมีส่วนร่วมในเชิงบวกอาจรวมถึงการช่วยให้เพื่อนร่วมงานปรับปัญหาใหม่จากมุมมองอื่น นอกจากนี้ ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือจะต้องเต็มใจที่จะใช้ข้อมูลที่พวกเขาได้รับเพื่อปรับเปลี่ยนความคิดเดิมของพวกเขา ไม่มีประโยชน์ที่จะขอความช่วยเหลือหากคุณไม่ได้ใช้สิ่งที่คุณกำลังเรียนรู้เพื่อคิดใหม่และแก้ไขความคิดเดิมของคุณ หากการแสวงหาและช่วยเหลือเป็นสองด้านของเหรียญนวัตกรรม การปรับโครงสร้างแบบสะท้อนกลับเป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายรวมกันเพื่อสร้างมูลค่า

**4. การเสริมแรง** (Reinforcement) บทบาทความเป็นผู้นำภายในบริษัทคือการเสริมสร้างค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันซึ่งให้รางวัลและส่งเสริมการแก้ปัญหาร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ความช่วยเหลือในการแสวงหาความต้องการในสภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกมองว่าเป็นจุดอ่อนหรือไร้ความสามารถ ไม่ควรให้รางวัลแก่การพยายามแก้ปัญหาในฐานะปัจเจกบุคคล การให้การช่วยเหลือต้องเป็นที่ยอมรับและยกย่องแทน ต้องขจัดอุปสรรคทางราชการในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน สำหรับโครงการนวัตกรรม บริษัทต้องสร้างและสนับสนุนทีมสหสาขาวิชาชีพ

เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเจริญรุ่งเรือง บริษัทต่างๆ จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่กลุ่มคนประเภทต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อกลายเป็นพลังส่วนรวม การมีผู้คนจากสาขาวิชาต่างๆ ทำงานร่วมกันจะช่วยให้มีการแสดงและแบ่งปันมุมมองของโลกที่แตกต่างกัน หากสิ่งนี้รวมกับการขอความช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือ และการตีกรอบความคิดใหม่ บริษัทต่างๆ จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอดเยี่ยมสำหรับส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

**Rayis** (2020) เป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์ของ Planview’s Work Management Solutions ได้เสนอแนะ 6 วิธีเพิ่มการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

**1. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง** (Communicate Clearly and Often) การสื่อสารที่ดีมีความสำคัญต่อทีมเสมือนที่มีประสิทธิภาพ แต่ละคนต้องมีความเข้าใจอย่างแน่วแน่ในการจัดลำดับความสำคัญ กำหนดเวลา ความคาดหวัง และวัตถุประสงค์ตลอดเวลา นอกจากนี้ การประสานงานจะง่ายขึ้นเมื่อผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีมสามารถเห็นได้ว่าใครกำลังทำงานอะไรและเมื่อใด

ผู้จัดการโครงการควรตรวจสอบกับแต่ละบุคคลบ่อยๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานแล้ว จุดประสงค์คือเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลรู้สึกมีส่วนร่วมและมีอำนาจ ซึ่งช่วยสร้างความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท

เคล็ดลับอีกประการหนึ่งในการส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันทางไกลคือการสื่อสารว่าทีมมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร สิ่งนี้มักจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่แท้จริงมากกว่ารางวัลภายนอก นอกจากนี้ยังเพิ่มความน่าจะเป็นที่ทุกคนดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

**2. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน** (Set Communication Boundaries and Norms) ข้อดีอย่างหนึ่งสำหรับพนักงานเสมือนคือมีอิสระในการทำงานในรูปแบบของตนเอง ผู้จัดการโครงการควรสนับสนุนความยืดหยุ่นนี้ ระงับความต้องการการจัดการขนาดเล็กหรือติดตามงานมากเกินไป การถามคำถาม เช่น สมาชิกในทีมต้องการสื่อสารอย่างไร ช่วงเวลาใดของวันที่แต่ละคนมีประสิทธิผลมากที่สุด และเมื่อใดที่แต่ละคนต้องการออฟไลน์

การสื่อสารความชอบเหล่านี้กับทีมจะช่วยส่งเสริมการเคารพขอบเขตและความต้องการของแต่ละคน สิ่งนี้สามารถเพิ่มขวัญกำลังใจและทำให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถทำงานได้ดีที่สุด สิ่งสำคัญคือต้องคำนึงถึงเขตเวลาในการตัดสินใจเหล่านี้ด้วย เนื่องจากชั่วโมงการทำงานที่ทับซ้อนกันอาจมีไม่มากนัก

ผู้จัดการโครงการควรกำหนดบรรทัดฐานสำหรับทีมโดยรวมเพื่อให้ทำงานตามแผนและปรับปรุงการสื่อสาร การประชุมบังคับอาจเป็นหนึ่งเดียว การนำหน้าจากระเบียบวิธีแบบคล่องตัว การประชุมสแตนด์อัพประจำวันที่มีความยาวไม่เกิน 15 นาทีสามารถเกิดประสิทธิผลได้

บรรทัดฐานการทำงานแบบทำงานร่วมกันระยะไกลอื่น ๆ อาจรวมถึงการใช้งานมาตรฐานของบางแอปพลิเคชันสำหรับการสื่อสารที่สอดคล้องกันและเวลาที่ทุกคนควรออนไลน์ ผู้จัดการโครงการยังสามารถให้แนวทางสำหรับความถี่ในการสื่อสาร ความเร็วในการตอบกลับข้อความ และการโต้ตอบอื่นๆ แต่ละทีมควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกบรรทัดฐานและเครื่องมือของตนเองที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญของตน

**3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานแบบทำงานร่วมกัน** (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels) การทำความเข้าใจบุคลิกภาพของทีมและรูปแบบการสื่อสารสามารถช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น บางคนสนุกกับการเห็นเพื่อนร่วมงานในวิดีโอด้วยสัญญาณอวัจนภาษา ในขณะที่คนอื่นๆ ชอบการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการโต้ตอบแบบตัวต่อตัว เครื่องหมายประการหนึ่งของผู้จัดการที่ดีคือการรู้ว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในสถานการณ์ใดและกับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลใด

ตัวอย่างเช่น การประชุมทางวิดีโอเป็นสิ่งจำเป็น แต่อาจเป็นเรื่องที่ท้าทาย เป็นการยากที่จะจัดเซสชั่นที่มีประสิทธิผลเมื่อทุกคนพยายามพูดพร้อมกัน การมีระเบียบมากขึ้นสามารถรับประกันเซสชั่นอันมีค่าซึ่งทุกคนมีโอกาสพูด

เจ้าภาพหรือผู้ดำเนินรายการสามารถเผยแพร่วาระการประชุมโดยแบ่งเวลาให้แต่ละคนนำเสนอได้ อีกทางเลือกหนึ่งคือให้คนที่ต้องการถามคำถามหรือแสดงความคิดเห็นยกมือในกล่องแชท จากนั้นผู้กลั่นกรองสามารถจดจำได้ในเวลาที่เหมาะสม

ผู้จัดการควรส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันทางไกลจากพนักงานที่เป็นคนเก็บตัวและไม่ค่อยพูด การขอความคิดเห็นสามารถนำพวกเขาเข้าสู่การสนทนาและทำให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น เช่นเดียวกับที่จะติดตามพวกเขาในภายหลัง นอกจากนี้ยังใช้กับการประชุมที่พนักงานทางไกลอยู่ในวิดีโอและพนักงานคนอื่นๆ อยู่ในสำนักงานด้วยกัน

**4. ให้เวลากับการสร้างทีม** (Make Time for Team Building) ความเข้มงวดของการประชุมที่เป็นทางการเหล่านี้ทำให้ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น ชั่วโมงแห่งความสุขเสมือนจริง การเล่นเกมออนไลน์ การประชุมทางวิดีโอกับสัตว์เลี้ยง และอื่นๆ สามารถช่วยสร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจได้ เหตุการณ์เหล่านี้สามารถให้การติดต่อของมนุษย์ตามธรรมชาติที่ผู้คนอาจพลาดในการตั้งค่าสำนักงาน

กลุ่มอาจารย์ในสหราชอาณาจักรและนิวซีแลนด์ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการชุมนุมเสมือนจริงอย่างไม่เป็นทางการในช่วงการระบาดใหญ่และพบว่ามีประโยชน์เพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น กิจกรรมเครือข่ายออนไลน์ทั่วโลกช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ไม่เคยพบหน้ากันสามารถสนทนาแบบเสมือนจริงได้ เพื่อนร่วมงานที่พบกันในสำนักงานเพียงไม่กี่ครั้งได้รู้จักกันดีขึ้นและเริ่มติดต่อกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้เปิดประตูสู่โอกาสในการทำงานแบบทำงานร่วมกันในอนาคต

**5. เฉลิมฉลองความสำเร็จ** (Celebrate Successes) ผู้จัดการโครงการควรใช้การทำงานร่วมกันระยะไกลเพื่อยกย่องพนักงานที่สมควรได้รับ เมื่อต้องแยกตัวจากคนรอบข้าง พนักงานที่อยู่ห่างไกลอาจรู้สึกถูกยกย่อง เครียด และไม่แน่ใจเป็นพิเศษ Gartner ยืนยันว่าช่วงเวลาที่ก่อกวนทำให้พนักงานต้องได้รับการยอมรับในความสำเร็จเพิ่มขึ้นประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์

ผู้จัดการจะต้องพยายามรู้ว่าทีมใดกำลังทำงานอยู่และผลงานของแต่ละคน สามารถช่วยถามคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จล่าสุด ความคิดสร้างสรรค์ อุปสรรคที่พวกเขาเอาชนะ หรือเพื่อนร่วมงานที่ช่วยพวกเขาได้ คำขอบคุณเล็กๆ น้อยๆ เช่น บัตรของขวัญ ขนมปังปิ้งออนไลน์ หรือช่วงพักร้อนอาจช่วยได้มาก

**6. แบ่งปันไฟล์และข้อมูล** (Share Files and Data) การทำงานแบบทำงานร่วมกันจากระยะไกลนั้นง่ายกว่ามากเมื่อทีมสามารถแชร์เอกสารและข้อมูลได้ในที่เดียว ตามหลักการแล้ว ทุกคนสามารถเข้าถึงและแก้ไขเอกสารโครงการทั้งหมดได้อย่างปลอดภัย ใด ๆการเปลี่ยนแปลงควรปรากฏแก่ทีมทันที โดยมีการควบคุมเวอร์ชันเพื่อดูเอกสารล่าสุด

วิธีการนี้จะป้องกันไฟล์และข้อมูลอื่นๆ ไม่ให้สูญหายในสเปรดชีต อีเมล และระบบแยกส่วนอื่นๆ ทีมทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีมุมมองโดยรวมในข้อมูลโครงการล่าสุดและรายละเอียด การแสดงภาพกิจกรรม เหตุการณ์สำคัญ การขึ้นต่อกัน วันที่ครบกำหนด และสิ่งกีดขวางบนถนนช่วยให้โครงการต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), และ Rayis (2020) ดังกล่าวข้างต้น สามารถระบุแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน

ตารางที่ ...... แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน

| **ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** | Dunne | Tolson | Lau | Witte | Wilson | Pewsey | Crosby | Linders | Viki | Rayis |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. นําโดยตัวอย่าง (Lead By Example)
 |  | ✓ | ✓ |  | ✓ |  |  |  |  |  |
| 1. มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)
 |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  | ✓ |
| 1. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)
 |  |  | ✓ |  |  |  | ✓ |  |  | ✓ |
| 1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)
 |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |
| 1. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.)
 | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)
 |  |  | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)
 |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  | ✓ |
| 1. ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)
 |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |
| 1. กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)
 |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |
| 1. สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation)
 |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |
| 1. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun)
 |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |
| 1. ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ
 |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |
| 1. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
 |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |
| 1. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)
 |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards)
 |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place)
 |  | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)
 | ✓ |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |
| 1. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)
 | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts)
 |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |
| 1. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often)
 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |
| 1. ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion)
 |  |  |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |  |
| 1. เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)
 |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 1. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice)
 |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |
| 1. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่างๆ (Encourage Collaboration Across Departments)
 |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.)
 | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency)
 |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture)
 |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.)
 | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members’ Strengths)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities)
 |  |  | ✓ |  |  | ✓ |  |  |  |  |
| 1. ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)
 | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ระบุและใช้เครื่องมือการทํางานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. อํานวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทํางานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration)
 |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |
| 1. กําหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities)
 |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments)
 |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department’s Shoes)
 |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 1. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization)
 |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 1. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings)
 |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 1. อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสําคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important)
 |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 1. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)
 |  |  |  |  |  | ✓ | ✓ |  |  |  |
| 1. สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office)
 |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 1. ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business)
 | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. สํารวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks)
 |  |  | ✓ |  |  |  |  | ✓ |  |  |
| 1. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms)
 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |
| 1. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทํางานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration)
 |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |
| 1. ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.)
 |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |
| 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)
 |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  | ✓ |

**ขั้นตอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Joseph** (2019) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสามารถปรับปรุงการฝึกฝนของครู – นี่คือวิธีรับกรอบความคิด

เมื่อครูใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานร่วมกันโดยขอความคิดเห็นจากครูในการตัดสินใจ ให้การสนับสนุนครูอย่างเพียงพอ และสร้างชุมชนที่ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ครูมักจะมีแนวโน้มที่จะยังคงอยู่ในโรงเรียนเหล่านั้น

ในฐานะครูใหญ่ 11 ปีและหัวหน้าภาค 2 ปี ข้าพเจ้าให้นิยามภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่ามีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ความเป็นเจ้าของของการศึกษา และการแบ่งปันแนวคิดด้านการสอนและการสอน การทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นความสามารถและทักษะที่พัฒนาขึ้นจากความอ่อนน้อมถ่อมตน ความอดทน และวิสัยทัศน์

อย่างที่ไมเคิล จอร์แดนกล่าวไว้ว่า "พรสวรรค์ชนะเกม แต่การทำงานเป็นทีมและความเฉลียวฉลาดชนะการแข่งขัน" ปีที่ดีที่สุดของฉันในฐานะผู้นำ คือ ช่วงเวลาที่เรามีความเป็นผู้นำร่วมกันในโรงเรียน

**จากการแยกตัวสู่ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** **(**Collaborative Leadership**)**

ต่อไปนี้คือขั้นตอนบางส่วนที่ฉันแนะนำสำหรับการเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership)

**ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms)** เพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพในระดับสูงสุด ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ขั้นตอนแรกนี้เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบส่วนบุคคลรวมกับผลลัพธ์ของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น:

เรามุ่งมั่นที่จะ….

* สม่ำเสมอ คิดแง่บวก และสื่อสารกับผู้อื่นในเวลาที่เหมาะสม
* ไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอในผลงานและความเป็นอยู่ของเราและของกันและกัน
* จบการประชุมแต่ละครั้งด้วยรายการดำเนินการและกำหนดเวลาสำหรับการทำงานในอนาคต
* มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบ และตรงไปตรงมา
* -มีความสนุก

**ขั้นตอนที่ 1 2. ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue)** เราต้องจำไว้ว่าให้ “ใช้คำพูดของเรา” เช่นเดียวกับที่เราขอจากนักเรียนของเรา ทีมทำงานแบบทำงานร่วมกันของคุณอาจต้องเลือกหลักสูตรใหม่ วิเคราะห์ข้อมูล หรือศึกษาวิธีการสอนแบบใหม่ การมีการอภิปรายช่วยปรับปรุงการสนทนาและช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถระบุความคิดหรือความคิดของพวกเขาได้ในขณะที่คุณสร้างฉันทามติหรือตัดสินใจ การย้ายจากการสนทนาไปสู่บทสนทนาช่วยให้ทีมสามารถขยายความรู้ของแต่ละบุคคล รวมมุมมองที่หลากหลาย ฟังอย่างกระตือรือร้น และจดจ่อ

**ขั้นตอนที่ 1 ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict** ) ด้วยความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งก็เพิ่มขึ้น การสนทนาอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นการมีกลยุทธ์สำหรับทีมผู้นำในการติดตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะช่วยสนับสนุนแต่ละบุคคล ขั้นตอนนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมืออาชีพ ความไว้วางใจ และมักจะให้โอกาสในการเติบโตสำหรับทีม

**ขั้นตอนที่ 1 พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies)** ไม่ใช่หน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่จะตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรแล้วจึงบอกกับกลุ่ม นั่นเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็นความรับผิดชอบของทีมในการพิจารณาปัญหา ตัดสินใจทิศทาง แล้ววางใจให้หัวหน้างานสนับสนุน กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอาจแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม แต่การมีแผนที่จะก้าวไปข้างหน้าและแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอนั้นเป็นแก่นของความเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน(Collaborative Leadership)

**ขั้นตอนที่ 1 มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard)** นี่อาจดูเหมือนเป็นคำกล่าวที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน แต่การรู้และการทำเป็นสองสิ่งที่แตกต่างกัน การถูกรับฟังเป็นมากกว่าการเป็นผู้พูดในการประชุม ผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันต้องอำนวยความสะดวกให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยินดีต้อนรับผู้เข้าร่วมใหม่ การแสวงหาความคิดเห็นจากหลายๆ คนจะสร้างความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวตั้งแต่เริ่มต้น ความไว้วางใจคือความเชื่อหรือความเชื่อมั่นว่าผู้นำมีความน่าเชื่อถือและถือผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนเป็นสำคัญ เป็นกาวที่ยึดไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 1 ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”)** การย้ายจากการแก้ปัญหาไปสู่วิธีการแก้ปัญหาต้องมีการสนทนาครั้งสุดท้ายก่อนแก้ปัญหาเกี่ยวกับอาจมีสิ่งที่น่าตื่นเต้นที่ไม่ทราบสาเหตุหรือผลที่ตามมาของการตัดสินใจ การเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่รู้จักจะช่วยทีมในการสนับสนุนการตัดสินใจ ถ้าเป็นไปได้ คุณควรมีหลายเสียงเพื่อนำไปสู่การอภิปรายเกี่ยวกับ "เหตุผล" ของการตัดสินใจ อย่างที่เราทุกคนทราบกันดีอยู่แล้วว่าจะมีคนที่ผลักดันการตัดสินใจเรื่องความร่วมมือและความเป็นผู้นำอยู่เสมอ การพิจารณา "จะมีเกิดอะไรขึ้น" จะสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

**ขั้นตอนที่ 1 สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)** เมื่อขั้นตอนข้างต้นเสร็จสิ้นและตัดสินใจแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องปิดวงจรและสื่อสารอย่างเปิดเผยกับพนักงาน อาจเป็นอีเมลภายในสั้นๆ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการประชุมเจ้าหน้าที่เต็มรูปแบบ จุดประสงค์ของการสนทนาเหล่านี้คือต้องโปร่งใสและลดข้อไม่จริงเกี่ยวกับสิ่งที่ตัดสินใจ เหตุผล และโดยใคร คนติดตามคนไม่ใช่ตำแหน่ง ความเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็น รูปแบบที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนและนักเรียน เฮนรี่ ฟอร์ด เคยกล่าวไว้ว่า "การมาด้วยกันคือจุดเริ่มต้น การอยู่ด้วยกันคือความก้าวหน้า และการทำงานแบบทำงานร่วมกันคือความสำเร็จ" ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน(Collaborative Culture) และความเป็นผู้นำซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกที่ยั่งยืนต่อโรงเรียนหรือเขตการศึกษาของผู้เรียนและผู้นำ

**Elorus** (2018) กล่าวถึง 6 Steps for Establishing a Collaboration Culture and Building Effective Teams in The Workplace ว่า การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานและการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีต้องใช้ทักษะของบุคลากรอย่างจริงจัง ความรู้สึกไว้วางใจ และการใช้วิธีการสร้างทีมและแนวคิดสำหรับพนักงานในสำนักงานของคุณ

**ขั้นตอนที่ 1 ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to Know your Team)**

สิ่งแรกและสำคัญที่สุดที่คุณต้องทำในฐานะผู้นำคือการใช้เวลาและเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานของคุณ โดยเฉพาะสิ่งที่ผลักดันให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น (What Drives them to Perform Better.) ในการทำเช่นนั้น คุณต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์แบบมืออาชีพที่มีความหมายกับพวกเขาในขณะที่ให้ความสนใจกับความสามารถและนิสัยใจคอของพวกเขา

ด้วยวิธีนี้ พวกเขาจะเชื่อใจคุณมากขึ้นและรู้สึกสบายใจในที่ทำงาน การสร้างความไว้วางใจในทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก (Building Trust in Teams is Quite Important) เมื่อคุณต้องการให้สมาชิกทำงานแบบทำงานร่วมกันโดยไม่เกิดความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับพวกเขาเพราะเป็นการพิสูจน์ความคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญ ในทางกลับกัน จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพของทีมด้วย

**ขั้นตอนที่ 2 สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)**

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานไม่ใช่งานที่ใครๆ ก็จัดการได้ ก่อนเริ่มสร้างทีม คุณต้องถามตัวเองก่อนว่าคุณมีทักษะในการเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้หรือไม่ ตำแหน่งของคุณในธุรกิจคือการให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อพนักงานและวิธีขององค์กรที่จะไปถึงจุดนั้น การจัดการทีมอย่างมีประสิทธิภาพจะนำทีมของคุณไปสู่เป้าหมายของบริษัทในขณะที่ทำให้พวกเขาใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น บ่อยครั้ง คุณมีหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีความเครียด งานของคุณคือส่งเสริมความโปร่งใสและเปิดช่องทางการสื่อสารอยู่ตลอดเวลาสำหรับการสนทนาที่สร้างสรรค์

**ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)**

หากคุณต้องการให้ทีมของคุณแข็งแกร่งและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในทีม พาทีมของคุณออกไปทานอาหารเย็นที่ร้านอาหารดีๆ เป็นระยะๆ เพื่อส่งเสริมการสื่อสารที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ดีในการทำความรู้จักกันในภาวะที่มีความเครียดน้อยลง ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง การเดินทางท่องเที่ยวหนึ่งวันไปยังจุดหมายปลายทางใกล้เคียงจะช่วยสร้างความมหัศจรรย์ในการสร้างทีมที่แข็งแกร่งและสภาพแวดล้อมที่น่ารื่นรมย์ในที่ทำงาน การแสดงว่าคุณชื่นชมทีมของคุณ (Appreciate Your Team) ในระดับส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของพวกเขา การฉลองวันครบรอบการทำงานและวันเกิดเป็นวิธีที่ดีในการแสดงความขอบคุณสำหรับการอุทิศตนและความพยายามที่พวกเขาทำในแต่ละวัน สุดท้าย สมมติว่างบประมาณของคุณเอื้ออำนวย การจัดสรรพื้นที่สำนักงานเพื่อสร้างห้องเด็กเล่นหรือห้องที่เงียบสงบสำหรับพนักงานเพื่อให้พวกเขาได้ผ่อนคลาย จะสร้างบรรยากาศที่ดี

**ขั้นตอนที่ 4 วางแผนร่วมกับทีม (Plan along with the Team)**

หากคุณต้องการทราบวิธีจัดการทีมให้ประสบความสำเร็จ กฎข้อใดข้อหนึ่งที่ใช้ในระดับสากลคือการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง การเป็นผู้นำที่ดีหมายถึงการพูดคุยเรื่องลำดับเวลา และ Workflow ถ้าแปลเป็นไทยให้เข้าใจง่าย ๆ ก็อาจแปลได้ว่า กระแสงาน หรือลำดับในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบหลาย ๆ องค์กรจึงถึงขั้นศึกษา รวบรวมข้อมูล พัฒนา ‘Workflow’ ขึ้นมา ให้เป็นเอกสารคู่มือสำหรับการดำเนินงานของพนักงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีระเบียบ แบบแผน เป็นขั้นตอนที่ไม่สับสน พนักงานที่ต้องปฏิบัติงาน ก็สามารถเรียนรู้ และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ว่องไว ไม่สับสน) กับทีมของคุณ คุณต้องคิดตารางเวลาที่จะทำให้ลูกค้าพอใจแต่จะไม่ทำให้พนักงานของคุณทำงานหนักเกินไป แทนที่จะมอบหมายงานและกำหนดเส้นตาย ให้ทีมของคุณกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำโครงการ สิ่งนี้จะส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้พวกเขาค้นหากลยุทธ์การจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รับฟังพวกเขา ส่งเสริมการระดมความคิด และให้พวกเขารับผิดชอบส่วนของตนในโครงการ การเคารพในความเร็วและขั้นตอนการทำงาน (เท่าที่พวกเขาเคารพในหน้าที่ของตน) จะทำให้พวกเขามีอิสระที่จะทำงานได้ดีขึ้นโดยปราศจากภาระของความคาดหวังที่ไม่เป็นจริง นอกจากนั้น เพื่อช่วยให้พนักงานของคุณค้นพบประโยชน์ของการติดตามโครงการ การตรวจสอบงาน และประสิทธิผลของทีม ทั้งหมดต้องขอบคุณการใช้ซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 5 เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)**

การเป็นมืออาชีพไม่ได้หมายความว่าคุณต้องเข้มงวดและจริงจังตลอดเวลา การมารวมกันเป็นทีมเพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จของคุณหลังจากทำโปรเจ็กต์ยากๆ เป็นอะไรที่สดชื่น เสนอขนมปังปิ้งด้วยไวน์หรือ แชมเปญ หากมีโอกาส ให้ทีมของคุณ! ขอบคุณพวกเขาสำหรับความพยายามและความทุ่มเทของพวกเขา เตือนพวกเขาว่าการเป็นทีมที่แข็งแกร่งทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ตั้งแต่แรก! นั่นอาจรวมถึงรางวัลบางอย่างเช่นกัน เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นรูปธรรม คุณเลือกได้! คุณสามารถแจกของขวัญเล็กๆ น้อยๆ แต่มีความหมาย ประกาศโบนัส หรือโปรโมชั่นที่สมควรได้รับ

**ขั้นตอนที่ 6 เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn together from Failures)**

แง่มุมที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานคือการปล่อยให้ความล้มเหลวสอนบทเรียนที่มีค่าแก่คุณบทบาทของคุณในฐานะหัวหน้าทีมคือการตระหนักถึงบทเรียนเหล่านั้นและอำนวยความสะดวกในการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องการความสนใจจากทีมของคุณในอนาคต เมื่อชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดและความไม่สอดคล้องกัน คุณจะสามารถคิดแผนฉุกเฉินสำหรับกรณีที่คล้ายกันที่อาจเกิดขึ้นได้ การสนทนากับทีมของคุณและอนุญาตให้พวกเขาเสนอความคิดเห็นจะช่วยปลูกฝังสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทั้งในแง่ของความเร็วและประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานจึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และไม่ควรเป็นเรื่องยาก – แนวทางที่มีมนุษยธรรมและความเข้าใจเป็นพื้นฐาน!

**Dyer และ Dyer** (n.d.) ขั้นตอนเหล่านี้เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยเฉพาะ หรือสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาขั้นตอนเฉพาะของทีมได้

**ขั้นตอนที่ 1 ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)** การสร้างเป้าหมายร่วมกันและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สนับสนุน

**ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการประชุมทีมพลวัต** (**Collaborative Team Dynamics Meeting Process)** ที่ทำงานร่วมกัน การกำหนดบทบาท มาตรการ กลยุทธ์การสื่อสาร การให้ผลย้อนกลับ และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ไม่เครียดที่ทำงานร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 3 งานความร่วมมือภายใน** **(Inner Collaboration Work)** กระบวนการฝึกสอนภายในเป็นชุดกิจกรรมภายในทุกระดับที่ใช้เพื่อเปลี่ยนโครงสร้างความเชื่อและอารมณ์ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงศักยภาพภายในของตนและนำไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันได้

**ขั้นตอนที่ 4 ทักษะการทำงานแบบทำงานร่วมกัน** **(Collaboration Skills)** ทักษะหลักห้าประการที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกัน คือ การฟังอย่างกระตือรือร้น การสนทนา การตอบรับ การจัดการความขัดแย้ง และการอำนวยความสะดวก

**ขั้นตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน** **(Collaborative Team Relationships)** การพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลกับสมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน** **(Collaborative Leadership Skills)** อำนวยความสะดวกในการวางแผนและการตัดสินใจในการสร้างวัฒนธรรมของทีมในการเสริมอำนาจ และรักษาขอบเขตส่วนบุคคล

**ขั้นตอนที่ 7 ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** **(Stakeholder Strategy)** พัฒนาความสัมพันธ์เชิงรุกกับแผนกสำคัญและบุคคลที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เราเสนอบริการของเราในสี่ระดับเพื่อให้ทีมและบุคคลสามารถสัมผัสกับผลกระทบจากการสร้างขีดความสามารถของกระบวนการทำงานแบบทำงานร่วมกันในรูปแบบที่ตรงกับความต้องการและกรอบเวลาเฉพาะของพวกเขา

**Kashyap** (n.d.) กล่าวถึง จะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันได้อย่างไร คำถามคือ: วิธีสร้างทีมการทำงานร่วมกันที่เติบโต? ควรทำอย่างไรเพื่อเพิ่มอำนาจให้ทีมทำงานร่วมกัน?( Build A Collaborative Tea) อ่านเคล็ดลับในการสร้างสถานที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันในงานที่ซับซ้อน

**ขั้นตอนที่ 1 ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals’ Strengths)**

ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกัน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือต้องเป็นจริงเกี่ยวกับช่องโหว่ของแต่ละคน ในภารกิจของคุณในการเริ่มต้นการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ให้เริ่มต้นด้วยการสร้างทีมจากบุคคลที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สมาชิกคนหนึ่งชดเชยส่วนที่บกพร่องของผู้อื่น คุณจะสามารถระบุได้อย่างง่ายดายว่าสมาชิกในทีมคนใดจะมีส่วนร่วมในส่วนใด โดยจับคู่กับงานที่เหมาะสมและเหมาะสมกับจุดแข็งของพวกเขา

**ขั้นตอนที่ 2 สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)**

ด้วยความคาดหวังที่เป็นจริงอย่างชัดเจนในทีม พวกเขาจะสามารถมุ่งความสนใจไปที่งานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากขึ้น ทีมทั้งหมดจะได้รับโอกาสในการนำเสนอความคิดและรับการสนับสนุนในสิ่งเดียวกัน จะชี้แจงเป้าหมายให้สมาชิกในทีมแต่ละคนชัดเจนได้อย่างไร?

* ทบทวนบทบาทของพวกเขา
* ตรวจสอบความรับผิดชอบของพวกเขา
* ชี้แจงความคาดหวังของพวกเขา
* อนุญาตการเรียนรู้ข้ามสาย

**ขั้นตอนที่ 3 ใช้เครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)**

บริษัทอย่าง Bosch ที่ใช้ซอฟต์แวร์การทำงานแบบทำงานร่วมกันแบบออนไลน์สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันบนคลาวด์ช่วยให้บริษัทต่างๆ เข้าถึงข้อมูลจากทุกที่เพื่อให้แน่ใจว่าผู้คนทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มทั่วไป ทีมสามารถแชร์ไฟล์ได้พร้อมกัน สื่อสารแบบเรียลไทม์ และมีการทำงานแบบทำงานร่วมกันแบบโต้ตอบ นำความคิดสร้างสรรค์ออกมา

**ขั้นตอนที่ 4 ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)**

สถานที่ทำงานสมัยใหม่มีผู้คนจากภูมิหลังและประสบการณ์ชีวิตที่หลากหลาย ให้โอกาสพวกเขาแต่ละคนเปิดใจกว้างเกี่ยวกับความคิดและพฤติกรรมของพวกเขา เข้าถึงทุกสถานการณ์ด้วยมุมมองที่แตกต่าง เมื่อบุคคลแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในทีม ดังนั้นพวกเขาให้แนวทางการทำงานด้วยความนับถือในเชิงบวกซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพโดยรวม

**ขั้นตอนที่ 5 ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)**

ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมเป็นทุนมนุษย์ คุณสามารถจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมโดยเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลของบริษัท นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต ดังนั้น การสนับสนุนให้ทีมท้าทายสภาพที่เป็นอยู่จึงหมายถึงการรักษามาตรฐานที่ถูกต้อง มันทำให้พนักงานรู้สึกมีค่าถ้าคุณตระหนักถึงความคิดนอกกรอบของพวกเขา

**ขั้นตอนที่ 6 ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)**

อย่าลืมฉลองความสำเร็จของทีมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณและประสิทธิภาพของทีม ความสำเร็จไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงินเป็นหลัก ทุกครั้งที่บรรลุเป้าหมายด้วย พาทีมออกไปทานอาหารกลางวันหรือสั่งพิซซ่า กระตุ้นให้พวกเขาแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความแตกต่าง สิ่งนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความมั่นใจและทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้น แสดงให้พวกเขาเห็นว่าความพยายามของพวกเขาไม่ได้ถูกมองข้าม

**ขั้นตอนที่ 7 สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)**

การแบ่งปันความรู้สึกเป็นชุมชนที่พนักงานรู้สึกปลอดภัย ได้รับการดูแล และสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่มีใครอยากเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่พวกเขาถูกทำให้รู้สึกเหมือนเป็นคนนอก มันทำลายความหมายทั้งหมดของการทำงานในทีมและทำให้เป็นไปไม่ได้ที่จะทำสิ่งที่มีความหมายสำเร็จ ทำให้พวกเขารู้สึกเป็นสังคมที่เข้มแข็ง สบายใจขึ้น แบ่งปันความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม และช่วยแก้ปัญหาเชิงลึก ทีมจะมีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีมุมมองระดับโลก

**ขั้นตอนที่ 8 กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)**

คุณไม่สามารถทำทุกอย่างโดยลำพังได้ และแน่นอนว่าคุณไม่สามารถให้คนกลุ่มเดียวกันปรากฏตัวตลอดเวลาได้ เมื่อคุณเริ่มมอบหมายงาน บุคคลจะรู้สึกมีพลังเพราะจะรู้สึกว่าการกระทำของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์กร พวกเขาจะกระตือรือร้นมากขึ้นที่จะอยู่ในทีมและพยายามอย่างเต็มที่ พวกเขารู้สึกมีคุณค่ามาก และรู้สึกว่าพวกเขามีบทบาทสำคัญในการทำงาน

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), และ Kashyap (n.d.), ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิงได้กล่าวถึงขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันที่น่าสนใจ คือ

**Joseph (2019** กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms)
2. ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue)
3. ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work Through Conflict)
4. พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies)
5. มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard)
6. ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) ย้ายจากปัญหาไปสู่วิธีแก้ปัญหา
7. สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)

**Elorus** (2018) กล่าวถึง 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความรู้จักกับทีม (Get to Know Team)
2. สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)
3. จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)
4. วางแผนร่วมกับทีม (Plan Along with the Team)
5. เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)
6. เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn Together from Failures)

**Dyer and Dyer** (n.d.) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)
2. กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)
3. ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work)
4. เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills)
5. สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships)
6. ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)
7. ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)

**Kashyap** (n.d.) กล่าวถึง 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals’ Strengths)
2. สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)
3. ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)
4. ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)
5. ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)
6. ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)
7. สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)
8. กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)

**การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน**

**Chase** (2016) ประธานพัฒนาการศึกษาของ Peace River Sail and Power Squadron ได้พัฒนาแบบสอบถามในงานวิจัยชื่อ “Complexity Leadership Competencies” เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (ไม่เคย ไม่ค่อยจะ บางครั้ง บ่อยครั้ง เสมอๆ) มีข้อคำถาม 45 ข้อ ดังนี้

1. ปิดกั้นทีมจากการแทรกแซงจากผู้นำองค์กรภายนอก
2. ระบุกฎง่ายๆ สองสามข้อที่ออกแบบมาเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างตั้งใจ
3. ปลูกฝังปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างทีม
4. ให้เกียรติคนเก่าขณะหล่อหลอมวิสัยทัศน์ให้คนใหม่
5. ทำงานกับผู้คนที่หลากหลาย
6. ถามว่าจะมองปัญหานี้อย่างไรได้อีก
7. ให้ทีมงานจดจ่ออยู่กับเรื่องจนแน่ใจว่าเราเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว
8. บริหารจัดการการจัดหาทรัพยากรให้กับทีม
9. ระบุภารกิจขององค์กรต่อทีม
10. แบ่งปันมุมมองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกให้กับสมาชิกขององค์กร
11. กระตุ้นความตึงเครียดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการกระตุ้น/ทำให้เกิดการตัดสินใจ
12. สร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมสื่อสารความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอย่างเปิดเผย
13. บริหารจัดการความเชื่อมโยงของหลายทีม
14. แบ่งปันบทบาทความเป็นผู้นำ
15. แสดงความโปร่งใสแก่สมาชิกในทีมในการตัดสินใจ
16. ส่งเสริมความหลากหลายในการจ้างงาน
17. ส่งเสริมการเสวนาเพื่อส่งเสริมความคิด
18. นำสมาชิกในทีมมาร่วมกันสร้างแนวทางแก้ไขปัญหา
19. แลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในการบังคับบัญชาเพื่อสนับสนุนความพยายามของทีม
20. สร้างทีมที่ทำงานภายใต้การควบคุมที่ไม่เคร่งครัด
21. สร้างบรรยากาศของการระงับการตัดสินในขณะที่สมาชิกในทีมกำลังนำเสนอความคิด
22. ยินดีรับการแบ่งปันไอเดียใหม่ๆ จากสมาชิกในทีม
23. ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีภารกิจสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรของฉัน
24. จัดหาที่ว่างของพื้นที่ในสำนักงานเพื่อเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ในทีม
25. เลือกคำพูดอย่างรอบคอบเพื่อบอกกับทีมว่าสถานการณ์จริงคืออะไร
26. จัดเตรียมบริบทให้กับทีมเพื่อพิจารณาเรื่องที่อยู่ในมือ
27. แสวงหาการเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้น
28. ขอให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตามแนวทางทั่วไปที่ทำให้ที่สมาชิกในทีมจะทำงานแบบทำงานร่วมกันได้
29. เอาคนเข้าสู่สถานการณ์การเรียนรู้
30. จัดการกับความคลุมเครือด้วยความสบายใจ
31. ใช้ความอ่อนไหวต่อจังหวะของโอกาสต่อเรื่องทางการเมือง
32. กำหนดนโยบายผ่านความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ
33. สร้างช่องทางให้ทีมแบ่งปันเรื่องราวของพวกเขา
34. จัดเตรียมชุดเครื่องมือ/วิธีการให้กับทีมในการทำการตัดสินใจต่างๆ
35. เต็มใจที่จะเป็นตัวแทนของสาเหตุ (เช่นความสำเร็จของนักเรียนหรือสิทธิพลเมือง)
36. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมได้รับความช่วยเหลือด้านเทคนิคที่อาจจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
37. อำนวยความสะดวกในการเจรจาเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการกำหนดมุมมองต่อปัญหา
38. ปรับวิธีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ในมือ
39. ให้ทีมโต้ตอบได้หลากหลายวิธี
40. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์กับคนอื่นให้จดจ่อกับเป้าหมายร่วมกันของทีม
41. เสาะหาวิธีที่จะรักษานโยบายให้ไม่มีข้อจำกัดมากที่สุด
42. พิจารณามิติทางจริยธรรมของประเด็นในการตัดสิน
43. ให้รางวัลแก่ผู้ที่เสี่ยงทำกิจกรรมในรูปแบบใหม่โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
44. ออกกำลังกายร่วมกับสมาชิกในทีม
45. แทรกข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับโฟกัสทีมงานให้กลับมาในภารกิจขององค์กร

**Turning Point** (n.d.). กล่าวถึง The Turning Point Collaborative Leadership Self-Assessment Questionnaires มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลมุ่งเน้นและประเมินพฤติกรรมหลักที่มีความสำคัญต่อแนวทางปฏิบัติทั้ง 6 ประการของผู้นำที่มีการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คำถามเกี่ยวกับการประเมินตนเองโดยเฉพาะมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นการไตร่ตรองส่วนบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมหลักเหล่านี้ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่เฉพาะเจาะจง แบบสอบถามการประเมินตนเองสามารถใช้เป็นอุปกรณ์แบบสแตนด์อโลนเพื่อประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันหรือเป็นกิจกรรมในหลักสูตรหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้เข้าร่วมจะได้รับการสนับสนุนให้ใช้การประเมินส่วนตัวของพวกเขาว่าพวกเขาใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำร่วมกันบ่อยเพียงใดเป็นพื้นฐาน เพื่อระบุจุดแข็งตลอดจนพื้นที่สำหรับการเติบโตและการพัฒนา

เมื่อรวมกันแล้ว คำถามเกี่ยวกับการประเมินตนเองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้ง 6 ประการจะให้มุมมองเชิงพฤติกรรมของผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ และช่วยบุคคลในการประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันส่วนบุคคลของตน ผลลัพธ์สามารถใช้โดยบุคคล ผู้อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน หัวหน้างาน และคนอื่นๆ เพื่อเลือกหน่วยเฉพาะจาก The Collaborative Leadership Learning Modules: A Comprehensive Series หน่วยจากชุดนี้สามารถใช้เพื่อช่วยให้บุคคลและกลุ่มเพิ่มระดับความเข้าใจในแนวคิดการทำงานร่วมกันและปรับปรุงความเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

**การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)**

1. ฉันใช้เครื่องมือการประเมินเพื่อเรียนรู้ความต้องการของชุมชนอย่างเป็นระบบ
2. ฉันมั่นใจว่าเครื่องมือประเมินผลเหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องรวบรวม
3. ฉันทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม
4. ฉันรับรองการตีความข้อมูลอย่างรับผิดชอบ
5. ฉันรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนินการ
6. ฉันสนับสนุนให้ผู้คนดำเนินการกับข้อมูลมากกว่าสมมติฐาน
7. ฉันชี้แจงปัญหาก่อนวางแผนแก้ไข
8. ฉันแสวงหามุมมองที่แตกต่างทางวัฒนธรรมต่อปัญหา
9. ฉันใช้มุมมองของระบบเพื่อทำความเข้าใจชุมชน
10. ฉันมองปัญหาที่รับรู้จากมุมต่างๆ ก่อนดำเนินการต่อ

**ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)**

1. ฉันสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสำหรับชุมชนของฉันที่นำเสนอทรัพย์สินที่มีอยู่ในอนาคตที่ทำได้
2. ฉันอำนวยความสะดวกในกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสำรวจความทะเยอทะยานที่หลากหลายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน
3. ฉันอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของชุมชนที่ใช้ร่วมกันซึ่งได้รับอิทธิพลจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
4. ฉันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างกว้างขวาง
5. ฉันสร้างกรอบการทำงานสำหรับการดำเนินการโดยใช้การคิดอย่างเป็นระบบ
6. ฉันอำนวยความสะดวกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันพัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
7. ฉันสร้างเงื่อนไขสำหรับการระดมความคิดเกี่ยวกับประเด็นเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ
8. ฉันสร้างแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลาและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของชุมชน
9. ฉันอำนวยความสะดวกให้บรรลุข้อตกลงในการดำเนินการตามแผนและขั้นตอนต่อไป
10. ฉันติดตามแผนปฏิบัติการเพื่อให้แน่ใจว่าเสร็จสมบูรณ์
11. ฉันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นนวัตกรรมสำหรับปัญหาที่เกิดที่กำลังประสบในขณะที่ระดมกำลังเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

**การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)**

1. ฉันสร้างกระบวนการสื่อสารที่ทำให้ผู้คนสามารถพูดสิ่งที่อยู่ในใจได้อย่างปลอดภัย
2. ฉันปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการ "ใช้อุบายเพื่อเก็งกำไร"
3. ฉันปกป้องกลุ่มจากผู้ที่จะใช้อำนาจส่วนบุคคลเหนือกระบวนการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
4. ฉันสร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
5. ฉันมั่นใจว่ากระบวนการในการใช้ความเป็นผู้นำร่วมนั้นเปิดกว้างสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
6. ฉันแน่ใจว่ากระบวนการในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบทำงานร่วมกันมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
7. ในระหว่างขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน ฉันได้สร้างพื้นฐานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. ฉันเข้าหาการทำงานแบบทำงานร่วมกันโดยอาศัยการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก
9. ฉันทำในสิ่งที่ฉันพูด
10. ฉันแสดงให้เพื่อน ๆ เห็นว่าฉันเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

**การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว (Sharing Power and Influence)**

1. ฉันใช้อำนาจส่วนตัวของฉันอย่างรับผิดชอบ
2. ฉันแบ่งปันพลังเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มพลัง
3. ฉันแบ่งปันพลังกับผู้อื่นทุกครั้งที่ทำได้
4. ฉันเสนอให้ผู้คนมีบทบาทอย่างกระตือรือร้นในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา
5. เมื่อใช้ความเป็นผู้นำ ฉันต้องพึ่งพาเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาอย่างมาก
6. ฉันส่งเสริมความมั่นใจในตนเองในผู้อื่น
7. ฉันสร้างกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสิทธิเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ
8. ฉันสนับสนุนให้ผู้อื่นดำเนินการร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อพวกเขา
9. ฉันแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น
10. ฉันใช้การโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์เมื่อไหร่ก็ตามที่เป็นไปได้
11. ฉันเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น

**การพัฒนาคน (Developing People)**

1. ฉันมีความรับผิดชอบในการสอนงานและให้คำปรึกษาผู้อื่นอย่างจริงจัง
2. ฉันใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการพัฒนาคน
3. ฉันกำหนดบทบาทของฉันเมื่อทำหน้าที่เป็นโค้ช
4. ฉันมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้คนจากกลุ่มคนที่หลากหลาย
5. ฉันสร้างโอกาสให้ผู้คนประเมินทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขา
6. ฉันช่วยให้ผู้คนใช้ประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ
7. ฉันมองหาวิธีที่จะช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในงานของพวกเขามากขึ้น
8. ฉันช่วยให้ผู้คนใช้ประโยชน์จากโอกาสสำหรับประสบการณ์ใหม่ ๆ
9. ฉันสร้างความคาดหวังให้กับคนที่ฉันเป็นที่ปรึกษา
10. ฉันขอให้คนที่ฉันให้คำปรึกษากำหนดความคาดหวังของพวกเขา
11. ฉันมีความเห็นร่วมกัน ในแผนการฝึก รวมถึงเกณฑ์ความสำเร็จ

**การสะท้อนตัวเอง (Self-Reflection)**

1. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน
2. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อความสัมพันธ์
3. ฉันตระหนักดีถึงผลกระทบส่วนตัวของฉันที่มีต่อพลังของกลุ่ม
4. ฉันสามารถอธิบายจุดแข็งของฉันตามความเป็นจริงได้
5. ฉันสามารถอธิบายจุดอ่อนของฉันตามความเป็นจริงได้
6. ฉันทำงานเพื่อทำความเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
7. ฉันเข้าใจพลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม
8. ฉันรับฟังผู้อื่นอย่างกระตือรือร้น มีการตรวจสอบให้มั่นใจว่าเข้าใจ
9. ฉันอ่านการสื่อสารอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้อง
10. ฉันใช้เครื่องมือประเมินตนเอง เช่น คลังบุคลิกภาพเพื่อสะท้อนถึงตนเอง
11. ฉันขอผลสะท้อนกลับจากผู้คนทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านพฤติกรรมของฉัน

**Chrislip and Larson** (n.d.) ผู้แต่งหนังสือ Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference ได้สร้างแบบสอบถามชื่อ “Working Together: A Profile of Collaboration” มีคำชี้แจงว่า อ่านรายการต่อไปนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่: บริบท โครงสร้าง สมาชิก กระบวนการ และผลลัพธ์ พิจารณาอย่างรอบคอบว่าแต่ละข้อความหมายถึงอะไร และตัดสินใจว่าข้อความนั้นจริง จริงเป็นส่วนใหญ่ เท็จ หรือเท็จเป็นส่วนใหญ่

**บริบทของความร่วมมือ (The Context of the Collaboration)**

1. ตอนนี้เป็นเวลาที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่เรากำลังร่วมมือกัน
2. ความพยายามในการทำงานแบบทำงานร่วมกันของเราเริ่มต้นขึ้นเนื่องจากบุคคลบางคนต้องการทำบางอย่างเกี่ยวกับปัญหานี้
3. สถานการณ์วิกฤติมาก เราต้องลงมือทันที

**โครงสร้าง (The Structure)**

1. การทำงานแบบทำงานร่วมกันของเราสามารถเข้าถึงข้อมูลที่น่าเชื่อถือซึ่งสนับสนุนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. กลุ่มของเราสามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เรามีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนการทำงานแบบทำงานร่วมกันของกลุ่มและคณะอนุกรรมการ
4. เรามีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือเพียงพอในการวางแผนและบริหารจัดการความพยายามในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
5. สมาชิกของกลุ่มของเรารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา
6. ความเป็นสมาชิกของเราไม่ได้ถูกครอบงำโดยกลุ่มหรือภาคส่วนใดกลุ่มหนึ่ง
7. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตกลงที่จะทำงานแบบทำงานร่วมกันในประเด็นนี้
8. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตกลงกันว่าจะตัดสินใจอย่างไรโดยกลุ่ม
9. กลุ่มของเราได้กำหนดกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานเกี่ยวกับวิธีการที่เราจะทำงานแบบทำงานร่วมกัน
10. เรามีวิธีสื่อสารกิจกรรมและการตัดสินใจของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนทราบ
11. การทำงานร่วมกันของเราถูกจัดเป็นกลุ่มย่อยเพื่อทำงานเมื่อจำเป็นเพื่อเข้าร่วมในพื้นที่ปฏิบัติงานหลัก
12. มีบทบาทที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

**สมาชิก (The Members)**

1. สมาชิกสนใจที่จะตัดสินใจเป็นกลุ่มมากกว่าการปรับปรุงตำแหน่งขององค์กร
2. สมาชิกยินดีสละความคิดเพื่อแลกกับความคิดที่ดูเหมือนจะมีคุณธรรมมากกว่า
3. สมาชิกมีทักษะในการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สมาชิกของงานสมดุลการทำงานแบบทำงานร่วมกันและความต้องการทางสังคมเพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ
5. สมาชิกเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรและกลุ่ม
6. สมาชิกเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
7. สมาชิกตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการ
8. สมาชิกไว้วางใจซึ่งกันและกันมากพอที่จะแบ่งปันข้อมูล การรับรู้ และข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง

**กระบวนการ (The Process)**

1. เราคุยกันบ่อยครั้งว่าเราทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างไร
2. แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
3. กระบวนการที่เรามีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบอย่างแท้จริงต่อปัญหา
4. เรามีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
5. การเปิดกว้างและความน่าเชื่อถือของกระบวนการช่วยให้สมาชิกขจัดข้อสงสัยหรือความสงสัย
6. มีผู้นำที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับซึ่งสนับสนุนความพยายามในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน
7. ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหรือผู้มีอำนาจยินดีที่จะทำตามการตัดสินใจหรือคำแนะนำของเรา
8. เราสงวนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของเรา
9. เรามีความกังวลอย่างมากในการรักษากระบวนการที่เปิดกว้างและน่าเชื่อถือ
10. เราได้รับแรงบันดาลใจให้มุ่งเน้นการดำเนินการ
11. เราเฉลิมฉลองความสำเร็จของกลุ่มของเราในขณะที่เราก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะสุดท้าย

**ผลลัพธ์ (The Results)**

1. เรามีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้เพื่อตัดสินความสำเร็จของการทำงานแบบทำงานร่วมกันของเรา
2. เราได้กำหนดเป้าหมายชั่วคราวเพื่อรักษาแรงกระตุ้นของกลุ่ม
3. มีวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย
4. กลุ่มของเรามีประสิทธิผลในการได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์
5. กลุ่มของเรายินดีที่จะเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพ
6. เวลาและความพยายามของการทำงานแบบทำงานร่วมกันมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการรักษาความร่วมมือในธุรกิจ

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.), ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิง ได้กล่าวถึงประเด็นหลักและข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นแนวการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน ในที่นี้จะสรุปในประเด็นหลักเพื่อการประเมินได้ 11 ประเด็น ดังนี้

1. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)
2. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)
3. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)
4. การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว (Sharing Power and Influence)
5. การพัฒนาคน (Developing People)
6. การสะท้อนตัวเอง (Self-Reflection)
7. บริบทของความร่วมมือ (The Context of the Collaboration)
8. โครงสร้าง (The Structure)
9. สมาชิก (The Members)
10. กระบวนการ (The Process)
11. ผลลัพธ์ (The Results)

**กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย**

ดังกล่าวในตอนต้นว่า การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job Development) ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ (Changes in the Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance that Has Not Achieved the Expected Results) จึงต้องการนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ที่ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้สู่การปฏิบัติ (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”

ในหัวข้อที่ 2.3 ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ต้องการ พัฒนา ทำให้ได้เนื้อหา (Content) ที่เป็นองค์ความรู้เพื่อบรรจุไว้ในโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่ประกอบด้วยโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการแรก คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย และโครงการที่ 2 คือ โครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ซึ่งจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่างๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ไว้อย่างหลากหลายทางอินเทอร์เน็ท ทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาในงานวิจัยนี้ คือ

1. ทัศนะต่อนิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Murley (2011), Rabinowitz (n.d.), Moseley (2019), DiFranza (2019), Samur (2019)
2. ทัศนะต่อความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Taparia (2021), Torchio (2019), Miller (n.d.), DiFranza (2019), Yvanovich (2021)
3. ทัศนะต่อลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Schaub (2011), Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), McCombs (2021)

 (4) ทัศนะต่ออุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงาน ร่วมกัน ศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), Thuen (2016)

1. ทัศนะต่อแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ศึกษาจาก 10 แหล่ง คือ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), Rayis (2020)
2. ทัศนะต่อขั้นตอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), Kashyap (n.d.)
3. ทัศนะต่อการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Chase (2016), Turning Point (n.d.), Chrislip and Larson (n.d.)

 จากเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเอาทัศนะต่อแนวทางเพื่อพัฒนาที่มากำหนดเป็น**ปัจจัยป้อนเข้า (Input)** และนำเอาทัศนะต่อขั้นตอนเพื่อการพัฒนามากำหนดเป็น**กระบวนการ (Process)** รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากผลการพัฒนามากำหนดเป็น**ปัจจัยป้อนออก (Output)** เพื่อแสดงให้เห็นถึง**แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)** ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework for Research) ในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตารางที่ ......

**ตารางที่** ..... กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย - แนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย

134

| **ปัจจัยป้อนเข้า (Input)**แนวทางเพื่อการพัฒนา | **กระบวนการ (Process)**ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา | **ผลลัพธ์ (Output)**คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น |
| --- | --- | --- |
| 1. นําโดยตัวอย่าง (Lead By Example)2. มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)3. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)5. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.)6. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)7. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)8. ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)9. กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition)10.เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)11.สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation)12.หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun)13.ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ14.ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน15.นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)16.ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring)17.เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards)18.มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place)19.มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)20.ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)21.เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement)22.ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input)23.ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts)24.ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit)25.ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)26.สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often)27.ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice)28.ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion)29.เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)30.สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice)31.ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่างๆ (Encourage Collaboration Across Departments)32.ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.)33.ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency)34.สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture)35.ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example) 36.สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.)37.ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles)38.เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members’ Strengths)39.ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities)40.ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)41.ระบุและใช้เครื่องมือการทํางานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative)42.อํานวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming)43.ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources)44.ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)45.ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation)46.ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทํางานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration)47.กําหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities)48.ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments)49.เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department’s Shoes)50.รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization)51.จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings)52.อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสําคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important)53.สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)54.สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office)55.ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business) 56.สํารวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks)57.กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms)58.ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทํางานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration)59.ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.)60.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่อง  ทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal  Participation Across Collaboration Channels) | **Joseph** (2019 กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้1. กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms)
2. ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue)
3. ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict)
4. 4.พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision- Making Strategies)
5. มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard)
6. ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) ย้ายจากปัญหาไปสู่วิธีแก้ปัญหา
7. สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)

**Elorus** (2018) กล่าวถึง 6 ขั้นตอน ดังนี้1. ทำความรู้จักกับทีม (Get to Know Team)
2. สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)
3. จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)
4. วางแผนร่วมกับทีม (Plan Along with the Team)
5. เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)
6. เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn Together from Failures)

**Dyer and Dyer** (n.d.) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้1. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)
2. กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)
3. ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work)
4. เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills)
5. สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships)
6. ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)
7. ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)

**Kashyap** (n.d.) กล่าวถึง 8 ขั้นตอน ดังนี้1. ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals’ Strengths)
2. สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)
3. ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)
4. ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)
5. ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)
6. ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)
7. สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)
8. กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)
 | 1.โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น2.เข้าใจความขัดแย้ง3.ความมั่นใจในตนเอง4.ยอมรับความล้มเหลว5.มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน6.เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน7.ส่งเสริมการรับความเสี่ยง8.สามารถควบคุมอารมณ์9.สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง10.สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด11.เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้12.ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ13.ชื่นชมความสามารถของคนอื่น.14.ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ15.ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์16.ส่งเสริมความหลากหลาย17.สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ18.สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ19.ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง20.สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ21.เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล22.มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม23.เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น24.สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ25.ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง26.ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง27.เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์28.มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย29.สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์30.ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน31.ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย)32.มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น33.มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ34.มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม |

**เอกสารอ้างอิง**

Chase, L.L. (2016, May). *Factors and predictors of collaborative leadership competencies of community college administrators based on complexity leadership theory*. Retrieved August 21, 2021 from <https://www.proquest.com/docview/2135381228/F16A96FDF07D4F56PQ/4>

Chrislip, D.D., & Larson, E.C. (n.d.). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference.* Retrieved August 27, 2021 from <http://www.alfhouston.com/clientuploads/AskALF/David%20Crislip.Collaboration%20Checklist.pdf>

Christiansen, L. (2021, February 19). *10 Characteristics of a collaborative leadership style*. Retrieved August 3, 2021 from <https://zipschedules.com/team-collaboration/collaborative-leadership-style.html>

Crosby, P. (2017, October 17). *10 Ways to increase collaboration at work — Even if you’re an entry level employee*. Retrieved August 11, 2021 from <https://theuncommonleague.com/blog/20171017/10-ways-to-increase-collaboration-at-work-even-if-youre-an-entry-level-employee>

DiFranza, A. (2019, October 16). *Northern university graduate program: collaborative leadership: What It Is & why It’s important.* Retrieved August 1, 2021 from <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/>

DiFranza, A. (2019, October). *Collaborative leadership: What it is & why it’s important.* Retrieved July 28, 2021 from <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/>

Dunne, C. (n.d.). *8 Ways you can develop collaborative leadership*. Retrieved August 9, 2021 from [https://www.tameday.com/develop collaborative-leadership/](https://www.tameday.com/develop%20collaborative-leadership/)

Dyer. K., & Dyer, T. (n.d). *7 Step collaboration process.* Retrieved August 18, 2021 from <https://www.collaborativeoutcomesinc.com/7-step-collaboration-process/>

Elorus team. (2018, April 5). *Building highly effective trams in the workplace*. Retrieved August 18, 2021 from <https://www.elorus.com/blog/6-steps-for-creating-effective-teams-and-a-collaboration-culture-at-work/>

Gabriel-Petit, P. (2017, November 20). *Overcoming common barriers to collaboration, part 2.* Retrieved August 5, 2021 from <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/11/overcoming-common-barriers-to-collaboration-part-2.php>

Gabriel-Petit, P. (2017, October 9). *Overcoming common barriers to collaboration, part 1*. Retrieved August 5, 2021 from <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/10/overcoming-common-barriers-to-collaboration-part-1.php>

Goman, k. C. (2017, Jul 11). *Six crucial behaviors of collaborative leaders*. Retrieved August 8, 2021 from <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/07/11/six-crucial-behaviors-of-collaborative-leaders/?sh=c94e3318cbe3>

Joseph, M. (2019, September 16). *7 steps to collaborative leadership this year*. Retrieved August 18, 2021 from <https://www.eschoolnews.com/2019/09/16/how-to-focus-on-collaborative-leadership-this-year/2/>

Kashyap (n.d.) *8 Steps to collaboration to work in a collaborative environment.* Retrieved August 18, 2021 from <https://www.proofhub.com/articles/collaborative-working-environment>

Lau, G. (n.d.). *10 Collaboration strategies to improve teamwork in your company.* Retrieved August 11, 2021 from <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/collaboration-strategies/>

Linders, B. (2017, December 5). *Improving collaboration*. Retrieved August 11, 2021 from <https://www.benlinders.com/2017/improving-collaboration/>

McCombs, L. (2021, June 18). *Characteristics of a good leadership in cooperative sector*. Retrieved August 8, 2021 from <https://how.co/ht/learning-characteristics-of-a-good-leadership-in-cooperative-sector-13988/>

Miller, K. (n.d.). *Future of working: The leadership and career blog. list of the advantages of the collaborative leadership style.* Retrieved August 1, 2021 from <https://futureofworking.com/collaborative-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/>

Moseley, C. (2019, August 28). *What is collaborative leadership?.* Retrieved July 28, 2021 from <https://blog.jostle.me/blog/what-is-collaborative-leadership>

Murley, J.T. (2011, October). *Collaborative leadership*. Retrieved July 28, 2021 from <https://www.oxfordleadership.com/collaborative-leadership/>

Pewsey, R. (2019, February 25). *6 Simple ways to increase team collaboration – and how it can boost your success.* Retrieved August 11, 2021 from <https://www.ayoa.com/ourblog/6-simple-ways-to-increase-team-collaboration-and-how-it-can-boost-your-success/>

Rabinowitz, P. (n.d.). *Section 11. collaborative leadership*. Retrieved July 28, 2021, from https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main

Rayis, M. (2020, August 28). *6 Ways to boost remote collaboration*. Retrieved August 12, 2021 from <https://blog.planview.com/6-ways-to-boost-remote-collaboration/>

Reimer, L. (2019, December 10). *5 Ways to overcome common obstacles to true workplace collaboration*. Retrieved August 4, 2021 from <https://www.igloosoftware.com/blog/collaboration-in-the-workplace/>

Samur, A. (2019, March 19). *Collaborative leadership: Moving from top-down to team-centric.* Retrieved July 28, 2021 from <https://slack.com/intl/en-th/blog/collaboration/collaborative-leadership-top-down-team-centric>

Schaub, L. (2011, September 27). *Qualities of effective cooperative leaders*. Retrieved July 29, 2021 from <https://communityandconsensus.blogspot.com/search?q=20+qualities>

Taparia, N. (2021, April 9). *What is collaborative leadership and why Is It important?.* Retrieved July 30, 2021 from <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/collaborative-leadership/>

Thuen, J. (2016, September 1). *5 Tips for overcoming collaboration challenges*. Retrieved August 5, 2021 from <https://www.linkedin.com/pulse/5-tips-overcoming-collaboration-challenges-jenny-thuen>

Tolson, A. (2019, December 19). *6 Ways to improve collaboration in the workplace.* Retrieved August 9, 2021 from <https://ideadrop.co/innovation-culture/6-ways-create-collaborative-workplace/>

Torchio, (2019, August 7). *How & why collaborative leadership works*. Retrieved July 30, 2021 from <https://torch.io/blog/how-why-collaborative-leadership-works/>

Turning Point Collaborating for a New Century in Public Health (n.d.). *Collaborative leadership self-assessment questionnaires.* Retrieved August 24, 2021 from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Article/Collababorative\_Leader\_self-assessments.pdf

Viki, T. (2017, April 30). F*our ways to improve creative collaboration within teams.* Retrieved August 11, 2021 from <https://medium.com/the-lean-product-lifecycle/four-ways-to-improve-creative-collaboration-within-teams-6f19347eee7c>

Williams, B. (n.d.). *7 Whys to build collaborative leadership*. Retrieved August 3, 2021 from <https://www.forwardfocusinc.com/inspire-leaders/7-ways-to-build-collaborative-leadership/>

Wilson, F. (2019, January 30). *5 Strategies to improve team collaboration.* Retrieved August 11, 2021 from <https://www.marketcircle.com/blog/5-strategies-to-improve-team-collaboration/>

Witte, L. (2012, January 12). *Creating and leading in an environment of collaboration.* Retrieved August 11, 2021 from <https://core.ac.uk/download/pdf/10683935.pdf>

Yvanovich, R. (2021, July 6). *Why is collaborative leadership important?.* Retrieved August 1, 2021 from <https://blog.trginternational.com/what-you-need-to-know-about-collaborative-leadership>