

# ชื่อเรื่อง      เทคนิคในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ

**Title                      Team Management under Crisis**

---

**ชื่อผู้เขียน**            ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทองทิพภา วิริยะพันธุ์  
                                 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
                                 E-mail: thongtippha@gmail.com

## **บทคัดย่อ**

ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในขณะนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย และผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจดังกล่าวได้ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความยากลำบาก และก่อให้เกิดปัญหาตามมาทั้งในด้านการจ้างงาน การผลิต การตลาด ฯลฯ ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคนิคในการบริหารทีมงานที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤติ เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยตรงแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับภาวะวิกฤติและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และยุคการค้าเสรี ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นนี้ได้

ทั้งนี้ เทคนิคในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ จะเป็นกระบวนการในการบริหารสมาชิกของทีมงานให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และประหยัด ด้วยการให้สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน วิธีการทำงาน รวมไปถึงการแบ่งงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤตินี้ สมาชิกของทีมงานจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างทีมงานคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมที่เป็นเลิศ และหากมีปัญหามีวิกฤติการณ์ใดๆ เกิดขึ้นก็ตาม ผู้บริหารและทีมงานจะต้องหาวิธีแก้ปัญหา โดยพยายามหาสาเหตุแห่งปัญหาที่แท้จริง เพื่อจะได้หาวิธีแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อย่างมีเหตุและผล ด้วยการใช้สติและปัญญาเป็นที่ตั้ง

**คำสำคัญ :** การทำงานเป็นทีม การบริหารทีมงาน ภาวะวิกฤติ

## **Abstract**

The current world-wide economic crisis has affected countries around the world including Thailand. This has a great impact on the operation of business organization from recruitment, production, marketing and many other aspects. To ensure the survival of an organization all members have to join hands and combine their efforts to find ways to deal with the crisis. The management technique used for this purpose is team management under crisis. This technique

helps alleviate not only the current problem but will also prepare the organization for future crisis and enable it to adjust to the fast-changing and highly competitive business environment of today's globalization and free trade movement.

The technique of team management under crisis is a process allowing members of a team to accomplish their assigned tasks efficiently and effectively by enable them to participate at every step of the operation from goal setting, planning, working procedures to the matching of tasks with work capabilities of members. Team members have to co-ordinate their activities closely to ensure consistent quality and excellent achievement of team objectives. When facing a crisis of problem, the management and the team will have the ability to find a solution by identifying the real cause(s) of the problem and the appropriate measures to deal with them successfully with rational analysis, mindfulness, and penetrative insight.

**Keywords :** Teamwork, Team management, Crisis

## บทนำ

ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในขณะนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ซึ่งผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย อาทิเช่น ขาดสภาพคล่องทางการเงิน อัตราการบริโภคลดลง การว่างงาน ฯลฯ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก และก่อให้เกิดปัญหาตามมาทั้งในด้านการจ้างงาน การผลิต การตลาด ฯลฯ ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้ วิธีการหนึ่งในการบริหารงานขององค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติที่น่าสนใจ คือ การส่งเสริม/สนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นรูปธรรมและทำการบริหารที่มุ่งงานให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤติ เพราะจะเป็นวิธีการที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้ดำรงอยู่อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนได้ตามแนวทางการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างก็เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัดสูงสุด เพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานให้แก่องค์กรมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นโดยตรงแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับภาวะวิกฤติและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ และยุคการค้าเสรี ซึ่งเป็นยุคที่โลกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นนี้ได้

ฉะนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำคนเดียว (One Man Show) มาเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ชัดเจน เพราะจะเป็นวิธีการในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถยืนหยัดต่อสู้กับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจนสามารถเอาชนะคู่แข่ง หรือทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสังคม

แห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) ที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย ทำให้ผู้บริหารจะต้องมีการแบ่งงาน หรือ มีการมอบอำนาจ และกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ทุกคนในองค์กรได้ช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน (Team) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กร ทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว การบริหารองค์กรที่อยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญแก่การบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ และต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกถึงการเป็นหนึ่งเดียวกัน คือ ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ทุกคนเป็นสมาชิกของทีมงานที่อยู่ในทีมงานเดียวกัน ทุกคนจึงต้องร่วมมือร่วมใจช่วยกันทำงานเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคจนได้รับผลสำเร็จของงานและขององค์กร ฉะนั้น หน้าที่สำคัญของผู้บริหารยุควิกฤติเศรษฐกิจเช่นนี้ ก็คือ การสร้างความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร และทำการบริหารทีมงานนั้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารทีมงานนี้ ผู้บริหารจะต้องพยายามกระตุ้นให้ทุกคนในทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และหากมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้โดยไม่เกิดความขัดแย้ง จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภาพรวม

สำหรับการทำงานเป็นทีม นั้น ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก คือ การบริหารทีมงาน เพราะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เช่น ประเทศญี่ปุ่น จะใช้ระบบการทำงานแบบทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นบริษัท Sony, Hitachi, Toyota, Nissan, NEC, Honda ฯลฯ ต่างก็มีทีมงานและการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนทำให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของโลกในด้านอุตสาหกรรมได้ ซึ่งในการบริหารทีมงานนี้ ชาญชัย อจินสมจาร (2543 : 10) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นได้ให้ความเห็นว่า องค์กรของอเมริกาและยุโรปขาดประสิทธิภาพในการจัดการและการบริหารทีมงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า “สำหรับโลกตะวันตกแล้ว สารของการบริหารได้มาจากแนวความคิดในเชิงซึ่งนำจากหัวของหัวหน้าเข้าสู่หัวของพนักงาน แต่สำหรับเรา... แกนของการบริหาร คือ ศิลปะในการใช้และรวมความเฉลียวฉลาดของพนักงานทุกคนสู่ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท” ทำให้ผู้บริหารต้องทำการสอดส่องอยู่เป็นประจำว่า ตนทำการบริหารทีมงานอย่างไร และต้องมีการเปรียบเทียบ (Benchmark) การปฏิบัติงานของตนกับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของโลกอยู่เสมอ ซึ่งการกระทำเช่นนี้เท่านั้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้า และสามารถอยู่ในแถวหน้าการแข่งขันได้ สอดคล้องกับที่ประมนต์ สุธีวงศ์ (2552: 30) ได้กล่าวไว้ว่า “ความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการทำงานเป็นทีม ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จถึงทุกวันนี้” (กรุงเทพธุรกิจ, 28 สิงหาคม 2552: 30)

ดังนั้น เมื่อการบริหารทีมงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญแก่การบริหารสมาชิกที่อยู่ในทีมงาน เพื่อให้สมาชิกของทีมงานทุกคนทำงานอย่างเต็มกำลัง เพิ่มความสามารถตามหลักการของการเป็นผู้บริหาร เนื่องจากหน้าที่ประการหนึ่งของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร คือ เป็นผู้ที่ทำให้หน่วยงานได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ลงมือ

ปฏิบัติงานนั่นเอง แต่อาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานนั้นๆ แทน ฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีการจูงใจผู้อื่น เพื่อให้ทุกคนช่วยกันทำงาน นอกจากนั้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง จากที่เคยบริหารงานในลักษณะของการสั่งงานเพียงอย่างเดียว มาเป็นการบริหารงานในลักษณะของการชี้แนะ สอนงาน ควบคุม ตลอดจนพร้อมที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังเช่นที่ ไกรเสริม โตทับเที่ยง (2547: 107) ได้ให้สัมภาษณ์ถึงวิธีการทำงานไว้ว่า “ผมให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เพราะถ้าเป็นเรื่องการตัดสินใจ อาจจะมาจากคนๆ เดียวได้ แต่เมื่อถึงตอนที่ลงมือทำงานจริงๆ แล้ว ทุกคนต้องช่วยกัน นอกจากนี้ แต่ละคนยังมีความชำนาญไม่เหมือนกัน ดังนั้น จึงควรดึงความคิด ความสามารถที่พวกเขาเมื่ออยู่ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ในขณะที่ผมเอง แม้จะเป็นผู้บริหาร แต่ก็ให้ความเคารพและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ รวมทั้งยังหมั่นทบทวนหาจุดเด่นจุดด้อยของตัวเอง เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกยึดติดอยู่กับตัวตนมากเกินไป”

### ความหมายของการบริหาร

เนื่องจากการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร เพราะบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่นำนโยบายต่างๆ ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ เช่นที่ Simon, H.A.(1960 อ้างถึงในอรุณ รักธรรม 2527: 8) ที่ว่า “การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล” ทำให้พนักงานแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยบุคลากรหรือพนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานนั้น เป็นไปตามนโยบายหรือบรรล่วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เนื่องจาก “ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารผู้อื่นให้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น โดยตนเองไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือให้ผู้อื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานแทน”

ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่หลักในการประสานงานให้ทุกคนในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยดี ดังเช่นที่ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 23) ได้กล่าวไว้ว่า “หน้าที่หลักของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”

ฉะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารทั้งในแง่ที่เป็นศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts) เนื่องจากการบริหารงานเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรและบุคคล ทำให้มีความละเอียดอ่อน มีความซับซ้อน และมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและความสนใจแก่เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ ในการบริหารที่มงาน ในฐานะที่เป็นศาสตร์ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้หลักการ ทฤษฎี

กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเทคนิค วิธีการ และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ และในส่วนของ การบริหารที่มงานในฐานะที่เป็นศิลป์ ผู้บริหารก็ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากการสั่งงาน การดำเนินงาน ฯลฯ ผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว ปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม โดยอาศัยทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะตัว เพื่อจะได้นำไปสู่ผลสำเร็จของงานตามที่มุ่งหวังไว้

### ความหมายของทีมงานและภาวะวิกฤติ

สำหรับคำว่า “ทีมงาน” นั้น นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญแก่บุคคลที่อยู่ในทีมงาน โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ท่าน ได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ทีมงาน” ไว้ในหลากหลายทรรศนะ ดังนี้

Nolan, V. (1987: 13) ให้ความหมายของทีมว่า คือ กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกยินดีเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

Quick, T. L. (1992: 3) กล่าวว่า ทีม คือ การที่สมาชิกของทีมงานทำงานร่วมกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน

Goetsch, D. L. (2004: X) ระบุว่าทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลซึ่งทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุนันทา เลาहनันท์ (2540: 57) ให้คำจำกัดความของทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน และมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังงานในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่งได้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 2) นิยามทีมว่า หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกันมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงาน และรับผิดชอบร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 66) ให้ความหมายวิกฤติว่า หมายถึง ความยากลำบากซึ่งต้องการแก้ปัญหาในทันทีทันใด

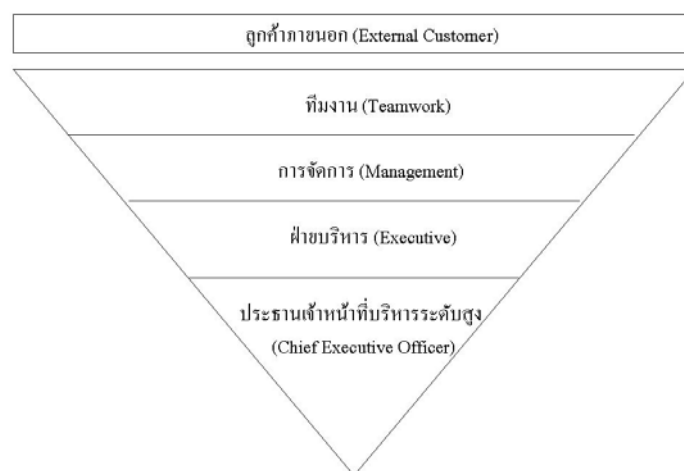
พจนานุกรมไทย ฉบับทันสมัย (2543: 488) นิยามวิกฤติว่า หมายถึง เวลาหรือเหตุการณ์ขั้นอันตรายที่อยู่ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อ หรือขั้นแตกหัก

จากคำจำกัดความที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ หมายถึง กระบวนการในการบริหารสมาชิกของทีมงานให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการให้สมาชิกของทีมงานทุกคนทำงานด้วยกันอย่างมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน รวมไปถึงการแบ่งงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤตินี้ สมาชิกของทีมงานจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างทีมงานคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมที่เป็นเลิศ และหากมีปัญหาหรือมีวิกฤติการณ์ใดๆ เกิดขึ้นก็ตาม ผู้บริหารและทีมงานจะต้องหาวิธีแก้ปัญหา โดยพยายามหาสาเหตุแห่งปัญหา เพื่อจะได้หาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อย่างมีเหตุและผล ด้วยการใช้สติและปัญญาเป็นที่ตั้ง

### แนวคิดในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ

การทำงานในภาวะวิกฤติเช่นในปัจจุบัน องค์กรจะต้องมุ่งให้ความสำคัญสูงสุดแก่ลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการจากหน่วยงานหรือองค์กร เพราะเป็นผู้บันดาลผลสำเร็จหรือประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น รูปแบบของการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ จะเป็นไปตามแนวคิดของ Ray, D. & Bronstein, H. (1995: 40) ที่ได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญแก่ทีมงานและการบริหารทีมงาน ดังเช่นรูปที่ 1



รูปที่ 1 ทีมงาน คือ ลูกค้าของการจัดการ (Ray, D. & Bronstein, H. 1995: 40)

จากรูปที่ 1 จะเห็นได้ว่า ทีมงาน คือ ผู้ที่มีบทบาทต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้นำนโยบายต่างๆ ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างระบบการจัดการที่ตอบสนองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ทีมงานให้มากที่สุด เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงาน หรือให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าภายนอกที่มาใช้บริการ เพราะจะเป็นวิถีทางที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารหรือผู้ที่เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer - CEO) ขององค์กรจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม หรือสนับสนุนให้ทีมงานสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างราบรื่น โดยไม่มีอุปสรรคใดๆ มาขัดขวางการทำงานนั้นๆ

สำหรับแนวความคิดของ Ray, D. & Bronstein, H. (1995: 40) นั้น อาจสรุปได้ว่า ทีมงานเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรมากที่สุด ทำให้มีการเปรียบเทียบว่า “ทีมงานเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าของการจัดการ” หรือ “The team is the customer of management.” โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการให้การดูแล หรือ จะต้องให้ความสำคัญต่อทีมงานด้วยการปฏิบัติต่อทีมงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เฉกเช่นที่องค์กรต้องการให้พนักงานเหล่านี้ปฏิบัติหน้าที่ต่อลูกค้าขององค์กรอย่างดีที่สุดเช่นกัน เนื่องจากทีมงาน คือ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง หากทีมงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุดได้ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าตลอดไป ทั้งนี้ แนวความคิดของ Ray, D. & Bronstein, H. (1995: 40) ที่ให้ความสำคัญแก่ทีมงานนี้ ยังสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจ และสร้างความสุขให้แก่ทีมงานได้อีกประการหนึ่งด้วย เพราะเป็นแนวคิดที่ทำให้ทีมงานรู้สึกพอใจว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้ความสนใจ ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำให้ทีมงานมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น ทีมงานจึงพร้อมที่จะทุ่มเทศักยภาพทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มกำลัง เพิ่มความสามารถ ซึ่งนอกจากจะทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย เนื่องจากทีมงานทั้งหมดจะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลสำเร็จของงาน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรในระยะยาว

แนวความคิดของ Ray, D. & Bronstein, H. (1995: 40) ดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าในฐานะที่เป็นผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นว่า องค์กรยุคใหม่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้ซื้อสินค้า ผู้ใช้บริการเป็นลำดับต้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามากที่สุด (Customer - Oriented) ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพยายามทำทุกวิถีทางที่จะรักษาบุคคลเหล่านี้เอาไว้ จะได้มีความผูกพัน หรือมีพันธสัญญา (Commitment) ที่จะเป็นลูกค้าของเราตลอดไป

ทั้งนี้ การให้ทีมงานมีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำนโยบายขององค์กรไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ และผู้บริหารลดบทบาทมาเป็นผู้สนับสนุนแทนนั้น เหมาะสมกับลักษณะงานในภาวะวิกฤติที่องค์กรต้องมีการปรับตัวให้มีความคล่องตัวสูง และพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงตามกระแสของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และการค้าเสรีที่ทุกประเทศต้องมีความเชื่อมโยงถึงกัน มีเครือข่ายและมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมทั่วโลก ทำให้การบริหารงานมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงไม่สามารถทำงานตามลำพังได้ จำเป็นต้องใช้ทีมงานแทน ดังนั้น โครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานจึงควรจะมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

### ความสำคัญของการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เมื่อการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรในภาวะวิกฤติเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ยังส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความอยู่รอดขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น องค์กรในยุคนี้จึงมีความจำเป็นจะต้องสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ เพราะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทีมงานจะต้อง

ประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย ทำให้ทีมงานต้องมีความสามารถในการทำงานและต้องให้อำนาจแก่สมาชิกของทีมงานได้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้สมาชิกของทีมงานใช้ความสามารถเหล่านี้เลือกหนทางไปสู่เป้าหมาย และดำเนินการตามหนทางที่เลือกไว้ได้

ฉะนั้น การสร้างทีมงานในที่นี้ จึงเป็นไปเพื่อหาทางช่วยเหลือให้สมาชิกของทีมงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมได้ใช้ประโยชน์จากสมาชิกของทีมงานคนอื่นๆ และในระหว่างทำงาน เมื่อทีมงานประสบปัญหาและอุปสรรค ทีมงานจะได้ช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ และรักษาผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ให้ได้ ทำให้การสร้างทีมงานเป็นวิธีการในการรวบรวมพลังของทีมงานมาช่วยกันทำงานให้ดียิ่งขึ้น องค์กรจะได้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ทำให้งานที่ยากลำบากสามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก ซึ่งเมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านด้านปริมาณและคุณภาพจะส่งผลให้องค์กรรอดพ้นจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์ที่ได้รับจึงตกอยู่กับทั้งองค์กรและสมาชิกของทีมงานโดยตรง เนื่องจากทุกฝ่ายมีการเกื้อหนุน ช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลสำเร็จไปด้วยกัน ดังนั้น หัวใจของการทำงานเป็นทีมจะอยู่ที่สมาชิกของทีมงานต่างพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับสุภาษิตของไทยที่ว่า “น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า” นั่นเอง

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญในการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องคำนึงถึงคือ ทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกของทีมงานสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการสร้างทีมงานนี้จะมีกระบวนการสำคัญ 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ การจัดตั้งทีมงาน ส่วนที่สอง ได้แก่ การปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งในการบรรลุกระบวนการของทั้งสองส่วนนี้จะต้องอาศัยทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เพื่อนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่จัดตั้งทีมงานและใช้ในการปฏิบัติงาน และทักษะด้านสังคม (Social Skills) เพื่อให้สมาชิกของทีมงานปฏิบัติตนในวิถีทางที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานอย่างร่วมมือร่วมใจกัน เพราะสมาชิกของทีมงานทุกคนจะเป็นผู้มีบทบาทในการทำงานทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจไปจนถึงการทำงานร่วมกัน ที่สมาชิกของทีมงานจะช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงานและองค์กร ทำให้ทีมงานกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์กร

ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทุกคนรับรู้ ว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานเป็นทีม ทีมงานจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรชัดเจน และแม้ว่าจะมีการแบ่งงานกันทำเป็นทีม แต่ทุกคน คือ “ทีมงาน” เดียวกัน เพราะทุกทีมงานมีเป้าหมายเดียวกันและอยู่ภายใต้ “องค์กร” เดียวกัน ฉะนั้น ทีมงานทุกทีมจึงมีหน้าที่ทำงานเพื่อองค์กร โดยทุกคนในองค์กรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ดังเช่นที่ Bill McCartney (อ้างถึงใน John C. Maxwell, 2551: 59) ได้กล่าวไว้ว่า “เราไม่ได้มาเพื่อแข่งขันกันเอง หากแต่เรามาเพื่อเติมเต็มกันและกัน”



## วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ทั่วไปที่สำคัญ ดังที่สุนันทา เลาหันทน์ (2540: 63-64) กล่าวไว้ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะได้ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น โดยการให้สมาชิกของทีมงานทุกคนเปิดเผยข้อมูลและมีความจริงใจต่อกัน เพื่อให้เวลามีปัญหาในการทำงาน สมาชิกของทีมงานทุกคนจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาเหล่านั้นๆ
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในการรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกของทีมงานได้เรียนรู้ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน ทำให้มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีมงาน
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

สำหรับวัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการทำงานร่วมกันของทีมงานในยามที่องค์กรมีปัญหา ทำให้ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มอย่างแน่นแฟ้นเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่องค์กรกำลังประสบ โดยจะต้องมีการปรับปรุงสภาพการทำงานตลอดจนความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น สมาชิกของทีมงานจะได้ทำงานด้วยกันอย่างมุ่งมั่นตั้งใจที่จะนำพาองค์กรพ้นฝ่าอุปสรรคให้รอดพ้นจากวิกฤติการณ์ร่วมกัน และมีความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมทีมงาน ทำให้ทีมงานและองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ฉะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ ประเด็นแรกที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง คือ การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาร่วมทีมงาน เพราะถึงแม้ทุกคนในองค์กรจะมีความรู้ความสามารถในการทำงาน และทุกคนควรจะต้องทำงานด้วยกันตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารควรทำการคัดเลือกบุคคลที่สามารถทำงานและประสานงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี แต่ไม่จำเป็นว่า ทุกคนจะต้องเป็นพวกเดียวกันหรือมีความคิดเห็นเหมือนกันหมด ขอแต่เพียงไม่มีความคิดเห็นขัดแย้งกันอย่างรุนแรง หรือไม่ชอบกันเป็นส่วนตัวจะดีกว่า เพราะจะได้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกันสูง

นอกจากนั้น ข้อคิดในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติประการหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารควรพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกัน เพื่อจะได้ช่วยเสริมให้ทีมงานแข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยผู้เป็นหัวหน้าทีมงานจะต้องพยายามประสานให้ทีมงานทุกคนสามารถผสมกลมกลืนเป็นหนึ่งใจเดียวกันในลักษณะของการแสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง เพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทีมงานที่ดีจะต้องสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ หลักการ ประสบการณ์ ทักษะที่มีอยู่อย่างจำกัด ฯลฯ มาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างผลงานที่ดีที่สุด ฉะนั้น ผู้เป็นหัวหน้าทีมงานจะต้องพยายามระดมความรู้ความสามารถของทีมงานให้แต่ละคนสร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มที่ ซึ่งในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรจะทำการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกันเป็นพิเศษ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการกอบกู้สถานการณ์ที่เลวร้ายเพื่อให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤติการณ์ต่างๆ ได้ ฉะนั้น สมาชิกของทีมงานจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทีมงาน โดยทีมงานที่ดีนั้นควรจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน หลากหลายกัน แต่เมื่อมาทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนก็สามารถหลอมรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกันได้ ดังนั้น ในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรจะต้องทำการพิจารณาเงื่อนไขดังเช่นที่มณูญ ตนะวัฒนา (2543: 80-81) ได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ทีมงานควรมีการผสมทักษะทางเทคนิคที่ถูกต้อง โดยควรทำการพิจารณาว่า สมาชิกของทีมงานแต่ละคนมีความสามารถหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษในด้านใดบ้าง และในการผสมผสานทักษะการทำงานเป็นทีมให้เป็นอย่างดีนั้น ทีมงานจะดำเนินงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับทีมงานได้อย่างไร

อนึ่ง ในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ แม้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจำเป็นจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะหรือมีความเชี่ยวชาญมาช่วยกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ก็ไม่จำเป็นว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นเลิศเท่านั้น เพราะผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ทีมงานทำงานด้วยกันโดยการรวมกำลัง หรือรวมยุทธศาสตร์ที่หลากหลายให้แข็งแกร่งได้ คือ อธิบายให้ทีมงานทุกคนเข้าใจลักษณะของงาน เข้าใจเพื่อนร่วมทีมงาน และรู้ด้วยสัญชาตญาณว่า อะไรที่เพื่อนร่วมทีมงานแต่ละคนจะต้องกระทำในสถานการณ์เฉพาะหน้าที่กำลังประสบ เพื่อให้งานต่างๆ ที่ทำอยู่ลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยผลของความร่วมมือร่วมใจจากทีมงานทุกคน โดยความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลจากการทำงานของทุกคนในทีมงาน มิใช่เกิดจากฝีมือของทีมงานคนใดคนหนึ่งโดยลำพัง ดังคำกล่าวที่อ้างถึงในมณูญ ตนะวัฒนา (2543: 84) ว่า “ไม่มีห้องสำหรับดาราหรือพระเอกที่ไม่สามารถเข้ากับทีมงานได้” (“There was no room for a star who didn't fit in with the team.”) และสอดคล้องกับ John C. Maxwell (2551: 70) ที่ได้กล่าวไว้สรุปได้ว่า “ทีมที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องชนะ แต่ทีมที่ดีที่สุดต้องเป็นทีมที่ทำงานร่วมกันได้ดี”

ดังนั้น ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารอาจใช้แนวทางของการประสานทุกคนในทีมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ แม้จะมีความแตกต่างแต่ก็ขอให้มีความแตกต่างภายใต้การตัดสินใจที่เป็นเอกภาพ ซึ่งในประเด็นนี้ ทุกคนที่มีอยู่ในทีมงานควรประยุกต์หลักของการไม่มีอัตตา หรือการไม่มีตัวตน เพราะจะช่วยลดความยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง จะได้ไม่มีทิฐิมานะที่ทำให้ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่มีความขัดแย้งทางความคิดมากนัก ที่สำคัญ การไม่มีอัตตายังช่วยลดการแข่งขันกันเองในทีมงาน ทำให้ไม่ต้องการแข่งขันเพื่อให้ตนเองเด่น ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมใน

ภาวะวิกฤติเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนหันมาให้การส่งเสริม หรือสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง ทำให้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่ดี พร้อมรับมือกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

### ข้อควรคำนึงในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิผล

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า องค์การที่ประสบกับภาวะวิกฤติ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ดังนั้น เพื่อเป็นข้อคิดในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล Herrenkohl R.A. (2004: 26-29) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นที่จะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้

**1. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน (Member Involvement)** ในภาวะวิกฤติเช่นนี้ สมาชิกของทีมงานทุกคนจะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นอย่างมาก หากทีมงานขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่บางคนใดคนหนึ่งไปอาจส่งผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และยังคงส่งผลไปถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานได้ ฉะนั้น เพื่อให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมงานทุกคนควรจะต้องแสดงความคาดหวังในการเข้าร่วมทีมงานให้ประจักษ์ เพื่อให้สมาชิกของทีมงานคนอื่นๆ ได้รับทราบ ตัวอย่างเช่น ต้องการงานเพื่อช่วยเหลือองค์การ ต้องการประสบการณ์จากการทำงานร่วมกัน ต้องการใช้ทักษะของเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย หรือต้องการได้รับการยอมรับจากทีมงานหรือองค์การ เป็นต้น

**2. ความหลากหลายของสมาชิกในทีมงาน (Member Diversity)** การทำงานในภาวะวิกฤติ ทีมงานควรจะต้องมีความหลากหลายกันสูง อาทิเช่น มีทักษะแตกต่างกัน มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน มีมุมมองในปัญหาแตกต่างกัน มีภูมิหลังแตกต่างกัน ฯลฯ เพราะความหลากหลายกันเหล่านี้นอกจากจะช่วยเสริมสร้างให้ทีมงานมีความแข็งแกร่งแล้ว ยังช่วยสร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานว่า ทีมงานจะสามารถทำงานร่วมกันในภาวะวิกฤติเช่นนี้จนประสบความสำเร็จได้หรือไม่

**3. การสื่อสารของสมาชิกในทีมงาน (Member Communication)** หัวใจของการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติให้ประสบผลสำเร็จ คือ การมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เนื่องจากองค์การจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูล ความเป็นไป หรือสถานการณ์ที่องค์การกำลังประสบให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบข้อเท็จจริงอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา เพื่อจะได้ระดมความคิดเห็น ระดมพลังในการกอบกู้วิกฤติการณ์ เพราะการสื่อสารที่มีปัญหาจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความร่วมมือของทีมงานในการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน และยังคงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีมงานได้ ฉะนั้น ทีมงานควรจะต้องให้ความสำคัญแก่การวางระบบในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เพราะจะช่วยทำให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

**4. ขนาดของทีมงาน (Team Size)** จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานไม่ทางตรงก็ทางอ้อม อาทิเช่น ทีมงานขนาดใหญ่จะทำให้หัวหน้าทีมงานบริหารทีมงานยากขึ้น หาข้อสรุปยาก ระบบการสื่อสารยุ่งยากมากขึ้น และยิ่งทีมงานมีขนาดใหญ่เท่าใดก็ยิ่งใช้ทรัพยากรมากขึ้นเท่านั้น ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น การกำหนดขนาดของทีมงานจึงควรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของงาน ที่สำคัญ ในภาวะวิกฤติเช่นนี้ ทีมงานควรจะมีขนาดที่เหมาะสมเพื่อความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงาน

**5. สภาพแวดล้อมของทีมงาน (Team's Environment)** สภาพแวดล้อมในองค์กรหรือในการทำงานจะส่งผลต่อทีมงาน ทั้งในด้านอำนวยความสะดวกให้แก่การทำงานเป็นทีมหรือในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อทีมงานได้ ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมของทีมงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานจะมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายเฉพาะของทีมงาน 2) ระดับคุณภาพที่คาดหวังจะได้รับจากการใช้ทรัพยากรที่ทีมงานได้รับ และด้านสมาชิกของทีมงาน 3) ระดับของการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน และ 4) การประเมินผลและการให้รางวัลแก่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมของทีมงานที่มีอิทธิพลเหล่านี้ควรจะมีการพิจารณาทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับทีมงานและด้านการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย เนื่องจากสามารถส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานเป็นอย่างมาก

จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นว่า การสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะต้องทำการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้การสร้างทีมงานนั้นประสบความสำเร็จและได้รับผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อควรระวังของการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพ เช่น ปัญหาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกของทีมงานที่ไม่เพียงพอ การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความหลากหลายของทีมงานที่ไม่สมดุล ฯลฯ ล้วนเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของทีมงาน ฉะนั้น ในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน และมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ทีมงานมีความสามารถพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น สมาชิกของทีมงานทุกคนควรจะต้องให้การยอมรับและเคารพในความสามารถของกันและกัน เพื่อให้สมาชิกของทีมงานสามารถพึ่งพาอาศัยความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมทีมงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ทำให้การสร้างทีมงานบรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ต้องการ

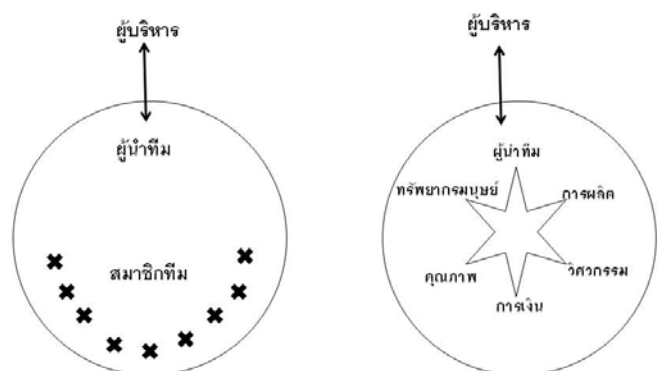
ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า การสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะในการสร้างทีมงานในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องมีการเตรียมความพร้อมในองค์กรเพื่อรองรับการทำงานเป็นทีมในหลายด้าน อาทิเช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และปรัชญาการบริหารที่เอื้อต่อทีมงาน มีระบบการควบคุมหรือประเมินผลงานที่เหมาะสม มีระบบการคัดเลือกเพื่อสรรหาสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการฝึกอบรมสมาชิกของทีมงานอย่างต่อเนื่องตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ฯลฯ ทำให้ผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้างพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และพยายามหาทางแก้ไข/ปรับปรุงข้อจำกัดต่างๆ ที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤติไปได้

**เทคนิคในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ**

ในยามที่องค์กรประสบกับภาวะวิกฤตินั้น การบริหารงานจะยิ่งมีความยากลำบากเพิ่มขึ้น เพราะผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดปลอดภัยขององค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) และการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เพื่อจะได้กระจายงานไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ซึ่งนอกจากจะเป็นผลดีในแง่ของการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ปัญหาและยังเป็นการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เนื่องจากทีมงานเหล่านี้จะมีการระดมความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการนำพองค์การฝ่าอุปสรรคเพื่อให้องค์การรอดพ้นจากภาวะวิกฤติร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถใช้เป็นวิถีทางในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้

ทั้งนี้ ในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำทีมงาน (Team Leader) เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมงาน และรับผิดชอบต่อการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ในขณะที่ตัวผู้บริหารเองควรจะดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษา (Consultant) หรือเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) ให้แก่ทีมงานอย่างใกล้ชิด คือ มีบทบาทหน้าที่ในการให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาหารือ เมื่อทีมงานต้องการความช่วยเหลือ หรือต้องการคำแนะนำจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารไม่ควรทอดทิ้งทีมงานให้ทำงานตามลำพัง เพราะอาจจะส่งผลเสียต่อการทำงานของทีมงานหรือส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของทีมงาน ในยามที่บรรยากาศในการทำงานมีความเครียดและความกดดันสูงได้

ฉะนั้น ในการบริหารทีมงานเพื่อให้องค์การรอดพ้นจากภาวะวิกฤติ ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างทีมงานและบุคคลที่จะเป็นผู้นำของทีมงาน เพื่อให้เป็นแกนนำในการนำทีมสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กร โดยผู้นำทีมงานจะมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญ (Key man) หรือเป็นกำลังสำคัญในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ทั้งในด้านอำนวยความสะดวก ประสานงาน และติดตามงาน ตลอดจนเสริมสร้างให้ทีมงานเข้าใจในเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและตรงกัน จนเป็นผลให้ทีมงานทุกคนสามารถทำงานไปในแนวทางเดียวกันจนประสบความสำเร็จได้ ดังเช่นในรูปที่ 2



รูปที่ 2 การเชื่อมโยงทีมงานกับสภาพแวดล้อม (ประยุกต์จาก Roming, D.A., 1996 pp. 267-268)

จากรูปที่ 2 จะเห็นว่า นอกจากผู้นำทีมจะเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในทีมงานแล้ว ผู้นำทีมงานยังมีบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานทุกคนมีความผูกพันกับทีมงานอย่างแน่นแฟ้น คือ มีความรู้สึกถึงการเป็นพวกเดียวกัน ทำให้ต้องให้ความช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือกับทีมงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจะเป็นผลดีต่อผลสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญ หากผู้นำทีมงานมีความรู้สึกพึงพอใจต่อผู้บริหารเป็นพิเศษ ผู้นำทีมงานจะยิ่งให้การสนับสนุนหรือเป็นผู้นำในการทำงานต่างๆ อย่างสุดกำลังความสามารถ ตัวอย่างเช่น มีการโน้มน้าวสมาชิกของทีมงานให้ทุ่มเทกำลังช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ หรือในกรณีที่มีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น ผู้นำทีมงานและทีมงานจะช่วยกันต่อสู้เพื่อปกป้องผู้บริหาร หรือพร้อมที่จะยืนอยู่เคียงข้างผู้บริหารโดยไม่ทอดทิ้งให้ผู้บริหารต้องทำงาน หรือต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ตามลำพัง ซึ่งจะเป็นการส่งสัญญาณที่ดีกับผู้บริหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากทุกคนจะให้การสนับสนุนในการทำงาน หรือเป็นพลังผลักดัน หรือเป็นแรงหนุนช่วยผู้บริหารทำงานเพื่อแก้วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรรองรับวิกฤติการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องสร้างทายาททางการบริหาร (**Management Cloning**) เพื่อให้เป็นผู้นำคุณภาพที่มีความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสามารถทางด้านการบริหารเป็นพิเศษ เพื่อจะได้เป็นกำลังสำคัญในการทำงานอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้ หากมีการพัฒนาผู้นำทีมงาน สุรินทร์ วัฒนาคงทอง (2542: 122) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า “สมาชิกทุกคนในทีมมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำทีมงานได้ และผู้นำทีมงานทุกคนมีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปอีกได้”

### การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว การทำงานในยามที่องค์กรประสบภาวะวิกฤติ ทีมงานจะมีแต่ความทุกข์ เพราะต้องเผชิญกับความเครียด ความกดดัน ความหดหู่ท้อใจ ความยากลำบาก ฯลฯ ผู้บริหาร ผู้นำทีมงาน และทีมงานจึงควรตระหนักถึงการประยุกต์ใช้หลักธรรมของพุทธศาสนา เพื่อช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น และสามารถบรรเทาความทุกข์กายทุกข์ใจของทีมงานได้ ดังเช่นที่ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550: 57-61) ได้กล่าวถึง แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อการปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นอย่างดี ตามหลักของสังคหวัตถุ 4 ซึ่งได้แก่

- ทาน คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมไปถึงการให้น้ำใจ การให้อภัย การเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นใจผู้อื่น มีความเมตตาปรานี ทำให้ทีมงานมีที่พึ่งพา มีความอบอุ่นใจ
- ปิยวาจา คือ การเจรจาด้วยวาจาที่มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ เป็นการพูดเพื่อให้กำลังใจ ชี้แนะในเรื่องต่างๆ ทำให้ทีมงานมีกำลังใจต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ
- อตถจริยา คือ ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือตามสมควร และมีความใจต่อกัน ทำให้ทีมงานมีบรรยากาศเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน

- **สมานัตตา** คือ การเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวให้เหมาะสมตามฐานะไม่ลืมหิวไม่ถือตัวจนเกินไป และในยามที่ผู้อื่นมีปัญหาตกต่ำก็ยังคงทำตัวเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

นอกจากสังคหวัตถุ 4 แล้ว อาจใช้หลักกรรมพรหมวิหาร 4 อันเป็นหลักธรรมที่จะช่วยพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้มีความปรารถนาดี คิดช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ดังนี้

- **เมตตา** คือ ยึดหลักของการมีเมตตาต่อกัน ทำให้สามารถทำงานร่วมกัน หรือยอมรับเงื่อนไขต่างๆ ได้อย่างสงบ ทำให้ทีมงานมีจิตใจต้องการเสริมสร้างประโยชน์สุขให้แก่ผู้อื่น

- **กรุณา** คือ ต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ อยากช่วยเหลือด้วยเจตนาที่บริสุทธิ์ ทำให้ทุกคนในทีมงานรู้จักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือช่วยเหลือกัน เป็นบรรยากาศของกัลยาณมิตรที่ช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจและจริงใจ ทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความร่วมมือร่วมใจของทุกคนที่อยู่ในทีมงาน

- **มุทิตา** คือ แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อเห็นทีมงานหรือผู้ใดผู้หนึ่งในทีมงานได้ดี ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรู้จักแสดงความยินดีกับผู้อื่นนั้นจะเป็นการแสดงความเป็นมิตรที่ดี แสดงให้เห็นถึงจิตใจที่งดงาม เพราะสามารถบังคับใจตนเองไม่ให้มีความอิจฉาริษยาเมื่อผู้อื่นได้ดี ทำให้เกิดบรรยากาศของความเป็นเพื่อนอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมทีม ทำให้ทีมงานมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว เพราะมีความพึงพอใจในบรรยากาศของทีมงานและยังเป็นการแสดงให้เห็นว่า ทุกคนในทีมงานยอมรับบทบาทตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ทำให้สามารถยอมรับซึ่งกันและกันได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกัน เพราะทุกคนในทีมงานจะช่วยเสริมในส่วนที่ขาดของผู้ร่วมทีมได้โดยไม่รู้สึกขัดแย้งในใจ

- **อุเบกขา** คือ ทำจิตใจให้เป็นกลาง ไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และขณะเดียวกันก็ยึดหลักการวางเฉยด้วยปัญญา หากผู้ใดทำความผิด ก็สมควรได้รับโทษจากการกระทำนั้น การมีอุเบกขาในการทำงานร่วมกันนั้น จะเป็นการแสดงความหนักแน่น หรือความมั่นคงทางอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการทำงานร่วมกัน ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง หรือมีปัญหาในการทำงานร่วมกันสูง ฉะนั้นทีมงานจะต้องทำใจให้วางเฉยพร้อมเผชิญอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หวั่นไหว ซึ่งถ้าทุกคนในทีมงานสามารถทำใจยอมรับสภาพได้โดยไม่วิตกกังวล จิตใจของผู้ร่วมทีมงานจะสงบไม่ฟุ้งซ่าน สับสน ไปตามกระแสความคิด ทำให้สามารถทำใจให้เป็นกลางได้โดยง่าย และเมื่อมีข้อผิดพลาดจากการทำงานก็จะเรียนรู้ข้อผิดพลาดนั้นได้เร็ว เพราะไม่ได้คิดเข้าข้างตัวเอง ทำให้การแก้ไขปัญหาคือข้อผิดพลาดเป็นไปได้ด้วยดี

นอกจากหลักธรรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้อีก แต่หลักธรรมสำคัญอีกประการที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่ผู้บริหาร ผู้นำทีมงาน และทีมงานเป็นอย่างดี ได้แก่ อธิปไตย 4 ได้แก่

- **ฉันทะ** คือ ความพอใจในงานที่ทำอยู่ เป็นผู้มีความรักในงานที่ตนทำ รักในองค์กรที่ตนอยู่ และรักในเพื่อนร่วมงาน เพราะถ้ามีความรักในงานแล้วผลดีต่างๆ จะเกิดขึ้นตามมา แต่ถ้าต้องทำงานเพราะถูก

บังคับหรือทำเพราะไม่มีทางเลือก ผลงานที่ได้รับจะออกมาไม่ดี ตนเองก็ไม่เจริญก้าวหน้าและไม่มีความสุขในการทำงานนั้นๆ

- **วิริยะ** คือ ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ตั้งใจทำงานเต็มที่ ผลงานที่ได้จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและหน่วยงาน

- **จิตตะ** คือ ความสนใจฝึกฝนอยู่กับงานที่ทำจนถึงรายละเอียด มีการหาข้อบกพร่อง หาวิธีแก้ไขหรือปรับปรุงให้ได้ผลที่ดีที่สุด ใส่ใจเรียนรู้ หาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ตนเองก้าวหน้าและงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- **วิมังสา** คือ มุ่งทำงานด้วยปัญญา ทำงานด้วยความรอบคอบ ตรวจสอบหาเหตุ และผลจากการกระทำนั้น เป็นการทำงานโดยใช้สติปัญญาพิจารณาค้นหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่องานด้วยความรอบรู้ รอบคอบ ทำให้ผลงานนั้นโดดเด่นกว่าผู้อื่น

ฉะนั้น ในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารและผู้นำทีมงานตลอดจนสมาชิกของทีมงานควร จะประยุกต์ใช้หลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว และชี้แนะในการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเสริมทฤษฎีของนัก ทฤษฎีชาวตะวันตกให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารและผู้นำทีมงานตลอดจนสมาชิกของทีมงานทุกคนมีจิตที่สงบ มีสมาธิอยู่กับงานที่ทำอย่างมุ่งมั่น ทำให้สามารถทำงานหรือแก้ปัญหาาร่วมกันได้อย่างมีสติ ใช้ ปัญญาเป็นที่ตั้ง ที่สำคัญ คือ ทุกคนจะช่วยกันทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมก่อนส่วนตน โดยไม่เอาเปรียบ ไม่ เบียดเบียน ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่กัน หรือ ไม่ก้าวก่ายล่วงเกินสิทธิของผู้อื่น ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเมตตาต่อกันเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะเป็ผลให้ภาวะวิกฤตินั้นสามารถผ่านพ้นไปได้ด้วยดี และยังเป็นการสร้าง ความสุขในการทำงานร่วมกันที่แท้จริงอีกด้วย

## บรรณานุกรม

ไกรเสริม โตทับเที่ยง. 2547. “ดาวพราวแสง.” **สกุลไทย** 51, 2619: 1.

จอห์น, ซี. แมกซ์เวลล์. 2551. **สร้างทีมเวิร์ค สร้างฝัน**. แปลและเรียบเรียงโดยพันแสง วีระประเสริฐ.

กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2550. **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ซีเอ็ดยูเคชั่น. ฝ่ายหนังสือส่งเสริมเยาวชน. 2543. **พจนานุกรมไทย ฉบับทันสมัย**. กรุงเทพมหานคร:

ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. 2550. **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก.

-----, 2551. **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก.

ประมนต์ สุธีวงศ์. 28 สิงหาคม 2552. “**ประจัญบาน! 3 แม่ทัพนำคนลุยวิกฤติ**.” **กรุงเทพธุรกิจ**: 30.



- มณูญ ตนะวัฒนา. 2537. ยุทธศาสตร์การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2547. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: ปัณณรัตน์.
- วราภรณ์ ตระกูลสวัสดิ์. 2549. การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2538. ศัพท์การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- สุนันทา เลาหนันท์. 2540. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี. บุ๊คส์ไตร์.
- สมยศ นาวิการ. 2538. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- อาร์เธอร์ อาร์ เฟลล์. 2542. เทคนิคการจัดการคนในองค์กร. แปลและเรียบเรียงโดย สุนันทา วัฒนากองทอง. กรุงเทพมหานคร: เออาร์ บิสสิเนส เฟลส.
- อรุณ รักธรรม. 2527. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- Goetsch, D.L. 2004. **Effective Teamwork: Ten Steps for Technical Professions.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Herrenkohl, R.C. 2004. **Becoming a Team, Achieving a Goal.** South –Western: Thomson.
- Johnson, D.W. & Johnson, E.P. 1994. **Joining Together: Group Theory and Group Skills.** Fifth Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Nolan, V. 1987. **The Innovator's handbook : the skills of innovative management, problem solving, communication and teamwork.** London: Sphere Books.
- Quick, T.L. 1992. **Successful Team Building.** New York : Amacom.
- Ray, D. & Bronstein, H. 1995. **Teaming Up : making the transition to a self-directed, team-based organization.** New York: McGraw-Hill Inc.
- Romig, D. A. 1996. **Breakthrough Teamwork: Outstanding Results Using Structured Teamwork.** Chicago : Irwin.