**แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีม**

**(Team Work Skills)**

**พนิดา กระทุ่มนอก (1 กุมภาพันธ์ 2565)**

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ผลการศึกษาวรรณกรรมในวิทยานิพนธ์ “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อความกระจ่างของครูในทักษะการทำงานเป็นทีมสู่การนำไปพัฒนานักเรียน” โดยการวิจัยและพัฒนา (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) เกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีม จากหลากหลายทัศนะ จากหลากหลายแหล่งทุกมุมโลก อันจะทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้งสองโครงการของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ในงานวิจัยนี้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งการศึกษาค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ตอันเนื่องจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่างๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ไว้อย่างสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 และอย่างหลากหลายที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเพียงพอ โดยมีผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ในเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีม ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

**นิยามของการทำงานเป็นทีม**

**Tarricone and Luca** (2002) ผู้ช่วยนักวิจัยอาวุธโสของมหาวิทยาลัย Edith Cowan University, Perth, Australia กล่าวถึงความหมายของ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) จากทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังนี้ ว่า Scarnati (2001) ได้ให้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมว่า "เป็นกระบวนการร่วมมือที่ช่วยให้คนธรรมดาบรรลุผลลัพธ์ที่ไม่ธรรมดา" Harris & Harris (1996) ยังได้อธิบายไว้ด้วยว่าทีมมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมต่างฝ่ายต่างสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม การทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมผ่านการแบ่งปันความรู้และทักษะ บทความนี้ได้เน้นย้ำอยู่เสมอว่าองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของทีมคือการมุ่งเน้นไปยังเป้าหมายร่วมกันและจุดประสงค์ที่ชัดเจน (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1997; Johnson & Johnson, 1995, 1999; Parker, 1990; Harris & Harris, 1996) ทีมเป็นส่วนสำคัญของหลายองค์กรและควรเป็นส่วนหนึ่งในการส่งมอบเป็นลำดับที่สาม การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมทั้งหมดที่สร้างสภาพแวดล้อมที่พวกเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมและเข้าร่วมเพื่อส่งเสริมและฟูมฟักสภาพแวดล้อมเชิงบวกและมีประสิทธิภาพของทีม สมาชิกในทีมต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันซึ่งบรรลุเป้าหมายผ่านการทำงานร่วมกันและการพึ่งพาอาศัยกันทางสังคมมากกว่าเป้าหมายการเพื่อการแข่งขันเฉพาะบุคคล (Luca & Tarricone, 2001)

**Fay and Patterson** (2018) โดย Fay เป็นครูสอนชาวอเมริกันที่ผันตัวเป็นนักการเมืองพรรคประชาธิปัตย์ซึ่งทำหน้าที่ในคณะกรรมการอิสระที่ได้รับการคัดเลือกจากมิดเดิลเซ็กซ์เคาน์ตี้และเป็นตัวแทนของเขตนิติบัญญัติที่ 19 ในสมัชชาใหญ่แห่งนิวเจอร์ซีย์ตั้งแต่ปี 2511 ถึง 2517 และวุฒิสภามลรัฐนิวเจอร์ซีย์ตั้งแต่ปี 2517 ถึง 2521 ในฐานะวุฒิสมาชิกรัฐเขาเป็น ทนายผู้สูงอายุในบ้านพักคนชราและหอพัก ตั้งสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินสำหรับผู้สูงอายุที่เป็นสถาบันภายในกรมประชาสัมพันธ์ของรัฐนิวเจอร์ซีย์ และทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจการแผ่นดินคนแรกของตำแหน่งหลังจากแพ้การประมูลเลือกตั้งในปี 2520 ส่วน Patterson เป็นอเมริกันผู้บุกเบิกคอมพิวเตอร์ และนักวิชาการที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของ วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ที่ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียเบิร์กลีย์ ตั้งแต่ปี 1976 เขาประกาศเกษียณอายุในปี 2559 หลังจากรับราชการมาเกือบสี่สิบปีกลายเป็นวิศวกรที่มีชื่อเสียงที่ Google. ปัจจุบันเขาดำรงตำแหน่งรองประธานคณะกรรมการบริหารของ RISC-V. มูลนิธิ และ Pardee ศาสตราจารย์ด้านวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์กิตติคุณที่ UC ทั้งสองคนกล่าวถึง การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ว่าเป็นการรวมตัวกันของคนที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นแหล่งรวมความสามารถที่สมาชิกในทีมต้องใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วง ความต้องการนั้นอาจอยู่ในรูปแบบข้อมูล บริการ หรือผลิตภัณฑ์ ทีมหนึ่งหรือหลายทีมอาจเป็นกลุ่มรักษาความปลอดภัยหรือเป็นกลุ่มรักษาความปลอดภัยควบคู่ไปกับผู้ส่งมอบและที่ปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ องค์ประกอบของทีมจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ โดยสมาชิกแต่ละคนมีชุดทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีความเป็นผู้นำและการวางแนวเป้าหมายที่ยั่งยืน โดยสรุปคือ ความสามารถทั้งสามนี้มีเพื่อทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูล บริการ และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นเพื่อขับเคลื่อนหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัย โดยมีการรับประกันคุณภาพผ่านความร่วมมือซึ่งกันและกัน

**Common Sense** (n.d.) เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรชั้นนำของประเทศที่อุทิศตนเพื่อพัฒนาชีวิตเด็กและครอบครัวทั้งหมดโดยการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ การศึกษา และเสียงที่เป็นอิสระที่พวกเขาต้องการเพื่อให้เจริญเติบโตในศตวรรษที่ 21 กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการทำงานด้วยความเคารพและมีประสิทธิภาพร่วมกับกลุ่มและเป็นการแบ่งปันความรู้ของคุณ ลักษณะเด่นหลักๆ ทั่วไป เช่น การสื่อสาร การควบคุมตนเอง และความอ่อนน้อมถ่อมตน จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมเป็นมากกว่าแค่การเข้ากับคนอื่นได้ กุญแจสำคัญในการเป็นสมาชิกในทีมที่ดีคือความสามารถในการให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มก่อนความต้องการของคุณเอง

เด็กๆ มีโอกาสมากมายที่จะฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมในชีวิตประจำวันและในโลกออนไลน์ โดยผ่าน โครงการความร่วมมือของโรงเรียน กิจกรรมกีฬา และแม้แต่การตัดสินใจในครอบครัวก็ต้องการความสามารถในการยืดหยุ่นและการแก้ปัญหาได้ การทำงานได้ดีในสภาพแวดล้อมออนไลน์ทั่วไปก็มีความสำคัญมากขึ้นและความสามารถนี้ก็มีมากขึ้นด้วย บริการต่างๆ จะถูกจัดเก็บ "ในระบบคลาวด์" มากขึ้นเรื่อยๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้ผู้คนจากพื้นที่ต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้ และเครื่องมือทางวิชาชีพจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในโครงการที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้ดี

**Juneja** (n.d.) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ขั้นสูงของ Dun & Bradstreet เป็นที่รู้จักในฐานะตัวแทนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทีมที่มีประสิทธิภาพสูง กล่าวว่า ผลรวมของความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมของสมาชิกแต่ละคนในทีมเรียกว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นส่วนสำคัญที่สุดไม่ว่าจะเป็นทีมใดก็ตาม

สมาชิกทุกคนในทีมต้องแสดงและมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าร่วมกัน สมรรถนะของบุคคลเดียวไม่ถือว่าเป็นทีม แต่เป็นผลงานโดยรวมของทีมงานที่สำคัญที่สุด เราลองมาดูในสถานการณ์ชีวิตจริงกัน

บุคคลหนึ่งไม่สามารถทำงานคนเดียวในองค์กรใดๆ ได้ ดังนั้นจึงมีการสร้างทีมขึ้นโดยที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน Peter, Michael, Jackson และ Sandra เป็นตัวแทนของทีมกฎหมายในองค์กรชั้นนำ Peter และ Michael มักมีความคิดริเริ่มและพยายามทำงานให้ดีที่สุด ในขณะที่ Jackson และ Sandra มีทัศนคติในการทำงานแบบสบายๆ ทีมของพวกเขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้แม้ Peter และ Michael จะขยันทำงาน

Peter และ Michael ขยันทำงานแล้วทำไมคุณถึงคิดว่าทีมของพวกเขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้? ในการทำงานเป็นทีมนั้น; ทุกคนต้องทำงานอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นความพยายามร่วมกันของสมาชิกในทีมทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกไม่สามารถนั่งเฉยและคาดหวังให้สมาชิกคนอื่นทำงานแทนเขาได้ สมาชิกในทีมต้องมุ่งมั่นต่อทีมและองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นไม่ก่อให้เกิดผลดีและในทางกลับกันมันเบี่ยงเบนสมาธิและจุดสนใจของสมาชิกในทีม สมาชิกทุกคนควรมีทัศนคติที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่น บุคคควรพิจารณาว่าสมาชิกในทีมเป็นดั่งส่วนหนึ่งในครอบครัวที่ต่างก็ทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมจะต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด

**Moga** (n.d.) สำเร็จปริญญาตรีสาขาวารสารศาสตร์และปริญญาโทสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์ด้านการเป็นนักข่าวภาคสนามจนผันตัวมาเป็นนักเขียนบทความกล่าวว่า ให้ลองค้นหาคำว่า “คำนิยามของการทำงานเป็นทีม” และคุณจะรู้ทันทีว่ามันไม่มีคำนิยามที่มีความเห็นเหมือนกัน

แม้ว่าผู้เขียนหลายคนจะเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม แต่ก็ไม่ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาของการทำงานเป็นทีม นี่คือคำจำกัดความจำนวนหนึ่งที่เราค้นหามาได้:

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันกับกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายความว่าผู้คนจะพยายามให้ความร่วมมือโดยใช้ทักษะส่วนบุคคลและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ แม้ว่าจะมีความขัดแย้งส่วนตัวระหว่างบุคคลก็ตาม - BussinesDictionary

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นกระบวนการให้ความร่วมมือที่ช่วยให้คนธรรมดาได้รับผลลัพธ์ที่ไม่ธรรมดา - J. Scarnati

ทีมมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมต่างฝ่ายต่างสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม การทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมผ่านการแบ่งปันความรู้และทักษะ P. Harris & K. Harris

การที่ไม่มีคำจำกัดความที่แท้จริงแม้แต่ข้อเดียวพิสูจน์ให้เห็นว่าการรู้จุดประสงค์ของการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากกว่าการพยายามกำหนดความหมายของการทำงานเป็นทีม

**โดยสรุป** นิยามของทักษะการทำงานเป็นทีม จากทัศนะของแหล่งอ้างอิงที่นำมากล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง กระบวนการร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน โดยแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่พอใจร่วมกัน มีความยืดหยุ่นที่จะปรับตัวเข้าหากันอยู่เสมอพึ่งพาอาศัยกันเคารพซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายแตกต่างกันแต่มีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้จำเป็นต้องมีผู้นำในทีมและมีการวางแผนที่ยั่งยืน ไม่มองเห็นเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ซึ่งลักษณะเด่นๆของการทำงานเป็นทีมนี้ คือ การสื่อสาร การควบคุมตนเอง การรู้จักปรับตัว รวมถึงการเสียสละในการทำงานเป็นทีมไม่เอาเปรียบสมาชิกในทีม ทุกๆคนต้องมีบทบาทและหน้าที่ของตนและทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายสุงสุด

**ความสำคัญของทักษะการทำงานเป็นทีม**

**Drew** (n.d.) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการศึกษาและสอนการศึกษาของครูในระดับมหาวิทยาลัย เขาเป็นผู้ก่อตั้งบล็อก HelpfulProfessor.com ได้กล่าวถึง ประโยชน์ 6 ประการของการทำงานเป็นกลุ่ม (6 Benefits of Group Work)

**1. คุณได้รับมุมมองที่หลากหลาย (You Get a Variety of Perspectives)**

การทำงานเป็นกลุ่มทำให้คุณสามารถพิจารณาหัวข้อต่างๆ จากมุมมองของผู้อื่นได้ เมื่อคุณต้องอภิปรายหัวข้อและเจรจาว่าจะแก้ไขอย่างไร คุณจะต้องได้ฟังความคิดของคนอื่นโดยปริยาย ความคิดของพวกเขาจะมีอิทธิพลต่อความคิดของคุณและขยายขอบเขตความรู้ของคุณ สมาชิกในกลุ่มของคุณไม่ได้เป็นแค่เพื่อนร่วมการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นครูของคุณด้วย

**2. คุณพัฒนาคำศัพท์ของคุณ (You Improve your Vocabulary)**

ในการเรียนรู้ภาษาที่สอง การโต้ตอบกับผู้อื่นเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ คุณมักจะได้ยินครูสอนภาษาอังกฤษพูดถึงการเรียนรู้ตามบริบทจริง (Situated Learning) ซึ่งหมายถึงผู้ที่เรียนภาษาอังกฤษจะถูกจับเข้าสู่สถานการณ์ทางสังคมและถูกบังคับให้มีปฏิสัมพันธ์เป็นภาษาอังกฤษเพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับสถานการณ์ทางสังคมนั้นๆ ได้สำเร็จ จุดประสงค์ของการนี้คือการบังคับผู้เรียนเรียนรู้ว่ามีการใช้ภาษาอย่างไรในชีวิตจริง

คุณอาจจะไม่รู้ตัว แต่ก็เช่นเดียวกันกับในทุกสถานการณ์ของการทำงานกลุ่ม แม้ว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ของคุณ แต่เมื่อคุณถูกบังคับให้โต้ตอบกับผู้อื่น คุณจะได้เรียนรู้วิธีพูดเกี่ยวกับหัวข้อนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณจะได้เรียนรู้คำและวลีที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ และเรียนรู้ที่จะทิ้งคำและวลีที่ดูเหมือนไม่ได้ช่วยในการอธิบายมุมมองของคุณให้ผู้อื่นฟัง

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม คุณอาจเริ่มอธิบายแนวคิดด้วยวิธีใหม่ คุณอาจใช้คำและวลีใหม่ในคำอธิบายหัวข้อของคุณ ลองนึกภาพว่าเมื่อสิ้นสุดโครงงานกลุ่ม คุณนำเสนอหัวข้อต่อชั้นเรียนหรือครู และเริ่มใช้คำและวลีที่คุณไม่เคยคิดใช้มาก่อนที่จะทำงานเป็นกลุ่ม ครูของคุณจะประทับใจกับการปรับปรุงการใช้คำศัพท์ของคุณ และคุณจะสามารถเพิ่มเกรดได้

**3. คุณเรียนรู้ที่จะสอน (You Learn to Teach)**

บางครั้งคุณเป็นผู้เชี่ยวชาญในกลุ่ม สิ่งนี้อาจทำให้คุณท้อบ้างหากคุณไม่มีวิธีคิดที่เหมาะสมเกี่ยวกับหัวข้อนี้ อย่างไรก็ตาม การเป็นคนที่มีความรู้มากที่สุดในกลุ่มไม่ได้หมายความว่าคุณจะไม่ได้ประโยชน์อะไรจากงานกลุ่มมากนัก

การเป็นดั่งครูภายในกลุ่มคุณจะต้องกลั่นกรองความรู้ของคุณ แม้ว่าคุณจะคิดว่าคุณรู้ทุกอย่างที่ต้องการรู้ แต่คุณก็ยังต้องสามารถจัดระเบียบความรู้นั้นได้มากพอที่จะสอนให้ผู้คนเข้าใจ

ในกระบวนการสอนเพื่อนรุ่นเดียวกัน คุณจะต้องแยกย่อยแนวคิดออกเป็นขั้นตอนที่จัดการได้ง่าย Jerome Bruner ใช้คำว่า 'การเสริมต่อการเรียนรู้ (Scaffolding)' เพื่ออธิบายวิธีที่ครูนำเสนอข้อมูลในขนาดพอดีต่อการรับรู้ คุณจะคอยส่งข้อมูลเล็กๆ น้อยๆ ไปเรื่อยๆ จนกว่าผู้เรียนจะรวบรวมความรู้ได้ทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจหัวข้ออย่างถ่องแท้

**4. คุณเรียนรู้ที่จะจัดการบุคลิกภาพ (You Learn to Manage Personalities)**

เหตุผลหลักประการหนึ่งที่หลายคนเสียดสีในการทำงานเป็นกลุ่มคือคุณต้องทำงานกับคนที่อาจขัดแย้งกับคุณ

**5. คุณสามารถใช้พรสวรรค์ (You Can Leverage Talent)**

เรามักจะพบว่าเรามีทักษะที่แตกต่างกันกับเพื่อนๆ อันที่จริงเราอาจมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเช่นกัน! ความหลากหลายของทักษะนี้เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม

การมีปฏิสัมพันธ์ของคุณกับสมาชิกในทีมที่มีความสามารถมากกว่าคุณในบางงานทำให้คุณมีโอกาสพัฒนาตนเองมากขึ้น สมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการรวบรวมงานกลุ่มเพื่อนำเสนอได้อย่างสร้างสรรค์สามารถให้คำแนะนำกลุ่มในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายได้ สมาชิกในทีมที่มีพรสวรรค์ในการค้นคว้าสามารถสนับสนุนกลุ่มในการรวบรวมข้อมูลเพื่อยกระดับภารกิจของกลุ่ม

**6. คุณเรียนรู้ที่จะเจรจาต่อรอง (You Learn to Negotiate)**

สิ่งที่น่าผิดหวังที่สุดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับฉันคือบางครั้งผลงานสุดท้ายของโครงการกลุ่มอาจไม่ใช่สิ่งที่ฉันต้องการ เป็นเรื่องยากสำหรับผู้ที่ชอบความสมบูรณ์แบบที่จะเห็นว่าแนวคิดและมุมมองในการประเมินกลุ่มขั้นสุดท้ายที่คุณไม่เห็นด้วยนั้นดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์นี้เป็นแง่มุมที่พึงประสงค์ของงานกลุ่มที่สร้างขึ้นในกระบวนการนี้ การยอมให้แนวคิดของคนอื่นเป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่ทำร่วมกันจะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ทุกคนต้องอยากเห็นส่วนที่เป็นตัวเองเล็กน้อยในผลงานสุดท้ายของกระบวนการทำงานกลุ่ม

**Sands** (2019) ผู้อำนวยการของโรงเรียน Marlborough School โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาใจกลางเมือง Los Angeles กล่าวถึง ประโยชน์ 4 ประการของการทำงานเป็นทีมสำหรับการพัฒนาและความสำเร็จของนักเรียน (Four Benefits of Teamwork for Student Development and Success) ดังนี้

**1. สอนทักษะทางสังคมที่จำเป็น (Teaches Essential Social Skills)**

การทำงานเป็นทีมสอนทักษะการสื่อสารและสังคมที่จำเป็น เช่น การฟังอย่างกระตือรือร้นและการพูดอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทำงานเป็นทีม นักเรียนจะได้เรียนรู้วิธีรับฟังผู้นำและโค้ชเพื่อทำหน้าที่ของตนเอง นักเรียนเรียนรู้วิธีฟังกันและกันเพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มก้อน การทำงานเป็นทีมจะสอนนักเรียนถึงวิธีการแสดงแนวคิดและความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่ม สิ่งสำคัญสำหรับนักเรียนคือต้องตระหนักว่าการพูดไม่เหมือนกับการคุย การพูดคือการทำความเข้าใจวิธีสื่อสารกับผู้ฟัง วิธีที่นักเรียนพูดกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงระดับความเข้าใจและความเคารพต่อผู้อื่นของเธอ

**2. เสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง (Improves Self-confidence)**

การทำงานเป็นทีมสอนนักเรียนว่าเสียงของพวกเขาเป็นที่เคารพและมีคุณค่า

การรู้ว่าจะมีผู้รับฟังจะช่วยสร้างความมั่นใจในตนเองของนักเรียน ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มต่อไป

สิ่งนี้กลายเป็นวัฏจักรการพึ่งพาตนเอง : การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมจะสอนนักเรียนถึงวิธีการเป็นนักสื่อสารที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมรู้สึกมีคุณค่าและเป็นที่เคารพนับถือ

ด้วยเหตุนี้แม้แต่สมาชิกที่เป็นคนเก็บตัวและเงียบ ๆ ที่สุดในทีมก็สามารถเข้ามามีส่วนร่วมและเรียนรู้ที่จะสนุกกับกิจกรรมของทีมได้

**3. ลดการกลั่นแกล้ง (Reduces Bullying)**

ประโยชน์ที่ใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของการทำงานเป็นทีมคือศักยภาพในการลดผลกระทบจากการรังแกนักเรียนได้อย่างมาก

เมื่อนักเรียนรู้ว่าเธอมีค่าและเคารพผู้อื่น เธอจะสามารถอยู่เหนือการกระทำที่ทำร้ายร่างกายหรือความคิดเห็นของผู้ที่จะรังแกได้

การเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ใส่ใจสมาชิกอย่างแท้จริงจะช่วยให้นักเรียนมีระบบสนับสนุนที่แข็งแกร่ง

ในท้ายที่สุดสมาชิกในทีมมักจะอยู่ร่วมกันนอกสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน (เช่น ฝึกซ้อมกีฬา และคลับ) ซึ่งหมายความว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย

นอกจากนี้ความมั่นใจในตนเองที่เกิดจากกิจกรรมของทีมอาจทำให้นักเรียนสามารถยืนหยัดต่อสู้เพื่อเหยื่อการกลั่นแกล้งคนอื่นๆ ที่อาจไม่มีระบบสนับสนุนที่คล้ายคลึงกัน

**4. กำหนดนักเรียนให้พร้อมสำหรับความสำเร็จในอนาคต (Sets Students Up for Future Success)**

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมมักจะได้รับการแปลเป็นความสำเร็จนอกห้องเรียน

มีเส้นทางอาชีพน้อยมากที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยว ในฐานะพนักงานในเกือบทุกอุตสาหกรรม ผู้คนจำเป็นต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้อื่น

นั่นเป็นเหตุผลที่นายจ้างชอบจ้างคนที่แสดงความสามารถในการทำงานเป็นทีม

การแนะนำนักเรียนให้รู้จักกับสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของประสบการณ์ในโรงเรียนจะมอบโอกาสให้พวกเขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสนุกสนานมากขึ้นเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นในสภาพแวดล้อมแบบทีม

ความพึงพอใจนี้จะสะท้อนให้เห็นในผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของตน

**Herzing University** (2020) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในทักษะที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดในที่ทำงาน ต่อไปเป็นทักษะการทำงานเป็นทีม 7 ประการที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จด้านวิชาการและวิชาชีพของคุณ (Seven Teamwork Skills that are Essential for your Academic and Professional Success) มีดังนี้

**1. การสื่อสาร (Communication)**

การสื่อสารเป็นรากฐานของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าคุณจะกำลังนำเสนองานกับเพื่อนร่วมชั้นหรือเป็นหัวหน้าในโครงการใหม่ในที่ทำงาน สิ่งสำคัญคือต้องพูดคุยกับสมาชิกในกลุ่มอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาเกี่ยวกับความคาดหวัง กำหนดเวลา และความรับผิดชอบ การสร้างช่องทางการสื่อสารแบบเปิดจะส่งเสริมความไว้วางใจและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับทีม แม้ว่าความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ แต่การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเคารพสมาชิกในทีมจะช่วยให้คุณแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

**2. การบริหารเวลา (Time Management)**

การบริหารเวลา ความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบมีความสำคัญเท่าเทียมกันสำหรับอาชีพการงานของคุณเช่นเดียวกับในชีวิตการศึกษาของคุณ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโครงการต้องมีทักษะในการจัดระเบียบที่แข็งแกร่งเพื่อกำหนดเป้าหมายที่สามารถจัดการได้สำหรับทีมของพวกเขา และทำให้ผู้อื่นสามารถดำเนินการตามกำหนดเวลาได้ พยาบาลยังต้องแสดงทักษะการบริหารเวลาที่แข็งแกร่ง จัดลำดับความสำคัญและมอบหมายงานเพื่อให้สามารถใช้เวลากับผู้ป่วยที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษได้มากขึ้น การเรียนรู้วิธีสร้างสมดุลระหว่างกำหนดเวลาและงานที่ได้รับมอบหมายที่มีหลายรายการในขณะที่คุณยังเรียนอยู่ในโรงเรียน จะทำให้คุณปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่รวดเร็วและทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นในอนาคต

**3. การแก้ปัญหา (Problem-solving)**

นักแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพสามารถคิดนอกกรอบเมื่อมีความท้าทายหรือปัญหาเกิดขึ้น แทนที่จะมุ่งความสนใจไปที่ผลลัพธ์เชิงลบ พวกเขาสงบสติอารมณ์และช่วยให้ทีมของพวกเขาทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา แนวทางนี้ช่วยเปิดเผยอุปสรรคหรือความไร้ประสิทธิภาพที่ขัดขวางความสำเร็จของทีม ดังนั้นคุณจึงสามารถทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการเหล่านั้นได้ในอนาคต

**4. การฟัง (Listening)**

เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม สิ่งสำคัญคือต้องเปิดใจให้กว้าง รับรู้ว่าสมาชิกในทีมของคุณอาจมองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองอื่น และรับฟังพวกเขา การฟังมุมมองอื่นๆ สามารถช่วยให้คุณมองเห็นปัญหาได้หลายด้าน ซึ่งรวมถึงประเด็นที่คุณไม่เคยคิดมาก่อน สิ่งนี้ช่วยให้คุณเป็นเพื่อนร่วมงานและผู้นำที่ดีขึ้น เพื่อคาดการณ์ความต้องการและความท้าทายก่อนที่จะเกิดขึ้น และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดขึ้น

**5. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)**

การคิดอย่างมีวิจารณญาณช่วยให้คุณตัดสินใจได้ดีขึ้นและมีข้อมูลมากขึ้น อาจเป็นการดึงดูดใจให้ทำตามในสิ่งที่กลุ่มตัดสินใจ หรือสิ่งที่สมาชิกในทีมเชื่อว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด แต่บางครั้งแนวทางที่แตกต่างหรือแนวคิดใหม่ก็สามารถช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การคิดอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับสถานการณ์ - ตรวจสอบทุกด้านของปัญหา ไตร่ตรองประสบการณ์ในอดีต และฟังสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มพูด - คุณสามารถบรรลุความก้าวหน้าที่ขับเคลื่อนทีมของคุณไปข้างหน้าในรูปแบบใหม่และน่าตื่นเต้น

**6. ความร่วมมือ (Collaboration)**

การทำงานเป็นทีมอาจเป็นเรื่องท้าทายในบางครั้ง แต่บ่อยครั้งก็เป็นโอกาสที่ดีที่จะได้ค้นพบความคิดสร้างสรรค์ แบ่งปันมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะของคุณเอง หากคุณปฏิบัติดั่งว่ากลุ่มโครงงานเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ คุณจะสามารถช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมของทีมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และความเต็มใจที่จะสำรวจในการปฏิบัติแนวทางใหม่ ๆ จะทำให้คุณเป็นผู้มีส่วนร่วม ผู้จัดการ หรือผู้นำที่ดีขึ้น

**7. ความเป็นผู้นำ (Leadership)**

ผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี - ทั้งภายในแผนกของตนเองและข้ามแผนก - สามารถช่วยกระจายความรู้และทรัพยากร พัฒนาผู้นำใหม่ และสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถแสดงทักษะการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งโดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือโค้ชให้กับพนักงานของตน และโดยการให้อำนาจผู้อื่นในการเรียนรู้ เติบโต และก้าวหน้า

**Bregar** (2020) CEO ของ Loop Email ได้กล่าวว่า เราได้เตรียมรายละเอียดของข้อดีหลัก 7 ข้อสำหรับการทำงานเป็นทีมซึ่งสนับสนุนโดยวิทยาศาสตร์และข้อเท็จจริง จำประโยชน์เหล่านี้ไว้เสมอเมื่อใดก็ตามที่คุณมีความคิดที่ว่า “มันคงง่ายกว่านี้ถ้าฉันทำคนเดียว”

**1. การทำงานร่วมกันช่วยให้เกิดแนวคิดและความคิดสร้างสรรค์ (Working together Facilitates Idea Generation and Creativity)**

“ไม่มีสิ่งที่เรียกว่าความคิดใหม่ มันเป็นไปไม่ได้ เราเพียงแค่นำความคิดเก่าๆ จำนวนมากมาใส่ไว้ในภาพลานตาทางจิต เราให้โอกาสและสร้างชุดค่าผสมที่แปลกใหม่ เรายังคงหมุนเวียนและสร้างส่วนผสมใหม่ๆ ไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีกำหนด แต่เป็นแก้วสีแบบเก่าที่มีการใช้งานมาทุกยุคทุกสมัย” - *Mark Twain*

คุณอาจจะไม่ค่อยพอใจที่ได้ยินเรื่องนี้ แต่คุณ Tain พูดถูก ไม่มีแนวคิดใหม่ มีเพียงวิธีรีไซเคิลของเก่าแบบใหม่ เรามองว่าสิ่งเหล่านี้มีลักษณะเฉพาะ แต่ที่จริงแล้วเราดึงมาจากแนวคิดที่มีอยู่เดิม และคัดลอก นำไปใช้ใหม่ เปลี่ยนแปลงและหลอมรวมเข้าด้วยกัน แหล่งสะสม "ความคิดเก่า" นี้เรียกว่าปัญญาส่วนรวม - ความฉลาดจะเกิดขึ้นได้ผ่านการทำงานร่วมกันเท่านั้น เห็นไหม แม้แต่ในแง่อภิปรัชญา การทำงานเป็นทีมก็ยังเป็นกุญแจสำคัญ!?

ประโยชน์ที่สำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมคือ วิธีคิดในกลุ่มมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยการให้คนหลายคนมีส่วนร่วม (มากถึง 10 คนตามการวิจัย) จำนวนมุมมองที่แตกต่างกันสามารถทำให้เกิดการผสมผสานความคิดเหล่านี้จำนวนมากขึ้น

ทีมปฏิบัติในโครงการสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่ขอบเขตของบุคคลเพียงคนเดียว

นอกจากจะมีแหล่งรวมความคิดที่ใหญ่ขึ้นแล้ว การทำงานร่วมกันยังสร้างความกระตือรือร้นให้กับการสร้างแนวคิดที่ผู้คนมักไม่สามารถสัมผัสได้เพียงลำพัง ความสามารถในการแบ่งปันความคิดกับทีมทำให้พนักงานตื่นเต้นและเร่งกระบวนการสร้างสรรค์

ทว่าข้อดีของการทำงานเป็นทีมนี้สามารถรับรู้ได้ก็ต่อเมื่อจัดการอย่างถูกต้องเท่านั้น แม้ว่าความคิดสร้างสรรค์จะเติบโตได้จากการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ แต่ก็ต้องการความสบายใจในระดับหนึ่งในกลุ่ม ในการสร้างความสมดุลนี้ คุณต้องรวบรวมคนที่เหมาะสมเข้าด้วยกัน เริ่มต้นด้วยการสร้างแผนภูมิจุดแข็งของพนักงานและกระจายงานตามนั้น

**2. การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มผลผลิตและทำให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น (Teamwork Improves Productivity and Brings Better Business Results)**

การลงทุนในการสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกในทีมช่วยเพิ่มผลผลิตและลดความเสี่ยง

การลงทุนในทีมของคุณคือการลงทุนในความสำเร็จ

ประการแรก การทำงานเป็นทีมเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำงานหนักขึ้น นักวิทยาศาสตร์พบว่าสมาชิกในทีมมีแรงจูงใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น เราสามารถอธิบายสิ่งนี้ได้ : การอยู่พท่ามกลางคนอื่น ๆ เรารู้สึกถึงแรงกดดันทางสังคมในการดำเนินการและส่งมอบงาน – ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ คำหนึ่งหรือสองเกี่ยวกับเรื่องนี้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตที่มีชื่อเสียง Carl Pullein กล่าว แต่นั่นไม่ใช่ทั้งหมด

**3. การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน (Working in Teams Boosts Employee Morale and Motivation)**

“เราอยู่ในนี้ด้วยกัน!” ประโยคง่ายๆ นี้อธิบายถึงข้อดีอย่างหนึ่งของการทำงานเป็นทีม นั่นคือ การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และแม้ว่าบางคนชอบทำงานคนเดียว แต่เราสนุกกับการแบ่งปันประสบการณ์กับผู้อื่น ตามหลักวิทยาศาสตร์ เรามีความเชื่อมโยงทางชีววิทยาและจิตใจเพื่อให้รู้สึกดีขึ้นและทำงานได้ดีขึ้นในทีมมากกว่าอยู่คนเดียว

เมื่อเรารู้สึกเหนื่อย เพื่อนร่วมทีมของเราสามารถเติมพลังพิเศษให้กับเราได้

การแบ่งปันความสำเร็จช่วยเพิ่มแรงจูงใจของทีม ในขณะที่การแบ่งปันความล้มเหลวทำให้วันที่มืดมนดูแย่น้อยลง และช่วยให้เราคิดหาวิธีแก้ไขเพื่อเอาชนะมัน

ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม เรามีสิทธิ์ควบคุมการตัดสินใจและงานของเราในระดับที่สูงขึ้น สิ่งนี้สามารถนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการและการยอมรับโดยรวมมากขึ้น

การทำงานภายในทีมช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ - เมื่อพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของชุมชน พวกเขารู้สึกเชื่อมโยงกับบริษัทมากขึ้น และทำให้รู้สึกเติมเต็มและภาคภูมิใจในงานของตนมากขึ้น

**4. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้กล้ารับความเสี่ยงที่ดี (Teamwork encourages taking healthy risks)**

ในระหว่างโครงการวิจัยที่กว้างขวางชื่อว่า Aristotle ฝ่ายปฏิบัติการบุคคลของ Google ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจหลายประการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์ทำให้ชัดเจน : หนึ่งในข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จคือ "ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในทีมว่าทีมปลอดภัยสำหรับการรับความเสี่ยงระหว่างบุคคล"

ตัวอย่างเช่น วิศวกรคนหนึ่งบอกกับนักวิจัยว่าหัวหน้าทีมของเขา "เปิดเผยและตรงไปตรงมา ซึ่งสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้คุณกล้าที่จะเสี่ยง"

สิ่งที่ Google เรียนรู้จากภารกิจในการสร้างทีมที่สมบูรณ์แบบ, New York Times

นี่คือคำจำกัดความของปรากฏการณ์ที่ได้รับการวิจัยอย่างดีที่เรียกว่า "ความปลอดภัยทางจิตใจ" ในทีมที่ทำงานซึ่งมีความปลอดภัยประเภทนี้ ผลประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมที่ยอดเยี่ยมจะผลิดอกออกผล – กล้าเสี่ยงอย่างมีประโยชน์ สมาชิกในทีมไม่กลัวที่จะให้คำแนะนำ ทำงานอย่างอิสระ และรับโอกาส และทั้งหมดนี้ทำได้ง่ายกว่ามากเมื่อเราไม่ได้อยู่คนเดียว

หลายคนดีกว่าคนเดียว และการตัดสินใจที่เสี่ยงจะง่ายกว่ามาก หากคุณมีกลุ่มคนที่สนับสนุนและจะประคองคุณได้หากคุณสะดุดปัญหา

**5. เมื่อเราร่วมมือกัน เราจะเรียนรู้เร็วขึ้น When we work together, We Learn Faster)**

เมื่อคุณรวบรวมทีมงานแล้ว มีโอกาสที่ดีที่จะประกอบด้วยผู้คนที่มีอายุ ภูมิหลัง ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความท้าทายบางอย่างในการปิดช่องว่างระหว่างความแตกต่างเหล่านี้ แต่ความสมบูรณ์ของความรู้ที่ได้แบ่งปันซึ่งกันและกันมีมากกว่านั้น นี่หมายถึงโอกาสที่ต่อเนื่องสำหรับผู้คนในการเรียนรู้จากกันทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว

ข้อดีของการทำงานเป็นทีมในแง่ของการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้มีหลายประการดังนี้

สมาชิกในทีมใหม่สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับงานพื้นฐานเฉพาะและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเร็วขึ้น หากพวกเขามีพี่เลี้ยง แทนที่จะคิดคนเดียว

ผู้คนมีโอกาสที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน (โดยไม่รู้ตัวและอย่างตั้งใจ) เช่น ความรู้ที่พวกเขาสามารถถ่ายทอดเมื่อทำงานกับลูกค้า เป็นต้น

**6. การทำงานเป็นทีมคลายเครียด (Teamwork Relieves Stress)**

การวิจัยแสดงให้เห็นว่าหากคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ไม่สมบูรณ์ค่อนข้างจะได้รับผลที่ตรงกันข้าม พนักงานที่ทำงานร่วมกันในระยะยาวจะพบกับระดับความเครียดที่ลดลงเพราะพวกเขามีภาระงานร่วมกัน คนงานที่ต้องรับมือกับภาระงานหนักด้วยตัวเขาเองสามารถเจอกับงานที่หนักเกินไปได้ง่าย ซึ่งอาจนำไปสู่อาการหมดไฟได้

นอกจากการทำงานเป็นเวลานานแล้ว ยังมีปัจจัยทางจิตวิทยาด้วย การเริ่มต้นทำงานกองใหญ่จะง่ายกว่าหากมีคนทำงานจำนวนมาก - เมื่อมอบหมายงานแล้ว สมาชิกในทีมทุกคนจะมองว่างานนั้นง่ายขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นทีมในด้านสุขภาพจิตก็มาจากข้อเท็จจริงที่ว่าสมาชิกในทีมทำหน้าที่เป็นทีมบรรเทาทุกข์ของกันและกัน เมื่อใดก็ตามที่คุณต้องไปรับลูก จากโรงเรียน ไปหาหมอฟัน หรือเพียงแค่ต้องการพักผ่อนสักชั่วโมง ทีมของคุณสามารถช่วยเหลือคุณได้ ส่งผลให้ตารางการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมาธิหากต้องมีงานนำเสนอเพราะชีวิตส่วนตัวของคุณไม่ได้เป็นปัญหาขัดขวาง

**7. การทำงานร่วมกันช่วยปรับปรุงการบริการลูกค้า (Working together Improves Customer Service)**

ทีมที่เชี่ยวชาญในการทำงานร่วมกันและจัดการขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการการแบ่งแยกในที่ทำงานได้จะทำคำขอของลูกค้าให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ทำไมถึงเป็นอย่างนั้น?

สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้การบริการลูกค้าดีขึ้น

เมื่อพูดถึงการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมสามารถมอบโซลูชันมากมาย ซึ่งคนคนเดียวอาจไม่มีทางคิดวิธีแก้ปัญหาบางอย่างที่เพื่อนร่วมงานคนอื่นคิดได้

บริการที่ลูกค้าได้รับจะมีความสอดคล้องกันมากขึ้นเนื่องจากสมาชิกในทีมสื่อสารกันและมีความเข้าใจกันเกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท

ด้วยการบริการลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความอ่อนไหวต่อเวลามาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญ กลุ่มคนทำงานเป็นทีมสามารถเร่งกระบวนการตอบกลับไปหาลูกค้า ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

และไม่ใช่ว่าผลประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมนี้ใช้ได้เฉพาะในฝ่ายสนับสนุนลูกค้าเท่านั้น ฝ่ายขายยังสามารถได้รับประโยชน์มากมายจากการทำงานเป็นทีมด้วย

**Middleton** (2019) บรรณาธิการ นักเขียน และนักวางกลยุทธ์ด้านเนื้อหาที่ได้รับรางวัลมาแล้ว ซึ่งเคยทำงานให้กับแบรนด์ต่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่า ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา คุณอาจสังเกตเห็น ผู้คนพูดถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันมากขึ้น สำนักงานที่มีเลย์เอาต์แบบเปิดได้กลายเป็นบรรทัดฐานและเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมได้รับความนิยมอย่างมาก

บางคนมองว่าการเน้นที่การทำงานร่วมกันแบบเปิดนี้เป็นแฟชั่นที่มาแล้วผ่านไปหรือเป็นวิธีการลดค่าใช้จ่าย แต่ผลการวิจัยที่มีมาเพิ่มขึ้นยืนยันว่าเมื่อผู้คนทำงานร่วมกันอย่างชาญฉลาด มันสามารถปลดปล่อยพลังงานที่ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ผลิตภาพ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร และประสิทธิภาพ

**10 ข้อดีของการทำงานเป็นทีม (10 Benefits of Teamwork)**

**1. แนวคิดดีๆ ไม่ได้มาจากอัจฉริยะคนเดียว (Great Ideas don’t Come from Lone geniuses)**

Albert Einstein ได้รับเครดิตทั้งหมดสำหรับการค้นพบทฤษฎีสัมพัทธ์ภาพ แต่ความจริงก็คือเขาอาศัยการสนทนากับเพื่อนและเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับแต่งแนวคิดของเขา และนั่นเป็นกรณีของการทำงานเป็นทีม

**2. มุมมองที่หลากหลายช่วยให้คุณสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ (Diverse Perspectives Help you Come up with Winning Innovations)**

การวิจัยจากมหาวิทยาลัย Tufts ชี้ให้เห็นว่าการเปิดรับความหลากหลายสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของคุณได้ การศึกษาเกี่ยวกับคณะกรรมการจำลองที่มีความหลากหลายพบว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน บังคับให้ผู้คนเปิดใจมากขึ้นและคาดหวังว่าการบรรลุฉันทามติจะต้องใช้ความพยายาม

**3. การทำงานเป็นทีมทำให้คุณมีความสุขมากขึ้น (Teamwork can Make You Happier)**

เราสำรวจสมาชิกในทีมมากกว่า 1,000 คนจากหลากหลายอุตสาหกรรม และพบว่าเมื่อมีการส่งเสริมความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา ความเคารพซึ่งกันและกัน และการเปิดกว้างส่วนตัว สมาชิกในทีมมีแนวโน้มที่จะแจ้งว่ามีความสุขทางอารมณ์ที่สูงขึ้น 80 เปอร์เซ็นต์ การมีพนักงานที่มีความสุขเป็นเป้าหมายที่คุ้มค่าในตัวเอง แต่บริษัทก็ได้รับประโยชน์เช่นกัน การวิจัยจากมหาวิทยาลัย Warwick ในอังกฤษชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีความสุขมีประสิทธิผลมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความสุขถึงร้อยละ 20 และใครบ้างจะไม่ได้รับประโยชน์จากความสุขที่มากขึ้น?

**4. เมื่อคุณทำงานเป็นทีม คุณจะเติบโตเป็นรายบุคคล When You Work in a Team, You Grow as an Individual)**

คุณอาจจะได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ เกี่ยวกับตัวคุณด้วยซ้ำ Susan McDaniel, PhD, นักจิตวิทยาจาก University of Rochester Medical Center และหนึ่งในบรรณาธิการรับเชิญของ “The Science of Teamwork” กล่าว

“เราทุกคนต่างมีจุดบอดเกี่ยวกับพฤติกรรมและจุดแข็งของเราที่เราอาจไม่รู้ และการตอบรับจากสมาชิกในทีมก็สามารถทำให้เรารู้ได้” เธอกล่าว การตระหนักถึงจุดแข็งเหล่านี้และการแก้ไขจุดอ่อนสามารถทำให้คุณเป็นสมาชิกในทีมที่ดีขึ้นและเป็นบุคคลที่ดีขึ้นได้

**5. การแบ่งปันภาระงานช่วยลดความเหนื่อยหน่ายหมดไฟ (Sharing the Workload Eases Burnout)**

สมาชิกในทีมสามารถให้การสนับสนุนทางอารมณ์แก่กันและกันได้ เนื่องจากพวกเขามักจะเข้าใจความต้องการและความเครียดในการทำงานให้สำเร็จได้ดีกว่าผู้จัดการ Ben Wigert หัวหน้านักวิจัยด้านแนวปฏิบัติด้านการจัดการสถานที่ทำงานของ Gallup กล่าว ผู้จัดการที่อ่านข้อความนี้ : คุณก็สามารถมีส่วนร่วมได้ ผลการศึกษายังพบว่าการรู้ว่าเจ้านายคอยช่วยเหลือยังช่วยป้องกันอาการหมดไฟได้

**6. การแบ่งงานช่วยให้คุณพัฒนาทักษะของคุณ (Dividing the Work Lets you Grow your skills)**

การทำงานร่วมกันในที่ทำงานไม่ต่างจากการทำงานเป็นทีมในทีมเบสบอล Diamond

เมื่อมือขว้าง (Pitcher) และผู้เล่นนอกสนาม (Outfielders) แต่ละคนเก่งในบทบาทของตนเอง ทีมมีโอกาสชนะมากขึ้น

**7. การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคุณได้ (Recognition from other Team Members can Improve your Productivity)**

การที่เจ้านายเพียงแค่ตบหลังสามารถเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานได้ แต่การได้รับความชื่นชมยินดีจากสมาชิกในทีมอาจมีประสิทธิภาพมากกว่า รายงานการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กรปี 2014 TINYpulse สำรวจพนักงานมากกว่า 200,000 คน ผู้เข้าร่วมรายงานว่าการให้เกียรติเพื่อนฝูงเป็นเหตุผลอันดับ 1 ที่พวกเขาทำงานอย่างทุ่มเท

**8. การทำงานเป็นทีมช่วยให้คุณกล้ารับความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ (Working in a Team Helps you Take Risks that Pay off)**

ไม่มีขนาดทีมในอุดมคติที่แน่นอน แต่ให้พิจารณาปฏิบัติตามกฎพิซซ่า 2 ถาด (2 Pizza Rule) ของ Jeff Bezos CEO ของ Amazon: ไม่ว่าบริษัทของคุณจะใหญ่แค่ไหน ทีมก็ไม่ควรใหญ่มาก ซึ่งหมายถึงพิซซ่าสองถาดต้องสามารถป้อนคนในทีมได้พอเพียง

**9. เมื่อคุณทำงานเป็นทีม คุณจะรู้สึกเครียดน้อยลง When you work in a Team, You’ll Feel Less Stressed)**

หากทีมของคุณมีพลังงานที่ดี คุณให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กันและกัน และสนุกสนานร่วมกัน คุณจะรู้สึกเครียดน้อยลง Murphy กล่าว “ผลการศึกษาพบว่าความเครียดทำให้เราโง่ และทำให้เราทำผิดมากขึ้น” Murphy กล่าว

แน่นอนในทางตรงกันข้าม เมื่อทีมของคุณรู้สึกไม่ค่อยสับสน คุณจะทำผิดพลาดน้อยลง เป็นสิ่งที่ควรค่าแก่การพิจารณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณเป็นหนึ่งในร้อยละ 61 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่อ้างว่างานเป็นแหล่งความเครียดที่สำคัญ

**10. การสื่อสารที่ดีช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของคุณ (Good Communication Boosts your Creativity)**

วิธีแก้ปัญหาที่ค้างนานมักจะมาจากการทำงานในสุญญากาศ ในทางกลับกันเมื่อคนที่มีมุมมองต่างกันมารวมตัวกันในการระดมความคิดแบบกลุ่ม ความคิดสร้างสรรค์สามารถปรากฏขึ้นได้ - โดยมีข้อแม้เพียงข้อเดียว การวิจัยแสดงให้เห็นว่าสิ่งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการสื่อสารภายในทีมเปิดกว้างและทำงานร่วมกันเท่านั้น Wigert กล่าว วิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ที่สุดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทีมมีระดับความไว้วางใจที่ช่วยให้สมาชิกในทีมกล้าถามคำถามที่ดู "โง่" เสนอแนวคิดจากภายนอก และรับคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์

**Pauli** (2018) จบการศึกษาจาก Corvinus School of Management และจบคณะวารสารศาสตร์ที่ Corvinus University of Budapest ปัจจุบันเธอเป็นบรรณาธิการ นักเขียนธุรกิจ และนักเขียนคำโฆษณา โดยทำงานร่วมกับบริษัท บล็อกต่างๆ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน (The Importance of Teamwork in School) การทำงานเป็นทีมสามารถช่วยนักเรียนที่อ่อนไหวเอาชนะความกลัวและเรียนรู้วิธีจัดการกับคำวิจารณ์ วัยรุ่นสามารถอ่อนแอได้ แต่การเอาชนะแรงกดดันจากเพื่อนฝูงอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรมทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งคุณมีส่วนร่วมในทีมมากเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งมีความมั่นใจมากขึ้นเท่านั้น การพยายามทำให้ดีที่สุดร่วมกับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาของคุณเอง สิ่งนี้จะช่วยคุณในอาชีพการงานในอนาคตของคุณ การทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสที่ดีที่จะมีส่วนร่วมในโครงการที่คุณทำ และที่สำคัญที่สุด มันสามารถแสดงจุดแข็งและความสามารถเฉพาะตัวของคุณ

**โดยสรุป** จากทัศนะของDrew (n.d.), Sands (2019), Herzing University (2020), Bregar (2020), Middleton (2019) และ Pauli (2018) เห็นว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเพราะการทำงานเป็นทีมช่วยทำให้ 1) ได้รับมุมมองที่หลากหลาย 2) เรียนรู้ที่จะจัดการบุคลิกภาพ 3) สามารถใช้พรสวรรค์ 4) เรียนรู้ที่จะเจรจาต่อรอง 5) เสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง 6) ลดการกลั่นแกล้ง 7) เสริมสร้างการสื่อสาร การบริหารเวลา การแก้ปัญหา การฟัง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความร่วมมือ และความเป็นผู้นำ 8) ช่วยให้เกิดแนวคิดและความคิดสร้างสรรค์ 9) ช่วยเพิ่มผลผลิตและทำให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น 10) ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน 11) ส่งเสริมให้กล้ารับความเสี่ยงที่ดี 12) ช่วยให้เรียนรู้เร็วขึ้น 13) มุมมองที่หลากหลายช่วยให้สร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ 14) ช่วยลดความเหนื่อยหน่ายหมดไฟ 15) ช่วยพัฒนาทักษะส่วนตัว

**ลักษณะหรือคุณลักษณะของทักษะการทำงานเป็นทีม**

**Trauma** (2021)กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ไม่ว่าทีมงานใดๆ ควรมีค่ามากกว่าแต่ละบุคคลรวมกัน แม้ว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีทักษะสูงและมีความสามารถทางเทคนิคเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็มีคุณลักษณะสำคัญหลายประการที่สมาชิกในทีมทุกคนควรมี:

1. เข้าใจบทบาทแต่ละคนอย่างชัดเจน (Clear Understanding of Individual Roles)
2. ความตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน (Awareness of Shared Goals)
3. ความสามารถในการแสดงความยืดหยุ่นภายใต้ความเครียด (Awareness of Shared Goals)
4. ความสามารถในการให้ความร่วมมือในระดับส่วนตัวและระดับวิชาชีพ (Ability to Cooperate on a Personal and Professional Level)
5. มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับทุกสิ่งที่เข้ามา (Flexibility to Handle whatever Comes their Way)

**Reddy** (n,d.) นักเขียนที่สะสมประสบการณ์มากว่า 12 ปี ของ The International BPO/ Operations and Recruitment Areas กล่าวว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมไม่ใช่ทักษะปกติที่พนักงานทุกคนมี นี่เป็นหนึ่งในทักษะสำคัญที่นายจ้างจำนวนมากมองหาในขณะการจัดหาจ้างงาน โดยปกติเมื่อทำงานในองค์กรที่ใหญ่กว่า จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกับทีมเพื่อทำโครงการให้เสร็จ แต่ถ้าพนักงานขาดทักษะการทำงานเป็นทีม ข้อพิพาทและการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่การรบกวนในทีมและอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งอาจส่งผลให้ทำโครงการไม่เสร็จตรงเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อทั้งธุรกิจหรือองค์กรในที่สุด

นั่นเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมการสัมภาษณ์งานในปัจจุบันจึงกลายเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เนื่องจากนายจ้างไม่เพียงแต่ต้องการพนักงานที่มีความรู้ในสาขาวิชาที่ดีเท่านั้น แต่ยังต้องตรวจสอบพฤติกรรมและทัศนคติของพวกเขาในระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย เนื่องจากการจัดหาจ้างงานที่ไม่ดีสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางลบ

แนวคิดบางประการของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพหรือการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลกระทบต่อพนักงานได้ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ (Treat Each Other Respectfully)
2. ซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือมาก (Be very Honest and Trustworthy)
3. ถูกผูกมัดด้วยค่าที่คล้ายคลึงกัน (Are Bound by Similar Values)
4. จริงจังกับงานมาก (Take their Work very Seriously)
5. มีความซื่อสัตย์สุจริตและเอาใจใส่ (Have Integrity and Empathy)
6. จะมีความสุขในการทำงานเป็นทีม (Will be Happy Working in a Team)
7. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
8. ติดตามผลงานของกันและกันและพยายามปรับปรุง (Monitoring Each Other’s Performance and Try to Improve)
9. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม (Having a Focus on Team Goals and Objectives)
10. เป็นกำลังให้กันและกัน (Being each other Strength)

**Schoultz** (2017) เป็นนักการตลาดดิจิทัล บล็อกเกอร์ และนักเขียนที่รักการมีส่วนร่วมบนโซเชียลมีเดีย เขาเป็นผู้ก่อตั้ง Digital Spark Marketing ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการตลาดดิจิทัลและบริการลูกค้า ด้วยประสบการณ์ทางธุรกิจ 40 ปี ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นวงดนตรี ทีมเบสบอล หรือบริษัทที่ติดอันดับ Fortune 500 เคมีเป็นหัวใจสำคัญของสิ่งที่ทำให้ทีมยอดเยี่ยม การคิดทางธุรกิจสมัยใหม่ส่วนใหญ่มีศูนย์กลางอยู่ที่การทำความเข้าใจเคมีของสิ่งที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ และวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ … คือการทำตามที่ขงจื๊อกล่าว

ความสามารถในการเป็นผู้นำสำคัญสำหรับองค์กรทุกขนาด ความสามารถในการสร้างและนำทีมที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ที่นี่ผู้คนต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มีหลากหลายบทบาท และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้เร็วพอที่จะสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้

เพื่อทำความเข้าใจความสามารถที่จำเป็นในการสร้างและนำทีมที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องมีการกำหนดความหมายของทีมก่อนจึงจะเป็นประโยชน์ นี่คือคำอธิบายที่เรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพจาก The Wisdom of Teams (Harvard Business School Press, 1993.)

“ทีมคือคนจำนวนน้อยที่มีทักษะเสริมที่มุ่งมั่นเพื่อจุดประสงค์ เป้าหมายการปฏิบัติงาน และแนวทางที่พวกเขารับผิดชอบร่วมกัน”

บ่อยครั้งที่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพถูกสร้างขึ้นจากคุณลักษณะ 10 ประการต่อไปนี้:

**1. ทิศทางที่ชัดเจน (Clear Direction)** บางครั้งองค์กรต่างเร่งรีบที่จะดำเนินโครงการของตนจนต้องดึงกลุ่มคนมารวมกันโดยไม่ต้องตัดสินใจในเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการก่อน ในหนังสือของ Richard Spoon ชื่อ ยุคเฟื่องฟูของทีมงาน : ศิลปะ วิทยาศาสตร์ และการเมืองของทีมที่ยิ่งใหญ่ (Team Renaissance: The Art, Science and Politics of Great Teams) (Old Man River Publishing, 2013) เขาอธิบายว่าหากไม่มีความเข้าใจชัดเจนว่าทีมต้องทำอะไรให้สำเร็จและจะกำหนดผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร เป็นไปไม่ได้ที่จะรวบรวมกลุ่มคนที่เหมาะสมเพื่อไปถึงความสำเร็จนั้นดังนั้นตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมและผลลัพธ์ที่ต้องการก่อน และใช้เพื่อเป็นทิศทางที่ชัดเจนสำหรับทีมที่คุณเลือก เริ่มต้นที่จุดสิ้นสุด : ผลลัพธ์ที่คุณต้องการคืออะไรและเพราะเหตุใด ปล่อยให้ทีมมีความยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาวิธีที่ดีที่สุดในการไปถึงจุดนั้น

**2. การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา (Open and honest communication)**การสื่อสารเป็นพี่น้องที่ใกล้ชิดของเคมี การสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างมิตรภาพระหว่างสมาชิกในทีมใด ๆ ก็ตาม วิธีการสื่อสาร — สมาชิกในทีมสื่อสารกันอย่างอิสระและบ่อยแค่ไหน — กำหนดประสิทธิภาพของทีม พูดง่าย ๆ คือ ยิ่งคุณพูดคุยกับเพื่อนสมาชิกในทีมของคุณได้อย่างอิสระ คุณก็จะยิ่งสบายใจในการแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกและแนวคิด นี่เป็นเพียงหนึ่งเหตุผลหลักว่าทำไมธุรกิจสมัยใหม่จึงเน้นย้ำถึงเครื่องมือสื่อสารและการทำงานร่วมกันส่วนที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารคือการฟัง การฟังไม่ได้เป็นเพียงวิธีการค้นหาสิ่งต่าง ๆ ยังเป็นการแสดงความเคารพอีกด้วย ดังนั้นคุณแสดงให้เห็นว่าคู่สนทนาของคุณมีค่า ฟังแบบที่คุณตั้งใจฟังใจจริงๆ แสดงให้เห็นว่าคุณกำลังฟังอยู่ ถอดความ พูดใหม่ และตอบสนองต่อสิ่งที่คุณได้ยิน ขอคำชี้แจง มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ฟัง

**3. รองรับการรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง (Support Risk Taking and Change)** ทีมงานที่ดีสนับสนุนให้มีการรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและการทดลองเพื่อการเปลี่ยนแปลง พวกเขามองว่าความผิดพลาดครั้งแรกเป็นโอกาสในการเรียนรู้

**4. กำหนดบทบาท (Defined Roles)** บทบาทอาจเปลี่ยนไปบ้างเมื่อรวมทีมแล้ว แต่ทีมจำเป็นต้องมีความเข้าใจชุดทักษะและรูปแบบการคิด หากทีมต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ทีมนั้นจะต้องมีบุคคลที่มุ่งเน้นรายละเอียด (ผู้เชี่ยวชาญงาน) มีระเบียบ และสามารถพาให้ทีมทำงานไปเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ผู้ที่เป็นนักค้นคว้าจะเป็นนักคิดที่เห็นภาพรวมที่สามารถช่วยทีมให้มองเห็นสิ่งที่เป็นไปได้ ผู้ที่เก่งการคำนวณจะรับผิดชอบการวัดผลและเมตริก เป็นไปได้ว่าทีมของคุณจะมีบทบาทอื่น ๆ ให้เติมเต็ม แต่คุณควรมีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับบทบาทเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มจัดหาพนักงานเมื่อคุณมีแผนสำหรับพื้นฐานเหล่านั้นแล้ว ให้เริ่มเลือกสมาชิกในทีมที่เข้มแข็งที่สุดเพื่อดำเนินโครงการ

**5. มีความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutually Accountable)** ทีมยอมรับความรับผิดชอบในฐานะบุคคลและในฐานะทีม พวกเขาไม่โทษซึ่งกันและกันหากเกิดความผิดพลาดและความล้มเหลวของทีม ไม่ควรมีใครใช้เวลาใดๆ อย่างไร้ประโยชน์ด้วยเหตุผลส่วนตัว พวกเขาควรเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกันและตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมพิเศษที่สมาชิกในทีมแต่ละคนทำเพื่อทีม

**6. สื่อสารได้อย่างอิสระ (Communicate Freely)** การสื่อสารเป็นลูกพี่ลูกน้องของเคมี ในทีมใด ๆ ก็ตาม การสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างมิตรภาพระหว่างสมาชิก นักวิจัยจาก Human Dynamics Laboratory ของ MIT ได้แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาของการสื่อสารไม่ค่อยมีความเกี่ยวข้องเท่าวิธีที่สมาชิกสื่อสารในทีม—ว่าสื่อสารกันอย่างอิสระและบ่อยแค่ไหน — สิ่งนี้เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของทีม พูดง่าย ๆ คือ ยิ่งคุณพูดคุยกับเพื่อนสมาชิกในทีมของคุณได้อย่างอิสระ คุณก็จะยิ่งสบายใจในการแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกและแนวคิด นี่เป็นเพียงเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ธุรกิจสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและใช้เวลาอย่างมากในแต่ละปีกับเครื่องมือสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางสังคม

**7. มีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goals)** ลักษณะสำคัญของทีมที่ประสบความสำเร็จคือสมาชิกต้องวางเป้าหมายร่วมกันเหนือความสนใจของแต่ละคน แม้ว่าการปรับขนาดเป้าหมายแต่ละเป้าหมายจะดีต่อขวัญกำลังใจส่วนตัว แต่ทีมจะประสบความสำเร็จได้เมื่อพวกเขาเข้าใจ ชื่นชม และทำงานด้วยจุดประสงค์ร่วมกัน

**8. ส่งเสริมความแตกต่างในความคิดเห็น (Encourage Differences in Opinions)** การเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่ควรต้องแลกมากับการกดขี่ความคิดและความคิดเห็นที่เป็นอทางเลือก การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันภายในทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีม ทีมที่หลากหลายคือความได้เปรียบในการแข่งขันความคิดเห็นที่หลากหลายกระตุ้นจินตนาการและความคิดใหม่ ๆ จินตนาการและความคิดใหม่ ๆ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เว้นแต่สภาพที่เป็นอยู่จะถูกคุกคามและตั้งคำถาม คุณจะไม่พบแนวคิด "นอกกรอบ" ที่สำคัญเหล่านั้น

**9. ความร่วมมือ (Collaboration)** ทีมที่ประสบความสำเร็จทุกทีมมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็นทีมผู้นำของ Apple หรือ Lennon-McCartney แห่งวง Beatles หรือ Jordan-Pippen แห่ง Chicago Bulls อันเลื่องชื่อ แนวคิดนี้เรียบง่าย: ยิ่งคุณทำงานร่วมกันและสื่อสารกันมากเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น

**10. ทีมงานที่ไว้วางใจ (Team Trust)** สมาชิกในทีมที่ไม่สามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันหรือไม่เชื่อในกระบวนการและเป้าหมายของทีมไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ทีมที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา ความไว้วางใจเป็นส่วนเสริมของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมสามารถไว้วางใจได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ นี่คือเหตุผลที่องค์กรมักมีการฝึกหัดให้สร้างทีมซึ่งทำให้สมาชิกในทีมไว้วางใจ

**Deering** (n.d.) เป็นนักเขียน (copywriter) ที่มีประสบการณ์กว่า 6 ปี รวมถึงประสบการณ์ด้านการตลอด การเป็นบรรณาธิการ ได้กล่าวถึง 8 ลักษณะเด่นของการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จดังนี้

**1) พวกเขาสื่อสารกันได้ดี (They Communicate Well with Each Other)** สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แบ่งปันความคิด ความคิดเห็น และแนวคิดกับสมาชิกในทีม รวมทั้งคำนึงถึงสิ่งที่คนอื่นพูดด้วย การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการติดตามความคืบหน้าและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีอาจนำไปสู่การเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งอาจหมายถึงงานที่ไม่สมบูรณ์/ไม่ถูกต้อง หรืออาจเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้

**2) พวกเขามุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและผลลัพธ์ (They Focus on Goals and Results)** ตกลงและกำหนดเป้าหมายของทีมตามผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์มากกว่าแค่ปริมาณงานที่ทำเสร็จ จากนั้นจึงจะสามารถกำหนดแผนอย่างชัดเจนว่าพวกเขาจะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้อย่างไร ทั้งแบบกลุ่มและการมีส่วนร่วมของแต่ละคน สิ่งนี้ให้ทิศทางที่ชัดเจนและให้สิ่งยึดเหนี่ยวแก่พวกเขาเพื่อมุ่งเป้าร่วมกัน

**3) ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม (Everyone Contributes their Fair Share)** สมาชิกแต่ละคนในทีมมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมในภาระงานและเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าความรับผิดชอบของพวกเขาคืออะไรและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอย่างไร พวกเขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มุ่งมั่นในการทำงาน และใส่ใจในความสำเร็จของบริษัทจริงๆ

**4) พวกเขาให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (They Offer Each Other Support)** สมาชิกในทีมยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมเสมอเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือในการทำงาน ทีมมักจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อพวกเขาได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น

**5) สมาชิกในทีมมีความหลากหลาย (Team Members are Diverse)** ทุกคนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและจะสามารถนำเสนอประสบการณ์และความรู้ของตนเองที่ผู้อื่นอาจไม่มี ความหลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ทีมมีความครอบคลุมในทักษะที่จำเป็นทั้งหมด และแต่ละคนสามารถรับงานมอบหมายตามบทบาทเฉพาะตามจุดแข็งและทักษะของพวกเขา บุคลิกที่หลากหลาย กลุ่มอายุ วัฒนธรรม ฯลฯ ยังสามารถนำความคิดสร้างสรรค์และแนวคิดที่หลากหลายมาใช้ในการทำงานร่วมกันได้อีกด้วย

**6) ภาวะผู้นำที่ดี (Good Leadership)** ทีมที่แข็งแกร่งมักมีผู้นำที่พวกเขาไว้วางใจและเคารพ โดยพื้นฐานแล้วบุคคลนี้เปรียบเสมือนกาวที่ยึดทีมเข้าด้วยกันและมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดจังหวะการทำงาน ให้กำลังใจและแรงจูงใจ และคอยอับเดตกับสมาชิกทุกคนในทีมอยู่เสมอ

**7) พวกเขามีระเบียบ (They’re Organized)** การมีระเบียบมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างราบรื่น หากไม่มีสิ่งนี้สถานที่ทำงานอาจกลายเป็นความโกลาหลและไม่น่าจะบรรลุเป้าหมายได้ แม้ว่าแต่ละคนควรมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดปริมาณงานของตนเอง แต่ฝ่ายบริหารควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกอย่างเป็นไปตามแผน และสมาชิกแต่ละคนในทีมทำงานให้เสร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการประชุมเป็นประจำจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและทำงานได้ตรงตามกำหนดเวลา

**8) พวกเขาสนุก (They Have Fun)** ไม่ควรเอาแต่ทำงานโดยไม่มีการเล่นสนุก! เพราะสามารถนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายและขาดประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการเติมความเพลิดเพลินเล็กน้อยให้กับชีวิตการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทีมที่ทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีมักจะชอบใช้เวลาร่วมกันและพบปะสังสรรค์กันนอกสำนักงานเป็นครั้งคราวเพื่อสังสรรค์และสนุกสนาน! การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงานสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลายมากขึ้นและลดความขัดแย้งได้

**LaForce (n.d.)** เจ้าของบริษัท LaForce Teamwork Services ได้กล่าวถึง 20 ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

**1. เรามีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (We Have a Clear Sense of Purpose)** สิ่งนี้รวมคนให้เป็นกลุ่ม ทุกคนรู้ดีว่าทำไมถึงมีกลุ่ม นอกจากจุดหมายจะต้องมีความชัดเจนแล้วยังควรมีความสำคัญอีกด้วย ยิ่งทันสมัยยิ่งดี

**2. มีเป้าหมายที่วัดผลได้ (We Have Measurable Objectives)** เป้าหมายคือเชื้อเพลิงที่ขับเคลื่อนความพยายามของสมาชิกแต่ละคน พวกเขารู้ว่ามีงานต้องทำ และพวกเขาพยายามทำให้สำเร็จ

**3. วัตถุประสงค์ของเราสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น (Our Purpose Supports the Larger Organization’s Purpose)** การมีแต่ละทีมหมายถึงการใช้ทรัพยากรที่หายาก การจ้างคนทำงานต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก จึงควรปรับใช้เพื่อทำสิ่งที่ช่วยพัฒนาองค์กรใหญ่เท่านั้น

**4. เรารู้ว่าทีมจะถูกประเมินอย่างไร (We Know How the Team Will be Evaluated)** ผู้คนต้องการที่จะชนะ ปัญหาของหลาย ๆ ทีมคือไม่เข้าใจว่าการชนะเป็นอย่างไร ถ้าคุณไม่รู้ว่าสิ่งที่ถูกกำหนดว่าดีเป็นอย่างไร คุณรู้ได้อย่างไรว่าคุณทำมันได้

**5. เราเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (We Understand our Customers’ Expectations)** แต่ละทีมให้บริการผู้อื่น ผู้คนเหล่านี้อาจเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก การจะประสบความสำเร็จในงานนี้ ทีมต้องรู้ว่าลูกค้าเหล่านั้นคาดหวังอะไร

**6. กลุ่มและบุคคลที่สนับสนุนเราเข้าใจความคาดหวังของเรา (Groups and Individuals that Support us Understand our Expectations)** ในองค์กรส่วนใหญ่ ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับการสนับสนุนที่ได้รับจากผู้อื่น เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี คนเหล่านั้นจำเป็นต้องรู้วิธีที่ดีที่สุดที่จะให้การสนับสนุนนั้น

**7. เราตกลงในกระบวนการเพื่อทำงานให้เสร็จ (We agree on the process for completing our work)** มีหลายวิธีในการทำงานให้เสร็จ กรมีประสิทธิภาพมักต้องใช้กระบวนการร่วมกัน เมื่อขาดคุณสมบัตินี้ ความโกลาหลก็บังเกิด

**8. เราแต่ละคน “แบ่งงานอย่างเท่าเทียม” (We each Do our “Fair Share” of the Work)** เราจะต้องทำสิ่งนี้เพื่อป้องกันการขัดแย้งที่พบบ่อย คือเมื่อสมาชิกในทีมเริ่มคิดว่าตนเองทำงานหนักกว่าอีกคนมาก

**9. เราสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่เราต้องการ (We Have Access to the Resources We Need)** ซึ่งอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ ข้อมูล เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

**10. เราตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (We Effectively Make Decision)** การทำงานเป็นทีมต้องมีการตัดสินใจ มีเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากมาย การตัดสินใจได้ดีจะทำให้แยกทีมที่แข็งแกร่งออกจากทีมที่อ่อนแอได้อย่างรวดเร็ว

**11. เราสื่อสารอย่างเปิดเผยในทีม (We Communicate Openly on the Team)** ปัญหาการทำงานเป็นทีมเกือบทั้งหมดสามารถสืบย้อนไปถึงการที่ทีมไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความแน่วแน่และตรงไปตรงมาเป็นส่วนผสมที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม

**12. เราสื่อสารอย่างเปิดเผยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกทีม (We Communicate Openly with Interested Parties Outside of the Team)** ทีมของคุณอาจทำงานได้ดี แต่ถ้าไม่มีใครรู้แสดงว่าคุณมีปัญหา

**13. เราแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ (We Effectively Resolve Conflicts)** ทุกทีมมีความขัดแย้งซึ่งไม่ใช่ปัญหาในตัวเอง แต่จะกลายเป็นปัญหาเมื่อไม่ได้รับการแก้ไขหรือผู้ไม่ใส่ใจในกระบวนการแก้ไขปัญหา

**14. เรารีบจัดการปัญหาที่ทำร้ายทีม (We Quickly Address Problems that are Hurting the Team)** เมื่อเกิดปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทีมที่ดีจะสังเกตเห็น แจ้งข้อกังวล และเข้าสู่โหมดการแก้ปัญหา พวกเขาไม่ "ปล่อยปะละเลยปัญหาที่มี" อย่างแน่นอน

**15. เราต่างเข้าใจในสิ่งที่คาดหวังจากเรา (We each Understand what is Expected of Us)** ทีมคือกลุ่มบุคคล แต่ละคนต้องรู้ว่าเขาควรจะทำอะไรเพื่อเป็นสมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพ

**16. เราสนับสนุนซึ่งกันและกัน (We Support One Another)** กลุ่มคนที่ทำทุกอย่างเพื่อตนเองโดยแยกจากเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ทีม ทีมที่มีประสิทธิภาพคือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันและสนับสนุน

**17. เราติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง (We Continuously Monitor our Performance)** การทำแบบประเมินเป็นตัวอย่างของการติดตามผลการปฏิบัติงาน คุณไม่สามารถแก้ไขสิ่งที่คุณไม่สังเกตได้ จงถามคำถาม

**18. เราทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของเราอย่างต่อเนื่อง (We Work at Continuously Improving our Performance)** ทีมที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีว่ามีโอกาสปรับปรุงมากมาย เป็นการเติบโตที่ดีขึ้นด้วยกัน

**19. ทีมงานของเราบรรลุ (จะบรรลุ) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Our Team Achieves (Will Achieve) its Goals and Objectives)** ส่วนสำคัญคือผลลัพธ์เสมอ การทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีมีความหมายน้อยมากหากทีมไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่ดีได้

**20. เราแต่ละคนรู้สึกดีที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมนี้ (We Each Feel Good about being a Part of this Team)** การสร้างผลลัพธ์ที่ไม่มีการเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมทีมก็ถือว่าไม่ได้ผล ในตอนท้ายของวันผู้คนต่างดีใจที่ได้เป็นสมาชิกของทีมนี้

**โดยสรุป** จากทัศนะของTrauma (2021), Reddy (n.d.), Schoultz (2017), Deering (n.d.) และ LaForce (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สามารถระบุลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะการทำงานเป็นทีมทีม (The Characteristics of Teamwork Skills) ดังแสดงในตารางที่ ....

**ตารางที่ ....** แสดงทัศนะลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะการทำงานเป็นทีม

| **ลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะการทำงานเป็นทีม** | **Trauma** | **Reddy** | **Schoultz** | **Deering** | **LaForce** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. มีความไว้วางใจกัน |  | **√** | **√** | **√** | **√** |
| 1. มีความเป็นระเบียบ |  |  | **√** | **√** |  |
| 1. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม |  | **√** | **√** | **√** | **√** |
| 1. เป็นกำลังใจให้กันและกัน |  | **√** | **√** | **√** | **√** |
| 1. มีความเคารพซึ่งกันและกัน |  | **√** |  | **√** | **√** |
| 1. ลดความเครียดในการทำงาน | **√** | **√** | **√** | **√** |  |
| 1. ส่งเสริมความคิดเห็นที่แตกต่าง |  |  | **√** |  | **√** |
| 1. มีแนวปฏิบัติรับผิดชอบร่วมกัน | **√** | **√** | **√** | **√** | **√** |
| 1. มีความยืดหยุ่น/ปรับตัวเข้าหากัน | **√** |  | **√** | **√** | **√** |
| 1. เข้าใจบทบาทของแต่ละคนอย่างชัดเจน | **√** |  | **√** | **√** | **√** |
| 1. ทุกคนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ | **√** | **√** |  | **√** | **√** |
| 1. รับรองการรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง |  |  | **√** |  | **√** |
| 1. ติดตามผลงานของทีมและร่วมกันปรับปรุงแก้ไข |  | **√** | **√** |  | **√** |
| 1. มีเป้าหมายร่วมกัน/วัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นสำคัญ | **√** | **√** | **√** | **√** | **√** |
| 1. มีการสื่อสารที่มีประสทธิภาพ ชัดเจน ตรงไปตรงมา |  | **√** | **√** | **√** | **√** |
| 1. มีผู้นำที่สำคัญและมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี |  |  | **√** | **√** |  |
| 1. มีความสามารถพิเศษเฉพาะของแต่ละคนที่หลากหลาย | **√** |  |  | **√** |  |
| 1. มีความเท่าเทียม มีภาระหน้าที่เท่าเทียมกันในการทำงาน |  |  | **√** | **√** | **√** |

**อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม**

**Williams** (2017) กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทั่วทุกอุตสาหกรรมของธุรกิจ การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมกับเพื่อนร่วมงานมักจะมีความสำคัญต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มผลผลิตและแรงจูงใจตลอดจนความเพลิดเพลินในงานของเพื่อนร่วมงาน กลุ่มหนึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมของบริษัทโดยความร่วมมือและคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น

**1. เป้าหมายไม่ชัดเจน (Unclear Goals)**

เป็นการดีที่จะบอกว่าทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ดี แต่ถ้าสมาชิกไม่แน่ใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของพวกเขาคืออะไรในตอนแรก การทำงานเป็นทีมโดยพื้นฐานแล้วก็ไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จตั้งแต่เริ่มต้น วัตถุประสงค์ของกลุ่มควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนและรัดกุม ตามหลักการแล้วความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ควรวัดผลได้ง่ายและกำหนดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

**2. การถอดใจ (Demotivation)**

ทีมอาจสูญเสียแรงจูงใจด้วยเหตุผลหลายประการ หากสมาชิกทำผลงานได้ไม่ดีในช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นเรื่องปกติที่ทีมจะมีทัศนคติที่ที่ว่าตน "ทำไม่ได้" และสูญเสียความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในทีมไป ในทำนองเดียวกัน หากงานมีความท้าทายเป็นพิเศษ ความคับข้องใจอาจทำให้ทีมของคุณสูญเสียแรงจูงใจ หากเป็นกรณีนี้การพูดให้กำลังใจและเตือนความจำเล็กน้อยเกี่ยวกับจุดแข็งของทีม หรืออาจใช้กลอุบายเพื่อให้ทีมของคุณมั่นใจในความสามารถอีกครั้ง

**3. บทบาทไม่ชัดเจน (Unclear Role)**

การกำหนดบทบาทภายในกลุ่มอาจเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ ทีมควรเข้าใจและคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคนและมอบหมายงานตามนั้น หากบทบาทในทีมไม่ชัดเจน อาจส่งผลให้เกิดความสับสนและขาดความสามัคคีภายในกลุ่ม เนื่องจากมีบุคคลมากกว่าหนึ่งคนทำงานเดียวกัน ทำให้เสียเวลา และอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง

**4. ความเย่อหยิ่ง (Arrogance)**

มีคนหนึ่งที่ต่อสู้ดิ้นรนมากกว่าคนอื่นเสมอด้วยแนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีม แม้ว่าผู้นำที่เข้มแข็งมักจะเป็นทรัพยากรของทีม แต่คนที่คิดว่าความรู้และทักษะของเขาเหนือกว่าคนอื่นอาจเป็นอีกหนึ่งอุปสรรคได้ง่ายๆ บุคคลนี้จะไม่สามารถต้านทานแรงกระตุ้นของความต้องการดำเนินการและดูแลกลุ่มได้ สิ่งนี้สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งและความคับข้องใจภายในกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนอื่นไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้นำที่แต่งตั้งเอง

**5. การสื่อสารไม่ดี (Poor Communication)**

จำเป็นอย่างยิ่งที่เมื่อทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อนร่วมงานจะสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ อาจเป็นกรณีที่ทีมกำลังทำงานในโครงการระยะยาว มีการจัดประชุมประจำสัปดาห์เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ทบทวนความคืบหน้าของกันและกันและกำหนดเป้าหมายใหม่สำหรับสัปดาห์หน้า อาจเป็นเพราะทีมของคุณไม่สามารถพบปะกันทุกสัปดาห์ และบางทีสมาชิกในทีมอาจต้องการสื่อสารทางอีเมลแทน ไม่ว่าช่องทางการสื่อสารของทีมคุณจะเป็นอย่างไร ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการสื่อสารเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

**6. การเลือกปฏิบัติ (Discrimination)**

การเลือกปฏิบัติสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุภายในสถานที่ทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติอาจมีตั้งแต่เพศหรือเชื้อชาติ ไปจนถึงชั้นเรียน การศึกษา หรือประสบการณ์ที่มีบทบาท สิ่งที่สำคัญที่สุดเมื่อทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมคือพิจารณาเพื่อนร่วมทีมว่าเท่าเทียมกันเสมอ และให้คุณค่ากับความคิดเห็นและความต้องการของพวกเขาเหมือนกับที่คุณทำกับตัวคุณเอง

**Flint and Hearn** (2015) Flint เป็นผู้นำระดับนานาชาติและนักยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านผลกระทบของความเป็นผู้นำ ทีม และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม เธอเป็นซีอีโอของความเป็นเลิศในการเป็นผู้นำ Hearn เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับนานาชาติเกี่ยวกับผลกระทบของความเป็นผู้นำ ทีม และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ให้ความสำคัญกับผู้คน โดยดำเนินงานในฐานะนักยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำ นักพูด และโค้ชผู้บริหาร เธอเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง Think Solutions และ CEO ของ Katapult Partners Elisabet ทั้งสองได้กล่าวว่า ความยุ่งของธุรกิจในแต่ละวันหมายถึงความท้าทายของทีมมักจะถูกปัดออกไปก่อนด้วยความหวังว่ามันจะหายไปเองซึ่งที่จริงแล้วไม่ใช่ แทนที่จะปฏิบัติการเชิงรุก ไม่ว่าคุณจะต้องเผชิญความท้าทายในการทำงานเป็นทีมแบบไหน จงค้นหาและสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จ ความท้าทายทั่วไปในการทำงานเป็นทีม

**1. ขาดความไว้วางใจ (Lack of Trust)**

ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม และเริ่มต้นจากสมาชิกในทีมที่รู้จักกัน สมาชิกในทีมจำเป็นต้องรู้จักกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว มิเช่นนั้นพวกเขาจะไม่เข้าใจกันและไม่ต้องการมีส่วนร่วมเพราะพวกเขาไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์ดังนั้นพวกเขาจะไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

**2. ความขัดแย้งและความตึงเครียด (Conflict and Tension)**

ความขัดแย้งเป็นหนึ่งในความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่ทุกทีมต้องเผชิญ ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างสามารถส่งผลดี และหากจัดการอย่างระมัดระวังก็อาจทำให้เกิดการโต้เถียงที่เป็นประโยชน์ได้ ความขัดแย้งสามารถทำให้คนคิดแตกต่าง เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้และผลลัพธ์จะรุ่งเรือง ความเห็นต่างกันก็ไม่เลว เป็นวิธีที่เราจัดการกับความขัดแย้งที่สร้างความแตกต่าง

**3. ไม่แบ่งปันข้อมูล (Not Sharing Information)**

ความรู้ไม่ใช่อำนาจ สมาชิกในทีมทุกคนนำชุดทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และภูมิปัญญาเฉพาะตนมาใช้ในงานส่วนรวม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพแบ่งปันอย่างสม่ำเสมอและเผื่อแผ่เพื่อประโยชน์ของทุกคน สิ่งนี้ทำให้ความสามารถของทั้งทีมเติบโตและทำให้ทีมมีพลังมากขึ้น

**4. การมีส่วนร่วมต่ำ (Low Engagement)**

การมีส่วนร่วมของทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมซึ่งมีความสนใจในสิ่งที่พวกเขาทำมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจของทีมและเต็มใจที่จะก้าวต่อไป มีอยู่ในร่างกายตลอดจนจิตใจและอารมณ์ กุญแจสู่การมีส่วนร่วมคือการมีส่วนร่วม โดยการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นทำให้ไม่สามารถแยกตัวออกมาได้

**5. ขาดความโปร่งใส (Lack of Transparency)**

หากปราศจากความโปร่งใส ก็จะไม่มีความไว้วางใจ ความโปร่งใสกำลังกลายเป็นบรรทัดฐานที่คาดหวังในธุรกิจและความคาดหวังก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ มันเริ่มต้นที่จุดสูงสุด ยิ่งคุณอายุมากเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งมีความรับผิดชอบมากขึ้นเท่านั้นที่จะเป็นแบบอย่างในเรื่องนี้ พนักงานจะปฏิบัติตามพฤติกรรมผู้นำไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี เมื่อทำได้ดีก็จะส่งผลดีต่อกันทั่วทั้งองค์กร เอาชนะความท้าทายในการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานร่วมกันได้ดี

**6. ไม่คิดระยะยาว (No Long-term Thinking)**

ธุรกิจต้องก้าวข้ามความเร่งด่วนในแต่ละวัน ต้องมีมุมมองแบบองค์รวม มองภาพใหญ่ และมองว่าส่วนประกอบทั้งหมดเข้ากันได้อย่างไร สำหรับทีมนี่หมายถึงการคิดนอกกรอบของตัวเอง คุณเหมาะสมกับองค์กรในวงกว้างอย่างไร และคุณส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของลูกค้าและคุณค่าที่นำเสนออย่างไร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ ความสำเร็จในระยะยาว ทุกคนงานยุ่งแต่แค่ยุ่งเท่านั้นยังไม่พอ ความสำเร็จระยะยาวต้องอาศัยการคิดระยะยาว

**7. รับรู้ได้ไม่ดี ไม่มีการส่งสาร (Badly Perceived, Not Delivering)**

ทีมมีแบรนด์ทีม ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ซึ่งสร้างขึ้นจากการกระทำและพฤติกรรมของสมาชิกในทีม การรับรู้ส่วนใหญ่ได้รับแรงผลักดันจากประสิทธิภาพของทีมตามความคาดหวังและคำมั่นสัญญาที่ทำไว้ ในฐานะทีม คุณต้องแน่ใจว่าทุกคนเข้าใจและรับผิดชอบต่อบทบาทของตนในการสร้างการรับรู้ของทีม ซึ่งรวมถึงสิ่งที่ส่งมอบและวิธีการส่ง

**8. การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ดี (Poor Change Management)**

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และหากไม่ได้รับการจัดการอย่างรอบคอบ อาจส่งผลเสียต่อการทำงานเป็นทีมและผลลัพธ์ของงาน การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นและจบลงด้วยการสื่อสาร เมื่อไหร่ก็ตามที่คุณคิดว่าสื่อสารได้เพียงพอแล้ว คุณต้องสื่อสารกันมากขึ้นอีกและต้องมีปฏิสัมพันธ์ ฟัง พูดคุย และมีส่วนร่วม พึงระวังเส้นโค้งแห่งการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอนที่คาดการณ์ได้ของการเปลี่ยนแปลงคือ:

* ปฏิเสธ/ต่อต้าน
* อารมณ์
* ความหวัง
* ความมุ่งมั่น

จำเป็นต้องมีแต่ละขั้นตอน แต่คนจะอยู่ในแต่ละขั้นยาวนานเท่าใดนั้นสามารถจัดการและรักษาไว้ให้สั้นที่สุดได้

**9. ทำงานในคอกกั้น (Working in Silos)**

การทำงานแบบคอกกั้นเป็นความจริงสำหรับหลาย ๆ ทีม สมาชิกในทีมอาจนั่งเคียงข้างกันโดยไม่ได้ทำงานร่วมกันจริง ๆ ทีมที่ยอดเยี่ยมสามารถเป็นเหมือนทหารเสือสามนายหนึ่งเดียวสู่ทั้งปวง ทั้งปวงสู่หนึ่งเดียว หากคุณอยู่ในทีมคุณอาจจะเป็นแบบนั้นจริงๆ

การทำงานร่วมกันอย่างจริงจังคือการใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้อเท็จจริงที่ว่าคุณเป็นทีม ให้เกียรติเวลาและความพยายามของคุณโดยมองว่าตัวเองเป็นสมาชิกเต็มเวลาของทีม ไม่ใช่แค่ผู้มีส่วนร่วมคนเดียว ลองนึกภาพว่าจะรู้สึกดีมากขนาดไหนที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทุกคนคิดถึงทีม ไม่ใช่แค่ตัวเอง

**10. ไม่ไปในทางเดียวกัน (Not Going in the Same Direction)**

ในการเดินไปในทิศทางเดียวกัน ทีมงานจำเป็นต้องรู้ว่ากำลังจะไปที่ใดหรือทำอะไร (วิสัยทัศน์) และรู้สาเหตุ (วัตถุประสงค์) ใช้เวลาเต็มที่กับเรื่องนี้กับทีมของคุณ ความชัดเจนนี้ให้กรอบการทำงานและเหตุผลที่สามารถระดมทีมให้ทำงานร่วมกันได้ พึงระลึกไว้เสมอว่าวิสัยทัศน์ต้องดึงดูดใจและมีวัตถุประสงค์ที่มีความหมาย เพราะผู้คนตอบสนองต่อความสำคัญของทั้งสอง

หากคุณต้องการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยม ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับพฤติกรรม พฤติกรรมของเรามีผลกระทบต่อผู้อื่นและส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเขา เมื่อเราเปลี่ยนพฤติกรรม เราก็สามารถบรรลุการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปได้

**Windsor** (2021) กล่าวถึงความท้าทาย 3 ประการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (3 Challenges to Team Collaboration)

**1. วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture)**

วัฒนธรรมสร้างสิ่งแวดล้อมให้กับโครงการ การทำงานร่วมกันเติบโตในองค์กรแบบเรียบๆ ที่มีลำดับชั้นหรือระบบบริหารที่มีพิธีรีตรองเพียงเล็กน้อยที่ทำให้การตัดสินใจช้าลง การทำงานร่วมกันและการโต้ตอบระหว่างแผนกที่ง่ายขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ในองค์กรแบบลำดับชั้นแบบดั้งเดิม ผู้บริหารระดับสูงสามารถต่อต้านการเปลี่ยนไปสู่การทำงานร่วมกัน โดยกลัวว่าจะสูญเสียการควบคุมในการปฏิบัติงานประจำวัน

การทำงานร่วมกันต้องใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นไปไม่ได้หากทีมต้องเข้าหาผู้บริหารตลอด ในเวลาต่อมาผู้คนจะหงุดหงิดและหลีกเลี่ยงการร่วมมือกัน

ผู้บริหารระดับสูงยังต้องการเห็นผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) อย่างรวดเร็วและวัดผลได้ง่าย แต่เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ต้องใช้เวลาจึงจะเห็นผลลัพธ์จากการทำงานร่วมกันที่เพิ่มขึ้น

ประโยชน์บางอย่าง เช่น การสื่อสารที่ดีขึ้น ยากที่จะประเมินได้ เมื่อต้องเผชิญกับทางเลือกต่างๆ เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันอาจมาแทนที่เนื่องจากผลประโยชน์ที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การขาดการสนับสนุนหรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงในการทำงานร่วมกันอาจส่งผลให้ทีมต่าง ๆ มีส่วนร่วมน้อยลง ผู้คนต้องเห็นความเป็นผู้นำจากเบื้องบนก่อนจะเปลี่ยนนิสัยของตนเอง

ภาวะผู้นำที่ไม่ดียังทำให้ยากต่อการทำลายระบบการทำงานแบบตัวใครตัวมันและการสร้างความไว้วางใจระหว่างแผนกต่างๆ

ในทางกลับกัน การบังคับให้ทำงานร่วมกันในทีมที่ไม่มีวิสัยทัศน์หรือคำอธิบายจะสร้างความแตกต่างเพียงเล็กน้อย!

**แก้ปัญหา (Solve the Problem)**

การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงภายใน C-suite ไม่ใช่เรื่องง่าย จุดเริ่มต้นที่ดีคือการหาแชมป์เปี้ยนที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน และจะสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่แนวทางการทำงานร่วมกัน

สร้างวิสัยทัศน์สำหรับการทำงานร่วมกันและแบ่งปันกับทีมโครงการและบริษัทในวงกว้างของคุณให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การเชื่อมโยงผู้คนเข้ากับจุดประสงค์ที่ใหญ่ขึ้นเป็นแรงจูงใจที่ทรงพลังและช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

หากเป็นไปได้ ให้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานร่วมกัน เช่น จำนวนโครงการที่เสร็จสิ้นตรงเวลาหรือผลตอบรับจากพนักงาน

**2. การกำกับดูแลทีมไม่ดี (Poor Team Governance)**

การทำงานร่วมกันขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการสื่อสาร ทีมงานจำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์ของโครงการและบทบาทของแต่ละคนในการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้

นี่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทีมี่ทำงานห่างกันและทีมที่ทำงานกับผู้รับเหมาหรือผู้ขายภายนอก ด้วยการสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือใช้เวลาในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพียงเล็กน้อย ทุกคนควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของตนเองตั้งแต่เริ่มแรก

การทำงานร่วมกันยังคงต้องการโครงสร้างบางอย่างเพื่อให้ทำงานได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทำการตัดสินใจ ทีมทำงานร่วมกันจะมีความคิดเห็นและความคิดมากมาย เมื่อต้องเผชิญกับทางเลือกมากมาย การตัดสินใจร่วมกันอาจเป็นกระบวนการที่ช้า

ในทำนองเดียวกัน หากผู้คนคุ้นเคยกับการตัดสินใจเอง การเปลี่ยนแปลงนี้อาจทำให้เกิดปัญหาได้

ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้หากสมาชิกในทีมมีการย้ายไปทำงานระหว่างโครงการต่าง ๆ ซึ่งมีการจัดการแตกต่างกันอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ใช้ได้ผลสำหรับทีมหนึ่งอาจนำไปสู่ความสับสนหรือความตึงเครียดกับอีกทีมหนึ่ง

เทคโนโลยีสามารถก่อให้เกิดปัญหาอื่นได้ การใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อจัดการงานจะลดการปรากฏตัวระหว่างทีมงานและสร้างระบบการทำงานแบบตัวใครตัวมันภายในทีม

การพึ่งพาอีเมลมากเกินไปมักนำไปสู่การสื่อสารที่ผิดพลาดและแม้กระทั่งความขัดแย้ง เนื่องจากความหมายที่แท้จริงของข้อความอาจขาดหายอย่างง่ายดายเมื่อมีการส่งข้อความผ่านหน้าจอ

**แก้ปัญหา (Solve the Problem)**

มีประเด็นสำคัญ 3 ประการที่ต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงการกำกับดูแลทีม

ประการแรก จัดทำแผนโครงการที่มีการจัดทำเอกสารอย่างชัดเจน :

เป้าหมายและขอบเขตของโครงการ

* หน้าที่และความรับผิดชอบ.
* วิธีการทำงาน เช่น การตัดสินใจ
* การจัดการปัญหา
* เครื่องมือสื่อสาร

แผนนี้เป็นดั่งดาวนำทางของคุณและจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้

งานและความรับผิดชอบควรจัดการให้สมดุลและสอดคล้องกับจุดแข็งของแต่ละบุคคลอย่างเป็นธรรม

หากสมาชิกในทีมไม่ขยันทำงานเทียบเท่าคนอื่น ให้พูดคุยกับพวกเขาเพื่อแก้ไขปัญหา หากปล่อยทิ้งไว้โดยไม่ได้กล่าวถึง ทีมงานที่เหลือจะเริ่มไม่พอใจที่ต้องทำมากกว่า

ประการที่สอง ใช้เครื่องมือเดียวในการจัดการงาน การนำข้อมูลโครงการทั้งหมด – งาน, รายงาน, เอกสาร – มาไว้ในที่เดียว จะสร้างแหล่งความจริงเพียงแหล่งเดียวสำหรับทีม

เป็นวิธีที่เรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพสูงในการกำจัดความแตกแยกและปรับปรุงการสื่อสารในทีม

มีหลายแบบให้เลือก ที่ BrightWork เราขอแนะนำ Microsoft SharePoint ด้วยเหตุผลบางประการ :

* ความปลอดภัยและการยินยอมอนุญาต
* การจัดการเอกสาร
* การติดตามงาน
* ตัวเลือกการรายงานที่แข็งแกร่ง
* เทมเพลตไซต์ที่กำหนดค่าไว้ล่วงหน้า

เพิ่มแผนโครงการและเอกสารสำคัญอื่นๆ ลงในไซต์ทีมเพื่อให้มีการเข้าถึง

ประการที่สาม แนะนำโครงการกับทีมของคุณด้วยการประชุมเริ่มต้น ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมรู้ว่าอะไรจำเป็นในการทำงานให้เสร็จตรงเวลา และเหตุใดการทำงานร่วมกันจึงเป็นหนทางที่ใช้ในการทำโครงการ

ในทำนองเดียวกัน อย่าลืมสรุปให้สมาชิกใหม่ในทีมหรือผู้รับเหมาภายนอกที่เข้าร่วมโครงการรับฟังในภายหลัง

**3. ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานร่วมกัน (Collaboration Burnout)**

เป็นความจริงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ว่าการทำงานร่วมกันควบคู่ไปกับเทคโนโลยีที่ต้องเปิดใช้งานตลอดเวลา ช่วยเพิ่มการสื่อสาร

ขณะนี้ผู้จัดการใช้เวลามากถึงร้อยละ 85 ไปกับอีเมล การประชุม และโทรศัพท์ ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ใน 10 ปี

อ้างอิงจาก Atlassian พนักงาน :

* รับอีเมลเกี่ยวกับธุรกิจ 304 ฉบับทุกสัปดาห์
* ใช้เวลาไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อเดือนในการประชุม
* ถูกขัดจังหวะมากถึง 56 ครั้งต่อวัน
* ใช้เวลาสองชั่วโมงในการดึงตนเองจากสิ่งรบกวนในแต่ละวัน

ผลที่ได้คือร้อยละ 40 ของเวลาทำงานสูญเปล่าไปกับกิจกรรมที่ไม่ก่อผลและสิ่งรบกวนสมาธิ

การประชุม โทรศัพท์ อีเมล แชท คำขอนอกเวลาทำการ สำนักงานแบบเปิดโล่ง การรบกวนอย่างต่อเนื่องที่โต๊ะทำงานของคุณเพิ่มขึ้น หลายทีมต้องทนทุกข์กับ "ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานร่วมกัน" โดยใช้เวลากับการสื่อสารมากกว่าการทำงานที่มีคุณภาพ ลึกซึ้ง และตัดสินใจอย่างไตร่ตรอง

นักวิจัยได้ระบุถึงความเหนื่อยหน่ายในการทำงานร่วมกันสองประเภท :

คลื่นงานยักษ์ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเราทำงานมากเกินไป นี่อาจเป็นการเลื่อนตำแหน่ง โครงการอื่น งานอาสาสมัครพิเศษในช่วงสุดสัปดาห์ และอื่นๆ

การทำงานที่ช้าหรือเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในการทำงานร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง บ่อยครั้งสิ่งนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลย้ายเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารและไม่พูดว่า 'ไม่' สำหรับงานพิเศษ พวกเขากลายเป็นคนที่ "ต้องทำต่อ" และได้รับคำขอมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การทำงานร่วมกันมากขึ้น

**แก้ปัญหา (Solve the Problem)**

ขั้นตอนแรกในการจัดการปริมาณงานในการทำงานร่วมกันคือการทำความเข้าใจว่าเหตุใดคุณจึงต้องทำงานมากขึ้น คุณต้องการที่จะถูกมองว่าเป็นสมาชิกที่ดีในทีมหรือไม่? คุณกังวลเกี่ยวกับคุณภาพของงานถ้าคุณไม่ได้มีส่วนร่วมหรือไม่? คุณถูกขับเคลื่อนด้วยการทำภารกิจให้สำเร็จหรือไม่?

ต่อไป ให้คิดถึงผลของการตอบว่าใช่กับทุกสิ่ง

ผู้ที่สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตระหนักเสมอว่าการตอบตกลงกับบางสิ่งมักจะหมายถึงการปฏิเสธหรือมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่น้อยลงในอย่างอื่น Rob Cross, Scott Taylor, Deb Zehner (HBR) การเข้าร่วมประชุมทุกโครงการเป็นใช้เวลาของคุณให้เกิดประโยชน์หรือไม่? ทุกการตัดสินใจจำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากคุณหรือไม่? คุณสามารถมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?

การประชุมเปิดตัวโครงการเป็นโอกาสที่ดีในการพูดคุยถึงวิธีการเพิ่มมูลค่าที่แท้จริงและการสนับสนุนให้กับทีม คุณสามารถใช้เซสชันนี้เพื่อแบ่งปันการจัดกการสื่อสารของคุณกับทีม ตัวอย่างเช่น คุณอาจต้องการให้สิ่งที่ต้องมีการตัดสินใจรวมอยู่ในอีเมล แต่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในการแชทของทีมทั้งหมด

ประการที่สาม ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมของคุณสามารถเข้าถึงข้อมูลโครงการ เทมเพลต และกระบวนการทั้งหมดได้ในเครื่องมือเดียว ซึ่งจะช่วยลดคำถามเกี่ยวกับงานและความรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้น

สุดท้าย ควบคุมเวลาของคุณ Eamonn McGuiness CEO ของ BrightWork แนะนำแนวทาง 5 ขั้นตอนในการจัดการสัปดาห์ของคุณอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น:

ระบุเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายทางอาชีพของคุณ

สร้างกำหนดการทั่วไปสำหรับสัปดาห์ในอุดมคติของคุณ

ใช้เวลาในการวางแผนสัปดาห์ที่จะมาถึงเป็นรายสัปดาห์

ทำตามแผน!

ทำการตรวจสอบเป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่าคุณยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายได้

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Williams (2017), Flint and Hearn (2015), และ Windsor (2021) สรุปได้ว่า อุปสรรคและวิธีการเอาชนะเพื่อการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมมีดังนี้

1. **การมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน (Unclear Goals)** เมื่อสมาชิกในทีมไม่มีความมั่นใจในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตั้งแต่แรก การทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จก็เป็นไปได้ยาก ดังนั้นไม่ว่าองค์กรใดก็ตามควรกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีเป้าหมายและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. **การถอดใจในการทำงาน (Demotivation)** จากบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน (Unclear Role) และความเบื่อหน่ายในการทำงาน (Collaboration Burnout) การทำงานที่มีภาระหน้าที่มากขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ หรือมีความท้าทายใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้น อาจทำให้เกิดความคับข้องใจในการทำงาน เบื่อหน่าย เหนื่อยหน่ายในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การจัดการระบบการทำงานที่ชัดเจนของตนเองตามหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญ มองเป้าหมายการทำงาน หาข้อบกพร่องและร่วมมือกันแก้ไข รู้จักให้สร้างขวัญกำลังใจกันและกันในทีม มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อครายความตึงเครียดและเป็นการเติมพลังให้สมาชิกในทีม
3. **การสื่อสารไม่ดี (Poor Communication)** หรือการรับรู้ได้ไม่ดี ไม่มีการส่งสาร (Badly Perceived, Not Delivering) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในทีมเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากหากสื่อสารไม่ดี ไม่ครบถ้วนก็อาจทำให้เกิดความเสียหายในการทำงานเป็นทีมได้ ดังนั้น สมาชิกในทีม หรือผู้นำจำเป็นต้องวางแผนในการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันสมาชิกในทีมก็ควรให้ความสนใจและให้ความร่วมมือกับองค์กร ไม่เย่อหยิ่ง (Arrogance) ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่ลำบากขาดการสื่อสาร ควรมีส่วนร่วมให้มากขึ้น (High Engagement) เพราะการมีส่วนร่วมที่ดีคือกุญแจแห่งความสำเร็จในทีม
4. **วัฒนธรรมองค์กร (Company Culture)** สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะด้านการบริหาร การเป็นผู้นำที่ขาดการสนับสนุนหรือขากวิสัยทัศน์อาจส่งผลให้การทำงานร่วมกันน้อยลง หรือการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) ของสมาชิกในทีม อาจส่งผลต่อการทำงานที่ไม่ราบรื่น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมไม่ควรเลือกปฏิบัติและให้ตระหนักอยู่เสมอว่าทุกคนเท่าเทียมกันเสมอ ให้คุณค่ากับความคิดเห็นของทุกคน ให้การสนับสนุนคนในทีมหรือในองค์กรอยู่เสมอ และเป็นผู้นำที่ดีในการบริหารจัดการทีมหรือองค์กร
5. **ขาดความโปร่งใส (Lack of Transparency)** ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ดีในการทำงานเป็นทีม หากสมาชิกในทีมหรือผู้นำไม่โปร่งใสจะส่งผลให้ การกำกับดูแลทีมได้ไม่ดี (Poor Team Governance) ซึ่งส่งผลให้การทำงานร่วมกัน การตัดสินใจ การสื่อสาร การแสดงความคิดเห็นในทีม ไม่มีผลต่อเป้าหมายในการทำงาน และเกิดปัญหาตามมาหรืออาจทำให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของทีม ดังนั้น ความโปร่งในการบริหารทีมหรือการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้นำด้านต่างๆควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน รู้จักให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งในการทำงานและการตัดสินใจ จัดการปัญหาอย่างโปร่งใส
6. **ไม่แบ่งปันข้อมูล (Not Sharing Information)** สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน หากไม่รู้จักแบ่งปันตวามรู้หรือทักษะที่มีเฉพาะตนก็อาจส่งผลให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จได้ยาก แต่หากสมาชิกในทีมแบ่งปันความรู้และทักษะที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตนให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วม ก็จะส่งผลให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี
7. **ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน (Not Going in the Same Direction)** ทำให้การทำงานไร้ทิศทาง ไร้เป้าหมาย ทำงานตามใจตนเอง ดังนั้น ทีมจำเป็นต้องรู้เป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด มีวิสัยทัศน์ รู้วัตถุประสงค์ จะเป็นตัวกำหนดในทุกคนในทีมไปในทิศทางเดียวกัน การปรับพฤติกรรมในทีมให้มีทิศทางเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมได้

**แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม**

**Williams** (n.d.) ประธานและเจ้าของ เบธ วิลเลียมส์ นำประสบการณ์ด้านการขาย การตลาด การจัดการ และการพัฒนามนุษย์/องค์กรมามากกว่า 25 ปีมาสู่บทบาทของเธอในฐานะประธาน Forward Focus กล่าวถึง เคล็ดลับเจ็ดประการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่รวบรวมคุณลักษณะเหล่านี้ของความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรของคุณ (Seven Tips to Build an Environment that Embodies these Characteristics of Collaborative Leadership within your Organization)

**1. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ (Build a Bridge of Trust)**

หากปราศจากความไว้วางใจ แนวทางความเป็นผู้นำแบบร่วมมือกันจะล้มเหลว นี่เป็นพื้นที่แรกที่ผู้นำต้องเป็นผู้นำ ความไว้วางใจเป็นถนนสองทางและคนที่ได้รับความไว้วางใจมักจะไว้วางใจ ส่งเสริมให้ผู้นำของคุณไว้วางใจในคนของพวกเขา

ผู้นำก็สามารถพัฒนาความไว้วางใจได้ แม้แต่ในองค์กรที่อยู่ห่างไกลจากทั่วโลก การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญและผู้นำจำเป็นที่จะต้องเข้าใจ :

ผู้คนที่มีวัฒนธรรมต่างกันสื่อสารกันอย่างไร

ว่ามีค่านิยมทางวัฒนธรรมต่างกัน

ว่ารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการพัฒนา

องค์กรต้องยอมรับมาตรฐานการสื่อสาร เช่น วิธีการสื่อสารที่ยอมรับได้ และวิธีดำเนินการประชุม วิธีแก้ไขข้อขัดแย้ง และกระบวนการตัดสินใจ

วิธีที่มีประสิทธิภาพในการเริ่มต้นกระบวนการสร้างความไว้วางใจคือการส่งอีเมลที่สร้างแรงบันดาลใจ ตัวอย่างนี้คืออีเมลที่ Howard Shultz ส่งถึงพนักงาน Starbucks ทั้ง 190,000 คนเพื่อตอบสนองต่อความตกต่ำของตลาดหุ้น เขาอธิบายว่าแผนของบริษัทจะไม่ได้รับผลกระทบจากราคาหุ้นที่ตกต่ำ และอ้างเหตุผลที่จะมั่นใจในอนาคตของบริษัท เขียนปิดท้ายว่า "ฉันเชื่อในตัวคุณและไม่เคยภูมิใจที่ได้เป็นคู่หูใครเท่าคุณมาก่อน"

**2. ส่งเสริมให้มีการใช้จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Encourage the Adoption of a Shared Purpose)**

มีความท้าทายมากมายที่ผู้นำต้องเผชิญในทุกวันนี้ รวมถึงความท้าทายขององค์กรชั้นนำที่รวมพนักงานหลากหลายวัย ความท้าทายเหล่านี้มีรากฐานมาจากความแตกต่างระหว่างค่านิยมรุ่นต่างๆ ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

ผู้นำไม่นำโดยใช้คำสั่งและการควบคุมอีกต่อไป แต่พวกเขาสนับสนุนการนำค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมาใช้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำการทำงานร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตผ่านความมุ่งมั่น เขาหรือเธอหลงใหลในคุณค่าและพันธกิจขององค์กร และความหลงใหลนั้นแผ่กระจายไปทั่วโครงสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบ

**3. พัฒนาความหลากหลาย (Develop Diversity)**

ความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และทีมที่หลากหลายจะสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความหมายและมีผลยาวนานขึ้น องค์กรที่ทำงานร่วมกันจะได้รับประโยชน์จากมุมมอง ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดต่างๆ จากบุคคลที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ องค์กรต้องหาโอกาสเพื่อสร้างความหลากหลาย และผู้นำและผู้จัดการต้องสนับสนุนให้พนักงานที่หลากหลายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การลดความตึงเครียดในความหลากหลายจะช่วยพัฒนาความเข้าใจและส่งเสริมการรวมกลุ่ม

ผู้จัดการควรได้รับการสอนเพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีพฤติกรรม ความคิด สมมติฐาน และค่านิยมที่แตกต่างกัน แน่นอนว่าลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในจุดแข็งของทีมที่มีความหลากหลาย – แต่จะต้องถูกควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative)**

ผู้นำแสดงความคิดริเริ่ม และส่งเสริมความเป็นเจ้าของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคือการส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม ยอมรับว่าผู้คนควรใช้ความเสี่ยงที่สามารถคำนวณได้ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ผู้คนต้องการทำให้งานของพวกเขาง่ายที่สุด ยอมรับว่าจำเป็นต้องเสี่ยงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

ด้านหนึ่งที่พนักงานมีความเป็นเลิศเมื่อมีการส่งเสริมให้ริเริ่มคือด้านการขาย เมื่อพนักงานขายได้รับอนุญาตให้กระทำการนอกเหนือสูตรที่เข้มงวด คุณจะพบว่าพวกเขาสามารถสร้างความร่วมมือกับลูกค้าได้ดีขึ้น แทนที่จะขายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ พนักงานขายของคุณจะขายความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก และความต้องการ ความไว้วางใจจะพัฒนาเร็วขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น และยอดขายจะตามมา

**5. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล (Be Information Sharers, not Information Hoarders)**

ปรับองค์กรที่มีลำดับชั้นให้รายด้วยการแบ่งปันข้อมูลในทุกตำแหน่งหน้าที่ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจได้ดีขึ้น ข้อมูลไม่ใช่อำนาจอีกต่อไป แต่เป็นเครื่องมือของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เมื่อคุณแบ่งปันข้อมูล และคุณจะสร้างความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และความซื่อสัตย์

**6. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Create Transparency in Decision-making)**

ความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรับผิดชอบ สิ่งนี้ช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการนำโซลูชันที่ค้นพบมาใช้ เสียเวลาในการจัดการความขัดแย้งน้อยลงและมีพลังงานมากขึ้น มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความท้าทายที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ความโปร่งใสในการตัดสินใจนำไปสู่การเห็นด้วยและการยอมรับความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของการแก้ปัญหา

เพื่อให้ความรู้และมีส่วนร่วมกับพนักงาน ผู้นำต้องให้โอกาสสมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนในความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กลยุทธ์หลักในการพัฒนาความร่วมมือ ได้แก่ ความโปร่งใส การสื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างเครือข่าย กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยทำลายลำดับชั้นขององค์กรแบบเดิม ๆ และช่วยพัฒนาความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกันที่สร้างทีมที่ทำงานร่วมกัน

**7. เข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถสร้างสรรค์ได้ (Understand that Conflict Can be Constructive)**

ความหลากหลายจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จงสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ความขัดแย้งนี้ต้องได้รับการจัดการ และจากนั้นจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อมีการค้นหาและให้ข้อเสนอแนะ ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการแก้ปัญหา

ผู้นำในการทำงานร่วมกันเข้าใจว่าผู้คนจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ เทคนิคการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้คือ :

* หลีกเลี่ยง
* การแข่งขัน
* ที่พัก
* ประนีประนอม
* การทำงานร่วมกัน

แนวทางที่ดีที่สุดคือการทำงานร่วมกัน แม้ว่าผู้จัดการจะต้องอำนวยความสะดวกก็ตาม การทำเช่นนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องใช้ความตระหนักทางอารมณ์เพิ่มขึ้น – เพื่อจะทำความรู้จักผู้อื่น (และวัดและจัดการการตอบสนอง) คุณต้องรู้จักตัวเองก่อน

**Dunne** (2019) ผู้บริหารการตลาดของ Timeday กล่าวว่า ความเป็นผู้นำร่วมกันคือความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่าเท่ากันและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด กล่าวถึง 8 เคล็ดลับในการสร้างความร่วมมือในทีมของคุณ (8 Tips for Building Collaboration in Your Teams) ดังนี้

1. ตระหนักว่าระบบไซโล (ทำงานตัวใครตัวมัน) สามารถทำลายธุรกิจของคุณได้ (Realise that Silos Can Kill your Business.)
2. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของมนุษย์ของคุณ (Build your Collaboration Strategy around the Human Element)
3. ใช้ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Use Collaboration as an Organisational Change Strategy)
4. ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นหน้าที่ของทีม (Make Visioning a Team Sport)
5. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity in Problem-solving)
6. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships)
7. เน้นสร้างความไว้วางใจ (Focus on Building Trust)
8. ระวังภาษากายของคุณ (Watch your Body Language)

**Smith** (2019) หัวหน้าฝ่ายการเสริมสร้างศักยภาพของสถาบันสุขภาพ และเป็นที่ปรึกษาอาวุธโสด้านโควิด-19 ได้กล่าวว่า ทีมงานสามารถให้ความแข็งแกร่งร่วมกันและคงอำนาจให้กับธุรกิจหรือองค์กรของคุณ ไม่ว่าคุณจะจัดการพนักงานหรืออาสาสมัคร ทีมที่แข็งแกร่งสามารถช่วยให้กลุ่มของคุณมีประสิทธิผลมากขึ้น และสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและเปิดกว้างมากขึ้น ด้วยการปลูกฝังนิสัยการทำงานเป็นทีมในเชิงบวก คุณสามารถสร้างกลุ่มที่ทรงพลังที่สามารถจัดการกับปัญหาที่ยากที่สุดได้

**1. ส่งเสริมการสื่อสาร (Encouragement of Communication)**

ลักษณะที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของทีมที่ดีคือการสื่อสารแบบเปิดเผย สมาชิกในทีมแต่ละคนต้องสามารถสื่อสารกับคนอื่นๆ ในกลุ่มเพื่อรับทราบข้อมูลอัปเดต คำถาม แนวคิด และความคิดเห็นทั่วไปของโครงการ ทีมงานที่ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด ทำให้ทุกคนสามารถแบ่งปันความคิดและความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัว

**2. เคารพต่อสมาชิกในทีม (Respect for Team Members)**

เพื่อให้ทีมเป็นสถานที่ที่สะดวกสบายและปลอดภัยสำหรับสมาชิกทุกคน แต่ละคนต้องเคารพผู้อื่น สมาชิกควรเคารพสมาชิกคนอื่นในทุกแง่มุม แม้ว่าพวกเขาอาจไม่เห็นด้วยกับสิ่งนี้ : ความคิด ความสามารถในการสื่อสาร ภูมิหลัง ศาสนา รูปแบบการทำงาน และประเพณีวัฒนธรรม เนื่องจากทีมที่ยอดเยี่ยมต้องการการสื่อสารแบบเปิดเผย ความเคารพสามารถสร้างความไว้วางใจที่จะยอมให้สมาชิกมีความเสี่ยง

**3. ทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม (Collaboration among Team Members)**

การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละคนต้องค้นหาว่าทักษะและพรสวรรค์ของเธอเหมาะสมกับทักษะของสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ อย่างไร เพื่อให้ทีมทำงานได้ ทุกคนต้องเข้าใจว่าบทบาทของพวกเขาคืออะไรและจะใช้บทบาทนั้นอย่างไรเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ บทบาทอาจง่ายพอ ๆ กับการสนับสนุนและขวัญกำลังใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทีม ทีมที่ทำงานได้ดีจะใช้ชุดทักษะเสริมของแต่ละคน สมาชิกแต่ละคนในทีมควรเข้าใจว่าการมีส่วนร่วมของทุกคนในโครงการมีผลเท่าเทียมกัน

**4. แก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้ง (Problem Solving and Conflict Management)**

ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องพัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งของตนเอง กลยุทธ์จะแตกต่างกันไปในแต่ละทีมตามสถานการณ์และสมาชิกแต่ละคน แต่ละทีมต้องหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด เมื่อสมาชิกในทีมของคุณสามารถฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันได้ ทีมก็จะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นแม้ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก

**5. ภารกิจและเป้าหมายร่วมกัน (Shared Missions and Common Goals)**

ภารกิจร่วมกันสามารถช่วยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันและสร้างความกระตือรือร้นได้ เมื่อทุกคนใช้ความสามารถของตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ผลที่ได้ย่อมยิ่งใหญ่กว่าความพยายามของบุคคลเพียงคนเดียว ในทีมที่เข้มแข็ง ผลประโยชน์ของเป้าหมายร่วมกันมาก่อนความชอบและความสนใจของสมาชิกแต่ละคน เป้าหมายยังช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น ทีมสามารถแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งโดยกำหนดสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทีมและเป้าหมายสุดท้าย

**Meyer** (n.d.) บรรณาธิการของ University of people The Education Revolution กล่าวถึงวิธีพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ว่า การทำงานเป็นทีมต้องมีการทำงาน ผู้คนมีมุมมอง ทักษะ และภูมิหลังที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน ย่อมต้องมีความตึงเครียดบ้างในบางครั้ง

อย่างไรก็ตาม มีวิธีพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม แนวคิด 9 ข้อในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมมีดังนี้

**1. รู้เป้าหมายของคุณ (Know Your Goal)**

คนในทีมกำลังทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในเวลาเดียวกันแต่ละคนอาจมีเป้าหมายที่เล็กกว่าของตัวเองที่ต้องไปให้ถึง ทุกคนควรทราบเป้าหมายและสิ่งที่พวกเขารับผิดชอบ ด้วยวิธีนี้จะไม่มีอะไรถูกมองข้าม นอกจากนี้ ทุกคนเข้าใจดีว่าการมีส่วนร่วมของพวกเขาเพิ่มพูนภาพและมูลค่าที่ใหญ่ขึ้นได้อย่างไร

**2. ชี้แจงบทบาทของคุณ (Clarify Your Roles)**

ภายในทีม ทุกคนควรเข้าใจความรับผิดชอบของตนด้วย คุณสามารถช่วยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการก้าวเกินขอบเขตได้ด้วยการทำความเข้าใจ

**3. ทัศนคติเชิงบวก (Positive Mindset)**

ทุกสิ่งที่คุณทำขึ้นอยู่กับความคิดของคุณ หากคุณสามารถช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้ออาทรและเอื้อเฟื้อได้ คุณก็สามารถช่วยส่งเสริมความคิดเชิงบวกได้ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้คนควรรู้สึกมีพลังในการแก้ปัญหา ความคิดเชิงบวกยังหมายความว่าผู้คนรู้สึกสามารถจัดการกับสิ่งที่เข้ามาได้

**4. บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Manage Time Efficiently)**

ในทีม งานของคนหนึ่งอาจต้องพึ่งพาอีกงานหนึ่ง ดังนั้นการฝึกบริหารเวลาอย่างเหมาะสมและสื่อสารเรื่องกำหนดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญ

**5. มีความกระตือรือร้นร่วมกัน (Share Enthusiasm)**

ทุกคนรู้สึกดีขึ้นเมื่อได้รับผลตอบรับเชิงบวก เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเฉลิมฉลองให้กันและกันและแบ่งปันความกระตือรือร้น

**6. ออกกำลังกายด้วยกัน (Exercise Together)**

อีกวิธีหนึ่งในการสร้างการทำงานเป็นทีมนอกห้องประชุมหรือห้องเรียนคือกิจกรรมภายนอก การออกกำลังกายเป็นเพียงแนวคิดหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การออกกำลังกายช่วยฝึกทัศนคติเชิงบวกและต้องมีแรงจูงใจเช่นเดียวกับการทำงาน

**7. สร้างกฎและวัตถุประสงค์ของทีม (Establish Team Rules and Purpose)**

ผู้คนควรแบ่งปันความคิดเห็นและพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาในทีม ยังคงต้องมีกฎเกณฑ์บางประการ ในฐานะผู้จัดการหรือผู้นำ คุณต้องสร้างสิ่งเหล่านี้และแบ่งปันกับทีม

**8. อย่าบ่น (Do Not Complain)**

การบ่นเป็นการสูญเสียพลังงาน บ่อยครั้งการบ่นเป็นเพียงปัญหาที่มีทางแก้ไขอยู่แล้ว แทนที่จะบ่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ คุณสามารถทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาได้

**9. อย่าทะเลาะเพราะเครดิต (Do Not Fight Over Credit)**

ให้เครดิตเมื่อสมควรและเฉลิมฉลองชัยชนะทั้งหมด แม้ว่าจะรู้สึกเล็กน้อยก็ตาม

**Quigley** (2013)นักเขียนที่มีประสบการณ์ในโรงเรียนมากว่า 15 ปีและเป็นผู้จัดการสนับสนุนครูและเป็นผู้นำโรงเรียนในด้านเอกสารงานวิจัย ของ EEF ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม 10 ข้อ คือ

**1. 'การเรียนรู้แบบเพื่อนคู่คิด และ 'การเรียนรู้แบบเพื่อนคู่คิดสองคู่' (‘Think-pair-share’ and ‘Think-pair-square’)**

ไม่มีใครบอกว่าสิบอันดับแรกนี้ต้องเป็นสิ่งดั้งเดิม! กลยุทธ์นี้เป็นหนึ่งในเทคนิคที่เราใช้อย่างง่ายดายจนแทบจะลืมไปเลยว่าเป็นกลยุทธ์อัตโนมัติสำหรับครูส่วนใหญ่ แต่ด้วยเหตุนี้ เราจึงลืมนำไปใช้ในการวางแผนของเราอย่างง่ายดาย เราจำเป็นต้องใช้เป็นประจำเพราะเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด เกือบทุกครั้งช่วยให้ข้อเสนอแนะมีคุณภาพดีขึ้นเพราะให้เวลาคิดที่เหมาะสมและเพื่อให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและรับข้อเสนอแนะทันทีจากเพื่อน ส่วนการ แบ่งปันความคิดสองคู่' เพิ่มสัมผัสของรสชาติที่เพิ่มเข้ามา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงสองคู่เข้าด้วยกัน (เพื่อสร้าง 'สี่เหลี่ยม' เพื่อแบ่งปันความคิดของพวกเขาก่อนข้อเสนอแนะทั้งชั้นเรียน) ฉันเลื่อนไปที่โพสต์บล็อกนี้โดย @headguruteacher สำหรับข้อมูลที่เชื่อถือได้ ดู 'เพื่อนคู่คิด ' ที่นี่

**2. สโนว์บอลหรือวิธีจิ๊กซอว์ (Snowballing and Jigsaw)**

กิจกรรม "สโนว์บอล" คล้ายกับแนวทาง "สองคู่" ที่กล่าวถึงใน "เพื่อนคู่คิดสองคู่" เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพมากในการต่อยอดแนวคิดโดยเริ่มจากกลุ่มเล็ก ๆ และขยายกลุ่มอย่างมีโครงสร้าง ตามที่อุปมาว่าเหมือนก้อนหิมะ คุณสามารถเริ่มต้นด้วยการตอบคำถามเป็นรายบุคคล ตามด้วยจับคู่นักเรียน แล้วสร้างเป็นกลุ่มสี่คนเป็นต้น ช่วยให้การทำงานกลุ่มเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นโดยไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนมากนัก แต่ยังคงกำหนดมุมมองและ "คำตอบ" ที่ท้าทายอยู่เสมอเป็นรูปแบบที่สร้างสรรค์

'วิธีจิ๊กซอว์' ซับซ้อนกว่าเล็กน้อย David Didau อธิบายที่นี่ว่าเป็น "วิธีการสอนขั้นสูงสุด" แต่มีประโยชน์อย่างมากจากการวางแผนอย่างรอบคอบ พูดง่าย ๆ คือเมื่อมีการค้นคว้าหัวข้อ เช่น สาเหตุของสงครามโลกครั้งที่สอง สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะได้รับการแบ่งให้เป็น 'ผู้เชี่ยวชาญ' ในแต่ละส่วนที่ต่างกัน เช่น 'ผลกระทบของสนธิสัญญาแวร์ซาย (Treaty of Versailles)' หรือ 'ปัญหาการยุบ Austria-Hungary' เป็นต้น กลุ่ม 'บ้าน' ห้าหรือหกกลุ่มนี้ จะให้ 'ผู้เชี่ยวชาญ' แต่ละเรื่องแยกออกจากบ้านไปรวมตัวกันเพื่อรวบรวมความเชี่ยวชาญในหัวข้อของพวกเขาซึ่งเป็นหัวข้อเดียวกัน พวกเขาตั้งคำถามเพื่อถามกันและกันและรวบรวมการวิจัย แนวคิด และความรู้เข้าด้วยกัน จากนั้น "ผู้เชี่ยวชาญ" แต่ละคนจะกลับไปที่กลุ่ม "บ้าน" เพื่อแบ่งปันสิ่งที่ค้นพบ เป็นวิธีที่มีทักษะในการสร้างความหลากหลายให้พลวัตของกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการเสริมต่อการเรียนรู้

**3. การโต้วาที (ใช้กฎเกณฑ์ที่ชัดเจน) (Debating (Using Clear Rules))**

อย่างที่คุณอาจทราบ Michael Gove ผู้นำผู้สร้างแรงบันดาลใจของเราเอง เขาคือประธานของ Oxford Union เห็นได้ชัดว่าเขามีทักษะการใช้วาทศิลป์และการโต้วาทีแบบโบราณเหล่านี้สูงมาก บางทีเราจำเป็นต้องสอนการโต้วาทีด้วยทักษะที่ยอดเยี่ยม หากเราต้องการสร้างพลเมืองที่สามารถโต้เถียงกับคนที่ดีที่สุด...และกับ Michael Gove ได้ หลักฐานสนับสนุนและคุณค่าของการโต้วาทีเกี่ยวกับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้านตรรกะ การพัฒนาความเข้าใจ การปรับปรุงและการเปิดกว้างทางความคิดของเรานั้นชัดเจนมาก ดังนั้นฉันจะไม่อธิบายเพิ่มเติมอย่างละเอียด หากคุณเคยมีปัญหากับหัวข้อโต้วาที เว็บไซต์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง : http://idebate.org/debatabase รูปแบบกฎของ Oxford เป็นแบบอย่างที่จำเป็นสำหรับห้องเรียนในความคิดของฉัน มันมีโครงสร้างที่ชัดเจนและแม้กระทั่งระดับของความเป็นทางการซึ่งมีความสำคัญ มีความสอดคล้องกัน และความชัดเจนมากกว่าในการโต้วาที กฎและขั้นตอนที่แม้ว่าจะคุ้นเคยสำหรับหลาย ๆ คน มีดังนี้ :

ผู้พูดสี่คนในแต่ละทีม (ฝ่ายเสนอและฝ่ายต่อต้านการเคลื่อนไหว)

ผู้พูดคนแรกแนะนำแนวคิดทั้งหมดที่ทีมงานสร้างขึ้น

ผู้พูดคนที่สองสรุปแนวคิดเพิ่มเติมอีกสองหรือสามแนวคิดในเชิงลึก

ผู้พูดคนที่สามสรุปแนวคิดสองสามอย่างในเชิงลึก

ผู้พูดคนที่สี่วิจารณ์จุดยืนของทีมอื่น

ผู้พูดแต่ละคนมีเวลาพูดสองนาที (หรือมากกว่านั้นก็ได้) โดยมีเวลาป้องกัน 30 วินาทีในตอนต้นหรือตอนท้าย

ทีมที่เหลือคือ 'ผู้ฟัง' และสามารถแทรกได้ตลอดเวลาโดยพูดว่า 'ซักค้าน' และยืน ผู้พูดสามารถยอมรับหรือปฏิเสธคำร้องได้

คุณอาจต้องการให้กลุ่มอื่นๆ ทำงานเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการโต้วาทีที่กำลังดำเนินการอยู่ (เช่น วงสังคมสงเคราะห์ – ข้อ 8) สิ่งนี้มีประโยชน์ในการทำให้ทั้งชั้นเรียนมีส่วนร่วมและตั้งใจฟังการโต้วาทีอย่างกระตือรือร้น

**4. การเรียนรู้จากโครงงาน/การเรียนรู้จากปัญหา (Project Based Learning/ Problem Based Learning)**

ฉันต้องยอมรับว่าฉันเคยทำงานรูปแบบโครงการในระดับเล็ก ๆ เท่านั้น แต่ในปีที่แล้ว ฉันรู้สึกทึ่งกับคุณภาพของงานที่ฉันสังเกตเห็นในการเรียนรู้ด้วยโครงการจากทั่วโลก หลักการของการเรียนรู้ด้วยโครงการเป็นกุญแจสำคัญ เช่น การระบุผู้อ่านจริงและวัตถุประสงค์สำหรับงานของนักเรียน (ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจ) ส่งเสริมการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันของนักเรียน ซึ่งมักจะได้รับการแนะนำอย่างละเอียดโดยครูในทุกขั้นตอน ให้นักเรียนรับบทบาทและจัดการความท้าทายของผู้เข้าร่วมที่เกิดขึ้น การเรียนรู้มักถูกบูรณาการและครอบคลุมสาขาวิชาต่าง ๆ และนักเรียนสร้างคำถามและความรู้ของตนเอง คำแนะนำที่ดีที่สุดอย่างแท้จริงคือการสำรวจตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมเหล่านี้

หน่วยนวัตกรรมยังได้จัดทำคู่มือ PBL ที่ยอดเยี่ยมที่ต้องอ่านนี้อย่างละเอียดถี่ถ้วนที่นี่

'การเรียนรู้จากปัญหา' มีความเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับรูปแบบโครงการ แต่เริ่มต้นจากปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจน มันมาจากรูปแบบทางการแพทย์เป็นหลัก – นึกถึง Dr House (แม้ว่าเขาจะแทบจะไม่ได้ทำงานเป็นทีมก็ตาม!) David Didau แนะนำอย่างจริงจังว่าครูหรือนักเรียนที่ร่วมมือกันค้นหาปัญหาเฉพาะที่โดยเฉพาะ สิ่งนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงต่องาน เห็นได้ชัดว่าในวิชาคณิตศาสตร์ การเรียนรู้จากปัญหาที่แท้จริงอาจเป็นวิธีกลางในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน แต่ในสาขาวิทยาศาสตร์หรือปรัชญา ทางเลือกในการจัดการปัญหาทางจริยธรรมและวิทยาศาสตร์นั้นมีมากมายไม่มีที่สิ้นสุด มีการวิพากษ์วิจารณ์แนวทางนี้ - นักเรียนต้องดิ้นรนกับ 'ภาระทางปัญญา' โดยไม่มีพื้นที่ความจำในการทำงานเพียงพออีกต่อไป ตามหลักการแล้ว วิธีการเรียนรู้นี้เป็นไปตามคำแนะนำโดยตรงคุณภาพสูงบางส่วน และตัวอย่างการทำงานนำโดยครู เพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนมีรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและพื้นที่ความจำในการทำงานดังกล่าวก่อนหน้านี้บางส่วน

**5. การนำเสนอแบบกลุ่ม (Group Presentations)**

ฉันจะตั้งชื่อกลยุทธ์นี้ว่า 'คำถาม คำถาม คำถาม' เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างและทำแบบจำลองวัฒนธรรมของการสอบถามโดยถามคำถามนักเรียนเกี่ยวกับหัวข้อที่กำหนด แทนที่จะบอกคำตอบตามหลักการสอน จากนั้นช่วยกำหนดรูปแบบการค้นคว้า ครูนำด้วยการถาม 'คำถามใหญ่'; จากนั้นต่อโดยกลุ่ม (ได้รับวัสดุ เช่น หนังสือ นิตยสาร บทความ ไอแพด แล็ปท็อป หรือการเข้าถึงห้องสมุดหรือห้องไอซีที เป็นต้น) ที่ต้องซักถามคำถาม และสร้างชุดคำถามย่อยขึ้นมาเอง เกี่ยวกับคำถาม/หัวข้อใหญ่ จากนั้นพวกเขาจึงหาแหล่งที่มาและค้นคว้าข้อมูลสำคัญ ก่อนที่จะยอมรับคำตอบสำหรับคำถามที่พวกเขาตั้งขึ้นเองในที่สุด สิ่งสำคัญในการนำเสนอคือให้เวลานักเรียนมากพอที่จะนำเสนอให้คุ้มค่า ตลอดจนการจัดสรรบทบาทที่ชัดเจน การนำเสนอคุณภาพสูงต้องใช้เวลาในการวางแผน ค้นคว้า และดำเนินการ

โดยส่วนตัวแล้ว ฉันพบว่าบทบาทผู้รักษาเวลาไม่มีประโยชน์ (ฉันสามารถทำให้ฟรี!) แต่บทบาทอื่นๆ เช่น ผู้นำ นักออกแบบ และผู้เขียน ฯลฯ มีคุณค่า นอกจากนี้ ต้องมีการวางแผนการสอนอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้การนำเสนอทั้งหมดต้องอาศัยบุคคลคนเดียว หรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว การพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลลัพธ์และพารามิเตอร์ต่าง ๆ ของการนำเสนอคือกุญแจสำคัญ: รวมถึงการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การแบนข้อความบน PowerPoints หรือทำให้เป็นความคาดหวังว่าจะต้องมีองค์ประกอบบางอย่างเพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ชม หรือลงความเห็นกันว่าควรใช้ภาษาเฉพาะเรื่องใดไว้ด้วย จงจับทุกสิ่งที่ซ่อนอยู่ในรายละเอียด!

**6. ประดิษฐ์การแสดงผลงาน (Devise the Display)**

ฉันมีปัญหากับการแสดงผลงาน! ฉันแทบจะไม่ได้ประดิษฐ์การแสดงผลงานของตัวเองขึ้นมาเลย เนื่องจากฉันคิดว่าไม่นานมันก็กลายเป็นเหมือนวอลเปเปอร์ เมื่อพิจารณาถึงความพยายามในการสร้างมันขึ้นมา - เช่น หนังสือพิมพ์ ที่ไม่กี่วันก็ไม่ได้ใช้งานแล้ว ฉันชอบ 'ผนังการทำงาน' มากกว่าซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงหรืออัปเดตได้ตลอดเวลา (หรือ 'ความต่อเนื่องของการเรียนรู้' สำหรับหัวข้อทั้งหมด สามารถเพิ่มเติมเนื้อหาในแต่ละบทเรียนได้เป็นระยะ) ดังที่กล่าวไว้ ฉันคิดว่ามีศักยภาพในการเรียนรู้คุณภาพสูงอย่างแท้จริงในกระบวนการที่นักเรียนคิดประดิษฐ์และสร้างสรรค์การแสดงบนผนัง เป็นการตอบรับเชิงโครงสร้างที่ดีในการจัดวางการแสดงผลงานบนผนังเมื่อคุณดำเนินหัวข้อการเรียนรู้ได้ดี ทำให้นักเรียนระบุและจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบสำคัญของความรู้และทักษะที่พวกเขาฝึกฝน

ฉันพบว่าการเรียนรู้ที่มีค่าที่สุดจริง ๆ แล้วคือระหว่างขั้นตอนแนวคิดการออกแบบ คุณสามารถ 'สโนว์บอล' แนวคิดการออกแบบกับนักเรียน เริ่มต้นทีละคนก่อนที่จะให้กลุ่มตัดสินใจร่วมกันในการออกแบบ แล้วให้ทั้งชั้นเรียนโหวต ฉันได้รวมข้อกำหนดสำหรับสิ่งที่พวกเขาต้องมี เช่น รวมตัวอย่างที่ใช้งานได้อยู่เสมอ จากนั้นก็เป็นกิจกรรมที่สนุกสนานซึ่งบางครั้งก็วุ่นวาย แต่เพื่อสร้างการแสดงผล ฉันมุ่งไปที่วิธีการ 'การปรับปรุงภายใน 60 นาที' เสมอ - รวดเร็วและเจ็บตัวน้อยลง (ทำให้คุณใส่ใจกับรายละเอียดปลีกย่อยน้อยลง)!

ฉันคิดว่าพวกเขายังได้เรียนรู้ทักษะอันมีค่ามากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ความเห็นอกเห็นใจ และไม่ทำให้ฉันหงุดหงิดด้วยการทำที่เย็บกระดาษพัง! ฉันคิดว่ามันเป็นสิ่งสำคัญที่จะไม่ปล่อยให้การจัดแสดงใด ๆ เปื่อยเน่าและสิ้นเปลือง แต่ให้ดึงมันลงและเริ่มต้นใหม่ด้วยหัวข้อใหม่ ฉันรู้ว่ากลยุทธ์นี้ทำให้บางคนผิดหวัง เพราะมันเป็นเหมือนความวุ่นวาย แต่ถ้าทุกคนมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ผลลัพธ์ก็น่าทึ่ง [คำเตือน – การออกแบบบางอย่างอาจดูเหมือนผลิตโดย Keith Richards ในการเดินทางอันน่าทึ่ง!]

**7. บทวิจารณ์ในแกลลอรี่ (Gallery Critique)**

สิ่งนี้เกิดขึ้นจากผลงานที่โดดเด่นของ Berger เขาเป็นทั้งอาจารย์และช่างฝีมือ Berger อธิบายถึงคุณค่าของการวิจารณ์ว่าเป็นข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าในหนังสือที่ยอดเยี่ยมของเขาเรื่อง 'The Ethic of Excellence' สามารถใช้ในระหว่างกระบวนการร่าง/หลัก หรือเป็นงานสรุป กลยุทธ์นี้มีโปรโตคอลเฉพาะที่นักเรียนควรปฏิบัติตาม ผลงานของทั้งกลุ่มควรแสดงในรูปแบบแกลเลอรี่ในช่วงเวลาสั้นๆ เราคาดหวังให้นักเรียนทำการพิจารณาแบบเงียบ ๆ ก่อน (การจดบันทึกเพื่อไตร่ตรองก็มีประโยชน์เช่นกัน) นักเรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน– โน้ตโพสต์อิทเหมาะสำหรับขั้นตอนนี้ ขั้นตอนต่อไปคือการอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับ 'สิ่งที่พวกเขาสังเกตเห็น' โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการสนับสนุนการโต้วาทีและการอภิปราย - แน่นอนว่าความคิดเห็นควรเป็นไปในทางที่ดีและสร้างสรรค์ ขั้นตอนต่อไปสำหรับการอภิปรายคือพูดถึง 'สิ่งที่พวกเขาชอบ' เป็นการประเมินงาน ขั้นตอนสุดท้ายให้ครูสังเคราะห์ความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็น ก่อนทำให้แน่ใจว่านักเรียนจดบันทึกและไตร่ตรองข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุง

**8. เสวนาแบบโสคราติช (Socratic Talk)**

ฉันได้พูดเกี่ยวกับกลยุทธ์นี้มาก่อนที่นี่ สิ่งสำคัญคือเช่นเดียวกับกฎการโต้วาทีข้างต้น มีโครงสร้างที่ชัดเจนและถูกกำหนดไว้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ 'วงกลมโสคราติช (Socratic Circles) ' ที่ฝังการเสนอแนะและการอภิปรายไว้อย่างราบรื่น ต้องใช้ทักษะบางอย่างในการสอนนักเรียนให้พูดในลักษณะนี้ แต่เมื่อสอนแล้วมันสามารถกลายเป็นเครื่องมือสำคัญได้ จากประสบการณ์ของผม ข้อมูลเชิงลึกที่ละเอียดอ่อนที่สุดบางส่วนได้เกิดขึ้นจากกลยุทธ์นี้ และทักษะการฟังที่ได้รับการส่งเสริมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีผลกระทบเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังทำให้สามารถคาดหวังให้นักเรียนทุกคนมีบทบาทและข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพได้

**9. กลุ่มสามกลุ่มพูดคุย (Talking Triads)**

อีกหนึ่งกลยุทธ์ง่าย ๆ แต่มีประสิทธิภาพสูง เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้คนสำรวจหัวข้อที่เลือก แต่ด้วยการวิเคราะห์แนวคิดและมุมมองที่เข้มงวด กลุ่มสามกลุ่มประกอบด้วยผู้พูด ผู้ถาม และผู้บันทึก/นักวิเคราะห์ คุณสามารถเตรียมคำถาม หรือให้ผู้ถามและนักวิเคราะห์เตรียมคำถามในขณะที่ผู้พูดเตรียมหรือไตร่ตรองคำตอบที่เป็นไปได้ ซึ่งสามารถทำได้ในด้านหน้าของชั้นเรียนเป็นแกลเลอรี หรือคุณสามารถให้ทั้ง 3 กลุ่ม ทำงานพร้อมกันได้ หากพวกเขาทำงานพร้อมกัน การเพิ่มส่วนเพิ่มเติมที่ดีคือการที่คุณยกมือถัดจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสามกลุ่มซึ่งเป็นการส่งสัญญาณให้กลุ่มอื่น ๆ หยุดและฟังในขณะที่กลุ่มกลุ่มนั้นดำเนินต่อไป ทำให้เกิดโอกาสในการฟังที่มีคุณภาพ

**10. การสร้างแบบจำลองผู้เชี่ยวชาญ (Mastery Modelling)**

สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการประเมินรายทางจากนักเรียน โดยที่ครูให้ชุดแบบจำลอง ทั้งแบบจำลองที่เป็นแบบอย่างและแบบจำลองที่สมบูรณ์น้อยกว่า รวมถึงแบบจำลองบางส่วนที่มีข้อผิดพลาดทั่วไปที่นักเรียนน่าจะระบุได้ นักเรียนต้องทำการประเมินที่สำคัญของแบบจำลองเหล่านี้เป็นกลุ่มและระบุการประเมินสรุปของแบบจำลองก่อน จากนั้นจึงคิดค้นและนำเสนอ 'แบบจำลองความเชี่ยวชาญ' ที่เป็นแบบจำลองเชิงประกอบของงาน กลยุทธ์นี้ใช้ได้กับแทบทุกวิชา โดยหัวเรื่องอาจเป็นบทความ งานศิลปะ หรือปัญหาทางคณิตศาสตร์ การนำเสนอนี้ควรมีการเน้นอย่างชัดเจนที่ขั้นตอนที่นำไปสู่การสร้าง 'แบบจำลองการเรียนรู้' ในระหว่างการตอบรับ ซึ่งจะเป็นการเปิดเผยกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้สำหรับทั้งชั้นเรียน

**Ciston** (2015) ผู้อำนวยการ ผู้นำ สมาชิกอาวุโส ของ Foundry's User Program สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจากแผนกวิศวกรรมเคมีและชีวภาพที่มหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทิร์น และวิทยาศาสตรบัณฑิตจากแผนกวิศวกรรมเคมีที่สถาบันเทคโนโลยีอิลลินอยส์ ให้ทัศนะว่า คุณจะสอนนักเรียนให้ทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ นักการศึกษาและนายจ้างต่างให้ความสำคัญกับทักษะการทำงานเป็นทีม ทีมโครงงานเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมการทำงานของเรา ดังนั้นจึงมักมีการรวมทีมนักศึกษาเพื่อทำโครงการของหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้องปฏิบัติการ การออกแบบ และวิชาเลือก แม้ว่ามีการให้มูลค่าแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แต่โดยทั่วไปแล้วมักจะไม่ค่อยทุ่มเทชั่วโมงการสอนและทรัพยากรให้กับการพัฒนาทักษะนี้โดยเฉพาะภายในการศึกษาด้านวิศวกรรมระดับปริญญาตรีตามบัญญัติ การให้โอกาสและการฝึกอบรมแก่นักเรียนในการพัฒนาทักษะ

ขอเชิญนักการศึกษาให้ความสำคัญกับ กระบวนการ ไม่ใช่เฉพาะผลิตภัณฑ์ ในการทำงานร่วมกันของนักเรียน 1  ในบล็อกโพสต์นี้ ฉันอธิบายวิธีที่กระบวนการทำงานเป็นทีมเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในโครงการหลักสูตรสุดท้ายใน CBE 185 การสื่อสารทางเทคนิคสำหรับวิศวกรเคมี

CBE 185 เป็นหลักสูตรระดับต้นที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิศวกรรมเคมีที่ UC Berkeley หลักสูตรนี้เปิดสอนโดยแบ่งเป็นกลุ่มๆ ละประมาณ 30 คน และใช้การเรียนรู้เชิงรุก แนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการเขียน การพูด และการสื่อสารระหว่างบุคคลสำหรับสถานที่ทำงานด้านวิศวกรรมเคมี ฉันชอบใช้การมอบหมายงานหลายฉบับที่มีความน่าเชื่อถือในระดับสูง เช่น จดหมายสมัครงานสำหรับงานวิศวกรรมเคมีระดับเริ่มต้น หรือวิดีโอมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เพื่ออธิบายแนวคิดทางเคมีให้กับผู้ชมเกรด 7

ในช่วงปีแรกๆ ในฐานะนักการศึกษาด้านวิศวกรรม ฉันได้รับการแนะนำให้รู้จักกับหนังสือเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมด้านวิศวกรรมโดยศาสตราจารย์ Karl Smith ผู้มีชื่อเสียง (http://www.ce.umn.edu/~smith/(link is external)) การทำงานเป็นทีมและการจัดการโครงการ (http://www.amazon.com/Teamwork-Project-Management-Engineering-Series/dp/0073534900)(ลิงก์ภายนอก)3

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยตัวอย่างประกอบ ภาษาที่เข้าถึงได้ และบทวิจารณ์การวิจัยการทำงานเป็นทีม ต่อมาได้เป็นรากฐานของฉันในการสอนนักเรียนวิศวกรรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ศาสตราจารย์ Smith อธิบายลักษณะ 5 ประการของทีมที่มีประสิทธิภาพ:

1. ปฏิสัมพันธ์เชิงส่งเสริม (Promotive Interaction) : สมาชิกทำงานจริง มักจะเผชิญหน้ากัน
2. การพึ่งพาอาศัยกันในเชิงบวก (Positive Interdependence) : สมาชิกมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายร่วมกันโดยมีส่วนสนับสนุนเสริม
3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Accountability) : ทุกคนรับผิดชอบงานของตนเองและงานโดยรวมของทีม
4. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) : สมาชิกแต่ละคนฝึกฝนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำ
5. การประมวลผลแบบกลุ่ม (Group Processing) : ทีมจะพิจารณาเป็นระยะว่าทีมทำงานได้ดีเพียงใด

ใน 185 ฉันพยายามสร้างโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมและเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมโดยให้โอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 5 นี้ของทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวทางต่อไปนี้

**1. สร้างความสำเร็จด้วยการสร้างทีมที่ชาญฉลาด (Enabling Success through Smart Team Formation)**

ฉันใช้โปรแกรม CATME Team Maker ออนไลน์ฟรี (http://info.catme.org/(ลิงก์ภายนอก)) เพื่อสร้างทีมนักเรียน4 นักเรียนป้อนข้อมูลเกี่ยวกับกำหนดการ ระดับความมุ่งมั่น สไตล์ความเป็นผู้นำ และอื่นๆ ฉันตั้งค่ากำหนดสำหรับการจัดกลุ่ม (กำหนดการที่คล้ายกัน ระดับความมุ่งมั่นที่คล้ายกัน สไตล์ความเป็นผู้นำเสริม ฯลฯ) และโปรแกรมจะสุ่มสร้างและจัดอันดับทีมทั้งหมด 20 ชุด จากนั้นจึงเลือกชุดที่เหมาะกับเกณฑ์ สำหรับฉันมันได้ผลอย่างน่าพิศวง ช่วยให้มีปฏิสัมพันธ์เชิงส่งเสริม โดยช่วยให้ทีมนักเรียนมีเวลาทำงานแบบเห็นหน้ากันในโครงการของพวกเขา

**2. การกำหนดโครงการที่ท้าทายและหลากหลายมิติ (Assigning a Challenging and Multidimensional Project)**

โครงการหลักของทีมสำหรับ CBE 185 เป็นข้อเสนอ 10 หน้าสำหรับ P3 ของสำนักงานคุ้มครองสิ่งแวดล้อมแห่งสหรัฐอเมริกา (ผู้คน ความเจริญรุ่งเรือง ดาวเคราะห์) (The US Environmental Protection Agency's P3) การแข่งขันการวิจัยและการออกแบบอย่างยั่งยืนของนักเรียน (http://www.epa.gov/p3/(ลิงก์ภายนอก)). นักเรียนยังต้องนำเสนอด้วยวาจาเกี่ยวกับข้อเสนอเป็นเวลา 12 นาที และบางครั้งจำเป็นต้องสร้างรายการสำหรับผู้ชมทั่วไป เช่น อินโฟกราฟิกหรือบล็อกโพสต์ในหัวข้อ ทีมนักศึกษาจะมาช่วยกันในหัวข้อข้อเสนอและพัฒนาผ่านร่างและผลงานหลายฉบับตลอดภาคการศึกษา งานนี้ต้องการนักศึกษาวิศวกรรม ซึ่งยังคงพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการโต้แย้งที่โน้มน้าวใจ โครงการเช่นนี้ส่งเสริมการพึ่งพาอาศัยกันในเชิงบวกและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและกลุ่ม เนื่องจากนักเรียนเป็นเจ้าของความคิดและพัฒนาในงานหรือบทบาทเสริม เช่น ผู้อำนวยความสะดวก ผู้ระดมความคิด ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้รับชม และผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบ

**3. การฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม (Coaching Teamwork Skills)**

เมื่อฉันสำรวจความคิดเห็นของนักเรียนในชั้นเรียนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาคิดว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพ แง่มุมของทักษะที่ศาสตราจารย์ Smith จัดกลุ่มทักษะการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อการตอบของพวกเขา การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และบางครั้งการจัดการความขัดแย้งและการตัดสินใจก็อยู่ในอันดับต้น ๆ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมของนักเรียน ฉันได้ขยายโอกาสมากมายสำหรับการสร้างทักษะการทำงานเป็นทีมตลอดภาคการศึกษาโดยใช้การบรรยายแบบย่อและแบบฝึกหัดในหัวข้อต่าง ๆ รวมถึงผลตอบรับเชิงสร้างสรรค์ (การผสานและการเปรียบเทียบลักษณะของข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์และแบบบ่อนทำลาย ตามด้วยการพิจารณาทบทวนงานเขียนแบบร่างโดยเพื่อน) และการฟังอย่างกระตือรือร้น (แบบทดสอบและการอภิปรายเกี่ยวกับนิสัยการฟังเชิงรุก 5 ประการที่แต่ละคนต้องการปรับปรุง ตามด้วยการรายงานและการแสดงเจตจำนงต่อกลุ่มของตน

**4. ให้เวลาสำหรับการประมวลผลแบบกลุ่ม (Building in time for group processing)**

ผ่านไปครึ่งทางของโครงงาน ฉันหยุดพักจากการบรรยายเพื่อให้ทีมทำการประมวลผลแบบกลุ่ม นักเรียนจัดอันดับทีมของตนให้เป็นหนึ่งใน 4 ประเภททีมของ Smith:

ทีมจอมปลอมทำงานได้ต่ำกว่าระดับเฉลี่ยของสมาชิก

ทีมที่มีศักยภาพพยายามให้เหนือระดับสมาชิกทั่วไปเล็กน้อย

ทีมจริงมีทักษะเสริม มุ่งมั่นเพื่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการร่วมกัน มีความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมุ่งมั่นที่จะสร้างความเติบโตและประสบความสำเร็จส่วนบุคคลของกันและกัน

(นักเรียนมักจะหัวเราะเมื่อรู้ว่าพวกเขาอาจไม่ใช่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง) กลุ่มต่างๆ จะไตร่ตรองจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา และวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินการแก้ไขเพื่อให้โครงการเดินหน้าต่อไป

เป็นเรื่องที่น่าพอใจอย่างยิ่งที่ได้ชมนักเรียนฝึกฝนทักษะการทำงานเป็นทีมในช่วงปิดเทอมใน CBE 185 ฉันหวังว่าพวกเขาจะถ่ายทอดและสร้างทักษะเหล่านี้ในหลักสูตรระดับบนและในที่ทำงาน

คุณใช้เทคนิคอะไรในด้านวิศวกรรม STEM หรือห้องเรียนประเภทอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม

**The Belbin Team** (2021) ให้ความเห็นถึง วิธีพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม: 5 เคล็ดลับง่ายๆ (How to Improve Teamwork Skills: 5 Simple Tricks) ว่า เราทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในที่ทำงานและคุณค่าของการสื่อสารที่ดี แต่บางครั้งเราก็พลาดเคล็ดลับหนึ่งหรือสองข้อเมื่อต้องระบุ สื่อสาร และปรับปรุงทักษะการทำงานเป็นทีมของเรา ต่อไปนี้เป็นเคล็ดลับง่าย ๆ 5 ข้อในการทำให้ตัวเองเป็นสมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมันเริ่มต้นกับคุณ

**1. ค้นหาจุดแข็งของคุณ (Discover your Strengths)**

การทำงานเป็นทีมที่ดีเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจสิ่งที่คุณกำลังนำมาช่วยทีมงาม เมื่อเราทำงานเต็มกำลัง จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดี รายงานส่วนบุคคลของ Belbin สามารถระบุจุดแข็งเหล่านั้นได้ บางทีคุณอาจมีความละเอียดรอบคอบและทำงานที่ต้องใช้ความใกล้ชิดได้ดี หรือบางทีคุณอาจจะเก่งในการพบปะผู้คนใหม่ๆ และสร้างความสัมพันธ์? ผลักดันให้ทันกำหนดเวลา? เราเรียกสิ่งเหล่านี้ว่าการตั้งค่าบทบาทในทีมของคุณ – การมีส่วนร่วมที่คุณสร้างให้กับทีมที่เป็นไปโดยธรรมชาติที่สุด รายงานของคุณจะให้ข้อเสนอแนะโดยละเอียดเกี่ยวกับการผสมผสานบทบาทในทีมของคุณโดยเฉพาะ เพื่อให้คุณได้รับทราบถึงการมีส่วนร่วมของพฤติกรรมของคุณในที่ทำงาน

**2. ค้นหาสิ่งที่คนอื่นคิด (Find out What Others Think)**

หากคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีม คุณควรถามผู้อื่นเกี่ยวกับทักษะของคุณด้วย เราอาจมีความคิดเฉพาะเจาะจงว่าเราต้องการพบเห็นอย่างไรหรืองานประเภทใดที่เราต้องการทำ แต่นั่นอาจไม่ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละวันในสภาพแวดล้อมการทำงาน บางทีคุณอาจมีความสามารถที่ซ่อนเร้นที่คนอื่นเห็น? การปรับปรุงมาจากการเรียนรู้ และเราเรียนรู้โดยการขอความเห็นจากผู้อื่น ถ้าเราไม่ทำเช่นนั้น เรามีความเสี่ยงที่จะเอาความเห็นของเราเองว่าเป็นที่ตั้ง – และนั่นอาจนำเราไปสู่เส้นทางที่ผิด ในกระบวนการของ Belbin คุณจะสามารถขอให้เพื่อนร่วมงานได้ถึง 6 คน (หรือผู้จัดการ หรือผู้ที่ทำงานให้กับคุณ) เพื่อทำการประเมินผู้สังเกตการณ์ (Observer Assessments) ซึ่งเป็นแบบสอบถามง่าย ๆ ที่ให้บริบทที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของคุณ และช่วยให้คุณวัดผลได้ว่าจะค้าพบจุดแข็งของคุณอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร เราจะให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำหากทักษะการทำงานเป็นทีมของคุณแตกต่างไปจากที่คุณคิดเล็กน้อย และทำอย่างไรจึงจะแน่ใจได้ว่าคุณกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**3. เรียนรู้ที่จะชื่นชมผลงานทั้งหมด (Learn to All Appreciate All Contributions)**

เมื่อเราคุ้นเคยกับการทำงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เราจะเพิกเฉย ลดค่า หรือแม้แต่ปฏิเสธแนวทางอื่นและวิธีการทำสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องคิด หากคุณเป็นคนที่ชอบระบบและกิจวัตร การรับรู้คุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการแบ่งปันความคิดอาจเป็นเรื่องที่ทำให้คุณไม่สบายใจ ในฐานะคนที่ชอบให้มุมมองกว้าง ๆ อาจเป็นเรื่องยากที่จะแยกแยะว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อคุณเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทของทีมในทีมของคุณ (รายงานทีมของ Belbin เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี) คุณจะรู้สึกมีความเคารพครั้งใหม่ต่อการมีส่วนร่วมที่ผู้อื่นทำ และรู้ว่าเหตุใดแนวทางที่แตกต่าง (เราเรียกว่าความหลากหลายทางพฤติกรรม) จึงสำคัญมากที่จะทำให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. ชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบ (Clarify Roles and Responsibilities)**

ทีมที่ดีมีเป้าหมายร่วมกัน วัตถุประสงค์ร่วมกัน และวัตถุประสงค์นั้นมาพร้อมกับการทำงาน เมื่อคุณเข้าใจว่าใครเหมาะสมที่สุดกับงานประเภทใด การรู้ว่าจะขอความช่วยเหลือจากที่ใดได้ง่ายขึ้น สำหรับหัวหน้าทีมการมอบหมายงานตามจุดแข็งจะกลายเป็นเรื่องตรงไปตรงมามากขึ้น ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมมากขึ้น รายละเอียดงานของเราอาจดูนิ่งและเป็นทางการ แต่การทำความเข้าใจบทบาทของทีมของ Belbin (Belbin Team Roles) (และรูปแบบการทำงานที่เกี่ยวข้อง) สามารถช่วยในการจัดประเภทงานอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น โดยอ้างอิงถึงพฤติกรรมที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น เอกสารพร้อมสำหรับการตรวจทาน จำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์หาความสามารถในการเจริญเติบโต (ขอบเขตงานของ Monitor Evaluator) หรือผ่านจุดนั้นและพร้อมสำหรับการพิสูจน์อักษรหรือไม่ (ในกรณีนี้จะต้องใช้ Completer Finisher touch)? เนื่องจากเราทุกคนมีจุดแข็งในบทบาททีมจำนวนมาก จึงอาจเป็นไปได้ว่างานนั้นถูกกำหนดให้กับบุคคลคนเดียวกันในทั้งสองกรณี แต่มีทิศทางว่าต้องใช้แนวทางใดในขณะนั้น การกำหนดกรอบงานและความรับผิดชอบในเงื่อนไขเหล่านี้สามารถช่วยในการสื่อสาร และป้องกันการทำงานที่ไม่จำเป็นและความยุ่งยาก

**5. พูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่ผิดพลาดและเฉลิมฉลองความสำเร็จของคุณ (Talk about What’s Going Wrong and Celebrate your Successes)**

ทีมที่มีประสิทธิภาพจะแก้ปัญหาได้ดีเมื่อมีสิ่งผิดปกติและเมื่อสิ่งต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องจะถือว่าเป็นโอกาส แม้ว่าเราจะเข้าใจจุดแข็งของเราและกำลังทำงานเพื่อปลูกฝังสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด ปัญหาก็เกิดขึ้นเหมือนเดิม มีความเข้าใจผิด ความขัดแย้งการก้าวก่ายเรื่องงาน การโต้เถียงว่าควรใช้แนวทางใด เมื่อเราเข้าใจมุมมองของกันและกัน เราสามารถเริ่มลดทอนความเป็นบุคคลและขจัดความขัดแย้งได้ เราสามารถปรับใช้ผู้ชี้ขาดที่เข้มงวดหรือผู้ที่มีมุมมองที่กว้างขึ้นเพื่อช่วยชี้สิ่งต่าง ๆ ไปในทิศทางใหม่ การเฉลิมฉลองความสำเร็จก็สำคัญไม่แพ้กัน นี่ไม่ใช่แค่กรณีของการตบหลังตัวเอง แต่เป็นการยอมรับแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้ชนะและฝังแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่รอบคอบและใส่ใจในวัฒนธรรมองค์กร

**Sessoms** (n.d.) นักเขียนทุนและที่ปรึกษาไม่แสวงหาผลกำไร เขียนเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่แสวงหากำไร ธุรกิจขนาดเล็ก และการเงินส่วนบุคคล เธออาสาเป็นทนายเด็กที่ได้รับการแต่งตั้งจากศาล มีพื้นฐานด้านบริการสังคมและเขียนเกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่อครอบครัว Sessoms สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปะศาสตร์ สาขาศิลปศาสตร์ ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม ว่า การทำงานเป็นทีม เหมือนกับทุกความสัมพันธ์ เกิดขึ้นจากความไว้วางใจ การทำงานร่วมกันที่เป็นจุดเด่นของการทำงานเป็นทีมครั้งหนึ่งเคยเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับโครงการพิเศษ ทุกวันนี้ การทำงานร่วมกันเป็นมาตรฐานในสถานที่ทำงานหลายแห่ง และการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในการดำเนินงาน การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพถือเป็นความท้าทายสำหรับผู้จัดการหลายคนที่ต้องค้นหาวิธีที่จะช่วยให้พนักงานก้าวข้ามสัญชาตญาณของการเป็นปัจเจกนิยมและเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีมที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กิจกรรมการทำงานเป็นทีมช่วยให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะที่จะทำให้พวกเขาเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**1. ละลายพฤติกรรม (Icebreakers)**

กิจกรรมละลายพฤติกรรมให้ความสนุกในขณะที่สมาชิกในทีมทำความรู้จักกัน มันยังทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น "สองความจริงและหนึ่งคำโกหก" เป็นกิจกรรมสนุก ๆ ที่สามารถปัดเป่าความคิดที่พนักงานมีต่อกันและกัน ให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเขียนข้อความจริงสองข้อความจริงและข้อความเท็จเกี่ยวกับตัวเขาเองหนึ่งข้อความ ให้สมาชิกในทีมคุยกันประมาณ 15 นาทีเพื่อทำความรู้จักกัน ให้สมาชิกนั่งเป็นวงกลมและอ่านออกเสียงข้อความของพวกเขาให้กลุ่มฟัง สมาชิกในทีมโหวตในสิ่งที่พวกเขาเชื่อว่าไม่เป็นความจริง

**2. ไว้วางใจ (Trust)**

ความไว้วางใจในหมู่สมาชิกในทีมมีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ "Trust Walk" เป็นการปิดตาสมาชิกซึ่งถูกนำทางผ่านทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยเห็นสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมไม่สามารถพูดคุยกันได้ ผู้อำนวยความสะดวกอาจส่งเสียงตลอดกิจกรรมเพื่อทำให้สมาชิกที่ปิดตาวางใจผู้ที่พาเขาเดิน หลังจากเสร็จสิ้นช่วงแรกแล้ว ให้เปลี่ยนผู้พาเดินและสมาชิกที่ได้ปิดตาแล้วทำกิจกรรมซ้ำ

**3. ความร่วมมือ (Collaboration)**

กิจกรรม "นับเลข" ส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยให้สมาชิกหลับตาพร้อมนับจำนวนเฉพาะ สมาชิกคนหนึ่งเริ่มนับตามด้วยสมาชิกอีกคนที่ตะโกนหมายเลขถัดไป สิ่งนี้จะดำเนินต่อไป สมาชิกทีละคนโดยไม่มีการสนทนาและหลับตา จนกว่าจะถึงจำนวนสุดท้ายหรือจนกว่าสมาชิกมากกว่าหนึ่งคนพยายามที่จะตะโกนตัวเลขตัวเดียวกันพร้อมกัน จากนั้นจะต้องเริ่มต้นใหม่

**4. การแก้ปัญหา (Problem Solving)**

สร้างปัญหาในที่ทำงานที่ทีมงานต้องแก้ไขร่วมกันภายในเวลาที่กำหนด กิจกรรมนี้ช่วยให้ทีมพัฒนาทักษะการสื่อสารและการบริหารเวลา ออกแบบปัญหาให้ตรงกับการดำเนินงานทั่วไปในธุรกิจของคุณ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจการพิมพ์อาจมีปัญหาในการสั่งซื้อที่สำคัญเนื่องจากอุปกรณ์ไม่ทำงาน ทำกิจกรรมให้เสร็จสิ้นโดยให้ทีมอภิปรายเกี่ยวกับกระบวนการ แนวทางแก้ไข และด้านอื่นๆ ของการทำงานเป็นทีม

**5. การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition)**

พิธีการมอบรางวัลดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตระหนักถึงจุดแข็งและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม เขียนชื่อสมาชิกแต่ละคนลงในกระดาษแล้วใส่ชื่อทั้งหมดลงในภาชนะ ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนชื่อและเตรียมคำกล่าวสั้นๆ เกี่ยวกับบุคคลนั้น จัดให้มีการจับชื่อและพิธีในการประชุมที่แตกต่างกันหรือดำเนินการทั้งสองอย่างในการประชุมเดียวกันโดยให้เวลาผู้เข้าร่วมอภิปรายและเตรียมการนำเสนอเล็กน้อย "สร้างสมาชิกในทีมที่สมบูรณ์แบบ" เป็นอีกหนึ่งกิจกรรมการยกย่องที่ต้องการให้ทีมทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสมาชิกในทีมที่สมบูรณ์แบบโดยใช้จุดแข็งจากสมาชิกแต่ละคน ให้สมาชิกเขียนชื่อและจุดแข็งของสมาชิกลงบนแผ่นกระดาษ ติดกระดาษไว้บนกระดานและอธิบายว่าทำไมถึงเลือกบุคคลนี้

**Weimer** (2014) เป็นศาสตราจารย์กิตติคุณด้านการสอนและการเรียนรู้ที่ Penn State Berks และได้รับรางวัล Milton S. Eisenhower จาก Penn State สำหรับการสอนที่โดดเด่นในปี 2548 Weimer ได้ปรึกษากับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมากกว่า 600 เกี่ยวกับประเด็นการสอนและกล่าวปาฐกถาพิเศษในการประชุมระดับชาติและการประชุมระดับภูมิภาคเป็นประจำ. ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นกลุ่มไว้ 10 ข้อ ดังนี้

**1. เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Emphasize the Importance of Teamwork)** —ก่อนที่กลุ่มจะถูกสร้างขึ้นและมีการมอบหมายงาน ครูควรชี้แจงให้ชัดเจนว่าเหตุใดการบ้านนี้จึงทำเป็นกลุ่ม นักเรียนยังคงรายงานข้อมูลแบบสำรวจที่ครูใช้กลุ่มเป็นประจำ เพื่อไม่ให้ต้องสอนหรือมีงานเยอะเกินไปที่ต้องให้คะแนน ส่วนมากเราใช้การทำงานเป็นกลุ่มเพราะนายจ้างในหลายสาขาต้องการพนักงานที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่พวกเขาไม่รู้จัก อาจไม่ชอบ มีมุมมองที่แตกต่างกัน และมีทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน

**2. สอนทักษะการทำงานเป็นทีม (Teach Teamwork Skills)** นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้มาทำงานเป็นกลุ่มเพราะรู้ว่าจะทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการแจกเอกสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ หรือการอภิปรายในชั้นเรียน ครูจำเป็นต้องพูดคุยเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่สมาชิกมีต่อกลุ่ม (เช่นว่าบางครั้งเป้าหมายและลำดับความสำคัญของแต่ละคนต้องถูกละทิ้งเพื่อตามเป้าหมายของกลุ่ม) และเกี่ยวกับสิทธิ์สมาชิกที่จะคาดหวังจากกลุ่มของพวกเขา นักเรียนต้องการกลยุทธ์ในการจัดการกับสมาชิกที่ไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม พวกเขาต้องการแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พวกเขาต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารเวลา

**3. ใช้การฝึกสร้างทีมเพื่อสร้างกลุ่มที่เหนียวแน่น (Use Team-building Exercises to Build Cohesive Group)** สมาชิกต้องการโอกาสในการทำความรู้จักกัน และพวกเขาควรได้รับการสนับสนุนให้พูดคุยเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาต้องการทำงานร่วมกัน บางครั้งการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์กลุ่มที่แย่ที่สุดจะทำให้ทุกคนเห็นชัดเจนว่ามีพฤติกรรมใดที่ควรหลีกเลี่ยง ซึ่งอาจตามด้วยการอภิปรายถึงสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนต้องการจากกลุ่มเพื่อทำงานให้ดีที่สุด สิ่งต่างๆ เช่น การเลือกชื่อกลุ่มและการสร้างโลโก้ ยังช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้กับกลุ่ม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นที่กลุ่มต้องการจากสมาชิกเพื่อที่จะประสบความสำเร็จ

**4. พิจารณาการจัดกลุ่มอย่างรอบคอบ (Thoughtfully Consider Group Formation)** —นักเรียนส่วนใหญ่ชอบที่จะจัดตั้งกลุ่มของตนเอง และในการศึกษาบางกลุ่มกลุ่มเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพมากกว่า ในการวิจัยอื่นๆ นักเรียนในกลุ่มเหล่านี้ “สนุก” กับประสบการณ์การทำงานร่วมกัน แต่ก็ไม่ได้ทำให้เกิดผลงานอะไรมากมาย ในบริบทของทางอาชีพส่วนใหญ่ ผู้คนไม่ได้มีโอกาสเลือกคนที่จะร่วมทำโครงการกับพวกเขา หากเป้าหมายคือให้นักเรียนเรียนรู้วิธีทำงานร่วมกับผู้อื่นที่พวกเขาไม่รู้จัก ครูควรจัดตั้งกลุ่ม มีหลายวิธีที่สามารถตั้งกลุ่มได้และมีเกณฑ์หลายอย่างที่สามารถใช้ในการประกอบกลุ่มได้ ควรจัดตั้งกลุ่มในลักษณะที่ส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของกิจกรรมกลุ่ม

**5. ทำให้ภาระงานมีความสมเหตุสมผลและเป้าหมายชัดเจน (Make the Workload Reasonable and the Goals Clear)** ใช่ งานอาจมีขนาดใหญ่กว่าที่บุคคลคนเดียวสามารถทำได้ แต่นักเรียนที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานกลุ่มมากอาจมีปัญหากับงานใหญ่และซับซ้อน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของครูควรมีความชัดเจน นักเรียนไม่ควรใช้เวลามากในการพยายามคิดว่าควรทำอะไร

**6. พิจารณาบทบาทสำหรับสมาชิกกลุ่ม (Consider Roles for Group Members)** —งานวิจัยบางเล่มไม่แนะนำให้กำหนดบทบาท แต่บางเล่มก็มีการแนะนำให้ทำ บทบาทสามารถเกิดขึ้นได้เองเมื่อสมาชิกเห็นว่ามีความต้องการหน้าที่ใดในกลุ่มและพวกเขาจะก้าวขึ้นมารับเพื่อเติมเต็มบทบาทเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเสมอไปเมื่อนักเรียนยังใหม่ต่อการทำงานกลุ่ม ครูสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับบทบาทที่จำเป็นและแนะนำพวกเขาให้เข้ากลุ่มโดยให้กลุ่มตัดสินใจว่าใครทำอะไร ครูสามารถมอบหมายบทบาทได้ แต่ควรตระหนักว่าการมอบหมายบทบาทไม่ได้รับประกันว่านักเรียนจะรับบทบาทเหล่านั้น บทบาทที่ได้รับมอบหมายสามารถคงเดิมหรือหมุนเวียนได้ อย่างไรก็ตาม มีการทำหน้าที่ในบทบาทจะจริงจังมากขึ้น หากกลุ่มจำเป็นต้องรายงานว่าใครมีบทบาทใดในกลุ่ม

**7. จัดสรรเวลาเรียนสำหรับการประชุม (Provide Some Class Time for Meetings)** —เป็นเรื่องยากมากสำหรับนักเรียนในการจัดตารางเวลา ส่วนหนึ่งของสิ่งที่พวกเขาต้องได้รับการสอนเกี่ยวกับงานกลุ่มคือความสำคัญของการมาประชุมพร้อมวาระ—ความคาดหวังบางอย่างเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จ พวกเขายังต้องรู้ด้วยว่างานจำนวนมากสามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยที่กลุ่มรู้ว่าต้องทำอะไรต่อไป การทำงานออนไลน์ก็เป็นทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน แต่การที่สามารถประชุมกันในชั้นเรียนได้ในเวลาสั้นๆ ทำให้กลุ่มมีโอกาสพบปะและจัดระเบียบสำหรับขั้นตอนต่อไป

**8. ขอรายงานชั่วคราวและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของกลุ่ม (Request Interim Reports and Group Process Feedback)** งานแรกของกลุ่มควรเป็นการสร้างไทม์ไลน์ สิ่งที่พวกเขาคาดหวังว่าจะทำได้เมื่อไร ไทม์ไลน์นั้นจะเป็นแนวทางในการขอรายงานความคืบหน้าของผู้สอน และรายงานควรมีหลักฐานสนับสนุน ยังไม่ดีพอที่กลุ่มจะบอกว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลอ้างอิง ควรส่งรายการอ้างอิงที่รวบรวมไว้พร้อมกับรายงาน นักเรียนควรรายงานเป็นรายบุคคลว่ากลุ่มทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด รวมถึงการมีส่วนร่วมในกลุ่มด้วย ถามนักเรียนว่าพวกเขาจะช่วยอะไรได้อีกบ้างที่จะทำให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**9. กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนติดตามผลงานของพวกเขา (Require Individual Members to Keep Track of their Contributions)** - การส่งโครงการในขั้นสุดท้ายควรมีการแนบรายงานจากสมาชิกทุกคนที่ระบุถึงการมีส่วนร่วมในโครงการ หากสมาชิกสองคนรายงานว่ามีส่วนในสิ่งเดียวกัน ครูจะยึดนักเรียนที่มีหลักฐานสนับสนุนสิ่งที่นักเรียนอ้างว่าได้ทำ

**10. รวมการประเมินโดยเพื่อนในกระบวนการประเมินผล (Include Peer Assessment in the Evaluation Process)** —สิ่งที่นักเรียนอ้างว่ามีส่วนสนับสนุนกลุ่มและผลิตภัณฑ์สุดท้ายของกลุ่ม สามารถตรวจสอบได้ด้วยการประเมินโดยเพื่อนที่สมาชิกให้คะแนนหรือจัดอันดับ (หรือทั้งสองอย่าง) ผลงานของผู้อื่น การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานในเชิงรูปแบบตั้งแต่ช่วงต้นของกระบวนการสามารถช่วยสมาชิกแก้ไขสิ่งที่กลุ่มอาจระบุว่าเป็นปัญหาที่พวกเขาประสบในขั้นตอนนี้

นักเรียนก็เหมือนกับพวกเราคนอื่น ๆ ที่ไม่รู้ว่าจะทำงานได้ดีในกลุ่มอย่างไร โชคดีที่เป็นทักษะที่สามารถสอนและเรียนรู้ได้ การออกแบบของครูและการจัดการงานกลุ่มในโครงการสามารถทำอะไรได้มากมายเพื่อให้แน่ใจว่าบทเรียนที่นักเรียนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นบทเรียนที่จะเป็นประโยชน์ต่อพวกเขาในครั้งต่อไปที่พวกเขาทำงานเป็นกลุ่ม

**Kiser** (2019) คุณครูประถมศึกษา จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก (Second grade teacher; Ed.D. in Educational Leadership & Policy Analysis) กล่าวถึงวิธีจัดนักเรียนให้ทำงานเป็นกลุ่มไว้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มของนักเรียนคือสิ่งที่สำคัญที่สุด เป็นกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับทุกห้องเรียน มีประโยชน์มากมายและนักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น นักเรียนได้เรียนรู้วิธีจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่าที่ตนเองจะทำได้ พวกเขาได้สัมผัสกับความคิดของผู้อื่นในการแก้ปัญหาและผสมผสานความรู้และทักษะเข้าด้วยกัน นักเรียนเห็นคุณค่าในการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน

โลกต้องการให้พวกเขาเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันและทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา สิ่งที่นักเรียนส่วนใหญ่จำเป็นต้องรู้ในการประกอบอาชีพคือการทำงานเป็นกลุ่มหรือร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีข้อดีสำหรับทั้งกลุ่มที่ได้รับมอบหมายจากครูและนักเรียน ครูมักจะมีความเป็นอิสระในห้องเรียน แต่การมีส่วนร่วมของนักเรียนในการสร้างกลุ่มทำให้พวกเขาพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ

**กลุ่มที่ได้รับมอบหมายจากครู (Teacher-Assigned Groups)**

ครูมอบหมายนักเรียนให้กับกลุ่มเฉพาะตามเหตุผลต่างๆ มากมาย จุดประสงค์เหล่านี้อาจรวมถึงระดับการอ่านหรือทักษะ ความสนใจ และเหตุผลอื่นๆ มากมาย ครูมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่แตกต่างกันให้กับเด็กทุกคน เช่น ผู้รักษาเวลา ผู้บันทึก ผู้พูด และนักวาดภาพประกอบ บทบาทต้องมีความหมายและพึ่งพาอาศัยกัน นี่เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการรับผิดชอบซึ่งกันและกันและเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตาม การรวมเวลาเพื่อเติมพลังหลังจากทำงานกลุ่มก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน เนื่องจากนักเรียนบางคนชอบทำงานอิสระ

เมื่อกำหนดกลุ่ม จำเป็นต้องสร้างความหลากหลายในกลุ่มเป็นระยะๆ ครูหางานและเวลาในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อความเพลิดเพลิน ครูมอบหมายงานที่เหนือความสามารถของนักเรียนและไม่สามารถเข้าใจได้ด้วยตนเอง นักเรียนมุ่งเน้นไปที่หัวข้อที่เกี่ยวข้องและข้อมูลในสถานการณ์จริง การมอบหมายงานและความคาดหวังต้องมีความเฉพาะเจาะจงและเป็นระเบียบ ครูถามคำถามที่ควรทำให้เกิดการตอบสนองที่หลากหลาย

ในช่วงเวลาของการสอนออนไลน์ในด้านการศึกษา มีช่วงการเรียนรู้และความท้าทายมากมาย การใช้กลุ่มออนไลน์เป็นแนวคิดที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเขื่อมโยงในระดับที่สูงขึ้นเช่นเดียวกับการเรียนรู้แบบตัวต่อตัว ครูอาจใช้ผู้จัดกลุ่มดิจิทัลเพื่อกำหนดกลุ่มให้กับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ออนไลน์ ตัวอย่างเล็กๆ น้อยๆ ของผู้จัดงานดิจิทัลสำหรับนักเรียน ได้แก่ Random Student Generator, Class Dojo, Random Group Maker และ Team Shake (Techie Teacher, 2018) การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มทางออนไลน์จะแตกต่างกัน แต่อาจเป็นประโยชน์เมื่อนักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การใช้แพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Zoom และ Google Meet จะช่วยปรับปรุงประสบการณ์และทำให้การเรียนรู้มีส่วนร่วมมากขึ้น โดยที่นักเรียนจะมองเห็นและได้ยินกันและกัน

**กลุ่มที่นักเรียนเลือกเอง (Student-Chosen Groups)**

เมื่อนักเรียนมีอิสระและทางเลือกในห้องเรียน พวกเขาจะมีส่วนร่วมและสนใจงานมอบหมายมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นักเรียนมีความพึงพอใจมากขึ้นในขณะที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายที่สนุกสนานสำหรับพวกเขา พวกเขารู้ถึงความคาดหวังและสามารถใส่ความคิดและประสบการณ์ของตนเองลงในกระบวนการเรียนรู้ นักเรียนมีพลังในกระบวนการเรียนรู้ และมีเพียงท้องฟ้าเท่านั้นที่เป็นข้อจำกัด!

อีกวิธีหนึ่งในการจัดกลุ่มนักเรียนคือให้พวกเขาพัฒนาคำถามเกี่ยวกับการประเมินหรือคำถามที่ต้องการคำตอบ ตามธรรมเนียมเดิมครูมักจะถามคำถามกับนักเรียน ระดับการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมประเภทนี้มีประสิทธิภาพ แต่จะเข้าถึงระดับการมีส่วนร่วมและการคงไว้ซึ่งความรู้ที่สูงกว่ามากเมื่อนักเรียนมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถามคำถาม

**ระดับการอ่าน (Reading Levels)**

นี่เป็นวิธีทั่วไปในการจัดกลุ่มนักเรียนในห้องเรียนระดับประถมศึกษาและมีประโยชน์มากมาย กลุ่มประเภทนี้มีความแตกต่างกันและให้นักเรียนได้เรียนรู้จากกันและกัน นักเรียนสามารถจัดอยู่ในกลุ่มความสามารถที่ทุกคนมีประสิทธิภาพเทียบเท่ากัน หรืออาจจัดอยู่ในกลุ่มที่มีผู้อ่านระดับสูงหนึ่งคน ผู้อ่านปานกลางสองคน และผู้อ่านระดับล่างหนึ่งคน กลุ่มทั้งสองประเภทมีข้อดีและช่วยให้นักเรียนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นถึงสิ่งที่กำลังศึกษาอยู่ เมื่อพวกเขาได้ยินทักษะการอ่านและฝึกฝนซึ่งกันและกัน พวกเขาจะได้เรียนรู้คำศัพท์ สำนวน และความเข้าใจมากขึ้น

**ทักษะทางคณิตศาสตร์และโครงงาน (Math Skills & Projects)**

การทำงานเป็นกลุ่มเพื่อศึกษาทักษะคณิตศาสตร์และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตามโครงงานช่วยให้นักเรียนมีความเข้าใจในเนื้อหาที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ลดความวิตกกังวลทางคณิตศาสตร์ และฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ ครูอำนวยความสะดวกในการฝึกทักษะด้วยปัญหาทางคณิตศาสตร์ที่หลากหลาย และทำให้การเรียนรู้มีส่วนร่วมและจัดการได้มากขึ้น นักเรียนเรียนรู้จากกันและกัน และจะเก็บข้อมูลไว้เมื่อมีส่วนร่วมและช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

**ความสนใจ (Interests)**

นักเรียนยังสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มตามความสนใจของพวกเขา การจัดกลุ่มประเภทนี้อาจเป็นทางวิชาการ อาชีวศึกษา เกี่ยวกับกีฬา หรือความสนใจร่วมกันอื่นๆ นักเรียนพูดคุยกับผู้อื่น เพิ่มทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ใช้การแก้ไขข้อขัดแย้ง และดำเนินการเทคนิคการแก้ปัญหาในสภาพแวดล้อมประเภทนี้ พวกเขาอาจพบเพื่อนใหม่และไม่รู้สึกว่าถูกประเมินเพราะมีบางอย่างที่เหมือนกัน การจัดกลุ่มประเภทนี้ส่งเสริมการเรียนรู้ การสื่อสาร และแรงจูงใจอย่างกระตือรือร้น

งานกลุ่มถูกจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับหลักสูตรของนักเรียน ดังนั้นจึงมอบประสบการณ์เฉพาะสำหรับการคิดเชิงวิพากษ์และการรวบรวมแนวคิดในรูปแบบทีม การทำงานเป็นกลุ่มช่วยให้นักเรียนเห็นคุณค่าของความหลากหลาย มีความอดทนมากขึ้น และได้สัมผัสกับประสบการณ์อื่นๆ ที่หลากหลายซึ่งการทำงานอย่างอิสระไม่ได้มีให้ ทุกโอกาสในการทำงานเป็นกลุ่มจะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้กับนักเรียนและครูในทุกห้องเรียน

**Hinn** (2017) เป็นทั้งโค้ช ครู และนักเขียนตามบล็อกต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้กล่าวถึง 3 วิธีในการสอนเด็กถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

**1. สอนบทเรียนผ่านการเกมการเล่นแสนสนุก (Teach the Lesson inside a Fun Play Game)**

คุณเคยเล่นตามผู้นำหรือไม่? หรือเก้าอี้ดนตรี? หรือซ่อนหา? คงไม่มีผู้ปกครองหรือนักการศึกษาคนใดจะไม่เคยใช่ไหม จากข้อมูลของ NPR การเล่นในเชิงบวกจะทำให้เด็กๆ มีสมองที่ดีขึ้นอย่างแท้จริง เช่นเดียวกันกับสิ่งมีชีวิตสัยเยาว์ในทุกสายพันธุ์

ในความเป็นจริง นักวิทยาศาสตร์กำลังมองหาประโยชน์ของเวลาในห้องเรียนกับเวลาบนสนามเด็กเล่น และกำลังประเมินใหม่ว่าข้อใดมีประโยชน์มากที่สุด (คำใบ้ : สิ่งหลังกำลังปรากฏว่าเป็นผู้ชนะอย่างชัดเจน) ในขณะที่การวิจัยอีกมากมายยังคงรออยู่ หลักฐานเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่าเป็นความสามารถของเด็ก ๆ ที่จะควบคุมสนามเด็กเล่นที่อาจช่วยเพิ่มผลประโยชน์ในการเรียนรู้

ตัวอย่างเช่น เมื่อเล่นตามผู้นำ เด็กๆ จะต้องจับตาดูว่าใครจะได้เป็นผู้นำ วิธีแก้ไขข้อพิพาท และกฎอย่างเป็นทางการของเกมคืออะไรเมื่อถึงคราวของเด็กแต่ละคนต้องรับบทบาทนั้น

ในระหว่างการตัดสินใจเฉพาะเกมเหล่านี้ เด็ก ๆ จะถูกท้าทายให้เรียนรู้ทักษะชีวิตในทีมโดยทั่วไป เช่น การควบคุมทางอารมณ์ตนเอง การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การประนีประนอม และความอดทน

**2. ให้เด็กมีส่วนร่วมในกีฬาทีมกับโค้ชที่ดี (Engage the Child in a Team Sport with a Good Coach)**

อีกวิธีในการสอนบทเรียนการทำงานเป็นทีมในกิจกรรมที่น่าสนใจและสนุกสนานคือผ่านกีฬาแบบทีม

จากข้อมูลของ Psych Central กีฬาประเภททีมให้บทเรียนทักษะการเข้าสังคมที่น่าทึ่งมากมาย รวมถึงการเรียนรู้ที่จะแข่งขันกับสิ่งที่ดีที่สุดของตนเองกับเพื่อนร่วมทีมหรือคู่แข่ง

แต่สิ่งสำคัญคือต้องมีโค้ชที่ดี ผู้นำที่เข้าใจความสมดุลที่ละเอียดอ่อนระหว่างการสร้างและทำลายความมั่นใจของเด็ก และความสามารถในการสร้างความผูกพันทางสังคมกับเพื่อนในทีม

โค้ชที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับความหลงใหลและความมั่นใจส่วนตัว เน้นย้ำถึงความสามัคคีของทีมเหนือ “ความเป็นดาวเด่น” ของแต่ละคน และสร้างการมุ่งเน้นที่ความก้าวหน้ามากกว่าความสมบูรณ์แบบจะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ยั่งยืนต่อผู้เล่นแต่ละคนที่จะคงอยู่ตลอดชีวิตของเด็กแต่ละคน

ในที่นี้ สิ่งสำคัญคือต้องสังเกตความแตกต่างระหว่างกีฬาที่เพื่อนร่วมทีมเป็นผู้แข่งขันที่อยู่ในทีมเดียวกันกับเพื่อนร่วมทีมที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยแข่งขันที่จะช่วยกันแข่งขันกับทีมอื่น

ตัวอย่างรวมถึงการดำน้ำหรือยิมนาสติกกับฟุตบอลหรือซอฟต์บอล อย่างแรกอาจขีดแย้งกับเป้าหมายนี้จริง ๆ ในขณะที่อย่างหลังจะเน้นย้ำบทเรียนของการทำงานเป็นทีมทุกวัน ไม่ว่ากิจกรรมของวันจะเป็นการขายผ้าห่มสนามกีฬาส่วนบุคคลเป็นการระดมทุนหรือการฝึกซ้อมเพื่อปรับปรุงการสื่อสารภาคสนาม

**3. แนะนำกิจกรรมสนุก ๆ แบบทีมอื่น ๆ (Introduce other Fun Team-based Activities)**

ไม่ใช่ว่าเด็กทุกคนจะสนุกหรือเก่งในกีฬาประเภททีม ตัวอย่างเช่น ถ้าเด็กเก็บตัวและรักการอ่านหนังสือ คุณจะสอนพวกเขาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร?

ข่าวดีก็คือมีหลายวิธีในการสื่อความหมาย ไม่จำเป็นต้องเล่นกีฬาเป็นทีม! กิจกรรมที่ทำเป็นทีมใด ๆ ก็สามารถสร้างความมั่นใจและทักษะทางสังคมให้กับเด็กได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าพวกเขาจะมีความแนวโน้มทางกีฬาหรือไม่ก็ตาม

ตัวอย่างเช่น อบขนม แทนที่จะสอนให้เด็กทำคุกกี้คนเดียวโดยทำตามสูตรตั้งแต่ต้นจนจบ คุณสามารถจัดระเบียบเป็นกิจกรรมครอบครัวหรือกลุ่มและมอบหมายบทบาทให้สมาชิกแต่ละคนได้ สมาชิกคนหนึ่งอาจมีหน้าที่เตรียมส่วนผสม และอีกคนหนึ่งมีหน้าที่เตรียมอุปกรณ์ หนึ่งในสามอาจตรวจสอบคุกกี้อบและทำให้แน่ใจว่าคุกกี้จะไม่ไหม้—คุณคงเข้าใจวิธีการ

การให้เด็กแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมในกระบวนการอบ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคุกกี้ พิซซ่า หรือเครื่องปั้นดินเผาที่ใช้เตาเผา คุณสามารถช่วยให้เด็กแต่ละคนสร้างความมั่นใจและทักษะทางสังคมเมื่อเวลาผ่านไป

วิธีนี้ใช้ได้ผลดีเมื่อคุณเชิญเพื่อนของเด็กสองสามคนมาทำกิจกรรมสนุกๆ ด้วยกัน หรือทำกิจกรรมที่ต้องใช้ (หรือสามารถรองรับได้) การทำงานเป็นทีม

สุดท้าย กิจกรรมที่ไม่ใช่กีฬาที่ยอดเยี่ยมอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถถ่ายทอดบทเรียนการทำงานเป็นทีมได้คือการชมภาพยนตร์หรืออ่านหนังสือเกี่ยวกับสถานการณ์แบบทีม ภาพยนตร์หรือหนังสือเกี่ยวกับทีมกีฬาหรือคณะนักร้องประสานเสียงเป็นทางเลือกที่ดี เนื่องจากมักแสดงสถานการณ์ทั่วไปในทีม เช่น ความขัดแย้งและการแก้ปัญหา การเจรจาต่อรองและการประนีประนอม การสนับสนุนผู้อ่อนแอกว่า ตลอดจนความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งในทีม การสลับบทบาทผู้นำ และบทเรียนอันมีค่าอื่นๆ

หากคุณเป็นพ่อแม่ คุณสามารถเปลี่ยนสิ่งเหล่านี้เป็นโอกาสในการสนทนาในครอบครัวที่น่าสนใจได้ เช่น ค่ำคืนของการดูหนังหรือกลุ่มอ่านหนังสือทุกสัปดาห์ ที่สมาชิกครอบครัวแต่ละคนจะแบ่งปันสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้และวิธีที่พวกเขาวางแผนจะประยุกต์ใช้บทเรียนเหล่านั้นในชีวิตของพวกเขาเอง

ข้อคิดส่งท้าย (Final thoughts)

สามตัวเลือกนี้มีไว้เพื่อสอนเด็กๆ ถึงความสำคัญและคุณค่าของการทำงานเป็นทีมแสดงให้เห็นว่าไม่ใช่กิจกรรมเฉพาะที่มีความสำคัญมากเท่ากับการให้คำปรึกษาและการสร้างแบบจำลองที่คุณและผู้ใหญ่ที่มุ่งมั่นคนอื่นๆ สามารถมอบให้กับเด็กๆ ได้

เมื่อคุณสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมในแต่ละวัน เด็กๆ จะซึมซับบทเรียนมากมายเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตนในสถานการณ์แบบทีม ส่วนใหญ่โดยที่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่ากำลังเรียนรู้อยู่!

ในชีวิตช่วงหลัง เด็กๆ จะมองย้อนกลับไปถึงประสบการณ์ก่อนหน้านี้ และอาจตระหนักได้ว่าการอบคุกกี้ในวันหยุด การดูหนังกับครอบครัว ลีกฟุตบอลสมัยมัธยมต้น หรือเกมเก้าอี้ดนตรีในช่วงแรกนั้นมีความสำคัญต่อความมั่นใจทางสังคมและทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาเพียงใด

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Williams (n.d.), Dunne (2019), Smith (2019), Meyer (n.d.), Quigley (2013), Ciston (2015), The Belbin Team (2021), Sessoms (n.d.), Weimer (2014), Kiser (2019) และ Hinn (2017) ดังกล่าวข้างต้น สามารถระบุแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ดังแสดงในตารางที่ ...........

ตารางที่ ...........แนวทางเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

| ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม | Williams | Dunne | Smith | Meyer | Quigley | Ciston | The Belbin Team | Sessoms | Weimer | Kiser | Hinn |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. อย่าบ่น (Do Not Complain) |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ละลายพฤติกรรม (Icebreakers) |  |  |  |  |  |  |  | √ |  | √ | √ |
| 1. กลุ่มสามกลุ่มพูดคุย (Talking Triads) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ทัศนคติเชิงบวก (Positive Mindset) |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. เสวนาแบบโสคราติช (Socratic Talk) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. วิจารณ์ในแกลลอรี่ (Gallery Critique) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ออกกำลังกายด้วยกัน (Exercise Together) |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. พัฒนาความหลากหลาย (Develop Diversity) | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. นำเสนอแบบกลุ่ม (Group Presentations) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. กระตือรือร้นร่วมกัน (Share Enthusiasm) |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. เน้นสร้างความไว้วางใจ (Focus on building trust) | √ | √ |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |
| 1. ค้นหาจุดแข็งของตัวเอง (Discover self-Strengths) |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |
| 1. สโนว์บอล และ วิธีจิ๊กซอว์ (Snowballing and Jigsaw) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ค้นหาสิ่งที่คนอื่นคิด (Find out What Others Think) |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |
| 1. สร้างแบบจำลองผู้เชี่ยวชาญ (Mastery Modelling) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. เคารพต่อสมาชิกในทีม (Respect for Team Members) |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม (Coaching Teamwork Skills) |  |  |  |  |  | √ |  |  | √ | √ | √ |
| 1. สร้างกฎและวัตถุประสงค์ของทีม (Establish Team Rules and Purpose) | √ | √ | √ | √ |  |  |  |  | √ |  |  |
| 1. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Create Transparency in Decision-making) | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. เรียนรู้ที่จะชื่นชมผลงานทั้งหมด (Learn to All Appreciate All Contributions) |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |
| 1. พิจารณาการจัดกลุ่มอย่างรอบคอบ (Thoughtfully Consider Group Formation) |  |  |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |
| 1. เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Emphasize the Importance of Teamwork) |  |  |  |  |  |  |  |  | √ | √ | √ |
| 1. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล (Be Information Sharers, not Information Hoarders) | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative) | √ |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |
| 1. เข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถสร้างสรรค์ได้ (Understand that Conflict Can be Constructive) | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ตระหนักว่าระบบไซโล (ทำงานตัวใครตัวมัน) สามารถทำลายธุรกิจของคุณได้ (Realise that silos can kill your business) |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงองค์ประกอบของมนุษย์ (Build collaboration strategy around the human element) |  | √ |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ส่งเสริมการสื่อสาร (Encouragement of Communication) |  | √ | √ |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. ชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบ (Clarify Roles and Responsibilities) |  |  |  | √ |  |  | √ |  | √ |  |  |
| 1. บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Manage Time Efficiently) |  |  |  | √ |  | √ |  |  |  |  |  |
| 1. สร้างความสำเร็จด้วยการสร้างทีมที่ชาญฉลาด (Enabling Success through Smart Team Formation) |  |  |  | √ |  | √ |  |  |  |  |  |
| 1. เรียนรู้แบบเพื่อนคู่คิดและแบบเพื่อนคู่คิดสองคู่ (Think-pair-share and Think-pair-square) |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |  |
| 1. กำหนดโครงการที่ท้าทายและหลากหลายมิติ (Assigning a Challenging and Multidimensional Project) |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |  |
| 1. ให้เวลาสำหรับการประมวลผลแบบกลุ่ม (Building in time for group processing) |  |  |  |  |  | √ |  |  | √ |  |  |
| 1. ฝึกสร้างทีมเพื่อสร้างกลุ่มที่เหนียวแน่น (Use Team-building Exercises to Build Cohesive Group) |  |  |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |
| 1. ให้สมาชิกแต่ละคนติดตามผลงานของพวกเขา (Require Individual Members to Keep Track of their Contributions) |  |  |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |
| 1. ประเมินโดยเพื่อนในกระบวนการประเมินผล (Include Peer Assessment in the Evaluation Process) |  |  |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |
| 1. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative) | √ |  |  |  |  |  |  | √ |  |  |  |
| 1. ใช้ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Use collaboration as an organizational change strategy) |  | √ | √ |  |  |  |  | √ | √ |  | √ |
| 1. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help people develop relationships) |  | √ |  |  |  |  | √ |  |  |  |  |
| 1. ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นหน้าที่ของทีม (Make visioning a team sport) | √ | √ | √ | √ |  |  |  |  | √ |  |  |
| 1. แก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้ง (Problem Solving and Conflict Management) |  | √ | √ | √ | √ |  |  | √ |  |  |  |
| 1. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise diversity in problem-solving) |  | √ | √ | √ | √ |  |  | √ |  |  |  |
| 1. เรียนรู้จากโครงงาน/การเรียนรู้จากปัญหา (Project Based Learning/Problem Based Learning) |  | √ | √ | √ | √ |  |  | √ |  |  |  |

**ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม**

**Wehbe** (2020)ผู้เชี่ยวชาญด้านโซเชียลมีเดียและการตลาดดิจิทัลในฝรั่งเศส กล่าวถึง 5 ขั้นตอน การสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (5 Steps Creating Effective Team Work) ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้รวมกลุ่มของพรสวรรค์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นี่คือ 5 ขั้นตอนในการสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ :

**ขั้นตอนที่ 1 รู้ถึงทักษะต่าง ๆ ที่คุณมีโดยมอบหมายงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคนตามลำดับ (Acknowledge the Different Skills You Have by Assigning a Suitable Task for each Employee Accordingly)**  การคำนึงถึงเป้าหมายที่คุณต้องการบรรลุจะช่วยให้คุณใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**ขั้นตอนที่ 2 เมื่อทำการจ้างงาน พยายามเฟ้นหาความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลายเสมอ (When Hiring, Always Try to Accommodate a Broad Range of Performances and Experiences)** ด้วยการสร้างความหลากหลายในกลุ่มพนักงานที่ได้รับเลือกสำหรับโครงการ คุณมีโอกาสที่จะมองเห็นเป้าหมายและปัญหาของคุณจากหลายมุม

**ขั้นตอนที่ 3 อย่าเป็นทำตัวเป็นเจ้านาย! (Don’t be a Boss)** ให้พนักงานของคุณเข้าถึงและมีสิทธิในสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อขยายขอบเขตให้ไกล การทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันจะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความคืบหน้าโดยติดตามทีมของคุณอย่างสม่ำเสมอ (Verify Progress by Monitoring your Team Regularly)** ตรวจสอบว่าพวกเขาอยู่ในเส้นทางที่ถูกต้อง แต่ให้โอกาสพวกเขาทำด้วยตัวเองเสมอ สิ่งนี้ช่วยเพิ่มความมั่นใจทำให้พวกเขาแข็งแกร่งขึ้นและมีความรับผิดชอบต่อเวลามากขึ้น

**ขั้นตอนที่ 5 ความกตัญญูกตเวทีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ มิตรภาพ และความเคารพระหว่างพนักงานเสมอ (Gratitude is Always a Key Element for Building Trust, Friendship, and Respect between the Employees)** การขอบคุณพวกเขาจะกระตุ้นความรับผิดชอบใหม่ด้วยความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นในอนาคต

**Fronzek** (2021)กล่าวถึง 7 ขั้นตอนง่าย ๆ เพื่อการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ (7 easy Steps for Successful Teamwork) ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายทีมและองค์กรที่ชัดเจน (Set Clear Team and Organizational Goals)**

เรากำหนดการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นกลุ่มคนที่ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป้าหมายร่วมกันนี้คือสิ่งที่รวมให้ทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวและกระตุ้นให้พวกเขาให้หาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรล้มเหลวในการสื่อสารภารกิจในระดับทีมอย่างชัดเจน การศึกษาที่ดำเนินการโดย Clear Company พบว่ามีเพียงร้อยละ 14 ของบริษัทที่มีพนักงานที่เข้าใจกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้บุคคลและทีมมีประสิทธิภาพ ต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้นและสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทีมมุ่งสู่เส้นทางสู่ความสำเร็จ

**ขั้นตอนที่ 2 ทำงานตามจุดแข็งของแต่ละคน (Play to Individual Strengths)**

การทำความเข้าใจจุดแข็งของแต่ละบุคคลและบทบาทที่พวกเขาทำภายในภารกิจของทีมจะช่วยให้ทีมเป็นเลิศ จากการศึกษาที่จัดทำโดย Gallup บริษัทต่าง ๆ ที่มีการจัดการตามจุดแข็งของบุคคล (เช่น ทำการทดสอบจุดแข็งและกำหนดให้พนักงานอยู่ในบทบาทที่สามารถทำได้) เพิ่มผลกำไรขึ้นร้อยละ 14-29 คนชอบทำในสิ่งที่ตนถนัดและจะมีแรงจูงใจมากขึ้นหากพวกเขารู้สึกว่าพวกเขากำลังทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม

**ขั้นตอนที่ 3 ความหลากหลายคือข้อได้เปรียบ (Diversity is an Advantage)**

ทีมที่หลากหลายซึ่งมีผู้คนจากภูมิหลังและทักษะที่แตกต่างกันมักจะมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหามากกว่า การศึกษาที่ดำเนินการโดย Cloverpop พบว่าทีมที่หลากหลายตัดสินใจได้ดีขึ้นร้อยละ 87 ขนาดทีมก็สำคัญ ควรประมาณ 4 ถึง 9 คน ต้องใหญ่พอที่จะทำงานให้เสร็จ แต่เล็กพอที่จะไม่เทอะทะและยอมรับการคิดแบบกลุ่ม

**ขั้นตอนที่ 4 นำโดยทำเป็นตัวอย่าง (Lead by Example)**

วิธีที่ดีที่สุดในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือการฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผู้นำโดยเป็นแบบอย่างและสามารถสร้างแนวทางปฏิบัติของทีมที่ดีขึ้นด้วยการปฏิบัติให้เป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม จากข้อมูลของ Gallup ผู้จัดการมีส่วนอย่างน้อยร้อยละ 70 ของความแปรผันในคะแนนความผูกพันของพนักงานในหน่วยธุรกิจ ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมและทัศนคติที่ส่งออกมาจากระดับบนของบริษัทจะฝังอยู่ในระดับต่างๆ และในที่สุดก็จะมีผลทั่วทั้งองค์กร

**ขั้นตอนที่ 5 เรียนรู้ที่จะฟัง (Learn to Listen)**

ดังคำกล่าวที่ว่า การสื่อสารเป็นการสื่อสารสองทาง เพื่อส่งเสริมการไหลเวียนของความรู้และความคิดที่ดี จำเป็นที่ทีมของคุณต้องได้รับการยอมรับ การรับฟังทีมของคุณไม่เพียงแต่ช่วยให้พวกเขารู้สึกว่าความคิดของพวกเขามีค่าควรแก่การแบ่งปัน แต่ยังสามารถเพิ่มความสัมพันธ์ส่วนตัวกับองค์กรและบทบาทของพวกเขาได้ การศึกษาที่ดำเนินการโดย Atlassian พบว่าเมื่อมีการสนับสนุนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ความเคารพซึ่งกันและกัน และการเปิดกว้างในระดับส่วนตัว สมาชิกในทีมมีแนวโน้มที่จะแสดงถความสุขทางอารมณ์ที่สูงขึ้นร้อยละ 80

**ขั้นตอนที่ 6 ทำความรู้จักกัน (Get to Know Each Other)**

ทีมที่มีความเชื่อมโยงในระดับบุคคลสามารถปลดล็อกศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้ ร้อยละ 50 ของการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในรูปแบบการสื่อสารภายในสถานที่ทำงานสามารถทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนอกที่ทำงาน แบบฝึกหัดและกิจกรรมการสร้างทีมสามารถช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกและเปิดโอกาสให้พวกเขาทำงานร่วมกันได้สำเร็จมากขึ้น ส่งเสริมให้แต่ละคนพักดื่มกาแฟและจัดกิจกรรมที่สร้างชั่วโมงแห่งความสุข วางแผนกิจกรรมและละลายพฤติกรรมเป็นระยะเพื่อให้ทีมของคุณมีโอกาสทำความรู้จักกันในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 7 ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Use Collaboration Tools)**

เครื่องมือการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัล เช่น อินทราเน็ต (Intranet) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมทั้งในและนอกสำนักงาน ในขณะที่เราปรับให้เข้ากับวิธีการทำงานแบบผสมผสานมากขึ้น เครื่องมือในการทำงานร่วมกันได้กลายเป็นเส้นใยที่ทำให้ทีมเชื่อมต่อกันและเปิดโอกาสใหม่ๆ สำหรับวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นยิ่งขึ้น อินทราเน็ตของ Happeo นำเสนอโซลูชันแบบมีพลวัตและการออกแบบที่เป็นมิตรกับผู้ใช้ ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและทำให้การทำงานร่วมกันในที่ทำงานเป็นเรื่องง่ายทั่วทั้งบริษัท

สิ่งหนึ่งที่ผู้นำมักจะไตร่ตรองคือประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ของทีม ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพแสดงให้เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิผลมักจะทำได้ดีกว่าคนที่ทำงานเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูงหรือเมื่อจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย

**Cardinal** (2015)ชาวออสเตรเลีย เป็นที่เชี่ยวชาญในการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยการพัฒนาบุคคล ทีม และองค์กร ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1: สร้างความเป็นผู้นำ (Establish Leadership)**

หากพนักงานของคุณเชื่อมั่นในการตัดสินใจของคุณ พวกเขาจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในเวลาที่คุณไม่อยู่ ก่อนที่คุณจะเริ่มสร้างทีมได้ คุณต้องพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่เหมาะสมเสียก่อน นี่ไม่ได้หมายถึงการยืนยันว่ายังมีอำนาจ แต่พยายามส่งเสริมความไว้วางใจผ่านความซื่อสัตย์และความโปร่งใส โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้จัดการไม่สามารถไปได้ทุกที่ในคราวเดียว แต่ถ้าพนักงานของคุณเชื่อคำตัดสินของคุณ พวกเขาจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในขณะที่คุณไม่ได้อยู่ใกล้ๆ

**ขั้นตอนที่ 2: สร้างความสัมพันธ์กับพนักงานแต่ละคนของคุณ (Establish Relationships with Each of your Employees)**

พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับสมาชิกแต่ละคนในทีมของคุณให้มากยิ่งขึ้น ชุดทักษะ แรงจูงใจที่พวกเขาชอบและไม่ชอบ ความรู้นี้ประเมินค่าไม่ได้สำหรับผู้นำ เนื่องจากช่วยให้พวกเขาจับคู่ความเชี่ยวชาญและความสามารถของพนักงานแต่ละคนกับปัญหาเฉพาะ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ พยายามให้พนักงานของคุณมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหากเป็นไปได้ แทนที่จะมอบหมายงาน ให้มอบโครงการปลายเปิดให้กับทีมของคุณและอนุญาตให้พวกเขากำหนดแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุด ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ร่วมมือและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา

**ขั้นตอนที่ 3: สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของคุณ (Build Relationships between your Employees)**

เมื่อทีมของคุณเริ่มให้ความร่วมมือมากขึ้น ให้ตรวจสอบวิธีที่พวกเขาทำงานร่วมกันและทำตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการสื่อสาร ความร่วมมือ และความไว้วางใจระหว่างทีม หากมีข้อขัดแย้งใด ๆ ให้พยายามแก้ไขอย่างเป็นกันเอง ฟังทั้งสองฝ่ายของการโต้แย้งและทำหน้าที่เป็นคนกลาง วิธีหนึ่งในการทำเช่นนี้คือการระดมความคิดถึงวิธีแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้พนักงานของคุณมีศักยภาพ และอาจนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ

**ขั้นตอนที่ 4: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Foster Teamwork)**

เมื่อคุณสร้างความสัมพันธ์กับและระหว่างพนักงานของคุณแล้ว ก็ถึงเวลาช่วยให้พวกเขาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ทีมของคุณแบ่งปันข้อมูล ทั้งระหว่างกันเองและภายในองค์กรในวงกว้าง พยายามสื่อสารกับทีมของคุณมากขึ้น สิ่งนี้เป็นมากกว่าแค่การจัดประชุม และรวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น การเปิดรับข้อเสนอแนะและข้อกังวล การสอบถามเกี่ยวกับงานของสมาชิกในทีมแต่ละคนและให้ความช่วยเหลือในกรณีที่จำเป็น และทำทุกอย่างที่ทำได้เพื่อสื่อสารกับทีมของคุณอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา

**ขั้นตอนที่ 5: ตั้งกฎพื้นฐานสำหรับทีม (Set Ground Rules for the Team)**

สุดท้าย คุณสามารถเริ่มต้นสร้างทีมของคุณอย่างเป็นทางการผ่านการสร้างค่านิยมและเป้าหมายของทีม ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของทีมควบคู่ไปกับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล อย่าลืมให้ทีมของคุณมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ เพื่อให้พวกเขารู้ว่าอะไรจำเป็นและเห็นด้วยไปกับมัน

การสร้างทีมเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดที่ผู้จัดการมี ไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้ในเวลาอันสั้นแล้วลืมไป เป็นกระบวนการออร์แกนิกที่ดำเนินอยู่ซึ่งคุณจะต้องอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำ เมื่อกระบวนการนี้คลี่คลาย สมาชิกในทีมของคุณจะเริ่มไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และแบ่งปันชุดทักษะและความพยายามของพวกเขา เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**Mugavin** (2017) เป็นที่ปรึกษาอาวุโสของ FlashPoint เขาได้ทำงานร่วมกับองค์กรชั้นนำระดับโลกที่ติดอันดับ Fortune 1000 เพื่อปรับปรุงความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพการจัดการ ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1: ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมของคุณ (Understand the Purpose of Forming Your Team)**

Tab keyทุกทีมไม่ได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อจุดประสงค์เดียวกัน หรือมีเป้าหมายสุดท้ายเหมือนกัน  ทีมผู้บริหารจัดการองค์กร ในขณะที่ทีมผลิตภัณฑ์ใหม่อาจพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้วทำผลิตภัณฑ์ถัดไป  ตรวจสอบวัตถุประสงค์ของทีมและถามตัวเองว่าหน้าที่หลักของทีมคือ :

* จัดการหน้าที่หรือเวิร์กโฟลว์สำหรับองค์กร
* แก้ปัญหาเฉพาะหรือเปิดตัวความคิดริเริ่มใหม่ที่ต้องการมุมมองที่แตกต่างกันหรือความพยายามที่เพิ่มขึ้น
* จัดการโปรแกรมหรือกระบวนการที่ต้องการความมุ่งมั่นเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 2: ตรวจสอบลักษณะและส่วนประกอบของทีมของคุณ (Examine the Characteristics and Components of Your Team)**

ทีมอาจมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับที่อาจมีจุดประสงค์ต่างกัน  ทบทวนภาพลักษณ์ของทีมเพื่อหาคุณลักษณะที่อาจส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม  ทีมของคุณมีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่?

* ทีมเป็นการผสมผสานระหว่างสมาชิกเสมือน/ระยะไกล หรืออยู่ในที่เดียวกันที่เดียว?
* ทีมถาวรหรือชั่วคราว?  (คณะกรรมการอาจเป็นแบบถาวรแม้ว่าสมาชิกจะเปลี่ยน แต่คณะกรรมการอาจรวมกลุ่มและยุบตามโครงการ)
* สร้างทีมระยะสั้นหรือระยะยาว?
* ระดับประสบการณ์ในหมู่สมาชิกคืออะไร?
* มีสมาชิกใหม่ไม่ถูกกับสมาชิกที่ดำรงตำแหน่งนานในทีมนี้หรือไม่?

**ขั้นตอนที่ 3: ประเมินระดับการโต้ตอบที่ทีมของคุณต้องการ (Assess the Degree of Interaction Your Team Requires)**

“การพึ่งพาอาศัยกัน” คือวิธีที่สมาชิกในทีมที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่น  ลองนึกภาพความแตกต่างระหว่างทีมศัลยกรรมกับแผนกเรียกเก็บเงินของโรงพยาบาล  ทีมเหล่านี้พึ่งพาซึ่งกันและกันแตกต่างกันมากเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ  ถามตัวเองว่าทีมของคุณมี :

* การพึ่งพาอาศัยกันต่ำ
* การพึ่งพาอาศัยกันปานกลาง
* การพึ่งพาอาศัยกันสูง

**ขั้นตอนที่ 4: ทบทวนสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Review What the Organization Is Doing to Support Teamwork)**

องค์กรที่มีประสิทธิภาพใช้ประโยชน์จากทีมโดยให้การสนับสนุนที่ลดหลั่นกันไปผ่านองค์กร  ประเมินความมุ่งมั่นขององค์กรของคุณในการพัฒนาทีมและถามว่าพวกเขาจัดเตรียมสิ่งต่อไปนี้หรือไม่ :

* มีการสนับสนุนจากหัวหน้าอาวุโส
* ระบบและการสนับสนุนโครงสร้าง
* การสนับสนุนการพัฒนา

**ขั้นตอนที่ 5: ตรวจสอบสิ่งที่คุณกำลังทำในฐานะผู้นำเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Examine What You as A Leader Are Doing to Support Teamwork)**

การทำงานเป็นทีมเป็น “ความได้เปรียบในการแข่งขันขั้นสูงสุด” และในฐานะผู้นำ คุณสามารถสนับสนุนทีมที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยมุ่งมั่นที่จะสร้างทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม  ถามตัวเองว่าคุณสามารถเสริมประสิทธิภาพของทีมด้วยการกระทำเหล่านี้ได้หรือไม่:

* สร้างความสามารถทางเทคนิคของทีม
* เปิดช่องทางการสื่อสาร
* เลือกสมาชิกในทีมที่เหมาะสมและตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมของฉันมีขนาดที่เหมาะสม
* สร้างทักษะสมาชิกในทีม—ด้วยการประเมิน การเสื่อมถอยด้านทักษะ และ/หรือการฝึกสอน
* กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (อย่างมีไหวพริบและเป็นไปได้)
* ชี้แจงบทบาทของแต่ละคนในการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
* ร่วมสนับสนุนทั้งในและนอกทีม
* ส่งเสริมความสนิทสนมและความร่วมมือ—ด้วยการถอยทีม
* ส่งเสริมความขัดแย้งที่ดีต่อการทำงานและแก้ไขข้อขัดแย้ง
* แบบจำลองความรับผิดชอบ สร้างพันธมิตรความรับผิดชอบ
* สื่อสารความสำเร็จของทีมให้ผู้คนรับรู้

**โดยสรุป** จากทัศนะของ Wehbe (2020), Fronzek (2021), Cardinal (2015) และ Mugavin (2017) ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิงได้กล่าวถึงขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม (Steps to Improve Teamwork Skills) ที่น่าสนใจ ดังนี้

**Wehbe** (2020) กล่าวถึง 5 ขั้นตอน คือ

1. รู้ถึงทักษะต่าง ๆ ที่คุณมีโดยมอบหมายงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคนตามลำดับ (Acknowledge the Different Skills You Have by Assigning a Suitable Task for each Employee Accordingly)
2. เมื่อทำการจ้างงาน พยายามเฟ้นหาความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลายเสมอ (When Hiring, Always Try to Accommodate a Broad Range of Performances and Experiences)
3. อย่าเป็นทำตัวเป็นเจ้านาย! (Don’t be a Boss)
4. ตรวจสอบความคืบหน้าโดยติดตามทีมของคุณอย่างสม่ำเสมอ (Verify Progress by Monitoring your Team Regularly)
5. ความกตัญญูกตเวทีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ มิตรภาพ และความเคารพระหว่างพนักงานเสมอ (Gratitude is Always a Key Element for Building Trust, Friendship, and Respect between the Employees)

**Fronzek** (2021) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายทีมและองค์กรที่ชัดเจน (Set Clear Team and Organizational Goals) ใช้การกำหนดคำถามที่จุดประกายความคิด (Formulating the Questions)
2. ทำงานตามจุดแข็งของแต่ละคน (Play to Individual Strengths)
3. ความหลากหลายคือข้อได้เปรียบ (Diversity is an Advantage)
4. นำโดยทำเป็นตัวอย่าง (Lead by Example)
5. เรียนรู้ที่จะฟัง (Learn to Listen)
6. ทำความรู้จักกัน (Get to Know Each Other)
7. ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Use Collaboration Tools)

**Cardinal** (2015) กล่าวถึง 5 ขั้นตอน คือ

1. สร้างความเป็นผู้นำ (Establish Leadership)
2. สร้างความสัมพันธ์กับพนักงานแต่ละคนของคุณ (Establish Relationships with Each of your Employees)
3. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของคุณ (Build Relationships between your Employees)
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Foster Teamwork)
5. ตั้งกฎพื้นฐานสำหรับทีม (Set Ground Rules for the Team)

**Mugavin** (2017) กล่าวถึง 5 ขั้นตอน คือ

1. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมของคุณ (Understand the Purpose of Forming Your Team)ชักชวนบุคลากรในองค์กรของคุณให้มีส่วนร่วม (Engage your Organization’s Employees)
2. ตรวจสอบลักษณะและส่วนประกอบของทีมของคุณ (Examine the Characteristics and Components of Your Team)
3. ประเมินระดับการโต้ตอบที่ทีมของคุณต้องการ (Assess the Degree of Interaction Your Team Requires)
4. ทบทวนสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Review What the Organization Is Doing to Support Teamwork)
5. ตรวจสอบสิ่งที่คุณกำลังทำในฐานะผู้นำเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Examine What You as A Leader Are Doing to Support Teamwork)

**การประเมินทักษะการทำงานเป็นทีม**

**Christie** (2009)สอนในภาควิชาการศึกษาความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ Fort Hays เธอทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการของ Kansas Women's Leadership Conference และในฐานะ Senior กล่าวถึง แนวทางแบบสอบถามทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills Questionnaire Directions) ว่า คำถามชุดนี้จะช่วยให้เราเข้าใจวิธีคิดและรู้สึกของคุณเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น  เราทราบดีว่าส่วนต่างๆ ของชีวิตคุณ เช่น งาน กิจกรรมสันทนาการ หรือการบริการชุมชนของคุณ อาจเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีข้อกำหนดที่แตกต่างกัน และคุณอาจตอบสนองแตกต่างกันไปในแต่ละกิจกรรม  อย่างไรก็ตาม อ่านแต่ละข้อความด้านล่างเพื่อระบุว่าโดยทั่วไปคุณคิดหรือรู้สึกอย่างไร  ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด  อย่าใช้เวลามากเกินไปกับข้อความใดข้อความหนึ่ง  วงกลมคำตอบที่เหมาะสมที่สุด  จำไว้ว่า ต้องให้คำตอบข้อที่ดูเหมือนจะอธิบายว่าโดยทั่วไปคุณคิดหรือรู้สึกอย่างไร

1. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันฝึกความเป็นผู้นำ
2. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันแน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจคำแนะนำก่อนที่จะเริ่มงาน
3. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเข้าใจ
4. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะสอนสมาชิกคนอื่นๆในทีม
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันโต้ตอบอย่างร่วมมือกับสมาชิกในทีมคนอื่นๆ
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะจัดสรรงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันรู้ขั้นตอนการตัดสินใจ
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการโต้ตอบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
9. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันประพฤติตัวด้วยความสุภาพ
10. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันขอคำแนะนำเพื่อให้กระจ่างเมื่อดูเหมือนว่าสมาชิกในทีมไม่เข้าใจงานทั้งหมด
11. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันช่วยสร้างความมั่นใจในการปรับสมดุลของปริมาณงานอย่างเหมาะสม
12. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันรู้วิธีชั่งน้ำหนักความสำคัญในประเด็นต่างๆ
13. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะเป็นผู้นำตามความเหมาะสม ระดมกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูง
14. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเคารพความคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นในทีม
15. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันสามารถระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย
16. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันสื่อสารในลักษณะเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
17. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะทำหน้าที่ในองค์กรอย่างทันท่วงที
18. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเตรียมตัวเพียงพอในการตัดสินใจ
19. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเป็นผู้นำทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
20. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ
21. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเต็มใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
22. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันขอและตอบกลับคำติชม
23. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะติดตามความคืบหน้าของสมาชิกในทีมคนอื่นๆ
24. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันขอข้อมูลประกอบการตัดสินใจจากสมาชิกในทีม
25. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลงานของทีมจะดี
26. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันพร้อมปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขและความต้องการที่แตกต่างกันไป
27. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันตั้งใจฟัง
28. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจตามข้อมูลใหม่ได้
29. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันพยายามดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวผู้อื่นออกมา
30. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันรับรู้ถึงความขัดแย้ง
31. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างชัดเจนและถูกต้อง
32. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเน้นย้ำถึงกำหนดเวลา
33. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกแต่ละคน
34. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันระบุความจำเป็นหรือความต้องการ และพัฒนาโซลูชันที่มีคุณภาพ/ทันเวลา
35. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันใส่ใจกับสิ่งที่คนอื่นพูด
36. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

**QuestMeraki** (2017)กล่าวถึง การประเมินทักษะการทำงานเป็นทีม (Assessing Teamwork Skills) ว่า นี่เป็นเพียงตัวอย่างที่ผู้เขียนจัดทำขึ้นโดยอิงจากความคิดเห็นส่วนตัว ประสบการณ์และการวิจัย อ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย (√) ในคอลัมน์ที่เหมาะสมตามระดับข้อตกลงของคุณ พยายามเป็นกลางและซื่อสัตย์ในคำตอบของคุณ (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, ไม่เห็นด้วย, เป็นกลาง, เห็นด้วย, เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

**โฟกัสที่เป้าหมาย (Focus on Goals)**

1. สมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน
2. สมาชิกในทีมมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นสามารถวัดผลได้และเป็นจริง
3. สมาชิกในทีมวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายก่อนเริ่มงานใดๆ
4. สมาชิกเห็นคุณค่าของเป้าหมายร่วมกันและวางแผนกลยุทธ์ด้วยความมุ่งมั่นและเป็นส่วนหนึ่ง

**ความเป็นผู้นำและความเป็นเจ้าของ (Leadership & Ownership)**

1. สมาชิกในทีมเชื่อในความสามารถของกันและกันและสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำ
2. สมาชิกในทีมสวมบทบาทผู้นำและทำงานเชิงรุก
3. สมาชิกแต่ละคนในทีมรับผิดชอบงานและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
4. ทุกคนในทีมรู้บทบาทของตนเองและผลงานที่คาดหวัง

**การมอบหมายงาน (Tasks Delegation)**

1. สมาชิกจะไม่ถูกบังคับให้ทำงานหากพวกเขาไม่สะดวก
2. สมาชิกมีความคิดริเริ่มในการทำงานให้เสร็จสิ้นแม้ว่าจะไม่ได้มอบหมายงานให้พวกเขาอย่างเป็นทางการก็ตาม
3. สมาชิกรายงานความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ
4. มอบหมายงานให้กับผู้ที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม

**การจัดการเวลา (Time Management)**

1. งานได้รับการจัดลำดับความสำคัญและการทำงานของสมาชิกได้รับคำแนะนำจากผู้วางแผน
2. สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างเป็นปึกแผ่นเพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลา
3. สมาชิกแต่ละคนทำงานให้เสร็จตรงเวลาเพื่อไม่ให้ขัดขวางความก้าวหน้าของทีม
4. สมาชิกทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อทำงานให้เสร็จ

**ค่านิยมและจริยธรรมส่วนบุคคล (Personal Values & Ethics)**

1. สมาชิกพร้อมประนีประนอมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม
2. สมาชิกมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการติดต่อกัน
3. สมาชิกระมัดระวังไม่ทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น
4. สมาชิกเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต

**การตรวจสอบและคำติชมที่สร้างสรรค์ (Monitoring and Constructive Feedback)**

1. สมาชิกในทีมแจ้งความคืบหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าและความซ้ำซ้อนของงาน
2. สมาชิกในทีมหลีกเลี่ยงการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดเกินไป
3. ทุกคนในทีมมีอิสระในการให้คำแนะนำ
4. สมาชิกในทีมทำงานตามนโยบายการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อทำการปรับปรุง

**จิตวิญญาณของทีมและการสื่อสาร (Team spirit and Communication)**

1. มีการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสระหว่างสมาชิกในทีม
2. สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มและกิจกรรมของทีม
3. สมาชิกในทีมสนุกกับการทำงานร่วมกันและสนุกไปกับการทำงานเป็นทีม
4. สมาชิกมีทัศนคติที่ดีและไม่พยายามต่อต้านความคิดหรือความสามารถของผู้อื่น
5. สมาชิกในทีมใช้เวลาฟังผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจกัน

**ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม (Team Bonding and Trust)**

1. สมาชิกในทีมไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน
2. ขวัญกำลังใจในทีมสูงมาก สมาชิกไม่ทิ้งกัน
3. สมาชิกสนับสนุนซึ่งกันและกันและให้ความช่วยเหลือในปัญหาต่างๆ ที่สมาชิกต้องเผชิญ
4. สมาชิกแต่ละคนในทีมของเราสามารถเชื่อถือได้ในการทำงานให้เสร็จตรงเวลา
5. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วยจิตวิญญาณของทีมและความสามัคคีในความคิด

**ความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ (Commitment & Motivation)**

1. สมาชิกจูงใจกันทำงานให้สำเร็จ
2. สมาชิกรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นทีมและมีแรงบันดาลใจที่จะขยายขีดจำกัดของตัวเอง
3. สมาชิกไม่ต้องกังวลที่จะใช้เวลาทำงานนานเพื่อทำงานให้เสร็จ
4. แม้แต่ชีวิตส่วนตัวก็เสียสละเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม

**ความรู้ ทักษะ และทรัพยากร (Knowledge, Skills & Resources)**

1. สมาชิกในทีมแบ่งปันความรู้และข้อมูลกับสมาชิกคนอื่นๆ
2. สมาชิกในทีมเต็มใจทำงานที่ท้าทายทักษะและความสามารถของพวกเขา
3. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
4. สมาชิกในทีมกล้าเสี่ยงและสนุกกับการทำงานใหม่ๆ

**Kuras and Moran** (1997) อธิบายในแบบสอบถามว่า ตอบคำถามแต่ละข้อโดยป้อนหมายเลขด้านล่างที่อธิบายทีมปัจจุบันของคุณได้ดีที่สุด โดยหมายเลข 4 - อย่างแน่นอน 3 - จริงมาก 2- บางครั้ง 1-ไม่เคยเลย

1. ในฐานะสมาชิกในทีม ฉันมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง
2. ฉันเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมอย่างชัดเจน
3. หัวหน้าทีมมีกระบวนการแบ่งปันข้อมูลกับสมาชิกในทีมทุกคน
4. ทีมงานของเรามีสมาชิกที่มีความสามารถเหมาะสมที่จะประสบความสำเร็จ
5. ในฐานะสมาชิกในทีม ฉันเข้าใจว่างานของเราส่งผลต่อเป้าหมายที่ใหญ่กว่าของแผนกของเราอย่างไร
6. ทีมงานของเราได้รับการยอมรับในความสำเร็จ
7. สมาชิกในทีมแสดงแนวคิดและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
8. สมาชิกในทีมมีช่องทางในการดูความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ
9. สมาชิกในทีมของฉันต้องการอยู่ในทีม
10. ฉันอยากอยู่ในทีม
11. ทีมงานของเราสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบซึ่งสมาชิกในทีมทุกคนสนับสนุน
12. ทีมของเราสามารถมีการประชุมที่มีประสิทธิผลโดยปราศจากอิทธิพลของหัวหน้าทีม
13. สมาชิกในทีมของเราไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน
14. สมาชิกในทีมแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์
15. สมาชิกในทีมเต็มใจรับหน้าที่ใหม่
16. สมาชิกในทีมปฏิบัติตามการตัดสินใจและรายการดำเนินการ
17. ทีมงานของเราได้กำหนดกฎเกณฑ์พื้นฐานและแนวทางปฏิบัติสำหรับผลงานและพฤติกรรมของทีม
18. สมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
19. ทีมงานของเราให้เวลากับการประเมินว่าพวกเขาทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
20. สมาชิกในทีมของเรามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการมอบหมายงานของตน

**Lencioni** (2002)อธิบายในแบบสอบถามว่า ใช้มาตราส่วนด้านล่างเพื่อระบุว่าคำชี้แจงแต่ละข้อว่านำไปใช้กับทีมของคุณอย่างไร สิ่งสำคัญคือต้องประเมินข้อความอย่างตรงไปตรงมาและไม่ต้องคิดมากกับคำตอบของคุณ หมายเลข 3= ปกติ 2= บางครั้ง 1= นานๆครั้ง

1. ทีมมีความกระตือรือร้นและไม่สร้างกำแพงในการอภิปรายประเด็นต่างๆ
2. สมาชิกในทีมกระตุ้นให้แก้ไขข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่ก่อผลของกันและกัน
3. สมาชิกในทีมรู้ว่าเพื่อนร่วมงานของพวกเขากำลังทำอะไรและมีส่วนช่วยเหลือส่วนรวมของทีมอย่างไร
4. สมาชิกในทีมขอโทษซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและจริงใจ เมื่อพวกเขาพูดหรือทำอะไรที่ไม่เหมาะสมหรืออาจสร้างความเสียหายให้กับทีม
5. สมาชิกในทีมเต็มใจเสียสละ (เช่น งบประมาณ ความถนัด การนับจำนวนคน) ในแผนกหรือสาขาที่เชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ของทีม
6. สมาชิกในทีมยอมรับจุดอ่อนและข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
7. การประชุมทีมนั้นน่าสนใจไม่น่าเบื่อ
8. สมาชิกในทีมออกจากการประชุมโดยมั่นใจว่าเพื่อนร่วมงานของพวกเขามุ่งมั่นอย่างเต็มที่ต่อการตัดสินใจที่ตกลงกันไว้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยในตอนแรกก็ตาม
9. ขวัญกำลังใจได้รับผลกระทบอย่างมากจากความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของทีม
10. ระหว่างการประชุมทีม ปัญหาที่สำคัญที่สุด—และยากที่สุด—จะถูกช่วยกันแก้ไข
11. สมาชิกในทีมกังวลอย่างมากเกี่ยวกับการที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานผิดหวัง
12. สมาชิกในทีมรู้เกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของกันและกันและสบายใจที่จะพูดคุยกัน
13. สมาชิกในทีมยุติการสนทนาด้วยความละเอียดและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
14. สมาชิกในทีมท้าทายกันและกันเกี่ยวกับแผนการและแนวทางของพวกเขา
15. สมาชิกในทีมมักรับรู้ช้าในการขอความดีความชอบจากผลงานของตนเอง แต่ให้ชี้ให้เห็นถึงความดีความชอบของผู้อื่นอย่างรวดเร็ว

**โดยสรุป** ทัศนะต่อการประเมินทักษะการทำงานเป็นทีม (Assessment of Teamwork Skills) จากทัศนะของ Christie (2009), QuestMeraki (2017), Kuras and Moran (1997) และ Lencioni (2002) ดังกล่าวข้างต้น มีกรอบการประเมินตามทัศนะของ QuestMeraki(2017)โดยบูรณาการข้อคำถามจากทัศนะของ Christie (2009), Kuras and Moran (1997) และ Lencioni (2002) ร่วมด้วยในแต่ละด้านดังนี้

**โฟกัสที่เป้าหมาย (Focus on Goals)**

1. สมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน
2. สมาชิกในทีมมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นสามารถวัดผลได้และเป็นจริง
3. สมาชิกในทีมวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายก่อนเริ่มงานใดๆ
4. สมาชิกเห็นคุณค่าของเป้าหมายร่วมกันและวางแผนกลยุทธ์ด้วยความมุ่งมั่นและเป็นส่วนหนึ่ง
5. ฉันเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมอย่างชัดเจน
6. ในฐานะสมาชิกในทีม ฉันเข้าใจว่างานของเราส่งผลต่อเป้าหมายที่ใหญ่กว่าของแผนกของเราอย่างไร
7. ทีมงานของเราได้กำหนดกฎเกณฑ์พื้นฐานและแนวทางปฏิบัติสำหรับผลงานและพฤติกรรมของทีม

**ความเป็นผู้นำและความเป็นเจ้าของ (Leadership & Ownership)**

1. สมาชิกในทีมเชื่อในความสามารถของกันและกันและสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำ
2. สมาชิกในทีมสวมบทบาทผู้นำและทำงานเชิงรุก
3. สมาชิกแต่ละคนในทีมรับผิดชอบงานและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
4. ทุกคนในทีมรู้บทบาทของตนเองและผลงานที่คาดหวัง
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันฝึกความเป็นผู้นำ
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะเป็นผู้นำตามความเหมาะสม ระดมกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูง
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเป็นผู้นำทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลงานของทีมจะดี
9. หัวหน้าทีมมีกระบวนการแบ่งปันข้อมูลกับสมาชิกในทีมทุกคน
10. ทีมงานของเรามีสมาชิกที่มีความสามารถเหมาะสมที่จะประสบความสำเร็จ
11. ทีมงานของเราได้รับการยอมรับในความสำเร็จ

**การมอบหมายงาน (Tasks Delegation)**

1. สมาชิกจะไม่ถูกบังคับให้ทำงานหากพวกเขาไม่สะดวก
2. สมาชิกมีความคิดริเริ่มในการทำงานให้เสร็จสิ้นแม้ว่าจะไม่ได้มอบหมายงานให้พวกเขาอย่างเป็นทางการก็ตาม
3. สมาชิกรายงานความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ
4. มอบหมายงานให้กับผู้ที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันแน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจคำแนะนำก่อนที่จะเริ่มงาน
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเข้าใจ
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะจัดสรรงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันช่วยสร้างความมั่นใจในการปรับสมดุลของปริมาณงานอย่างเหมาะสม
9. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันพยายามดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวผู้อื่นออกมา
10. สมาชิกในทีมของเรามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการมอบหมายงานของตน

**การจัดการเวลา (Time Management)**

1. งานได้รับการจัดลำดับความสำคัญและการทำงานของสมาชิกได้รับคำแนะนำจากผู้วางแผน
2. สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างเป็นปึกแผ่นเพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลา
3. สมาชิกแต่ละคนทำงานให้เสร็จตรงเวลาเพื่อไม่ให้ขัดขวางความก้าวหน้าของทีม
4. สมาชิกทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อทำงานให้เสร็จ
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเน้นย้ำถึงกำหนดเวลา
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันระบุความจำเป็นหรือความต้องการ และพัฒนาโซลูชันที่มีคุณภาพ/ทันเวลา

**ค่านิยมและจริยธรรมส่วนบุคคล (Personal Values & Ethics)**

1. สมาชิกพร้อมประนีประนอมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม
2. สมาชิกมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมในการติดต่อกัน
3. สมาชิกระมัดระวังไม่ทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น
4. สมาชิกเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันประพฤติตัวด้วยความสุภาพ
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ

**การตรวจสอบและคำติชมที่สร้างสรรค์ (Monitoring and Constructive Feedback)**

1. สมาชิกในทีมแจ้งความคืบหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าและความซ้ำซ้อนของงาน
2. สมาชิกในทีมหลีกเลี่ยงการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดเกินไป
3. ทุกคนในทีมมีอิสระในการให้คำแนะนำ
4. สมาชิกในทีมทำงานตามนโยบายการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อทำการปรับปรุง
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะติดตามความคืบหน้าของสมาชิกในทีมคนอื่นๆ
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันขอคำแนะนำเพื่อให้กระจ่างเมื่อดูเหมือนว่าสมาชิกในทีมไม่เข้าใจงานทั้งหมด
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเคารพความคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นในทีม
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันสามารถระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย
9. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะทำหน้าที่ในองค์กรอย่างทันท่วงที
10. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันขอและตอบกลับคำติชม
11. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันรับรู้ถึงความขัดแย้ง
12. สมาชิกในทีมมีช่องทางในการดูความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ
13. ทีมของเราสามารถมีการประชุมที่มีประสิทธิผลโดยปราศจากอิทธิพลของหัวหน้าทีม
14. สมาชิกในทีมแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์
15. ทีมงานของเราให้เวลากับการประเมินว่าพวกเขาทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
16. สมาชิกในทีมกระตุ้นให้แก้ไขข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่ก่อผลของกันและกัน
17. สมาชิกในทีมยอมรับจุดอ่อนและข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
18. การประชุมทีมนั้นน่าสนใจไม่น่าเบื่อ
19. สมาชิกในทีมออกจากการประชุมโดยมั่นใจว่าเพื่อนร่วมงานของพวกเขามุ่งมั่นอย่างเต็มที่ต่อการตัดสินใจที่ตกลงกันไว้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยในตอนแรกก็ตาม
20. ระหว่างการประชุมทีม ปัญหาที่สำคัญที่สุด—และยากที่สุด—จะถูกช่วยกันแก้ไข

**จิตวิญญาณของทีมและการสื่อสาร (Team spirit and Communication)**

1. มีการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสระหว่างสมาชิกในทีม
2. สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มและกิจกรรมของทีม
3. สมาชิกในทีมสนุกกับการทำงานร่วมกันและสนุกไปกับการทำงานเป็นทีม
4. สมาชิกมีทัศนคติที่ดีและไม่พยายามต่อต้านความคิดหรือความสามารถของผู้อื่น
5. สมาชิกในทีมใช้เวลาฟังผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจกัน
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันจะสอนสมาชิกคนอื่นๆในทีม
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันโต้ตอบอย่างร่วมมือกับสมาชิกในทีมคนอื่นๆ
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการโต้ตอบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
9. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันสื่อสารในลักษณะเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
10. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างชัดเจนและถูกต้อง
11. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกแต่ละคน
12. สมาชิกในทีมแสดงแนวคิดและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
13. สมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
14. สมาชิกในทีมรู้ว่าเพื่อนร่วมงานของพวกเขากำลังทำอะไรและมีส่วนช่วยเหลือส่วนรวมของทีมอย่างไร
15. สมาชิกในทีมกังวลอย่างมากเกี่ยวกับการที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานผิดหวัง
16. สมาชิกในทีมยุติการสนทนาด้วยความละเอียดและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
17. สมาชิกในทีมท้าทายกันและกันเกี่ยวกับแผนการและแนวทางของพวกเขา

**ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม (Team Bonding and Trust)**

1. สมาชิกในทีมไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน
2. ขวัญกำลังใจในทีมสูงมาก สมาชิกไม่ทิ้งกัน
3. สมาชิกสนับสนุนซึ่งกันและกันและให้ความช่วยเหลือในปัญหาต่างๆ ที่สมาชิกต้องเผชิญ
4. สมาชิกแต่ละคนในทีมของเราสามารถเชื่อถือได้ในการทำงานให้เสร็จตรงเวลา
5. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วยจิตวิญญาณของทีมและความสามัคคีในความคิด
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเตรียมตัวเพียงพอในการตัดสินใจ
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันเต็มใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันขอข้อมูลประกอบการตัดสินใจจากสมาชิกในทีม
9. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันใส่ใจกับสิ่งที่คนอื่นพูด
10. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
11. สมาชิกในทีมของเราไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน
12. สมาชิกในทีมของฉันต้องการอยู่ในทีม
13. ฉันอยากอยู่ในทีม
14. ทีมงานของเราสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบซึ่งสมาชิกในทีมทุกคนสนับสนุน
15. สมาชิกในทีมขอโทษซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและจริงใจ เมื่อพวกเขาพูดหรือทำอะไรที่ไม่เหมาะสมหรืออาจสร้างความเสียหายให้กับทีม
16. สมาชิกในทีมรู้เกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของกันและกันและสบายใจที่จะพูดคุยกัน
17. สมาชิกในทีมมักรับรู้ช้าในการขอความดีความชอบจากผลงานของตนเอง แต่ให้ชี้ให้เห็นถึงความดีความชอบของผู้อื่นอย่างรวดเร็ว

**ความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ (Commitment & Motivation)**

1. สมาชิกจูงใจกันทำงานให้สำเร็จ
2. สมาชิกรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นทีมและมีแรงบันดาลใจที่จะขยายขีดจำกัดของตัวเอง
3. สมาชิกไม่ต้องกังวลที่จะใช้เวลาทำงานนานเพื่อทำงานให้เสร็จ
4. แม้แต่ชีวิตส่วนตัวก็เสียสละเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันพร้อมปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขและความต้องการที่แตกต่างกันไป
6. ในฐานะสมาชิกในทีม ฉันมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง
7. ทีมมีความกระตือรือร้นและไม่สร้างกำแพงในการอภิปรายประเด็นต่างๆ
8. ขวัญกำลังใจได้รับผลกระทบอย่างมากจากความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของทีม

**ความรู้ ทักษะ และทรัพยากร (Knowledge, Skills & Resources)**

1. สมาชิกในทีมแบ่งปันความรู้และข้อมูลกับสมาชิกคนอื่นๆ
2. สมาชิกในทีมเต็มใจทำงานที่ท้าทายทักษะและความสามารถของพวกเขา
3. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
4. สมาชิกในทีมกล้าเสี่ยงและสนุกกับการทำงานใหม่ๆ
5. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันรู้ขั้นตอนการตัดสินใจ
6. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันรู้วิธีชั่งน้ำหนักความสำคัญในประเด็นต่างๆ
7. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันตั้งใจฟัง
8. เมื่อฉันทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจตามข้อมูลใหม่ได้
9. สมาชิกในทีมเต็มใจรับหน้าที่ใหม่
10. สมาชิกในทีมปฏิบัติตามการตัดสินใจและรายการดำเนินการ
11. สมาชิกในทีมเต็มใจเสียสละ (เช่น งบประมาณ ความถนัด การนับจำนวนคน) ใน แผนกหรือสาขาที่เชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ของทีม

**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. ทัศนะต่อนิยามของทักษะการทำงานเป็นทีม ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Tarricone and Luca (2002), Fay and Patterson (2018), Common Sense (n.d.), Juneja (n.d.) และ Moga (n.d.)
2. ทัศนะต่อความสำคัญของทักษะการทำงานเป็นทีม ศึกษาจาก 6 แหล่ง คือ Drew (n.d.), Sands (2019), Herzing University (2020), Bregar (2020), Middleton (2019) และ Pauli (2018)
3. ทัศนะต่อลักษณะหรือคุณลักษณะของทักษะการทำงานเป็นทีม ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Trauma (2021), Reddy (n.d.), Schoultz (2017), Deering (n.d.) และ LaForce (n.d.)
4. ทัศนะต่ออุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมศึกษาจาก 3 แหล่ง Williams (2017), Flint and Hearn (2015), และ Windsor (2021)
5. ทัศนะต่อแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ศึกษาจาก 11 แหล่ง คือ Williams (n.d.), Dunne (2019), Smith (2019), Meyer (n.d.), Quigley (2013), Ciston (2015), The Belbin Team (2021), Sessoms (n.d.), Weimer (2014), Kiser (2019) และ Hinn (2017)
6. ทัศนะต่อขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ Wehbe (2020), Fronzek (2021), Cardinal (2015) และ Mugavin (2017)
7. ทัศนะต่อการประเมินการของทักษะการทำงานเป็นทีม ศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ Christie (2009), QuestMeraki (2017), Kuras and Moran (1997) และ Lencioni (2002)

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. อย่าบ่น (Do Not Complain)  2. ละลายพฤติกรรม (Icebreakers)  3. กลุ่มสามกลุ่มพูดคุย (Talking Triads)  4. ทัศนคติเชิงบวก (Positive Mindset)  5. เสวนาแบบโสคราติช (Socratic Talk)  6. วิจารณ์ในแกลลอรี่ (Gallery Critique)  7. ออกกำลังกายด้วยกัน (Exercise Together)  8. พัฒนาความหลากหลาย (Develop Diversity)  9. นำเสนอแบบกลุ่ม (Group Presentations)  10. กระตือรือร้นร่วมกัน (Share Enthusiasm)  11. เน้นสร้างความไว้วางใจ (Focus on building trust)  12. ค้นหาจุดแข็งของตัวเอง (Discover self-Strengths)  13. สโนว์บอล และ วิธีจิ๊กซอว์ (Snowballing and Jigsaw)  14. ค้นหาสิ่งที่คนอื่นคิด (Find out What Others Think)  15. สร้างแบบจำลองผู้เชี่ยวชาญ (Mastery Modelling)  16. เคารพต่อสมาชิกในทีม (Respect for Team Members)  17. ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม (Coaching Teamwork Skills)  18. สร้างกฎและวัตถุประสงค์ของทีม (Establish Team Rules and Purpose)  19. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Create Transparency in Decision-making)  20. เรียนรู้ที่จะชื่นชมผลงานทั้งหมด (Learn to All Appreciate All Contributions)  21. พิจารณาการจัดกลุ่มอย่างรอบคอบ (Thoughtfully Consider Group Formation)  22. เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Emphasize the Importance of Teamwork)  23. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล (Be Information Sharers, not Information Hoarders)  24. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative)  25. เข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถสร้างสรรค์ได้ (Understand that Conflict Can be Constructive)  26. ตระหนักว่าระบบไซโล (ทำงานตัวใครตัวมัน) สามารถทำลายธุรกิจของคุณได้ (Realise that silos can kill your business)  27. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงองค์ประกอบของมนุษย์ (Build collaboration strategy around the human element)  28. ส่งเสริมการสื่อสาร (Encouragement of Communication)  29. ชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบ (Clarify Roles and Responsibilities)  30. บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Manage Time Efficiently)  31. สร้างความสำเร็จด้วยการสร้างทีมที่ชาญฉลาด (Enabling Success through Smart Team Formation)  32. เรียนรู้แบบเพื่อนคู่คิดและแบบเพื่อนคู่คิดสองคู่ (Think-pair-share and Think-pair-square)  33. กำหนดโครงการที่ท้าทายและหลากหลายมิติ (Assigning a Challenging and Multidimensional Project)  34. ให้เวลาสำหรับการประมวลผลแบบกลุ่ม (Building in time for group processing)  35. ฝึกสร้างทีมเพื่อสร้างกลุ่มที่เหนียวแน่น (Use Team-building Exercises to Build Cohesive Group)  36. ให้สมาชิกแต่ละคนติดตามผลงานของพวกเขา (Require Individual Members to Keep Track of their Contributions)  37. ประเมินโดยเพื่อนในกระบวนการประเมินผล (Include Peer Assessment in the Evaluation Process)  38. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative)  39. ใช้ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Use collaboration as an organizational change strategy)  40. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help people develop relationships)  41. ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นหน้าที่ของทีม (Make visioning a team sport)  42. แก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้ง (Problem Solving and Conflict Management)  43. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise diversity in problem-solving)  44. เรียนรู้จากโครงงาน/การเรียนรู้จากปัญหา (Project Based Learning/Problem Based Learning) | **Wehbe (2020) กล่าวถึง 5 ขั้นตอน คือ**  1. รู้ถึงทักษะต่าง ๆ ที่คุณมีโดยมอบหมายงานที่  เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคนตามลำดับ  (Acknowledge the Different Skills You  Have by Assigning a Suitable Task for  each Employee Accordingly)  2. เมื่อทำการจ้างงาน พยายามเฟ้นหา  ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย  เสมอ (When Hiring, Always Try to  Accommodate a Broad Range of  Performances and Experiences)  3. อย่าเป็นทำตัวเป็นเจ้านาย! (Don’t be a  Boss)  4. ตรวจสอบความคืบหน้าโดยติดตามทีมของคุณ  อย่างสม่ำเสมอ (Verify Progress by  Monitoring your Team Regularly)  5. ความกตัญญูกตเวทีเป็นองค์ประกอบสำคัญใน  การสร้างความไว้วางใจ มิตรภาพ และความ  เคารพระหว่างพนักงานเสมอ (Gratitude is  Always a Key Element for Building  Trust, Friendship, and Respect between  the Employees)  **Fronzek (2021) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน คือ**  1. กำหนดเป้าหมายทีมและองค์กรที่ชัดเจน (Set  Clear Team and Organizational Goals)  ใช้การกำหนดคำถามที่จุดประกายความคิด  (Formulating the Questions)  2. ทำงานตามจุดแข็งของแต่ละคน (Play to  Individual Strengths)  3. ความหลากหลายคือข้อได้เปรียบ (Diversity is  an Advantage)  4. นำโดยทำเป็นตัวอย่าง (Lead by Example)  5. เรียนรู้ที่จะฟัง (Learn to Listen)  6. ทำความรู้จักกัน (Get to Know Each Other)  7. ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Use  Collaboration Tools)  **Cardinal (2015) กล่าวถึง 5 ขั้นตอน คือ**  1. สร้างความเป็นผู้นำ (Establish Leadership)  2. สร้างความสัมพันธ์กับพนักงานแต่ละคนของ  คุณ (Establish Relationships with Each  of your Employees)  3. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของคุณ  (Build Relationships between your  Employees)  4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Foster  Teamwork)  5. ตั้งกฎพื้นฐานสำหรับทีม (Set Ground Rules  for the Team)  **Mugavin (2017) กล่าวถึง 5 ขั้นตอน คือ**  1. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสร้างทีม  ของคุณ (Understand the Purpose of  Forming Your Team)ชักชวนบุคลากรใน  องค์กรของคุณให้มีส่วนร่วม (Engage your  Organization’s Employees)  2. ตรวจสอบลักษณะและส่วนประกอบของทีม  ของคุณ (Examine the Characteristics  and Components of Your Team)  3. ประเมินระดับการโต้ตอบที่ทีมของคุณต้องการ  (Assess the Degree of Interaction Your  Team Requires)  4. ทบทวนสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อ  สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Review What  the Organization Is Doing to Support  Teamwork)  5. ตรวจสอบสิ่งที่คุณกำลังทำในฐานะผู้นำเพื่อ  สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Examine What  You as A Leader Are Doing to Support  Teamwork) | 1. มีความไว้วางใจกัน  2. มีความเป็นระเบียบ  3. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม  4. เป็นกำลังใจให้กันและกัน  5. มีความเคารพซึ่งกันและกัน  6. ลดความเครียดในการทำงาน  7. ส่งเสริมความคิดเห็นที่แตกต่าง  8. มีแนวปฏิบัติรับผิดชอบร่วมกัน  9. มีความยืดหยุ่น/ปรับตัวเข้าหากัน  10. เข้าใจบทบาทของแต่ละคนอย่างชัดเจน  11. ทุกคนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ  12. รับรองการรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง  13. ติดตามผลงานของทีมและร่วมกันปรับปรุงแก้ไข  14. มีเป้าหมายร่วมกัน/วัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นสำคัญ  15. มีการสื่อสารที่มีประสทธิภาพ ชัดเจนตรงไปตรงมา  16. มีผู้นำที่สำคัญและมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่  ดี  17. มีความสามารถพิเศษเฉพาะของแต่ละคนที่  หลากหลาย  18. มีความเท่าเทียม มีภาระหน้าที่เท่าเทียมกันในการ  ทำงาน |

**เอกสารอ้างอิง**

Belbin, B. (2021, March 24). *How to improve teamwork skills.* Retrieved August 6, 2021 from <https://www.belbin.com/resources/blogs/how-to-improve-teamwork-skills>

Bregar, B. (2020, April 23). *7 Advantages of teamwork*. Retrieved July 28, 2021 from <https://www.intheloop.io/blog/advantagesofteamwork/?fbclid=IwAR3wAOp9Bx7_qBoMZJYpz7yQzuRKmecH5Kz2j4yJneLTKkLoevOsNGQOX8Q>

Cardinal, R. (2015, June 23). *5 Steps to building an effective team.* Retrieved August 18, 2021 from *https://www.huffpost.com/entry/5-steps-to-building-an-effective-team\_b\_7132406*

Christie, J. (2009). *College graduates’ perceptions of their use of teamwork skills: Soft-skill development in Fort Hays State University Leadership Education.* Retrieved August 21, 2021 from *https://core.ac.uk/download/pdf/5166182.pdf?fbclid=IwAR0B-4VYsTiyqq45TMsDdhMpC6st2\_k\_fj25dLyyDaNy2E8NlNzlS-s1L9Y*

Ciston, S. (2015, May 15). *Building teamwork process skills in students.* Retrieved August 6, 2021 from <https://teaching.berkeley.edu/news/building-teamwork-process-skills-students>

Common Sense (n.d.). *What is teamwork*? Retrieved July 29, 2021 from <https://www.commonsensemedia.org/character-strengths-and-life-skills/what-is-teamwork>

Deering, S (n.d.) *Top 8 qualities of a successful team*. Retrieved August 2, 2021 from <https://theundercoverrecruiter.com/qualities-successful-work-team/>

Drew, C. (n.d.). *6 Benefits of group work*. Retrieved July 28, 2021 from <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/group-work-benefits.html>

Dunne, C. (2019). *8 Ways you can develop collaborative leadership*. Retrieved August 13, 2021 from https://www.tameday.com/develop-collaborative-leadership/?fbclid=IwAR2ZnOFFpAThsVksZKtgsxUXmjOD0klMcngYeF5nqobqXgxTQ1Iuqpg\_YIQ

Fay, J.J., & Patterson, D. (2018). *Contemporary security management* *(4th Ed.).* Retrieved July 23, 2021 from <https://www.sciencedirect.com/book/9780128092781/contemporary-security-management#book-description>

Flint, M. & Hearn, E. V. (2015 October 28). *Ten common team challenges and how to overcome them.* Retrieved August 4, 2021 from https://realbusiness.co.uk /ten-common-challenges-that-teams-face-and-how-to-overcome-them

Fronzek, J. (2021, May 27). *7 Easy steps for successful teamwork.* Retrieved August 18, 2021 from https://www.happeo.com/blog/how-to-improve-teamwork?fbclid=IwAR0iDhnyYBgIEZou4scif2rksSKiQsh1vTjCgC7xSkc0X1V8OGXv8BtdkXk

Herzing University (2020). *7 Important teamwork skills you need in school and your career.* Retrieved July 28, 2021 from<https://www.herzing.edu/blog/7-important-teamwork-skills-you-need-school-and-your-career?fbclid=IwAR1YFaPx8CJq6irRpJ1fCkIa1bdJNzAzi1rO5VQGzjBS5wIQwI6lmgIbOA>

Hinn, A. (2017, March 30). *3 Ways to teach kids the importance of teamwork.* Retrieved August 9, 2021 from https://www.crisisprevention.com /Blog/Teamwork

Juneja, P. (n.d.). *What is team work?* Retrieved July 29, 2021 from <https://www.managementstudyguide.com/teamwork.htm?fbclid=IwAR1qD_X7EWjLmPZlAWzBsACGjyUTzoPZYFfk0m928qd8CsELE6vUdmR5AJU>

Kiser, S. (2019, September 27). *Ways to arrange students for group work.* Retrieved August 9, 2021 from <https://www.teachhub.com/classroom-management/2019/09/30-ways-to-arrange-students-for-group-work/>

Kuras, T. & Moran, J. (1997, Number 4). *20 Questions to ask your teams*. Retrieved August 27, 2021 from http://www.phf.org/pmqi/20-Questions-To-Ask-Your-Teams.pdf

LaForce, T. (n.d.) *20 Characteristics of effective teams.* Retrieved August 2, 2021 from <https://tomlaforce.com/20-characteristics-of-effective-teams/>

Lencioni, P. (2002). *Team assessment questionnaire.* Retrieved August 27, 2021 from <https://bcpsqc.ca/wp-content/uploads/2018/08/1.0-Team-Assessment-Questionnaire.pdf>

Marchetti, C. (2018, April 17). *Tips for teaching your students how to make the most of working in groups.* Retrieved August 6, 2021 from <https://www.insidehighered.com/advice/2018/04/17/tips-improving-student-teamwork-class-opinion>

Meyer, M. (n.d.). *How to improve teamwork skills*. Retrieved August 6, 2021 from <https://www.uopeople.edu/blog/how-to-improve-teamwork-skills/>

Middleton, T. (2019, May 15). *The importance of teamwork (as proven by science)*. Retrieved July 28, 2021 from <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importanceofteamwork?fbclid=IwAR3ykUpY3JBFyta_8_6dlQB8OJnjG8ZRQzzeLVrsQMyqwUD0OmGgEDZ7jdQ>

Moga, B. (n.d.). *What is teamwork actually?* Retrieved July 29, 2021 from <https://activecollab.com/blog/collaboration/what-is-teamwork-actually?fbclid=IwAR1Cwho67mmGUAYRBZr83Sf0uELzHqKzGQfP9AngT4KHEY6NbSzp8yZnTuE>

Mugavin, B. (2017, March 16). *5 Steps to building effective teams.* Retrieved August 18, 2021 from https://www.flashpointleadership.com/blog/5-steps-for-building-an-effective-team

Pauli, J. (2018, October 18). *The importance of teamwork in school*. Retrieved July 28, 2021 from <https://aboutleaders.com/teamwork-school-workplace/#gs.7m8kvm>

QuestMeraki. (2017, May 16). *Assessing teamwork skills.* Retrieved August 21, 2021 from <http://questmeraki.com/assessing-teamwork-skills/>

Quigley, A. (2013, January 12). *Top 10 group work strategies*. Retrieved August 6, 2021 from https://www.theconfidentteacher.com/2013/01/top-ten-group-work-strategies/

Reddy, C. (n.d.). *Effective teamwork: Characteristics, skills and strategies*. Retrieved August 2, 2021 from <https://content.wisestep.com/effective-team-work/>

Sands, P. (2019, October 15). *Four benefits of teamwork for student development and success*. Retrieved July 28, 2021 from <https://www.marlborough.org/news/~board/stem/post/four-benefits-of-teamwork-for-student-development-success>

Schoultz, M. (2017, March 2). *10 Team characteristics for effective teamwork*. Retrieved August 1, 2021 from https://mikeschoultz.medium.com/10-team-characteristics-for-effective-teamwork-e0429b362ddd

Sessoms, G. (n.d.). *Activities that practice teamwork skills.* Retrieved August r 6, 2021 from https://smallbusiness.chron.com/activities-practice-teamwork-skills-24346.html

Smith, E. (2019, February 4). *What are the characteristics of good teamwork habits?* Retrieved August 1, 2021 from http://smallbusiness.chron.com/ characteristics-good-teamwork-habits-20848.html

Tarricone, P., & Luca, J. (2002, July 7-10). *Successful teamwork: A case study**.* Retrieved July 23, 2021 from <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/4008/>

Trauma, V. (2021, May 28). *Key attributes of an effective team.* Retrieved August 3, 2021 from <https://trauma.reach.vic.gov.au/guidelines/teamwork-and-communication/key-attributes-of-an-effective-team>

Wehbe, S. (2020, November 8). *Teamwork – Effective team work in the age of remote Work*. Retrieved August 18, 2021 from <https://www.potential.com/articles/teamwork/?fbclid=IwAR2F-1baCyTmOJRRylCwWwLdBCB7M_XGWj26ybx9RuDqKZwFJmBRlWcek_k>

Weimer, M. (2014, September 12). *10 Recommendations for improving group work.* Retrieved August 9, 2021 from <https://www.facultyfocus.com/articles /articles/effective-teaching-strategies/10-recommendations-improving-group-work/>

Williams, B. (n.d.). *7 Ways to build collaborative leadership.* Retrieved August 13, 2021 from <https://www.forwardfocusinc.com/inspire-leaders/7-ways-to-build-collaborative-leadership/?fbclid=IwAR1QdErLB0u7HUhoZCEJjWy5q1FffSD_akps2kS7lvmFHBYqDC5CaoPith8>

Williams, E. (2017, September 26). *What are some obstacles to effective teamwork?* Retrieved August 5, 2021 from https://bizfluent.com/list-6869511-obstacles-effective-teamwork-.html

Windsor, G. (2021, March 15). *How to overcome 3 challenges to team collaboration*. Retrieved August 4, 2021 from https://www.brightwork.com /blog/how-to-overcome-3-challenges-to-team-collaboration