

การบริหารทีมงานในองค์กร

Management Teamwork in Organization

อนุนพงษ์ อินฟ้าแสง
สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยธนบุรี
E-mail: anupong_in@yahoo.com

บทนำ

การสร้างทีมงานในองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร และจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น โดยในช่วงที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีความไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรต้องตระหนักอยู่เสมอว่าภารกิจขององค์กรที่สำเร็จได้มีได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงลำพัง แต่ยังขึ้นกับพลังแห่งความร่วมมือ และการประสานงานเพื่อพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของทีมงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดพลังอันมหาศาล ไม่เคยปรากฏเลยว่าองค์กรจะเป็นเลิศทางธุรกิจได้โดยปราศจากความร่วมมือของทีมงานในองค์กร

กระแสของการแข่งขันพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในระดับสากล ทำให้ผู้บริหารองค์กรพยายามแสวงหากลยุทธ์ในการสร้างทักษะ เสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม ให้แก่สมาชิกขององค์กร เพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพทั้งองค์กร ปัจจุบันการแข่งขันขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับขนาดอีกต่อไปแล้ว เป็นที่ยอมรับของนักบริหารยุคใหม่ว่า “ความสามารถหลักขององค์กรเป็นหัวใจของการแข่งขัน” การแก้ปัญหาศักยภาพในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ผู้บริหารยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับทีมงานในองค์กรเป็นสำคัญ องค์กรชั้นนำหลายแห่งผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยทักษะและ ความสามารถของทีมงานในองค์กร

ความเข้าใจเกี่ยวกับ “ทีมงานในองค์กร”

“ทีมงานในองค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลากรที่ดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนต้องมีความรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจเพื่อภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่สร้างและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร

จากความหมายของ “ทีมงานในองค์กร” ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหมายถึงสมาชิกทุกคนในองค์กรที่

ทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีผู้บริหารองค์กรคอยทำหน้าที่สนับสนุนเครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับบริหารทีมงาน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังขององค์กรควรมีลักษณะดังนี้

1. ทุกคนในทีมงานต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
2. ทีมงานเริ่มต้นจากบุคคล 2 คนขึ้นไป
3. ทีมงานต้องมีแบบแผน สายสัมพันธ์ของบุคคลในทีมงาน

4 สมาชิกในทีมงานมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติหน้าที่

5 สมาชิกในทีมงานคิดเสมอว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

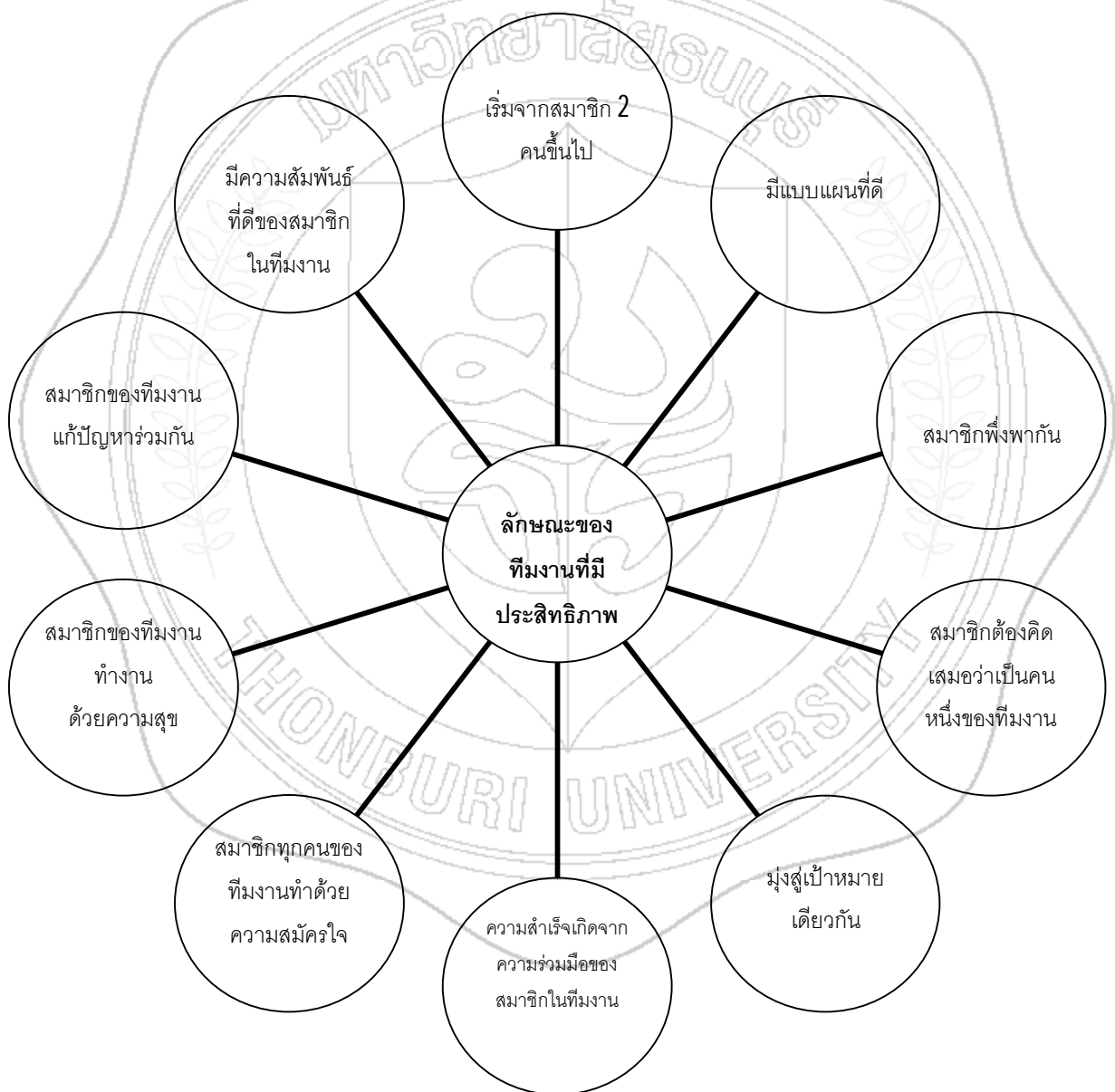
6 สมาชิกทุกคนในทีมงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อภารกิจขององค์กรทิศทางเดียวกัน

7 ความสำเร็จของการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายสมาชิกในทีมงานต้องคิดว่าเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในทีมงาน

8 สมาชิกของทีมงานทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุข

9 สมาชิกของทีมต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสมัครใจ

10 ทุกอย่างที่เกิดขึ้น สมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันในการแก้ปัญหา



ภาพที่ 1 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทำไมองค์กรต้องการทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ทีมงานมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงาน นอกจากเทคนิควิธีการบริหารองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว ทีมงานในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทีมงานในองค์กรอาจแยกเป็นคณะกรรมการ หรือทีมงานประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. คณะกรรมการ (Committee)
2. คณะทำงาน (Test force)
 - 2.1 คณะทำงานชั่วคราว ซึ่งได้รับเลือกจากสมาชิกขององค์กร
 - 2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวเพื่อเสนอแนะข้อมูลต่าง ๆ
3. คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Adhere committee)
4. ทีมงานโครงการ (Project team)
5. กลุ่ม หรือชมรมต่าง ๆ (Special group or club)

รูปแบบทีมงานที่ได้รับความนิยมในหลายประเทศมีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem - solving team) เป็นทีมงานที่ประกอบไปด้วยกลุ่มพนักงาน และผู้บริหารขององค์กรที่สมัครใจร่วมมือกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ปัญหาการผลิต คุณภาพของสินค้า สมาชิกของทีมงานอาจจะมีประมาณ 10 คน ลักษณะการทำงานจะอยู่ในรูปการนัดหมายประชุมทีมงานเป็นประจำเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กร แต่ทีมงานในลักษณะนี้ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ทีมงานพิเศษเฉพาะด้าน (Special - purpose team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์หลายด้าน หลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร ทีมงานจะมีหน้าที่ออกแบบงาน ปฏิรูประบบการทำงาน เสริมสร้างคุณภาพของสินค้า พร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติพื้นฐานเพื่อให้สมาชิกในทีมงานบริหารงานได้ด้วยตนเอง

3. ทีมงานอิสระ (Autonomous team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกต้นแบบขององค์กรประมาณ 5-15 คน ร่วมกันรับผิดชอบแม่บทของโครงการแบบครบวงจรโดยไม่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรง มีขอบเขตอำนาจการตัดสินใจที่แน่นอน สมาชิกจะร่วมกันวางแผนประสานงานครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ทีมงานอิสระเสริมเป็นที่นิยม และอาจเป็นรูปแบบในการทำงานแบบใหม่ในอนาคต

อย่างไรก็ตาม สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีการแข่งขันด้านธุรกิจสูงมาก เนื่องจากการปรับตัวทางสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร ส่งผลถึงลูกค้า หรือผู้รับบริการ และสภาพการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการรื้อปรับระบบ (Reengineering) จึงทำให้เกิดทีมงานที่เกี่ยวข้องซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรด้วยทีมงานดังกล่าวได้แก่

1. ทีมงานปรับรื้อระบบ (Reengineering Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกของทีมที่ตกลงใจร่วมมือกันในการปรับรื้อระบบ ค้นหาแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานที่ดีขึ้น สมาชิกของทีมประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่มีความเข้าใจในกระบวนการการทำงานเป็นอย่างดี พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรที่ไม่ได้อยู่ในทีมงานแสดงความคิดเห็นได้ด้วย
2. คณะกรรมการดำเนินงาน (Steering Committee) เป็นคณะทำงานเพื่อดูแลการรื้อปรับระบบ ทำหน้าที่จัดวางความสำคัญก่อนหลังเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน ตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้กับทีมงานรื้อปรับระบบ
3. ชาร์แห่งการปรับรื้อระบบ (Reengineering Czar) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบในงานเรื่องเทคนิคที่ใช้ในการรื้อปรับระบบ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อำนวยความสะดวก ประสานงานให้คำปรึกษา

จะเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารสามารถใช้บทบาทของทีมงานในการแก้ปัญหาได้ โดยการพัฒนาสมาชิกของทีมงานให้เหมาะสมกับภารกิจ วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานของโครงสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจโครงสร้างของทีมงานในการทำงานด้วย

โครงสร้างของทีมงาน

โครงสร้างสำหรับทีมงานที่ควรคำนึงถึงประกอบไปด้วย

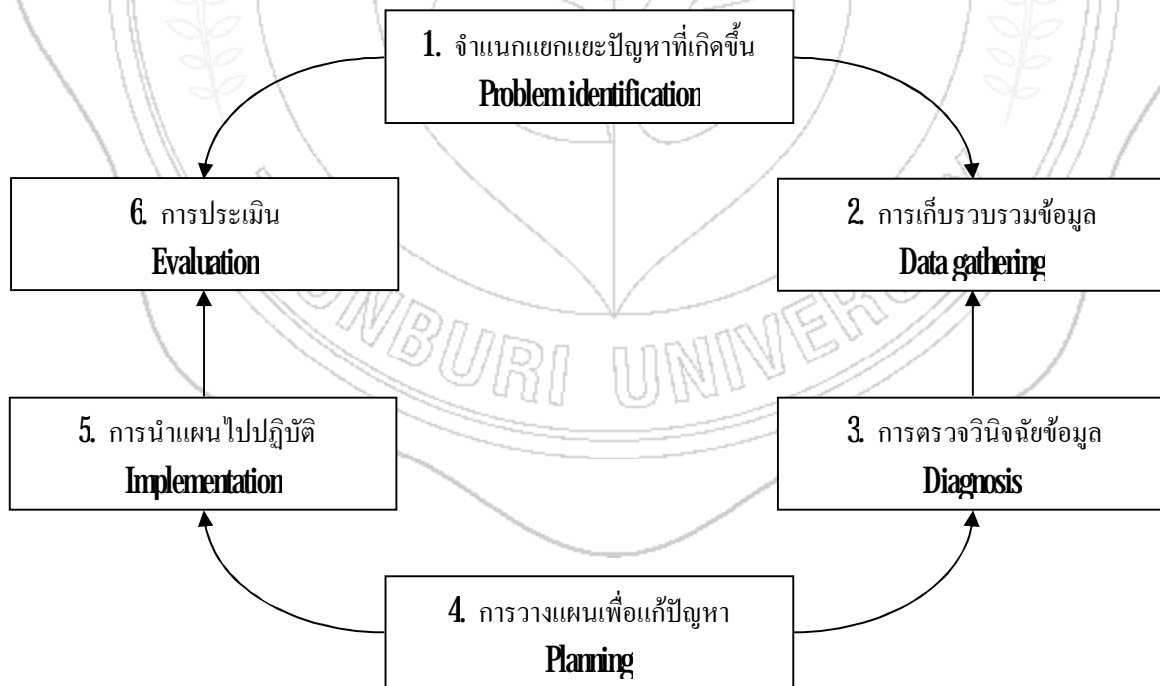
1. สถานภาพ ตำแหน่งทางสังคมที่สมาชิกในทีมงานจะต้องอยู่ร่วมกัน เนื่องจากบุคคลในทีมงานมีความแตกต่างกัน ดังนั้นสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะได้รับตำแหน่งแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและการยอมรับ
2. บทบาท พฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานที่มีบทบาทต้องแสดงออกตามความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งทั้งภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่มด้วย

3. **ปทัสถาน** สมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับในกฎเกณฑ์ที่สมาชิกของทีมงานพึงปฏิบัติ เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เสมอต้นเสมอปลาย ถ้าสมาชิกไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ คำสั่งข้อปฏิบัติต่างๆ ต้องยอมรับในการลงโทษจากกลุ่ม

4. **การสื่อสาร** การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารภายในกลุ่ม กระทำผ่านกลไกการสื่อสารในรูปแบบเชื่อมโยงสมาชิกภายในกลุ่มเข้าด้วยกัน ในลักษณะเครือข่ายก่อให้เกิดความเป็นทีมงานมากขึ้น ถึงแม้จะเป็นกลุ่มอยู่ก่อนแล้วแต่ถ้าขาดการสื่อสารภายในแบบเครือข่าย ทีมงานหรือกลุ่มดังกล่าวจะสลายไปในที่สุด เนื่องจากสมาชิกไม่ทราบเป้าหมายของทีมงาน จึงทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร ทำให้ขาดกิจกรรมที่พึงปฏิบัติ ทีมงานนั้น ๆ จึงหมดความหมายไปในที่สุด

ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

แนวคิดของ ดายเออร์ (Dyer) ได้เสนอแนะแนวคิดในการสร้างทีมงานไว้ 6 ขั้นตอนได้แก่



ภาพที่ 2 กระบวนการสร้างทีมงานของ ดายเออร์ (Dyer), 1977

จากปัญหาการเริ่มต้นในการสร้างทีมงานดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาทีมงานในองค์กรตามขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจำแนกแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้น

การสร้างทีมงานเกิดขึ้นจากสมาชิกและผู้บริหารองค์กร ปรึกษาหารือโดยยึดสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในหน่วยงานขององค์กร ผู้บริหารจะใช้แบบฟอร์ม เพื่อการจำแนกแยกแยะปัญหาเพื่อการพัฒนาทีมงานในการทำงานได้ตรงกับความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างทีมงาน หรือการพัฒนาทีมงานเป็นการฝึกให้สมาชิกของทีมงานได้แก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่เที่ยงตรงแม่นยำมุ่งเน้นที่สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง การกิจหลักของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับการศึกษาการฝึกอบรมให้สมาชิกของทีมงานมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่ตนเองต้องรับผิดชอบอยู่ เช่น

- อุปสรรคในการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดทีมงานเกิดประสิทธิภาพคืออะไร
- ลักษณะที่เหมาะสมควรจะทำอย่างไร
- การเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม
- จะทำอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของทีมงาน

ข้อมูลที่รวบรวมได้ควรบันทึกไว้เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในขั้นตอนนั้นๆ ดำเนินการได้ตรงกับความ ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยข้อมูล

ฝ่ายบริหารจะร่วมกับสมาชิกทุกคนในทีมงานสรุปข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมด โดยจัดลำดับความสำคัญดังนี้

1. ปัญหาที่แก้ไขได้โดยการประชุม
2. ปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยหน่วยงานอื่น
3. ปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ สมาชิกทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวต่อไปอย่างไร

ทบทวนข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมมา เพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่นๆ ได้แก่ กฎระเบียบ วิธีการต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดปัญหาได้

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา

บทบาทของผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการแก้ปัญหา เพื่อหาทิศทางความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงาน โดยให้ทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการวางแผน

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ

ฝ่ายบริหารต้องนำแผนปฏิบัติการที่ร่วมกันกำหนดขึ้นไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้นำทีมงานต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการนำแผนไปปฏิบัติ โดยมอบภารกิจให้แก่สมาชิกของทีมงานดำเนินการอย่างจริงจัง

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล

เก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกครั้งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยสมาชิกทั้งหมดร่วมกันพิจารณาผลการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ว่า มีอุปสรรคใด จุดใด ควรปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบสามารถแก้ปัญหาได้มากน้อยเพียงใด

จากขั้นตอนในการสร้างทีมงานทั้ง 6 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้ว **Stott and Walker** ยังได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยรูปแบบ “สี่มิติ” (**Four dimensions**) ซึ่งประกอบด้วย

มิติที่หนึ่ง มิติด้านบุคคลเป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในระดับบุคคล ความผูกพันในงาน ทัศนคติ ความสามารถของบุคคล การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน

มิตที่สอง มิตด้านตัวงาน เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับตัวงานที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน วัตถุประสงค์เป้าหมาย ระบบการทำงาน

มิตที่สาม มิตด้านทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะของกลุ่ม บทบาทในการนำ การสื่อสารในการวิเคราะห์ปัญหา การประสานงาน ความร่วมมือปฏิบัติการ การปฏิบัติตามข้อตกลงของทีมงาน

มิตที่สี่ มิตด้านองค์การ การปรับโครงสร้างองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของทีมงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนขององค์การที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกของทีมงาน

เมื่อผู้บริหารสร้างทีมงานในองค์การเรียบร้อยแล้ว ยังมีปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอีก คือ ปัญหาของความขัดแย้งในทีมงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การเสมอหลังจากการรวมตัวของทีมงานได้ระยะเวลาหนึ่ง เพราะสมาชิกที่มารวมตัวกันนั้นมีความแตกต่างกัน ในเรื่องของทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงเป้าหมายในการทำงาน ขณะที่ความแตกต่างของบุคคลในทีมงาน เป็นจุดแข็งของทีมงานเพื่อความคิดเห็นที่หลากหลาย แต่ก็อาจเป็นจุดอ่อนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในทีมงานด้วย ผู้บริหารจึงต้องบริหารความขัดแย้งในทีมงานให้อยู่ในระดับที่เกิดประโยชน์มากที่สุด

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องค้นหา คือ สาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย 5 สาเหตุด้วยกัน ได้แก่

- อำนาจ และสถานภาพที่แตกต่างกัน (Power and Status Differences)** ความแตกต่างของอำนาจหน้าที่ทำให้เกิดสถานภาพที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล สถานภาพที่บุคคลมีอยู่แต่ละบุคคลต่างกันอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้
- ความคลุมเครือของขอบเขตแห่งอำนาจ (Jurisdictional Ambiguities)** ทำให้สมาชิกไม่แน่ใจว่า

ตนเองมีอำนาจทำอะไรบ้างในทีมงาน เมื่อความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานไม่ชัดเจนหรือคาบเกี่ยวกันจะเกิดความขัดแย้งขึ้น จึงเกิดการแย่งงานและเกี่ยงงานเกิดขึ้น ถ้าขอบเขตแห่งอำนาจ หน้าที่ชัดเจน บุคคลในทีมงานจะมีปัญหาความขัดแย้งกันน้อยลง

3 การติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว (Communication Break down) หากกระบวนการการติดต่อสื่อสารในทีมงานมีอุปสรรค ไม่สามารถส่งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของทีมงานในรูปแบบของเครือข่ายทั้งทีมงาน ทำให้การสื่อสารเพื่อการแก้ปัญหาในทีมงานไม่ทันท่วงที ทำให้สมาชิกไม่เข้าใจ ไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

4 บุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Personality Clashes) บุคลิกภาพ วัฒนธรรมของบุคคล ความชอบ ความมีระเบียบ บุคลิกภาพต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีมได้เช่นกัน

5 เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Goal Differences) สมาชิกในทีมงานทุกคนจะมีเป้าหมายของตนมากกว่าเป้าหมายของภารกิจเสมอ เป้าหมายของตนเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งของทีมงานได้ โดยสมาชิกของทีมงานอาจปฏิบัติการกิจของตน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือทีมงานก็ได้

ผู้บริหารองค์การจึงต้องค้นหาวิธีการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้ทีมงานในองค์การปฏิบัติหน้าที่ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเริ่มการบริหารความขัดแย้งด้วยการวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้งว่าบุคคลในทีมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการบริหารความขัดแย้งได้แก่

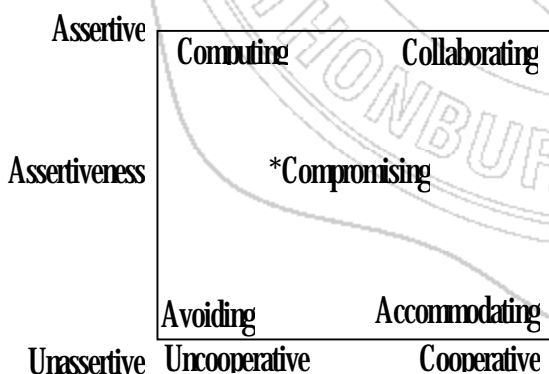
- กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ต่อทีมงานในองค์การ**
- ลดระดับความขัดแย้งไม่ให้สูงเกินไปจนเกิดความเสียหายต่อองค์การ**

ขั้นการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารควรพิจารณา ได้แก่

1. วินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการพิจารณาหาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. สรุปปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
3. พิจารณาผลที่ตามมาเนื่องจากความขัดแย้งว่าเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ ในอนาคตความขัดแย้งดังกล่าวมีแนวโน้มไปในทิศทางใด
4. กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาเลือกเทคนิควิธีการบริหาร ความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหา และสถานการณ์ในขณะนั้น

Kenneth Thomas เสนอรูปแบบพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งดังนี้

1. การเอาชนะ (**Competition**) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และการแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาแต่ใจตนเอง เน้นมุ่งเอาชนะเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การคุกคาม ช่มชู้ หรือการอ้างถึงระเบียบ เพื่อให้ประโยชน์เกิดแก่ตนเอง



ภาพที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมในสถานการณ์ความ

ขัดแย้ง โดย **Kenneth Thomas**

2. การร่วมมือ (**Collaboration**) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาของความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานที่มุ่งให้เกิดความพอใจของตนเอง และบุคคลอื่น ๆ เป็นการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (**Compromising**) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดขึ้นระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น ซึ่งเป็นรูปแบบของการเจรจาต่อรองซึ่งมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจในลักษณะได้บ้างเสียบ้าง

4. การหลีกเลี่ยง (**Avoiding**) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำในลักษณะไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา

5. การยอมให้ (**Accommodation**) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมในความร่วมมือสูง เป็นพฤติกรรมเน้นเอาใจผู้อื่นตามที่สมาชิกในทีมงานชอบ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

เพื่อให้ความขัดแย้งในในทีมงานไม่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาทีมงานในองค์กร ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. ตั้งกฎเกณฑ์เพื่อรักษาระเบียบในทีมงาน
 - 1.1 ตั้งกฎระเบียบที่เน้นที่วัตถุประสงค์ของงานในทีมมากกว่า
 - 1.2 การยกเว้นกฎระเบียบ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น
 - 1.3 ตั้งกฎระเบียบควรสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
 - 1.4 สื่อสารกฎระเบียบต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายของการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกของทีมงานได้รับทราบโดยทั่วถึง
 - 1.5 หลีกเลี่ยงการสร้างกฎระเบียบที่สลับซับซ้อนที่อาจทำให้ปฏิบัติตามได้ยาก ควรเน้นให้ความหมายที่เข้าใจง่ายสำหรับสมาชิกทุกคนในทีมงาน
 - 1.6 หลีกเลี่ยงการสร้างกฎระเบียบที่แข็งกระด้างเกินไป สมาชิกบางคนไม่สามารถปฏิบัติได้ ไม่เป็นผลดีสำหรับทีมงาน

1.7 สร้างกฎระเบียบควรเน้นที่งานเท่านั้น ไม่ควร
ก้าวท้าวไปถึงเรื่องส่วนตัว

1.8 การลงโทษควรสัมพันธ์กับผลของการกระทำ
ความผิดนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้กระทำ
ความผิด

2 การจัดการกับความขัดแย้ง

2.1 เปิดใจให้สมาชิกของทีมงานมีโอกาสแก้ปัญหา
ด้วยตนเอง

2.2 แยกประเด็นของความขัดแย้งจากงานและ
ส่วนตัว

2.3 หาสาระที่สามารถทำให้เกิดข้อตกลงได้

2.4 นโยบายของทีมงานชัดเจน เข้าใจง่าย

2.5 หัวหน้าทีมไม่ควรเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2.6 อย่าเอาความชนะเป็นที่ตั้งเมื่อเกิดความขัดแย้ง

2.7 หาเหตุผลและขอความคิดเห็นจากสมาชิกใน
ทีมงาน

2.8 เน้นความชัดเจนของคำสั่ง

2.9 เน้นนโยบายที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

2.10 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

3 การแก้ปัญหาเรื่องงานในทีมงาน

3.1 ทำความเข้าใจกับทีมงานทันทีที่มีปัญหาความ
ขัดแย้ง

3.2 ทบทวนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์

3.3 ติดตามพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน

3.4 สืบหาว่ามีสาเหตุอะไรบ้าง ที่ก่อให้เกิดความ
ขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

3.5 อย่าปล่อยให้ผลของการทำงานที่เกิดความ
ขัดแย้งนั้นผ่านไป

บทสรุป

การสร้างทีมงานจึงเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับ
ผู้บริหารองค์กรในประเทศไทยต้องพิจารณาเลือก
รูปแบบของทีมงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่
ละองค์กร พร้อมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความ
ขัดแย้งในทีมด้วย ถ้าทีมงานที่ผู้บริหารสร้างขึ้นมา

ก่อปัญหาความขัดแย้งจนไม่สามารถคุมได้ จะเกิดผลเสีย
ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

การบริหารทีมงานตามขั้นตอนดังกล่าวจึงมี
ความสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง มี
ผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศไทยไม่น้อยที่ท้อแท้ใจ
ในการสร้างทีมงานเพื่อมุ่งหวังในการพัฒนาองค์กร แต่
ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัญหาดังที่กล่าวมาแล้ว
ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญทุกขั้นตอนในการสร้าง
ทีมงาน พร้อมบริหารทีมงานให้ดำเนินภารกิจแล้วเสร็จ
ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1]. ชัญชัย อาจินสมจารย์. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน.
กรุงเทพมหานคร. โอเอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์, 2535
- [2]. ธงชัย สันติวงศ์ พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร. ไทยวัฒนาพานิช, 2537
- [3]. บรรจง หมายมัน มนุษย์สัมพันธ์. วิทยาลัยครู
เพชรบุรี วิทยาลัยการณในพระบรมราชูปถัมภ์, 2534
- [4]. พรนพ พุกกะพันธ์. การบริหารความขัดแย้ง
กรุงเทพมหานคร: ว.เพ็ชรสกุล, 2542
- [5]. สิทธิโชค วรรณสันติกุล การพัฒนาทีมงาน
กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ม.ป.ป.
- [6]. สุนันทา เลานันทน์, การสร้างทีมงาน. คณะ
วิทยาการจัดการ. สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา,
2540
- [7]. อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริการ
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532
- [8]. Daft Richard L. Management. 4 th ed. Texas : the
Dryden Press, 1997.
- [9]. Robbins .S.P Organizational Behavior : 4
th Ed, Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, Inc., 1989.
- [10]. Stott, K. and Walker A. Teams : Teamwork and
Teambuilding. Singapore : Simon and Schuster (Asia)
Pte, 1995