บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานต่อการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ศูนย์สุขภาพชุมชนอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางค้นคว้าการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของเนื้อหา ดังนี้ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์สุขภาพชุมชน
3. ศูนย์สุขภาพชุมชนอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้หลายท่าน ดังนี้

วู๊ดค็อค (Woodcock, 1989, p. 8) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจ และสนุกสนานในการทำงานร่วมกัน

โกยอล (Goyal, 1993, p. 232) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การประสานกันโดยการร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

เทปเปน (Tappen, 1995, p. 317) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ร๊อบบินส์ (Robbins, 2001, p. 258) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน มิใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

สุนันทา เลาหนันท์ (2540, หน้า 62) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

อัจฉรา สืบสงัด (2540, หน้า 11) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่ร่วมกัน โดยแต่ละคนที่มาร่วมกันนี้จะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน มีการประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทั้งยอมรับในบทบาทของตนต่อการที่จะช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี (2541, หน้า 30) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดหมายเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

รัชนี สิงห์บุญตา (2541, หน้า 31) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุนเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542, หน้า 28) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยทุกคนในทีมจะมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน รับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การตัดสินใจและการดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นผลสำเร็จของทุกคน มิใช่ของผู้ใดผู้หนึ่ง

ศิณีย์ สังข์รัศมี (2543, หน้า 60) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลเข้าร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

เมื่อพิจารณาการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความหมายของการทำงานเป็นทีมมีความคล้ายคลึงกัน จึงสรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมโดยให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของศูนย์สุขภาพชุมชน อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรีได้ว่า หมายถึง ลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายของทีมสุขภาพ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 277) การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์การไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม (พนิดา รัตนไพโรจน์, 2542, หน้า 27) ซึ่งการร่วมมือของทุกคนที่อยู่ในทีมงานนั้นเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น (วรพัฒน์ วงศ์ปิติ, 2541, หน้า 58) สอดคล้องกับประสิทธิ์ ทองอุ่น, ทัศนา สุรียนาภาส, วัลนิภา ฉลากบาง, และประภากร โลห์ทองคำ (2542, หน้า 212-213) ที่กล่าวว่าการทำงานในองค์การหรือในสถาบันปัจจุบัน ต้องทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันหลาย ๆ ฝ่าย ประสานสัมพันธ์กัน สมาชิกมีความเข้าใจกัน ปฏิบัติงานเป็นทีม

วู๊ดค็อค (Woodcock, 1989, p. 8) กล่าวว่า ผลสำเร็จจากการทำงานในองค์การ เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร มากกว่าจะเป็นผลสำเร็จที่เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ (Van, 1983, p. 111 อ้างถึงใน สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 249) รวมทั้งมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานในองค์การนั้นอีกด้วย (สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 64) อาภา หวังสุขไพศาล (2539, หน้า 1) กล่าวว่า องค์การสุขภาพ เป็นองค์การที่มีบุคลากรมาทำงานร่วมกัน ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ จึงเน้นการทำงานเป็นทีมในบุคลากรทุก ๆ ระดับ ซึ่งการทำงานเป็นทีมในการบริการระดับปฐมภูมินั้น ได้เริ่มมาตั้งแต่ปี 1970 แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ (Black, n.d.) จึงได้มีการพัฒนาและให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น (Vancly, 1998) เพื่อพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

ฉะนั้น ศูนย์สุขภาพชุมชนในฐานะองค์การสุขภาพที่ให้บริการระดับปฐมภูมิ มีบุคลากรหลากหลายวิชาชีพ ต่างมีจุดเด่นและจุดด้อยในการให้บริการที่แตกต่างกันทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถ การดูแลรักษา ทักษะทางจิตสังคม การสื่อสาร การทำงานกับประชาชน รวมทั้งความแตกต่างของศรัทธาประชาชน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและความเป็นทีมงานสุขภาพ

3. ประเภทของทีม

การจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนว

ความคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ เช่น ทีมตามแนวคิดกลุ่มในองค์กร ทีมตามแนวคิดด้านสังคมวิทยาหรือทีมตามแนวคิดจิตวิทยาสังคม เป็นต้น (สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 67) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของทีมงานสรุปได้ ดังนี้

เฮลเลอร์ (Heller, 1998, p. 10 อ้างถึงใน พนิดา รัตนไพโรจน์, 2542, หน้า 28-29) แบ่งประเภทของทีมการทำงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทีมที่เป็นทางการ, และทีมที่ไม่เป็นทางการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทีมที่เป็นทางการ (formal teams) เป็นทีมการทำงานทั่วไปในองค์การทำงานที่มีความต่อเนื่อง มีหลายทีมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละองค์การแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ทีมผู้บริหารระดับสูง, ทีมสหสาขาวิชาชีพ, ทีมผู้ชำนาญการ, และทีมสนับสนุนทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ทีมผู้บริหารระดับสูง (cross-functional executive teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น

1.2 ทีมสหสาขาวิชาชีพ (oross-functional teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชา มาปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3 ทีมผู้ชำนาญการ (business teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ในเรื่องที่คล้าย ๆ กันมารวมกันทำงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

1.4 ทีมสนับสนุนทั่วไป (formal support teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานในด้านต่าง ๆ

2. ทีมที่ไม่เป็นทางการ (informal teams) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นมาชั่วคราว เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ทีมงานโครงการ, ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง, ทีมสร้างสรรค์, และทีมเฉพาะกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทีมงานโครงการ (temporary project teams) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามโครงการ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ กำหนดไว้ชัดเจน

2.2 ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (change teams) เป็นทีมการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

2.3 ทีมสร้างสรรค์ (hot group) เป็นทีมที่ทำงานร่วมกัน ร่วมคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความเป็นอิสระ

2.4 ทีมเฉพาะกิจ (temporary task forces) เป็นทีมที่ร่วมกันทำงานที่เกี่ยวกับปัญหาเป็นเรื่อง ๆ เพื่อแก้ไขให้เห็นผลโดยเร็ว

ร๊อบบินส์ (Robbins, 2001, pp. 259-261) ได้แบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา, ทีมบริหารงานด้วยตนเอง, และทีมข้ามสายงาน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (problem – solving teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกัน หรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหาจะมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็น และอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อไป แต่ทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (self-managed work teams) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจและดำเนินงานของตน การทำงานของทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำงานด้วยความผูกพันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (cross-functional teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกัน แต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถตามสาขาวิชาชีพที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

วู๊ดค็อค และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p. 34) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์, ทีมบริหาร, ทีมโครงการ, ทีมประสานงาน, ทีมนึกคิด, และทีมปฏิบัติการ มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. ทีมกลยุทธ์ (strategic team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (project team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (coordination team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนึกคิด (think-tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (work group) เป็นทีมงานรับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

วินิจ เกตุขำ (2542, หน้า 70-71) ได้แบ่งประเภทของทีม ตามลักษณะหน้าที่ของการทำงานเป็น 5 ประเภท คือ ทีมงานระดับสูง, ทีมจัดการ, ทีมปฏิบัติงาน, ทีมด้านเทคนิค, และทีมสนับสนุน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. ทีมงานระดับสูง (top team) เป็นทีมที่มีหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์และพัฒนาทางเลือก สมาชิกของทีมจะต้องมีความคิดกว้างไกลและลุ่มลึก เป็นผู้ที่มีความรู้สึก ความเข้าใจงานใน - ทุกลักษณะขององค์การ

2. ทีมจัดการ (management team) มีหน้าที่จัดทำรายละเอียดของวัตถุประสงค์ ร่วมประสานงานและครอบคุมงานของคนอื่น สมาชิกจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ มีความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กับสมาชิกคนสำคัญในองค์การในการจัดทำแผนปฏิบัติและจัดงบประมาณ

3. ทีมปฏิบัติงาน (operation team) มีหน้าที่ทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ เป็นงานที่เป็นภารกิจขององค์การ เท่ากับเป็นผู้เปลี่ยนตัวป้อนเป็นผลผลิต

4. ทีมด้านเทคนิค (technical team) มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานให้องค์การ ทั้งมาตรฐานผลิตภัณฑ์ มาตรฐานด้านวิธีการและมาตรฐานการบริการ ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

5. ทีมสนับสนุน (support team) เป็นทีมที่อยู่นอกสายงานตามความปกติขององค์การเป็นผู้สนับสนุนโดยอ้อม ซึ่งให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 303) ได้แบ่งทีมการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะคือ ทีมแบบรูปนัย และทีมอรูปนัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทีมแบบรูปนัย (formal teams) มีลักษณะเป็นทางการ มีแนวโน้มที่จะมีกฎเกณฑ์ของกลุ่มที่แน่นอน สัมพันธภาพในบทบาทเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

2. ทีมแบบอรูปนัย (informal teams) เป็นทีมที่ไม่เป็นทางการ จะไม่เป็นการควบคุมทางสังคม เป็นกลุ่มที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน ขึ้นอยู่กับความสนิทสนมใกล้ชิดกันมากกว่า

เมื่อพิจารณาการจัดแบ่งประเภททีมงานดังกล่าวพบว่า ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับแนวความคิดเฉพาะแบบหรือตามวัตถุประสงค์ของการแบ่งประเภทของทีมนั้น ๆ ซึ่ง สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 73) ได้กล่าวว่า ไม่ว่าจะแบ่งประเภททีมงานแบบใดก็ตาม ทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกันนั่นคือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบให้ลุลวงไปด้วยพลังของทีมงาน

4. ขนาดของทีม

ขนาดของทีม (size of team) เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของทีม ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักบางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ภาวะ

ผู้นำสมาชิกทีม และกระบวนการกลุ่ม (สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 81) ขนาดของทีมมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและความหลากหลายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป้าหมาย และการปฏิบัติงานของกลุ่ม ขนาดของทีมทำงานโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 10-12 คน เพราะถ้ามีจำนวนมากกว่านี้ จะมีความยุ่งยากในการทำงานร่วมกันให้ได้ผล (Robbins, 1998, p. 290) และมักเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความยุ่งยากในการสั่งการ และการหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่ำลง หรือสมาชิกทำงานไม่เต็มความสามารถ แต่ถ้ากลุ่มมีจำนวนสมาชิกน้อย จะเสียเปรียบในด้านความรู้ ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการขาดความสามารถในการรวมพลังและเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 124) สอดคล้องกับ พนม ลี้อารีย์ (2529 อ้างถึงใน ชุติมา มาลัย, 2538, หน้า 38) ที่ศึกษาพบว่า กลุ่มขนาดเล็กจะมีความยึดมั่นต่อกันในกลุ่มสูงกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ และกลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการทำกิจกรรมกลุ่มมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

เครือข่ายศูนย์สุขภาพชุมชนอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี มีสมาชิกในแต่ละเครือข่ายประมาณ 9-11 คน เป็นทีมขนาดเล็ก ซึ่งถือว่ามีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมในระดับหนึ่ง

5. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

หลุย จำปาเทศ (2539) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ๆ คือ องค์ประกอบด้านการวางแนวดำเนินการของทีม, องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม, และองค์ประกอบด้านผู้นำทีม มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการวางแนวดำเนินการของทีม
   - 1.1 การมีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจน
   - 1.2 การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม
   - 1.3 ลักษณะและขนาดของกลุ่มพื้นที่แยกออกมาจากทีม
   - 1.4 การมีแผน การติดตามแผนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย
2. องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม
   - 2.1 มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน
   - 2.2 มีความรู้หรือใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
   - 2.3 มีความตระหนักในการทำงานเป็นทีม
   - 2.4 มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

3.1 มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงาน และติดตามผล

3.2 มีเทคนิคการเผชิญต่อการขัดแย้งในกลุ่มกับตนเอง

3.3 มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ

3.4 แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

สุนันทา เลาหนันท์ (2540, หน้า 74-76) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ๆ คือ หัวหน้าทีม, สมาชิกทีม, และเลขานุการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้าทีม

1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้

1.1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ

1.1.2 เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง

1.1.3 ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากการเผด็จการทุกรูปแบบ

1.1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง

1.1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา

1.1.7 พร้อมให้การช่วยเหลือกลุ่ม

1.1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้

1.1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม

1.1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1.2.1 รับนโยบายจากองค์การ

1.2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติ

1.2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก

1.2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ

1.2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

2. สมาชิกของทีมงาน

2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

2.1.1 สามารถรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและของกลุ่ม

2.1.2 เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2.1.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

2.1.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดของตนเอง

2.1.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

2.1.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

2.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

2.2.1 รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม

2.2.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

2.2.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.2.4 เป็นผู้ตามที่ดี

3. เลขานุการ

3.1 คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

3.1.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี

3.1.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

3.1.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

3.1.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

3.1.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ท ได้

3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

3.2.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้

3.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์ต่อทุกคน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 179-180) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม อาจแยกองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม, องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม, และองค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ มีเจตนาดีและตั้งใจทำงาน, มีทักษะในการทำงานนั้น, มีความร่วมมือประสานงานกันอย่างดี, และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 มีเจตนาดีและตั้งใจทำงาน (the will to work) ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความภักดี และซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น (the skill to work) เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

1.3 มีความร่วมมือประสานกันอย่างดี (cooperation and coordination) ได้แก่ ยืดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (human relationship) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม กลุ่มควรมีผู้นำที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ อดทน ตั้งใจฟัง ไม่หงุดหงิดในความล่าช้าและไม่ค่อยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหายุ่งยากยอมรับผิดชอบได้ พยายามกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมโดยทั่วกัน รู้จักนำเอากระบวนการของมูลเหตุจูงใจที่แตกต่างกันมาประยุกต์ใช้ด้วยการเอาใจใส่ต่อกลุ่ม โดยให้ทุกคนเข้าใจว่าความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในกลุ่ม และอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การได้

3. องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม

3.1 มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน

3.2 มีกลไกย้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงผลงาน

3.3 มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน

3.4 แสวงหาวิธีที่เหมาะสมอยู่เสมอ

3.5 จัดเงื่อนไขในการเสริมแรงให้ดีและเหมาะสม

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะมีลักษณะคล้ายคลึงสอดคล้องกัน สรุปได้ดังนี้คือ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมี 3 องค์ประกอบย่อย ๆ คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีทักษะในการสื่อสาร การจูงใจ การจัดการกับความขัดแย้ง และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม ซึ่งจะต้องเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี มีความตั้งใจในการทำงาน กล้าแสดงออก ยอมรับซึ่งกันและกัน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน โดยทีมจะต้องมีเป้าหมายและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน มีการวางแผนและวิธีการดำเนินงาน มีการประสานงานกันเป็นทีม ติดตามและปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีม

บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

ก่อนที่จะมีการปรับปรุงให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องรู้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งทีมงานทุกทีมนั้นดำเนินการอยู่ภายใต้องค์การ และองค์การเองก็เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมองค์การไว้ ดังนั้นองค์การก็คือสิ่งแวดล้อมของทีมงาน ในขณะเดียวกันสิ่งที่อยู่นอกองค์การก็เป็นสิ่งแวดล้อมของทีมงานเช่นเดียวกัน ฉะนั้นอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมที่มากระทบต่อทีมงานโดยทั่วไปมักมาจากองค์การเอง (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป., หน้า 67)

คอล์ป (Kolb, 1991) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในงานของทีม พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในงานของทีม สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชุติมา มาลัย (2538) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์ นอกจากนั้นยังศึกษาพบอีกว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับการศึกษาของออสติน และบลาดวิน (Austin & Baldwin, 1991 อ้างถึงใน อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี, 2541, หน้า 60) ที่ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมของสถาบันมีผลต่อการร่วมมือกันทำงาน สอดคล้องกับ อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี (2541) ที่ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมี การศึกษาของ แอนฮอลล์ (Anhalt, 1995 อ้างถึงใน สุภาพร อัคราวัฒนา, 2541, หน้า 72-73) ที่สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวและผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม พบว่า คุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวสามารถทำนายระดับการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และการศึกษาของกัญญมน ทองทวี (2540) ที่ได้ศึกษาทัศนคติในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ลักษณะงาน และความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีผลต่อทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม นั้นคือ สิ่งแวดล้อมขององค์การหรือของทีมงาน ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำ อายุและประสบการณ์การทำงานของสมาชิกทีม สภาพแวดล้อมทางกายภาพของทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีม บุคลิกภาพส่วนตัว การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ลักษณะงาน และความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ต่างมีผลต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน

7. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความมุ่งหมายสำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์การ สมาชิกต่างรวมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหา ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมหลายประการ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 37) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงบุคคลเพียงคนเดียว

2. การตัดสินใจโดยทีมมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลได้เรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในทีม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีทีมก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, หน้า 43-45) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน

7. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

วิวัฒน์ สุวนันทวงศ์ (2545) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับเมื่อทำงานเป็นทีม
   1.1 ได้พัฒนาศักยภาพของตน
   1.2 ได้สื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ
   1.3 ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ
   1.4 ได้รับการยอมรับมากขึ้น
   1.5 ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน
   1.6 ทำให้สัมฤทธิ์ผลในการทำงานเพิ่มขึ้น
2. ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ
   2.1 ได้ใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเต็มที่
   2.2 ได้พัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
   2.3 ได้ใจของผู้ปฏิบัติงาน
   2.4 การติดต่อสื่อสารดีขึ้น
   2.5 มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น
   2.6 ผลผลิตดีขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 183-184) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน
3. ลดความขัดแย้งขององค์การ
4. รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง
5. บอกถึงความรับผิดชอบ
6. สร้างมิตรสัมพันธ์
7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์
8. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ถึงแม้รูปแบบการทำงานเป็นทีม จะได้รับความนิยมนำไปประยุกต์ในหลายองค์การ โดยต่างมุ่งหวังที่จะพัฒนาศักยภาพขององค์การและประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก แต่ในทางปฏิบัติหลายองค์การกลับประสบความล้มเหลว และไม่สามารถจะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

วู๊ดค็อค (Woodcock, 1989, p. 14) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม สรุป ได้ดังนี้

1. เมื่อผู้ปฏิบัติงาน ทำงานแบบแยกตัวเอง
2. เมื่องานมีความซับซ้อน จำเป็นต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรหลาย ๆ ระดับมาร่วมกันทำงาน
3. เมื่อการตัดสินใจเรื่องงาน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย
4. เมื่อแสดงความเห็นในกลุ่มบุคคล มีความสำคัญมากกว่าของใครเพียงคนเดียว
5. เมื่อขนาดปัญหาขยายกว้างออกไป
6. เมื่อการช่วยเหลือโดยการใช้กลุ่มบุคคล เป็นที่ต้องการในการแก้ปัญหา
7. เมื่อจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคล ยากที่จะกำหนดออกมาให้เห็นได้ชัดเจน
8. เมื่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นที่ต้องการมากขึ้น

โควาสกี้ (Kowalski, 1999, p. 283) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการทำงานน่าเบื่อ ตึงเครียด ไม่ยืดหยุ่น
2. ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน
3. การอภิปราย การโต้ตอบ ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น
4. วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนหรือมีบุคคลหลายคนตั้งกฎระเบียบขึ้นมา
5. ไม่ค่อยฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น
6. มีการตัดสิน ขัดจังหวะ และพยายามสร้างความประทับใจส่วนบุคคล
7. รู้สึกเป็นทุกข์เกี่ยวกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง
8. ความขัดแย้งถูกระงับไว้ หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มผู้อื่น
9. การตัดสินใจจะเกิดขึ้นก่อนเวลาที่เหมาะสม
10. การออกเสียงอย่างเป็นทางการจะเกิดขึ้นเสมอ ๆ
11. ความเห็นของบุคคลส่วนใหญ่ถือว่าเป็นการเพียงพอ
12. มีการวิพากษ์วิจารณ์ที่ก่อให้เกิดความอับอาย และเกิดความตึงเครียด เป็นการทำงานไม่สร้างสรรค์
13. ผู้นำยังคงเป็นใหญ่ในที่ประชุม
14. การมอบหมายไม่ชัดเจน
15. สมาชิกทีมไม่เห็นด้วย และไม่พอใจในการมอบหมายงาน
16. การแสดงความรู้สึกโดยเปิดเผยได้รับการพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม