

## ปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีม

การทำวิจัยร่วมกันเป็นทีมของอาจารย์นั้น นับเป็นแนวทางในการพัฒนาศาสตร์ทางด้านการศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านผลงานวิจัยและการขบวนการทำวิจัย การทำวิจัยเป็นทีมย่อมให้ผลดีมากกว่าผลเสีย ถ้าได้มีการส่งเสริมให้ถูกทาง ดังนั้นผู้บริหารสถาบัน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำวิจัยเป็นทีมของอาจารย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในบทนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีมของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำวิจัยเป็นทีมของอาจารย์ ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านบริบทของสถาบัน

การทำวิจัยเป็นทีมของอาจารย์ทั้ง 4 ทีม ได้ดำเนินการภายใต้บริบทของสถาบัน ซึ่งเป็นระบบราชการที่ถือว่าการทำวิจัยเป็นภาระงานอย่างหนึ่งของอาจารย์ในสถาบัน แต่ไม่ใช่เป็นภาระหน้าที่รับผิดชอบ อิทธิพลจากบริบทของสถาบันที่มากกระทบต่อทีมนักวิจัย ได้แก่ เป้าหมาย นโยบายของสถาบัน แนวคิดทัศนคติของผู้บริหารสถาบัน การสนับสนุน การเตรียมทรัพยากรในการดำเนินงานไว้ให้ สถาบันเป็นตัวสร้างบริบทแห่งการทำงานของทีมนักวิจัย สถาบันเป็นผู้ร่างนโยบาย กระบวนการ และระบบต่าง ๆ ขึ้นมาภายในสถาบัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการทำวิจัยเป็นทีมก็ได้ จากการศึกษาทีมวิจัยทั้ง 4 ทีม พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีมในส่วนของบริบทของสถาบัน มีดังนี้

**ด้านนโยบายและการบริหารงาน** สถาบันราชภัฏสวนดุสิตมีนโยบายการสนับสนุนทางด้านการศึกษาของสถาบันอย่างเด่นชัด โดยกำหนดเป็นแนวทางกว้าง ๆ ว่าให้อาจารย์ในสถาบันทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาชุมชน เน้นในเรื่องของการนำผลไปใช้ประโยชน์ได้จริง ส่วนในด้านกระบวนการนั้น สถาบันเปิดโอกาสให้อาจารย์สามารถทำวิจัยเป็นรายบุคคล หรือจะรวมตัวกันทำเป็นทีมก็ได้ โดยสถาบันให้การสนับสนุนเรื่องทุนและให้ชั่วโมงการทำงานวิจัยของอาจารย์เป็นภาระงาน (work load) ด้วย จะเห็นได้ว่านโยบายของสถาบันเปิดโอกาสให้อาจารย์สามารถทำงานวิจัยเป็นทีมได้ ในด้านการบริหารงานวิจัยได้จัดให้มีสำนักวิจัย ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ จำนวน 5 คน ทำหน้าที่ในการส่งเสริมทางด้านการศึกษาของสถาบัน และทำงานวิจัยเพื่อสนองความต้องการของสถาบัน นับเป็นจุดเริ่มต้นหรือแบบอย่างแก่อาจารย์ในสถาบันในด้านการศึกษาวิจัยเป็นทีม จากการศึกษาครั้งนี้ทีมที่เกิดเนื่องมาจากนโยบายและวิธีการบริหารของสถาบันก็คือ ทีม A ในช่วงแรกทีม A รวมตัวกันตามนโยบายของสถาบัน เมื่อได้ร่วมกันทำงานวิจัยของสถาบันแล้ว ทีม A ก็ยังทำงานวิจัยที่เกิดจากความสนใจร่วมกัน และรับทำงานวิจัยให้องค์กรภายนอก ทางสถาบัน

ให้อิสระแก่ทีม A หรืออาจารย์ในสถาบันในการรับทำงานวิจัยให้องค์กรภายนอก เพราะเห็นว่าเป็นการสร้างชื่อเสียงให้สถาบัน และยังทำให้อาจารย์ได้มีประสบการณ์ทางด้านการวิจัยเพิ่มขึ้น

ส่วนใหญ่เราให้คะแนน เพราะในส่วนของสมมติฐานที่เราถือว่างานในส่วนนี้คืองานที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของอาจารย์เรา ถ้าเขาไม่บกพร่องในเรื่องของการสอนนะครับ เมื่อเขาไปรับงานวิจัยข้างนอกแล้วเขาใช้เวลาอะไรต่าง ๆ เขาก็สามารถทำได้ เราไม่ได้ถือว่าเขาจะต้องมาอยู่กับเราตลอดเวลา แม้กระทั่งการไปทำงานข้างนอกในหลาย ๆ งานเราก็สนับสนุนให้เขาไปทำ เขายังได้ประสบการณ์ตรงนั้นกลับเข้ามาใช้ได้"

(ผู้บริหาร / 18 ก.พ. 2542)

นโยบายของสถาบันมีส่วนในการช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำวิจัยเป็นทีมได้ ในลักษณะทีมที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการตามสายงาน ส่วนทีมนักวิจัยทีมอื่น ๆ สถาบันจะมีสนับสนุนในลักษณะของการให้เงินทุนสนับสนุน จากการวิเคราะห์การให้เงินสนับสนุนการวิจัย สำหรับอาจารย์ที่ทำวิจัยคนเดียวจะได้รับทุนอุดหนุนทุนละไม่เกิน 30,000 บาท ถ้าเป็นงานวิจัยที่ทำในลักษณะเป็นทีมจะได้รับทุนอุดหนุนทุนละ 50,000 บาท หรือมากกว่านี้ตามที่เสนอขอ โดยที่ลักษณะของงานวิจัยไม่แตกต่างกัน

" ทำเป็นทีม ก็ดีตรงได้เงินเยอะ "

( B3 / 16 ต.ค. 2541)

"สถาบันพยายามช่วยเหลือสนับสนุนให้ทุกด้านที่เขาจะทำ ขอแต่ว่าอาจารย์เขาอยากจะทำเท่านั้นเอง เราก็จะช่วยเหลือทั้งอุปกรณ์ ทั้งเครื่องมือ ส่วนเงินนั้นไม่ต้องพูดถึงสถาบันสนับสนุนให้อยู่แล้ว"

(ผู้บริหาร / 18 ก.พ. 2542)

ในด้านระเบียบการรับทุนสนับสนุนการวิจัยที่กำหนดให้อาจารย์ผู้รับทุน ทำวิจัยให้เสร็จภายใน 1 ปี ทำให้อาจารย์มีความกดดันและเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ไม่อยากทำวิจัย

"มันมีอุปสรรคในเรื่องของเวลา อาจารย์ไม่ค่อยมีเวลาทำ แต่มันมีทุนผูกมัดไว้ มันต้องเสร็จภายใน 1 ปี มันไม่เสร็จเราก็ขอต่อได้ แต่มันก็ไม่ดี เราก็ไม่สามารถรับทุนอื่นได้อีก มันก็เสียเครดิตเรา เพราะฉะนั้นอาจารย์ส่วนใหญ่เลยไม่ค่อยอยากทำ"

(A2 / 21 ม.ค. 2542)

“เราไม่อยากขอทุน เพราะว่าเรายังไม่มีเวลามากพอที่จะไปห่มตรงนั้น ในส่วนของสถาบันเอง เราถือว่าในส่วนของผู้บริหารจะรู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ เราแบ่งเวลาส่วนหนึ่งเพื่อที่จะไปทำวิจัย ถ้ามีอะไรที่มันขาดเหลือก็ยิ่งเข้าใจกัน ให้อภัยกันได้แต่ถ้าเป็นที่อื่นเขาไม่รู้ เราก็ไม่อยากเสียเครดิต”

(C1 / 20 ม.ค. 2542)

สถาบันให้อิสระในการคัดเลือกผู้ร่วมทีม ในกรณีของทีม A ผู้บริหารจะแต่งตั้งผู้ที่เป็นหัวหน้าทีม จากนั้นให้ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมดำเนินการคัดเลือกผู้ร่วมทีมเอง ซึ่งการให้อิสระตรงจุดนี้ก็ทำให้ได้สมาชิกที่สามารถทำงานร่วมกันได้ เพราะการทำงานร่วมกันนั้นสมาชิกในทีมจะต้องเข้าร่วมทีมด้วยความสมัครใจ และมีเป้าหมายแนวคิด ทิศนคติที่คล้ายคลึงกัน

“คือที่นี้เขาจะเป็นอย่างนั้น อธิการท่านจะแต่งตั้งเฉพาะคนที่ เป็น ผอ. สำนัก แล้วมีนโยบายว่าอยากให้สำนักวิจัยเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ ที่มีความคล่องตัวประมาณ 5-6 คน ก็พอ แล้วท่านก็จะหยุดแค่ตรงนี้ ครูก็จะมาเลือกคณะทำงานเอง”

(A1 / 15 ก.พ. 2542)

การจัดการมเรียนตารางสอนนั้น , สถาบันให้อิสระแก่อาจารย์แต่ละโปรแกรมวิชาจัดการการสอนที่เอื้อต่อการทำวิจัย อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสถาบันจะให้อิสระในการจัดการการสอนของอาจารย์ แต่ก็ยังพบว่าอาจารย์ที่ทำวิจัยเป็นทีมประสบปัญหาเรื่องการมีเวลาว่างที่ไม่ตรงกัน ทำให้ไม่สามารถปรึกษาเรื่องงานวิจัยได้

“เรื่องของการจัดการมเรียนตารางสอนที่จะเอื้อให้กับอาจารย์ที่จะศึกษาค้นคว้าทำวิจัย ตรงนี้จะมีการพูดกันในแต่ละโปรแกรมวิชา เป็นการจัดในโปรแกรม แต่ว่าลักษณะตรงนั้นก็ให้อิสระในการที่จะลีนไหลกันก็ได้ ทำให้เอื้อต่อการทำวิจัย”

(ผู้บริหาร / 24 ก.พ. 2542)

“ปัญหาในการทำวิจัยเป็นทีมก็เป็นเรื่องของเวลาว่างที่ไม่ค่อยมีตรงกัน”

(A1 / 15 ก.พ. 2542)

**ระบบการพิจารณาผลงานทางวิชาการและการพิจารณาความดีความชอบ** ที่ยังคงให้ความสำคัญกับผลงานวิจัยที่ทุกคนเดี่ยวนมากกว่าผลงานวิจัยที่ทำเป็นทีม ถึงแม้จะกำหนดให้สามารถใช้ผลงานวิจัยที่ทำเป็นทีมขอตำแหน่งทางวิชาการได้ แต่ก็มีน้ำหนักคะแนนน้อยและต้องชี้แจงรายละเอียดว่า ได้รับผิดชอบตรงส่วนไหนอย่างไรบ้าง จึงทำให้อาจารย์ส่วนใหญ่อยากทำคนเดียวมากกว่าการทำเป็นทีม เพราะนอกจากจะได้ความรู้ใหม่แล้วยังสามารถใช้เป็นผลงานทางวิชาการได้ด้วย นอกจากนี้ในด้านการพิจารณาภาระงานด้านการวิจัยนั้น

สถาบันยังให้ความสำคัญกับงานวิจัยเดี่ยวมากกว่างานวิจัยที่ทำเป็นทีม ดังจะเห็นได้จากเกณฑ์การนับภาระงาน ด้านการวิจัยของสถาบัน ที่นับภาระงานวิจัยเดี่ยวเป็น 11 ชั่วโมง / สัปดาห์ และนับภาระงานวิจัยที่ทำเป็น ทีมเป็น 7 ชั่วโมง / สัปดาห์

“ถ้าจะขอผลงานก็คงทำคนเดียว เพราะงานที่ทำเป็นทีมคุณภาพมันไม่พอใจเรา แล้วมันมีชื่อคนอื่นติดมาอีกเยอะ ต้องไปนั่งอธิบายว่าใครทำอะไรไหน อย่างไร”

(A4(เก่า) / 17 ก.พ. 2542)

“ถ้าขอผลงานส่วนมากเขาจะให้น้ำหนักกับงานวิจัยเดี่ยวมากกว่า แล้วเวลาที่เรา ส่งผลงานวิจัยที่ทำเป็นทีมไปขอผลงาน เราก็ต้องเขียนด้วยว่าเราได้รับผิดชอบ ในส่วนไหนบ้าง อย่างเราบอกว่าเราเขียนบทที่ 3 มันก็จะมีน้ำหนักคะแนนน้อย จะต้องดูด้วยว่าที่ทำเป็นทีมนั้นได้รับผิดชอบในส่วนไหนบ้าง”

(A1 / 15 ก.พ. 2542)

**การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม** ทีมที่สมาชิกในทีมปฏิบัติงานอยู่ที่ เดียวกัน หรืออยู่ใกล้กันมีโอกาสพบปะพูดคุยกันได้เสมอ จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ในกรณีของทีม B ซึ่งสมาชิกในทีม ทั้ง 3 คน นั่งทำงานอยู่ในห้องพักอาจารย์ห้องเดียวกันและ รับประทานอาหารกลางวันร่วมกันเป็นประจำ ทำให้มีโอกาสพูดคุยเรื่องงานกันได้ตลอดเวลา และมีความสะดวก ส่วนทีม A ซึ่งสมาชิกทั้ง 5 คน ในทีม นั่งทำงานอยู่คนละอาคาร ดังนั้นโอกาสในการพบปะพูดคุย เรื่องงานจึงมีน้อย นาน ๆ ครั้งจึงจะมีการนัดหมายประชุม

“ส่วนมากจะกินข้าวด้วยกันบ่อย ตอนเที่ยงนะ ก็กินข้าวด้วยกันในห้องนี้ กินกันไปก็คุยกันไป ช่วยกันคิดว่าจะเอาอย่างไร แล้วก็แบ่งหัวข้อกันไปเขียน”

(B3 / 4 ก.พ. 2542)

“มีการประชุมปรึกษาหารือกันบ้างในช่วงแรก ๆ ของการทำ พอขึ้นไหนเสร็จเราก็เรียกมาคุยกัน แล้วอาจารย์ที่ทำก็เป็นอาจารย์ในโปรแกรมซึ่งอยู่ในนี้ทั้งหมด แล้วมันก็เหมือนเป็นกิ่งทางการ มันติดต่อกันสะดวก อยู่ใกล้กันอยู่แล้ว”

(B1 / 22 ก.พ. 2542)

นอกจากการจัดสถานที่ในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ เครื่องมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร ห้องประชุม โต๊ะประชุม เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่มีส่วนในการสนับสนุนการทำวิจัยเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ช่วยให้การ

ติดต่อสื่อสารมีความสะดวกรวดเร็ว เพราะการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญคือการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอของสมาชิกในทีม ซึ่งพบว่าทีมที่สมาชิกมีสถานที่ปฏิบัติงานใกล้กันจะมีการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงอย่างสม่ำเสมอ เพราะมีโอกาสพบกันได้ง่าย ส่วนทีมที่สมาชิกมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ห่างกันจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ นอกจากนี้การจัดระบบการสื่อสารภายในสถาบัน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการ ทำวิจัยเป็นทีมได้เหมือนกัน เช่น ในกรณีของทีม A เมื่อผู้ต้องการใช้ผลงานวิจัย คือ ผู้บริหารสถาบันมอบหมายงานผ่านหัวหน้าโครงการ เป็นการสื่อสารโดยคำพูด บอกความต้องการเป็นแนวทางกว้าง ๆ ไม่ได้แสดงรายละเอียดชัดเจน เมื่อหัวหน้าโครงการมาประสานงานกับสมาชิกในระดับของการปฏิบัติซึ่งต้องกำหนดแนวทางอย่างละเอียด มักจะทำให้เกิดปัญหาได้

“ผู้วิจัยกับผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ด้วยกัน วางแผนด้วยกัน ไม่ใช่มาเปิดแล้วก็ไปที่นี่ก็ทำผิดทิศผิดทางบ้าง อย่างคนรับเรื่องมาก็คือ ผอ. แต่รายละเอียดไม่ได้รับมา พอมาถึงก็บอกให้ทำ บอกว่ายากได้อย่างนี้แต่รายละเอียดตามจริงไม่รู้ ตอบไม่ได้ พี่ก็ดันไปซิ อย่างน้อยคนรับมาจะต้องชัดเจน เามา guide คนอื่นทำได้ จะได้สอดคล้องกับความต้องการ งานวิจัยก็ไม่ได้ใช้ประโยชน์เท่าไร ไม่มีคุณค่า เพราะไม่ได้สนองความต้องการผู้บริหาร มันก็เป็นข้อจำกัดที่ทำให้ไม่อยากทำวิจัยอีก”

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

## 2. ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีม

**ขนาดของทีม** การทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมจะต้องมีความกลมเกลียวสมานฉันท์หรือความร่วมมือร่วมใจกัน จากการศึกษาพบว่า เมื่อขนาดของทีมเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบต่อระดับความกลมเกลียวสมานฉันท์ของทีมได้ เช่น ในกรณีของทีม D ซึ่งมีสมาชิก 2 คน ไม่พบว่ามีปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน การติดต่อสื่อสารทำได้สะดวก การทำงานมีความคล่องตัว ทีม B และ ทีม C ซึ่งมีสมาชิก จำนวน 3 คน จะพบปัญหาความขัดแย้งน้อยกว่าทีม A ซึ่งมีสมาชิก 5 คน เข้าลักษณะ “มากคนมากความ” เพราะเมื่อจำนวนสมาชิกในทีมมีมากขึ้น ปัญหาแรกคือการปรับตัวให้เข้ากับสมาชิกแต่ละคนในทีม ทีมที่มีสมาชิกจำนวนมากย่อมต้องปรับตัวมากกว่าทีมที่มีสมาชิกน้อย และในกรณีที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากันได้ทั้งหมดก็จะเกิดมีกลุ่มย่อยขึ้นในทีม เช่น ในกรณีของทีม A

“เวลาพูดกันเขาก็จะพูดกับอีก 2 คนที่เหลือ เพราะเขาเป็นลูกคู่กันนะ เขาจะพูดกัน พอถึงเวลาเขาก็จะบอกว่า เขายังนี่ ๆ”

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)



การพูดคุยติดต่อสื่อสารในเรื่องงานทีมที่มีสมาชิก 2 คน (ทีมD) ก็จะมีการพูดคุยกันโดยตรงและสามารถหาเวลาที่ว่างตรงกันได้ง่าย เมื่อสมาชิกมีจำนวนมากขึ้น โอกาสที่จะมีเวลาว่างตรงกันทั้งทีมก็ยากขึ้นตามลำดับ เมื่อเวลาว่างไม่ตรงกันก็จะแก้ปัญหาโดยการสั่งงานหรือมอบหมายงานผ่านสมาชิกคนอื่นในทีม มีผลทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่ายการทำงานเป็นทีม

“เวลาสั่งงาน C1 เขาก็จะชอบมาสั่งทีหน่อย สั่งผ่านทางหน่อย ซึ่งหน่อยก็ต้องไปคุยกับ C3 เองว่าวันนี้ต้องทำ lab ทำอะไร บางทีเราก็...(ทำท่าทางเหนื่อยหน่าย) ทำไม่ไปสั่ง C3 บ้าง เพราะบางทีเราก็สอนเหนื่อยแล้ว เราก็ต้องไปสั่ง C3 แล้วหน่อยกับ C3 ก็ไม่ค่อยเจอกัน เราก็ไม่ค่อยได้คุยกัน เราก็จะเฉยๆ เวลาสั่งงานก็มีปัญหาเพราะเป็นเพื่อนกันมันสั่งกันไม่ได้”

(C2 / 9 ธ.ค. 2541)

จะเห็นได้ว่าขนาดของทีมนั้นมีผลต่อการทำงานของทีม ทีมที่มีสมาชิกน้อยจะมีความคล่องตัวในการทำงานและความกลมเกลียวสมานฉันท์มากกว่าทีมที่มีสมาชิกมาก

**คุณลักษณะของคนในทีม** เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการทำงานของทีม เพราะการทำงานเป็นทีมย่อมจะต้องประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน ซึ่งมีคุณวุฒิและวัยวุฒิแตกต่างกันไป จากการศึกษาลักษณะทีมวิจัยของกรณีศึกษาทั้ง 4 ทีม พบว่า ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมมักจะเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ หรือวัยวุฒิสูงที่สุดในทีม หรือมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

ในกรณีทีม A สมาชิกในทีมมีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่แตกต่างกัน พบว่า หัวหน้าทีม (A1) นั้นได้รับการยอมรับนับถือและทำงานร่วมกันได้ดีกับสมาชิกที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิต่ำกว่าทุกคน แต่มีปัญหาความขัดแย้งกับ A4(เก่า) ซึ่งมีคุณวุฒิต่ำกว่า A1 แต่มีวัยวุฒิสูงกว่า และเมื่อพิจารณาประวัติการทำงานของ A4(เก่า) ก็พบว่า A4(เก่า) เคยมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าสำนักวิจัยของสถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานีมาก่อน ความขัดแย้งในการทำงานอาจเกิดจากองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ แต่จากกรณีของทีม A จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิที่แตกต่างกันก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้

“A4(เก่า) เขาชอบเถียง A1 A1เขาก็เลยไม่ชอบ เขาชอบเด็ก ๆ คนอื่นไม่มีใครเถียงแก ”

(เจ้าหน้าที่ / 8 ม.ค. 2542)

“ที่ที่คนคือเหมือนกัน พี่อาจจะเป็นนิสัยที่ไม่ดีของพี่นะ เพราะถ้าสั่งโดยไม่ valid พี่ไม่รับ ถ้าสั่งแล้ว valid O.K. พี่ทำตาม พี่จะไปถึงความ valid ในการทำงานมากกว่า ”

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

ในทีมที่สมาชิกมีคุณวุฒิและวัยวุฒิเท่าเทียมกัน เช่น ทีม B หัวหน้าทีมมีคุณวุฒิและวัยวุฒิเท่าเทียมกัน จึงมักมีข้อถกเถียงกันมากและใช้เวลานานในการหาข้อสรุปแห่งการถกเถียง เพราะผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมก็ยังไม่เคยมีประสบการณ์ทางด้านการวิจัย

"คนไทยเราส่วนใหญ่ทำงานเป็นทีมไม่ค่อยดีหรอก เพราะว่ามันลำบาก ตั้งแต่แบ่งงานอะไรกัน ทะเลาะกันนะ"

(B2 / 26 ก.พ. 2542)

"ก็มีขัดแย้งกันบ้างในช่วงแรก ๆ งานมันก็เลยช้าลงไปเพราะแต่ละคนก็ว่าตรงนั้นดี ตรงนี้ดี แล้วก็กว่าจะตกลงกันได้ก็ใช้เวลานานเหมือนกัน"

(B1 / 22 ก.พ. 2542)

ในกรณีที่หัวหน้าทีมมีอายุน้อยกว่าสมาชิกในทีม เช่น ทีม D ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคน 2 คน ที่มีวัยวุฒิและคุณวุฒิแตกต่างกัน ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมมีวุฒิปริญญาเอก อายุ 40 ปี ผู้ร่วมทีมมีวุฒิปริญญาโท อายุ 69 ปี ทีม D เล่าว่า คุณวุฒิและวัยวุฒิที่แตกต่างกันของทั้งคู่ไม่เป็นปัญหาในการทำงานร่วมกันเลย เพราะต่างคนก็ต่างยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันและการให้เกียรติกัน

"D2 เขาเป็นคนที่ไม่ใช่คนมีปัญหา คือ เขาเป็นคนดี (พูดพร้อมกับหัวเราะว่าจริง) เขาก็มีความรู้สึกว่าเขาดี เขาก็รู้สึกว่าเขาดี มันก็ไปกันได้ คือ D2 เขาเป็นคนที่ฟังแล้วก็เป็นคนที่ยังใช้ความสามารถในตัวอีกคนหนึ่ง คือเราแก่งอันนี้ มันเปิด เขาก็สนับสนุนเต็มที่ ให้กำลังใจอย่างดี"

(D1 / 1 ธ.ค. 2541)

จากการศึกษาในประเด็นของคุณวุฒิและวัยวุฒิของบุคคลในทีม พบว่า ถ้าหัวหน้าทีมมีวัยวุฒิหรือคุณวุฒิสูงกว่าสมาชิกในทีมจะทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ มีน้อย และสามารถหาข้อสรุปได้ง่าย ถ้าหัวหน้าทีมมีวัยวุฒิและคุณวุฒิเท่าเทียมกับสมาชิกหรือต่ำกว่าสมาชิก พบว่าปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ มักต้องใช้เวลานานในการหาข้อสรุป เพราะวัฒนธรรมของคนไทยนั้นจะยอมรับบุคคลที่มีวัยวุฒิหรือคุณวุฒิที่สูงกว่าตนเอง อย่างไรก็ตามปัญหาเรื่องความแตกต่างด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิจะไม่เกิดขึ้น ถ้าคนในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

"จะต้องยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องไปด้วยกันได้ แม้ว่าวัยวุฒิหรือคุณวุฒิจะต่างกัน เราก็ต้องยอมรับความคิดเห็นกัน"

(C1 / 20 ม.ค. 2542)

“สิ่งสำคัญคือการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นกัน”

(D2 / 23 ก.พ. 2542)

อาจารย์ที่ทำวิจัยเป็นทีมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องแนวคิด ทัศนคติ และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมมาก เพราะการทำงานร่วมกันหลายคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือเกิดการขัดแย้งกันได้ ดังนั้นถ้าสมาชิกในทีมไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วย่อมส่งผลต่อการติดต่อประสานงาน การร่วมมือกันทำงาน และทำให้การทำวิจัยเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาก่อนก็จะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทำวิจัยเป็นทีมก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

“การทำงานเป็นทีมเนี่ย พื้นฐานก็คือจะต้องมีความผูกพันกันก่อน ถ้าตรดิสปี้ไม่กินกันมันก็อยู่ในทีมเดียวกันไม่ได้ เพราะฉะนั้นจะต้องสนิทสนมกันก่อน การที่จะเลือกทีมมานั้นไม่ใช่เลือกที่เก่งอย่างเดียว ต้องเข้าใจกันได้ด้วย เพราะเก่งแล้วไปคนละทิศก็ไม่มีประโยชน์”

(A5 / 4 ธ.ค. 2541)

“คนไทยเราเนี่ยยังไม่ได้ฝึกการทำงานเป็นทีม ปัญหามันมีเยอะ การที่เราทำเป็นทีมเนี่ยมันเหนื่อย มันเหนื่อยใจอันหนึ่ง เราต้องรักษาน้ำใจของคนทั้ง 3 คน เวลาเราจะทำอะไรเราก็ต้องดูว่าเขายังไง ก็ต้องดูเขา เพราะฉะนั้นคนที่จะมาทำด้วยกันเนี่ย ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาก่อน”

(B2 / 21 ม.ค. 2542)

“ความสัมพันธ์ส่วนตัวก็มีผลมาก ถ้าไม่สนิทกันมันก็จะเหมือนท่า ๆ ให้เสร็จ ทำตามหน้าที่ ทำตามหน้าที่มันก็ไม่ใช่ว่าดี เพราะก็คือทำให้มันเสร็จ ๆ พอทำอะไรผิดพลาดก็จะมีผลการรายงานให้กันว่าตรงนี้มันผิดพลาดนะ ถ้าเผื่อคือต่างคนต่างสัมพันธ์กันดี พอมีอะไรก็จะคุยกันได้ว่าตรงนี้เป็นยังไงนี่ ๆ นะ”

(C2 / 9 ธ.ค. 2541)

คุณลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการทำวิจัยเป็นทีม คือ ความรู้พื้นฐานทางด้านการศึกษาของคนที่อยู่ในทีม เพราะการทำวิจัยร่วมกันจะต้องมีการแสดงแนวคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งการแสดงแนวคิดต่าง ๆ นั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย หากคนในทีมไม่มีพื้นฐานทางด้านการศึกษามาก่อนก็จะทำให้การแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ นั้นไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย และทำให้สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ เกิดความเบื่อหน่าย และทำให้งานวิจัยเป็นทีมมีความล่าช้า



“ถ้าคนในทีมมีความรู้ทางการวิจัยใกล้เคียงกัน เวลาคุยกันมันจะสนุก มันจะช่วยเพิ่มเติมต่อกัน แต่ในตอนที่พูดแล้วเขาก็ไม่ in ในสิ่งที่เราพูด เพราะฉะนั้นการทำเป็นทีมมันก็กว้าง มันทำให้เราหลุดหลุด แล้วก็ไม่สนุกกับการทำงานนะ”

(A4 / 13 ม.ค. 2542)

“ถ้าไม่มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย ก็จะมาทำงานในหน่วยงานวิจัยลำบาก เพราะมันจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันนะ โดยเฉพาอย่างยิ่งพวก concept ของการวิจัย”

(A1 / 25 ก.พ. 2542)

### 3. ปัจจัยที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ภายในทีม

ในการทำวิจัยร่วมกันนั้นสมาชิกในทีมจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งได้แก่ บทบาทของคนในทีม พฤติกรรมของคนในทีม การมอบหมายงานและการติดตามงาน การติดต่อสื่อสารและการประชุม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีม ขึ้นอยู่กับลักษณะของปฏิสัมพันธ์เหล่านั้น ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอลักษณะปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำวิจัยเป็นทีมของทีมวิจัยทั้ง 4 ทีม ดังนี้

**บทบาทของคนในทีม** ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป การแสดงออกในบทบาทต่าง ๆ ของคนในทีมล้วนมีส่วนในการส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีม สรุปลักษณะบทบาทของคนในทีมได้ 3 ลักษณะคือ

**สมาชิกที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียวไม่มุ่งความสัมพันธ์** สมาชิกประเภทนี้มักจะเป็นคนที่มุ่งมั่นในการทำงาน มีความตั้งใจจริงในการทำงาน เป็นผู้นำการทำงาน ไม่ชอบการพูดคุยในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน พบว่าสมาชิกที่มุ่งแต่งานโดยไม่มุ่งความสัมพันธ์นั้นมักจะไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมเท่าที่ควร เนื่องจากไม่สามารถเข้ากับคนอื่น ๆ ในทีมได้ ทำให้ขาดการประสานงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น ในกรณีของ A4(เก๋) ที่มุ่งมั่นในการทำงานและมีความคาดหวังในผลงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พุ่มเทให้กับการทำงาน เป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ และรู้สึกว่าการพูดคุยเรื่องทั่ว ๆ ไปที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องงานเป็นเรื่องที่ฟุ้งเฟ้อ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่าง A4(เก๋) กับสมาชิกในทีมไม่ราบรื่นนัก และส่งผลให้ความร่วมมือในการทำงานในทีมลดลง

**สมาชิกที่มุ่งความสัมพันธ์อย่างเดียวไม่มุ่งงาน** สมาชิกที่มุ่งความสัมพันธ์มักจะเป็นคนที่แสดงออกโดยการเป็นผู้ตาม ปฏิบัติตามคำแนะนำของคนอื่น ๆ โดยไม่มีข้อขัดแย้ง ชอบสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง พูดคุย

เล่าเรื่องซับซ้อน ชอบบริการให้ความสะดวกแก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม สมาชิกเหล่านี้จะทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด แต่จะไม่มีบทบาทในการทำงานมากนัก ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้พิจารณา มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ เช่น A2 ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ และอำนวยความสะดวกสบายภายในทีม ในด้านการจัดทาสตูดอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เตรียมสถานที่ในการประชุม เตรียมอาหารและเครื่องดื่ม ชอบหาเรื่องตลกขบขันมาพูดคุย แสดงออกโดยเป็นคนที่ยิ้มง่าย ง่าย อารมณ์ดีอยู่เสมอ และ A3 มีบทบาทเป็นผู้ตาม ก็จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ติดตามรับฟังความคิดเห็น และปฏิบัติตามคำแนะนำของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม

สมาชิกที่มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์ แสดงออกโดยการร่วมคิด ร่วมทำงาน แสดงแนวคิดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน มีการประนีประนอมเมื่อเกิดแนวคิดที่ขัดแย้ง สามารถพูดคุยกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น สมาชิกในทีม B ทีม C ทีม D และ A4 (ใหม่) ซึ่งเป็นสมาชิกใหม่ของทีม A จึงเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงาน และมีบทบาทในการประนีประนอม ยอมรับฟังและทำตามคำแนะนำของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม A5 มีบทบาทเป็นผู้รู้ คือเป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีม มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์โดยการพูดเรื่องยากให้กลายเป็นเรื่องง่าย มีบทบาทในการแก้ปัญหาหรือหาข้อสรุป และเป็นผู้ที่คอยสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายความตึงเครียด โดยการพูดเรื่องตลกขบขันในระหว่างการประชุม หรือการปฏิบัติงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด

**พฤติกรรมของคนในทีม** เนื่องจากการทำวิจัยเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของอาจารย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และในการทำงานร่วมกันนั้นสมาชิกในทีมจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ มีการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง หรือเกิดความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างการทำงานร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันไป ในที่นี้ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของอาจารย์ที่ทำวิจัยเป็นทีม ว่าลักษณะพฤติกรรมแบบใดบ้างที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีม โดยวิเคราะห์พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมทีมเกิดความพึงพอใจในการทำวิจัยร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำวิจัยเป็นทีม โดยแยกเป็นพฤติกรรมของหัวหน้าทีม และพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ดังนี้

**พฤติกรรมของหัวหน้าทีม** หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้ที่ช่างสังเกตและมีความสามารถในการวิเคราะห์ว่าสมาชิกแต่ละคนมีความรู้ความสามารถหรือถนัดด้านไหน และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ การติดตามงานเป็นลักษณะของการติดตามเพื่อสำรวจปัญหาและให้ความช่วยเหลือ มากกว่าจะเป็นการติดตามเพื่อทวงงานหรือจับผิด

"A1 เราจะคอยถามเราว่า เออ... ใต้ตรงนี้ไปถึงไหนแล้ว แล้ววันไหน... เขาให้ตอบกลับวันไหน เราก็จะรู้ว่าทำมันจึ้มแล้วนะ ต้องรีบทำ"

(A3 / 21 ม.ค. 2542)

"C1 เราจะให้เกียรติเรา คือเขาจะไม่มาจีเราเหมือนเราเป็นเด็ก ๆ เขาจะไม่มาเร่งเรา เขาก็จะบอกแล้วว่า โท้งเวลาแล้วนะว่างเมื่อไรก็นัดมากี่แล้วกันว่าจะทำเมื่อไร เราก็คจะไม่ซีเรียสมาก"

(C2 / 24 ก.พ. 2542)

ในการทำงานวิจัยร่วมกันนั้น ปัญหาที่พบทุกทีม คือ การมีเวลาว่างที่ไม่ตรงกัน อาจารย์บางคนก็ติดงานสอน อาจารย์บางคนต้องไปเป็นวิทยากรภายนอกสถาบัน ดังนั้นเมื่อมีการนัดประชุมเพื่อวางแผนหรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานวิจัย จึงทำให้สมาชิกบางคนไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ หรือเข้าร่วมประชุมช้ากว่าเวลาที่กำหนด หัวหน้าทีมจะต้องมีความเข้าใจในเหตุผล และมีความยืดหยุ่นในการทำงานจะทำให้สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

"ผอ.(A1) ท่านดีมาก ท่านเข้าใจ ถ้าเราบอกท่านว่าเราติดสอนจริง ๆ ท่านก็จะเข้าใจ ไปสอน ๆ ไม่เป็นไร ท่านก็จะพูดอย่างนี้ทุกที ท่านยืดหยุ่นกัน得多มากเลย แล้วเราทำงานเราก็สบายใจ"

(A3 / 21 ม.ค. 2542)

หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้ที่มีเทคนิคในการเสริมแรง โดยการกล่าวคำชมมากกว่า คำติติง เมื่อสมาชิกในทีมทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายก็ไม่ลืมที่จะกล่าวชมเชยอย่างจริงใจ หัวหน้าทีมบางคนใช้การพูดให้กำลังใจ ก็เป็นการเสริมแรงให้สมาชิกมีกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

กรณีตัวอย่าง

A4(ใหม่) ได้นำเอกสารต่าง ๆ มามอบให้ A1 ตามที่ได้รับมอบหมาย A1 ยิ้มรับพร้อมกับพูดว่า "โอ้โฮ ! ได้เอกสารมาครบเลย ดีมาก เยี่ยมมากเลย" A4(ใหม่) ยิ้มรับด้วยความภาคภูมิใจกับคำชม

(สังเกต / 2 พ.ย. 2541)

"เขาก็จะเหมือนกับไม่ได้มาให้กำลังใจเราโดยตรง เขาจะบอกว่า เออ....งานใกล้เสร็จแล้วนะ งานก็ออกมบดีนะ เตียวต่อไปก็จะว่างแล้ว งานใกล้เสร็จแล้ว"

(C2 / 24 ก.พ. 2542)

หัวหน้าทีมต้องให้โอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีนี้

หัวหน้าทีมมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิสูงกว่าสมาชิกมาก ๆ หรือในกรณีที่หัวหน้าทีมเป็นผู้บังคับบัญชา และให้ความสนิทสนมกับสมาชิกในทีม การพูดคุยแบบเป็นกันเองในเรื่องทั่ว ๆ ไป จะทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันดีขึ้น ในการทำงานร่วมกันนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอคือ ความขัดแย้งในเรื่องแนวคิด หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยใช้หลักการประนีประนอม

“เราค่อนข้างที่จะถ้อยที่ถ้อยฟังความคิดเห็น เคารพในความคิดของคนอื่น ประกอบด้วย A1 ท่านเป็นคนที่วิสัยทัศน์ในการที่จะมองเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่ทำวิจัยค่อนข้างจะลึก จึงไม่เกิดปัญหาความขัดแย้ง”

(A5 / 4 ธ.ค. 2541)

พฤติกรรมของสมาชิกในทีม มีส่วนสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงานของทีม จากการศึกษาการทำวิจัยของทั้ง 4 ทีม พบว่า พฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

ทนาย (C2) จะไม่เก็บผลไว้นานนะคะ อย่างเช่นถ้าวันนี้ run เสร็จประมาณ 4-5 โมงเย็น ดอกเตอร์ (C1) เขายังไม่กลับ ทนายก็จะเข้าไปคุยเลย ถ้าเมื่อ run เสร็จจิตทนาย พอตอนเช้าก็มาคุยว่าเป็นไง ผลใช้ได้ไหม”

(C2 / 24 ก.พ. 2542)

สมาชิกที่เป็นคนร่าเริง มีอารมณ์ขัน มีธรรมาจริยดี จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองมากขึ้น เช่น A2 เป็นคนที่มีอารมณ์ขัน หัวเราะง่าย และ A5 ที่ชอบพูดจาหยอกล้อ เล่าเรื่องตลกขำขัน

“ในทีมก็จะมี A5 ค่ะ ท่านจะเป็นคนที่มีลูกเล่น ลูกล่อลูกชน ทำเรื่องเครียดให้ไม่เครียดได้ พูดเรื่องยากให้กลายเป็นเรื่องง่าย”

(A3 / 21 ม.ค. 2542)

สมาชิกที่ร่วมทีมกันนั้นจะมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการศึกษาแตกต่างกัน ดังนั้นในการทำงานจะต้องมีความเข้าใจ และให้อภัยกันเสมอ มองในส่วนดีของคนอื่น มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับคนอื่น มีการพูดคุยติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยจริงใจ เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และให้เกียรติซึ่งกันและกัน สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง

“สิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันก็คือการให้เกียรติกัน ฟังกัน”

(D2 / 23 พ.ย. 2542)

"งานบางอย่างก็ช้าบ้าง เร็วบ้าง เอื้ออาหารกันบ้าง เราก็ต้องปรับที่ตัวเราก่อน เราจะต้องเป็นคนที่ยืดหยุ่นได้ แล้วก็ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นในที่ทีมงาน"

( A3 / 21 ม.ค. 2542)

ผู้วิจัย : แล้วพวกสารเคมีที่จะในการทดลอง ใครเป็นคนคิดว่าจะต้องใช้ สารเคมีตัวไหนบ้าง

C2 : ตอนแรก C1 ก็จะเสนอมาก่อน มันก็เหมือนกับแบบไปเอา Direction จากต่างประเทศมาว่าเขาทำอะไรบ้าง เขาใช้สารตัวไหนบ้าง แล้วก็มาตอนท้าย ๆ เนี่ยหน่อยก็จะเสนอเข้าไป อย่างเช่นแรก ๆ อาจารย์ (C1) เขาจะใช้กรดอ่อน หน่อยก็จะเสนอ ในเมื่อกรดอ่อน ๆ มันใช้ได้ไม่ดี ก็จะเสนอพวกทาสารที่มัน ทาได้ง่ายในต่างจังหวัดมาใช้ พวกเหล้าขาวอะไรพวกนี้ละ ก็เพิ่มเข้าไปบางตัว

(C2 / 24 ก.พ. 2542)



แผนภูมิที่ 17 พฤติกรรมของหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมที่ส่งเสริมการทำวิจัยเป็นทีม



สำหรับพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำวิจัยเป็นทีม จากการศึกษาที่วิจัยทั้ง 4 ทีม ได้แก่ การไม่เข้าร่วมประชุมหรือเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือเรื่องงานวิจัยช้ากว่าเวลาที่นัดหมาย (A3) ทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมเกิดความเบื่อหน่าย การเก็บงานไว้ทำเพียงคนเดียวโดยไม่มีการแจ้งให้สมาชิกในทีมทราบถึงความก้าวหน้าของงานวิจัย (A4) และการมีความเชื่อมั่นในตนเองมากจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

**การมอบหมายงานและติดตามงาน** การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องมีการแบ่งงาน และมอบหมายงานให้แก่แต่ละคนในทีมรับผิดชอบ การมอบหมายงานนั้นมีความสำคัญยิ่ง ถ้ามีการแบ่งงานอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความสามารถ ก็จะทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อได้มีการมอบหมายงานแล้วสิ่งสำคัญที่ต้องทำต่อมาก็คือการติดตามงาน เพื่อรับทราบปัญหาและความก้าวหน้าของงาน ปัญหาที่เกิดจากลักษณะการมอบหมายงานและการติดตามงาน มีดังนี้

“งานวิจัยติดตามผลเนี่ย A4(แม่) เขารับผิดชอบเป็นหลักไปเลย โดยถ้าต้องการความช่วยเหลือจากอาจารย์คนไทยในทีมก็บอกกันเองก็ได้ หรือถ้าเขาไม่กล้าบอกกันเองเขาก็จะบอกผ่านครู เมื่อครูมอบหมายให้เขาทำแล้วก็ต้องให้สิทธิ์เขาตัดสินใจ เพราะถ้าเราไปบอกระไรเขามาก เขาก็จะอึดอัด ตรงนี้ก็ป็นจุดด้อยของการทำงาน ซึ่งการไม่พูดของเรอบางทีมันก็ทำให้เขาคิดว่าเราทอดทิ้ง ปล่อยให้เขากันคนเดียว แต่ที่จริงแล้วเราให้สิทธิ์เขาในการทำ ถ้าเขามีปัญหาตรงไหนอยากให้เราช่วย หรืออยากให้อาจารย์คนไทยช่วยก็ได้ แต่เขาก็ไม่บอก ไม่พูด ครูก็คิดว่าถ้าเขาไม่บอก แสดงว่าเขาทำได้”

(A1 / 25 ก.พ. 2542)

จากประเด็นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การขาดการติดตามงาน ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ถูกทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียว ดังนั้นเมื่อมีการมอบหมายงานแล้วสิ่งที่จะต้องทำต่อมาก็คือการติดตามงาน เพราะการติดตามงานนั้นไม่เพียงแต่จะทำให้รับรู้ปัญหาในการปฏิบัติงานของสมาชิกเท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ที่จะช่วยเหลือสมาชิก และยังเป็นการกระตุ้นการทำงานไม่ให้มีความล่าช้าจนเกินไปด้วย

“A4(แม่) เขาขอให้ A3 ช่วยไปหาเอกสาร แต่ A3 ไม่บอก A1 ว่า A4(แม่) ให้เขาไปหา เขาหาไม่ได้ A1 เขาก็ว่า A4(แม่) ว่าทำไมไม่ให้นักศึกษาช่วยค้น”

( เจ้าหน้าที่ / 15 ม.ค. 2542)

เคยบอกไว้คนสาว ๆ ให้ไปช่วยท เพราะว่ามันไม่ค่อยดีไปไหนไม่ค่อยได้ เขาก็ไม่รู้จะหอะไร ไม่รู้จะเอาอะไร ไม่รู้จะไปหาที่ไหน พอที่บอกเขา ผอ.เขาก็บอกว่า

ที่จะเอาอะไรก็ใช้เด็กซิ คือเด็กเนี่ยมันจะไม่เหมือนอาจารย์นะ ความคิดความอ่าน พี่ก็เลยเลิกพูด บอกว่าตอนตรวจเนี่ยศัพท์ไม่ค่อยดีที่มีข้อจำกัดเรื่องตา ขออาจารย์ สาว ๆ ช่วยตรวจหน่อย ตรวจแต่คำถูกคำผิดนะ เขาก็ส่งไป ๆ แล้วก็ส่งกลับมา เป็นลักษณะที่ยังไม่ได้ตรวจ ไม่มีเวลา ว่าง ในที่สุดพี่ก็ต้องมาตรวจเอง พอ ถึงเวลาเขาก็ว่าพี่ไม่แจงาน ก็แจงาน แจกแล้วมันก็เป็นอย่างนี้ใครจะแจก ส่งไป ให้ตรวจก็ไม่ตรวจ "

( A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

จากประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าการแบ่งงานของทีม A ในเรื่องการทําวิจัยนั้น ยังไม่มีความชัดเจนว่าสมาชิก คนใดต้องรับผิดชอบงานอะไรบ้างในการทําวิจัย แต่เป็นการมอบอำนาจให้ A4(เก่า) ในการแบ่งงาน แต่ A4 (เก่า) ซึ่งเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในทีมไม่มีอำนาจที่จะมอบหมายงานให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้ จึงทำให้เกิด ปัญหาในการแบ่งงาน จากปัญหาที่เกิดขึ้นจึงทำให้ A4(เก่า) เริ่มไม่แจงาน และทํางานวิจัยเพียงคนเดียว เพราะเห็นว่าเคยแจงานให้สมาชิกในทีมแล้วแต่ไม่ได้รับความร่วมมือ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมจึงมีส่วนช่วย เพียงแค่การจัดเด็กนักศึกษาในชั้นตอนของการเก็บข้อมูล ดังนั้นการทําวิจัยเป็นทีมในลักษณะนี้จึงไม่ได้มีการ ระดมสมอง หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิจัยแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามกลับทำให้สมาชิกในทีมมี ความขัดแย้งกัน เกิดความอึดอัดใจในการทำงาน อันจะส่งผลในทางลบต่อคุณภาพของงานวิจัย

"เพราะเราไม่ใช่หัวหน้า เราไม่มี power ที่จะไปสั่งคนอื่น เราทำไม่ได้ ก็ต้อง เขียนเองทั้งหมด เวลาขอร้องเขาเขาก็จะหลีกเลี่ยงต่าง ๆ นานา ก็เหมือนเดิม คือให้ตรวจคำถูกคำผิด เราเคยให้เขาทำแล้วเขาไม่ทำนี่ แล้วเราจะให้เขาทำอีก ทำไม แต่ตรวจคำถูกคำผิดแค่นี้ แต่พอเขาก็ว่าพี่ไม่แจงาน ก็แจแล้วมัน เป็นอย่างนี้เราจะแจใหม่ แด้ให้ค้น literature ก็ค้นไม่ได้ มันก็ไม่ต้องแจ"

(A4(เก่า) / 17 ก.ย. 2542)

"ตรงนี้พี่เป็นคนบอกให้ A5 มาช่วยเขียนในส่วนบทที่ 2 บทที่ 1 พี่เขียน บทที่ 4 ตอนนั้นผอ. เขาก็ว่าเขียนแปลผลไม่เป็น เขาก็เลยเขียนบทที่ 4 มันช้าตรงนี้ ผอ.บอกว่าจะเขียนในชดะที่เขียนบทที่ 4 เขาก็ให้เขียนบทที่ 5 พี่ก็บอกว่าเขียนไม่ได้หรือถ้บทที่ 4 ยังไม่เสร็จพี่ก็เขียนไม่ได้ ต้องเขียน รายงานบทที่ 4 ให้เสร็จก่อนถึงจะเขียนได้ เป็นอย่างนี้หลายครั้ง มันทำ ไม่ได้อีกคนหนึ่งเขียนบทที่ 4 แล้วให้อีกคนเขียนบทที่ 5 มันทำไม่ได้ ถ้ เราเขียนเองทั้งบทที่ 4 และบทที่ 5 ก็ยังพอเขียนได้ แต่อีกคนหนึ่งเขียน แล้วจะให้อีกคนหนึ่งเขียนมันจะได้ยังไง มันคนละเรื่องกันเลย "

( A4(เก่า) / 17 ก.พ. 2542 )

"ชั้นนี้ต้องยอมรับว่าเป็นความผิดพลาดของครู เพราะเมื่อตอนที่ A4(เก่า) เขาก็เพราะที่เสร็จแล้วเนี่ย ก็จะต้องเป็นหน้าที่ของครูที่จะต้องสรุปผล อภิปรายผล ซึ่งหนูก็คงจะรู้ว่าถ้าเราไม่ได้จับงานมาตลอด การสรุปผล หรือว่าการอภิปรายผลมันจะทำได้ยากมาก"

(A1 / 25 ก.พ. 2542)

จะเห็นได้ว่าการแบ่งงานแบบแบ่งส่วนกันไปรับผิดชอบ ไม่ได้เป็นการร่วมกันคิดร่วมกันทำทุกขั้นตอน จะทำให้งานวิจัยขาดความต่อเนื่อง

**การติดต่อสื่อสารภายในทีม** การติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำวิจัยเป็นทีม ทีมนักวิจัยแต่ละทีมมีวิธีการสื่อสาร ข้อมูลที่สื่อสาร และความถี่บ่อยในการสื่อสารแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ทีมที่มีการติดต่อสื่อสารกันโดยสะดวกและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอทั่วถึงและเปิดเผย ย่อมทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น ในกรณีของทีม B สมาชิกในทีม B ทั้ง 3 คน ทำงานประจำอยู่ในห้องพักอาจารย์ภาคอนุบาล จึงมีโอกาสในการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวก ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสารของทีม B เช่น ช่วงรับประทานอาหารกลางวัน เพราะทีม B จะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ในห้องพักอาจารย์ภาคอนุบาล หรือช่วงที่ว่างจากการสอน สมาชิกในทีม B ก็สามารถติดต่อพูดคุยกันได้ตลอด วิธีการที่ใช้ในการติดต่อ คือ การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และในกรณีของทีม D ที่สมาชิกปฏิบัติงานอยู่ที่เดียวกัน ทำให้พูดคุยสื่อสารกันได้สะดวก

" อาจารย์ที่ทำเป็นอาจารย์ในโปรแกรม ซึ่งอยู่ในนี้ทั้งหมด แล้วมันก็เหมือนเป็นกึ่งทางการ มันติดต่อกันได้สะดวก อยู่ใกล้กันอยู่แล้ว "

(B1 / 22 ก.พ. 2542)

ส่วนทีมที่สมาชิกปฏิบัติงานอยู่คนละที่ การพูดคุยสื่อสารจะไม่สะดวก เช่นในกรณีของทีม A ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกในทีม A แต่ละคนจะไม่ได้นั่งทำงานประจำอยู่ในสำนักวิจัย มีเพียง A1 และเจ้าหน้าที่ที่นั่งทำงานประจำอยู่ ส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ จะมาที่สำนักวิจัยเมื่อมีการประชุมหรือมีงานของสำนักวิจัยและงานในแต่ละฝ่ายก็จะมีไม่พร้อมกัน ดังนั้นโอกาสที่สมาชิกในทีมจะมาพบกันอย่างพร้อมหน้าก็ต่อเมื่อมีการนัดประชุมซึ่งจะมีนาน ๆ ครั้ง ลักษณะการติดต่อสื่อสารกันของทีม A มักจะเป็นการติดต่อผ่านหัวหน้าทีม เช่น เมื่อ A2 ต้องการทวงงานในส่วนของ A3 A2 ก็จะบอกผ่านทาง A1 ว่างานนี้ไม่รู้ A3 ทำเสร็จหรือยัง A1 ก็จะไปสื่อสารกับ A3 ทวงงานไปถึงไหนแล้ว การติดต่อในลักษณะนี้จะมีผลในเรื่องของการทวงงาน เพราะหัวหน้าทีมจะมีอำนาจและบทบาทในการทวงงานได้ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ แต่ถ้าเป็นงานที่สมาชิกต้องทำการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกันเอง แล้วใช้วิธีการติดต่อผ่านหัวหน้าก็อาจก่อให้เกิดความ

ขัดข้องมองใจกันได้ เช่น เมื่อ A4(เก่า) ขอร้องให้ A3 ช่วยหาเอกสารอ้างอิง แต่ A3 ไม่สามารถหามาให้ได้ A3 ก็ไปบอกแก่ A1 ว่าไม่สามารถหาเอกสารให้ A4(เก่า) ได้ เมื่อ A1 มบอ A4(เก่า) ว่า A3 เขาหาให้ไม่ได้ ให้ให้นักศึกษาไปค้นให้ จึงทำให้ A4(เก่า) รู้สึกไม่ดีกับ A3

ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกทุกคนควรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหาการขาดการติดต่อสื่อสารดังกล่าวนี้ A3 ได้เล่าว่า

A3 : ข้อเสียอย่างหนึ่ง ก็คือ ทำงานเป็นทีมแต่จับงานหรือเก็บงานไว้คนเดียว ในขณะที่คนอื่นไม่ได้รับรู้อะไร มันก็เป็นข้อเสียที่ว่าพอมีใครโทรมาถามอะไร ข้อมูลอะไร เราจะให้ข้อมูลไม่ได้

ผู้วิจัย : แล้วไม่ได้มีการแบ่งงานกันไว้แล้วหรือคะ

A3 : ก็แบ่งนะคะ ก็แบ่งแล้วแต่บางคนอาจจะไม่รู้จะคะ อันนี้ก็จะเป็นข้อเสียเวลาเราได้รับมอบหมายงานให้ทำอะไรแล้วเราทำไม่ถึงไหน ๆ ก็น่าจะมีการรายงานให้คนอื่น ๆ เขารับรู้ด้วย จะได้ให้ข้อมูลได้ตรงกัน

(A3 / 21 ม.ค. 2542)

นอกจากสมาชิกในทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารนั้นควรจะเป็นการติดต่อกันอย่างเปิดเผย ให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์เรื่องเงิน เพราะหากไม่มีการเปิดเผยกันภายในทีมแล้ว อาจทำให้เกิดปัญหาการไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เช่น กรณีของ A4(เก่า)

ผู้วิจัย : คำตอบแทนที่ได้จากการทำวิจัยเป็นทีมนี้ สมาชิกทุกคนในทีมได้รับเท่ากันหรือเปล่าคะ

A4(เก่า) : พี่ไม่รู้จะว่าคนอื่น ๆ เขาได้เท่าไรเพราะเมื่อสิ้นสุดโครงการ ทำเสร็จไปแล้ว 2 เล่มใช้ไหม เขาก็ใส่ของมาให้พี่ 5,000 กับ 7,000 สองครั้ง ส่วนคนอื่น ๆ เขาได้กันเท่าไรพี่ไม่รู้

ผู้วิจัย : ไม่ได้มีการประชุมชี้แจงเรื่องเงินหรือคะ

A4(เก่า) : คนอื่น ๆ เขารับรู้หรือเปล่าพี่ไม่รู้จะ แต่พี่นี่ไม่ได้มีโอกาสรับรู้ว่ามันใช้อะไรไปเท่าไร เหลือเท่าไร จัดสรรกันยังไงก็ไม่มี เพราะถึงเวลาเขาก็ใส่ของยื่นให้พี่เอา... ส่วนของพี่เท่านั้น คนอื่นได้เท่าไรยังไงพี่ก็ไม่ได้รับรู้ แล้วเมื่อเขาไม่ยกบอกให้รับรู้พี่ก็ไม่อยากถาม เพราะเคยถามแล้วเขาไม่บอกก็เลยไม่ถามอีกต่อไป

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

จากการศึกษาการติดต่อสื่อสารของทีมนักวิจัยทั้ง 4 ทีม พบว่า ทีมที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้สมาชิกในทีมรับรู้ข้อมูลภายในทีมได้ดี ทีมที่สมาชิกมีสถานที่ทำงานอยู่ที่เดียวกันจะสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย และบ่อยกว่าทีมที่ทำงานอยู่คนละที่ การติดต่อสื่อสารนั้นควรจะเป็นไปอย่างเปิดเผย และทั่วถึงสมาชิกทุกคน โดยเฉพาะเรื่องผลประโยชน์การเงิน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความไม่ไว้วางใจเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารโดยผ่านบุคคลที่ 3 จะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือเกิดปัญหามากกว่าการติดต่อโดยตรงตัวต่อตัว

ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งในการทำวิจัยเป็นทีมคือการประชุม เทคนิคการประชุมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม การประชุมนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะพูดเรื่องอะไรกันบ้างในการประชุมนี้ และจะประชุมกันในลักษณะอย่างไร ใครจะเป็นผู้ดำเนินการประชุม บรรยายการในการประชุมเป็นอย่างไร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการทำงานวิจัยเป็นทีม ลักษณะการประชุมของทีมวิจัยในสถาบันราชภัฏสวนดุสิตมีทั้งการประชุมแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ แบบเป็นทางการคือมีการทำหนังสือให้มารวมประชุม แต่ไม่ได้มีการบันทึกการประชุม แบบไม่เป็นทางการคือเชิญชวนมารับประทานอาหารกลางวันร่วมกันแล้วพูดคุยเรื่องงานไปด้วย ซึ่งก็ทำให้บรรยายการในการประชุมไม่ถึงเครือข่าย

“ส่วนมากก็กินข้าวด้วยกันบ่อย ตอนเที่ยงนะ ก็กินข้าวด้วยกันในห้องนี้ ก็กินไปคุยกันไป ช่วยกันคิดว่าจะเอาอย่างไร แล้วก็แบ่งหัวข้อกันไปเขียน”

(B3 / 4 ก.พ. 2542)

“ก็มีการนัดกันไปกินข้าว เสร็จแล้วระหว่างกินข้าวก็คุยกันไป ส่วนใหญ่จะนัดกันกินข้าวแล้วคุยกัน แม้แต่เรื่องการทำเค้าโครงเสนอเค้าโครงเรื่องติดตามบัณฑิตก็ไปเสนอกันที่ไร่ส้มเลย เวลาที่ใช้ในการประชุมก็จะเป็นตอนเที่ยง เพราะทุกคนจะว่างหมด นอกนั้นก็จะเป็นงานกลุ่มก็จะหาเวลาว่างตรงกันยกตอนเย็นทุกคนก็มีภาระ”

(A4(ใหม่) / 12 ม.ค. 2542)

“การกินข้าวด้วยกันนั้นก็ถือเป็นเคล็ดลับสูงสุดในการทำงาน เพราะว่าในขณะที่รับประทานอาหารนั้นคงไม่มีใครที่จะอารมณ์บูดแน่นอน แล้วก็มนุษย์เราก็อัดกินข้าวด้วยกันก็ถือว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่สุด”

(A5 / 4 ธ.ค. 2541)

จากการสังเกตบรรยายการในการประชุมของทีม A พบว่า A1 เป็นผู้ดำเนินการประชุมระหว่างที่รออาหาร A1 ก็หยิบแบบสอบถามขึ้นมาแจกให้สมาชิกช่วยกันดู A1 อธิบายที่ละตอนแล้วถามความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง หากสมาชิกบางคนไม่แสดง



ความคิดเห็น A1 ก็จะถาม " แล้ว A2 ละคิดยังไง เห็นด้วยไหม " " แล้วท่าน(A5) ละ คิดยังไง วันนี้ รู้สึกจะเวียนนะ " การพูดคุยดำเนินไปพร้อม ๆ กับการรับประทานอาหาร A2 จะทำหน้าที่ดูแลด้านอาหาร ในระหว่างการประชุมก็จะมีการพูดคุยเรื่องทั่วไปบ้าง A5 มักจะเป็นคนที่พูดแล้วเรียกเสียงหัวเราะได้ดี การรับประทานอาหารและพูดคุยเรื่องแบบสอบถาม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง ก็ได้ข้อตกลงในเรื่องรูปแบบและ ข้อคำถามที่ใช้ A4(ใหม่) รับผิดชอบในการปรับแบบสอบถามและมีการนัดหมายการประชุมในครั้งต่อไป เพื่อวางแผนการเก็บรวบรวม ข้อมูล

( สังเกตการประชุม / 4 ม.ค. 2542 )

การประชุมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับรูปแบบและบรรยากาศในการประชุม ช่วงเวลา ในการประชุมจากการศึกษาลักษณะการประชุมของกรณีศึกษา พบว่า ทีมที่มีสมาชิกน้อย 2-3 คน มักใช้ การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ในช่วงเวลาที่สมาชิกมีเวลาว่างตรงกัน ส่วนทีม A ซึ่งมีลักษณะการทำงาน เป็นทางการ จะมีรูปแบบการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บรรยากาศการประชุมเน้นงาน และเห็นความสัมพันธ์เท่า ๆ กัน ทั้ง 4 ทีม ประสบปัญหาเดียวกันในการประชุม คือ สมาชิกมีเวลาว่าง ไม่ตรงกัน หาเวลาว่างที่ตรงกันได้ยาก แต่ก็มีวิธีการแก้ปัญหาโดยการใช้เวลาว่างช่วงพักเที่ยง ในการพูดคุยกัน เรื่องงานวิจัย

**ความขัดแย้ง** การทำงานที่ประกอบไปด้วยคนจำนวนหลาย ๆ คนนั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ ก็คือเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งผลดีและผลเสียต่อการทำงานของทีม ขึ้นอยู่กับลักษณะของ เรื่องที่ขัดแย้ง และวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น ในขณะที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลักษณะของความขัดแย้ง และ วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของทีมนักวิจัยทั้ง 4 ทีม ดังนี้

ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีค่านิยมและบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิก ความขัดแย้งในลักษณะ นี้มักเป็นความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในใจ และส่งผลทำให้สมาชิกไม่อยากทำงานร่วมกัน เช่น ทีม A A1 A2 และ A3 เป็นผู้มีค่านิยมในเรื่องการแต่งกายคล้ายคลึงกัน คือมีความรักสวยรักงาม ชอบพูดคุยกัน ถึงเรื่องร้านเสริมสวย ร้ายขายเสื้อผ้า ทั้ง 3 คนสามารถพูดคุยเข้ากันได้ดี ในขณะที่ A4(เก่า) ซึ่งมีบุคลิก เป็นคนที่ไม่ชอบการแต่งหน้า ไม่ชอบการแต่งตัว ก็เกิดความรู้สึกขัดแย้งขึ้นในใจว่าเป็นการพูดคุยในเรื่องที่ไร้สาระ ไม่เกิดประโยชน์ในการทำงาน

พออยู่ ๆ ไปแล้วปรากฏว่า nature ไม่ตรงกัน คือที่ไม่ชอบแบบนี้ที่ต้อง แต่งหน้า แต่งตัวสวย ที่ไม่ชอบ ที่จะชอบทำงานชอบบรรยากาศของการ ทำงานจริง ๆ แต่ตรงนั้นมันไม่ใช่ ที่ก็เลยตัดสินใจลาออก

(A4(เก่า) / 4 ม.ค. 2542)

ความขัดแย้งที่เกิดจากความมุ่งหวังในงานแตกต่างกัน เช่น A1 เป็นคนที่ให้ความสำคัญกับ "งาน" และ "คน" ว่าต้องไปด้วยกัน ดังนั้นในการบริหารงาน A1 จึงมุ่งทั้งเรื่องงานให้ได้งานที่มีคุณภาพ และมุ่งเรื่องคนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย ในขณะที่ทำงาน A1 ก็จะมีการพูดคุยในเรื่องทั่ว ๆ ไปที่ไม่เกี่ยวกับงานวิจัย เพราะเห็นว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในทีม แต่ A4(เก่า) จะเป็นผู้ที่มุ่งในเรื่องงานสูง โดยไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ของคนในทีม A4(เก่า) เห็นว่าการทำงานร่วมกันนั้นไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน ขึ้นอยู่กับความจริงจังในการทำงาน และการมีอุดมการณ์ร่วมกันมากกว่า A4(เก่า) จึงเป็นผู้ที่มุ่งมั่นในการทำงาน และเห็นว่าการพูดคุยเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานเป็นเรื่องที่ไม่มีประโยชน์

"เพราะเวลาที่จะมารวมตัวกันได้มันมีน้อยอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นก็ต้องใช้เวลาให้คุ้มค่า มีประโยชน์มากที่สุดในเวลาที่มีน้อยนิดนั้น ใช้เวลากับการคิด การวางแผนให้มันดีที่สุด แต่ถ้าเอาเวลาไปกุกกิก อันนั้นอันนี้ หรือพูดเลอะเทอะ พูดนอกเรื่อง ให้มันเสียเวลาไป มันก็ไม่ได้งาน"

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ค่าพูด และการกระทำแตกต่างกัน เช่น A1 มอบหมายให้ A4(เก่า) เป็นแกนนำในการทำวิจัย และถ้าต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใด จากสมาชิกคนไทย ก็ให้อ่านากับ A4(เก่า) บอกแก่สมาชิกคนอื่น ๆ ได้โดยไม่ต้องผ่านทาง A1 ซึ่ง A1 คิดว่าเป็นการให้อิสระในการทำงานแก่ A4(เก่า) แต่ A4(เก่า) มีการรับรู้ว่าเป็นการทอดทิ้งให้รับภาระงานแต่เพียงผู้เดียว ไม่มีความยุติธรรมในการแบ่งงาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกที่ขัดแย้งกัน

"เมื่อมอบหมายให้เขาทำแล้วก็ต้องให้สิทธิ์เขาตัดสินใจ เพราะถ้าเราไปบอกอะไรเขามาก เขาก็จะอึดอัด ซึ่งการไม่พูดของเราบางทีก็ทำให้เขาคิดว่าเราทอดทิ้ง ปล่อยให้เขาทำงานคนเดียว แต่ที่จริงแล้วเราให้สิทธิ์เขาในการทำ"

(A1 / 15 ก.พ. 2542)

"เมื่อไม่มีใครช่วยคิดเราก็ต้องทำคนเดียว พออะไรมา เอกสารคำสั่งมาก็เอาที่เอาไป ที่ทำ ก็พูดอย่างนั้น อ้าว ! แล้วจะให้ทำยังไงละ ก็แล้วแต่ที่ก็แล้วกัน เขาก็พูดอย่างนั้นนะ ที่ก็เลยไม่ happy ที่จะทำ เพราะเราต้องทำอยู่คนเดียว"

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ ในการทำงานร่วมกันนั้น บุคคลที่มารวมกันมักจะมีผลประโยชน์ที่เกิดจากการรวมทีม ผลประโยชน์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทีม A นั้นมีทั้งเรื่องเงินและเรื่องความดีความชอบ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในใจเมื่อสมาชิกในทีมมีความรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

“ก็รู้สึกอยู่แก่ใจนะว่าพี่ทำงานหรือไม่ทำงาน แต่พอเวลาพิจารณา 2 ชั้น คนในทีมทั้งหมดได้หมด มีพี่คนเดียวที่ไม่เคยได้ เขาได้กันทุกคนแล้ว พี่มาทำงานตั้งแต่เริ่มแรกแล้วไม่ได้ พี่ก็เลยต้องลาออก”

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

สำหรับผลประโยชน์ในเรื่องเงินนั้น A1 และ A2 จะพิจารณาร่วมกันว่า มีเงินเหลือจากการดำเนินการเท่าไร และจะจัดสรรให้สมาชิกคนละเท่าไร ในช่วงแรก ๆ ที่มีการทำงานวิจัยร่วมกันจะแบ่งค่าตอบแทนให้กับสมาชิกทุกคนเท่ากัน แต่เนื่องจากการทำวิจัยร่วมกันนั้นสมาชิกบางคนจะมีส่วนร่วมมาก และสมาชิกบางคนก็มีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย การแบ่งค่าตอบแทนในระยะหลังจึงพิจารณาจากการมีส่วนร่วม สมาชิกคนใดมีส่วนร่วมมากก็จะได้ค่าตอบแทนมากกว่าสมาชิกที่มีส่วนร่วมน้อย เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ A1 และ A2 ก็จัดสรรค่าตอบแทนแก่สมาชิกทุกคนในทีม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกบางคนในทีมไม่ได้รับรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดสรรเงิน

“เมื่อสิ้นสุดโครงการ ส่งเล่มแล้วเนี่ย เขาเคยตัดยอดมาให้พี่ครึ่งหนึ่ง 5,000 บาท กับ 7,000 บาท แล้วเขาก็ไม่บอกว่าคุณคนอื่นเท่าไร ยังไง เคยถามเขา เขาก็บอกว่าเดี๋ยวจะบอกให้แต่เขาก็ไม่บอก มันก็เป็นอย่างนี้ เราไม่เคยได้รับรู้เรื่องเงิน ทำแต่งงานอย่างเดียว”

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

ความขัดแย้งเกี่ยวกับงานวิจัย ในกรณีทีม A สมาชิกบางคนในทีม A มีความคิดเห็นที่ไม่จำเป็นต้องใช้เอกสารอ้างอิง โดยเฉพาะงานวิจัยเรื่องการติดตามผลบัณฑิตที่ทางสำนักงานสภามหาวิทยาลัยกำหนดให้ทำทุกปี ซึ่งไม่ได้เน้นในเรื่องเอกสารอ้างอิง แต่ A4(เก่า) มีความคิดเห็นว่าคุณจะมีการหาเอกสารมาอ้างอิงด้วย จึงทำให้เกิดการ ขัดแย้งกันในเรื่องของแนวคิด

“ทำนิยามตรงนั้นเขาบอกว่าไม่จำเป็นต้องใช้ literater แต่ในความเป็นจริงของคนเขียนที่บอกว่าจำเป็น เพราะคนเขียนเนี่ยต้องใช้ข้อมูล แต่คนที่นั่งเฉย ๆ มันไม่จำเป็นต้องใช้ ก็จะขัดแย้งกันตรงนี้เรื่อย”

(A4(เก่า) / 13 ม.ค. 2542)

เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือกันในเรื่องงานวิจัย และสมาชิกในทีมมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน จะไม่มีการตัดสินแบบแพ้ชนะในทันทีทันใด แต่จะมีการอภิปรายกันถึงจุดดีและจุดด้อยของแต่ละแนวคิด แล้วจึงตัดสินใจร่วมกันว่าแนวคิดใดที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด ในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ ก็จะเปิดโอกาสให้สมาชิกกลับไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนแนวคิดของตนเอง และนำมาร่วมกันพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป ความขัดแย้งในลักษณะนี้มักจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือ และการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะเป็นขั้นตอนที่สมาชิกในทีมมีการประชุมปรึกษาหารือมากที่สุด สมาชิกบางคนแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการถอยหนี ซึ่งเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้เป็นลักษณะของการประนีประนอม

ผู้วิจัย : แล้วที่ผ่านมาอาจารย์ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างไรบ้าง

A3 : มีหลายแบบค่ะ แล้วแต่คน บางทีเราก็เจียบไปเลย แต่บางคนถ้าเราเจียบแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้ผล ก็จะชี้แจงเหตุผลว่ามันน่าจะเป็นอย่างนี้ ให้เขาฟังเหตุผลเราบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะใช้วิธีเจียบก่อน

(A3 / 5 มี.ค. 2542)

ผู้วิจัย : แล้วเวลาขัดแย้งกัน อาจารย์ทำอย่างไรคะ

A4(เก่า): พี่ก็จะเฉย ๆ ไม่ค่อย พี่ไม่ค่อยอยากจะพูด เพราะว่าเราเป็นผู้น้อย มาขัดแย้งกับพี่ใหญ่มันไม่ค่อยดี เพราะฉะนั้น พอ (D1) เขาก็จะบอกว่าจะทำยังไงก็ทำไป เขาไม่ยุ่งเกี่ยว มันก็เลยต้องหัวเดียวตลอด

(A4(เก่า) / 13 มี.ค. 2542)

ลักษณะความขัดแย้งที่พบในทีม B คือความขัดแย้งในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย เนื่องจากสมาชิกในทีม B ทั้ง 3 คน ยังไม่มีความชำนาญในเรื่องของการประเมินหลักสูตร จึงทำให้ต้องมีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญหลายคน สมาชิกแต่ละคนในทีมก็จะไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่ตนเองคุ้นเคย และเมื่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ข้อเสนอแนะที่แตกต่างกัน ก็ทำให้สมาชิกในทีมมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ทำให้ต้องใช้เวลาในการหาข้อสรุป แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในทีม B ก็คลี่คลายลงได้ เนื่องจากทีม B มีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ปรึกษาหลักในงานวิจัยเรื่องนี้อีก 1 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจและการทำงานของทีม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม B ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมีแนวคิดที่แตกต่างกันในเรื่องของการวิจัย ไม่พบความขัดแย้งในเรื่องอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพื้นฐานของอาจารย์ทั้ง 3 คนในทีมนั้นมาจากการเป็นเพื่อนสนิท รู้จักนิสัยใจคอกันเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกัน

ก็มีในช่วงแรก ๆ เหมือนกันว่า เอ๊ะ ! ถ้าเราจะเอายังงี้ แต่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านก็บอก  
ว่าเราน่าจะทำอย่างนี้ แล้วที่นี้มันมีผู้เชี่ยวชาญเยอะ งานมันก็เลยซาลงไปเหมือนกัน  
เพราะแต่ละคนเขาก็จะบอกว่าอันนี้ก็ดี อันนั้นก็ดี เพราะฉะนั้น แต่ละคนที่รู้จัก  
ผู้เชี่ยวชาญก็จะเอาตรงนั้นมาบอก แล้วก็กว่าจะตกลงกันได้ก็ค่อนข้างนาน”

(B1 / 22 ก.พ. 2542)

ความขัดแย้งในทีม C มีเพียงเล็กน้อยในเรื่องการทำการทดลองร่วมกันระหว่าง C2 และ C3 เพราะ  
ลักษณะการทำงานของทีม C นั้น เป็นการวางแผนโดยหัวหน้าทีมเป็นหลัก และมอบหมายงานแบ่งส่วนกันไป  
ทำอย่างชัดเจน สมาชิกจึงไม่มีโอกาสเกิดปฏิสัมพันธ์กันมากนัก เพราะทำงานคนละส่วนกัน ความขัดแย้งที่  
เกิดขึ้นในเรื่องการทำการทดลองนั้น C2 และ C3 ก็มีปัญหาโดยการทดลองทำทั้ง 2 แบบ แล้วเลือกแบบที่  
ได้ผลดีมากที่สุด จะเห็นได้ว่าการทำวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์จะต่างจากการทำงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์  
ตรงที่ว่า งานวิจัยทางวิทยาศาสตร์นั้นเมื่อมีความคิดเห็นแตกต่างกันก็สามารถทำการทดลองพิสูจน์ได้  
เมื่อทดลองไปแล้วได้ผลไม่ดีก็สามารถเปลี่ยนแปลงการทดลองใหม่ได้ แต่สำหรับงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์  
นั้นปัญหาบางอย่างไม่สามารถพิสูจน์ได้ จึงต้องใช้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ

C2 : ก็ถ้าทนายเสนอไปแล้ว เขาบอกไม่ใช่ เขาก็จะเสนอของเขา ทนายก็จะบอกว่างั้นทำ  
ของเขาก่อนแล้วไม่ได้แล้วก็ลองทำของทนายต่อ ทนายก็จะแบบถ้าเสนอแล้วเขา  
บอกว่า ไม่เอาตรงนี้ไม่ดี ทนายก็จะบอก “เออ..ลองทำ ๆ ดู พอผลออกมาไม่ดี  
ก็ลองทำที่ทนายเสนอไป คือเราไม่ได้หึงแต่ก็ใช้การทดลองทั้ง 2 แบบ อันไหนดี  
เราก็เอาอันนั้น ทนายก็ไม่ได้เสียใจเวลาที่เรานเสนอไปแล้วเพื่อนไม่รับ เพราะทนาย  
ถือว่ามันเป็นแค่ข้อเสนอ มันอาจจะดีกว่าเดิมหรือมันอาจจะต่ำกว่าเดิมก็ได้ ก็  
จะตัดปัญหาโดยการลองทั้ง 2 แบบ ให้เห็นแจ่มแจ้งจะได้ไม่ต้องเถียงกัน เขาก็จะได้  
ไม่คาใจด้วย

ผู้วิจัย : แล้วทนายคิดว่า ความขัดแย้งตรงนี้นั้นดี หรือไม่ดีอย่างไร

C2 : ทนายว่าดีนะค่ะ มันก็เหมือนกับได้พัฒนาไปเรื่อย ๆ เพราะมันไม่ใช่ของใคร  
จะถูกต้องไป 100% บางทีที่เสนอไปก็ผิดพลาดถึงหลักการแล้วดีเลิศ แต่เวลาปฏิบัติ  
จริง ๆ แย่กว่าของคนอื่นก็มี อย่าง C3 เสนอมาหลักการไม่ดี แต่เวลาปฏิบัติแล้ว  
ดีกว่าทนายก็ได้ ทนายก็จะตัดปัญหาคือทำทั้ง 2 อย่างแล้วกัน

(C2 / 9 ธ.ค. 2541)

ลักษณะความขัดแย้งในทีม D พบว่า มีเฉพาะเรื่องงานวิจัย เพราะ D1 และ D2 นั้นเป็นผู้ที่มี  
บุคลิกในการทำงาน ค่านิยม แนวคิดต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน มีความสนิทสนมและไว้วางใจกัน มีความขัดแย้ง



ในเรื่องแนวคิดเกิดขึ้นบ้างในช่วงของการสรุป อภิปรายผล เมื่อมีแนวคิดไม่ตรงกัน ทีม D ใช้วิธีการอภิปราย ผลการวิจัยให้เป็นไปได้ใน 2 แนวทาง เพราะต่างก็มีแนวคิด ทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดของตนเอง

ผู้วิจัย : เวลาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันอาจารย์แก้ปัญหาอย่างไรบ้างคะ

D1 : ก็จะอภิปรายให้มันเป็นไปได้หลายทางมากกว่า คือ มันอาจจะเป็นไปได้ทั้ง 2 แบบ ซึ่งก็ไม่ว่าแบบไหนที่ถูก เพราะฉะนั้นการอภิปรายผลที่เป็นหลายแนวทางจะดีกว่า ต้องฟังกัน ฟังแนวคิดเหตุผลซึ่งกันและกัน

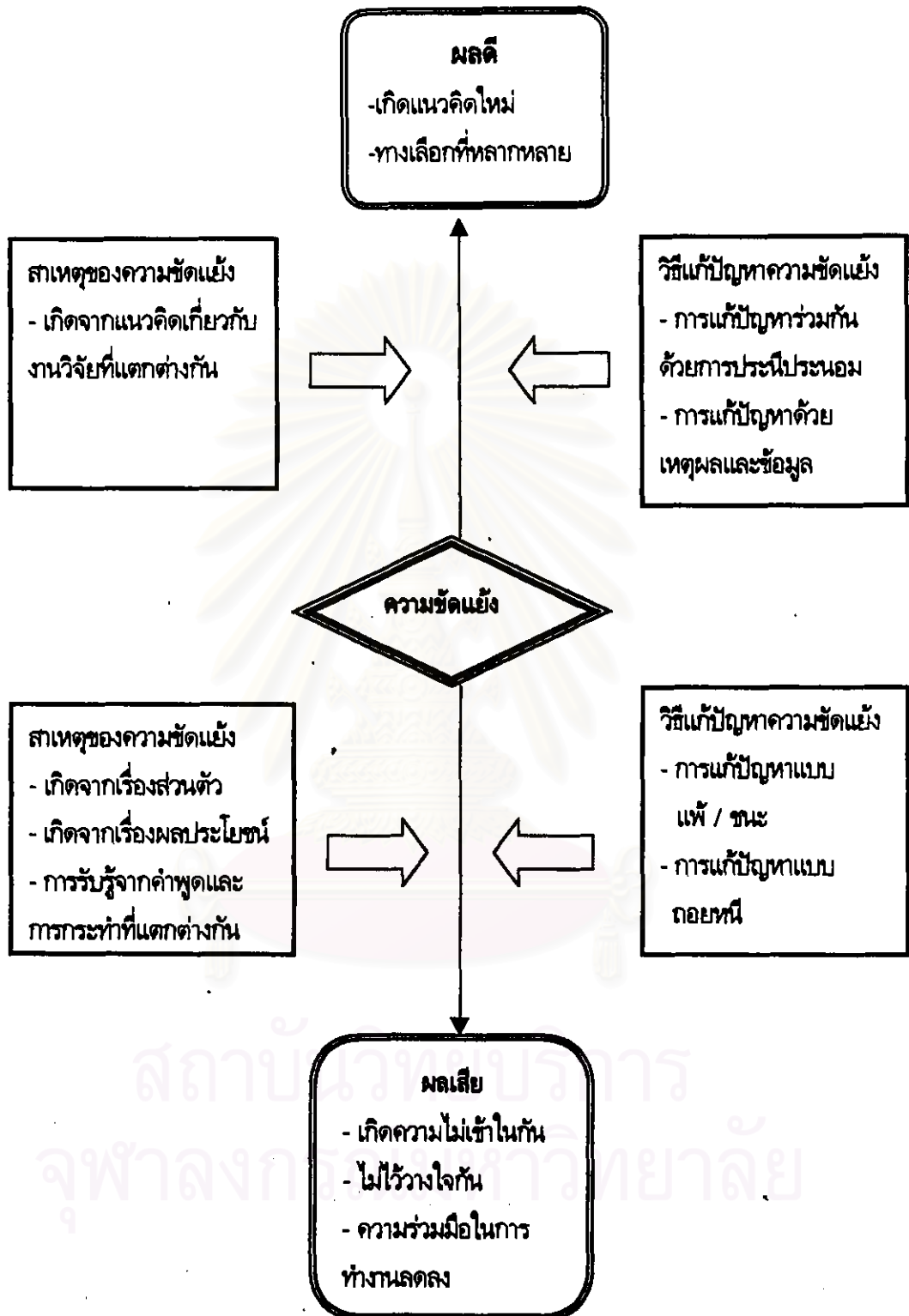
(D1 / 1 ธ.ค. 2541)

จากการศึกษาลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำวิจัยเป็นทีมของกรณีศึกษาทั้ง 4 ทีม พบว่า ทีมที่เป็นทางการนั้นจะเกิดความขัดแย้งขึ้นในทีม มากกว่าทีมที่ไม่เป็นทางการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะของงาน เพราะลักษณะงานของทีม A จะมีความหลากหลายซับซ้อนมากกว่าทีมอื่น ๆ ไม่ได้มีเฉพาะงานวิจัยเพียงอย่างเดียว สมาชิกในทีมมีเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ประกอบกับพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวของทีม A ที่สมาชิกมาจากต่างคณะวิชาและไม่ได้มีความสนิทสนมกันมากนัก มีบุคลิกภาพ ค่านิยมที่แตกต่างกันและยังมีจำนวนสมาชิกมากกว่าทีมอื่น ๆ และต้องทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลายาวนานถึง 4 ปี จากลักษณะความขัดแย้งที่พบสามารถสรุปลักษณะความขัดแย้งได้ 2 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดี ได้แก่ ความขัดแย้งในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัย การมีความคิดเห็นขัดแย้งกันในลักษณะนี้จะทำให้สมาชิกในทีมได้สำรวจแนวคิดใหม่ๆ ได้ทดสอบจุดยืนและความเชื่อของตนเอง เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมากมาย ซึ่งจะทำให้มีทางเลือกในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี เป็นความขัดแย้งที่แก้ปัญหาโดยการนำเหตุผลและข้อมูลมาสนับสนุนแนวคิดของตนเอง และการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2. ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลเสีย ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากเรื่องบุคลิกภาพส่วนตัว และการมีค่านิยมที่แตกต่างกันของอาจารย์ เกิดการไม่ยอมรับกัน ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารไม่เข้าใจกัน มีความมุ่งหวังในงานแตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในใจ ทำให้ไม่ไว้วางใจกัน เป็นความขัดแย้งที่ใช้วิธีแก้ปัญหาแบบแพ้ชนะ หรือการแก้ปัญหาแบบถอยหนี ทำให้ความร่วมมือในการทำงานลดลงอันจะส่งผลถึงคุณภาพของงานที่จะลดลงด้วย

ลักษณะของความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ส่งผลดีและผลเสียต่อการทำวิจัยแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 18



แผนภูมิที่ 18 สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการแก้ปัญหาที่ส่งผลดีและผลเสียต่อการทำวิจัยเป็นทีม