บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเป็นลำดับตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ
   1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
   1.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
2. การพัฒนาทีมสุขภาพ
3. กระบวนการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ
4. การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ

1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ทีม (Team) ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานหมายถึง ชุด หมู่ คณะ (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน, 2525, 2530)

ทีม (Team) เป็นที่รวมของบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนต้องการประสิทธิผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (อรุณ รักธรรม, 2524) ทีมงานจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คน มาทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและมีแบบแผนของพฤติกรรมทางสังคมที่แสดงต่อกัน

เอดการ์ ไชน์ (Edgar Schein, 1965) กล่าวว่า ทีม หมายถึง คนจำนวนหนึ่ง ซึ่งสังคมมีความเกี่ยวข้องกัน มีความเห็นอกเห็นใจกัน และรับรู้ว่าพวกเขาเป็นพวกเดียวกัน

ไดเยอร์ (Dyer, 1977) ได้ให้คำจำกัดความของทีมว่า ทีมเป็นการรวมกันของบุคคล ซึ่งมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมาย

เดฟ ฟรานซิส และ ดอน ยัง (Dave Francis and Don Young, 1977) ได้ให้ความหมายของทีมว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบที่จะทำงานนั้น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

อเลกซ์ เจ ดูแคนนิส และ แอนน์ เค โกลิน (Alex J. Ducanis and

Anne K. Golin, 1979) ให้คำจำกัดความของทีมว่า ทีม หมายถึง บุคคลหลายสาขาวิชาชีพที่มีความชำนาญในเฉพาะสาขามาร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบริการให้กับผู้มารับบริการ

นภดล ลิ้มสุวัฒน์ (2529) ให้ความหมายของทีมว่า ทีม คือ บุคคลมากกว่า 1 คน มารวมตัวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน มีปฏิกริยาและการรับรู้ต่อการรวมกันของทีม

ประเภทของทีม ทีมงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ทีมงานภายใน (Intradisciplinary Team) เป็นทีมงานภายในองค์กร ประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างในระดับความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน ทีมงานภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้กันมาก ในองค์กรแม้สมาชิกแต่ละคนของทีมจะมีระดับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน เมื่อมาร่วมทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนจะยึดเป้าหมายและแผนงานของทีมเป็นสำคัญ

ประเภทที่ 2 ทีมระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary Team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่างวิชาชีพ หรือต่างหน่วยงาน เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเมื่องานที่ทำจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาเฉพาะ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรงมาทำงานร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ เช่น ทีมสุขภาพ (Health Team)

ประเภทที่ 3 ทีมงานระหว่างองค์กร (Intersectoral Team) เป็นทีมงานที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมงานในลักษณะนี้จำเป็นเมื่องานที่ทำเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ซึ่งต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์กรมาร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2529)

การทำงานเป็นทีมนั้น ผลงานจะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ผู้ร่วมงานจะต้องมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมไว้หลายประการดังนี้

บริลล์ (Brill, 1976) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีการร่วมมือร่วมใจกัน ติดต่อสื่อสารและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

เดฟ โฮลเดอร์ และ ไมค์ วาร์เดิล (Dave Holder and Mike Wardle, 1981) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มพิเศษที่มีการนำเอาบุคคลมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และในกระบวนการของการนำไปสู่ผลสำเร็จนั้นบุคคลในกลุ่มจะเรียนรู้จากกัน มีความคิดริเริ่ม และมีการทำนายในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ไคธ เดวิส (Keith Davis, 1979) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาทำกิจกรรมร่วมกัน โดยให้ความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อพัฒนากิจกรรมนั้น ๆ ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

พอล พิเกอร์ และ ชาลส์ เอ ไมเยอร์ (Paul Pigor and Chales A.Myer, 1969) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานที่มีการประสานงานกันอย่างดีและมีความสอดคล้องอย่างมีประสิทธภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ฮั้นท์ (Hunt, 1979) ให้ความหมายของการทำงานร่วมกันเป็นทีมว่าเป็นการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการวางแผนทั้งของแต่ละบุคคลและแผนของทีม เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยที่บุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะนั้น ต่างมีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะที่ร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีการช่วยเหลือสนับสนุนกัน เพื่อให้งานที่ทำบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ทีมงานกำหนดไว้ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2529)

สมชาย นวารัตน์ (2521) กล่าวว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมหมายถึง กลุ่มบุคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคลากรร่วมปฏิบัติงานเป็นทีม มีการประสานงานกัน ออกความคิดเห็นให้ความร่วมมือ เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือ และประสานงานกันอย่างดีเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ในการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้สมาชิกทำงานเป็นทีมควรพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีมด้วย ทีมงานที่ดีจำเป็นจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ (Formal Structure) และที่ไม่เป็นทางการ (Informal Structure) (มนูญ วงศ์นารี, 2520) ในด้านองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายและคำกำจัดความต่าง ๆ ไว้ดังนี้

อเล็ก เจ ดูดานีส์ และ แอนน์ เค โกลิน (Alexe J. Ducanis and Anne K.Golin, 1979) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

ประการที่ 1 ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมสหสาขาวิชา (Interdisciplinary Team) ส่วนมากจะเป็นวิชาชีพ พวกที่ไม่ได้เป็นวิชาชีพก็อาจจะเป็นสมาชิกของทีมได้ เช่น ผู้มารับบริการ แต่อย่างไรก็ตาม อย่างน้อยในทีมหนึ่ง ๆ ก็ควรจะต้องมีวิชาชีพอยู่ด้วย

ประการที่ 2 มีการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face To Face) มีการติดต่อสื่อสาร โดยทางตรงและรวดเร็ว มีการเขียนรายงาน ในกรณีฉุกเฉินอาจจะใช้วิทยุหรือโทรศัพท์ก็ได้

ประการที่ 3 มีการกำหนดตัวผู้นำ ผู้นำทีมก็จะมีการเปลี่ยนไปตามลักษณะของงาน

ในการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้สมาชิกทำงาน ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของทีมด้วย การจัดรูปแบบของกลุ่มหรือทีมงานนั้น จำเป็นจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ (Formal Stricture) และไม่เป็นทางการ (Informal Stricture) (มนูญ วงศ์นารี, 2520) กลุ่มงานหรือทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์การ (Organization) คือ จัดในรูปเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นหน่วย เป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการประจำชุดต่าง ๆ ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น ที่มีองค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มขึ้นอีกได้ตามความเหมาะสม และตามวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้ 1) คณะกรรมการ (committee) 2) คณะทำงาน (Task force) 3) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad-hoc committee) 4) ทีมงาน (Project team) 5) กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้านเฉพาะเรื่อง (Special groups and clubs) (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531)

ดักลาส แมกแกรเกอร์ (Douglas Macgrager, 1960) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพว่า 1) บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมีลักษณะไม่เป็นแบบทางการมากนัก สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกไม่ตึงเครียด และมีความสะดวกสบายในการทำงาน 2) สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และอภิปรายปัญหาร่วมกัน 3) สมาชิกของทีมงานเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนพร้อมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมงานด้วย 4) สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ตั้งใจฟังความเห็นของผู้อื่นพยายามค้นหาข้อดีจากความเห็นนั้น 5) สมาชิกจะมีความเห็นที่ลงรอยกันหรือไม่ก็ตาม จะไม่มีการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมตาม แต่จะหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป 6) การตัดสินใจของทีมงานมักจะเป็นความเห็นของทุกฝ่ายร่วมกันเป็นส่วนใหญ่

7) ในทีมงานควรมีการติเพื่อแก้ไข และเสริมสร้างมากกว่าการติเพื่อทำลาย 8) สมาชิกในทีมงานมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหา และการทำงานของทีมได้ตลอดเวลา 9) มีการมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคนในทีมงาน และต่างก็ยอมรับในงานนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ 10) หัวหน้าทีมต้องไม่ใช้อำนาจ ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เสมอ กิจกรรมกลุ่มมักจะเป็นไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จมากกว่าจะแสดงหรือใช้อำนาจกัน 11) ทีมงานมักจะมีการตรวจสอบ หรือทบทวนการทำงานของทีมอยู่เสมอว่าได้ผลหรือไม่ เพียงใดอะไรบ้างที่เป็นปัญหา ถ้าพบปัญหาต้องช่วยกันค้นหาสาเหตุ หาแนวทางในการแก้ไขและดำเนินการแก้ไขให้ปัญหานั้นสิ้นสุดโดยเร็ว

แนวคิดของ เรนซิส ไลเคิร์ท (Rensis Likert, 1980) เกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้ 1) สมาชิกในทีมมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ทั้งที่เป็นผู้นำทีมและสมาชิกทีมอย่างดี มีการติดต่อสัมพันธ์กัน 2) ทีมงานต้องมีเวลานานพอที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่สมาชิกในทีมงาน 3) สมาชิกทุกคนมีความผูกพันกับทีมงาน ผู้กำกับและสมาชิกด้วยกันเป็นอย่างดี 4) ผู้กำกับและสมาชิกแต่ละคนมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูง 5) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือค่านิยม มีความพอใจในวัตถุประสงค์ หรือค่านิยมที่ตนกำหนดขึ้นมา 6) มีการจูงใจสมาชิกให้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์ และทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว 7) กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหาการตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลเป็นไปด้วยบรรยากาศที่ดีเต็มไปด้วยความรักการยอมรับและเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อให้งานสำเร็จ 8) ผู้นำของทีมเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้มีความรัก ความอบอุ่น การช่วยเหลือและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะสร้างความแตกแยก แข่งขัน หรือต่อสู้กัน 9) ให้โอกาสแก่สมาชิกในทีมได้มีการพัฒนาตนเองตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล 10) การคัดเลือกหัวหน้าทีม ควรทำด้วยความรอบคอบ ควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคล

ไมค์ วูดค็อก (Mike Wookcock, 1979) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดี 9 ประการ คือ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and agree goals) การทำงานเป็นทีมควรมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน ซึ่งสมาชิกของทีมต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง 2) มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน (Openness and Confrontation) การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมต้องเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา ต้องเข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน 3) มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน (Sup-

port and Trust) สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงใจ มีโอกาสพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม 4) มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน (Co-operation and Conflict) เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงานต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ข้อขัดแย้งภายในทีม เป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย 5) มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว (Sound Procedures) การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก มีการให้คุณให้โทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือขั้นเงินเดือนเพื่อให้สมาชิกมีความกล้าในการแสดง ความคิดเห็น หรือพูดในสิ่งที่ถูกต้องต่อการทำงาน 6) มีผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ผู้นำภายในทีมควรจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ได้ตามสถานการณ์ ผู้นำทีมนอกจากจะเป็นผู้นำที่ดีแล้ว ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย 7) มีการทบทวนการทำงานของทีมสม่ำเสมอ (Regular Review) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำใน ระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้ 8) มีการพัฒนาบุคล (Individual Development) มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้ความรู้ ความสารถมาใช้การทำงาน 9) มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดี (Sound inter-Group Relations) การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ต้องฟังความคิดเห็นของกลุ่มอื่น ทำความเข้าใจแนวความคิดหรือปัญหาของกลุ่มอื่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

นิพนธ์ จิตรภักดี (2528) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมว่ามี 3 ลักษณะ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกในกลุ่ม ทีมงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมควรมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน มีทักษะในการทำงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยผู้นำที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี อดทน ตั้งใจจริงไม่หงุดหงิดในความล่าช้า และไม่ค่อยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญกับปัญหายุ่งยากก็ยอมรับผิดได้ พยายามให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่บังคับกลุ่มในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้ทำบ้างที่สำคัญ คือ มีความสามารถในการชักจูงให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่ม สามารถใช้ความขัดแย้งนั้น ๆ ในทางสร้างเสริม เพราะความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในกลุ่มซึ่งอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่งานของกลุ่มได้ ถ้าเราเชื่อว่า "ความคิดที่แตกต่างกันนั้นจะทำให้เกิดเป้าหมายและวิธีการที่ดีกว่าเดิม" อย่างไรก็ตามความขัดแย้งนี้ อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มเหมือนกัน ดังนั้น ผู้นำกลุ่มที่ดีควรจะต้องรู้ว่าทำอย่างไร จึงจะใช้ความขัดแย้งของกลุ่มให้เป็นไปในทางสร้างเสริมได้ มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก เอาใจใส่กลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกให้เขามีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน มีความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละ

คน มีความรอบรู้และความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลงาน 3) องค์ประกอบด้านการจัดกลุ่ม ประกอบด้วยมีเป้าหมายของกลุ่มชัดเจนมีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีวิธีทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบ ซึ่งสมาชิกเข้าใจอย่างดี มีรูปแบบการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในกลุ่ม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ มีการจัดเงื่อนไขในการ

มนูญ วงศ์นารี (2520) กล่างถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มที่เป็นที่แน่ชัด ชัดแจ้งที่ทุกคนเข้าใจและเต็มใจที่จะเอาตัวเองเข้าผูกพันกับเป้าหมายร่วมนั้น ๆ อย่างแท้จริง 2) มีความเข้าใจในฐานะบทบาทตลอดจนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ 3) เข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับของคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ 4) สมาชิกของกลุ่มจะมีทัศนคติยึดถือว่า หน้าที่การงานที่ปฏิบัติ (Function) จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ (Form) เป็นตัวกำหนดหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ (Function) นั้นก็คือว่า Form Follows Function มิใช่ Function follows Form 5) มีพฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะทำงานร่วมกับคน (Work with people) มิใช่เป็นแบบทำงานบนหัวคน (Work on people) 6) สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะต้องรู้จักตัวของตัวเอง ได้อย่างเพียงพอต่อการที่จะเข้าใจเกี่ยวกับตัวเองได้อย่างแท้จริง 7) นอกจากแต่ละคนจะรู้จัก และเข้าใจตัวเองได้ดีเพียงพอแล้วก็ต้องรู้จัก และเข้าใจเพื่อนร่วมทีมได้เป็นอย่างดีเพียงพออีกด้วย 8) การวางแผนตลอดจนการดำเนินกิจกรรมการงานใด ๆ ภายในกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ทุกคนที่อยู่ในกลุ่ม ได้มีส่วนร่วมในการนั้น ๆ ด้วยอย่างเต็มที่ 9) จะมีการประชุมกลุ่มซึ่งอาจจะเป็นประจำเดือน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเปิดช่องให้นำเอาปัญหาออกมาพูดกัน. เพื่อการปรึกษาหารือเสนอแนะและเพื่อการกระชับความสามัคคีภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น 10) กระบวนการสื่อสารภายในกลุ่มจะมีแต่บรรยากาศของความเปิดเผยจริงใจและไว้วางใจต่อกันสูงจนกระทั่งทุกคนกล้าที่จะพูดอย่างที่ตนรู้สึก และอย่างตรงไปตรงมา 11) จะมีปฏิกริยาโต้ตอบ หรือความขัดแย้งในความคิดเห็น (Idea Conflict) ขณะเดียวกันความขัดแย้งในทางส่วนตัว (Personal Conflict) จะมีน้อย 12) การขจัดข้อขัดแย้งภายในกลุ่ม จะใช้วิธีการแบบเผชิญหน้าแก้ปัญหากันด้วยข้อมูล โดยมุ่งหวังต่อความเข้าอกเข้าใจและการสื่อสารที่ดีระหว่างกันและกัน 13) จะมีการใช้ประโยชน์ และประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละคนให้ได้ผลร่วมกันสูงสุด 14) การตัดสินใจใด ๆ ภายในกลุ่มจะอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) แทนข้อมูลที่เป็นเพียงความรู้สึก (Felt) 15) ภาวะการเป็นผู้นำภายในกลุ่มจะไม่เป็นไปในลักษณะที่ว่านายคนเดียวเท่านั้น ที่ผูกขาด แต่อาจจะเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นล่าง ๆ ได้ 16) จะมีหัวหน้าทีมที่ไม่เพียงนักพูดที่ดีที่เก่งเท่านั้น แต่เขาจะต้องเป็นนักฟังที่ดีและที่

ตั้งใจอีกด้วย 17) กรณีสมาชิกใหม่เข้าสังกัดในทีม จะมีวิธีการปฏิบัติที่จะปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนความคาดหวังของคนใหม่ให้สอดคล้อง และเข้ากันได้กับกลุ่มอย่างปัจจุบันทันด่วน 18) สมาชิกในกลุ่มมีการยอมรับนับถือและเคารพในความรู้- ความสามารถของแต่ละคนในแต่ละด้านอย่างเต็มที่ 19) จะมีบรรยากาศขององค์กร เช่น ระบบการให้คุณให้โทษระบบการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือนที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อการที่จะทำให้คนกล้าคิด กล้าพูด กล้าเขียน และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง 20) จะมีหัวหน้าทีมที่เป็นแบบอย่างได้ ทั้งในแง่มาตรฐานความประพฤติส่วนตัว และในแง่มาตรฐานความประพฤติในการทำงาน

ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตร จงวิศาล (2527) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ จุดมุ่งหมาย ต้องกำหนดให้เหมาะสม กระจ่าง และแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม การสื่อสาร ต้องกระจ่ายแม่นยำ เป็นสองทางและทั่วถึง การมีส่วนร่วม สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การเป็นผู้นำ จะต้องเป็นพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นพรสวรรค์หรือพรแสวง การมีอิทธิพล ต้องมีต่อกลุ่มกระจายทั่วและเท่ากันตามความชำนาญและความสามารถ (ไม่ใช่อำนาจ) การตัดสินใจ ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และโดยสมาชิกส่วนใหญ่ การขัดแย้ง ควรมีบ้างจะได้มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน แต่อย่ามีมากจนเป็นสาเหตุของการแตกความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของเป้าหมาย ความเชื่อ ความพอใจและการยอมรับ ความสามารถในการแก้ปัญหา แก้ปัญหาสำเร็จอย่างถาวรและลงทุนต่ำ ความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน

ทศพร ประเสริฐสุข (เอกสารอัดสำเนา มปป.) ได้มีความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมไว้ 3 ลักษณะ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน (The will to work) ได้แก่การอยากที่จะทำงานร่วมกัน ภักดีและซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้ มีทักษะในการทำงาน (The skill to work) เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้ มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี (Cooperation and Coordination) ยืดหยุ่นในบทที่แสดงออกและการแสดงภาวะผู้นำ มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (Human Relation) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืนกัน มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม 2) องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม กลุ่มควรมีผู้นำที่มีความสุข มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ อดทน ตั้งใจฟัง ไม่หงุดหงิดในความล่าช้าและไม่ค่อยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหายุ่งยากยอมรับผิดได้พยายามให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นโดยทั่วกัน ไม่บังคับกลุ่มในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำบ้าง อันนี้ยึดหลักการที่เรียกว่า Management by Participation รู้จักการนำเอากระบวนการของมูล

เหตุจูงใจที่แตกต่างกันมาใช้ (different motivational process) เอาใจใส่ต่อกลุ่มเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกให้เขามีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน รู้จักใช้ข้อขัดแย้งเพื่อการสร้างเสริม (construction use of conflict) โดยให้ทุกคนเข้าใจว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอในกลุ่มและอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรได้ หากเราเชื่อว่า "ความคิดที่แตกต่างกันนั้นทำให้เกิดเป้าหมายและวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้" แต่ก็อาจเป็นสิ่งกีดขวางการทำงานเหมือนกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้ว่า ทำอย่างไรจึงจะใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องสร้างเสริมให้ได้ 3) องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงผลงาน มีระบบระเบียบ สมาชิกเข้าใจระเบียบอย่างดี จัดรูปแบบให้ประสานงานกันให้ดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในกลุ่ม แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ จัดเงื่อนไขในการเสริมแรงให้ดี

อุทัย บุญประเสริฐ (2531) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มี 3 ประการ คือ 1) ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน ในการทำงานทีมนั้นผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงานเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำให้กลุ่มทำงาน และการสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งให้มีขึ้นและรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ต่อไปได้ ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญที่ดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีการร่วมคิดร่วมปรึกษาหารือ 2) สมาชิกของทีมงาน เมื่อพูดถึงองค์ประกอบด้านสมาชิกส่วนใหญ่เรามักจะเข้าใจกันว่า หมายถึง เรื่องความรู้ความสามารถในงานเป็นหลักสำคัญ แต่ในเรื่องการทำงานทีมนั้นสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องประกอบด้วย การมีเจตนาดี และมีความตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาแอบแฝงในการมาเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือของทีมงาน การมีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ การมีความสำนึกและตระหนักถึงคุณค่า และความสำคัญของการทำงานแบบเป็นทีม ด้วยคุณลักษณะเหล่านี้ บทบาทของแต่ละบุคคลในกลุ่มจะโน้มเอียงไปทางด้านที่มีบทบาทและพฤติกรรมในเชิงเน้นการทำงาน (Task oriented) และในเชิงการสร้างความสัมพันธ์ (Relation oriented) 3) แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน เรื่องแบบแผนของกลุ่ม หรือที่อาจเรียกอีกอย่างว่า การจัดรูปแบบกลุ่มนั้นมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มและการกำหนดแบบแผนของการทำงานในกลุ่มเป็นอันมาก เป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกัน ตรงกัน ทำให้สมาชิกสามารถช่วยกันทำงานไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่ต้องให้ใครคอยสั่งคอยกำกับ ช่วยกันเองได้ เพราะรู้ทิศทางในการทำงานชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการประสานงานและกำหนดตัวเชื่อมได้เหมาะสม สามารถกำหนดลักษณะและขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับงาน และแบบแผนของการทำงานที่ประสานกับแบบเป็นทีมได้ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารและกำหนดกลไกในการติดตามกำกับตลอดจนประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back information) ซึ่งช่วยให้สามารถปรับปรุงงานร่วมของทีม หรือแสวงหาวิธีการ

018910

ใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ที่เหมาะสมกว่า และวิธีการเสริมแรงในการทำงาน แบบกลุ่ม สำหรับสมาชิกของกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นนี้พอจะสรุปได้ว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมีอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านโครงสร้างการทำงาน องค์ประกอบด้านโครงสร้างการทำงานจะต้องมีเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด มีความชัดเจนและทุกคนยอมรับ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนทำให้แต่ละคนเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งตนเอง และทราบความสัมพันธ์กับงานของผู้อื่น มีระบบการสื่อสารที่ดีและระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น 2) ด้านบุคลากร องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วย ประการแรก ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งมีเทคนิคการจูงใจสมาชิก มีความรอบรู้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผลงานและมีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก ประการที่สองสมาชิกที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความชำนาญงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีและมีมนุษยสัมพันธ์ 3) ด้านบรรยากาศ องค์ประกอบด้านบรรยากาศ ประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวกและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปด้วยดี มีความไว้วางใจกัน

2. การพัฒนาทีมสุขภาพ

การพัฒนาทีม (Team development) คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการทำให้ทีมงานทำงานได้ผลผลิตสูงอย่างแท้จริง (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2502)

การสร้างทีม (Team Bilding) หมายถึง วิธีปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กลุ่มได้วางไว้ (มนูญ วงศ์อารี, 2520) ทีมงานแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ทีมงานที่มีอยู่แล้วและทีมงานที่สร้างขึ้นใหม่ ซึ่งอาจได้แก่ ทีมงานในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นใหม่ การพัฒนาทีมงานโดยทั่วไปจะเริ่มเมื่อองค์การรู้สึกว่ามีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นและมีความเห็นว่า จะต้องปรับปรุงสภาพการณ์บางอย่าง การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพนั้น ถึงแม้จะมีทีมสุขภาพเกิดขึ้นมานานแล้วก็ตาม การทำงานนั้นยังไม่มีการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีม แต่จะต่างคนต่างทำ และมีการปรึกษาส่งต่อแก่กันเท่านั้น เมื่อมีการนำการทำงานมาร่วมกันเป็นทีมก็ควรจะมีการสร้างทีมงานขึ้นมาก่อน

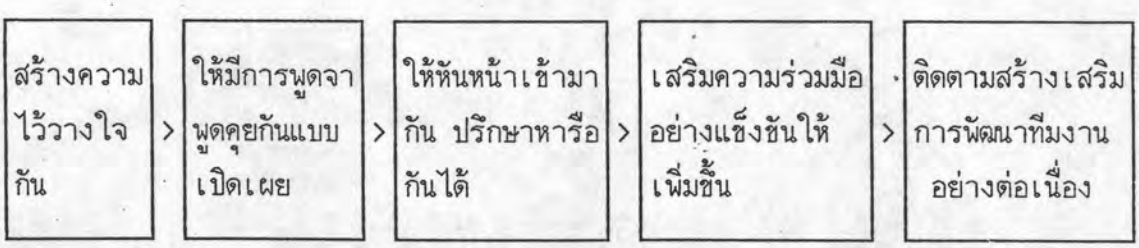
นภดล ลิ้มสุรัตน์ (2529) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานใหม่ไว้ ดังนี้ 1) ชี้และอภิปรายเป้าหมายของทีม ขอบเขตของงาน และระยะเวลาการทำงาน 2) ชี้แจงและอภิปรายขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน และให้สมาชิกอภิปรายว่า ตนคาดหวังให้บุคคลอื่นมีหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับตนอย่างไร 3) ชี้แจงโครงสร้างขององค์การความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และกฎระเบียบขององค์กร 4) สร้างกลไกการสื่อสารภายในทีม

เช่น วิธีประชุม วิธีเขียนบันทึกข้อความ วิธีรายงาน วิธีพบปะอย่างไม่เป็นทางการ โดยบอกกล่าวให้สมาชิกทุกคนทราบและตกลงกันว่าควรจะใช้อย่างไร 5) จัดเตรียมการประชุมเพื่อติดตามผลงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2531) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาทีมงานและประยุกต์นำมาใช้ไว้ดังนี้ การพัฒนาทีมมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การไม่ระแวงกันเป็นบันไดขั้นแรกที่นำไปสู่การเปิดเผยสู่การปฏิบัติต่อกันโดยความจริงใจและการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้สึกว่า ความขัดแย้ง หรือความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่จะเป็นปัญหาที่ช่วยกระตุ้นให้นำไปสู่วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญของทีมงานที่ดีคือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การพูดจาพูดคุยกันแบบเปิดเผย การสร้างความคุ้นเคย อันนำไปสู่การพูดจา พูดคุย การโอภาปราศรัยกันแบบเปิดเผย เป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานน้ำใจ และประสานความร่วมมือ เริ่มต้นด้วยการพูดจาพูดคุย ซักถามโต้ตอบกันได้แบบเปิดเผยจริงใจ คนที่มารวมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมนั้น มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในการรับรู้และการทำความเข้าใจให้ตรงกัน ความคุ้นเคยโดยพื้นฐานจากความไว้วางใจกัน ย่อมจะนำไปสู่การพูดจา การเจรจา การแสดงความคิดความเห็นต่อกันอย่างเปิดเผย โดยมีความรักความเข้าใจและความไว้ใจในผู้อื่น เป็นเครื่องช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยในการแสดงออกต่อกัน รู้วิธีพูดจาที่เหมาะสม รู้บทบาทในการพูดและการแสดงออกที่เหมาะสมในกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน 3) การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ถ้ามีการไว้วางใจกันได้มีการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เมื่อเกิดปัญหาหรือรู้สึกขัดแย้ง และมีการพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย อาจทำได้โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาตีแผ่ มาร่วมกันพิจารณามาพูดกันได้ทันที ไม่ต้องให้ต่างคนต่างสงวนท่าที ต่างคนต่างรักษาศักดิ์ศรีเฉพาะตัว เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าความคิดความเห็นที่ขัดแย้งกัน ไม่ใช่ปัญหาใหญ่เสมอไป เพราะสามารถเปิดเผยและไว้วางใจกันได้ แถมยังพูดกันได้อีกด้วย ปัญหาที่แท้จริงในการทำงานของกลุ่มของทีมงานนั้น จะอยู่ที่งานที่ต้องทำ จะอยู่ที่หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานนั้น ๆ ไม่ใช่อยู่ที่ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์เฉพาะตัวของบุคลากรในกลุ่ม ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องจัดกระบวนการให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหา และข้อขัดแย้งต่าง ๆ อยู่เสมอ จัดทำให้ทุกคนเกิดความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้ง ช่วยกันคิดแก้ปัญหาขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานที่ต้องการของกลุ่ม เมื่อเกิดข้อขัดแย้งต้องรีบแก้ไขข้อขัดแย้งทันที โดยกระบวนการกลุ่ม ไม่ปล่อยไว้ให้เป็นฝักลัดหนอง ซึ่งมีแต่สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน มีแต่จะเจ็บปวดยิ่งขึ้นทุกที และในที่สุดก็จะนำไปสู่การทำลายความรู้สึกเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการทำลายองค์ประกอบขั้นมูลฐานที่สำคัญของการทำงานแบบเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน การสร้างความร่วมมือแข็งขัน อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมร่วมโดยการให้ทำ

งานกันแบบเป็นทีม โดยการให้สมาชิกมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในทีมงาน ระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาพคนเก่งคือข้า คนกล้าคือกู ขึ้นในทีมงาน แสดงให้เห็นว่า ในโลกยุคใหม่นั้น การทำงานแบบคนเดียว เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมากยิ่งขึ้นทุกที การทำงานโดยคนคนเดียว ยังเป็นสิ่งที่เป็นไปได้อยู่ แต่การทำงานสำเร็จโดยทีมงานนั้น จะดีกว่าวิเศษกว่า หากมีการทำงานเป็นทีมแล้ว นำไปสู่ความก้าวหน้า ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีนวกรรมใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยให้งานดีขึ้นเกิดขึ้น จะเป็นเรื่องที่วิเศษที่สุด กระบวนการทำงานในส่วนนี้จึงมีกระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมและการช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวาและการเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความร่วมมือ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น 5) การติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน การติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานต้องติดตามเอาใจใส่อยู่เสมอ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วอาจทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ให้รางวัลแบบเป็นกลุ่ม ให้คำชมเชยยกย่อง ให้การยกย่องเป็นกลุ่มตัวอย่างในโอกาสอันควร ให้โอกาสกลุ่มในการเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ เสริมความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ แก่กลุ่ม เช่น วิธีการในการกำหนดมาตรฐานงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคล และบทบาทของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม การใช้เทคนิคกลุ่มเล็ก (minimal Group Technique) เทคนิคการระดับความคิด (Brain stroming) เทคนิคการอภิปราย หลักการกระจายงานและการติดตามผลงาน เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในกลุ่ม (Conflict management) หลักการสร้างความศรัทธาและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และวิธีพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

แผนภูมิแสดงการพัฒนาทีม



สมคิด รักษาสัตย์ (2531) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานในการไว้ดังนี้ คือ สิ่งสำคัญของการพัฒนาทีมงาน ควรมุ่งที่วิธีการที่จะทำให้สมาชิกทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานความรู้ ความคิด เพื่อประโยชน์สูงสุดของทีมงาน ลักษณะการพัฒนาทีมงาน มี 4 ขั้น คือ 1) ระยะสร้างความคุ้นเคย (Orientation) 2) ระยะการปรับตัวเข้าหากัน (Accommodation) 3) ระยะการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน (Negotiation) 4) ระยะการปฏิบัติงานโดย

ยึดเป้าหมายร่วมกัน (Purposeful action)

การพัฒนาทีม

ระยะของการพัฒนา	ลักษณะที่แสดงออก	พฤติกรรม (กิจ-กรรม) ของสมาชิก	พฤติกรรม (กิจ-กรรม) ของทีมงาน	ผลที่เกิดขึ้น
ขั้นที่ 1 ระยะการสร้างความคุ้นเคย (Orientation)	1.ทำความเข้าใจสถานการณ์ 2.มีการค้นหา สืบค้นคว้าข้อมูล 3.มีการเรียนรู้ 4.มีการประเมิน	1.หาหนทางที่จะผ่อนคลายความวิตกกังวล ความเครียดจากความรู้สึกที่ไม่คุ้นเคยกับระบบการทำงานแบบทีม 2.เรียนรู้และเริ่มทำความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกในทีมงานและสิ่งที่คาดหวังจากสมาชิกแต่ละคนและของตนเอง	1.ทำความเข้าใจขอบข่ายงานของทีม 2.หาหนทางเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีม	1.สมาชิกเริ่มรู้จักและคุ้นเคยกัน 2.สมาชิกเริ่มทำความเข้าใจในระบบการทำงานแบบทีม 3.สมาชิกเริ่มมีความมั่นใจจะทำงาน 4.สมาชิกแสดงความสนใจและเริ่มยอมรับความสำคัญมีส่วนร่วม
ขั้นที่ 2 ระยะของการปรับตัวเข้าหากัน (Accommodation)	1.มีการเตรียมการภายในทีมเกี่ยวกับตัวบุคคลภายในทีมงาน 2.มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงหรือปรับหน้าที่ตำแหน่ง	จัดการเกี่ยวกับตนเองว่าจะมีสถานะเช่นใดในทีมจะทำงานอะไรได้บ้าง	โดยส่วนรวมของทีมมีการจัดระบบการทำงาน สร้างบรรยากาศที่จะส่งเสริมกระบวนการปรับตัวของสมาชิกภายในทีม	1.สมาชิกเกิดความเข้าใจในภาษาที่สื่อความหมายให้ตรงกัน 2.มีการพัฒนาค่านิยมและปทัสถานของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ระยะของการพัฒนา	ลักษณะที่แสดงออก	พฤติกรรม (กิจ–กรรม) ของสมาชิก	พฤติกรรม (กิจ–กรรม) ของทีมงาน	ผลที่เกิดขึ้น
	3.มีการถกเถียงต่อสู้กันในส่วนที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการทำงาน 4.มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแปลงระบบการทำงานภายในทีม			
ขั้นที่ 3 ระยะการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน (Negotiation)	1.มีการต่อรองและตัดสินข้อสรุป 2.มีการกำหนดขอบข่ายงาน และข้อความรู้เฉพาะ	1.ช่วยทีมงานได้แม้ว่ายังไม่มีความรู้ ความคิดเห็นเป็นของตนเอง สามารถติดต่อสื่อสาร ให้ทราบถึงความคิดเห็นของตน 2.ทำงานแบบเผชิญหน้ากันได้ แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง หรือความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ —	1.กำหนดขอบข่าย เป้าหมาย และความชำนาญเฉพาะของทีมงาน 2.การจัดระบบงาน บทบาท การทำงานของสมาชิกในทีมงาน	1.มีการทำงานที่ประสานสอดคล้องและสัมพันธ์กัน 2.แยกลักษณะงานที่ทำออกจากกันได้ 3.เกิดจากการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 4.แนวทาง ทิศทางการทำงานของทีมชัดเจน

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระยะของการพัฒนา	ลักษณะที่แสดงออก	พฤติกรรม (กิจ–กรรม) ของสมาชิก	พฤติกรรม (กิจ–กรรม) ของทีมงาน	ผลที่เกิดขึ้น
ขั้นที่ 4 ระยะการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกัน (purposeful action)	มุ่งสัมฤทธิ์ผลการทำงานร่วมกัน	1. การทำงานยึดทีมและสมาชิกของทีมงาน 2. ใช้ความรู้ในสาขาเฉพาะ และสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน 3. สมาชิกร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และลงมือทำงาน	1. รักษาทีมงานให้คงอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีชีวิตชีวา 2. มีการตัดสินใจ สั่งการ การวางแผน และการบริหาร	มีความร่วมมือกันทำงานไปในทิศทางที่น่าพึงพอใจสู่เป้าหมาย

มนูญ วงค์นารี (2520) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทีมงานไว้ดังนี้ 1) มีการชี้แจง อภิปราย และทำความเข้าใจในหมู่สมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมความรับผิดชอบของกลุ่ม ระยะเวลาของงาน ตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ที่กลุ่มจะต้องทำว่ามีอะไรบ้าง 2) อภิปรายขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนให้กลุ่มฟังว่ามีอะไรบ้าง 3) อภิปรายถึงบทบาท ความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล มีระเบียบอย่างไร 4) อธิบาย ให้ทุกคนทราบถึงแผนของกลุ่ม 5) สร้างกลไกสื่อสารภายในทีม จัดให้มีการประชุมเป็นระบบ 6) ชี้แจงเกี่ยวกับเป้าหมาย จัดประชุมเพื่อติดตามผลงาน

จากแนวคิดข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานนั้นประกอบด้วย การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แสดงความคิดอย่างเปิดเผย โดยการสร้างความคุ้นเคยกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ยอมรับในบทบาทของตนและผู้อื่น มีการสนับสนุนให้ความคิด และแสดงข้อขัดแย้งกัน เพื่อผลของงาน โดยการปรับตัวเข้าหากัน ชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พร้อมทั้งดำเนินงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ จัดระบบงาน การทำงานของสมาชิกทำงานโดยการเผชิญหน้ากัน ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ สร้างกลไกสื่อสารที่ดีภายในทีม

3. กระบวนการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ

อเล็กซ์ เจ ดูคานีส และ แอนด์ เค โคลิน (ALexe J. Ducanis and Anne K. Golin, 1979) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพไว้ดังนี้

3.1 การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในทีมสุขภาพ ได้แก่

3.1.1 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) กระบวนการทำงานสำคัญอันดับแรกของทีมสุขภาพ คือ การรวบรวมข้อมูล และร่วมมือกันคิดข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากผู้ป่วย เช่น ข้อมูลทางด้าน ร่างกาย จิตใจ สังคมและการที่ทีมสุขภาพจะต้องศึกษาปัญหาผู้ป่วยทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

3.1.2 ประเมินสภาพผู้ป่วย (Assessment) เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วต้องนำข้อมูลนั้นมาประเมินสภาพผู้ป่วย แปลความหมายข้อมูลต่าง ๆ และจดบันทึกไว้รายงานผล หรือจะทั้งบันทึกและรายงานพร้อมกันก็ได้

3.1.3 ตัดสินใจแก้ปัญหา (Decision Making) เมื่อประเมินสภาพผู้ป่วยแล้ว สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องแก้ปัญหาผู้ป่วยของในแต่ละด้านด้วยความรับผิดชอบที่ดี ทางแก้ไขปัญหานี้ จะต้องมีทางเลือกและทางต้องเลือกทางที่ดีที่สุด เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาให้กับผู้ป่วย หรือจะทำกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหามาใช้ก็ดี (Decision Making Method) เช่น การแก้ปัญหาแบบก้างปลา แบบแขนงต้นไม้ เป็นต้น ต้องหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่ผิดพลาด ถ้าเกิดการผิดพลาดต้องรีบเปลี่ยนปัญหานั้นทันที

3.1.4 การปฏิบัติการรักษา (Treatment) เมื่อตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาให้ผู้ป่วยแล้ว ทีมสุขภาพแต่ละคนก็ทำการรักษาหรือการปฏิบัติที่ตนจะต้องให้กับผู้ป่วยไป พร้อมทั้งบันทึกรายงาน และสังเกตอาการต่าง ๆ เพื่อนำไปรายงานให้ทีมทราบ

3.1.5 การประเมินผล (Evaluation) เมื่อให้การรักษาพยาบาลไปแล้วต้องประเมินผลและประเมินสุขภาพผู้ป่วยต่อไป เพื่อดูว่าการรักษาพยาบาลนั้นได้ผลหรือไม่ ถ้าเกิดปัญหาหรือไม่ดีขึ้นจะได้แก้ไขต่อไป

3.2 การปฏิบัติงานร่วมกันของทีมสุขภาพ (Team Activities)

3.2.1 มีการกำหนดปัญหา และตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Identify problems set initial goals) เพื่อให้การรักษาไปในทิศทางเดียวกัน

3.2.2 รวบรวมข้อมูล วินิจฉัยและปรับจุดมุ่งหมาย (Integrate Data Diagnose Define goals) เพื่อให้การรักษาพยาบาลที่ถูกต้อง

3.2.3 ประเมินความเห็น ปรับปรุงการรักษา วางแผน มอบหมายงาน (Evaluate Options. Develop Treatment. Plans. Assign task)

3.2.4 ร่วมมือกันในการใช้แผนการรักษา (Coordinate Treatment Plans)

3.2.5 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluate outcomes) เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่ออให้งานนั้นสำเร็จลงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินความต้องการและปัญหาของผู้ป่วยร่วมกัน ด้วยการเก็บข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมผู้ป่วยร่วมกัน (Patient-rounds) 2) วางแผนการปฏิบัติงานของทีมเพื่อแก้ปัญหาของผู้ป่วยด้วยการประชุมปรึกษาหารือ (Preconfence) 3) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก 4) ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน 5) ประเมินผลการทำงานของทีมร่วมกัน 6) หาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ

Dynamics หมายถึง การเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง การไม่อยู่นิ่ง

Team หรือ Group หมายถึง กลุ่ม หมู่ หรือคณะ

เมื่อนำมารวมกันเป็น Team Dynamics หมายถึง ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลง การไม่อยู่นิ่ง ของความสัมพันธ์ภายในทีม ในการศึกษาการเคลื่อนไหวของทีมจึงเป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของทีม ได้แก่

4.1 โครงสร้างของกลุ่ม (Group structure) คือ การศึกษาภาพรวมของกลุ่มที่เราสนใจว่าเป็นกลุ่มชนิดใด แบบใด เช่น เป็นกลุ่มวิชาชีพ กลุ่มพนักงานที่ทำงานเหมือนกัน กลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน หรือกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น จากนั้นก็ศึกษาถึงการจัดกลุ่มและขบวนการของกลุ่มว่ามีโครงสร้างบ้างหรือไม่ เนื่องจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะไม่มีการกำหนดโครงสร้างไว้แน่นอนตายตัว แต่อย่างน้อยเราก็อาจมองเห็นโครงสร้าง ที่เป็นที่ยอมรับกับในหมู่ของสมาชิกได้ เช่น อาจยอมรับคน ๆ หนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม อีกคนหนึ่งเป็นผู้ชำนาญด้านกฎหมายของกลุ่ม อีกคนหนึ่งเป็นนักวิชาการของกลุ่ม เป็นต้น

4.2 การติดต่อสื่อสารของกลุ่ม (Group communication) คือ การศึกษาถึงแผนผังการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีแบบแผนการติดต่อสื่อสารที่เป็นของกลุ่มเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับการติดต่อสื่อสารตามรูปแบบขององค์การเสมอไป และยังศึกษาถึงการติดต่อสื่อสารเข้า-ออกของกลุ่มว่ามีช่องทางแบบใด การใช้ช่องทางที่ถูกต้องจะช่วยลดเวลาในการที่จะต้องไปติดต่อกับทุกคนลงได้เพียงแต่ใช้ช่องทางที่ถูกต้อง ทุกคนที่เป็นสมาชิกกลุ่มก็จะได้รับข่าวสารครบถ้วน

4.3 ภาวะผู้นำกลุ่ม (Leadership) คือ การศึกษาถึงสภาพของการนำกลุ่ม และลักษณะการนำกลุ่ม ว่าในกลุ่มมีผู้นำที่แน่นอนหรือไม่ ลักษณะในการนำเป็นไปในลักษณะใด เช่น เป็นแบบเผด็จการ หรือแบบประชาธิปไตย หรือสมาชิกยอมรับเอาความคิดเห็นของสมาชิกคนใด เป็นหลักยึดถือหรือไม่ สม่ำเสมอเพียงใด

4.4 อำนาจต่าง ๆ ภายในกลุ่ม (Power, Authority & Influence) เป็นการศึกษาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในกลุ่มด้วย ว่าอำนาจในกลุ่มนั้น เป็นอำนาจแบบอำนาจเด็ดขาด (Power) อำนาจหน้าที่ (Authoritics) เช่น เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจกรรมนั้น ๆ ในนามกลุ่มได้ หรือเป็นอิทธิพล (Influence) โดยอาจเป็นเพราะผู้นั้นมีความรู้ ความชำนาญพิเศษ เป็นที่ยอมรับของสมาชิก นอกจากนี้ยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกับอำนาจที่อาจเกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ อำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ (Attractiveness) ความเกรงใจ ซึ่งลักษณะนี้มีอยู่มากในสังคมไทย อำนาจในการให้รางวัลในองค์การก็อาจเข้ามามีอิทธิพลอยู่ในการแสดงอำนาจในกลุ่มได้

4.5 กระบวนการภายในกลุ่ม ได้แก่ การศึกษาถึงเรื่องเกี่ยวกับปทัสถาน (Norms) (อรุณ รักธรรม, 2524) ค่านิยม (Values) ความเชื่อถือของกลุ่ม และศึกษาต่อไปถึงการทำให้สมาชิกกลุ่มยอมตาม (Compliance) การบีบบังคับภายในกลุ่มกระบวนการลงโทษ เช่น social sanction เป็นต้น

4.6 ความเหนียวแน่นของกลุ่ม (Group cohesivenss) ศึกษาถึงสภาพการณ์ของสมาชิกภาพภายในกลุ่ม กลุ่มที่มีชื่อเสียง มีการตอบสนองสมาชิกได้ดี จะมีสภาพการยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ได้ดีกว่ากลุ่มที่เป็นฐานของผลประโยชน์ และตอบสนองความต้องการได้น้อยกว่า และสมาชิกจะมีความภักดีต่อกลุ่มมากกว่า (Group loyalty) จากการศึกษาในหัวข้อนี้ อาจจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาถึงภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารและอำนาจภายในกลุ่มได้

4.7 มาตราฐานของกลุ่ม เป้าหมายของกลุ่มและผลสำเร็จของกลุ่ม เกี่ยวเนื่องอยู่กับความเหนียวแน่นของกลุ่ม กลุ่มที่มีมาตราฐานกลุ่มดี ย่อมมีสมาชิกจากการคัดเลือกที่ดี มีคุณภาพ เป้าหมายของกลุ่มจะเป็นเครื่องชักจูงให้คนเข้ามาเป็นสมาชิกและยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ ผลสำเร็จของกลุ่มที่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ดี ก็จะเป็นเครื่องเสริมแรงให้คนมีความภักดีต่อกลุ่มมากขึ้น และยึดเหนี่ยวสมาชิกได้ดีขึ้น ตลอดจนชักจูงให้คนเข้ามาเป็นสมาชิกมากขึ้น (อรุณ รักธรรม, 2524)

พนม ลิ้มอารีย์ (2529) ศึกษาถึงกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic) ว่าองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม คือ 1) การยึดเหนี่ยวกันและผลผลิตของกลุ่มเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม เพราะบุคคลเมื่อได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ก็จะมีความรู้สึกต่อกลุ่มนั้น มีความรู้สึกภาคภูมิใจหรือมีความรู้สึกอับอายและความรู้สึกที่แตกต่างกันนี้ ย่อมจะมีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง เช่น บุคคลที่ได้เข้าไปอยู่ใน

กลุ่มที่มีชื่อเสียงมาเป็นเวลานาน และกลุ่มเคยประสบความสำเร็จมากมายหลายครั้ง เขาย่อมจะมีความรู้สึกหยิ่งและมีความภาคภูมิใจในกลุ่มของตัว ด้วยเหตุนี้เขาจึงพยายามรักษาชื่อเสียงของกลุ่ม ในทางตรงข้าม ถ้าหากกลุ่มใดสมาชิกเกิดจำใจเข้าไปเป็นสมาชิก หรือเป็นกลุ่มที่ไม่เคยทำอะไรสำเร็จเลยสักครั้ง สมาชิกผู้นั้นก็จะไม่เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่มีความรู้สึกว่าต้องทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ นั่นคือ เขาจะไม่มีความรู้สึกใด ๆ ไม่ว่ากลุ่มจะมีความสำเร็จหรือล้มเหลว 2) ขนาดของกลุ่ม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มอีกประการหนึ่ง ปัญหาที่ว่ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่นั้นมีผู้ศึกษาอย่างกว้างขวาง จากการศึกษาพบว่า การเพิ่มจำนวนสมาชิกเข้าไปในกลุ่มไม่ได้ทำให้กลุ่มทำงานได้มากขึ้น แต่ตรงกันข้าม คือ สมาชิกเดิมกลับทำงานได้ผลที่ตกลงไปกว่าเมื่อยังไม่ได้เพิ่มสมาชิกเข้าไปเสียอีก แสดงว่า ขนาดของกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม จากการศึกษาเปรียบเทียบแสดงว่ากลุ่มขนาดเล็กกับกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่ากลุ่มขนาดเล็กจะมีการยึดเหนี่ยวกันสูงมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ และกลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในกระทำกิจกรรมต่างๆ มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบความรู้สึกของกลุ่มพบว่าสมาชิกของกลุ่มขนาดเล็กจำมีความพึงพอใจในการเข้ากลุ่มมากกว่าสมาชิกกลุ่มขนาดใหญ่ และเมื่อให้เลือกเป็นสมาชิกระหว่างกลุ่มขนาดเล็กกับกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่าบุคคลเป็นจำนวนมากเลือกเข้ากลุ่มขนาดเล็ก สาเหตุที่บุคคลเป็นจำนวนมากไม่ชอบที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มขนาดใหญ่ เนื่องมาจากกลุ่มมีขนาดใหญ่มากขึ้น และความเป็นอิสระในการแสดงออกของสมาชิกจะยังน้อยลงทุกที และไม่มีการรับฟังอย่างกว้างขวาง เช่น ในกลุ่มขนาดเล็กในกลุ่มขนาดใหญ่คนบางคนที่มี "อิทธิพลเท่านั้นจึงจะพูดได้ ส่วนในกลุ่มขนาดเล็กสมาชิกทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้เท่ากันหมดแต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มขนาดใหญ่ ก็มีผลดีอยู่มากคือ กลุ่มมีจำนวนมาก ความคิดใหม่ ๆ แนวแปลก ๆ ก็อาจมีได้มากยิ่งขึ้น 3) ค่านิยมและปทัสถาน ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือปรารถนา เป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อถือ ความรู้สึกที่จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมมีตั้งแต่ความปรารถนา ความต้องการ ส่วนปทัสถานจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่คาดเหมาให้กระทำ และใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรม แม้ว่าบุคคลทุกคนจะมีความแตกต่างกันในเรื่องความเชื่อหรือสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจแต่ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องมีค่านิยมบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน การที่สมาชิกมีค่านิยมคล้าย ๆ กันนี้มิได้หมายความว่า เกิดจากการที่สมาชิกนึ่งพยายามหว่านล้อมหรือล้างสมองให้สมาชิกอีกผู้หนึ่งเชื่อตาม แต่จากการที่สมาชิกค้นพบว่าพวกคนบังเอิญมีความต้องการหรือค่านิยมคล้ายคลึงกัน ถ้าปรากฏว่า กลุ่มใดก็ตามที่สมาชิกไม่มีความเชื่อหรือค่านิยมที่คล้ายคลึงกันเลยกลุ่มจะรวมกันได้ไม่นาน และถึงแม้ว่ากลุ่มจะประสบผลสำเร็จก็จะเป็นเพียงระยะสั้น ๆ สำหรับปทัสถานนั้นยังมีความสำคัญมาก กลุ่มที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับปทัสถานที่กลุ่มตั้งขึ้น และยึดถือเป็นระเบียบข้อบังคับ ที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด 4) ลักษณะสมาชิก หมายถึง

บุคลิกภาพของสมาชิกที่มารวมกันในแต่ละกลุ่ม เพราะบุคลิกภาพของสมาชิกย่อมจะมีผลต่อแบบแผนทางพฤติกรรมของกลุ่ม เช่น ลักษณะนิสัยของสมาชิกภายในกลุ่ม ถ้ามีลักษณะก้าวร้าว มีความเชื่อในตนเอง หรือเป็นเผด็จการ ย่อมทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกันของกลุ่มและความเป็นกันเองภายในกลุ่มลดน้อยลงเป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการทำงานของกลุ่มมิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของสมาชิกเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความคล้ายคลึงกัน ความแตกต่างกัน และความประนีประนอมกันของสมาชิกภายในกลุ่มอีกด้วย 5) ผู้นำ ผู้นำย่อมมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง กลุ่มที่มีประสิทธิภาพย่อมจะมีผู้นำที่ดี ในการศึกษาถึงบุคลิกและการใช้อำนาจของผู้นำสามารถจำแนกผู้นำได้ ดังนี้ ผู้นำที่มีลักษณะการปกครองแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำลักษณะนี้ย่อมให้กลุ่มเกิดความจำเป็นที่ต้องพึ่งหัวหน้าหรือผู้นำอยู่เสมอ สมาชิกจะมีลักษณะเป็นคนฉุนเฉียว ก้าวร้าว แต่ไม่ใคร่แสดงออก ไม่ใคร่มีความคิดอะไรมาเสนอหัวหน้า สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ใคร่พอใจในกิจกรรมของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มอาจมีปริมาณคุณภาพต่ำ ผู้นำที่มีลักษณะการปกครองแบบปล่อยเสรีความสบาย จะมีผลทำให้สมาชิกของกลุ่มไม่ใคร่เกรงใจหัวหน้า สมาชิกจะมีการแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือการเสนอความเห็นและนโยบายต่อกลุ่มสมาชิกจะแสดงออกไม่พอใจในกิจกรรม และความล่าช้าในการดำเนินงานของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มจะอยู่ในระดับปานกลาง ผู้นำที่มีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย กลุ่มที่มีผู้นำแบบการดำเนินงานภายในกลุ่ม ไม่มีความจำเป็นจะต้องพึ่งหัวหน้ามากนัก สมาชิกไม่มีความก้าวร้าว หรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน สมาชิกมีความพึงพอใจในกิจกรรมของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มมีปริมาณไม่มากแต่มีคุณภาพสูง 6) การสื่อสารภายในกลุ่ม หมายถึงการที่สมาชิกในกลุ่มมีการติดต่อมากน้อยเพียงใด กลุ่มทุกกลุ่มเมื่อคำขึ้นมาแล้วย่อมจะมีแบบแผนการสื่อสารขึ้น สมาชิกจะมีการรับ การถ่ายทอดหรือมีการเสนอข้อคิดเห็น เพื่อให้งานของเขาลุล่วงไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ การสื่อสารแบ่งออกได้เป็น การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่การสื่อสารมักจะมีแนวไปสู่บุคคลที่มีสถานภาพในกลุ่มสูง การติดต่อสื่อสาร ที่มีแนวโน้มไปสู่บุคคลที่มีสถานภาพเท่ากัน ถ้าบุคคลมีสถานภาพเหลื่อมล้ำต่ำสูงกัน หรือสถานภาพไม่มีที่บ่งชัดการสื่อสารมักจะไม่ใคร่เกิดขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นพอสรุปได้ว่า กลุ่มที่มีประสิทธิภาพ คือ กลุ่มที่มีการยึดเหนี่ยวกันของสมาชิกในระดับสูงซึ่งก่อให้เกิดผลผลิตสูง และเป็นผลเนื่องมาจากการที่กลุ่มมีจุดมุ่งหมายขนาดค่านิยมและปทัสถานลักษณะของสมาชิก ผู้นำ ตลอดจนการสื่อสารภายในกลุ่มเป็นที่แจ่มชัด และยอมรับจากเหล่าสมาชิก ถ้ากลุ่มสามารถปฏิบัติตามนี้ก็จะมีการเป็นพลวัตรสูง

5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพนี้ เป็นเรื่องใหม่ยังไม่มีผู้ใดได้ทำการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

เอเลน เอช เอลเพิร์น และคณะ (Ellen H. Elpern and Others, 1983) กล่าวว่า การเข้าร่วมกันปฏิบัติงานของแพทย์ และพยาบาล หมายถึง การร่วมกันรับผิดชอบผู้ป่วยร่วมกันเกี่ยกับการรักษาพยาบาล ต้องมีการประนีประนอมกัน รวมทั้งบุคลากรในวิชาชีพอื่น ๆ ด้วย การสร้างทีมเพื่อการดูแลผู้ป่วยร่วมกัน แพทย์และพยาบาลที่จะมาดูแลผู้ป่วยร่วมกันต้องศึกษาบทบาทตามวิชาชีพของตน เป้าหมาย และปรัชญาของการดูแลผู้ป่วย ศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มีการสังเกตการณ์ในหน่วยงานก่อนเพื่อเก็บข้อมูลว่า จะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างไร นอกจากนี้ยังมีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการแบ่งความรับผิดชอบ ข้อตกลงเรื่องเวลาผลตอบแทน และเป้าหมายของวิชาชีพในอนาคตของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของแพทย์และพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ร่วมงานทั้งสองจะต้องมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในเรื่องความเชี่ยวชาญ และคุณภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล แพทย์และพยาบาลต้องเข้าใจว่าการถาม เกี่ยวกับการให้การดูแลและรักษาพยาบาลผู้ป่วยของผู้ร่วมงานไม่ได้เป็นการตำหนิเกี่ยวกับการให้การดูแลผู้ป่วยที่ไม่ดี แต่เป็นการกระตุ้นเตือนให้เกิดการพัฒนาในความสามารถของบุคคล และปรับการดูแลผู้ป่วยให้มีคุณภาพสูงขึ้น บรรยากาศของการทำงานร่วมกันต้องเอื้อต่อการที่จะสามารถปรึกษากันได้ในทุกด้าน เกี่ยวกับการให้การดูแลและรักษาผู้ป่วย

แมรี่ เจ ฟาร์เลย์ และ มาร์ธา เอช สโตเนอร์ (Mary J. Farley and Martha H. Stoner, 1989) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาล ว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นทีม เกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุธหรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ จะต้องให้ความรู้และสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จ เพราะว่าบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ 1) การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กรสำหรับโครงการการวางแผน หรือวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร 2) มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบการประชุมต้องรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ 3) วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง เพราะถ้าปราศจากเป้าหมายชัดเจน ผู้ร่วมทีมก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้เพราะฉะนั้นสมาชิกในทีมต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ 4) สร้างข้อตกลงสำหรับการทำงานร่วมกัน 5) ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึก และความต้องการของสมาชิกในทีม และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ 6) สร้าง

บรรยากาศของการประสานงาน และบรรยากาศของความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น การช่วย และกระตุ้นในสมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะช่วยให้เกิดผลดีต่อการประสานงาน 7) ยอมรับต่อความแตกต่างของบุคคลภายในทีม 8) สื่อสารให้สมาชิกเข้าใจถึงกิจกรรมของผู้บริหาร

ประนอม โอทกานนท์ (2535) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน มักเป็นปัญหาที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ทั้งแพทย์และพยาบาลต่างตระหนักดีว่า การให้บริการสุขภาพแก่ผู้รับบริการโดยลำพัง เฉพาะสาขาวิชาชีพของตนเองนั้น มิอาจช่วยให้บุคคลบรรลุถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างสมบูรณ์ได้ การให้บริการสุขภาพแก่บุคคลต้องการบุคลากรสาขาวิชาชีพอื่น ๆ เข้ามาร่วมด้วย การเข้าร่วมของบุคลากรในสาขาวิชาชีพอื่น ในการให้บริการสุขภาพเป็นปริมาณมากน้อย กว้างขวาง และลึกซึ้งเพียงใด ย่อมขึ้นโดยตรงต่อสภาพปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

จากการศึกษาของนิสิตปริญญาโทสาขาการบริหารการพยาบาล ที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร สรุปปัญหาเกี่ยวกับสัมพันธภาพของผู้ร่วมทีมสุขภาพที่มักเกิดขึ้นในทีมสุขภาพ ดังนี้คือ 1) ปัญหาทางด้านการบริหารงานในองค์กร ได้แก่ การขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ชัดเจน วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพหรือมีความเข้มงวดเคร่งเครียดต่อการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่มีการยืดหยุ่น ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ง่าย การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือผิดบทบาททำงานไม่สอดคล้องกัน ขาดภาวะผู้นำในการบริหาร การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับระดับบนขององค์กร ขาดการฝึกอบรม หรือโครงการพัฒนาทักษะไม่พอเพียง หรือไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ ซึ่งหมายถึง เงินทอง สิ่งของ เครื่องใช้ ตำแหน่ง ศักดิ์ศรี 2) ปัญหาของบุคลากรในทีมสุขภาพ มีความขัดแย้งอย่างเด่นชัด ทำให้แรงจูงใจที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรลดลง เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อที่ตนยึดถือ หรือค่านิยมในกลุ่มที่ตนสังกัด หรือจากบุคลิกภาพที่มีปัญหาอันเป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการแย่งชิงผลประโยชน์ และสิ่งตอบแทน มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ซึ่งจากการกระทำอย่างเดียวกัน แต่ละคนจะตีความหมายไม่เหมือนกัน จึงหาทางเลือก หรือทางปฏิบัติจากแนวคิด การเรียนรู้ หรือจากประสบการณ์ของตนเอง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ หรือการพัฒนาในสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ซึ่งจะมองเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ ซึ่งบุคคลจะมีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกภาพและอารมณ์ ซึ่งทั้งสองประการนี้มีผลต่อสัมพันธภาพที่ดีขององค์กร 3) ปัญหาสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับหน่วยงาน หรือระดับต่าง ๆ ขององค์กรไม่ดี ขวัญและกำลังใจ สวัสดิการต่าง ๆ 4) ปัญหาในด้านการประสานงาน ปัญหาเกี่ยวกับข้อเท็จจริง

เช่น ได้รับข่าวสารข้องมูลไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องไม่ประสานกันอย่างราบรื่น หรือข้อมูลข่าวสารนั้นบิดเบือนความจริง มีการติดต่อสื่อสาร โดยข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างเท่านั้น จนผู้ใต้บังคับบัญชาทนไม่ได้ เกิดการต่อต้าน ข้อมูลหรือข่าวสารต่าง ๆ ตลอดจนข้อบังคับถูกสร้างขึ้นมามาก ไม่มั่นคงแน่นอน เปลี่ยนแปลงเสมอ มีการติดต่อสื่อสารไปยังเบื้องบนด้วนระบบสอดแนม

จากการศึกษาของ เฮเลนา (Helena Temkin, 1983) พบว่า ความคาดหวังของบุคากรในทีมสุขภาพ แตกต่างกัน บางคนคาดหวังว่าลักษณะของโครงสร้างและบรรทัดฐานของทีมไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดลงไปให้ชัดเจนได้ มีความสับสนในบทบาทและของเขตของวิชาชีพ ทั้งตำแน่งและอำนาจหน้าที่ ในการสร้างเป้าหมายของการทำงานทีมก็แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย แพทย์มักจะมองพยาบาลว่าเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของตน และมองว่าเป็นผู้ช่วยเหลือแพทย์ พยาบาลจะมองว่าเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมหมายถึงการดูแลผู้ป่วยโดยตรง แพทย์จะตั้งเป้าหมายว่าตนจะต้องมีอำนาจเหนือบุคลากรอื่น ๆ ในขณะที่เป้าหมายของการพยาบาลในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อได้รับการมีส่วนร่วมในการทำงาน และยกฐานะของวิชาชีพ

นงนาฏ จงธรรมานุรักษ์ (2525) ได้ศึกษาความคาดหวังและการปฏิบัติจริงของ ครู พยาบาล และผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลเกี่ยวกับความร่วมมือในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้บนหอผู้ป่วย ให้กับนักศึกษาพยาบาล ตัวอย่างประชากรคือครูพยาบาล และโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคาดหวังของครูพยาบาลและผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลไม่แตกต่างกัน 2) ความร่วมมือที่ปฏิบัติจริง ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้บนหอผู้ป่วยของ ครูพยาบาล และผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความร่วมมือที่ปฏิบัติจริงตามความเห็นของครูพยาบาลและผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความคาดหวัง และการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับความร่วมมือในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้บนหอผู้ป่วย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สุวรรณา สุธรรมนิรันดร์ (2530) ได้ศึกษาความคาดหวังและการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับกิจกรรมการนิเทศนักศึกษาพยาบาลของพยาบาลประจำการ ตามการรับรู้ของตนเองและนักศึกษาพยาบาล โดยใช้ตัวอย่างประชากรจำนวน 519 คน พบว่า 1) พยาบาลประจำการและนักศึกษาพยาบาลมีความคาดหวังเกี่ยวกับกิจกรรมการนิเทศนักศึกษาพยาบาล ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก 2) พยาบาลประจำการและนักศึกษาพยาบาล รับรู้ในกิจกรรมการนิเทศนักศึกษาพยาบาลรับรู้ในกิจกรรมการนิเทศนักศึกษาพยาบาล ที่พยาบาลประจำการได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง 3) พยาบาลประจำการ และนักศึกษาพยาบาลมีความคาดหวังโดยส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน 4) พยาบาลประจำการ และนักศึกษาพยาบาลต่างก็มีความคาดหวังมากกว่าการรับรู้การปฏิบัติจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 5) พยาบาลประจำการจำแนกตาม

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความคาดหวังรวมทั้งมีการรับรู้การปฏิบัติจริงไม่แตกต่างกัน

จินดา บุญช่วยเกื้อกูล (2528) ได้ศึกษาเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริการสุขภาพโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในภาคตะวันออกโดยใช้ตัวอย่างประชากรจำนวน 320 คน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่า การจัดบริหารสุขภาพในโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดี 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคาดหวังว่าการจัดบริการสุขภาพในโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก 3) เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดบริการทางสุขภาพในโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มัณฑนา จริยรัตน์ไพศาล (2529) ได้ศึกษาเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพในโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ตัวอย่างประชากรจำนวน 426 คน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่า สภาพการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพในโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดี 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคาดหวังว่าสภาพการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพในโรงเรียน อยู่ในระดับคุณภาพดี 3) เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพในโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กุลภัสสร์ ชินตระกูลรัตน์ (2533) ได้ศึกษาเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพ ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่ามีความคาดหวังว่า สภาพการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพอยู่ในระดับดี 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคาดหวังว่า สภาพการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพในโรงเรียน ต้องอยู่ในระดับดี 3) เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมทางสุขภาพตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคาดหวังสูงกว่าสภาพที่เป็นจริง