

# การเรียนรู้เป็นทีม

สรุปโดย วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย

## ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

## องค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม

### 1. คุณลักษณะของสมาชิก

#### 1.1 ด้านความสามารถและความเข้าใจในการเรียนรู้เป็นทีม

1) การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) สมาชิกในทีมต้องมีแนวคิด แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนและรู้ตนเองว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรในระหว่างทำงานร่วมกัน

2) การเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) สมาชิกในทีมต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน คือการได้รับการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) พลังของกลุ่ม (Synergy) สมาชิกในทีมต้องมีการประสานพลังร่วมกันโดยนำความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังของทีม ทำให้การทำกิจกรรมของทีมประสบความสำเร็จ และช่วยพัฒนาความรู้ สมรรถภาพของทีมให้เกิดขึ้น

4) การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน (Innovation and Coordination) สมาชิกในทีมต้องสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และประสานงานกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือในการทำงานคิดเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็วิธีการทำงานแบบใหม่ สร้างแนวคิดใหม่ แสวงหาหรือมีทางเลือกอย่างเหมาะสม รู้จักพลิกแพลงปรับเข้าหาแนวทาง ตั้งข้อตกลงอย่างท้าทาย หรือมีผลงานใหม่เกิดขึ้น โดยผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับ การประสานความสามารถของแต่ละคน และ

วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการประสานงาน ฐานความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

5) การมีบทบาทต่อทีมอื่นๆ และการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะ (Role of Learning Team on Other Teams and Inculcating Practices and skills) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนทั้งในทีมและสมาชิกของทีมอื่นๆ ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา ขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน ก็ต้องมีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติ และทักษะความรู้ทั้งหลายที่พัฒนาขึ้นในทีมไปยังส่วนรวม โดยการสอนวิธีปฏิบัติและทักษะในการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้รู้วิธีปฏิบัติ รู้วิธีการ และสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

6) การคิดพิจารณา (Think Insightfully) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถคิดพิจารณาในประเด็นต่างๆ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ โดยสามารถเชื่อมโยงความคิดที่เคยมีมากับประสบการณ์ที่คาดหวัง และรู้จักประเมินสถานการณ์

## 1.2 ด้านทัศนคติในการเรียนรู้เป็นทีม

1) ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานและการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (Operational trust and Agreements to tell the truths) สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสัมพันธ์ร่วมกันที่สมาชิกทุกคนในทีม จำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกันและเชื่อใจกันในการทำงาน คิดถึงสมาชิกในทีมอื่นๆ และมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันอย่างเกื้อกูล เต็มใจที่จะดำเนินตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งข้อตกลงที่จะบอกหรือไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกันทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก และเรื่องที่เกิดขึ้นภายในทีม

2) ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ (Sense of Safety in Facing Risks and Forgiveness & Encouragement) สมาชิกในทีมต้องรู้จักสร้างความรู้สึกถึงบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย เมื่อสมาชิกในทีมต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง หรือต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน โดยหากผลการตัดสินใจผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน

## 1.3 ด้านทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม

1) ทักษะการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สุภาพ  
 2) ทักษะการส่งเสริมการสื่อสารให้ดีขึ้น รู้จักการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และละความคิดเห็นของตนเองไว้

3) ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวัน ร่วมกันได้อย่างดีโดยมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม

4) ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น (Inquiry and Reflection Skills) วิธีการเรียนรู้แบบ Inquiry Technique คือ การใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม (Dialogue) โดยระดมสมอง ร่วมกันคิด เป็นการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับคนอื่น สื่อความคิดของตนเองไปสู่คนอื่น เรียนรู้ถึงแนวทางการคิดและวิธีการคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด (Open Mind) และความไว้วางใจ (Trust) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้คนได้คิดวิเคราะห์ (Critical) ในการโต้ตอบ ซักถาม ได้แย้ง ความคิดเห็นของคนอื่น ก่อให้เกิดการเรียนรู้

## 2. วิธีการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม

### 2.1 การสนทนา

เป้าหมายของการสนทนา คือ เพื่อแสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือ ไม่แน่ใจ หรือยากจะตีความ ตลอดจนเพื่อสำรวจความคิดความเชื่อของแต่ละคน ทำให้เรา得以มีโอกาสสังเกต และค้นพบความเชื่อของตนเองและผู้อื่นว่า มีความเข้าใจแตกต่างกันเช่นไร ทำให้ได้รับรู้ความคิดที่หลากหลาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง หรือข้อสรุปหลังจากการสนทนานั้น แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้น

หลักการสนทนาในการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่

- 1) สมาชิกต้องเข้าใจ รับรู้ความคิดความเชื่อของตนเองเสียก่อนที่จะเปิดเผยให้ผู้อื่นทราบ
- 2) สมาชิกต้องแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อของตนเองให้ทุกคนทราบอาจเป็นข้อสังเกต ความรู้สึกหรือความคิดเห็นก็ได้
- 3) สมาชิกต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 4) สมาชิกต้องหลีกเลี่ยงการตั้งวาระการประชุม ไม่กำหนดหัวข้อที่จะพูดคุย เพื่อเปิดกว้างทางความคิด และทุกคนไม่ควรเตรียมตัวที่จะสนทนาอย่างมุ่งมั่น เพราะจะทำให้การสนทนาขาดอิสระ ไม่สร้างสรรค์ ขาดความพรั่งพร้อมในการแลกเปลี่ยนความคิด
- 5) สมาชิกต้องตั้งกฎพื้นฐานไว้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการพูดคุย อาทิ ข้อตกลงให้ทุกคนพูดความจริง การจำกัดเวลาในการพูด เป็นต้น

### 2.2 การอภิปราย

เป้าหมายของการอภิปรายคือ เพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีมในช่วงเวลานั้น

การอภิปรายที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) จะต้องมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายร่วมกัน
- 2) จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่ตกลงกันไว้
- 3) จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอภิปรายทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างทั่วถึง
- 4) จะต้องเป็นผู้แสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ และควรมีการโต้แย้งในทางสร้างสรรค์
- 5) จะต้องมีการยกข้อเท็จจริงที่เอื้อต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์
- 6) จะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่วุ่นวายสับสน
- 7) จะต้องบรรลุผลตามเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

### 2.3 การระดมสมอง

การระดมสมองจะมีประโยชน์ในการช่วยเหลือบุคคลในการสร้างแนวคิดจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้น ดังคำกล่าวที่ว่า “แนวทางที่ดีที่สุดที่จะมีแนวคิดที่ดี ก็คือการมีแนวคิดจำนวนมาก” (Robson, 2002) ซึ่งในการระดมสมองนี้จะมีกฎของการระดมสมองที่สำคัญคือ

- 1) ไม่ควรมีการวิจารณ์แนวคิดใดๆ
- 2) สนับสนุนให้เป็นไปอย่างอิสระ
- 3) รวมแนวคิดให้มากที่สุด
- 4) บันทึกทุกๆ แนวคิด แม้แต่สิ่งที่พูดซ้ำ
- 5) บ่มแนวคิดทั้งหมด อย่าปฏิเสธทุกสิ่งทุกอย่างโดยทันที

ซึ่งการประชุมระดมสมองมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) การเขียนกฎการระดมสมองและติดไว้บนผนัง ขั้นตอนแรกของการประชุมที่ประสบความสำเร็จ คือการตกลงและเขียนกฎการระดมสมอง และติดรายละเอียดของกฎบนผนังที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ และสมาชิกจะได้รับการเตือนในระหว่างการประชุม และมั่นใจว่าสมาชิกยึดถือปฏิบัติ
- 2) เขียนหัวเรื่องของการระดมสมอง เพื่อช่วยให้มั่นใจว่ากลุ่มยังคงเน้นอยู่ในเรื่องที่กำลังดำเนินการอยู่
- 3) การเริ่มต้นเข้ามาของแนวคิด อาจใช้วิธีการวนไปโดยรอบ ถ้าใครไม่สามารถแนะนำได้ก็ให้ผ่านไปแล้วให้คนถัดไปเสนอแนวคิดต่อ เพื่อให้การไหลของแนวคิดไม่หยุดชะงัก แนวทางการจัดการแบบนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนมีส่วนร่วม และแนวคิดจะออกมาทีละแนวคิดซึ่งจะทำให้การบันทึกง่ายขึ้น
- 4) บันทึกคำแนะนำทั้งหมด แม้กระทั่งเรื่องที่แปลกประหลาด เพื่อให้กลุ่มเห็นรายละเอียดทั้งหมดตลอดเวลา

5) บ่มแนวคิด แนวทางที่ดีที่สุดก็คือการแสดงรายละเอียดในพื้นที่ที่ทำงานบางแห่ง ซึ่งมีประโยชน์คือการทำให้นักคนที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มได้เห็นว่าการกลุ่มกำลังทำอะไร และอาจช่วยเพิ่มแนวคิดของตนเองลงไปด้วย

6) ประเมินแนวคิด ขั้นตอนสุดท้ายก็คือการเริ่มต้นกระบวนการของการประเมินแนวทางที่ดีที่สุดก็คือการจับกลุ่มข้อความในรายละเอียดทั้งหมดมาเป็นหัวข้อ และตรวจสอบว่ามีแนวคิดใดที่มีผู้เสนอมากที่สุด

### 3. วิธีการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม

3.1 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน : ข้อขัดแย้งและนิสัยการปกป้องตนเอง (Learning to deal with "Current Reality": Conflict and Defensive Routines)

ทีมงานที่เรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้สภาพความเป็นไปในปัจจุบันขององค์กรเสมอ โดยการสำรวจหรือตรวจสอบการทำงานและภารกิจของทีมงานว่า งานที่ทำไปนั้นได้ผลดี ผลเสียมากน้อยเพียงใด และ ทบทวนสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิก เป็นการเรียนรู้ที่จะตรวจสอบตนเองว่าอยู่ในสภาวะหรือสภาพการณ์แบบใด โดยตระหนักยอมรับความจริง และเข้าใจสภาพความเป็นจริงของตนเองและขององค์กร การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยังรวมถึงการมีความขัดแย้งหรือความแตกต่างทางความคิดในทีมเรียนรู้ การมีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันถึงวิธีการจัดการอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาร่วมกันที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจคิดได้เอง กล่าวได้ว่าในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ทำให้เกิดผล เนื่องจากการแสดงแนวคิดที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ทำให้นักคนมีโอกาสที่จะพิจารณาปัญหาและคำตอบ ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาคือใหม่ซึ่งไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อน

### 3.2 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

กระบวนการในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันระหว่างการฝึกฝนปฏิบัติและการกระทำจริงสลับกันไปมา สมาชิกในทีมต้องมีการฝึกปฏิบัติร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการทำงาน และความมั่นใจเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการทำงานจริง

### บรรณานุกรม

สิริลักษณ์ จิเจริญ. 2545. ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.