

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 11

### หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและความสำคัญของทีมงานในองค์การ
2. โมเดลการสร้างทีมที่มีประสิทธิผล: GRPI Model
3. ประเภทของทีมในองค์การสมัยใหม่
4. คุณลักษณะและองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล
5. ปัจจัยความสำเร็จของทีมงาน
6. ความท้าทายของการทำงานเป็นทีมในยุคดิจิทัล
7. บทสรุป

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของทีมงานในบริบทองค์การสมัยใหม่
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้โมเดล GRPI ในการพัฒนาทีม
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจำแนกประเภทของทีมในองค์การและอธิบายลักษณะเฉพาะของแต่ละประเภท
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายคุณลักษณะและองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอภิปรายปัจจัยความสำเร็จของทีมงานและวิเคราะห์กรณีศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิภาพของทีม
6. เพื่อให้ผู้เรียนระบุและอธิบายความท้าทายในการสร้างทีมในยุคดิจิทัล
7. เพื่อให้ผู้เรียนเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทีมงานในองค์การของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

### สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

### การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 11

### การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรสมัยใหม่

#### บทนำ

ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันระดับโลก และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพึ่งพาความสามารถของ “บุคคล” เพียงลำพังไม่เพียงพออีกต่อไป ความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงต้องอาศัยการทำงานแบบ “ทีม” ที่มีความร่วมมือ บูรณาการ และสามารถสร้างคุณค่าได้มากกว่าผลรวมของรายบุคคล

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (High-Performance Teams) เป็นกระบวนการที่ต้องการทั้งวิธีคิดเชิงระบบ (systemic thinking) และการบริหารจัดการที่เข้าใจความซับซ้อนของมนุษย์ ทีมที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงมีเป้าหมายชัดเจนและมีบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ยังต้องมีความไว้วางใจระหว่างสมาชิก การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน โดยบทเรียนจากองค์กรระดับโลก เช่น Google, IDEO และ Spotify ต่างแสดงให้เห็นว่า ทีมที่มีความยืดหยุ่น (agile) มีเป้าหมายร่วม และมีการบริหารทีมที่เข้าใจธรรมชาติของคนทำงานในแต่ละยุคสมัย ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทนี้จึงมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ทำความเข้าใจโครงสร้างของทีม กลไกการทำงานของทีมประเภทต่าง ๆ องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนโมเดลสำคัญ เช่น GRPI Model ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างทีมงานยุคใหม่ นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงความท้าทายของการทำงานเป็นทีมในสภาพแวดล้อมแบบ Hybrid และ Digital รวมถึงบทบาทของผู้นำทีมในการขับเคลื่อนความสำเร็จ ซึ่งความเข้าใจในประเด็นเหล่านี้จะให้นักศึกษาสามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา “ทีมงาน” ให้เป็นกลไกสำคัญของการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

## 11.1 ความหมายและความสำคัญของทีมงานในองค์การ

ในโลกขององค์การยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) การทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างโดดเดี่ยวไม่อาจตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างเพียงพออีกต่อไป “ทีมงาน” จึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน การรวมตัวกันของบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และมุมมองที่หลากหลาย ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้านยิ่งขึ้น

บทนี้จะเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของ “ทีมงาน” ในบริบทขององค์การ โดยอธิบายถึงความหมาย ลักษณะเฉพาะ และความแตกต่างระหว่างทีมงานที่แท้จริงกับกลุ่มงานทั่วไป จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงความสำคัญของทีมงานในยุคการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะบทบาทของทีมในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างนวัตกรรม และการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21

### 11.1.1 ความหมายของทีมงาน (Definition of Teams)

ทีมงาน (Team) คือ กลุ่มของบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายร่วม เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์หรือภารกิจเฉพาะ โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยกัน การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ และการแบ่งปันความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน (Kozlowski & Ilgen, 2006) ต่างจาก “กลุ่มงาน” (Work Group) ซึ่งสมาชิกอาจมีความรับผิดชอบเฉพาะตนโดยไม่จำเป็นต้องประสานงานกัน ทีมงานมีลักษณะของ interdependence คือความเกี่ยวโยงของสมาชิกในแง่การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร และการประเมินผลลัพธ์ร่วมกัน

นักวิชาการได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ “ทีม” ที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลายมิติ ดังนี้

Hackman (2002) นิยามทีมว่าเป็น “กลุ่มบุคคลที่มีทักษะที่เสริมกัน ทำงานด้วยกันอย่างเต็มใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น”

McChrystal et al. (2015) เสนอแนวคิด “ทีมของทีม” (Team of Teams) เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการทำงานในโลกยุคดิจิทัลต้องการการเชื่อมโยงข้ามหน่วยงานมากขึ้น ไม่ใช่เพียงทีมเดียวที่มีความเชี่ยวชาญ

Tannenbaum & Salas (2020) เน้นว่า ทีมเป็นระบบของบุคคลที่ประสานความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้

### ความแตกต่างระหว่างทีม (Team) กับกลุ่มงานทั่วไป (Work Group)

การแยกความแตกต่างระหว่าง "ทีม" (Team) และ "กลุ่มงานทั่วไป" (Work Group) เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคใหม่ เนื่องจากทั้งสองรูปแบบมีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ และกลไกการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แม้อาจดูคล้ายกันภายนอก ทั้งนี้เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างเหล่านี้อย่างถ่องแท้

**กลุ่มงานทั่วไป (Work Group)** หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานภายใต้หัวหน้าคนเดียวกัน แต่มีภารกิจหรือหน้าที่ส่วนตัวที่อาจเกี่ยวข้องกันเพียงเล็กน้อย เป้าหมายของกลุ่มมักถูกกำหนดจากบนลงล่าง และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล (Daft, 2022) สมาชิกอาจมีหน้าที่ที่แตกต่างกันไป และไม่จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในกระบวนการทำงาน (Robbins & Judge, 2022)

**ทีม (Team)** หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันและต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบร่วม (collective accountability) และมีทักษะที่หลากหลายและเสริมกัน และการทำงานที่ต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิด (Katzenbach & Smith, 2015; Tannenbaum & Salas, 2020)

ทีมงานที่แท้จริงมักมีการตัดสินใจร่วม (collaborative decision-making) ที่เปิดกว้างและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้มากกว่า เนื่องจากเกิดจากการผสมผสานมุมมองที่หลากหลาย (Edmondson, 2019) ในขณะที่กลุ่มงานทั่วไปมักจำกัดการตัดสินใจไว้ที่ผู้นำ หรือผู้มีอำนาจในสายการบังคับบัญชา ทำให้ขาดพลวัตและความหลากหลายในการเสนอแนวคิด

Katzenbach & Smith (2015) เน้นว่าทีมงานที่แท้จริงต้อง “ลงมือทำร่วมกัน” ไม่ใช่เพียง “อยู่ร่วมกัน” ซึ่งสะท้อนถึงความเข้มข้นในการทำงานแบบประสานสัมพันธ์ที่กลุ่มงานทั่วไปมักไม่มี

ในโลกยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ทีมงานที่แท้จริงมีความเหมาะสมมากกว่า เนื่องจากต้องการความยืดหยุ่น ความเร็ว และความสามารถในการปรับตัวสูง ทีมสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ปรับกลยุทธ์ได้ทันกับความเปลี่ยนแปลง (West, 2021)

ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่าง “กลุ่มงานทั่วไป” และ “ทีมงานที่แท้จริง” เป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทีมงานที่แท้จริงเป็นหน่วยที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การสร้างคุณค่า และการบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันจะต้องรองรับการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก ไม่ใช่เพียงการรวมคนไว้ในหน่วยงานเดียวกัน (Robbins & Judge, 2022) ดังนั้น การตระหนักถึงความแตกต่างนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถ ออกแบบระบบงานให้ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการกำหนด บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่เชื่อมโยงกันเป็นทีม สร้างระบบบริหารที่ ยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว

ตารางที่ 11.1 เปรียบเทียบระหว่างทีมกับกลุ่มงานทั่วไป

ประเด็นเปรียบเทียบ	ทีม (Team)	กลุ่มงานทั่วไป (Work Group)
เป้าหมาย	เป้าหมายร่วมของทั้งทีม (shared purpose)	เป้าหมายของแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกัน
ความรับผิดชอบ	รับผิดชอบทั้งรายบุคคลและร่วมกันของทีม	รับผิดชอบงานเฉพาะของตน
กระบวนการตัดสินใจ	การตัดสินใจเป็นแบบมีส่วนร่วม	ตัดสินใจโดยหัวหน้า หรือผู้จัดการเพียงคนเดียว
ทักษะของสมาชิก	ทักษะที่หลากหลายและเสริมกัน (complementary skills)	ทักษะคล้ายคลึงกัน ทำงานตามบทบาทที่กำหนด
ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	มีความไว้วางใจ สนับสนุน และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	มีเพียงการประสานงานพื้นฐาน
การวัดผลสำเร็จ	วัดจากผลลัพธ์ร่วมของทั้งทีม	วัดจากผลงานของแต่ละบุคคล

### กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ

- กลุ่มงานทั่วไป: แผนกบริการลูกค้าในบริษัทดั้งเดิม มักทำงานตามสคริปต์ มีผู้จัดการควบคุมผลงานรายบุคคล
- ทีมที่แท้จริง: ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ Google ใช้ทีมแบบ cross-functional ที่มีเป้าหมายชัดเจน ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

### ความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านจากกลุ่มงานสู่ทีม

องค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นและนวัตกรรม จำเป็นต้องสร้าง "ทีม" มากกว่าการรวมตัวเป็นกลุ่มงานธรรมดา เนื่องจากทีมสามารถ:

- สร้างคุณค่าเพิ่ม (value creation) จากการระดมสมองหลายมุมมอง
- ปรับตัวได้รวดเร็วต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (agility)
- ขับเคลื่อนนวัตกรรมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (learning organization)

การทำงานแบบทีมยังได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยี เช่น การทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (digital collaboration tools) ที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเรียลไทม์ และเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม (West, 2012; Denning, 2018)

### องค์ประกอบสำคัญของทีมที่แท้จริง (Real Teams)

ตามแนวคิดของ Katzenbach และ Smith (2015) ทีมงานที่แท้จริงไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะมีการจัดกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่เกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีลักษณะเฉพาะที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างลึกซึ้ง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) เป้าหมายร่วม (Shared Purpose) การมีเป้าหมายร่วมเป็นรากฐานสำคัญของทีมที่แท้จริง หมายถึง สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมอย่างชัดเจน และยึดถือเป้าหมายเดียวกันในการกำหนดทิศทางของงาน (Salas, Reyes, & McDaniel, 2018) ซึ่งช่วยให้เกิดการตัดสินใจและดำเนินการที่สอดคล้องกัน แม้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในองค์กรยุคใหม่ เป้าหมายร่วมมักถูกเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เช่น ทีมที่ทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ในบริษัทเทคโนโลยี อาจมีเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้ใช้และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sinek, 2019)

2) ความมุ่งมั่นร่วมกัน (Mutual Commitment) ความมุ่งมั่นร่วมกันสะท้อนถึงระดับของความไว้วางใจ ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน (Tannenbaum & Salas, 2020) สมาชิกทีมจะรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน ไม่แยกบทบาทแบบเส้นตรง แต่ยินดีช่วยเหลือเมื่อมีอุปสรรคเกิดขึ้น ทีมที่มีความมุ่งมั่นร่วมกันสูงจะสามารถฟื้นตัวได้เร็วจากความล้มเหลว และปรับกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น โดยเฉพาะในการทำงานข้ามสายงาน (cross-functional collaboration)

3) ทักษะเสริมกัน (Complementary Skills) สมาชิกในทีมที่แท้จริงจะมีความหลากหลายด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ (Wheelan, 2021) การจัดทีมโดยคำนึงถึงความแตกต่างเชิงบวกนี้ทำให้ทีมสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้จากหลายมุมมอง และเพิ่มโอกาสในการคิดนวัตกรรม

ตัวอย่างเช่น ทีมพัฒนาซอฟต์แวร์อาจประกอบด้วยนักออกแบบ UX นักพัฒนา และผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ซึ่งมีมุมมองและทักษะต่างกัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ผู้ใช้

4) ความรับผิดชอบร่วม (Collective Accountability) ความรับผิดชอบร่วมหมายถึงการที่สมาชิกทุกคนไม่เพียงรับผิดชอบในส่วนของตนเองเท่านั้น แต่ยังรับผิดชอบต่อผลลัพธ์โดยรวมของทีม (Wageman, 2020) การวัดผลงานจึงไม่ใช่การวัดเฉพาะบุคคล แต่พิจารณาจากผลรวมของทีมเป็นหลัก ซึ่งการส่งเสริมวัฒนธรรมการสะท้อนผลงานทีม (team retrospectives) และการให้ feedback อย่างสม่ำเสมอ เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมในทีม

5) ความเชื่อมโยงกับองค์กรสมัยใหม่ ในบริบทขององค์กรยุคดิจิทัลหรือ Agile Organization ทีมที่แท้จริงมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว (Denning, 2018) ทีมลักษณะนี้มักได้รับอำนาจในการตัดสินใจ มีโครงสร้างแนวราบ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประสานการทำงาน เช่น การใช้แพลตฟอร์ม collaborative tools (เช่น Miro, Notion, Slack) เพื่อขับเคลื่อนการทำงานแบบโปร่งใสและแบบเรียลไทม์

นอกจากนี้ องค์กรชั้นนำอย่าง Google หรือ IDEO ต่างก็ยึดถือแนวคิดทีมที่แท้จริงเป็นหัวใจของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพราะทีมที่มีองค์ประกอบเหล่านี้จะนำพาองค์กรสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### 11.1.2 ความจำเป็นของทีมในยุคการจัดการสมัยใหม่

ในยุคการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Era) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความคาดหวังของลูกค้า ได้สร้างแรงกดดันให้องค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว (agile) และเน้นการทำงานร่วมกัน (collaborative work) ซึ่ง “ทีมงาน” (Teams) กลายเป็นหน่วยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแข่งขันระดับโลก เทคโนโลยีดิจิทัล และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ (เช่น โรคระบาดหรือภาวะเศรษฐกิจ) ได้บีบบังคับให้องค์กรต้องตัดสินใจเร็วขึ้นและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทีมจึงกลายเป็นโครงสร้างที่ช่วยลดขั้นตอนการตัดสินใจ ส่งเสริมความคล่องตัว และสร้างแนวทางใหม่ในการจัดการ (Robbins & Judge, 2021) ทีมงานสามารถเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ปรับตัว และนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่กลุ่มงานแบบเดิมไม่สามารถทำได้ทันกับความเปลี่ยนแปลง (West, 2012)

องค์กรสมัยใหม่ไม่ได้แข่งขันด้วยทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่แข่งขันด้วย *ความรู้* และ *นวัตกรรม* การที่สมาชิกในทีมมาจากหลากหลายสายงานหรือความเชี่ยวชาญ (cross-functional teams) จะช่วยให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ และกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Edmondson, 2019) ทีมที่มีความหลากหลายเชิงความคิดสามารถสร้าง “Collective intelligence” ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่าการตัดสินใจรายบุคคล (Woolley et al., 2020) รวมทั้งองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับปัญหาแบบ “Wicked Problems” หรือปัญหาที่ไม่สามารถแก้ด้วยวิธีการเดิม ทีมที่หลากหลายจึงมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาเชิงระบบผ่านการใช้ความรู้ร่วมกัน (Tannenbaum et al., 2021)

นอกจากนี้ พนักงานในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะกลุ่ม Millennials และ Gen Z ต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง มีการสื่อสารที่ดี และมีความหมายในสิ่งที่ทำ การทำงานเป็นทีมจึงตอบสนองความต้องการเหล่านี้ผ่านการมีส่วนร่วม (engagement) และการเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน (psychological ownership) (Gallup, 2023) ทีมงานในยุคการจัดการสมัยใหม่จึงไม่ใช่แค่ “กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน” แต่คือกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว สร้างนวัตกรรม

และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้นการสร้างและพัฒนาทีมงานจึงถือเป็นพันธกิจหลักของผู้บริหารทุกระดับ

### บทบาทของทีมในโลกยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1) ทีมงาน ถือเป็นกลไกหลักในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Digital Era) องค์กรเผชิญกับ ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA) อย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้บริโภค และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ท้าทายโครงสร้างการจัดการแบบดั้งเดิม ในบริบทนี้ “ทีมงาน” กลายเป็นกลไกหลักในการตอบสนองและปรับตัวอย่างรวดเร็ว การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรสามารถ “ทดลอง-ล้มเหลว-เรียนรู้” (fail fast, learn faster) ได้ภายในวงรอบที่สั้นลง ซึ่งเหมาะกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการความยืดหยุ่น (Edmondson, 2019)

2) การทำงานข้ามสายงาน และระบบไร้พรมแดน ในโลกดิจิทัล ทีมจำนวนมากถูกออกแบบให้เป็น “ทีมข้ามสายงาน” (cross-functional teams) หรือ “ทีมเสมือน” (virtual teams) ที่ทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีแบบ real-time ไม่จำกัดสถานที่และเวลา ซึ่งช่วยเพิ่มความเร็วในการตัดสินใจ ลดขั้นตอนราชการ และขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบ agile (Sutherland & Sutherland, 2019)

ตัวอย่างเช่น Google และ Amazon ใช้ทีมที่มีทั้งวิศวกร นักวิเคราะห์ข้อมูล และผู้เชี่ยวชาญ UX ร่วมกันพัฒนาโปรดักต์ใหม่แบบ rapid iteration โดยอาศัยหลักการของ agile methodology (Knippenberg, 2020)

3) การสร้าง Psychological Safety เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทีมในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความล้มเหลวเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น “ความปลอดภัยทางจิตวิทยา” (Psychological Safety) จึงกลายเป็นหัวใจของทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ถามคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาด โดยไม่กลัวผลลัพธ์ในทางลบ

ทีมในยุคดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงโครงสร้างทางการบริหาร แต่คือกลไกสำคัญที่สร้างความคล่องตัว การเรียนรู้ และนวัตกรรมให้แก่องค์กร การออกแบบทีมให้สอดคล้องกับธรรมชาติของงาน เทคโนโลยี และคุณลักษณะของบุคลากร จึงเป็นหัวใจของการจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21

### ทีมงานกับการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และความคล่องตัวในองค์กร

1) ทีมงานกับการสร้างนวัตกรรม (Innovation through Teams) นวัตกรรมที่แท้จริงมักเกิดจากความร่วมมือของบุคคลที่มีมุมมองและทักษะหลากหลาย การทำงานเป็นทีมเอื้อต่อการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการท้าทายสมมุติฐานเดิม

- ทีมที่มีความหลากหลาย (diverse teams) มีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมได้มากกว่า เนื่องจากสมาชิกมีกรอบความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน (Page, 2007)

- การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ภายในทีมส่งผลให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น นำเสนอแนวคิดใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลว (Edmondson, 2019)

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ Google ที่พัฒนาระบบ “20% Time” ที่เปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลา 20% กับโปรเจกต์ที่พวกเขาสนใจ ซึ่งหลายผลิตภัณฑ์สำคัญของบริษัท เช่น Gmail หรือ Google News ถือกำเนิดจากแนวคิดนี้ (Schmidt & Rosenberg, 2014)

2) ทีมงานกับการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ทีมถือเป็น “หน่วยเรียนรู้” (learning unit) ที่ทรงพลัง เพราะสามารถสังเคราะห์และแปรเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงานให้กลายเป็นความรู้ขององค์การ

- การประชุมย้อนทวนงาน (Retrospectives) การแลกเปลี่ยนข้อผิดพลาด และการใช้วิธี “after-action review” เป็นแนวทางที่ทีมเรียนรู้จากกันและกัน (Senge, 2006)
- ทีมที่เรียนรู้เร็วสามารถปรับตัวและพัฒนากระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

Argote (2013) ระบุว่าทีมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ “การเรียนรู้ฝังแน่นในระบบ” ผ่านการสื่อสาร การทำซ้ำ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง

3) ทีมงานกับความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) ความคล่องตัว (Agility) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดในโลกธุรกิจยุคดิจิทัล และ “ทีม” คือเครื่องมือหลักที่ทำให้องค์กรเคลื่อนไหวเร็ว ตัดสินใจเร็ว และตอบสนองต่อตลาดได้ทันเวลา

- Agile Teams ทำงานด้วยวงรอบสั้น ๆ (sprints) โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)
- ทีมสามารถลดความล่าช้าและลดขั้นตอนการอนุมัติแบบลำดับขั้นได้ โดยให้สมาชิกมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกัน

องค์กรอย่าง Spotify ใช้โมเดล “Squads” และ “Tribes” เพื่อให้ทีมขนาดเล็กสามารถทำงานอย่างอิสระ แต่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรในภาพรวม (Kniberg & Ivarsson, 2020)

ทีมงานในองค์กรยุคใหม่ไม่ใช่เพียงแค่กลุ่มคนทำงานร่วมกัน แต่คือโครงสร้างที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม การเรียนรู้ตลอดเวลา และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ต้องการความยั่งยืนในระยะยาวควรออกแบบระบบสนับสนุนทีมให้มีพื้นที่เรียนรู้ พัฒนา และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตที่ชัดเจน เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดของสมาชิกออกมาใช้

### 11.1.3 บทบาทของทีมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในบริบทของการแข่งขันที่รวดเร็วและความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง องค์กรไม่สามารถพึ่งพาโครงสร้างลำดับชั้นแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป ทีมงาน (Teams) ได้กลายเป็นหน่วยสำคัญในการสร้างความคล่องตัว (Agility) การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลักของความสามารถในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 (Edmondson, 2019; Westerman et al., 2018)

ทีมงาน (Teams) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในโลกธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถของทีมในการประสานงาน บูรณาการทรัพยากร และดำเนินการเชิงรุก (proactive execution) ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยตรง (Katzenbach & Smith, 2015; Salas et al., 2020) ทีมไม่ได้ทำหน้าที่เพียงสนับสนุนองค์กร แต่เป็นแหล่งกำเนิด “คุณค่า” (value) ที่ส่งตรงถึงลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทีมที่มีความเข้าใจในลูกค้า (customer-centric teams) สามารถพัฒนาสินค้า บริการ หรือโซลูชันที่ตอบโจทย์ตลาดได้ดีกว่า และทีมสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าระบบลำดับชั้นแบบดั้งเดิม ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการแข่งขัน (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

บทบาทของทีมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงครอบคลุมตั้งแต่การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการประสานงานข้ามฝ่าย การสร้างคุณค่าทางธุรกิจ ไปจนถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ “ตัวเร่ง” ที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรไม่ใช่เพียงแค่แนวคิดในเอกสาร แต่เกิดขึ้นจริงในภาคปฏิบัติ

บทบาทของทีมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

1) การสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรผ่านการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับยุทธศาสตร์องค์กร ในยุคของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรไม่สามารถพึ่งพาเฉพาะแผนงานจากฝ่ายบริหารระดับบนได้เพียงอย่างเดียว ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Execution) ขึ้นอยู่กับความสามารถของทีมงานในทุกระดับที่สามารถ “เชื่อมโยง” การดำเนินงานประจำวันเข้ากับเป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan & Norton, 2008) ทีมจึงกลายเป็นกลไกที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง “ยุทธศาสตร์” ให้กลายเป็น “ผลลัพธ์ที่จับต้องได้” (Edmondson, 2019)

2) ทีมในฐานะกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Vehicles) ทีมงานที่มีเป้าหมายชัดเจน มีทักษะที่เสริมกัน และมีวัฒนธรรมความรับผิดชอบร่วม (collective accountability) จะสามารถทำหน้าที่เป็น “ตัวแทนยุทธศาสตร์” ในระดับปฏิบัติการ (Beer & Eisenstat, 2000)

- Cross-functional teams ช่วยให้การบูรณาการกลยุทธ์ข้ามฝ่ายเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงการตลาด วิศวกรรม และการบริการลูกค้า

- Agile teams ช่วยให้ยุทธศาสตร์สามารถปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Rigby, Sutherland, & Noble, 2020)

**3) การจัดทีมตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์** การออกแบบโครงสร้างทีมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ เช่น Balanced Scorecard หรือ OKRs (Objectives and Key Results) จะช่วยให้ทีมงานเข้าใจทิศทางที่องค์กรต้องการ และสามารถแปลงเป้าหมายเป็นการดำเนินงานในแต่ละวัน (Doerr, 2018)

- ทีมที่เข้าใจยุทธศาสตร์องค์กรจะสามารถกำหนดเป้าหมายย่อย (sub-goals) ให้สอดคล้องกับทิศทางหลักขององค์กร
- การมีเวทีสำหรับ "การสื่อสารกลยุทธ์" เช่น Strategic Alignment Workshops หรือ Townhall จะช่วยให้ทุกทีมสามารถวางแผนสอดคล้องกัน

**4) บทบาทของผู้นำทีมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์** โดยผู้นำทีมมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้กับสมาชิกในทีม และกระตุ้นให้เกิดความผูกพัน (strategic engagement) ต่อเป้าหมายขององค์กร (Yukl & Gardner, 2020) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะช่วยให้ทีมมุ่งเน้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มากกว่าการทำงานตามหน้าที่เท่านั้น (Bass & Riggio, 2006)

**5) ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายทีมและเป้าหมายองค์กร** เป้าหมายขององค์กรมักถูกกำหนดในระดับสูง เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การนำเป้าหมายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยทีมที่สามารถแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นแผนงานและกิจกรรมที่จับต้องได้

- ทีมงานทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญ แบ่งงาน และติดตามผลตามเป้าหมาย (Hackman, 2011)
- การมีทีมที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน (shared accountability) จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Levi, 2020)

การสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรผ่านทีมงานไม่ใช่เพียงการแบ่งงานในลักษณะโครงสร้างเท่านั้น แต่หมายถึงการทำให้ทีมเข้าใจ เข้าถึง และมีความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ทีมที่ได้รับการจัดตั้งและพัฒนาอย่างถูกต้องจะกลายเป็น "ตัวเร่ง" ให้ยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในเชิงผลลัพธ์และความยั่งยืน

ทีมงานที่แท้จริงไม่เพียงสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ยังเสริมสร้าง "ความยั่งยืน" (sustainability) ในระยะยาวผ่านการพัฒนาความสามารถของคนในทีมอย่างต่อเนื่อง (learning team) มีความคล่องตัวในการรับมือกับความไม่แน่นอนในยุคดิจิทัล มีการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความยืดหยุ่น และการปรับตัว

## 11.2 โมเดลการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ: GRPI Model

GRPI Model คือ โมเดลที่พัฒนาโดย Richard Beckhard (1972) เพื่อวิเคราะห์และสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ Goals (เป้าหมาย) Roles (บทบาท) Processes (กระบวนการ) และ Interpersonal Relationships (ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) โมเดลนี้ถูกใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง ปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม และวางรากฐานที่มั่นคงสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Hughes, 2022; Salas et al., 2020)

### 11.2.1 องค์ประกอบทั้ง 4 ของ GRPI Model (Beckhard, 1972; Hughes, 2022)

1) **Goals** (เป้าหมายร่วม) การมี “เป้าหมายร่วม” คือรากฐานของการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ ชัดเจน วัดผลได้ และมีความท้าทายอย่างเหมาะสม (SMART Goals) ทั้งนี้ ทีมจะมีแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อทุกคนเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายเดียวกัน การที่ทีมมีเป้าหมายร่วมกันช่วยให้เกิด การจัดลำดับความสำคัญ (prioritization) และ การทำงานประสานกัน (alignment) หากเป้าหมายคลุมเครือ สมาชิกจะ “ตีความต่างกัน” และส่งผลให้เกิด ความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น หรือ การใช้ทรัพยากรผิดทิศทาง

2) **Roles** (บทบาทและความรับผิดชอบ) บทบาท (Roles) หมายถึง “ใครรับผิดชอบเรื่องใด” ภายในทีม บทบาทที่ชัดเจนจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกหลากหลายฝ่ายหรือสาขา โดยสมาชิกควรเข้าใจทั้งบทบาทตนเอง และ ความคาดหวังจากทีม (mutual role awareness) หากการไม่กำหนดบทบาทชัดเจนทำให้เกิดปัญหา เช่น “ต่างฝ่ายต่างคิดว่าอีกคนจะทำ” หรือ “ขัดแย้งเรื่องอำนาจหน้าที่”

3) **Processes** (กระบวนการในการทำงานร่วมกัน) กระบวนการทำงานร่วมกัน (Processes) หมายถึงระบบที่ใช้ในการ ประสานงาน ตัดสินใจ สื่อสาร และประเมินผล ซึ่งต้องมีทั้ง “ความเป็นทางการ” และ “ความยืดหยุ่น” ทีมที่มี กระบวนการที่ชัดเจน จะสามารถจัดการกับข้อมูล ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงได้ดี หากการขาดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน นำไปสู่ความล่าช้า การตัดสินใจที่ไม่เด็ดขาด และความสับสนเรื่องการติดตามผล

4) **Interpersonal Relationships** (ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) ความสัมพันธ์ (Interpersonal Relationships) คือปัจจัยเชิงอารมณ์และสังคมที่กำหนดว่า “ทีมจะทำงานด้วยกันได้อย่างไร มีความสุขหรือไม่” โดยเน้นที่ ความไว้วางใจ ความเคารพ และความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้สมาชิกกล้าสื่อสาร แสดงความเห็น และรับฟังกันอย่างเปิดใจ ในทางตรงกันข้าม ทีมที่ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวก จะเต็มไปด้วยการป้องกันตัว ความขัดแย้งส่วนตัว และความไม่ร่วมมือ

### 11.2.2 การนำ GRPI ไปใช้ในการสร้างและพัฒนาทีม

การนำ GRPI Model ไปใช้ในการสร้างและพัฒนาทีม เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในยุคการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน รวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โมเดลนี้เสนอกรอบการทำงานที่ช่วยให้ผู้นำสามารถจัดระเบียบและประเมินทีมได้อย่างเป็นระบบ

#### ขั้นตอนการนำ GRPI ไปใช้ในการสร้างและพัฒนาทีม

1) การตั้งเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน (Clarifying Goals) การเริ่มต้นด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยแรกในการลดความสับสน ทีมต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกันเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความเป็นเจ้าของงานร่วมกัน (West, 2021)

ตัวอย่างเช่น ทีมวิจัยในมหาวิทยาลัยอาจเริ่มจากการกำหนด “โจทย์วิจัย” ที่ชัดเจนก่อนจะลงมือวางแผนการเก็บข้อมูล

2) การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนและไม่ซ้อนทับ (Defining Roles) สมาชิกในทีมต้องเข้าใจหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น เพื่อป้องกันความสับสน ความซ้ำซ้อน และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Robbins & Judge, 2022)

ตัวอย่างเช่น ในทีมพัฒนาระบบสารสนเทศ ต้องแยกบทบาทเช่น project manager, developer, tester อย่างชัดเจน

3) การออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน (Designing Effective Processes) ทีมต้องมีการจัดกระบวนการประชุม การติดตามผล การตัดสินใจ และการประเมินผลที่โปร่งใสและยืดหยุ่น ซึ่งช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Wheelan, 2020)

ตัวอย่างเช่น มีการใช้ระบบ Agile หรือ Scrum ในการแบ่งงานเป็น Sprint เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นรอบ ๆ

4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ (Building Interpersonal Trust) ความสัมพันธ์เชิงบวกช่วยสร้างทีมที่กล้าคิด กล้าถาม และไม่กลัวความล้มเหลว ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือที่ยั่งยืน (Edmondson, 2019)

ตัวอย่างเช่น การจัดกิจกรรม Team building เพื่อเสริมความสัมพันธ์นอกเหนือจากงานประจำ

GRPI Model ไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการ “ออกแบบ สร้าง พัฒนา และวิเคราะห์” ทีมในบริบทจริงได้อย่างครอบคลุม มีผลต่อทั้งประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในระยะยาว

### 11.2.3 ประโยชน์ของการใช้ GRPI Model

การใช้โมเดล GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal Relationships) ซึ่งพัฒนาโดย Richard Beckhard (1972) มอบกรอบแนวคิดที่เป็นระบบในการจัดตั้งและบริหารทีมให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรยุคใหม่ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็ว

1) สร้างความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางของทีม (Clarity of Purpose) การใช้ GRPI ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายของทีม (shared goals) ซึ่งเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ทีมมักเผชิญกับปัญหาความสับสนและทิศทางที่ไม่แน่นอน (Glaser, 2020)

2) ลดความซ้ำซ้อนของบทบาทหน้าที่ (Role Clarity and Accountability) GRPI Model เน้นการกำหนดบทบาท (Roles) ที่ชัดเจนซึ่งช่วยให้ทีมสามารถแบ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และส่งเสริมความรับผิดชอบเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล (Robbins & Judge, 2022) การแบ่งบทบาทอย่างมีระบบทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้ขอบเขตงานของตนเองและของผู้อื่น ส่งผลให้ลดความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทที่ไม่ชัดเจน (Wheelan, 2020)

3) เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานภายในทีม (Improved Work Processes) ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกระบวนการ (Processes) ในการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เช่น การประชุม การตัดสินใจ การสื่อสาร และการประเมินผล การมีระบบที่ชัดเจนช่วยให้ทีมมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Wheelan, 2020)

4) ส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกในทีม (Enhanced Team Dynamics) มิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ใน GRPI มีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ และการสนับสนุนกันในทีม ซึ่งมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Edmondson, 2019) ทีมที่สมาชิกรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological safety) มักมีประสิทธิผลดีกว่า เนื่องจากสมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็นและเรียนรู้จากความผิดพลาดร่วมกัน (Glaser, 2020) สามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม แสดงความไม่เห็นด้วย หรือยอมรับข้อผิดพลาด โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิ ถูกเยาะเย้ย หรือได้รับผลกระทบเชิงลบ เช่น การถูกมองว่า “ไม่เก่ง” หรือ “ไม่อยู่ฝ่ายเดียวกับทีม” ส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกในทีม ช่วยให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญ การเรียนรู้ร่วมกัน และความคล่องตัว (Agility) ในการเผชิญการเปลี่ยนแปลง

5) ช่วยในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาทีม (Diagnostic and Development Tool) GRPI เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์จุดอ่อนของทีมในเชิงระบบ หากทีมประสบกับปัญหา เช่น ความขัดแย้ง ความไร้ทิศทาง หรือผลลัพธ์ที่ไม่บรรลุเป้าหมาย GRPI สามารถใช้ระบุว่ปัญหานั้นเกิดจากมิติใด และนำไปสู่การพัฒนาเฉพาะจุดได้ (Beckhard, 1972; West, 2021)

6) ปรับใช้ได้กับทุกระดับของทีมในองค์การ (Flexible and Scalable) หนึ่งในจุดเด่นของ GRPI คือความสามารถในการปรับใช้กับทั้งทีมระดับปฏิบัติการ ทีมผู้บริหาร ไปจนถึงทีมข้ามสายงานในระดับองค์กร อีกทั้งยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เช่น องค์กรภาครัฐ เอกชน หรือไม่แสวงหากำไร (Robbins & Judge, 2022)

### ข้อควรระวังในการนำ GRPI ไปใช้

การนำ GRPI Model ไปใช้ในการพัฒนาและบริหารทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการทำงานร่วมกันได้อย่างมาก อย่างไรก็ตาม มี ข้อควรระวัง หลายประการที่ผู้บริหารและผู้นำทีมควรตระหนัก เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้โมเดลอย่างไม่เหมาะสมหรือทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์

1) การมอง GRPI เป็นสูตรสำเร็จ (Over-Simplification) หนึ่งในข้อผิดพลาดที่พบบ่อยคือการมองว่า GRPI Model เป็น "สูตรตายตัว" หรือ "เทคนิคสำเร็จรูป" โดยไม่คำนึงถึงบริบทของทีม เช่น วัฒนธรรมองค์กร ขนาดทีม หรือประเภทงาน ซึ่งอาจทำให้การนำไปใช้ไม่ได้ผล

2) ข้ามขั้นตอนสำคัญ เช่น เป้าหมาย (Goals) หลายองค์กรรีบกระโดดไปสร้าง “กระบวนการ” และ “กิจกรรมทีม” โดยยังไม่ได้ตกผลึกเรื่อง เป้าหมายร่วม (Goals) หรือแม้แต่ความเข้าใจเรื่อง “พันธกิจทีม” ให้ชัดเจน ส่งผลให้ทีมเคลื่อนไปคนละทิศทาง

3) ขาดการทบทวนและประเมินอย่างสม่ำเสมอ GRPI เป็นโมเดลที่ต้องใช้ การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ “ทำครั้งเดียวจบ” โดยเฉพาะในทีมที่ทำงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น ในองค์กรเทคโนโลยีหรือองค์กรนวัตกรรม

4) ไม่เข้าใจหรือละเลยมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ในบางกรณี ทีมเน้นเป้าหมาย บทบาท และกระบวนการมากจนละเลย มิติของความสัมพันธ์ เช่น ความไว้วางใจ ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันที่ยั่งยืน

5) การบังคับใช้โดยไม่เปิดพื้นที่ให้ทีมมีส่วนร่วม การใช้ GRPI แบบ “บนลงล่าง” (Top-down) โดยที่สมาชิกทีมไม่มีส่วนร่วมในการนิยามเป้าหมายหรือกระบวนการต่าง ๆ อาจทำให้ทีมรู้สึกถูกควบคุม และขาดความเป็นเจ้าของ (Ownership)

### 11.3 ประเภทของทีมในองค์การสมัยใหม่

องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดรูปแบบทีมให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ทีมไม่ได้มีลักษณะเดียว แต่มีหลายประเภทที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในด้านนวัตกรรม การปรับตัว และการดำเนินงาน

### 11.3.1 ทีมงานปฏิบัติการ หรือ ทีมสายงานเดียว (Functional Teams)

ทีมงานสายงานเดียว (Functional Teams) หมายถึง กลุ่มของบุคลากรที่ทำงานอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือแผนกเดียวกัน มีลักษณะร่วมกันในด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด หรือการผลิต โดยแต่ละทีมมักอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการระดับสายงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทีมประเภทนี้ประกอบด้วยบุคลากรในสายงานเดียวกัน เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน้าที่ชัดเจนในกระบวนการหลักขององค์กร ทำงานภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการฝ่ายนั้น ๆ (Robbins & Judge, 2022)

ทีมงานสายงานเดียวมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนภารกิจประจำขององค์กร โดยเน้นการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน สามารถควบคุมคุณภาพและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ฝ่ายบัญชีทำหน้าที่ดูแลการเงิน ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบงานสรรหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ในบริบทขององค์กรที่มีลำดับชั้นชัดเจน ทีมงานสายงานเดียวช่วยให้การบริหารจัดการมีความเป็นระเบียบและควบคุมได้ง่าย อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาความเชี่ยวชาญในระดับลึกของสายงานนั้น ๆ (Daft & Marcic, 2021)

#### จุดเด่นของทีมงานปฏิบัติการ หรือ ทีมสายงานเดียว

- 1) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) สมาชิกมีโอกาสพัฒนาทักษะเฉพาะทางในระดับสูง ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Supervision) การรายงานต่อผู้จัดการคนเดียวทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความรับผิดชอบชัดเจน
- 3) โครงสร้างชัดเจน (Clear Hierarchy) เหมาะสำหรับงานที่ต้องการขั้นตอนชัดเจน และต้องการรักษามาตรฐานการทำงานอย่างเข้มงวด

#### ข้อจำกัดของทีมงานสายงานเดียว

แม้ว่าทีมงานสายงานเดียวจะมีความได้เปรียบในเรื่องของความชำนาญและประสิทธิภาพเชิงเทคนิค แต่ก็มีข้อจำกัดบางประการ ได้แก่

- 1) ขาดมุมมองแบบบูรณาการ (Limited Cross-functional Perspective) เนื่องจากสมาชิกมาจากสายงานเดียว จึงอาจขาดความเข้าใจในมุมมองของหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบูรณาการงานข้ามแผนก
- 2) ลดความคิดสร้างสรรค์ (Less Innovation) การที่สมาชิกมีพื้นฐานความคิดคล้ายกัน อาจทำให้ทีมขาดความหลากหลายทางความคิด และไม่สามารถผลิตนวัตกรรมได้เท่าที่ควร (West, 2021)

3) ความเสี่ยงในการทำงานแบบไซโล (Silo Effect) ทีมสายงานเดียวมีแนวโน้มที่จะทำงานเฉพาะในขอบเขตของตนเอง ส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับทีมอื่น

ในยุคของการจัดการองค์กรแบบ Agile และ Digital-First แม้ทีมสายงานเดียวจะยังมีบทบาทสำคัญในด้านการดำเนินงานและควบคุมคุณภาพ แต่ผู้บริหารควรออกแบบระบบให้เอื้อต่อการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันกับทีมประเภทอื่น เช่น Cross-Functional หรือ Project Teams เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและนวัตกรรมในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

### 11.3.2 ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)

ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายหน่วยงานหรือหลายสาขาวิชาซึ่งภายในองค์กร ซึ่งมารวมตัวกันเพื่อดำเนินโครงการหรือภารกิจเฉพาะอย่าง โดยใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาแนวทางใหม่ หรือสร้างนวัตกรรม (Edmondson & Harvey, 2018) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายแผนกหรือหลายสาขาวิชา มีเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรม แก้ปัญหาซับซ้อน หรือพัฒนาโครงการใหม่ ซึ่งต้องการมุมมองที่หลากหลาย (Wheelan, 2021)

ในยุคที่องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับความซับซ้อนของตลาด การทำงานแบบข้ามสายงานเป็นแนวทางที่ช่วยให้การตัดสินใจมีมุมมองที่กว้างขวางและหลากหลายมากขึ้น ทั้งยังช่วยลดความล่าช้าในการสื่อสารระหว่างแผนก และส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างทีม

#### ลักษณะสำคัญของทีมข้ามสายงาน

1) ความหลากหลายทางทักษะ (Diverse Skillsets) สมาชิกทีมมาจากหลากหลายแผนก เช่น การตลาด วิศวกรรม การเงิน ทำให้สามารถมองปัญหาจากหลายมิติและเพิ่มโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2) โฟกัสที่ผลลัพธ์ (Outcome Orientation) ทีมข้ามสายงานมักถูกจัดตั้งเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเฉพาะ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการวางกลยุทธ์องค์กรระยะยาว

3) โครงสร้างแบบชั่วคราวหรือกึ่งถาวร (Temporary or Semi-permanent Structure) บางทีมอาจถูกจัดตั้งเฉพาะกิจ และยุบตัวหลังโครงการเสร็จสิ้น ขณะที่บางทีมอาจพัฒนาเป็นทีมถาวรในองค์กรที่ใช้ระบบการจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

#### ประโยชน์ของทีมข้ามสายงาน

1) เพิ่มนวัตกรรม (Innovation) การรวมความรู้ที่หลากหลายสามารถจุดประกายไอเดียใหม่ และช่วยพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

2) เร่งกระบวนการตัดสินใจ (Faster Decision-Making) การมีตัวแทนจากแต่ละฝ่ายในทีมเดียว ช่วยลดเวลาในการประสานงานและแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

3) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) สมาชิกจะเรียนรู้จากกันและกัน และสร้างความเข้าใจระหว่างสายงาน ส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันในอนาคต

#### ความท้าทายของทีมข้ามสายงาน

1) ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมองค์กรย่อย (Subcultural Differences) ความแตกต่างด้านแนวทางการทำงาน ค่านิยม และเป้าหมาย อาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในทีม

2) ปัญหาการบริหารแบบสองสาย (Dual Reporting) สมาชิกทีมอาจต้องรายงานทั้งต่อหัวหน้าทีมและหัวหน้างานตามสายงานเดิม ทำให้เกิดความสับสนและแรงกดดัน

3) ความยากในการตัดสินใจร่วม (Consensus Difficulty) เมื่อมีมุมมองหลากหลายมากเกินไป การตัดสินใจร่วมกันอาจล่าช้า หรือเกิดการประนีประนอมมากเกินไปจนลดทอนคุณภาพของผลลัพธ์

#### แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน

1) การแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีทักษะการจัดการข้ามสายงาน ผู้นำควรเข้าใจธรรมชาติของแต่ละฝ่าย และสามารถสร้างความไว้วางใจและวิสัยทัศน์ร่วมได้

2) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน (Shared Goals) ป้องกันไม่ให้เกิดทีมหลุดโฟกัสหรือทำงานตามลำพัง

3) การพัฒนา Psychological Safety โดยสร้างบรรยากาศที่สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวการตำหนิ (Edmondson, 2019)

#### 11.3.3 ทีมเชิงโครงการ (Project Teams)

ทีมเชิงโครงการ (Project Teams) หมายถึง กลุ่มของบุคลากรที่ถูกจัดตั้งขึ้นชั่วคราวโดยมีภารกิจเฉพาะเจาะจง ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร และขอบเขตของงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดงานเฉพาะกิจ หรือการแก้ปัญหาเร่งด่วนในองค์กร (Turner, 2022) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อดำเนินโครงการเฉพาะ โดยมีระยะเวลา เป้าหมาย และงบประมาณที่แน่นอน เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ ทีมจะยุติการทำงาน (Katzenbach & Smith, 2015)

#### ลักษณะสำคัญของทีมเชิงโครงการ

1) โครงสร้างชั่วคราว (Temporary Structure) ทีมจะยุติบทบาทเมื่อโครงการเสร็จสิ้นหรือตามกำหนดเวลา

2) วัตถุประสงค์ชัดเจน (Defined Objectives) มีเป้าหมายชัดเจนและวัดผลได้ เช่น ส่งมอบโครงการภายใน 90 วัน ภายใต้งบประมาณ 1 ล้านบาท

3) องค์ประกอบหลากหลาย (Multidisciplinary Composition) มักประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายหรือหลายสายงาน เพื่อรวบรวมความเชี่ยวชาญที่หลากหลายมาใช้ในโครงการ

4) ความคล่องตัวสูง (Agility) เนื่องจากทีมต้องรับมือกับข้อจำกัดและความไม่แน่นอนในการดำเนินโครงการ จึงต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว

### บทบาทของทีมเชิงโครงการในองค์กรยุคใหม่

1) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ (Innovation Deployment) ทีมโครงการเป็นกลไกหลักในการเปลี่ยนความคิดใหม่ให้กลายเป็นการดำเนินงานจริง เช่น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

2) ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรสมัยใหม่ต้องเผชิญกับ VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งการตั้งทีมโครงการสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงเฉพาะหน้าได้ดีกว่าโครงสร้างถาวร (Bourne, 2021)

3) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดตั้งทีมเฉพาะกิจช่วยลดการสูญเปล่าทางทรัพยากรและเวลา และส่งเสริมการโฟกัสในผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์

### ข้อดีของทีมเชิงโครงการ

1) สร้างการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย ทีมโครงการมักดึงสมาชิกจากหลายหน่วยงานหรือหลายสายวิชาเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินงาน เช่น วิศวกร การตลาด การเงิน และ HR ซึ่งแต่ละคนจะนำมุมมองและทักษะเฉพาะทางมาช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับโครงการ การผสมผสานความรู้เชิงลึกจากหลายฝ่ายนี้ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจที่ครอบคลุมมากขึ้น ลดการทำงานแบบไซโล และสร้างการเรียนรู้ข้ามสายงาน (Edmondson & Harvey, 2018)

2) ส่งเสริมการทดลองแนวคิดใหม่โดยไม่กระทบงานประจำ เนื่องจากทีมโครงการถูกแยกจากโครงสร้างงานประจำ (routine structure) ทีมสามารถทดสอบแนวคิดใหม่ กลยุทธ์ใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ได้โดยไม่กระทบต่อการดำเนินงานหลักขององค์กร นอกจากนี้ ทีมโครงการยังสามารถทำงานด้วยความคล่องตัวสูง (agility) และมีอิสระทางความคิดมากกว่า ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งในยุคที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, 2018)

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม องค์กรสมัยใหม่ใช้ทีมโครงการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนระบบ ERP การปรับโครงสร้างธุรกิจ หรือการยกระดับ

บริการลูกค้า ทีมโครงการทำหน้าที่เป็น "หน่วยกลยุทธ์เฉพาะกิจ" (Strategic Task Force) ที่สามารถ ออกแบบ ทดลอง และนำร่องการเปลี่ยนแปลงก่อนการขยายผลในระดับองค์กร (Kotter, 2012)

#### ความท้าทายของทีมเชิงโครงการ

- 1) ความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมระหว่างหน่วยงาน สมาชิกมาจากหน่วยงานที่มีค่านิยมและ วัฒนธรรมที่ต่างกัน อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจ
- 2) ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร โครงการมักมีระยะเวลาจำกัด ส่งผลให้เกิดแรงกดดันในการ ดำเนินงานและตัดสินใจ
- 3) การยุติทีมอาจนำไปสู่การสูญเสียความรู้ (Knowledge Loss) หากไม่มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ดี องค์กรอาจสูญเสียบทเรียนสำคัญเมื่อโครงการสิ้นสุด

#### 11.3.4 ทีมเสมือน (Virtual Teams)

ทีมเสมือน (Virtual Teams) คือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกัน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นช่องทางหลักในการ ติดต่อ ประสานงาน และดำเนินงาน (Gibson et al., 2014; Bell & Kozlowski, 2022) เป็นทีมที่สมาชิก ทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Zoom, Microsoft Teams หรือ Google Meet การบริหารทีมเสมือนต้องเน้นการสร้างควมไว้วางใจ การสื่อสารที่โปร่งใส และการติดตามผลที่มี ประสิทธิภาพ (Edmondson, 2019) ทีมเสมือนไม่จำกัดเพียงการทำงานข้ามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เท่านั้น แต่ยังอาจข้ามเขตเวลา วัฒนธรรม หรือแม้แต่ภาษาด้วย

ในยุคดิจิทัลและโลกหลังโควิด-19 องค์กรมากมายทั่วโลกต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ ยืดหยุ่นและไร้พรมแดน การทำงานแบบ “Virtual First” หรือ “Remote-First Culture” กลายเป็น แนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ทีมเสมือนจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรข้ามชาติ ที่ มีทีมกระจายอยู่หลายภูมิภาค องค์กรนวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญจากทั่วโลก หรือ สถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น โรคระบาดหรือภัยพิบัติที่ทำให้ไม่สามารถทำงานในสถานที่เดียวกันได้

#### ลักษณะเด่นของทีมเสมือน

- 1) การสื่อสารผ่านเทคโนโลยี (Technology-mediated Communication) การใช้เครื่องมือเช่น Zoom, Microsoft Teams, Slack หรือ Trello เป็นช่องทางหลักในการประสานงาน
- 2) การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์และเวลา (Geographical and Temporal Dispersion) สมาชิก ทีมอาจทำงานจากประเทศหรือโซนเวลาต่างกัน ซึ่งสร้างความท้าทายด้านการประสานงานและความเข้าใจ
- 3) การจัดการผ่านผลลัพธ์ (Results-Oriented Management) ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมแบบ ใกล้ชิดได้ จึงต้องใช้ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินประสิทธิภาพ (Task-based Performance)

4) การพึ่งพา Self-leadership และ Trust สมาชิกต้องมีวินัยในตนเองสูง และต้องมี “ความเชื่อใจ” (trust) เป็นพื้นฐานของการทำงาน (Jarvenpaa & Leidner, 2006)

#### ข้อดีของทีมเสมือน

- 1) ขยายขอบเขตการสรรหาบุคลากร (Access to Global Talent)
- 2) ลดต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ค่าเดินทาง ค่าเช่าสถานที่
- 3) เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น work-from-anywhere
- 4) สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Diversity and Inclusion)

#### ความท้าทายของทีมเสมือน

1) ปัญหาการสื่อสารและความเข้าใจผิด (Miscommunication) เนื่องจากขาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

2) ความเหงาและขาดความผูกพัน (Isolation & Lack of Belonging) สมาชิกอาจรู้สึกโดดเดี่ยว ขาดความสัมพันธ์ทางสังคมกับทีม

3) ความไว้วางใจต่ำในช่วงเริ่มต้น (Low Initial Trust) การสร้างความเชื่อใจในทีมเสมือนมักใช้เวลานานกว่าทีมปกติ

4) การจัดการผลการทำงานที่ไม่เท่าเทียม (Unequal Workload & Visibility) สมาชิกบางคนอาจทำงานมากกว่าหรือมีผลงานเด่นชัดกว่า แต่ไม่ได้รับการยอมรับอย่างเท่าเทียม

#### แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพทีมเสมือน (Strategies for Success)

1) การตั้งกฎการสื่อสารอย่างชัดเจน (Communication Protocols)

2) การพบปะแบบ Virtual Check-in เป็นการพบปะหรือประชุมแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นผ่านระบบออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพัน และการสื่อสารที่ราบรื่นภายในทีม โดยไม่เน้นเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการดูแลสุขภาพจิตใจและสังคมของสมาชิกในทีมด้วย

3) การสร้าง Team Rituals หรือวัฒนธรรมร่วม เช่น Virtual Coffee Time เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำอย่างสม่ำเสมอในทีม เพื่อสร้างเอกลักษณ์ วัฒนธรรม ความผูกพัน และเสริมสร้างพลังร่วมระหว่างสมาชิกในทีม

4) การฝึกอบรมเรื่องการทำงานข้ามวัฒนธรรมและข้ามเขตเวลา

5) ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและหลากหลาย (multi-channel tools)

### 11.3.5 ทีมอิสระหรือกึ่งอิสระ (Self-Managed / Semi-Autonomous Teams)

**ทีมอิสระ (Self-Managed Teams)** หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกันโดยไม่มีหัวหน้าคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด สมาชิกในทีมมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การจัดแบ่งงาน การแก้ปัญหา และการประเมินผลลัพธ์ด้วยตนเอง (Luthans, 2021)

**ทีมกึ่งอิสระ (Semi-Autonomous Teams)** เป็นรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกับทีมอิสระ แต่ยังมีผู้จัดการหรือผู้นำทีมคอยให้การสนับสนุน ดูแลภาพรวม หรือให้คำแนะนำในระดับหนึ่ง โดยทีมยังคงมีอิสระในการดำเนินงานในระดับสูง (Wageman et al., 2020)

ทีมที่บริหารจัดการตนเองโดยมีอำนาจในการตัดสินใจในบางระดับ เช่น การจัดการเวลา การแบ่งงาน การประเมินผลผลงานของสมาชิกในทีม โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้จัดการโดยตรง (Pink, 2022)

#### ลักษณะสำคัญของทีมอิสระ/กึ่งอิสระ

1) การกำหนดบทบาทด้วยตนเอง (Self-Assigned Roles): สมาชิกสามารถเลือกรับผิดชอบตามทักษะของตนได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้จัดการ

2) การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Decision-Making) ทีมมีอิสระในการวางแผน จัดสรรทรัพยากร และแก้ปัญหา

3) การประเมินตนเอง (Self-Evaluation) ทีมมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเองโดยไม่ขึ้นตรงต่อการประเมินจากภายนอก

4) การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning) สมาชิกเรียนรู้จากกันและกัน เสริมทักษะผ่านการทำงานจริง

#### ประโยชน์ของทีมอิสระ/กึ่งอิสระ

1) เพิ่มความยืดหยุ่นและความเร็วในการตัดสินใจ เนื่องจากไม่มีลำดับชั้นการอนุมัติที่ซับซ้อน ทีมสามารถตอบสนองต่อปัญหาและโอกาสได้เร็ว (Lee & Edmondson, 2017)

2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีอำนาจในการตัดสินใจสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological ownership) และความรับผิดชอบร่วม (Druskat & Wheeler, 2022)

3) เพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม ทีมสามารถทดลองวิธีใหม่ ๆ โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากลำดับชั้น ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้น (Katzenbach & Smith, 2015)

#### ความท้าทายของทีมอิสระ

1) ขาดทิศทางหากไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน หากไม่มีเป้าหมายและแนวทางที่ชัด ทีมอาจขาดการประสานงานและเกิดความขัดแย้งภายใน (Hackman, 2011)

2) ความไม่เท่าเทียมด้านทักษะและวินัย สมาชิกบางคนอาจไม่มีความพร้อมในการบริหารตนเอง จึงต้องมีการสนับสนุนในเรื่อง Soft skills

3) ภาวะผู้นำแบบกระจายอาจทำให้ขาดความโปร่งใส (Accountability) การที่ไม่มีผู้นำชัดเจน อาจทำให้ไม่มีใครรับผิดชอบต่อปัญหาเฉพาะด้าน (Pearce & Conger, 2003)

ทีมอิสระและกึ่งอิสระนับเครื่องมือสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการสร้างความยืดหยุ่น นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อรวมภายในทีม หากมีการกำหนดขอบเขต อำนาจ และการสนับสนุนอย่างเหมาะสม จะช่วยขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 11.3.6 ทีมเครือข่าย (Networked Teams)

ทีมเครือข่าย (Networked Teams) หมายถึง กลุ่มทีมย่อยหลายทีมซึ่งเชื่อมโยงกันผ่านโครงสร้างแบบหลวม (loosely coupled) โดยอาศัยการสื่อสาร การประสานงาน และการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม แม้จะไม่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้นชัดเจนก็ตาม (Mortensen & O’Leary, 2018) ในโลกยุคดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและการเชื่อมต่อสูง ทีมเครือข่ายกลายเป็นโครงสร้างทีมที่ตอบสนองความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องการนวัตกรรมและความคล่องตัวสูง เช่น บริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ องค์กรระหว่างประเทศ หรือองค์กรข้ามชาติ (McChrystal et al., 2015)

ทีมประเภทนี้มักพบในองค์กรขนาดใหญ่ที่ใช้โครงสร้างเครือข่าย สมาชิกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและสามารถถูกเชื่อมโยงเข้า-ออกจากทีมตามความต้องการของภารกิจ เป็นลักษณะขององค์กรแบบปรับตัว (McChrystal et al., 2015)

#### ลักษณะสำคัญของทีมเครือข่าย

1) การเชื่อมโยงแบบข้ามทีม (Inter-team Connectivity) สมาชิกจากหลายทีมที่มีบทบาทหน้าที่ต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัวและยืดหยุ่น

2) โครงสร้างแบบกระจายศูนย์ (Decentralized Structure) ไม่มีผู้นำที่มีอำนาจรวมศูนย์ แต่เป็นระบบที่สมาชิกแต่ละทีมสามารถตัดสินใจได้ภายในขอบเขตของตน

3) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสูง (Tech-enabled Collaboration) ใช้ระบบดิจิทัล เช่น cloud-based platforms, instant messaging และ virtual whiteboards ในการประสานงาน (Gartner, 2021)

4) การแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามขอบเขต (Cross-Boundary Knowledge Sharing) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบองค์รวม โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมที่มีความเชี่ยวชาญต่างกัน

### ประโยชน์ของทีมเครือข่าย

- 1) เพิ่มขีดความสามารถในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ (Innovative Execution) เนื่องจากทีมย่อยสามารถทดลองไอเดียใหม่ ๆ ได้ภายใต้บริบทของตนเอง
- 2) ความคล่องตัว (Agility) องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากลำดับชั้น
- 3) การใช้ทรัพยากรร่วม (Resource Optimization) สามารถดึงทรัพยากรจากทีมต่าง ๆ มาร่วมกันแก้ปัญหาได้ทันที
- 4) เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แบบข้ามหน่วยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

### ความท้าทายของทีมเครือข่าย

- 1) ความซับซ้อนในการประสานงาน (Coordination Complexity) เนื่องจากไม่มีโครงสร้างแนวตั้ง การจัดลำดับความสำคัญอาจเกิดความสับสนหากขาดการจัดการที่ดี
- 2) ความท้าทายด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบร่วม (Shared Accountability) บางครั้งสมาชิกอาจไม่ชัดเจนว่าความรับผิดชอบใดเป็นของใคร
- 3) ภาวะผู้นำแบบอิทธิพล (Influence Leadership) ผู้นำต้องอาศัยอิทธิพลและความน่าเชื่อถือ แทนที่จะใช้อำนาจสั่งการ (Edmondson & Harvey, 2018)

การนำทีมเครือข่ายไปใช้ในยุคดิจิทัล ที่มีการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) และการขับเคลื่อนด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล ทีมเครือข่ายเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพสูงสำหรับองค์กรที่ต้องการทั้งความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยี การแพทย์ การศึกษา และการให้บริการระดับโลก (Deloitte, 2023)

### 11.3.7 ทีมเชิงนวัตกรรม (Innovation Teams)

ทีมเชิงนวัตกรรม (Innovation Teams) หมายถึง กลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เฉพาะด้านในการคิดค้น ทดลอง และพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินงาน หรือโมเดลธุรกิจที่แตกต่างไปจากกรอบการดำเนินงานแบบเดิม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Tidd & Bessant, 2021) ทีมลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันทางเทคโนโลยี

### ลักษณะสำคัญของทีมเชิงนวัตกรรม

1) อิสระในการคิดและลงมือทำ ทีมเชิงนวัตกรรมมักมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับสายบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม เพื่อเอื้อให้เกิดการทดลองแนวคิดใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว (Amabile & Pratt, 2016)

2) การทำงานข้ามสายงาน (Cross-Disciplinary) สมาชิกในทีมมักมาจากหลากหลายสาขา เช่น วิศวกรรม การตลาด การออกแบบ หรือเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างมุมมองที่หลากหลาย (Leonard-Barton, 1995)

3) วัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว (Fail-friendly Culture) เพื่อเปิดพื้นที่ให้มีการลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการนวัตกรรม (Edmondson, 2019)

4) การใช้ทรัพยากรแบบยืดหยุ่น ทีมเชิงนวัตกรรมสามารถเข้าถึงเครื่องมือ เทคโนโลยี และข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัว เพื่อใช้ในการทดลองและพัฒนา

5) เน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) สมาชิกในทีมมีอิสระในการนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่จำกัดอยู่กับโครงสร้างหรือกฎเกณฑ์แบบเดิม

6) ข้ามสายงาน (Cross-functional) ทีมมักประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย เช่น วิจัยและพัฒนา การตลาด การออกแบบ หรือเทคโนโลยี เพื่อเสริมมุมมองที่หลากหลาย

7) มีอิสระในการตัดสินใจบางระดับ (Autonomy) ทีมเชิงนวัตกรรมมักได้รับอำนาจในการทดลองและดำเนินการบางอย่างโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง

8) มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม (Innovation Outcomes) ไม่ได้เน้นเพียงการทำตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น แต่เน้น “สิ่งใหม่ที่มีคุณค่า” ต่อบริษัทหรือผู้ใช้

### บทบาทของทีมเชิงนวัตกรรมในองค์กรสมัยใหม่

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากเทคโนโลยีและดิจิทัล ทีมเชิงนวัตกรรมกลายเป็น “เครื่องยนต์แห่งการเปลี่ยนแปลง” (engine of change) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืน (Pisano, 2015) ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาด ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Transformation) ได้อย่างคล่องตัว

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือทีม “Moonshot Factory” (X) ของ Google ที่ทำหน้าที่ทดลองนวัตกรรมขั้นสูง เช่น รถยนต์ไร้คนขับ หรือโครงการอินเทอร์เน็ตผ่านบอลูน เพื่อเปลี่ยนโลกด้วยเทคโนโลยีล้ำหน้า (Schmidt & Rosenberg, 2014)

### ข้อดีของทีมเชิงนวัตกรรม

- สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และความกล้าคิดกล้าทำ
- กระตุ้นพฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration Behavior) ระหว่างสายงาน
- ลดข้อจำกัดจากโครงสร้างแบบลำดับขั้น
- เร่งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Speed to Market)

### ความท้าทายของทีมเชิงนวัตกรรม

- ความขัดแย้งจากความหลากหลายทางความคิด
- ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายในระยะยาว
- การวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในช่วงแรก
- ความเสี่ยงด้านการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง (Kelley & Littman, 2005)

องค์กรที่ต้องการสร้างทีมเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่าง “อิสระในการคิด” และ “ระบบสนับสนุนเชิงโครงสร้าง” เช่น การจัดสรรงบประมาณ การให้คำปรึกษา และการเปิดโอกาสให้ล้มเหลวแล้วเรียนรู้

องค์กรยุคใหม่ไม่ได้ยึดติดกับประเภททีมแบบใดแบบหนึ่ง แต่เลือกใช้หลายรูปแบบควบคู่กันไปให้เหมาะกับลักษณะของงาน ยุทธศาสตร์องค์กร และบริบทวัฒนธรรม โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ความยืดหยุ่น การทำงานข้ามสายงาน และการใช้เทคโนโลยี เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ

การเข้าใจประเภทของทีมในองค์กรสมัยใหม่เป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการบริหารที่ตอบสนองต่อความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลง และความหลากหลายของสังคมการทำงาน การเลือกใช้ทีมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 11.4 คุณลักษณะและองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล

การสร้างทีมที่มีประสิทธิผลเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรในโลกสมัยใหม่ ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การแข่งขันที่รุนแรง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ซับซ้อน ทีมที่มีประสิทธิผล (Effective Teams) มิใช่เพียงกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน แต่ต้องมีคุณลักษณะและองค์ประกอบเฉพาะที่เสริมสร้างพลังของทีมให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน บรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กร

#### 11.4.1 ความหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน สามารถประสานความสามารถและทรัพยากรของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านผลงาน ความสัมพันธ์ภายในทีม และความยั่งยืนในการทำงานร่วมกัน (Kozlowski & Ilgen, 2006; Robbins & Judge, 2022)

ในมุมมองของ Hackman (2002) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงออกผ่าน 3 มิติสำคัญ ได้แก่

1. ผลลัพธ์ (Performance outcomes) ผลงานของทีมต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2. กระบวนการภายในทีม (Team process) วิธีการทำงานร่วมกันต้องเอื้อต่อการพัฒนาและเรียนรู้
3. ความพึงพอใจของสมาชิก (Member satisfaction) สมาชิกต้องรู้สึกภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมในความสำเร็จ

ทีมที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่แค่กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน แต่คือระบบความร่วมมือที่มีวัตถุประสงค์ ทักษะ บทบาท และคุณค่าเดียวกัน ซึ่งสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

#### 11.4.2 องค์ประกอบหลักของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นผลลัพธ์ของการออกแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การสื่อสารที่ดี เป้าหมายร่วม และทักษะเสริมกัน ความเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาทีมที่ตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบหลักของทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (Trust and Psychological Safety) ความไว้วางใจ (Trust) เป็นรากฐานของความร่วมมือภายในทีม สมาชิกต้องสามารถแสดงความคิดเห็น แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และตั้งคำถามโดยไม่กลัวว่าจะถูกตำหนิหรือปฏิเสธ ซึ่งเรียกว่า Psychological Safety (Edmondson, 2019)

2) เป้าหมายร่วมที่ชัดเจน (Clear and Shared Goals) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การมีเป้าหมายร่วมช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถปรับทิศทางการทำงานไปในแนวเดียวกัน และลดความขัดแย้งภายในทีม (West, 2021)

3) บทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Clear Roles and Responsibilities) การกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน ช่วยให้สมาชิกทราบหน้าที่ของตนและผู้อื่น ลดความสับสนในการสื่อสาร และหลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อน Robbins & Judge (2022) ระบุว่า ความไม่ชัดเจนของบทบาทคือปัจจัยหลักของความขัดแย้งภายในทีม

4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และเคารพความคิดเห็นของกันและกัน ความสามารถในการฟังอย่างลึกซึ้ง การให้และรับ feedback ที่สร้างสรรค์ เป็นปัจจัยสำคัญในการหล่อหลอมทีมให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (Wheelan, 2020)

5) การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม (Inclusive Participation) ทีมที่ดีต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ โดยไม่ผูกขาดอำนาจไว้เพียงบางคน ทีมที่มีการมีส่วนร่วมสูงมีแนวโน้มที่จะมีนวัตกรรมและความรับผิดชอบร่วมที่มากกว่า (Hackman, 2002)

6) ทักษะที่เสริมกัน (Complementary Skills) ทีมที่มีสมาชิกหลากหลายด้าน ทักษะที่เสริมกันทั้งด้านเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์ และการบริหาร ช่วยให้ทีมสามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ดีกว่า และพัฒนาโซลูชันที่มีมุมมองหลากหลาย (Katzenbach & Smith, 2015)

7) ความรับผิดชอบร่วมต่อผลลัพธ์ (Collective Accountability) ทีมที่มีประสิทธิผลจะเน้นผลลัพธ์ของทีมมากกว่าผลงานรายบุคคล และพร้อมรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของทีมที่แท้จริง (Real Teams)

8) การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Management) ทีมที่มีประสิทธิภาพไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่สามารถจัดการความขัดแย้งให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การคิดวิเคราะห์ และการหาทางออกร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Jehn, 1995)

#### 11.4.3 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมาชิกทีม

สมาชิกทีมที่มีประสิทธิผลไม่เพียงแต่มีทักษะทางเทคนิคหรือประสบการณ์ในงานเท่านั้น แต่ยังต้องแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในบริบทที่หลากหลาย และสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จของทีมอย่างแท้จริง

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมาชิกทีม ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (Active Participation) สมาชิกทีมที่มีคุณลักษณะนี้จะไม่รอให้มีการคำสั่ง แต่จะ เสนอแนวคิด แสดงความคิดเห็น และช่วยผลักดันกิจกรรมของทีม อย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมเชิงรุกแสดงถึงความเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Salas et al., 2015)

2) ความรับผิดชอบต่อผลงานรวม (Accountability) ทีมที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยสมาชิกที่ตระหนักในความรับผิดชอบร่วม (Collective accountability) ทั้งต่อผลลัพธ์ของงานและความสัมพันธ์ในทีม สมาชิกที่มีพฤติกรรมนี้จะไม่โยนความผิดหรือผลลัพท์ให้ผู้อื่น แต่จะยอมรับผลของการกระทำของตน และช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมทีม (Lencioni, 2002; Robbins & Judge, 2021)

3) การเคารพความหลากหลาย (Respect for Diversity) ในยุคของทีมแบบ Cross-functional และ global teams สมาชิกต้องสามารถ ยอมรับและเคารพความแตกต่างด้านความคิด วัฒนธรรม และวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานของนวัตกรรมและความเข้าใจเชิงระบบ (Hofstede et al., 2010)

4) ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว (Learning Agility) ในบริบทที่โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว สมาชิกทีมที่มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว (Learning agility) คือ ผู้ที่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน และเผชิญความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (De Meuse, Dai, & Hallenbeck, 2010)

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ไม่เพียงส่งเสริมประสิทธิภาพของทีม แต่ยังหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน เมื่อองค์กรส่งเสริมและพัฒนาพฤติกรรมเหล่านี้อย่างเป็นระบบ จะทำให้สามารถสร้าง “ทีมที่แท้จริง” และขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลัง

#### 11.4.4 บทบาทของผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล

ในโลกของการทำงานยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ผู้นำทีมไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่สั่งการ แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Motivator) และผู้พัฒนาองค์ความรู้ร่วม (Knowledge integrator) เพื่อส่งเสริมศักยภาพของทีมให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน บทบาทของผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน (Vision and Goal Setting) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลต้องสามารถกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมของทีมอย่างชัดเจน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับองค์กร พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอด "เหตุผลของการมีอยู่ของทีม" (Team purpose) อย่างมีพลัง (Hackman, 2002) ความชัดเจนของเป้าหมายเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้ง และเพิ่มแรงจูงใจภายในทีม (Northouse, 2021)

2) การส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจ (Collaboration and Trust Building) ความไว้วางใจ (trust) เป็นรากฐานของทีมที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะในบริบทของทีมเสมือนหรือทีมข้ามสายงาน ผู้นำทีมต้อง ส่งเสริม Psychological safety เพื่อให้สมาชิกกล้าคิด กล้าถาม และกล้าท้าทายกันในเชิงสร้างสรรค์ (Edmondson, 2019)

3) การอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร (Communication Facilitation) ผู้นำที่ดีจะไม่ผูกขาดการสื่อสาร แต่จะสร้างระบบที่ เปิดกว้าง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ผ่านการประชุมที่มีคุณภาพ การให้ Feedback ที่ชัดเจน และการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) (Robbins & Judge, 2022) ทีมที่มีผู้นำส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นและตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น (Wheelan, 2020)

4) การพัฒนาศักยภาพสมาชิก (Coaching and Development) บทบาทของผู้นำทีมยังรวมถึงการเป็น “โค้ช” ที่ช่วยให้สมาชิกเติบโตและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ทำตามคำสั่ง แต่เรียนรู้จาก

ประสบการณ์จริง (Kolb, 2015) โดยเฉพาะในยุคที่ทักษะมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ผู้นำต้องส่งเสริม “Learning agility” ให้กับทีม (De Meuse et al., 2010) ทีมที่มีผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชมักมี engagement สูงและอัตราการลาออกต่ำ (Gallup, 2022)

5) การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Conflict Management) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมองความขัดแย้งเป็น โอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยง โดยใช้เทคนิค เช่น การเจรจา (Negotiation) การประนีประนอม (Compromise) และการสร้างกรอบการสนทนาแบบไม่ตัดสิน (Non-judgmental dialogue) (Thomas & Kilmann, 2021) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของผู้นำ มีผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจและประสิทธิภาพของทีม (Jehn & Bendersky, 2003)

6) การปรับตัวและเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง (Adaptability and Change Leadership) ในยุคที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำทีมต้องมี “Adaptive leadership” สามารถปรับตัวได้ ทั้งเชิงกลยุทธ์และอารมณ์ พร้อมนำทีมเผชิญความไม่แน่นอนโดยไม่สูญเสียความมั่นใจ (Heifetz & Linsky, 2017)

บทบาทของผู้นำทีมในปัจจุบันจึงเป็นมากกว่าการกำกับงาน หากแต่คือการหล่อหลอมวัฒนธรรม การกระตุ้นศักยภาพ และการสร้าง “สนามแห่งความไว้วางใจ” (Field of trust) ที่เอื้อต่อการเติบโตของทีมและองค์กรโดยรวม

#### 11.4.5 ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของทีม

ทีมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในทีมเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องได้รับการสนับสนุนจาก “ปัจจัยแวดล้อม” ที่เอื้อต่อการทำงาน ทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการจัดการทรัพยากร โดยสามารถสรุปปัจจัยหลักได้ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กรควรมีลักษณะ ยืดหยุ่น (Flexible) และ แบนราบ (Flat) ซึ่งเอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทาง การตัดสินใจร่วมกัน และลดลำดับชั้นที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน (Daft, 2021) โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการเกินไปและไม่แข็งเกินไป จะช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวต่อปัญหาและตัดสินใจได้รวดเร็ว (Burke et al., 2020)

2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ (Collaborative Culture) วัฒนธรรมที่เน้น ความไว้วางใจ (Trust) ความโปร่งใส (Transparency) และ การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared learning) จะส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม และลดการเมืองในที่ทำงาน (Schein & Schein, 2017) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ “อำนวยการทำงานร่วมกัน” จะส่งเสริมทั้ง Engagement และ Innovation ภายในทีม (Denison et al., 2018)

3) การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง (Leadership Support) ผู้บริหารควรมอบอำนาจ (Empower) ให้ทีมตัดสินใจในขอบเขตของงาน และให้ ทรัพยากร ที่จำเป็น เช่น เวลา บุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อให้ทีมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl & Gardner,

2020) การสนับสนุนจากผู้นำมีผลต่อระดับความไว้วางใจ และความกล้าของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น (Edmondson, 2019)

4) ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในยุคดิจิทัล การมีเครื่องมือสื่อสารที่หลากหลาย เช่น แพลตฟอร์ม Collaboration tools (เช่น Microsoft Teams, Zoom) ส่งเสริมให้ทีมสามารถสื่อสารระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gratton & Erickson, 2007) เทคโนโลยีดิจิทัลที่ออกแบบให้ User-friendly และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน จะลดภาระในการประสานงานและเสริมความเร็วในการตัดสินใจ (Powell et al., 2021)

5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบส่งเสริมทีม (HR Systems that Support Teamwork) ระบบ HR ที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เช่น การสรรหาที่เน้น Soft skills สำหรับการทำงานร่วมกัน มีระบบประเมินผลที่เน้นผลงานเป็นทีม (Team-based performance appraisal) และมีระบบรางวัลที่เน้น “ความร่วมมือ” มากกว่า “การแข่งขัน” จะช่วยลดหลอมพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม (Mathieu et al., 2008)

6) การสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย (Psychological Safety) บรรยากาศที่สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่กลัวการถูกตำหนิหรือมองว่าเป็นจุดอ่อน เป็นเงื่อนไขสำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง (Edmondson, 2019)

ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อทีม ไม่ใช่เพียง “สิ่งที้องค์กรจัดให้” เท่านั้น แต่ยังเป็น สภาพแวดล้อมทางโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบ และภาวะผู้นำ ที่หลอมหลอมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การสร้างสรรค์ และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

## 11.5 ปัจจัยความสำเร็จของทีมงาน

ความสำเร็จของทีมงานในองค์การสมัยใหม่ไม่ได้เกิดขึ้นจากโชคหรือความบังเอิญ แต่เป็นผลมาจากการจัดการองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมความร่วมมือ ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน ทีมที่ประสบความสำเร็จมักมีปัจจัยร่วมหลายประการ ดังนี้

### 11.5.1 ความชัดเจนของเป้าหมายและบทบาท (Clarity of Goals and Roles)

ความชัดเจนของเป้าหมายและบทบาทถือเป็นรากฐานสำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพในองค์การสมัยใหม่ เนื่องจากช่วยลดความคลาดเคลื่อน สร้างความเข้าใจร่วม และเสริมสร้างความรับผิดชอบในระดับบุคคลและทีม

1) การกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้ (SMART Goals) การกำหนดเป้าหมายอย่างมีระบบด้วยหลัก SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ทำให้ทีมสามารถระบุ “สิ่งที่ต้องทำ” และ “ผลที่ต้องการให้เกิด” ได้อย่างชัดเจน (Doran, 1981; Rubin, 2022)

- **Specific** เป้าหมายต้องระบุให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ เช่น “เพิ่มยอดขายออนไลน์ 20%” แทนคำว่า “เพิ่มยอดขาย”
- **Measurable** ต้องสามารถวัดผลได้ เช่น จำนวนลูกค้า ความเร็วการส่งมอบ
- **Achievable** ต้องไม่เกินขีดความสามารถของทีม
- **Relevant** ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- **Time-bound** มีกรอบเวลาที่แน่นอน เช่น ภายในไตรมาสนี้

2) ความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล (Clear Roles and Responsibilities) การกำหนดบทบาท (Roles) ที่ชัดเจนช่วยให้สมาชิกในทีมรู้ว่าตนเองต้องรับผิดชอบอะไร และไม่ทับซ้อนหน้าที่กับผู้อื่น ซึ่งมีผลต่อการป้องกันความขัดแย้ง และส่งเสริมประสิทธิภาพโดยรวมของทีม (Katzenbach & Smith, 2015; Robbins & Judge, 2022)

- การจัดบทบาทตามความถนัด ช่วยให้เกิด productivity สูงสุด
- การกำหนด Key Responsibility Areas (KRAs) ช่วยให้แต่ละคนมีแนวทางชัดเจนในงานของตน
- การสื่อสารบทบาทอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในทีมขนาดใหญ่หรือทีมข้ามสายงาน

การที่สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของตนเองและของผู้อื่น ยังเสริมสร้างความ interdependence ซึ่งเป็นหัวใจของทีมที่ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและบทบาทที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ คือปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นใจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานแบบ Agile, Cross-functional, หรือ Virtual teams ที่ต้องการการประสานงานสูง

### 11.5.2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

การสื่อสารเป็นหนึ่งในกลไกหลักที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ได้หมายถึงเพียงการถ่ายทอดข้อมูล แต่ต้องครอบคลุมถึงการรับฟัง การตีความ และการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี และช่วงวัย (Generation) ของสมาชิกทีม

1) การเปิดพื้นที่ให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (Open Dialogue and Psychological Safety) การเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นโดยไม่รู้สีกกลัวหรือถูกตัดสินเรียกว่า “ความปลอดภัยทางจิตวิทยา” (Psychological Safety) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Edmondson, 2019) ทีมที่มี Psychological safety สูงจะส่งเสริมการตั้งคำถาม การ

ยอมรับข้อผิดพลาด และการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่ “รับฟังอย่างแท้จริง” เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกเสียงมีความหมาย (Kegan & Lahey, 2016)

2) การใช้เครื่องมือสนับสนุนการสื่อสารในทีม (Communication Technology & Collaboration Tools) ในยุคดิจิทัล การพึ่งพาเครื่องมือทางเทคโนโลยี เช่น Microsoft Teams, Slack, Zoom, หรือ Trello กลายเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความคล่องตัวของทีม โดยเฉพาะในทีมเสมือน (Virtual Teams) การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะงานและทีม จะช่วยลดช่องว่างของการสื่อสาร รวมถึงการบูรณาการระบบ Project Management เข้ากับการสื่อสารทำให้เห็นภาพรวมของงานแบบ Real-time (Gilson et al., 2015) ทั้งนี้ การเลือกใช้เครื่องมืออย่างมีวัตถุประสงค์และมีการฝึกอบรมเพื่อใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นสิ่งจำเป็น ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นภาระมากกว่าประโยชน์

3) การฟังอย่างตั้งใจและให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ (Active Listening and Constructive Feedback) การสื่อสารที่ดีไม่ได้อยู่ที่การพูด แต่เริ่มต้นที่ “การฟัง” (Covey, 2020) โดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีสมาชิกที่ฝึกการฟังเชิงลึก (deep listening) และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ (Constructive feedback) Feedback ที่ดีต้องมีจังหวะ เวลา และเจตนาที่ชัดเจน ควรเน้นพฤติกรรม ไม่ใช่ตัวบุคคล และมุ่งเน้นการพัฒนา ไม่ใช่การตำหนิ (Stone, Patton, & Heen, 2010) ซึ่งการฝึกทักษะการฟังและการให้ Feedback อย่างต่อเนื่อง ยังช่วยสร้างความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือเส้นเลือดหล่อเลี้ยงทีมในยุคการทำงานแบบกระจายตัวและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยผสมผสานทั้งการสื่อสารแบบเปิด เครื่องมือเทคโนโลยี และวัฒนธรรมการฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งเป็นทักษะเชิงยุทธศาสตร์ที่ผู้นำทีมควรบ่มเพาะในทุกระดับ

### 11.5.3 ความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trust and Collaboration)

ในบริบทของการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ (Trust) และความร่วมมือ (Collaboration) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่หล่อเลี้ยงความสัมพันธ์ของสมาชิก และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างลึกซึ้ง ทั้งสองแนวคิดไม่เพียงแต่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานภายในทีมเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงโดยตรงกับนวัตกรรม การตัดสินใจ และการรักษาสมาชิกในระยะยาว (Dirks & Ferrin, 2022) ความไว้วางใจและความร่วมมือ ประกอบด้วย

1) การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจในทีมหมายถึงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นจะมีเจตนาบริสุทธิ์ ซื่อสัตย์ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ของทีมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) โดยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา (Transparency) การปฏิบัติตามคำพูดอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) และความยุติธรรมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน (Fairness) ผู้นำทีมต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงความเคารพ รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเท่าเทียม เพื่อหล่อหลอมความรู้สึก “เราอยู่ทีม

เดียวกัน” (Edmondson, 2019) ความไว้วางใจที่สูงในทีมช่วยลดต้นทุนในการสื่อสารและลดความขัดแย้งเชิงอำนาจ (Costa, Fulmer, & Anderson, 2018)

2) การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของการมีเป้าหมายร่วม (Shared Goals and Purpose) การทำงานร่วมกันมีพลังต้องตั้งอยู่บนรากฐานของเป้าหมายร่วม (Shared Purpose) ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์เดียวกันของทีม การมีเป้าหมายร่วมทำให้สมาชิกสามารถ “โยก” งานของตนเข้ากับภาพรวมของทีม และรู้สึกว่าคุณค่าในกระบวนการทำงาน (Hackman, 2002) โดยเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกันจะส่งผลให้การประสานงานเป็นไปอย่างลื่นไหล ลดโอกาสเกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การที่ผู้นำสามารถสื่อสารเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างต่อเนื่องและสร้างแรงจูงใจร่วม จะช่วยส่งเสริม “ความมุ่งมั่นร่วมกัน” (Mutual Commitment) ภายในทีม

3) ความสามารถในการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutual Dependence) ในทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกจะรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้อง “ทำงานร่วม” และต่างฝ่ายต่างมีทักษะหรือบทบาทที่ทีมไม่สามารถขาดได้ ซึ่งเรียกว่า Mutual Dependence ทั้งนี้ การพึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ได้แปลว่าต้องเหมือนกันทุกด้าน แต่หมายถึงการมี “ทักษะที่เสริมกัน” (Complementary Skills) เพื่อสร้างผลงานที่เหนือกว่าการทำงานคนเดียว (Katzenbach & Smith, 2015) เมื่อสมาชิกเห็นว่าความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของทุกคน จะเกิดพฤติกรรมช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการสร้างความรู้สึกนี้สามารถเสริมด้วยกิจกรรม Team-building หรือการใช้การประเมินทีมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

“ความไว้วางใจ” คือเสาหลักของความสัมพันธ์ในทีม ส่วน “ความร่วมมือ” คือพลังขับเคลื่อนสู่เป้าหมายร่วม เมื่อผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ยุติธรรม และมีเป้าหมายร่วมชัดเจน ทีมจะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High-Performance Team)

#### 11.5.4 ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้นำทีม (Leadership and Support)

การนำทีมไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้าใจธรรมชาติของการทำงานเป็นทีมในยุคสมัยใหม่ โดยเฉพาะการสร้างสมดุลระหว่าง “การมอบอำนาจ” (Empowerment) กับ “การกำกับดูแล” (Guidance) พร้อมการสนับสนุนในระดับโครงสร้างจากฝ่ายบริหาร เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางศักยภาพของทีม

1) ผู้นำที่สามารถให้คำปรึกษา เสริมพลัง และสร้างแรงจูงใจ ในทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่แค่ควบคุมหรือสั่งการ แต่ต้องเป็น “ผู้อำนวยความสำเร็จ” (Facilitative leader) ที่สร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) ช่วยเสริมพลังให้สมาชิกกล้าตัดสินใจและริเริ่มสิ่งใหม่ และเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงให้ทีมสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001)

การใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการจูงใจ ด้วยวิสัยทัศน์ การยอมรับความแตกต่าง และการพัฒนาแต่ละบุคคล เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการยกระดับศักยภาพของทีม (Bass & Riggio, 2006)

2) ผู้นำที่สร้างสมดุลระหว่างการมอบอำนาจและการควบคุม การบริหารทีมที่ดีไม่ใช่การควบคุมทุกอย่าง แต่เป็นการ “ให้กรอบ” ที่ชัดเจน แล้วเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานด้วยตนเองภายใต้ความเชื่อมั่น โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

- การตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมกัน
- การกำหนดบทบาทอย่างชัดเจนแต่ยืดหยุ่น
- การให้ feedback อย่างสม่ำเสมอ

Northouse (2022) ชี้ว่า “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล” ต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เพื่อให้เหมาะกับบุคลิกภาวะของทีมในแต่ละช่วงเวลา

3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเพื่อจัดอุปสรรคในการทำงาน แม้ว่าทีมจะมีผู้นำที่เข้มแข็ง แต่หากไม่มีการสนับสนุนจากระดับนโยบายหรือโครงสร้าง องค์ประกอบของความสำเร็จอาจไม่เกิดขึ้น ฝ่ายบริหารควรมีบทบาทในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ (เช่น เวลา คน งบประมาณ)
- ปรับโครงสร้างและกระบวนการเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน (Gibson & Gibbs, 2006)

ในยุคดิจิทัล การสนับสนุนเชิงเทคโนโลยี เช่น ซอฟต์แวร์บริหารโครงการ แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ หรือคลังข้อมูลร่วม เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความคล่องตัวของทีม

ภาวะผู้นำและการสนับสนุนเชิงโครงสร้างเป็นปัจจัยเบื้องหลังที่หล่อเลี้ยงการทำงานของทีมให้สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำทีมที่สามารถเป็นทั้งผู้สนับสนุน ผู้จูงใจ และผู้วางกรอบอย่างสมดุล จะช่วยให้ทีมสร้างผลงานที่ยั่งยืนทั้งในเชิงประสิทธิภาพและความผูกพัน

### 11.5.5 ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของทีมงานในองค์การยุคใหม่ การที่ทีมสามารถจัดการกับความแตกต่างทางความคิดหรือความเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ การนวัตกรรม และความร่วมมือระยะยาว (Jehn & Bendersky, 2003)

ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ประกอบด้วย

1) ความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งในทีม ความขัดแย้งในทีมสามารถเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่ชัดเจนในบทบาท เป้าหมายที่แตกต่างกัน ความคาดหวังไม่ตรงกัน หรือความหลากหลายทางวัฒนธรรมและบุคลิกภาพ (De Dreu & Gelfand, 2008) หากสมาชิกทีมขาดความเข้าใจในที่มาของความขัดแย้ง อาจนำไปสู่การตอบโต้เชิงลบหรือการหลีกเลี่ยงซึ่งบั่นทอนประสิทธิภาพของทีม

2) ใช้เทคนิคจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้นำและสมาชิกทีมควรใช้เทคนิคการจัดการความขัดแย้งในเชิงบวก เช่น

- Collaborating การหาทางออกที่ตอบใจทั้งสองฝ่าย (win-win)
- Compromising การประนีประนอมเพื่อให้ทีมเดินหน้าต่อไปได้
- Accommodating การยอมถอยในบางประเด็นเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในทีม

Ting-Toomey and Oetzel (2021) แนะนำว่า การเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งควรพิจารณาจากลักษณะของปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และเป้าหมายระยะยาวของทีม

3) การส่งเสริมความแตกต่างทางความคิดโดยไม่เป็นอุปสรรค ทีมที่มีประสิทธิผลมักประกอบด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทั้งด้านความคิด ทักษะ และมุมมอง การเปิดพื้นที่ให้แสดงความเห็นที่แตกต่างอย่างปลอดภัย (Psychological safety) จะช่วยให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ในทีม (Edmondson, 2019) ความขัดแย้งทางความคิด (Cognitive conflict) ไม่ใช่ศัตรูของทีม หากบริหารจัดการอย่างมีทักษะ มันคือแหล่งพลังงานของการพัฒนา (Jehn, 1995)

การจัดการความขัดแย้งในทีมไม่ใช่การหลีกเลี่ยงปัญหา แต่คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ และใช้ความแตกต่างเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กร ผู้นำทีมควรมีทักษะในการรับฟังอย่างลึกซึ้ง วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน และออกแบบกระบวนการพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

### 11.5.6 การเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptability)

การเรียนรู้และการปรับตัวถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ขาดไม่ได้สำหรับทีมงานที่ต้องการความยั่งยืนและประสิทธิภาพในโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008) โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับวิกฤต เทคโนโลยีใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงในตลาด ทีมที่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งดีและร้าย และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและรักษาความสามารถในการทำงานสูงสุดไว้ได้ การเรียนรู้และปรับตัว ได้แก่

1) ทีมที่เรียนรู้จากความผิดพลาดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทีมที่มีประสิทธิผลสูงจะไม่กลัวความล้มเหลว แต่ใช้มันเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการสะท้อนผลการดำเนินงาน (Reflection) และการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Continuous improvement) ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะของ Learning Organization (Senge, 2006) ทีมที่ดีไม่ใช่ทีมที่ไม่เคยผิดพลาด แต่เป็นทีมที่เรียนรู้และเติบโตจากความ

ผิดพลาดอย่างมีวุฒิภาวะ (Edmondson, 2019) ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้กล้ายอมรับข้อผิดพลาด คือหัวใจของแนวคิด Psychological Safety ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

2) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในทีม การเรียนรู้ภายในทีมไม่ใช่เพียงจากประสบการณ์ตรง แต่ยังเกิดจากการแบ่งปันองค์ความรู้ ข้อมูล และบทเรียนที่ได้รับจากสมาชิกคนอื่น การมี Knowledge Sharing Culture ที่เข้มแข็งทำให้ทีมสามารถลดการทำงานซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน (Wang & Noe, 2010) ความรู้ไม่ได้มีคุณค่าเพียงเพราะถูกครอบครอง แต่อยู่ที่การนำไปใช้และแบ่งปัน (Nonaka & Takeuchi, 1995)

3) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในบริบทของ VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ทีมที่ปรับตัวได้ไวจะได้เปรียบในการเผชิญกับความไม่แน่นอน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความผันผวนของตลาด หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิดอย่างวิกฤต COVID-19 (Reeves et al., 2021) ทีมควรพัฒนาขีดความสามารถ (Adaptive Capacity) ของทีม หรือองค์กรในการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก และ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ผ่านการฝึกทักษะใหม่ ๆ (Reskilling/upskilling) และการสร้างแผนรับมือฉุกเฉิน (Contingency planning) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น

องค์ประกอบหลักของ Adaptive Capacity ประกอบด้วย

- การตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อม (Situational Awareness) ทีมรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง (Structural Flexibility) โครงสร้างทีมและบทบาทสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วโดยไม่กระทบภารกิจหลัก
- ความสามารถในการเรียนรู้ (Organizational Learning) ทีมสามารถสะท้อนบทเรียนจากประสบการณ์และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสำคัญของ Change Readiness ประกอบด้วย

- Cognitive Readiness ความเข้าใจเหตุผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
- Emotional Readiness ความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับตัวได้ และไม่รู้สึกต่อต้านหรือกลัว
- Behavioral Readiness การมีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความพร้อม เช่น การเข้าร่วมเวิร์กช็อปการเปลี่ยนแปลง การยอมรับบทบาทใหม่

การเรียนรู้และการปรับตัวเป็นความสามารถหลักของทีมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องอาศัยทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย และผู้นำที่ส่งเสริมให้ทีมมีทัศนคติแบบเติบโต (Growth mindset) อยู่เสมอ

### 11.5.7 แรงจูงใจและระบบการให้รางวัล (Motivation and Recognition)

แรงจูงใจและการให้รางวัลเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานในทีม ช่วยผลักดันให้สมาชิกในทีมมีความพยายาม บรรลุเป้าหมายร่วม และรักษาแรงขับเคลื่อนที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Deci & Ryan, 2017; Luthans & Stajkovic, 2021) สามารถทำได้โดย

1) การจูงใจด้วยเป้าหมาย ความก้าวหน้า และรางวัล การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ (Challenging yet attainable goals) เป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อสมาชิกทีมสามารถมองเห็นความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ผ่านการให้ Feedback ที่สม่ำเสมอ หรือการแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของสมาชิกภายในทีม (Locke & Latham, 2019) นอกจากนี้รางวัลที่เหมาะสม ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของตัวเงินเสมอไป แต่รวมถึงโอกาสในการเติบโต ความท้าทายใหม่ ๆ หรือการได้รับการยอมรับในวงกว้าง ก็ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจ (Pink, 2022)

2) การยกย่องความสำเร็จของทีมและบุคคล การให้การยอมรับและคำชื่นชมอย่างจริงใจต่อผลงานของทีมและสมาชิกแต่ละคน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงจิตวิทยาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง (Bandura, 1997; Cameron & Green, 2020)

Self-efficacy คือ ความมั่นใจภายในของบุคคลต่อความสามารถของตนเองในการดำเนินกิจกรรมเฉพาะอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ขึ้นกับทักษะที่แท้จริงของบุคคลนั้น แต่ขึ้นกับการรับรู้ของเขาเอง (Bandura, 1997; Schunk & DiBenedetto, 2020)

องค์ประกอบหลักของ Self-efficacy

- Magnitude ความสามารถที่ตนเองคิดว่าสามารถทำได้ในระดับความยากต่าง ๆ
- Strength ความมั่นคงของความเชื่อในความสามารถนั้น
- Generality การนำความเชื่อนั้นไปใช้กับบริบทอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน

Bandura (1997) ระบุว่า Self-efficacy พัฒนาได้จาก 4 แหล่งหลัก ได้แก่

- (1) ความสำเร็จที่ผ่านมา (Mastery Experiences) การประสบความสำเร็จในอดีตช่วยเสริมความมั่นใจ
- (2) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Vicarious Experiences) การเห็นคนอื่นที่คล้ายกันประสบความสำเร็จ

(3) การสนับสนุนทางวาจา (Verbal Persuasion) การให้กำลังใจจากผู้อื่น เช่น ครู หรือผู้นำ

(4) ภาวะทางอารมณ์และร่างกาย (Physiological and Emotional States) ความวิตกกังวลหรือความเครียดอาจลด Self-efficacy

บุคคลที่มี Self-efficacy สูง จะมีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มุ่งมั่น และ ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ ในระดับทีม ถ้าสมาชิกแต่ละคนมี Self-efficacy สูง จะส่งผลให้ทีมมีความเชื่อมั่นร่วม (Collective efficacy) และสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมได้ดี (Luthans et al., 2021)

3) ระบบการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเชื่อมโยงกับผลงาน ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพต้องมีความยุติธรรม (Equity) ความโปร่งใส (Transparency) และมีความเชื่อมโยงกับผลงานจริงของบุคคลหรือทีม (Performance-based rewards) ไม่ใช่แค่ตอบแทนด้วยระบบ Seniority หรือตามตำแหน่งหน้าที่ โดยทีมสมัยใหม่ มักผสมผสานระบบ Intrinsic rewards (เช่น ความภูมิใจ ความหมายของงาน) เข้ากับ Extrinsic rewards (เช่น โบนัส ค่าชม การเลื่อนตำแหน่ง) เพื่อเสริมแรงอย่างรอบด้าน (Gagné et al., 2015)

แรงจูงใจและการให้รางวัลมิใช่แค่การ “ให้” แต่คือการออกแบบระบบและวัฒนธรรมที่ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกมีคุณค่า เห็นความหมายของงาน และเต็มใจมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

## 11.6 ความท้าทายของการทำงานเป็นทีมในยุคดิจิทัล

ยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทีมงานต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ซับซ้อนกว่าการทำงานในอดีต บทนี้มุ่งเน้นการอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับ ความท้าทายของการทำงานเป็นทีมในยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมทั้งปัจจัยด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมบุคคล และบริบทขององค์การ

### 11.6.1 การสื่อสารแบบไร้พรมแดนแต่มีช่องว่าง

การสื่อสารเป็นหัวใจของความสำเร็จของทีม แต่ในยุคดิจิทัลที่มีลักษณะการทำงานแบบ กระจายตัว (Distributed Teams) และข้ามพรมแดนมากขึ้น การสื่อสารแบบ “ไร้พรมแดน” กลับนำมาซึ่ง “ช่องว่าง” ที่ท้าทายต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมาก

1) ความล่าช้าหรือคลาดเคลื่อนของการสื่อสารระหว่างทีมที่กระจายตัว (Distributed Teams) ในทีมที่สมาชิกกระจายอยู่คนละพื้นที่หรือทำงานต่างเวลา (time zones) การสื่อสารไม่สามารถเกิดขึ้นแบบเรียลไทม์ได้เสมอ ความล่าช้าในการรับ-ส่งข้อมูล การตอบกลับล่าช้า หรือไม่ทันสถานการณ์ ส่งผลให้กระบวนการตัดสินใจช้าลง และลดความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาอย่างทันท่วงที นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ไม่เท่าเทียม ยังเป็นอีกปัจจัยที่สร้างช่องว่างในการเข้าถึงข้อมูลสำคัญของทีม

2) ความเข้าใจคลาดเคลื่อนจากการขาดการสื่อสารที่เป็นอวัจนภาษา (Non-verbal Communication) ในการสื่อสารแบบเสมือนหรือผ่านเครื่องมือดิจิทัล เช่น อีเมล หรือแชท ข้อมูลที่

เป็นอวัจนภาษา (Non-verbal cues) เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือภาษากาย ไม่สามารถถ่ายทอดได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือเข้าใจผิด โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องสื่อสารเรื่องละเอียดอ่อน ความเห็นต่าง หรือความรู้สึก ทำให้ลดความผูกพันและความร่วมมือในทีม

3) ความท้าทายของการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสื่อสาร ทีมสมัยใหม่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลากหลายวัฒนธรรม ภาษา และค่านิยม ความแตกต่างเหล่านี้ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร เช่น การตรงไปตรงมา กับ การอ้อมค้อม, ระดับการแสดงออกทางอารมณ์, และ ลำดับชั้นในองค์กร การบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสื่อสารจึงต้องอาศัยทั้งความเข้าใจ ความละเอียดอ่อน และ การสร้างกรอบการสื่อสารที่มีความชัดเจนและยืดหยุ่น

แม้ว่าการทำงานเป็นทีมในยุคดิจิทัลจะเปิดโอกาสให้การทำงานเกิดขึ้นได้ทั่วโลกแบบไร้พรมแดน แต่ช่องว่างที่เกิดจาก เวลา วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการตีความทางอารมณ์ กลับกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ผู้นำทีมต้องบริหารจัดการให้ได้ผ่านการออกแบบระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในบริบท และการสร้างวัฒนธรรมของการฟังและความไว้วางใจ

### 11.6.2 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) หมายถึง สภาวะที่บุคคลสามารถบริหารจัดการเวลา พลังงาน และความรับผิดชอบระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ให้ด้านใดด้านหนึ่งส่งผลกระทบในทางลบต่อด้านหนึ่ง เช่น การทำงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาให้ครอบครัว หรือการมีภาระส่วนตัวมากเกินไปจนกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

การรักษา “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” (Work-Life Balance) ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะเมื่อรูปแบบการทำงานออนไลน์หรือการทำงานทางไกล (remote work) กลายเป็นเรื่องปกติในหลายองค์กรทั่วโลก หัวข้อนี้จะขยายความเกี่ยวกับความท้าทายด้านสมดุลชีวิต-งานในทีมสมัยใหม่ โดยมีการอ้างอิงแนวคิดและงานวิจัยร่วมสมัย

1) การทำงานแบบออนไลน์ต่อเนื่องอาจทำให้เกิดภาวะเหนื่อยล้า (Digital Fatigue) ในสภาพแวดล้อมที่ทุกอย่างเชื่อมต่อผ่านหน้าจอ การประชุมออนไลน์ การตอบอีเมล และการสื่อสารผ่านแชทกลายเป็นกิจกรรมหลัก ส่งผลให้เกิดภาวะ Digital Fatigue ซึ่งเป็นความเหนื่อยล้าทางกายและใจจากการใช้งานอุปกรณ์ดิจิทัลตลอดเวลา โดยเฉพาะจากการประชุมแบบวิดีโอซ้ำซ้อน ความเหนื่อยล้าดังกล่าวส่งผลต่อสมาธิ ประสิทธิภาพในการทำงาน และคุณภาพชีวิตโดยรวมของสมาชิกในทีม

2) ความคลุมเครือของขอบเขตเวลางานและเวลาส่วนตัว เมื่อที่ทำงานและที่พักกลายเป็นสถานที่เดียวกัน ขอบเขตของ “เวลางาน” และ “เวลาส่วนตัว” จึงถูกเบลอลอยชัดเจน ส่งผลให้เกิดภาวะทำงานล่วงเวลาโดยไม่รู้ตัว (invisible overtime) ซึ่งบั่นทอนคุณภาพชีวิตและสุขภาวะจิต การขาดกรอบเวลาทำงานที่ชัดเจนยังอาจนำไปสู่ความรู้สึกผิดเมื่อต้องหยุดพัก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูพลังงานและสุขภาพจิตของทีม

3) การจัดตารางเวลาร่วมกันของทีมข้ามโซนเวลา ในทีมที่มีสมาชิกอยู่คนละประเทศหรือทวีป ความแตกต่างของโซนเวลา (Time Zone Differences) เป็นความท้าทายในการกำหนดเวลาประชุม การอัปเดตงาน และการตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะหน้า โดยการทำงานที่ต้อง “เสียสละเวลา” บางส่วนของวัน เช่น ประชุมตอนดึกหรือเช้ามาก อาจกระทบต่อความสมดุลในชีวิตส่วนตัวโดยเฉพาะในระยะยาว

#### องค์ประกอบสำคัญของ Work-Life Balance

- (1) การบริหารเวลา (Time Management) ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุล เช่น แบ่งเวลาให้กับครอบครัว สุขภาพ งานอดิเรก และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Greenhaus & Allen, 2011)
- (2) ขอบเขตที่ชัดเจนระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Boundary Clarity) การมีเส้นแบ่งระหว่างเวลางานกับเวลาส่วนตัว เช่น ไม่ตรวจอีเมลงานนอกเวลาทำการ หรือมีพื้นที่ทำงานแยกจากพื้นที่พักผ่อน (Kossek et al., 2012)
- (3) ความพึงพอใจในทั้งสองด้าน (Satisfaction and Well-being) ผู้ที่มีสมดุลชีวิตกับงานที่ดี มักรายงานว่ามีความพึงพอใจในชีวิตมากขึ้น มีสุขภาพจิตที่ดี และมีแรงจูงใจในงานสูงขึ้น (Allen et al., 2020)

#### ประโยชน์ของ Work-Life Balance

การมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ไม่เพียงแต่เป็นแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย แต่ยังมีผลกระทบเชิงบวกอย่างลึกซึ้งต่อบุคลากรและองค์กรในหลายมิติ ดังนี้

(1) ลดความเครียดและภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) เมื่อบุคลากรสามารถจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว จะช่วยลดความรู้สึกเหนื่อยล้าเรื้อรังและความเครียดจากการทำงานหนักเกินไป ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของภาวะหมดไฟ (burnout) การมี Work-Life Balance ที่ดี ช่วยให้บุคลากรรู้สึกสดชื่นและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

(2) ส่งเสริมสุขภาพจิตและกายของพนักงาน สมดุลที่ดีระหว่างชีวิตและงานช่วยให้บุคลากรมีเวลาในการดูแลสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น การออกกำลังกาย การพักผ่อน และการใช้เวลาคุณภาพกับครอบครัว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและลดอัตราการลาป่วยในระยะยาว

(3) เพิ่มความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรที่รู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวของตน มักมีความภักดีและมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น พวกเขาจะมีแรงจูงใจสูงในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานเป็นทีม การสร้างนวัตกรรม และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

(4) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การส่งเสริม Work-Life Balance ไม่ใช่เพียงการให้สวัสดิการแก่พนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพในคุณค่าของบุคลากร ส่งเสริมความยืดหยุ่น และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป Work-Life Balance เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงระหว่างความสุขของบุคลากร และความสำเร็จขององค์กร ซึ่งไม่เพียงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล แต่ยังเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในโลกยุคใหม่

### 11.6.3 ความท้าทายด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว

ในยุคการทำงานแบบดิจิทัล ความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของทีมงานเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากขึ้นอย่างยิ่ง เนื่องจากการพึ่งพาเทคโนโลยีระบบคลาวด์ (Cloud-based systems) การทำงานทางไกล (Remote work) และแพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ ทำให้ทีมในองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ไม่เคยพบในระบบการทำงานแบบดั้งเดิม

1) การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเมื่อทำงานผ่านระบบคลาวด์หรือทางไกล การใช้งานเครื่องมือ เช่น Google Workspace, Microsoft 365 หรือระบบจัดการโครงการ (เช่น Asana, Trello, Slack) ผ่านอินเทอร์เน็ตช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน แต่ย่อมเสี่ยงต่อการถูกโจมตีจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เช่น การโจมตีแบบฟิชชิ่ง (phishing) หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (unauthorized access) (Cisco, 2023)

องค์กรจำเป็นต้องลงทุนในมาตรการด้าน Cybersecurity เช่น การเข้ารหัสข้อมูล (Data encryption) การตรวจสอบสิทธิ์หลายปัจจัย (Multi-factor authentication: MFA) และการกำหนดสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลอย่างเข้มงวด (Access control policies) เพื่อปกป้องข้อมูลสำคัญของทีม

2) ความไม่ไว้วางใจต่อแพลตฟอร์มออนไลน์ในการทำงานที่ต้องใช้ข้อมูลสำคัญ บุคลากรบางกลุ่มอาจรู้สึกไม่มั่นใจในการแชร์หรือจัดเก็บข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรที่มีข้อมูลผู้ใช้ที่ต้องได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย เช่น PDPA (Tikkinen-Piri, Rohunen, & Markkula, 2018) การสร้างความไว้วางใจในแพลตฟอร์มจึงขึ้นอยู่กับความโปร่งใสของผู้ให้บริการ การมีนโยบายความเป็นส่วนตัวที่ชัดเจน และความสามารถของทีมไอทีในการกำกับดูแลข้อมูล

3) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานเป็นทีมไม่ควรละเลยหลักจริยธรรม เช่น การไม่สอดแนมการทำงานของผู้อื่นเกินควร การไม่ใช้ข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ที่ไม่ได้รับความยินยอม และการปกป้องสิทธิส่วนบุคคลของสมาชิกในทีม (Floridi & Taddeo, 2016) ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแนวทางจริยธรรมของทีมที่ชัดเจน เช่น Digital Ethics Code of Conduct ซึ่งอาจครอบคลุมแนวปฏิบัติเรื่องการใช้เทคโนโลยี, การรักษาความลับ, และการเคารพความเป็นส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน

ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวเป็นความท้าทายที่ต้องได้รับการจัดการอย่างรอบคอบในการทำงานเป็นทีมยุคดิจิทัล องค์กรที่สามารถสร้างมาตรฐานเทคโนโลยีที่ปลอดภัย และวัฒนธรรมการใช้งานอย่างมีจริยธรรม จะมีความได้เปรียบในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการทำงานที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

### 11.7 บทสรุป

การทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในโลกที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล ความซับซ้อนของปัญหา และความคาดหวังที่หลากหลายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงต้องอาศัยการรวมตัวของบุคลากรที่มีความสามารถ แต่ต้องมุ่งเน้นที่องค์ประกอบสำคัญ เช่น เป้าหมายร่วม บทบาทชัดเจน ความไว้วางใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม

โมเดล GRPI เป็นกรอบแนวคิดที่มีประโยชน์ในการพัฒนาโครงสร้างและการทำงานของทีม โดยช่วยให้องค์กรสามารถประเมินและปรับปรุงทีมให้ทำงานได้อย่างเป็นระบบ พร้อมรับมือกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างเขตเวลา การจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน หรือการป้องกันความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว

นอกจากนี้ การเข้าใจลักษณะและประเภทของทีม เช่น ทีมข้ามสายงาน ทีมเสมือน หรือทีมเชิงนวัตกรรม ช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบทีมให้เหมาะสมกับบริบทงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องการความคล่องตัว การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ท้ายที่สุด การสร้างทีมที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการปรับตัว จะเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคที่ความร่วมมือ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมเป็นพลังขับเคลื่อนหลักของความสำเร็จในระยะยาว

## 11.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของ “ทีมงานที่แท้จริง” และวิเคราะห์ความแตกต่างที่สำคัญเมื่อเทียบกับกลุ่มงานทั่วไป พร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในองค์กร
2. วิเคราะห์องค์ประกอบของ GRPI Model โดยอธิบายว่าแต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกันอย่างไรในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ
3. เลือกประเภทของทีมในองค์กรสมัยใหม่หนึ่งประเภท (เช่น ทีมข้ามสายงาน หรือทีมเสมือน) และอธิบายข้อดี ข้อจำกัด และบริบทที่เหมาะสมในการนำไปใช้
4. อภิปรายบทบาทของผู้นำทีมในบริบทของทีมที่มีความหลากหลายสูง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล
5. อธิบายความสำคัญของการเรียนรู้และปรับตัวของทีมงาน พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ทีมจำเป็นต้องใช้ความสามารถนี้เพื่อความอยู่รอดและเติบโต

## 11.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior, 116*, 103341.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior, 36*, 157–183.
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Beckhard, R. (1972). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review, 41*(4), 29–40.
- Bell, S. T., & Kozlowski, S. W. J. (2022). Virtual teams: An overview of current research and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 341–366.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2020). What

- types of leadership behaviors are functional in teams? *Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management* (5<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Cisco. (2023). *Cybersecurity threat trends: 2023 midyear report*. Retrieved from <https://www.cisco.com>
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184.
- Daft, R. L. (2022). *Organization Theory and Design* (14<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2018). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. Jossey-Bass.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2022). The role of trust in organizational settings. *Academy of Management Journal*, 65(1), 15–41.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2022). Enhancing team effectiveness through self-management. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 415–429.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation:

- Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347–360.
- Floridi, L., & Taddeo, M. (2016). What is data ethics? *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2083), 20160360.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. Retrieved from <https://www.gallup.com/>
- Gartner. (2021). *The Future of Work Reinvented: Hybrid, Networked, and Inclusive*. Retrieved from <https://www.gartner.com>
- Gibson, C. B., Gibbs, J. L., & Stanko, T. L. (2014). Including the “I” in virtuality and modern job design: Extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence. *Organization Science*, 25(6), 1867–1889.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 100–109.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. Berrett-Koehler Publishers.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3<sup>rd</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hughes, M. (2022). *Managing and Leading Organizational Change*. Routledge.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (2006). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency

- perspective on the conflict–performance relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Kahn, W. A. (2021). Psychological conditions for personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO’s strategies for defeating the devil’s advocate and driving creativity throughout your organization*. Crown Publishing.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2020). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Spotify Labs.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112–128.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lee, F., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing teams and psychological safety. *Harvard Business Review*.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Levi, D. (2020). *Group Dynamics for Teams* (6th ed.). SAGE Publications.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (2021). Positive organizational behavior: Toward a dynamic capabilities model. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 22–42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Portfolio.
- Mortensen, M., & O’Leary, M. B. (2018). *Networked teams: How to lead when everyone is remote*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese*

- companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies.* Princeton University Press.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.* Sage.
- Pink, D. H. (2022). *Drive: The surprising truth about what motivates us.* Riverhead Books.
- Pisano, G. P. (2019). *Creative construction: The DNA of sustained innovation.* PublicAffairs.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2021). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems, 50*(4), 18–36.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Routledge.
- Reeves, M., Lang, N., & Carlsson-Szlezak, P. (2021). The new logic of competition. *Harvard Business Review, 99*(6), 76–87.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. *re:Work by Google.*  
<https://rework.withgoogle.com>
- Rubin, R. S. (2022). Setting goals that matter: A contemporary approach to performance management. *Journal of Management Practice, 28*(2), 115–130.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice.* Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2020). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist, 75*(4), 522–536.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management, 54*(4), 599–622.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works.* Grand Central Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*

- Organization. Doubleday.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2021). *Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 39(2), 123–132.
- Sinek, S. (2019). *The Infinite Game*. Portfolio.
- Sutherland, J., & Sutherland, J. J. (2019). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Currency.
- Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2020). *Teams That Work: The Seven Drivers of Team Effectiveness*. Oxford University Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2021). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. CPP, Inc.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, 34(1), 134–153.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2021). *Managing intercultural conflict effectively* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
- Wageman, R. (2020). *Critical Success Factors for Creating Outstanding Teams*. Harvard University Working Papers.
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2020). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Harvard Business Review Press.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3<sup>rd</sup> ed.). BPS Blackwell.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2018). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wheelan, S. A. (2021). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (6<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2020). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330, 686–688.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.