

ภาวะผู้นำแบบทีม (TEAM LEADERSHIP) : แบบผู้นำที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์

ดร. สมุทร ชำนาญ*

บทนำ

ในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์(Globalization)ที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องบริหารงานให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารนับเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษาเป็นไปในทิศทางที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ความเป็นนักบริหารมืออาชีพพร้อมกับความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันการบริหารการศึกษาได้พัฒนาสู่การบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติคือสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังที่ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School - Based management) ที่แพร่หลายอย่างรวดเร็วสู่ประเทศแถบยุโรป ออสเตรเลียและแถบเอเชียการบริหารรูปแบบดังกล่าวเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการบริหารทุกด้านสู่สถานศึกษาหรือ

โรงเรียนโดยตรง ทำให้สภาพหน่วยงานทางการศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่แบนราบมากขึ้น มีความสะดวกรวดเร็วและเป็นไปตามสภาพปัญหาความต้องการของแต่ละสังคมเป็นอย่างมาก สภาพการบริหารปัจจุบันจึงเน้นการทำงานเป็นทีม (Team work) มากขึ้น ผู้บริหารต้องอยู่ในฐานะของผู้นำแบบทีม (Team leadership) ที่นำบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จมากกว่าการเป็นผู้บริหารเพียงอย่างเดียว บทบาท อำนาจ หน้าที่จึงปรับเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง

นักการศึกษาได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมาอย่างยาวนานดังที่พาร์เตอร์และไบเออร์ลิน(Parter & Beyurlin, 2000) กล่าวว่า ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมาตั้งแต่ปี 1920 - 1930 โดยในระยะเริ่มแรกการศึกษามุ่งเน้นในเรื่องของบุคคลที่มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกันและ ในปี 1940 ได้มุ่งเน้นการศึกษาด้านกลไกของกลุ่มและการพัฒนาทางด้านทฤษฎีของสังคม

*อาจารย์ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ศาสตร์ ในปี 1950 เน้นการศึกษาด้านการฝึกอบรม (Sensitivity training) และกลุ่มงาน (T-group) และบทบาทของภาวะผู้นำกลุ่มในกลุ่มเหล่านี้ ในปี 1960 และปี 1970 เป็นยุคของการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการพัฒนาทีมและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตลอดจนการทำงานกันเป็นทีมในขณะเดียวกันที่การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศก็ได้ค้นรูปแบบของการทำงานเป็นทีมมาใช้อย่างเต็มที่ ดังที่ปรากฏว่า ในปี 1980 มีการแข่งขันระหว่างนานาชาติกับประเทศญี่ปุ่นในด้านของทีมงานคุณภาพ มาตรฐานและการพัฒนา มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ในปี 1990 องค์การต่างๆ ยังคงมุ่งเน้นทีมคุณภาพ และยกระดับเพิ่มขึ้นในระดับสากล (global) โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์การเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยหน่วยงานต่างๆ นั้นใช้การทำงานแบบทีมผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จในหน่วยงาน โดยแมคคิน คาเฮนและบิคสัน (Mankin, Cahen & Bikson, cited in Dubrin, 1998) ได้กล่าวถึงองค์การใหม่ๆ ที่อยู่บนพื้นฐาน "Team-based, Technology-enabled" เป็นหลักทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ กำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีใหม่ โครงสร้างองค์การใหม่ การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้สามารถที่จะรองรับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ได้แน่นอน

ความหมายของทีมงาน

กระบวนการของภาวะผู้นำแบบทีมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมากสำหรับนักการศึกษาและนักวิจัย ทั้งนี้

เป็นที่ยอมรับกันว่าภาวะผู้นำแบบทีมนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของทีม หรืออาจจะกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของผู้นำนั้น เป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของทีมในแต่ละหน่วยงาน และในทางตรงข้าม ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น จะเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ผู้นำทีมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานทั้งในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์การนั้นโดยตรง ดังนั้นการศึกษภาวะผู้นำแบบทีมจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของทีมงาน (Team work) ก่อนเป็นประเด็นแรก คำว่าทีมงาน (Team work) มีนัยการศึกษาให้นิยามไว้อย่างหลากหลายเช่น

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์และคณะ (2546 หน้า 26) กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวเพื่อทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน และเป็นการรวมตัวของคนที่จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือของสมาชิก

ดิबरอง (Dubrin, 1998, p. 157) กล่าวว่า ทีมหรือคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน หมายถึง กลุ่มของสมาชิกที่มีความอิสระต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีกิจกรรมเดียวกันเพื่อให้เป้าหมายบรรลุไปด้วยกัน ในการบริหารมีทีมหลากหลายประเภท ทั้งทีมที่มีการจัดการเดียวกัน แรงงานเดียวกันหรือคณะทำงานเดียวกัน ทีมคุณภาพเดียวกัน และทีมปรับปรุงพัฒนาเดียวกัน เป็นต้น

ไครเนอร์ (Crainer, ชัชจันนัต ธรรมจินดา, (ผู้แปล). 2551 หน้า 256) นิยามการทำงานเป็นทีมไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลต่าง ๆ ในทีม มีเป้าหมายร่วมกัน และตระหนักว่าความสำเร็จส่วนบุคคลของตนขึ้น

อยู่กับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย กล่าวโดยสรุป ทีมงานหมายถึงการที่สมาชิกต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การร่วมมือกัน และความเท่าเทียมกันของสมาชิก ซึ่งสมาชิกแต่ละคนมีทักษะ ความสามารถที่เติมเต็มซึ่งกันและกันและสมาชิกแต่ละคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายอย่างเดียวกันอย่างแท้จริงพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นร่วมกัน

หน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีม (A functional Model of Team Leadership)

ดังที่กล่าวแล้วว่าภาวะผู้นำของผู้หนึ่งทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กรนั้น ในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีม นั้น นักวิจัยด้านการบริหารจึงทำการศึกษ โดยเริ่มต้นศึกษาถึงหน้าที่หลักของภาวะผู้นำแบบทีมไว้ 2 หน้าที่คือ หน้าที่แรก เพื่อช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จในงานของตน (Task Function) และหน้าที่สุดท้ายได้แก่ เพื่อช่วยให้กลุ่มรักษาและดำเนินหน้าที่ต่อไปได้อีก (Maintenance Function) ซึ่งกล่าวได้ว่าจุดเริ่มต้นดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับการศึกษาในหน้าที่ของทีมงาน ซึ่งมี 2 ประการคือ ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) และการพัฒนาทีม (Team Development) ซึ่งผลการปฏิบัติตามภารกิจของทีม หรือ Team performance หมายถึงหน้าที่ของผู้นำในงานนั้น และการพัฒนาทีมหรือ Team Development นั้นหมายถึง หน้าที่ของผู้นำในการรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ได้ ซึ่งผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงสุดย่อมสามารถทำได้ทั้งสองหน้าที่อย่างสมดุล ทั้งนี้การปฏิบัติภารกิจของทีมนั้นรวมหมายถึงงานที่ได้รับมอบหมาย การร่วมการตัดสินใจ การ

แก้ปัญหา การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และการทำให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการรักษาหรือการพัฒนาทีม นั้นหมายถึงการพัฒนาบรรยากาศองค์การในเชิงบวก การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคล การตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม และการพัฒนาการรวมกลุ่มกันไว้ ซึ่งทั้งสองหน้าที่นี้ถือว่ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งถ้าในแต่ละทีมทำในสิ่งเหล่านี้ได้เชื่อว่าจะทำให้เกิดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างแน่นอน ซึ่งตรงข้ามกับทีมที่ล้มเหลวยอมไม่สามารถทำในสิ่งเหล่านี้ได้เช่นกัน

ในปัจจุบัน นักวิจัยทำการศึกษาเรื่องของทีม (Team) มากกว่าในเรื่องของกลุ่ม (Group) โดยมุ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับ ธรรมชาติของทีม สภาพแวดล้อมของทีม ดังนั้น ผู้นำทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพควรจะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะวิเคราะห์และรักษาสมดุลทั้งความต้องการทั้งภายในและภายนอกของกลุ่มและปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นที่เหมาะสมทั้งการเปลี่ยนแปลงหรือการรักษาองค์การไว้ เมคการ์ด (McGrath cited in Northouse, 2002, p.207) ได้นำเสนอรูปแบบของหน้าที่สำคัญของผู้นำที่มีผลต่อการทำงานของทีมงานโดยจำแนกออกเป็น 2 มิติคือ

มิติที่ 1 หน้าที่ด้านการเฝ้าระวัง (Monitoring) และการปฏิบัติ (Taking action)

มิติที่ 2 หน้าที่ด้านการศึกษาระบบภายใน (Internal) และระบบภายนอกกลุ่ม (External)

หน้าที่ผู้นำทั้ง 2 มิติต้องสามารถทั้งวินิจฉัย วิเคราะห์หรือคาดการณ์ปัญหา การเฝ้าระวังและการปฏิบัติสามารถที่จะลงมือปฏิบัติได้ทันทีในการแก้ปัญหา ในฐานะผู้นำควรวิเคราะห์สภาพปัญหา

และตัดสินใจได้ว่า ณ ขณะนั้น ควรจะมุ่งเน้นมาที่ ปัญหาภายในทีม (internal) หรือปัญหานอกทีม

(external) โดยผลของใน 2 มิตินี้ ส่งผลให้เกิด หน้าทีของผู้นำทีมแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ดังภาพที่ 1

	การเฝ้าระวัง	การลงมือปฏิบัติ
ภายใน	การวินิจฉัยความบกพร่อง ของทีม	หาวิธีป้องกันและจัดการ ได้
ภายนอก	คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้	ทำการป้องกันและแก้ไข ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

โดยใน 2 ช่องแรกนั้นมุ่งเน้นกับการ ปฏิบัติการภายในของทีม โดยในช่องแรกนั้นผู้นำ ควรทำการวินิจฉัยปัญหาของทีม และในช่องที่ 2 ผู้นำควรทำการลงมือปฏิบัติหรือมีวิธีการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ ในช่องที่ 3 และ 4 นั้นมุ่งเน้นกับการ ปฏิบัติภายนอกของทีม โดยในช่องที่ 3 ผู้นำต้อง ทำการค้นหาสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทีมและในช่องที่ 4 นั้นผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและป้องกันการ เปลี่ยนแปลงในทางลบที่จะมีผลต่อทีมได้

และการที่จะทำให้สิ่งเหล่านั้นบรรลุไปตาม เป้าหมายได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ แลก เปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างทั้ง ผู้นำและสมาชิกในทีมด้วย กล่าวโดยสรุปก็คือ ผู้นำที่ดีควรที่จะมีการชี้ให้เห็น ถึงปัญหาและ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นอย่างถูกต้อง โดย ปัญหานั้นจะถูกแก้ไขไปตามสถานการณ์และมอง ไปถึงความต้องการของทีมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดให้ได้

มิติของผู้นำต่อทีม

ฐานะของผู้นำที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมี

ความสำคัญต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม เป็นอย่างมาก ฟิชเชอร์ (Fisher, 1985) กล่าวว่า ผู้นำนั้นเปรียบเสมือนกับ "ตัวกลาง" (Mediation) และ "ประสานงาน" (Coordination) ความสามารถ ทั้งในการเฝ้าระวังและการลงมือปฏิบัติ นั้นมี ความจำเป็นอย่างยิ่งทั้งสองประการในการที่จะเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะสามารถทำได้ในหลายๆ ด้านของงานของกลุ่ม เช่น การประสานงาน, การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ โดยประสิทธิภาพ ของทีมที่เกิดขึ้นนั้น เริ่มต้นจากรูปแบบภาวะจิตใจ ของผู้นำในสภาพการณ์นั้น (Leader's Mental Model) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิด ขึ้นด้วย ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องมีพฤติกรรมที่ยืดหยุ่น ตามสถานการณ์ หรืออยู่ตามความต้องการของทีม ดังนั้นจึงสามารถวิเคราะห์มิติต่างๆ ของผู้นำที่มีต่อ ทีมงานได้ดังนี้

การเฝ้าระวัง (Monitoring)

เพื่อการพัฒนาทีมและสมาชิกภายใน ทีมให้มีขวัญ กำลังใจต่อการทำงานของทีม ผู้นำ ต้องอยู่ในฐานะของผู้ที่เฝ้าระวังทั้ง สภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของทีม เพื่อให้ได้ข้อมูล

อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความไม่มั่นใจ และคลายข้อสงสัยของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ชัยชนะหรือประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยรวม ฟลิชแมนและคณะ (Fleishman et.al,1991) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการเฝ้าระวังไว้ 2 ประเด็นว่า ควรทำการค้นหาข้อมูลและโครงสร้างของทีมก่อนเป็นลำดับแรก โดยผู้นำจะต้องค้นหาและทำความเข้าใจกับข้อมูลของทีมก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์รวบรวมเป็นสารสนเทศของทีมและหาวิธีในการนำไปใช้ โดยพิจารณาจากผลกระทบหรือการตอบรับจากทีม ด้วยการสำรวจหรือประเมินผล ซึ่งการตอบรับหรือการกระทำของทีมจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการกระทำในสิ่งๆ นั้นเหมาะสมหรือไม่ และขั้นตอนทั้งการรวบรวมข้อมูลและจัดสร้างข้อมูลเพื่อการกระทำต่าง ๆ นั้นสมาชิกในทีมสามารถเป็นอีกแรงหนึ่งที่จะช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ของทีมสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

การลงมือปฏิบัติ (Action taking)

ภาวะการณ์เป็นผู้นำนั้นสิ่งที่สำคัญและถือเป็นหัวใจสำคัญสูงสุดคือ การเป็นตัวกลางหรือสื่อกลาง หรือผู้ประสานงานของสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะผู้นำสามารถทำหน้าที่ได้ทั้งการเจรจาต่อรองและการสร้างระบบต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนการทำงานของกลุ่ม โดยผู้นำต้องอาศัยทักษะ 2 ประเภท คือ ทักษะแรกจะต้องสามารถในการตัดสินใจและทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างง่ายๆ ไม่ซับซ้อน (Task/team Performance) และประการที่ 2 มีความสามารถในการจัดการประสานงานของสมาชิกในทีมให้ได้ (Maintenance/Team Development) โดย ฟลิชแมนและคณะ กล่าวว่า ในภาวะของผู้นำต้องมีการกระทำและจัดการได้ทั้งคนและงาน (Maternal and Personnel Resource)

นอกจากนี้ บาร์เก (Barge, 1996) ยังระบุว่าทักษะที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ เช่น การมีจุดเน้นที่เป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานหรือการฝึกอบรม ถ้าปัญหาที่พบเป็นปัญหาด้านการพัฒนาทีม ผู้นำจำเป็นต้องหาวิธีในการแก้ไขเพื่อป้องกันและรักษาทีมไว้ เช่น ความขัดแย้งด้านต่างๆ ภายในทีม ถ้าปัญหานั้นได้รับการวิเคราะห์ว่าเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ผู้นำต้องหาวิธีแก้ไขสิ่งแวดล้อมที่เป็นสาเหตุของปัญหานั้น เช่น การสนับสนุนทีมงาน หรือการให้ข้อมูลที่มากพอเป็นต้น

ในฐานะผู้นำต้องตระหนักว่า ธรรมชาติของปัญหาภายในทีมนั้นซับซ้อนอย่างมากจนไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมซึ่งต้องใช้วิธีการเฉพาะหรือเป็นไปตามปัญหานั้นเท่านั้นที่จะทำให้แก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดและสามารถบรรลุเป้าหมายของทีมได้

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

(Charlatanistic of effective team)

ทีมที่มีประสิทธิภาพหรือประสบผลสำเร็จนั้น พาร์คเกอร์ (Parker, 1990) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของทีม โดยทำการศึกษาถึงปัญหาของการทำงานเป็นทีมและวิธีการที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในหลายๆ ด้าน เช่น การเพิ่มของสิทธิภาพในมากขึ้น การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้ดีขึ้น คุณภาพของสินค้าและการบริหารดีขึ้น และสามารถเพิ่มนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและ

ภาวะผู้นำของทีม สำหรับหน่วยงานองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน ลักษณะของทีมแต่ละทีม จะคล้ายกัน หรือแตกต่างกันอยู่ที่ประสิทธิภาพและการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำต้องมุ่งเน้นว่าจะทำอะไรเพื่อให้ทีมของตนเองมีประสิทธิภาพ และพัฒนาบทบาทหน้าที่ของทีมเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้ ดังนั้นจึงต้องหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ดังนั้นนักวิจัยจึงพยายามที่จะศึกษาระบบที่จะทำให้ทีมสามารถมีประสิทธิภาพได้ดี ดังที่ ฮาคแมน และวอลตัน (Hackman & Walton, 1986 p. 87) ได้ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยบางอย่างของทีมว่าจะสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพได้มากน้อยแค่ไหน ได้แก่ความโปร่งใสและมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอน (Clear, Engaging Direction) สามารถปฏิบัติการสอดคล้องกับสถานการณ์ (Performance Situation) จาก ทีมที่ทำงานได้รับการ

สนับสนุนในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค สามารถออกแบบและมีผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาได้ ตลอดจนมีทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอ (Adequate Material Resources) ในขณะที่ ลาร์สันและลาฟาสต์ (Larson & LaFasto, 1989) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีของทีมที่ประสบผลสำเร็จและเสนอผลการศึกษาในรายงาน ชื่อว่า "Insight into What Characterize Effective Functioning Teams" โดยรายงานนี้ได้รวบรวมจากสมาชิกของทีมงานต่างๆ 600 หน่วยงานมีสมาชิกรวม 6000 คน จากทีมการจัดการของภาคอุตสาหกรรมที่มีบทบาทหน้าที่อย่างหลากหลาย เช่น สุขภาพ กีฬา สายการบิน การธนาคาร การสื่อสาร และการศึกษา เป็นต้น (Larson & La Fasto 2001) ผลการศึกษาพบว่าทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณสมบัติต่างๆ 8 ลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของฮาคแมนและวอลตัน (Hackman & Walton, 1986) ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 1

เงื่อนไขของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ (Hackman & Walton, 1986)	ลักษณะของทีมที่ดี (Larson & LaFasto, 1989)
• โปร่งใสและมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอน • มีโครงสร้างที่สามารถจัดการได้มีประสิทธิภาพ • มีเนื้อหาการทำงานที่ชัดเจน • มีผู้นำทีมที่เชี่ยวชาญ • มีทรัพยากรที่ดีและเพียงพอ	• โปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมาย • สามารถขับเคลื่อนได้จากโครงสร้างที่มีอยู่ • มีสมาชิกของทีมที่กระตือรือร้น, มีความสามารถ • มีเป้าหมายชัดเจนและพันธะสัญญาที่แน่นอน • มีบรรยากาศของการทำงานที่ดีร่วมกัน • มีมาตรฐานการทำงานดี • มีความเป็นลัทธิที่ดีของผู้นำ • มีการสนับสนุนจากแรงภายนอก

ทีมา. Northouse, 2002, p. 211

จากผลการศึกษาที่สอดคล้องดังกล่าว จึง

สามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้ทีมสามารถประสบความสำเร็จได้แก่

1. โปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมาย (Clear, Elevating goal)

ในการกำหนดเป้าหมายของทีมงานผู้นำทีมควรที่จะมีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดทิศทางที่แน่นอนเพื่อให้ทีมเข้าใจตรงกันและตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน เนื่องจากผลการศึกษาส่วนใหญ่ พบว่าทีมที่ล้มเหลวนั้น ไม่มีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Larson & LaFasto, 2001)

2. โครงสร้างที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ (Results-Driven Structure)

โครงสร้างของทีมมีผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายด้วย ซึ่งทีมที่ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่แตกต่างกัน เช่น

ทีมบริหารจำเป็นต้องมีอำนาจการสั่งการ และมีผลต่อการสั่งการและมีผลต่อการทีมในการดำเนินการได้ทั้งหมด

2.2 ทีมบริการลูกค้า

ทีมผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ ในทีมนี้ต้องสามารถพูดคุยกันได้และอยู่บนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทีมเทคนิค เช่น ทีมฉุกเฉินนั้นจะช่วยในกรณีที่เกิดปัญหาเฉพาะหน้าได้ ดังนั้น โครงสร้างของทีมมีผลต่อความสำเร็จของทีมอย่างมาก

3. สมาชิกของทีมที่มีความสามารถ (Competent Team Members)

กลุ่มควรจะมีสมาชิกที่จำนวนและมีความหลากหลายในความสามารถในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จไปได้เพราะว่าในการดำเนินงานสมาชิกต้องการข้อมูลที่เหมาะสมและมากพอ ต้องการการให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ทั้งยังต้องมีความรู้

ความสามารถหรือทักษะระหว่างบุคคลในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ทำงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นหลักและการทำงานในทีมจำเป็นต้องทำงานแบบเปิดกว้าง สนับสนุนซึ่งกันและกัน และทำงานกับสมาชิกแต่ละคนในเชิงบวก และต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ด้วยนอกเหนือจากการทำงานของตนเองแล้ว

4. มีความเป็นหนึ่ง (Unified Commitment)

ในการทำงานเป็นทีมนั้นความเป็นหนึ่งเดียวกันนั้นถือว่าเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่ง และจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรือกระบวนการบางอย่างที่ต้องกระทำร่วมกัน เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

5. มีบรรยากาศของการร่วมมือ (Collaborative Climate)

การทำงานต้องมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และจะทำงานกันได้อย่างมีความสุขตลอด เปิดใจกว้างพร้อมที่จะรับความเห็นที่หลากหลาย และสมาชิกในทีมต้องทำงานแบบยอมรับฟังซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีหน้าที่ที่แตกต่างกันก็ตาม การทำงานแบบตัวใครตัวมันส่งผลกระทบอย่างมากกับทีม สมาชิกต้องตระหนักเสมอว่าทุกคนมีความสำคัญต่อทีมหมดไม่ว่าจะมีหน้าที่เล็กน้อยก็ตาม และผู้นำทีมมีผลอย่างมากในการประสานความร่วมมือดังกล่าว อาจเป็นการทำให้คำแนะนำกับปัญหาที่เกิดขึ้น และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากจุดใดจุดหนึ่งอย่างเหมาะสม

6. มีมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม (Standard of excellence)

ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้นนั้น ควรจะมีมาตรฐานเป็นตัวชี้วัดเพื่อที่จะผลักดันให้การทำงานของแต่ละคนในทีมว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของตนเองและในขณะเดียวกันสมาชิกในทีมจำเป็นต้องรับทราบถึงแนวทางหรือมาตรฐานการทำงานในทีม ในกรณีนี้ผู้นำที่ดีควรมีขั้นตอนในการทำงานในทีมดังนี้

(1) ต้องการคำตอบหรือผลของงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานในทีม

(2) ตรวจสอบผลหรือคำตอบ โดยการดูผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

(3) สรุปผลหรือคำตอบ โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่กระทำลงไปการทำงานที่มีมาตรฐานและสามารถทำการตรวจสอบได้จะทำให้สมาชิกสามารถยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นได้

7. ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอก (External Support and Decoration)
การหาแรงสนับสนุนจากภายนอกก็สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีแก่ทีมได้อาจจะไม่ใช่นำมาซึ่งการเพิ่มเงินเดือนหรือโบนัสอย่างเดียวในการทำงานแต่อาจจะออกมาในรูปของการสนับสนุนงานของทีมได้ เช่น การให้แนวทางที่ชัดเจน การให้รายละเอียด ข้อมูล ทรัพยากรต่าง ๆ รางวัลและการฝึกอบรม หรือแม้แต่การให้การยอมรับต่อความสำเร็จในงานของทีมมากกว่าการให้การยอมรับหรือรางวัลต่อตัวบุคคลมากกว่าจะสามารถส่งเสริมให้ทีมสำเร็จได้อย่างดีได้

8. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จของทีมอย่างมากดังที่ ซาคาโรและคณะ (Zaccaro et al, 2001) เปรียบภาวะผู้นำว่าเสมือนจุดศูนย์กลางในการขับเคลื่อนของทีมและมีผลต่อ 4 สิ่งนี้คือ

8.1 ความรู้และความเข้าใจ ความรู้และความเข้าใจมีผลต่อความเข้าใจและการเผชิญหน้ากับปัญหาของทีม

8.2 การกระตุ้น การกระตุ้นจะเป็นการช่วยให้ทีมพยายามยกระดับมาตรฐานของการทำงานให้ดีขึ้น

8.3 การสร้างความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจจะห้วงกันและกันของสมาชิกภายในทีมของผู้นำจะช่วยในการลดแรงตึงเครียดในทีมโดยพยายามให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นที่เป้าหมายกลยุทธ์และวิธีการขององค์กรเป็นหลัก

8.4 การประสานของสมาชิกภายในทีม การประสานงานซึ่งกันและกัน ผู้นำจะช่วยในการประสานกิจกรรมในทีมโดยอาจดูจากประสิทธิภาพของทีม การเฝ้าระวังผลกระทบ และการปรับบรรยากาศในการทำงาน

จากการรวบรวมข้อมูลจากทีมมากกว่า 600 ทีม ซึ่งมีจำนวนสมาชิกมากกว่า 6000 คน พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรที่จะปฏิบัติตนดังนี้

- (1) นำทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- (2) สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
- (3) สร้างความมั่นใจในสมาชิกด้วยกัน
- (4) แสดงความสามารถในเชิงปฏิบัติได้
- (5) จัดลำดับความสำคัญ
- (6) สามารถจัดการกับประสิทธิภาพของงานได้

ผู้นำที่ดีต้องสามารถลดความรุนแรงหรือผลกระทบที่มีต่อทีมได้ ต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานในกรณีที่มียานมากมายหลายชิ้นงาน และสามารถประเมินความสามารถของ

ทีมได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ และยังเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความสามารถด้วยเมื่อมีโอกาสอันสมควร

รูปแบบของผู้นำแบบทีม

(Team Leadership model)

ภาวะผู้นำแบบทีมนี้มีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของทีม หมายถึงสามารถเป็นรูปแบบของทีมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาของทีมและนำไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด นอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2002) ได้ทำการวิจัยหารูปแบบของภาวะผู้นำแบบทีม ในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพแบบของผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เมื่อเกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นขึ้นตอนแรกของการแก้ปัญหาคือการเฝ้าระวัง แล้วจึงนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ซึ่งแฮกแมนและวอลตัน (Hackman & Walton, 1986, P.104) ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการดังกล่าวผู้นำต้องระมัดระวังสิ่งต่อไปนี้

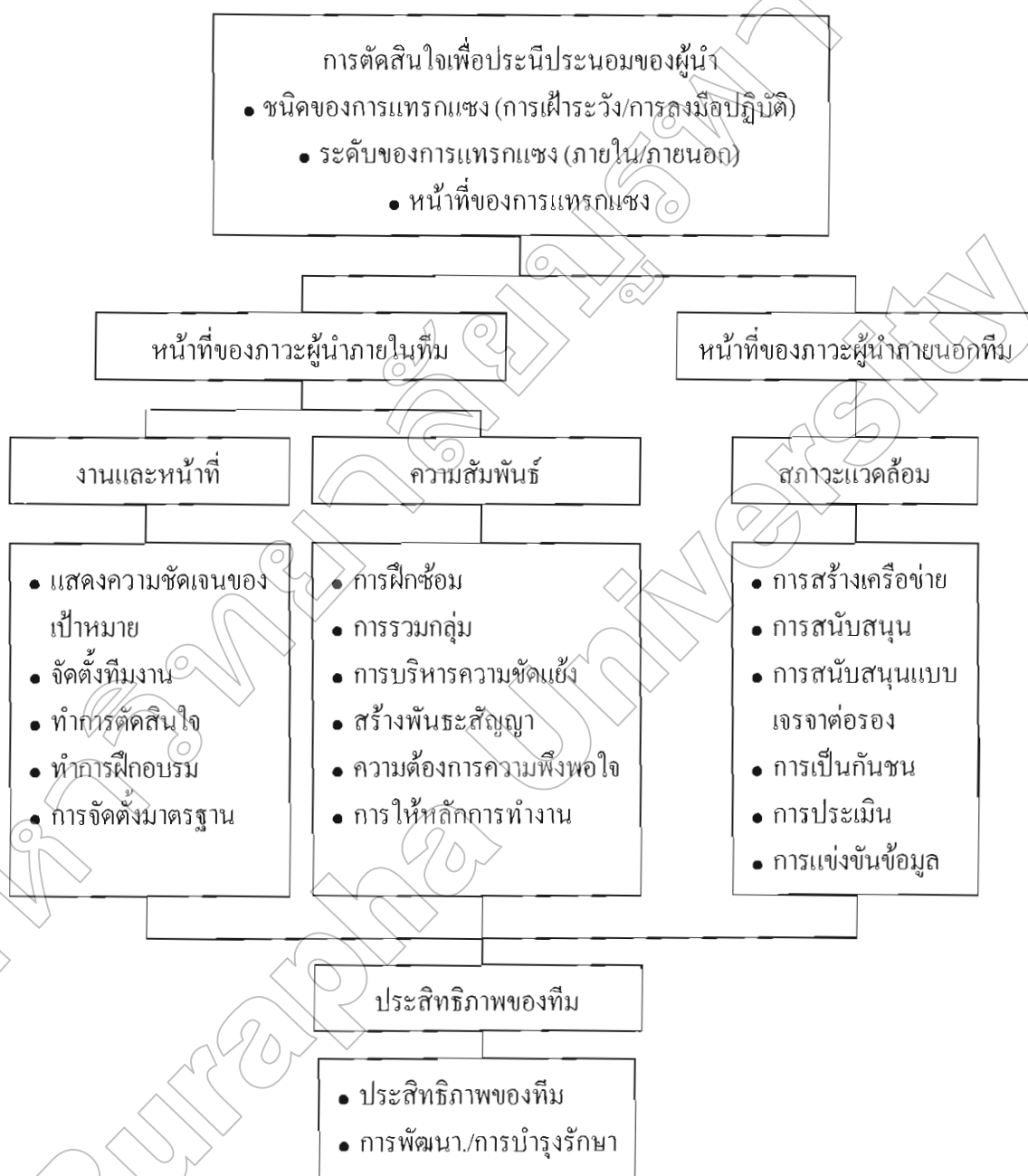
- (1) เงื่อนไขของการปฏิบัติการ ได้แก่ โครงสร้าง เป้าหมายและ บุคลากร
- (2) วิธีการของการปฏิบัติการ ได้แก่ ความพยายาม ความรู้และ กลยุทธ์
- (3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความพึงพอใจและ ประสิทธิภาพ

ดังนั้นการตัดสินใจครั้งแรกของผู้นำในการเผชิญกับปัญหา คือ จะเฝ้าระวังปัญหาเหล่านั้น ต่อหรือจะลงมือแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่แล้ว

กรณีที่ต้องลงมือแก้ปัญหาหรือแทรกแซงปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่สองคือ การดูระดับของกระบวนการของทีม ว่า

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในทีมหรือจากกลไกภายนอก โดยในการที่จะดูระดับของการกระทำนั้นก็พิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วตอบคำถามกับตัวเองไปที่ระดับของการเกิดปัญหาในทีมแล้วแก้ไขปัญหาก็ตรงจุดแต่ในบางครั้งการแก้ปัญหาอาจจะใช้การสนับสนุนภายนอกก็จะเหมาะสมกว่าการตัดสินใจ ลำดับที่ 3 คือการหาความเหมาะสมของหน้าที่และทักษะในการที่จะแทรกแซงในการแก้ปัญหา เช่น ถ้าพบว่าสมาชิกในทีมไม่ปฏิบัติตามที่กำหนดตามเป้าหมายไว้ ผู้นำจำเป็นต้องเตรียมแก้ปัญหาการขัดแย้งของทีมไว้ด้วย ซึ่งการแก้ปัญหาในระดับนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และข้อมูลต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ โจรันและฮิราคาว่า (Gouran & Hirakawa, 1996) กล่าวว่าผู้นำต้องตระหนักและตีความให้ถูกต้องว่าอะไรที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จและผู้นำต้องสร้างทางเลือกให้เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการขัดแย้งน้อยที่สุด

กระบวนการในการใช้ภาวะผู้นำแบบทีมสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 รูปแบบหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีม

ที่มา Northouse, 2002, p. 217

จากภาพที่ 2 สามารถแสดงให้เห็นหน้าที่ของผู้นำทีมงานได้ดังนี้

บทบาท หน้าที่ของภาวะผู้นำภายในทีม

(Internal Task Leadership Functions)

ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ 2 ประการดังนี้

บทบาทแรก บทบาท หน้าที่ในการกิจของทีม ได้แก่ การกิจดังต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมาย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย

ที่ชัดเจน มีความเป็นรูปธรรมทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน

2. ตั้งกลุ่มทำงานได้แก่ การวางแผน การจัดกลุ่มงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่มีความชัดเจน และการกำหนดตัวแทนของกลุ่ม เป็นต้น

3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การควบคุมประสานงานเป็นสื่อกลางตลอดจนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการกำหนดจุดเน้นในการทำงาน

4. เพิ่มทักษะการทำงานกับสมาชิกโดยฝึกอบรม ได้แก่ การให้การศึกษาและพัฒนาทีมงาน

5. การรักษามาตรฐาน ได้แก่ การประเมินทีมและตัวบุคคล การแก้ปัญหาในก๊วทำงานเช่น หากพบว่าสมาชิกของทีม ยังขาดทักษะหรือมีทักษะไม่เหมาะสมกับงานแล้วผู้นำควรให้ความรู้หรือข้อมูลเพื่อเพิ่มทักษะ ด้วยการฝึกอบรมและถ้าประสิทธิภาพไม่มีก็ควรที่จะตั้งมาตรฐานขึ้นมาใหม่ เป็นต้น

บทบาทในขั้นตอนนี้หากพบว่าเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติ ผู้นำจะมีการปรับความสัมพันธ์ในทีมไปพร้อมๆ กันด้วย

บทบาทที่สอง หน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Internal Relational Leadership Function) ได้แก่

1. ฝึกให้คำปรึกษาการมีทักษะระหว่างบุคคลในสมาชิกของทีม

2. ทำงานร่วมกัน

3. จัดการกับความขัดแย้ง เช่น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ตั้งข้อซักถาม

4. สร้างพันธะสัญญาและมโนใจมองโลกในแง่ดี แสวงหานวัตกรรม การให้รางวัล การ

ยอมรับ การสมาคม เป็นต้น

5. ยอมรับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยการให้ความไว้วางใจให้การสนับสนุน เป็นต้น

6. เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความยุติธรรม

ถ้าหลังจากที่ทำการเฝ้าระวังในสมาชิกของทีมแล้วเกิดความขัดแย้งมีความจำเป็นที่ต้องแทรกแซงในความขัดแย้งนั้น และต้องสร้างพันธะสัญญาทีมถ้าทีมเกิดภาวะถดถอยในรายการหน้าที่ในชุดที่ 3 กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ผู้นำเองคงต้องทำการใส่ใจพิจารณาเพื่อที่จะนำมาแก้ไขปัญหในทีมงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำด้านภายนอกกลุ่ม (External Environmental leadership Functions) ประกอบด้วย

1. สร้างพันธมิตร และเครือข่ายในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. สนับสนุนและนำเสนอทีมต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

3. เจรจาดรองต่อหน่วยงานอื่น ๆ หรือแหล่งอื่น ๆ เพื่อหาการ สนับสนุนและตระหนักต่อทีม

4. เป็นกันชนกับความวุ่นวายสับสนให้กับสมาชิกทีมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

5. ประเมินสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของทีมด้วยการสำรวจและประเมินประสิทธิภาพของทีม

6. แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสิ่งแวดล้อมให้กับทีมเพิ่มอย่างเหมาะสม

ถ้าหลังจากได้มีการเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมแล้วผู้นำควรที่จะให้ความเชื่อมั่นกับความสำเร็จของทีมได้โดยอาจมีการเริ่มทำ "FYI" Policy ซึ่ง

เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง เช่น การประชาสัมพันธ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของทีมงานให้ทุกคนได้มีโอกาสรับทราบอย่างทั่วถึงกัน โดยการทำเอกสาร แผ่นพับ เขียนบทความและการให้รางวัลตลอดจนการนำเสนอผลสำเร็จของทีมงานต่อสาธารณชนอย่างแพร่หลาย และควรมีการเสนอสิ่งเหล่านี้ต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อส่งต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรด้วย

ช่วงสุดท้ายของภาพที่ 2 ชี้ให้เห็นว่า การมุ่งเน้นให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ หรือมองที่ผลลัพธ์ของทีม โดยสามารถประเมินผลได้จาก 2 องค์ประกอบคือผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) และการรักษาดูแลทีม (Team Development) โดยองค์การที่มุ่งเน้นด้านการทำกำไร หากกล่าวถึง ผลงาน (Performance) ย่อมหมายถึงความมั่นคงทางการเงินและผลกำไรที่ทีมหรือหน่วยงานจะได้รับ แต่สำหรับในองค์การทั่วไปนั้น Team Performance หมายถึง คุณภาพของการตัดสินใจ ความสามารถในการนำไปใช้ตัดสินใจ และคุณภาพของสถาบันของผู้นำเอง

ส่วนการพัฒนาทีม (Team Development) หมายถึง การที่ทำให้ทีมยังคงสามารถคงอยู่ได้และรักษามาตรฐานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกับงานได้ โดยนำมาวัดผลเป็นผลสำเร็จของทีม (Team Performance)

กล่าวโดยรวม รูปแบบตามภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือที่จะนำมาใช้ทำความเข้าใจกับงานของผู้นำเพื่อเป็นตัวกลางในการตัดสินใจเพื่อความถูกต้องและความเหมาะสม และเพื่อให้เกิดผลกระทบกับทีมน้อยที่สุด

การประยุกต์รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมไปใช้ในสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษา ในปัจจุบันที่เป็นการบริหารแบบองค์คณะบุคคลและมีลักษณะขององค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) ผู้นำสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างง่ายดาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการที่เป็นขั้นตอนตามภาพที่ 2 สามารถชี้ชัดถึงรูปแบบภาวะผู้นำและเป็นเหมือนแผนที่ที่จะจำแนกกลุ่มและนำเสนอข้อเสนอแนะให้กับผู้นำถึงการปฏิบัติในการพัฒนาทีมงานและแก้ไขปัญหาภายในทีมงานได้อย่างเหมาะสม ช่วยทำให้ปัญหาที่ซับซ้อนกลายเป็นง่ายขึ้นและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงแต่ผู้นำสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดขึ้นตรงจุดใดก็ลงมือแก้ปัญหาให้ตรงกับประเด็นและรูปแบบ โดยพยายามให้เกิดความพึงพอใจในทีมมากที่สุดเท่าที่

การแก้ไขปัญหาภายในทีมในบางสถานการณ์อาจจะไม่ตรงประเด็นในทันที เนื่องจากมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ลักษณะขององค์กร ลักษณะของปัญหาหรือแม้แต่บางครั้งการแก้ปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาที่ไม่สามารถที่จะกระทำได้โดยตรงก็อาจจะต้องใช้ความเหมาะสมที่สุด ไม่ว่าจะเป็นระดับในการแก้ไขปัญหาหรือการวินิจฉัยปัญหากก็ตาม

ในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบทีมนี้สามารถนำไปใช้ได้ดีกับทีมที่เป็นแบบทีมงานแบบถาวร (Constant Team) หรือนำไปปรับปรุ่กับกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันเช่น ทีมกีฬาฟุตบอลที่จะต้องมีการปรับปรุง จนกระทั่งทีมสามารถชนะการแข่งขันได้ ซึ่งสมาชิกในทีมแต่ละคนต้องทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ดังเช่น

โค้ชทำการสร้างพันธมิตรสัญญา ผู้เล่นจะพัฒนาการเล่นให้เกิดความชำนาญ สร้างวิธีและกลยุทธ์ใหม่ๆ และจะพัฒนาหน้าที่ของทีมเป็นต้น และโดยปกติเรานักจะพบว่าโค้ชกีฬาแต่ละคนไม่เคยหยุดยั้งกับความสำเร็จในอดีตแต่จะพัฒนาผู้เล่นอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต่างๆ ไปก็สามารถเลียนแบบทีมฟุตบอลได้ และรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมยัง

สามารถนำมาพัฒนาต่อเนื่องได้โดยพิจารณาจากทีมที่ดีและทีมที่ไม่ดีได้โดยการเปรียบเทียบกัน โดยสามารถพิจารณาจากจุดอ่อนของทีมแล้วนำมาแก้ไขได้และผู้นำทีมก็ยังคงต้องทำหน้าที่หลักเหมือนเดิม คือการเฝ้าระวังและลงมือปฏิบัติ

นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- ชัจฉนันต์ ธรรมจินดา(ผู้แปล) (2551) *รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด
 ัญญุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546) *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ;
 ธรรมกลการพิมพ์
- Barge, J.K. (1996). Leadership skill and the dialectics of leadership in group decision making.
 In Hirokawa, R. Y. & Poole, M.S. (Eds.) *Communication and group decision-making*.
 (2 nd ed., pp. 301- 303) Thousand Oaks, CA; Sage.
- Dubrin, A.J.(1998). *Leading : Research Finding, Practice, and Skill*. (2nded.) Boston: Houghton.
 Mifflin.
- Fisher, B.A.(1985). Leadership as medium; Treating complexity in group communication
 research. *Small Group behavior*, 16(2), 167 - 196
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zacaro, S.J., Levin, K. Y., Korotkin, A.L., & Hein, M.B.
 (1991). Taxonomic efforts in the description of Leaders behavior. A synthesis and
 functional interpretation. *Leadership Quarterly*. 2(4); 245-287.
- Gouran, D.S. & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional Theory and communication in decision-
 making and problem-solving groups: An expanded view. In Hirokawa, R. Y. & Poole, M.D.
 (eds.). *Communication and Group decision-making* (2nd, pp. 55-80) Thousand Oaks, CA; Sage.
- Hackman, J.R. & Walton, R.E. (1986). Leading Groups in organizations. In Goodman, P.S. &
 Associates (Eds.) *Designing effective work groups*. (pp. 72 - 119). Sanfrancisco; Jossey-
 Bass.
- Lafasto, F.M. Juneir, & Larson, C.E. (1987). *Team excellence Survey*. Denver, CO; Auther.
- Lafasto, F.M. Juneir, & Larson, C.E. (2001). *When Team work best; 6000 team members and
 leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA; Sage.
- Larson, C.E., & Least, F.M. Juneir. (1989). *Teamwork; what must go right/What can go
 wrong*. Newbery Park, CA; Sage.
- Mankin, D., Cohen, S.D., & Bikson, T.K. (1996). *Team and Technology*. Boston; Harvard
 Business School Press.
- Northouse, P. G. (2002). *Leadership; Theory and Practice*. (3rd) Thousand Oaks; Sage
- Parker, G.M. (1990). *Team players and Teamwork*. San Francisco; Joseey Bass.
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In Beyerlin,
 M. (ed.) *Work team ; past , present, and future*. (pp. 3 - 24), Dordrecht, The
 netherland; Kluwer.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. & Marks, M.A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.