

สรุป การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึงสมาชิกมีโอกาสเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน การคิดและวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลร่วมกันของสมาชิกทีมสุขภาพ เพื่อเลือกหนทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งในการแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการดำเนินงาน และการยอมรับแนวทางการดำเนินงานหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาของสมาชิกทีม

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญที่สมาชิกทีมแต่ละคนจะประเมินผลงานของตนเองก่อน และสมาชิกทีมทุกคนจะร่วมกันประเมินผลงานของทีม ร่วมกันทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะทำระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เกิดการเรียนรู้ และใช้ประสบการณ์เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Woodcock, 1989, p. 100) และเป็นการได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยชี้บอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงาน

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทีมสุขภาพมีการวางแผนและทบทวนการทำงานของตนเอง และทบทวนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งระหว่างการปฏิบัติงานหรือภายหลังการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

2. การส่งเสริมพัฒนาทีมงาน ประกอบด้วย

2.1 ความสมดุลในบทบาท การทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์มารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมาย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 277) มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกทีมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต้องกำหนดให้เหมาะสมตามทักษะความรู้ความสามารถ (Woodcock, 1989, p. 75)) และร่วมกันวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในหน้าที่และบทบาทของการปฏิบัติงานตรงกัน (สุนันทา เลहनันท์, 2540, หน้า 119; Dyer, 1995, p. 15) รับผิดชอบและแสดงบทบาทของตนเองในขณะดำเนินการตามภาวะการณ์ที่เหมาะสมกับตนเอง (โสภิษฐ์ สุวรรณเกษาวงศ์, 2544, หน้า 22)

สรุป ความสมดุลในบทบาท หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีมสุขภาพแต่ละคนอย่างเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม สมาชิกทีมทุกคนต้องเข้าใจและปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.2 การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทีมงานทั่วไปใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการติดต่อสื่อสาร และความสามารถของทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ จะขึ้นอยู่กับ

ศักยภาพของสมาชิกทีมที่จะติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาต่าง ๆ การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผล (Synder, 1988, p. 209 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2544, หน้า 132) เช่นเดียวกับการศึกษาของไดออนนี (Dionne, 1998) ที่พบว่าทักษะของการติดต่อสื่อสารของทีมสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของทีมได้

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้ ความปรารถนา และความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ รูปแบบการสื่อสารมีทั้งที่เป็นคำพูด ข้อเขียน หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (Wynn & Guditus, 1984, p. 74 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2544, หน้า 132) และ วินิจ เกตุขำ (2542, หน้า 77) ได้กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะ 3 ประการ คือ เข้าใจง่าย แปลความหมายได้ และปฏิบัติได้ตรงกัน โดยวิธีการสื่อสารจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับสารหรือสมาชิกในทีมได้สื่อความหมายซึ่งกันและกัน รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งผู้รับสามารถซักถาม ได้ตอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย (สมสมร เรืองวรบูรณ์, 2544, หน้า 50) สอดคล้องกับ จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987, p. 9) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารต้องเป็นแบบสองทิศทาง ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีโอกาสแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้ อันจะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันได้ดี ซึ่งสารที่ส่งจะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์ ครบถ้วน และกระชับ (สมชาติ กิจยรรยง, 2540, หน้า 219) อีกทั้งควรเป็นการติดต่อสื่อสารที่เต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 119)

สรุป การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง หมายถึง สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซักถาม ได้ตอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย โดยข้อมูลที่ส่งจะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์ ครบถ้วน กระชับ และสมาชิกทีมจะต้องเข้าใจตรงกันและพึงพอใจจากการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

2.3 สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสามัคคีของทีมงาน (สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 120) สอดคล้องกับ พิศมัย ตุ๊กทรานนท์ (2538, หน้า 35) ที่กล่าวว่า เมื่อถึงคราวจำเป็น สมาชิกในทีมงานแต่ละคน จะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำได้ เช่นเดียวกับ วัตค็อค (Woodcock, 1989, p. 97) ที่กล่าวว่า สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น และคุณลักษณะของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปสอดคล้องกับสถานการณ์

สรุป สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้ร่วม หมายถึง สมาชิกในทีมสุขภาพได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำทีมได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมและตามความรู้ความสามารถ

2.4 ใช้ข้อขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความขัดแย้ง คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542, หน้า 141) สอดคล้องกับ ถนัด แก้วเจริญไพศาล (2540, หน้า 135-136) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความขัดแย้งของกลุ่มหรือทีมงาน สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมาจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ หรือค่านิยม ความคิด วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นำไปสู่การแข่งขัน แย่งแย่ง ซึ่งดีจึงเด่นกัน ซึ่งนับว่าจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการขจัดความขัดแย้งที่สามารถเอื้อประโยชน์และก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย คือ วิธีการขจัดความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (win-win) โดยให้ทั้งสองฝ่ายให้ความร่วมมือกัน แม้ว่าจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่ผลในทางสร้างสรรค์ (สุนันทา เลาหนันท์, 2544, หน้า 186-187; เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 321) อีกทั้งยังก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน การควบคุมปฏิบัติงานจะดีขึ้น มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ (วัฒนา พวงสวัสดิ์, 2541, หน้า 52)

สรุป ใช้ข้อขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง เมื่อเกิดข้อขัดแย้งขึ้น สมาชิกทีมใช้วิธีการขจัดความขัดแย้งด้วยวิธีแบบชนะ-ชนะ (win-win) โดยให้ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกัน

2.5 ส่งเสริมความรู้ให้สมาชิกทีม การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้แก่นักวิชาการในทีม มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน (ศิณี สัจจศิริ, 2543, หน้า 64) การพัฒนาทีม ควรส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเอง ตลอดจนทัศนคติที่ดี และวิธีการทำงาน มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม (ชุติมา มาลัย, 2538, หน้า 3) มีแผนในการพัฒนาสมาชิกทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาปรับปรุงพัฒนางานต่อไป (อัจฉรา อาศิริพนธ์มนตรี, 2541, หน้า 34)

สรุป ส่งเสริมความรู้ให้สมาชิกทีม หมายถึง สมาชิกทีมสุขภาพมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีแผนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

4. ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน

ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน เป็นกระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปปรับเปลี่ยน

และปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

คายเยอร์ (Dyer, 1995, pp. 88-92) ได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาทีมงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น, การเก็บรวบรวมข้อมูล, การวินิจฉัยข้อมูล, การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา, การนำแผนไปปฏิบัติ, และการประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น

สมาชิกในทีมได้ตระหนักถึงสภาพการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ควรได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญและแม่นยำตรง ซึ่งให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง มติที่ต้องการรวบรวมข้อมูล เช่น

1. ทำไมจึงมีปัญหาเกิดขึ้น ณ จุดนั้น
2. อะไรเป็นอุปสรรคขวางกั้นมิให้สมาชิกกลุ่มได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. อะไรบ้างที่ดีที่สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป
4. การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม
5. ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 : การวินิจฉัยข้อมูล

การสรุปข้อมูลและทบทวนข้อมูล เพื่อค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาและอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 : การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา

สมาชิกที่ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการวางแผนร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 : การนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติที่ได้วางไว้ร่วมกัน ลงสู่การปฏิบัติให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทีม

ขั้นตอนที่ 6 : การประเมินผล

ขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างทีมงานว่า การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดัง ๆ ของทีมงาน เมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้ว สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 172-173) ได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาทีมงานไว้ 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ, สร้างความเข้าใจกับสมาชิก, ระดมความคิด, คัดเลือกความคิด, กำหนดแผนปฏิบัติงาน, การปฏิบัติตามแผน, และการประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้นำทีมจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น อำนวย หน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน ก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยน
2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
3. ระดมความคิด เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนในทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับ ทรัพยากรในการงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงาน
4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานที่ดีที่สุด มีข้อจำกัดน้อยที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน
5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหนและเมื่อใด แผนที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสภาวะการณ์
6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำทีมจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้
7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผล ซึ่งควรจะปฏิบัติต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, หน้า 83-86) ได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ รับรู้ปัญหา, การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล, การวางแผนปฏิบัติ, การดำเนินงาน, และการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : รับรู้ปัญหา (problem awareness)

สมาชิกทีมตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 : การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (data gathering and analysis)

สมาชิกทีมร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่ได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติโดยการระดมความคิดร่วมกัน ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนปฏิบัติ (action planning)

สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 4 : การดำเนินงาน (action implementation)

สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 : การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (evaluation of results)

สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดขั้นตอนการพัฒนาทีมงานจากนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีขั้นตอนและองค์ประกอบของขั้นตอนการพัฒนาทีมงานคล้ายคลึงสอดคล้องกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ การค้นหาปัญหา, การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา, การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา, การนำแผนไปปฏิบัติ, และการประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การค้นหาปัญหา

สมาชิกในทีมตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ยอมรับและต้องการจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

สมาชิกร่วมกันกำหนดแนวทางเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างแม่นยำ ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหา โดยการระดมความคิดร่วมกัน และสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา

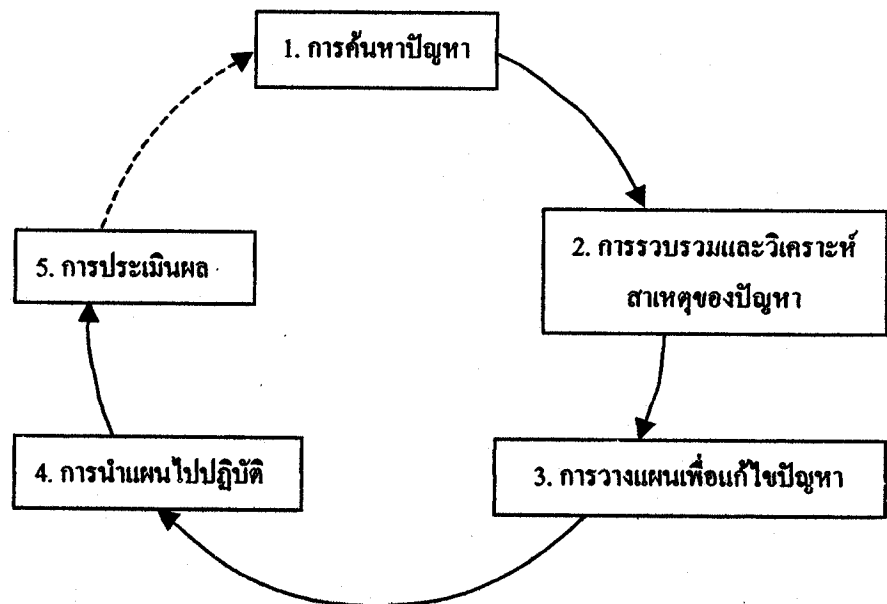
สมาชิกที่ระดมความคิดร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน กำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน โดยแผนสามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสภาวะการณ์

ขั้นตอนที่ 4 : การนำแผนไปปฏิบัติ

สมาชิกทีมร่วมมือในการนำแผนที่วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 : การประเมินผล

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน โดยสมาชิกร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย



ภาพที่ 2 สรุปขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน

รูปแบบการพัฒนาทีมงาน มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันในทีมสุขภาพ ให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยยึดแนวคิดลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้น 2 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย มีเป้าหมายร่วมกัน, การร่วมมือประสานงาน, การตัดสินใจร่วมกัน, การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 2) การส่งเสริมพัฒนาทีมงาน ประกอบด้วย ความสมดุลในบทบาท, การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง, สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม, ใช้ข้อขัดแย้งในทางสร้างสรรค์, ส่งเสริมความรู้ให้สมาชิกทีม ร่วมกับขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน 5 ขั้นตอน คือ การค้นหาปัญหา การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล โดยได้นำการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กิจกรรมกลุ่ม

สัมพันธ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และเทคนิคการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา มาประยุกต์ใช้ในรูปแบบการพัฒนาทีมงาน

1. การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้

มาร์แรม (Marram, 1978, pp. 154-161) ได้เสนอแนวคิดการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ภายในกลุ่ม มีดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกกลุ่มและผู้นำกลุ่ม และสร้างสัมพันธ์ภาพในระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร สร้างความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยให้แก่สมาชิก ผู้นำกลุ่มจะต้องแจ้งให้สมาชิกทราบถึงกฎการดำเนินงานของกลุ่ม ขณะเดียวกันจะต้องส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเรียนรู้ว่าทุกคนในกลุ่มต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรคเหมือนกัน เป็นการทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน มีความไว้วางใจกันในกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี เมื่อสมาชิกมีความไว้วางใจ มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว จะมีการเปิดเผยตนเอง การเปิดเผยตนเองนี้ก็คือการเล่าปัญหาส่วนตัว หรือปัญหาที่รบกวนจิตใจให้กลุ่มฟัง

ในระยะนี้ภายในกลุ่มจะมีการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อเป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานสำหรับสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นหลักในการปฏิสัมพันธ์

ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการ เป็นระยะที่ช่วยให้มีการยอมรับและเข้าใจปัญหาของตนเอง และผู้อื่น ช่วยกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นระยะของการแก้ไขและเปลี่ยนแปลง

ระยะนี้เป็นระยะที่สมาชิกมีความรู้สึกไว้วางใจ และเชื่อมั่นในกลุ่มตลอดจนผู้นำกลุ่ม ความใกล้ชิดสนิทสนมและความเชื่อมั่นในกลุ่ม จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีการระบายความรู้สึกนึกคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีการเปิดเผยตนเองมากขึ้น สมาชิกมุ่งสนใจอยู่ที่ปัญหา ยอมรับว่าตนเองมีปัญหา หาทางแก้ไขปัญหาหรือเลือกวิธีแก้ปัญห โดยมิเพื่อนสมาชิกในกลุ่มคอยช่วยเหลือสนับสนุน การที่มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มนี้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของตน นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในกลุ่มจะทำให้สมาชิกสามารถรับข้อมูลย้อนกลับ และให้ข้อมูลกลับไปยังเพื่อนสมาชิกในกลุ่มได้ ระยะนี้สมาชิกกลุ่มจะมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะรู้สึกตนเองมีคุณค่า สามารถเลือกวิธีแก้ปัญห และช่วยเหลือสมาชิกอื่นได้ ผู้นำกลุ่มมีหน้าที่ให้การทำงานกลุ่มบรรลุจุดหมาย เสริมสร้างความเชื่อมั่นของสมาชิก ดำเนินการอภิปรายกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยดี ช่วยให้คำแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้สมาชิกได้มั่นใจในการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปใช้ต่อไป

ระยะที่ 3 ระยะสิ้นสุดของการทำงานกลุ่ม

เป็นระยะของการประเมินความก้าวหน้า ความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของการทำกลุ่มและของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน วิธีการประเมินผลก็ได้จากการประเมินผลด้วยวาจาหรือคำบอกเล่าของสมาชิกเอง ประเมินจากการทำแบบทดสอบและจากพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิก หรือจากการประเมินของบุคคลอื่นนอกกลุ่ม บางครั้งอาจจะมีการตั้งกฎเกณฑ์เฉพาะเจาะจงในการที่จะสิ้นสุดการทำกลุ่ม

สรุป ผู้วิจัยนำการจัดประสบการณ์การเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในรูปแบบการพัฒนาทีมงาน เนื่องจากมนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และเมื่อเกิดการเรียนรู้ที่ดีจะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น โดยนำเป็นกรอบการจัดรูปแบบ ซึ่งจะประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างสัมพันธภาพ ขั้นดำเนินการ และขั้นการสิ้นสุดการดำเนินการ สอดคล้องกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของ มาร์แรม (Marram, 1978) โดยแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมตามกรอบแนวคิดของผู้วิจัย สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ได้มากวิธีหนึ่ง

2. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างหนึ่ง และมีผู้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ โดยแต่ละแบบจะมีจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมที่ต่างกัน การนำมาใช้จึงขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่ต้องการจากการจัดกิจกรรมนั้น ๆ

2.1 จุดมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

สมชาติ กิจขรรยง (2543 ก, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ไว้ดังนี้ คือ

- 2.1.1 เพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกัน
- 2.1.2 เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สนิทสนมเร็วกว่าที่จะ ได้ทำความรู้จักกันเอง
- 2.1.3 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเต็มที่
- 2.1.4 ประสบการณ์การเรียนรู้จากกิจกรรมช่วยให้ผู้เรียนรู้จักและสนใจตัวเองดียิ่งขึ้น
- 2.1.5 บรรยายภาคการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนสนุกสนาน ไม่รู้สึกว่าถูกสอน
- 2.1.6 เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการฝึกอบรม และให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในระยะเวลาอันสั้น
- 2.1.7 ประหยัดค่าใช้จ่าย และไม่เสี่ยงต่อผลการตัดสินใจในการเรียนกิจกรรม
- 2.1.8 เพื่อให้เกิดความกล้าที่จะแสดงออก และกล้าแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม

2.2 ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นกิจกรรม, ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์, ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้ และขั้นประเมินผล (นิรมิต ขาวระนอง, 2542 , หน้า 11-13) มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ขั้นกิจกรรม เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติหรือคิดค้นแสวงหาสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้เป็นประสบการณ์ที่เต็มไปด้วยความมีชีวิตชีวา เราใจ ไม่เฉื่อยชา การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ จะเน้นการมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้าน

2.2.1.1 การมีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย จะมีการเคลื่อนไหว และแสดงออกทางกาย วาจา ในการแสดงความคิดเห็น สื่อความหมายกับผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.1.2 การมีส่วนร่วมทางด้านจิตใจ ความรู้สึกและอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับสิ่งที่ลงมือปฏิบัติ นั้น จะนำไปสู่แนวคิดและการเรียนรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการได้เป็นอย่างดี

2.2.1.3 การมีส่วนร่วมทางด้านสติปัญญาหรือสมอง เป็นแนวทางในการพัฒนาความคิดเหตุผลในการพิจารณาไตร่ตรองในการทำงาน การวิเคราะห์ การตัดสินใจ มีการค้นพบสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ และสร้างแนวคิดจากสิ่งที่ได้รับรู้นั้น

2.2.1.4 การมีส่วนร่วมทางสังคม เมื่อผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม ก็จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น จะเกิดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ ซึ่งจะช่วยทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างกว้างขวางและเกิดผลดี

2.2.2 ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์ เมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกระทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ต่อไปต้องให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายและวิเคราะห์ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทันที ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้อย่างกว้างขวาง และยังช่วยให้ผู้เรียนสามารถประเมินความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม วิธีการเรียนรู้ ผลของการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยให้ผู้เรียนรู้จักตนเองยิ่งขึ้น

2.2.3 ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้ เมื่อผู้เรียนค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนจะรวบรวมแนวคิดที่ตนค้นพบและแนวคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น แล้วสรุปเป็นหลักการของตน การเรียนรู้ที่นอกจากจะเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในปัจจุบันแล้ว เรายังเรียนเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นในอนาคต การประยุกต์นั้นจะทำได้ในสองลักษณะ คือ

2.2.3.1 การประยุกต์เพื่อปรับปรุงบุคลิกภาพหรือการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

2.2.3.2 การประยุกต์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอนาคต ตลอดจนช่วยในการคิดค้นและประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้น

2.2.4 ขึ้นประเมินผล การประเมินผลกลุ่มสัมพันธ์ถือว่าผู้เรียนจะเป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและของกลุ่ม จากการอภิปรายให้ข้อเสนอแนะและติชมร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

2.3 กิจกรรมที่ใช้ในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของกลุ่มสัมพันธ์ มีอยู่หลายวิธี ดังนี้ (ประทุมมา ดวงจำปา, 2543, หน้า 43-44)

2.3.1 เกม (game) เป็นวิธีการหนึ่งโดยการสร้างสถานการณ์สมมติขึ้น ให้ผู้เรียนลงเล่นด้วยตนเองภายใต้ข้อตกลงหรือกติกาบางอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้เรียนจะต้องตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง อันจะมีผลออกมาในรูปของการแพ้การชนะ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนุกสนานในการเรียนด้วย

2.3.2 บทบาทสมมติ (role play) วิธีการนี้มีลักษณะเป็นสถานการณ์สมมติ เช่นเดียวกับเกม แต่มีการกำหนดบทบาทของผู้เล่นในสถานการณ์ที่สมมติขึ้นมา แล้วให้ผู้เรียนสวมบทบาทนั้นและแสดงออกตามธรรมชาติ โดยอาศัยบุคลิกภาพ ประสบการณ์และความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของตนเป็นหลัก ดังนั้นวิธีการนี้จึงมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ถึงความรู้สึกรู้สึก และพฤติกรรมของตนอย่างลึกซึ้ง และยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และน่าติดตามอีกด้วย

2.3.3 กรณีตัวอย่าง (case) วิธีการนี้ใช้กรณีหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาดัดแปลงและใช้เป็นตัวอย่างในการให้ผู้เรียนได้ศึกษา วิเคราะห์และอภิปรายกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและฝึกฝนหาทางแก้ไขปัญหานั้น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้รู้จักคิดและพิจารณาข้อมูลที่ได้รับอย่างถี่ถ้วนและการอภิปรายจะช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมทั้งการนำเอากรณีต่าง ๆ ซึ่งคล้ายคลึงกับชีวิตมาใช้ จะช่วยให้การเรียนรู้มีลักษณะใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งมีส่วนทำให้การเรียนรู้มีความหมายสำหรับผู้เรียนมากยิ่งขึ้น

2.3.4 สถานการณ์จำลอง (simulation) คือการจำลองสถานการณ์จริง หรือเสริมสร้างสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง แล้วผู้เรียนลงไปอยู่ในสถานการณ์นั้น และมีปฏิกิริยาโต้ตอบ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทดลองแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งในสถานการณ์จริงผู้เรียนอาจไม่กล้าแสดง เพราะอาจจะเป็นการเสี่ยงต่อผลที่ได้รับจนเกินไป

2.3.5 ละคร (acting of dramatization) คือ การทดลองแสดงบทบาทตามบทที่เขียนหรือกำหนดไว้ให้ โดยผู้แสดงจะต้องพยายามแสดงให้สมตามบทบาทที่กำหนดไว้ โดยไม่นำเอาบุคลิกภาพและความรู้สึกนึกคิดของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอันจะมีส่วนทำให้เกิดผลเสียต่อการแสดงบทบาทนั้น ๆ วิธีการนี้เป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในการที่จะเข้าใจในความรู้สึก เหตุผลและพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งความเข้าใจนี้มีส่วนเสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจกัน นอกจากนั้น การที่ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงละครร่วมกัน จะช่วยฝึกให้ผู้เรียนเกิดความรักชอบในการเรียนรู้ร่วมกัน และได้ฝึกการทำงานร่วมกันด้วย

2.3.6 กลุ่มย่อย (small group) เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้มีส่วนในการแสดงออก และช่วยให้ผู้เรียนได้ข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น

สรุป การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ผู้วิจัยนำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในรูปแบบของเกมมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบการพัฒนาทีมงาน เนื่องจากต้องมีการทำกิจกรรมกันเป็นกลุ่ม ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเพิ่มความสนุกสนานในการเข้าร่วมกิจกรรมให้แก่สมาชิกทีม ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกเกมที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมคือ ทีมสุขภาพ และทีมแกนนำสุขภาพ และเกมที่คัดเลือกลักษณะเอื้อต่อการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมตามลักษณะการทำงานเป็นทีม

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) เป็นการประชุมเพื่อเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการกลุ่มระหว่างสมาชิกทีมที่มีความสนใจหรือมีปัญหาร่วมกัน ซึ่งมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานในอาชีพหรือวิชาชีพ โดยในระหว่างการประชุมสมาชิกมีโอกาสได้ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542, หน้า 29; สุพรรณ เลื่อมใส, 2540, หน้า 22) มุ่งผลที่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ มีแบบแผนและกำหนดเรื่องชัดเจน เน้นถึงภาคปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในระหว่างการประชุม เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถปฏิบัติการเรื่องนั้นได้ทันที (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532, หน้า 81-82)

3.1 วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.1.1 เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานของสมาชิกให้ดีขึ้น

3.1.2 เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน

3.1.3 เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.1.4 เพื่อเป็นการแก้ปัญหาในภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์นั้นมาแล้ว

3.2 ขั้นตอนในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบ่งออกได้ 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการ, ระยะระหว่างประชุมเชิงปฏิบัติการ, และระยะหลังประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ระยะก่อนประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการวางแผนโดยผู้จัดการประชุม ต้องพิจารณาว่ามีปัญหาข้อขัดข้องอะไรเกิดขึ้นบ้างแล้ว กำหนดหัวข้อ วัตถุประสงค์ ผู้เข้าร่วมการอบรม หลักสูตรและระยะเวลา สำหรับหลักสูตรนั้น ควรแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนทฤษฎี และส่วนที่เป็นภาคปฏิบัติ โดยในส่วนทฤษฎีจะประกอบด้วยเนื้อหาความรู้ที่จะช่วยแก้ปัญหา ข้อขัดข้อง หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ ส่วนการปฏิบัติ อาจจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหรือเป็นกลุ่มใหญ่ เพื่อปรึกษาหารือและแก้ปัญหาร่วมกัน

3.2.2 ระยะระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.2.1 ชี้แจงขั้นตอนและวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้าร่วมการประชุมทราบในกลุ่มใดหัวข้อใดบ้าง

3.2.2.2 การบรรยายหรือการอภิปรายทางวิชาการ โดยวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการเสนอแนะหรือชี้แนวทางให้ทราบปัญหาหรือข้อขัดข้อง หรือแนวทางการพิจารณาประเด็น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการใช้เป็นแนวทางยึดถือหรืออ้างอิงในการพิจารณาปัญหาในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่

3.2.2.3 การประชุมกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ใช้หลักวิชาการที่ได้รับจากวิทยากรผู้บรรยายหรือการอภิปรายมาพิจารณาประกอบกับปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะประชุมแลกเปลี่ยนประเด็นความรู้หรือใช้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม หรืออาจจะเป็นการประชุมกลุ่มเพื่อช่วยกันฝึกปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามวิธีการที่ดีที่สุดที่คิดว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จหรือคิดว่าจะแก้ปัญหาก็ได้

3.2.2.4 กลุ่มนำผลการประชุมกลุ่มมารายงานจากการประชุม ไม่ว่าจะเป็นการช่วยกันแก้ปัญหาหรือฝึกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสร็จแล้ว โดยจะกำหนดสภาพขอบเขตของปัญหา เรื่อง สาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาหรือแนวทางปฏิบัติ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อที่ประชุมใหญ่

3.2.2.5 ที่ประชุมพิจารณารายงานการประชุม เพื่อปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติม หากที่ประชุมลงมติยอมรับ ก็ถือว่ารายงานเหล่านี้เป็นรายงานหรือมติที่ประชุม

3.2.2.6 มติที่ประชุมนี้ ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกคนต้องถือปฏิบัติ และใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือการปฏิบัติงานต่อไป

3.2.3 ระยะเวลาหลังประชุมเชิงปฏิบัติการ หลังจากการจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว ผู้จัดการประชุมควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผล เพื่อพิจารณาว่าเมื่อประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว ผู้เข้ารับการประชุมสามารถแก้ปัญหาข้อขัดข้อง หรือปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด และประสบความสำเร็จเพียงใด

3.3 ประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.3.1 สมาชิกมีโอกาสร่วมกันพิจารณาประเด็น ปัญหา ตลอดจนวัตถุประสงค์ และวิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างอิสระ

3.3.2 สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

3.3.3 ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที

3.3.4 สมาชิกได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น

สรุป การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีทั้งส่วนทฤษฎีและส่วนภาคปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้ และเน้นการฝึกปฏิบัติเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้จริง ดังนั้น ผู้วิจัย จึงใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมสุขภาพได้มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และเป็นวิธีการที่จะทำให้ทีมสุขภาพทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ก่อให้เกิดทักษะการทำงานเป็นทีม จนสามารถนำไปใช้ในเกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป

4. การระดมความคิด

การระดมความคิด (brain storming) คือ วิธีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) (สุพรรณ เลื่อมใส, 2540, หน้า 35) และให้ผู้เข้ารับการประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็นในหัวข้อหรือประเด็นที่กำหนดขึ้นอย่างเต็มที่ สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดเห็นนั้นจะเหมาะสมและถูกต้องหรือไม่ เมื่อได้ระดมและสะสมความคิดไว้เป็นจำนวนมาก แล้วจากนั้นให้สมาชิกช่วยกันอภิปรายเลือกเฟ้นความคิดที่ดีและเหมาะสม (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 261) ความคิดเห็นที่ได้นั้น ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันที จะต้องนำมาจัดความคิดให้เป็นหมวดหมู่ จัดระบบเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความเป็นเหตุเป็นผลเสียก่อน จึงสรุปและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาก็หรือการปฏิบัติงาน (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล, 2545)

4.1 วัตถุประสงค์การระดมความคิด

4.1.1 เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความสนใจและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4.1.2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดสร้างสรรค์หลากหลาย

4.1.3 ฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างจาก

ตนเอง