

## ทีมเสมือนจริง Virtual Team

เรวัต แสงสุริยงค์\*

### ความนำ

ภายใต้ภารกิจของการบริหารองค์การ ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ พยายามจัดองค์การให้มีโครงสร้างการทำงานแบบทีม เพราะการบริหารงานแบบทีมงานสามารถนำคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมจากหลายหน่วยงานมาทำงานด้วยกัน ทำให้องค์การสามารถต่อสู้กับคู่แข่งและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบการบริหารองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า มีสมรรถนะที่ดีรูปแบบหนึ่ง

การทำงานเป็นทีมทำให้โครงสร้างองค์การแบบสายงานแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงหลายประเภท

เช่น การปรับรื้อระบบ (re-engineering) ต่างก็เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นวิธีการทำงานในแนวราบที่มีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่สำคัญก็คือ เมื่อสังคมก้าวเข้าสู่ยุคสารสนเทศ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies-ICT) ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ของสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปเป็นสังคมที่มีสภาพไร้พรมแดน ระยะทางเริ่มหมดความหมาย ข้อมูลทั้งที่เป็นข้อความ เสียง และภาพ สามารถรับส่งกันได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้การทำงานแบบทีมสามารถทำงานร่วมกันทั้งภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน ระหว่างประเทศ ข้ามผ่านภูมิประเทศ และข้ามผ่านเวลา ทำให้

พนักงานที่มีฝีมือสามารถร่วมกันทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สกีต, ๒๕๕๘, หน้า ๑๑๑)

อิทธิพลของการแข่งขันทางธุรกิจ ความต้องการร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐและองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐบาล (Non-Governmental Organization-NGO) และความมีประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการบริหารงานแบบองค์กรข้ามชาติมากขึ้น มีการกระจายตัวของสำนักงานสาขาไปตั้งอยู่ตามแต่ละภูมิภาคหรือแต่ละประเทศมากขึ้น บางแห่งอยู่ห่างไกลกันคนละมุมโลก รูปแบบการทำงานแบบทีมงานแบบเดิมที่ทำงานร่วมกันอยู่ภายในองค์กรไม่สามารถตอบสนองภาระงานได้อีกต่อไป เพราะรูปแบบการทำงานแบบใหม่ต้องอาศัยความสามารถของคนในพื้นที่เข้ามาทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ทีมงานแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจึงเป็นทีมงานที่มีสมาชิกมาจากคนหลายเชื้อชาติ ภาษา และศาสนา ประสานงานและทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อจัดอุปสรรคด้านเวลาและพรมแดนของแต่ละประเทศ ทีมงานแบบนี้เรียกว่า ทีมเสมือนจริง ซึ่งกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายภายใต้หน่วยงานหรือองค์กรระหว่างประเทศ แต่หากอาศัยแนวคิดและวิธีการบริหารงานของทีมเสมือนจริงมาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารและพัฒนาการทำงานของหน่วยงานภายในประเทศเพื่อแก้ปัญหาการรวมอำนาจเข้าสู่

ส่วนกลาง (centralization) และปรับปรุงหน่วยงานให้มีขนาดเล็กเป็นสิ่งที่น่ากระทำได้

## แนวคิด

โรงถ่ายทำภาพยนตร์ในฮอลลีวูด (Hollywood Studio) ว่าจ้างเฉพาะพนักงานประจำในฝ่ายการเงิน การตลาด และการจัดจำหน่าย และงานที่มีความต่อเนื่องอื่นๆ แต่สำหรับธุรกิจการแสดงแล้ว มีพนักงานประจำในจำนวนที่น้อยมาก เมื่อเจรจาตกลงในแนวคิดของภาพยนตร์เรื่องใดแล้ว ผู้กำกับจึงรวบรวมทีมสร้าง และทีมสร้างสลายตัวไป เมื่อการถ่ายทำเสร็จสิ้น ทุกคนนับจากผู้กำกับ ตลอดจนถึงผู้แสดง ช่างภาพ และอื่น ๆ จะรวมตัวกันอีกครั้ง เมื่อถ่ายทำในภาพยนตร์เรื่องต่อไป (เกตส์, ๒๕๔๓, หน้า ๑๒๓) การบริหารงานของโรงถ่ายทำภาพยนตร์ฮอลลีวูดแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของงานหรือธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งไม่จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาทีมงานเฉพาะกิจและรักษาทีมให้อยู่ถาวรตลอดไป ทีมเสมือนจริงมีลักษณะเหมือนกับทีมภาพยนตร์ฮอลลีวูด หากเข้าไปขยายภาพการทำงานให้ละเอียดขึ้น เช่น การติดต่อประสานงานภายในทีมงาน เชื้อชาติ ศาสนาของสมาชิกภายในทีมงาน รวมถึงหน่วยงานที่โรงถ่ายจ้างมาร่วมงาน ซึ่งอาจอยู่กันคนละพื้นที่หรือคนละประเทศ ภาพของทีมเสมือนจริงก็จะปรากฏออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน

## ๑. วิวัฒนาการของทีมงาน (Evolve of Team)

เพราะเหตุใดมนุษย์สมัยดึกดำบรรพ์จึงประสบความสำเร็จในการล่าสัตว์หรือทำการเกษตรกรรมเพื่อดำรงชีพ คงเป็นไปได้ที่คน ๆ เดียวจะทำงานทุก ๆ อย่างให้สำเร็จได้ด้วยดี และปฏิเสธไม่ได้ว่าผลงาน (performance) ของมนุษย์สมัยโบราณและองค์กรในสังคมปัจจุบันต่างต้องอาศัยทีมงาน (teamwork) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงานเหมือนกัน

ในยุคหินหรือยุคเร่ร่อนของมนุษย์ องค์กรมีลักษณะเป็นกลุ่มคนขนาดเล็ก (small group) มารวมตัวกันเพื่อล่าสัตว์และเก็บพืชผักผลไม้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติมาดำรงชีพ เมื่อมนุษย์พัฒนาเข้าสู่ยุคเกษตรกรรม การตั้งถิ่นฐานและการครอบครองที่ดินเพื่อการเกษตรกรรมทำให้มนุษย์ต้องมีกฎและกติกา

ในการอยู่ร่วมกันมากขึ้น พัฒนาการขององค์กรที่มีการปกครองโดยใช้สายบังคับบัญชา (hierarchy) ก็เริ่มก่อรูปขึ้น จนถึงยุคอุตสาหกรรม ที่ต้องใช้กระบวนการผลิตที่เป็นระเบียบแบบแผนและวิธีการทำงานที่ชัดเจน องค์กรก็พัฒนาไปเป็นองค์กรแบบราชการ (bureaucracy) และปัจจุบันในยุคสารสนเทศที่มีเครื่องมือสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อกันได้ทั่วโลก รูปแบบขององค์กรส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแบบเครือข่าย (networking) อย่างแพร่หลายมากขึ้น

รูปแบบของทีมงานย่อมมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม โครงสร้างขององค์กร และธรรมชาติของการทำงานขององค์กรในแต่ละสมัย การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการทีมงานตามมา ดังนี้ (Kimball, 1997)

### ตารางที่ ๑ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานขององค์กร

จาก	เป็น
<ul style="list-style-type: none"><li>• เป็นสมาชิกของทีมงานแบบถาวร</li><li>• สมาชิกของทีมงานมาจากคนภายในองค์กร</li><li>• สมาชิกของทีมงานมีหน้าที่เฉพาะภายในทีมงาน</li><li>• สมาชิกของทีมงานทำงานร่วมกันภายในองค์กรและอยู่ในพื้นที่เดียวกัน</li><li>• รูปแบบของทีมงานมีลักษณะคงที่ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดหน้าที่</li><li>• มีผู้บริหารทีมงานเพียงคนเดียว</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• เป็นสมาชิกของทีมงานแบบชั่วคราว</li><li>• สมาชิกของทีมงานมาจากคนนอกองค์กร</li><li>• สมาชิกของทีมงานมีหน้าที่อยู่ในหลายทีมงาน</li><li>• สมาชิกของทีมงานกระจัดกระจายอยู่ในแต่ละองค์กรและอยู่ต่างพื้นที่กัน</li><li>• รูปแบบของทีมงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</li><li>• มีผู้บริหารทีมงานหลายคน แตกต่างกันไปตามภารกิจ หน่วยงาน และเวลา</li></ul>

การเปลี่ยนแปลงของทีมงานจากอดีตมาสู่ปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า ทีมงานกำลังเปลี่ยนจากทีมงานขนาดใหญ่ไปสู่ทีมงานเล็ก สมาชิกมารวมกลุ่มกันแบบชั่วคราวเพื่อทำงานเฉพาะกิจให้เสร็จสิ้นแล้วแยกสลายจากกันไป ทั้งผู้บริหารและสมาชิกของทีมต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัวและต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

## ๒. ขอบเขตและนิยามของทีมงานเสมือนจริง (Define of Virtual Team)

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เริ่มเล็งเห็นถึงความจำเป็นของการทำงานร่วมกันระหว่างคนในองค์การและนอกองค์การ อาศัยความสามารถและประโยชน์ของเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการทำงานที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันทั้งด้านเวลา (time) สถานที่ (space) และวัฒนธรรม (culture) ทุกวันนี้บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ทำธุรกิจโดยติดต่อกับทีมงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพราะแต่ละคนตั้งแต่ผู้บริหารและสมาชิกของทีมงานต่างกระจายกันอยู่ในแต่ละแห่งทั่วโลก โดยเฉพาะในธุรกิจที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ส่วนใหญ่ใช้ทีมงานเสมือนจริงขายสินค้าและให้บริการหลังการขาย

ทีมงานเสมือนจริง คือ กลุ่มคนที่ทำงานอยู่ห่างไกลกันคนละพื้นที่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการติดต่อและประสานการทำงานร่วมกัน แต่อาจมีการพบกันแบบเผชิญหน้ากันโดยตรงบ้างเป็นบางครั้ง (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001, p. 59 ; Gould, 2002) หรือเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ (Gould, 2002)

ทีมงานเสมือนจริง = ทีมงาน+ระบบการสื่อสาร+กรุปแวร์\*

Virtual Teams = Teams+Communication Links+Groupware

ทีมเสมือนจริงมีทั้งคนภายในองค์การและมาจากนอกองค์การ (Chen, n.d.) ทำงานภายใต้ธุรกิจเดียวกัน แต่นั่งทำงานอยู่กันคนละภูมิภาคทั่วโลก สมาชิกในทีมส่วนใหญ่มาจากนานาประเทศมีภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Parker, 2000 citing Thach & Stone, 1997, 1) การทำงานอยู่กันคนละเขตเวลา (time zone) ของทีมงานเสมือนจริงทำให้ไม่สามารถใช้เวลาท้องถิ่นในการนัดหมายเพื่อติดต่อกันแบบเวลาเดียวกันได้ (real time) จึงต้องอาศัยเวลามาตรฐานโลกเป็นเวลาอ้างอิง

จากคำอธิบายดังกล่าว ภาพของทีมเสมือนจริงอาจมีความเป็นนามธรรมที่ยากต่อ

\* โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software) ที่ช่วยให้ทำงานร่วมกันได้ จำแนกได้ ๔ ประเภท คือ

๑. Same Time And Same Place เช่น การพูดคุยกันต่อหน้า
๒. Same Time And Different Place เช่น Videoconferencing, Chat
๓. Different Time And Same Place เช่น Web-Broad
๔. Different Time And Different Place เช่น e-Mail

ความเข้าใจ ในที่นี้ขอนำเอาผลการศึกษา Development of Global Virtual Teams” มาสรุปให้เห็นลักษณะของทีมเสมือนจริง ดังนี้ เปรียบเทียบทีมเสมือนจริง ๓ ทีมของ Julia Gluesing (2002) และทีมวิจัยในเรื่อง “The

ตารางที่ ๒ กรณีศึกษาเปรียบเทียบทีมเสมือนจริง

รายละเอียด	ทีม/หน่วยงาน		
	Ramtech	Celestial	HTM TP8
ประเภทอุตสาหกรรม	โทรคมนาคม	สินค้าสำหรับบริโภค	คอมพิวเตอร์
ลักษณะงาน	เปิดตัวซอฟต์แวร์ใหม่	ทำการตลาด	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
จำนวนสมาชิก	๑๐	๒๐	๖
จำนวนประเทศ	๖	๕	๒
ประเทศ	บราซิล, จีน, ฝรั่งเศส, อินเดีย, อังกฤษ, อเมริกา	อาร์เจนตินา, เบลเยียม, จีน, ฝรั่งเศส, อเมริกา	ฝรั่งเศส, อเมริกา
สำนักงานใหญ่	อเมริกา	อเมริกา	ฝรั่งเศส
จำนวนเขตเวลา	๑๔	๑๒	๘

สมาชิกของทีมเสมือนจริงประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษจากสาขาต่าง ๆ บางคนทำงานเป็นสมาชิกหลัก (core) ของทีมงานบางคนทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของสมาชิกหลัก (extended) แต่บางคนทำหน้าที่เป็นทีมสนับสนุน (ancillary) สมาชิกของทีมงานแต่ละคนไม่ได้สังกัดอยู่หรือทำงานกับทีมงานที่สังกัดเท่านั้น แต่เป็นสมาชิกของทีมอื่น ๆ ด้วย (multiple hats) นอกจากความสามารถเฉพาะตัวแล้ว สมาชิกของทีมงานเสมือนจริงต้องมีความสามารถทั่วไปในการทำงานกับทีมงาน คือสามารถใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ด้านการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (videoconferencing) โทรสัมมนา (teleconferencing) วิทยุรับข้อความ (pager) กระดานข่าว (web board) โทรศัพท์เคลื่อนที่ (mobile phone) และคอมพิวเตอร์กระเป๋าหิ้ว (laptop) เป็นต้น

การทำงานของทีมเสมือนจริงอาจประกอบด้วย คนในองค์กรที่ทำงานประจำ และคนนอกองค์กรที่ได้รับการจ้างให้ทำงานเฉพาะโครงการหรืองาน (outsourcing) สามารถทำงานอยู่ที่บ้านหรือนอกสำนักงาน (telecommuting) ติดต่อกับสำนักงานเป็นบางเวลาหรือเมื่อจำเป็น (part-time)

### ๓. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทีมเสมือนจริง (Factors Influencing Virtual Team)

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและคอมพิวเตอร์เป็นเพียงปัจจัยหนึ่ง ที่สนับสนุนให้เกิดทีมงานเสมือนจริงเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ช่วยผลักดันให้เกิดทีมงานเสมือนจริงซึ่งอาจจำแนกได้เป็น ๔ ด้าน ดังนี้ (Gould, 2000)

๑. ปัจจัยด้านสังคม (social factors) สืบเนื่องมาจากปัญหาการจราจรติดขัด เกิดมลพิษทางอากาศ (air pollution) และปัญหาที่จอดรถ ทำให้คนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่บ้าน รวมถึงกลุ่มคนที่มีปัญหาในการเดินทางออกไปทำงานนอกบ้าน เช่น คนพิการ ผู้ที่มีภาระต้องเลี้ยงดูเด็กหรือคนชรา แต่ได้รับการจ้างงานให้ทำงานที่บ้านหรือนอกสำนักงาน
๒. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology factors) ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่เครื่องมือสื่อสารที่ไม่ซับซ้อน เช่น โทรศัพท์ และเครื่องโทรสาร (fax) จนถึงอุปกรณ์สื่อผสม (multimedia) รวมถึงคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับประสานการทำงานร่วมกัน (collaborative software หรือ

Computer Supported Cooperative Work - CSCW) ที่มีราคาถูกลงและสะดวกที่จะซื้อมาใช้ในการทำงาน สนับสนุนให้ประชาชนสามารถทำงานได้ในทุกสถานที่และทุกเวลา

๓. ปัจจัยด้านธุรกิจ (business factors) ความต้องการลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน การสร้างสำนักงานและที่จอดรถ ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เริ่มใช้วิธีจ้างคนทำงานนอกสำนักงาน เช่น ทำงานอยู่ที่บ้านหรืออยู่ที่อื่น ๆ ตามพื้นที่ที่บริษัทมีธุรกิจอยู่ ทำให้บริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางของพนักงานจากสำนักงานไปหาลูกค้า
๔. ปัจจัยด้านรัฐบาล (government factors) ปัจจุบันรัฐบาลบางประเทศ เช่น รัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา ยอมรับและสนับสนุนให้พนักงานของรัฐและเอกชนทำงานอยู่ที่บ้านเพื่อลดปัญหาการจราจรติดขัดและมลพิษ

ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐและเอกชนในหลายประเทศต่างยอมรับ และเปิดโอกาสให้พนักงานของตนสามารถทำงานนอกสำนักงานมากขึ้น เช่น จากการสำรวจของ

สำนักงานสถิติแรงงานสหรัฐอเมริกาพบว่า ในปี พ.ศ. ๒๕๔๔ มีชาวอเมริกันประมาณ ๒๕ ล้านคน ทำงานอยู่ที่บ้านอย่างน้อย ๑ ครั้ง ต่อเดือน อาชีพที่คนส่วนใหญ่ทำงานอยู่ที่บ้านคือ ผู้บริหาร นักวิชาการ และพนักงานขายสินค้า (Potter, 2004) แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งของการทำงานแบบนี้ก็คือ ระบบ การประเมินผลการทำงาน กล่าวคือ หน่วยงานต้องมีวิธีวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพียงตรง และยุติธรรม

#### ๔. ประเภทของทีมเสมือนจริง (Virtual Team Category)

Kimball Fisher และ Kareen Duncan Fisher (2001, pp. 42-55) ได้เสนอว่า ทีมงานประเภทใดจะเป็นทีมงานเสมือนจริงหรือไม่ ต้องพิจารณาจากความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านสถานที่ เวลา และวัฒนธรรม ที่เริ่มจากความเหมือนกัน (same - S) ต่อเนื่อง (continuum) ไปสู่ ความแตกต่างกัน (different - D) ของตัวแปร ๓ ตัวแปร เมื่อนำตัวแปรดังกล่าวมาสร้างตัวแบบ ๓ มิติ จะทำให้เกิดเป็นทีมงาน ๘ ประเภทดังนี้

ตารางที่ ๓ ทีมงาน ๘ ประเภท ที่เกิดจากความเหมือนและความแตกต่างกันของเวลา สถานที่ และวัฒนธรรม

ประเภท	เวลา	สถานที่	วัฒนธรรม
๑	D	S	D
๒	D	D	D
๓	S	D	D
๔	D	S	S
๕	D	D	S
๖	S	D	S
๗	S	S	S
๘	S	S	D

จากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปร ทีมงานประเภทที่ ๑ และ ๘ ไม่จัดว่าเป็นทีมงานเสมือนจริงที่แท้จริง เพราะไม่มีมิติของความแตกต่าง หรือระยะห่างกันในเชิงกายภาพหรือพื้นที่ ทีมประเภทที่ ๑-๖ ที่จัดว่า

เป็นทีมงานเสมือนจริง เป็นทีมงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจต่าง ๆ ดังนี้

๑. ทีมประเภทที่ ๑ และ ๔ คือ ทีมบริการลูกค้า (customer support)

เช่น การให้บริการตอบคำถามลูกค้าตลอด ๒๔ ชั่วโมงต่อวัน เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ควบคุมการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจโกดังเก็บสินค้า

๒. ทีมประเภทที่ ๒ และ ๕ อาจเป็นทีมโครงการระหว่างประเทศหรือองค์กรขนาดใหญ่ หรือทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ
๓. ทีมประเภทที่ ๓ และ ๖ เป็นทีมที่ทำงานด้านบริการและขายสินค้าภายในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง หรือธุรกิจให้คำปรึกษาที่อยู่ภายในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง

ทีมงานทั้ง ๓ กลุ่มที่กล่าวมา มิใช่มีแต่เฉพาะในการบริหารงานของเอกชนเท่านั้น ปัจจุบันมีการบริหารงานของภาครัฐที่บริหารงานภายใต้รูปแบบดังกล่าวเช่นกัน ตัวอย่างการบริหารที่จัดอยู่ในกลุ่มแรกคือ ศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐผ่านหมายเลข ๑๑๑๑ กลุ่มที่สองคือ ทีมไทยแลนด์ และกลุ่มที่สามคือ ทีมงานโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของไทย เป็นต้น นอกจากนี้จะแบ่งประเภททีมงานเสมือนจริงโดยพิจารณาจากคุณลักษณะของสถานที่ เวลา และวัฒนธรรมแล้ว ทีมงานเสมือนจริงอาจจำแนกตามภาระหน้าที่ (task) ดังนี้ (Kimball, 1997)

๑. ทีมบริหาร (executive teams) เป็นทีมกึ่งถาวร (semi-permanent

teams) ของกลุ่มผู้บริหารทำหน้าที่บริหารหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะในองค์กร

๒. ทีมเฉพาะกิจ (project teams) เป็นทีมที่สร้างขึ้นมามีหน้าที่พิเศษสมาชิกของทีมงานได้รับคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานตามวัตถุประสงค์ของทีมงาน ทีมประเภทนี้เกิดขึ้นมาเพื่อสร้างหรือทำโครงการให้เกิดขึ้น
๓. กลุ่มทีมปฏิบัติงาน (community of practice teams) เป็นทีมที่ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานทั่วไปสมาชิกของทีมงานมาจากการอาสาสมัคร (voluntary) เข้ามาทำงานตามความสนใจ เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ

## ๕. การสร้างทีมเสมือนจริง (Virtual Team Building)

การสร้างทีมงานเสมือนจริงมีขั้นตอนและวิธีการใกล้เคียงกับการสร้างทีมงานที่เคยปฏิบัติกันมา เช่น กำหนดผู้บริหารทีม สร้างนโยบาย เลือกสมาชิกทีมงาน ติดต่อสมาชิกทีมงาน ปฐมนิเทศทีมงาน และพัฒนาทีมงาน เป็นต้น (Duarte & Snyder, 1999, p. 92) แต่การสร้างทีมที่ดีควรจะมีการวางแผนที่ดีและมีข้อมูลของผู้ที่จะมาร่วมทีมที่เพียงพอ



การเข้าสู่ตำแหน่งทางการเมืองของอดีตประธานาธิบดีบิลล์ คลินตัน (Bill Clinton) ของสหรัฐอเมริกา ใช้เวลาที่ยาวนานในการสร้าง “เครือข่ายทีมงาน (TeamNets)” จากประสบการณ์ของคลินตัน ในปี พ.ศ. ๒๕๑๑ ได้มีโอกาสพบกับเจฟฟ์ (Jeff) ทีมมหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด ขณะที่เจฟฟ์เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่นั่น หลังจากได้พูดคุยกันเล็กน้อย คลินตันได้ชักถามข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับการศึกษาและบันทึกข้อมูลของเจฟฟ์ไว้ในสมุดจดบันทึกของเขา เจฟฟ์ถามด้วยความสงสัยว่า “เขียนบันทึกข้อมูลดังกล่าวไว้ทำไม” คลินตันตอบว่า “เขากำลังจะเล่นการเมืองและมีแผนที่จะเป็นผู้ว่าการรัฐอาร์คันซอส (Arkansas) และกำลังเก็บรวบรวมข้อมูลของทุกคนที่ได้มีโอกาสพบกัน” และเมื่อมีการรณรงค์การเลือกตั้ง คลินตันได้ใช้เครือข่ายจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้นำมาใช้ในการหาเสียง กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้คลินตันประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีรายละเอียด (Lipnack & Stamps, 1993; Lipnack, n.d.) ดังนี้

๑. มีเจตนาหรือเป้าหมายที่ชัดเจน (unifying purpose) ทุกครั้งที่ปราศรัย เขาจะพูดถึงเจตนาหรือวัตถุประสงค์ของการหาเสียงทุกครั้ง สิ่งนี้เป็นกาว (glue) และตัวขับเคลื่อน (driver) ของทีม ในเครือข่ายทีมงานทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ

องค์การร่วมกัน

๒. ใช้ทีมงานที่มีความเป็นตัวของตัวเอง (independent members) ทีมงานเป็นอาสาสมัคร (volunteer) ที่มาจากทุกรัฐ พร้อมทั้งจะสลายตัวเมื่อการหาเสียงสิ้นสุดลง สมาชิกแต่ละคนสามารถร่วมงานและทำงานกับผู้อื่น ได้ทุกรูปแบบ แต่มีความเป็นตัวเองในการทำงานและสามารถสนับสนุนงานขององค์การอย่างเต็มความสามารถ
๓. ประสานความสมัครใจ (voluntary links) เชื่อมโยงความคิดและการทำงานของทุกคนเข้าด้วยกัน โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง และค้นหาจุดหมายร่วมกันของทุกคนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ของทีมงาน
๔. มีผู้นำแบบหลากหลาย (multiple leaders) ผู้นำแต่ละคนส่วนใหญ่อาศัยในพื้นที่หาเสียง สามารถดำเนินการและประสานงานกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ทุกเรื่อง การทำงานแบบเครือข่ายไม่ต้องการผู้บังคับบัญชา (boss) เพราะทุกคนเป็นผู้นำเต็มตัว (leaderful) ไม่รู้ความเป็นผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่ง สมาชิกแต่ละคนจะมีจิตสำนึก

อยู่ที่ความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของทีมงานทั้งหมด

๕. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ทุกระดับ (integrated levels) ในการควบคุมและบังคับบัญชามีหลายระดับ ทั้งแบบมีสายบังคับบัญชาและไม่ใช่สายบังคับบัญชา (lower-archy) ในการบริหารงานสมาชิก สนับสนุนการเลือกตั้งทุกระดับ และมีการทำงานร่วมกันแต่แยกหน้าที่กันทำ

การหาเสียงของคลินตันใช้ระบบเครือข่าย (networking) และสายบังคับบัญชา (hierarchy) ควบคู่กันไปอย่างเหมาะสม การทำงานของคลินตันไม่ได้ใช้พลังเครือข่ายส่วนบุคคลของทีมงานในการทำงาน แต่เป็นการขยายเครือข่ายส่วนตัวแล้วขยายวงออกไปจากตัวของเขา

กลยุทธ์ในการสร้างทีมงานเพื่อสร้างเส้นทางไปสู่ตำแหน่งประธานาธิบดีของคลินตันเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างทีมเสมือนจริงได้เป็นอย่างดี การเริ่มสร้างทีมเสมือนจริงอาจใช้วิธีการของ Jessica Lipnack และ Jeffrey Stamps (2000, pp. 212-225) ที่เสนอไว้ ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑. สร้างเอกลักษณ์ของทีม (create identity) ด้วยการกำหนดชื่อหรือสัญลักษณ์ของทีม เพื่อสร้าง

ความรู้สึกทางใจเล็ก ๆ น้อย ๆ

๒. ร่างพันธกิจการทำงาน (draft mission) เป็นถ้อยคำง่าย ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นความรู้สึกร่วมกันว่าอะไรคือสิ่งที่ทีมต้องทำ
๓. กำหนดหลักไมล์ในการทำงาน (determine milestones) เพื่อกำหนดอัตราการเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมงาน
๔. วางเป้าหมายความสำเร็จ (set goals) โดยการนำเอาวิสัยทัศน์มาทำให้เกิดความชัดเจน บริหารงานและตัดสินใจว่าใครต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุผลทั้งหมดตามความมุ่งหมาย
๕. กำหนดบทบาทของสมาชิก (identify members) สร้างบัญชีของทีมเพื่อกำหนดความรับผิดชอบว่าใครทำอะไร อยู่ในกลุ่มใดและอยู่ที่ใด
๖. สร้างความสัมพันธ์ของการทำงาน (establish relationship) โดยสร้างเป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก บทบาท และกลุ่มกับเป้าหมายของงาน
๗. เลือกเครื่องมือในการติดต่อ (choose media) จากตารางความสัมพันธ์ของการทำงาน จะทำให้

สามารถเลือกเครื่องมือในการ  
ติดต่อระหว่างกันได้เหมาะสม  
ที่สุด ตามลักษณะของเครื่อง  
มือว่าควรเป็นแบบเผชิญหน้า  
(face-to-face) หรือแบบพร้อมกัน  
(synchronous) หรือแบบไม่พร้อม  
กัน (asynchronous)

ความสำเร็จในการทำงานของทีมงาน  
ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของสมาชิกและผู้  
สนับสนุน (sponsor) ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก  
การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการ  
เสนอประสบการณ์ร่วมกันจะทำให้ทีมเสมือน  
จริงประสบความสำเร็จเร็วกว่ากำหนด และ  
การติดต่อแบบเผชิญหน้าเป็นวิธีที่ดีที่สุดใ  
การสร้างความสำเร็จ (trust) ภายในทีมงาน  
แต่ควรใช้หลาย ๆ วิธีตามความสะดวกของ  
สมาชิกภายในทีม

#### ๖. การบริหารทีมเสมือนจริง (Virtual Team Management)

ความสำเร็จในการทำงานของมนุษย์  
ต้องใช้อาศัยทีมงาน แม้แต่ศิลปินเดี่ยว นักเขียน  
หรือจิตรกร ก็ต้องอาศัยผู้อื่นที่จะทำให้งาน  
ประสบความสำเร็จ เช่น นักเขียนต้องทำงาน  
ร่วมกับบรรณาธิการ ผู้พิมพ์ ร้านหนังสือ  
หรือจิตรกรก็ต้องใช้ห้องแสดงผลงานทางศิลปะ  
(gallery) ในการขายผลงาน การทำงานทุกอย่าง  
ต้องอาศัยความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานในทีมงาน  
Peter F. Drucker ได้เปรียบเทียบและจำแนกทีม

ที่มนุษย์ทำงานว่ามีลักษณะเหมือนกับกีฬา ๓  
แบบ ดังนี้ (Drucker, 1994, pp. 77-79)

๑. ทีมประเภทแรก เปรียบได้กับทีมเบสบอล (baseball) หรือคริกเก็ต (cricket) หรือทีมผ่าตัดคนไข้ในโรงพยาบาล ทีมประเภทนี้แต่ละคนภายในทีมจะทำหน้าที่ตามตำแหน่งของตนภายในทีม (on the team) ทุกคนรู้กฎและข้อบังคับในแต่ละหน้าที่เป็นอย่างดี ความสำเร็จของแต่ละคนขึ้นอยู่กับตำแหน่งและหน้าที่เฉพาะตัว การประเมินประสิทธิผล และการให้การอบรม ต้องทำเฉพาะตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งเหมาะกับงานที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก ๆ (mass production)
๒. ทีมประเภทสอง เปรียบได้กับทีมฟุตบอล (soccer) หรือวงดนตรีออร์เคสตรา (orchestra) สมาชิกภายในทีมงานจะทำงานเป็นทีม (as a team) ประสานงานและร่วมมือซึ่งกันและกัน ทีมประเภทนี้ต้องมีผู้ควบคุมหรือหัวหน้าทำหน้าที่ออกคำสั่งหรือกฎระเบียบเพื่อกำกับการทำงาน ผู้ควบคุมและการฝึกซ้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ทีมทำงานได้ผลดี

๑. ทีมประเภทสุดท้าย เปรียบได้กับ ทีมเทนนิสคู่ (doubles tennis) หรือวงดนตรีแจ๊ส (jazz combo) หรือทีมบริหารของบริษัทชาวอเมริกาที่มีผู้บริหารระดับสูง ประมาณ ๔-๕ คน ทีมแบบนี้ เป็นทีมขนาดเล็ก สมาชิกแต่ละคนทำหน้าที่ตามความชอบหรือตามความสมัครใจมากกว่าที่จะกำหนดตำแหน่งให้ทำงาน แต่ละคนจะรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของเพื่อนร่วมงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทีมประเภทนี้เป็นทีมทำงานที่ทรงพลังมากที่สุด สมาชิกภายในทีมแต่ละคนต้องมีการเขียนวินัยมาก เคยทำงานร่วมกันมาก่อนที่จะมาร่วมทีมกันทำงาน การประเมินความสำเร็จเป็นการวัดผลจากทั้งทีมงาน (total performance) มากกว่าที่จะประเมินจากผลรวมของแต่ละคน (sum of the individual performance)

รูปแบบการบริหารงานทีมงานเสมือนจริงที่เหมาะสม น่าจะเป็นการบริหารงานแบบวัฒนธรรมสโมสร (club culture) ตามปรัชญาการบริหารองค์การของ Charles Handy ที่เปรียบเทียบการบริหารองค์การเหมือนกับใยแมงมุม (spider's web) การบริหารองค์การแบบนี้

เหมือนกับการบริหารงานแบบอื่น ๆ ทั่วไป ที่ใช้วิธีแบ่งงานกันทำตามหน้าที่เปรียบได้กับเส้นใยแมงมุมที่แผ่กระจายออกมาจากศูนย์กลาง ซึ่งเหมือนกับเส้นแสดงสายบังคับบัญชาในแผนภูมิขององค์การแบบดั้งเดิม แต่ภายใต้แนวคิดการบริหารงานแบบนี้เส้นใยที่แผ่ออกมาจากศูนย์กลางไม่สำคัญเท่ากับเส้นรอบวง แต่ละเส้นที่อยู่รอบ ๆ ศูนย์กลาง เพราะแต่ละเส้นรอบวงแสดงถึงอำนาจและอิทธิพลที่ลดลงเมื่ออยู่ห่างออกไปจากศูนย์กลางที่มีผู้บริหารบริหารงานแบบเทพเจ้าซีอุส (Zeus) ของชาวกรีก ที่ปกครองบรรดาเทพเจ้าทั้งหลายด้วยระบบอุปถัมภ์ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่อยู่โดยรอบกับผู้ที่เป็ศูนย์กลางจึงสำคัญกว่าตำแหน่งที่เป็นทางการ หรือบทบาทหน้าที่ตามที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารแบบวัฒนธรรมสโมสรต้องค่อย ๆ สร้างเครือข่ายทีละเล็กทีละน้อยจากคนใกล้ชิด การบริหารงานแบบนี้สามารถพบเห็นได้อย่างแพร่หลายในองค์การของผู้ประกอบการขนาดเล็ก ลักษณะเด่นของการบริหารแบบวัฒนธรรมสโมสรคือ ความรวดเร็วในการตัดสินใจ แต่ก็ไม่รับประกันว่าการตัดสินใจที่รวดเร็วนั้นจะมีคุณภาพหรือไม่ เพราะคุณภาพของการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและความฉลาด (calibre) ของผู้นำ และสมาชิกที่อยู่ในเครือข่ายการทำงาน ที่ต้องร่วมทำงานกันแบบเพื่อน มีความคิดความรู้สึก และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน (empathy) ที่เกิดมาจากความสัมพันธ์กัน

อย่างใกล้ชิดและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน  
(affinity and trust)

การทำงานภายใต้การบริหารงานแบบ  
วัฒนธรรมสโมสร ไม่เน้นการติดต่อที่เป็น  
ทางการ แต่เป็นการทำงานที่ใช้การติดต่อกัน  
แบบส่วนตัว (personal contact) ที่ไม่เป็นทางการ  
กล่าวคือ ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ไม่มี  
การใช้อำนาจที่เป็นทางการ ใช้วิธีการติดต่อ  
และประสานงานกันด้วยการพูดคุยกันหรือใช้  
การบันทึกเป็นข้อความสั้น ๆ แบบไม่เป็น  
ทางการ เน้นความรวดเร็วมากกว่าความถูกต้อง  
ในรายละเอียด นี่คือ วัฒนธรรมการทำงาน  
ที่ต้องอาศัยเครือข่ายของความเป็นมิตร ความ  
เป็นเพื่อนที่คบหากันมายาวนาน เป็นฐานของ  
การทำงานร่วมกัน (Handy, 1991, p. 18-20)

การบริหารทีมเสมือนจริงผู้บริหารต้อง  
เผชิญกับความแตกต่างด้านเขตเวลา ภาษา  
และวัฒนธรรม

การทำงานร่วมกันของทีมเสมือนจริง  
ต้องอาศัยเวลามาตรฐานโลก ความแตกต่างของ  
เวลาอาจทำให้การทำงานของแต่ละทีมทำงาน  
ไม่สะดวก เพราะเวลาทำงานของทีมงานหนึ่ง  
อาจตรงกับเวลาพักผ่อนของอีกทีมหนึ่ง แต่  
การบริหารทีมเสมือนจริงสามารถจัดอุปสรรค  
ของเวลาได้หลายวิธี เช่น การทำงานร่วมกัน  
ภายใต้ความแตกต่างของเวลาที่แตกต่างกันถึง  
๑๒ ชั่วโมง ทีมงานของบริษัท Fitch จำกัด  
ในสหรัฐอเมริกาจะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์  
ตามเวลาทำงานปกติ แต่เมื่อหมดเวลางาน  
พวกเขาจะส่งข้อมูล (upload) ไปเก็บไว้ใน

เครื่องแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อเตรียมให้  
ทีมงานที่ทำงานอยู่ที่กรุงโซล ประเทศเกาหลี  
ดึงข้อมูล (download) มาทำงานต่อ และส่ง  
ข้อมูลเตรียมไว้ให้ทีมงานในประเทศสหรัฐ-  
อเมริกาทำต่อในวันรุ่งขึ้น ส่วนบริษัท Black  
& Veatch จำกัด ซึ่งมีสำนักงานสาขากระจาย  
อยู่ทั่วโลก ๕๐ แห่ง ต้องกำหนดทีมงานเป็น  
๓ ทีม คือ ทีมอเมริกา ทีมยุโรป และ  
ทีมเอเชีย แต่ละทีมงานจะมีเวลาแตกต่างกัน  
๘ ชั่วโมง งานของแต่ละทีมจะส่งผ่านจาก  
ทีมหนึ่งไปยังอีกทีมหนึ่ง

การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอร่วมกัน  
ของทีมงานผู้นำทีม อาจต้องหาเวลางานปกติ  
ที่เหมาะสมของแต่ละทีมในการประชุมแต่ละ  
ครั้ง เช่น ทีมงานของบริษัท Nortel จำกัด  
ในสหรัฐอเมริกา แคนาดา และยุโรป ตกลง  
ร่วมกันว่าจะประชุมทุก ๆ วันจันทร์ เวลา  
๑๐ นาฬิกา ตอนเช้าของเวลาชายฝั่งตะวันออก  
เวลา ๙ นาฬิกา ตอนเช้าของเวลาแคลิฟอร์เนีย  
และเวลา ๔ นาฬิกา ตอนบ่ายของเวลาใน  
ประเทศอังกฤษ

ความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติและ  
ศาสนาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทีมงานแต่ละ  
เชื้อชาติและศาสนามีเวลาทำงานและวันหยุด  
ที่แตกต่างกัน ประเทศที่นับถือศาสนาอิสลาม  
จะทำงานระหว่างวันเสาร์ถึงวันพฤหัสบดีเท่านั้น  
ส่วนประเทศในยุโรปจะทำงานระหว่างวันจันทร์  
ถึงวันศุกร์ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมของ  
ทีมงานเสมือนจริงจึงไม่สามารถทำได้ระหว่าง  
วันศุกร์ เสาร์ และอาทิตย์ ซึ่งไม่รวมถึงวัน

หยุดนักขัตฤกษ์ของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน นอกจากวันหยุดประจำสัปดาห์และวันหยุดประจำปีแล้ว แต่ละประเทศยังมีชั่วโมงทำงาน (office hours) ไม่เหมือนกัน ประเทศอาร์เจนตินา ปกติทำงานระหว่าง ๘ โมงเช้าถึง ๑ ทุ่ม แต่ประเทศกรีซทำงานถึง ๒ ทุ่ม ขณะที่ประเทศเช็ก โครเอเชีย โปแลนด์ เวียดนาม ซาอุดี เริ่มทำงานก่อน ๘ โมงเช้า

แม้ว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลและเป็นภาษาหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในทีมเสมือนจริง แต่ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าไม่ใช่ทุกคนที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะภาษาเฉพาะ (slang) อาจถูกตีความผิดทำให้สื่อสารไม่ตรงกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ในการทำงานตามมา บางครั้งการแปลความมาจากภาษาที่แต่ละคนสามารถใช้ได้อย่างคล่องแคล่วอาจได้สิ่งที่ไม่คาดคิดจากทีมงาน บริษัท Nortel จำกัด เคยประสบปัญหาด้านภาษาและวัฒนธรรมดังกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ บริษัทมีทีมงานอยู่ในลาตินอเมริกาและใช้ภาษาสเปน เป็นภาษาหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ดังนั้นในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จะถูกแปลเป็นทั้งภาษาฝรั่งเศสและสเปน เมื่อส่งไปยังสมาชิกกลุ่มดังกล่าว

#### ๗. ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมเสมือนจริง (Virtual Team Competence)

ความสำเร็จของความร่วมมือ (collaboration) และการทำงานที่ประสานกัน (coordi-

nation) ภายใต้อำนาจมีอิสระตามบทบาทและหน้าที่ (autonomy roles) ของสมาชิกทีมเสมือนจริงไม่ได้เกิดจากความสามารถทางการบริหารของผู้นำทีมเท่านั้น แต่คุณลักษณะและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทีมงานประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ทักษะและความสามารถที่จำเป็นของสมาชิกทีมเสมือนจริงมีดังนี้ (Duarte & Snyder, 1999, pp. 126-131)

๑. การบริหารโครงการ (project management) ต้องมีความสามารถในการวางแผนและบริหารงานของตนเองร่วมกับแผนงานของทีม รู้จักวิธีการรายงานความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดจากการทำงาน สามารถตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายในการทำงาน และเสนอความรู้ใหม่ ๆ ให้กับทีมงานได้เรียนรู้
๒. การสร้างเครือข่าย (networking) สมาชิกแต่ละคนต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแผนผังที่ตั้งขององค์กร รู้ว่าใครเป็นใคร แต่ละคนมีอำนาจด้านใด เครือข่ายทางสังคมภายในองค์กรเป็นอย่างไร และรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีในการติดต่อและสื่อสารกับแต่ละคนเพื่อให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุดในแต่ละงาน

๓. การใช้เทคโนโลยี (use of technology) ต้องรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร ร่วมมือ และทำงานร่วมกัน รู้จักวิธีพัฒนาและปรับปรุงตัวเองด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ รู้จักมารยาทในการใช้เทคโนโลยี และรู้จักวิธีการวางแผนและจัดการการประชุมระยะไกลกับทีม
๔. การบริหารตนเอง (self-management) ต้องมีความสามารถในการทำให้เป็นที่ยอมรับภายในทีมด้วยตนเอง สามารถจัดลำดับความเชี่ยวชาญ และกำหนดเป้าหมายของตน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและกำหนดขอบเขตของงาน สามารถสร้างโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่ และสามารถที่จะเสนอตัวเองในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน
๕. การบริหารความแตกต่างทางพื้นที่ (boundary management) ทีมเสมือนจริงต้องมีความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรมหน้าที่ และอาณาเขตขององค์กร ต้องเข้าใจมุมมองของวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่องานและความร่วมมือ เข้าใจความแตกต่าง

ทางด้านเชื้อชาติ หน้าที่ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ของทีม ความคาดหวังของสมาชิกภายในทีม และการเคลื่อนไหวของทีม

๖. การตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal awareness) โดยตระหนักถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่อาจมีผลกระทบกับผู้อื่น รู้จักรวบรวมรูปแบบความสัมพันธ์จากสมาชิกของทีมอื่น ๆ แลกเปลี่ยนจุดอ่อนและจุดแข็งของรูปแบบความสัมพันธ์กับทีมอื่น ๆ และสามารถนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

สมาชิกของทีมเสมือนจริงแต่ละคน นอกจากจะมีความสามารถเฉพาะทาง (specialist) แล้ว ยังต้องมีความสามารถทางสังคม และ การใช้เทคโนโลยีควบคู่ไปด้วยจึงจะประสบผลสำเร็จในการทำงาน

## ๘. การพัฒนาทีมเสมือนจริง (Virtual Team Development)

ทีมงานที่เกิดมาจากสมาชิกที่อยู่ในสถานะแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันทั้งด้าน เวลา สถานที่ และวัฒนธรรม สมาชิกแต่ละคนย่อมมีค่านิยม มุมมอง พฤติกรรม บทบาท

และหน้าที่ไม่เหมือนกัน (heterogeneous) ผู้นำทีมต้องระมัดระวังและเอาใจใส่ต่อกระบวนการของกลุ่มและความซับซ้อนที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของทีมงาน ในการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ส่วนใหญ่เสนอว่า เรื่องทางสังคมเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานและลงมือปฏิบัติงานสำหรับการทำงานร่วมกันของคนต่างชาติและต่างวัฒนธรรม เพราะทีมงานแต่ละคนมีความสามารถในการพัฒนาในแต่ละขั้นไม่เท่ากัน การพัฒนาทีมงานแต่ละขั้นตอนจึงต้องมีลักษณะของการผสมผสานและสัมพันธ์กับพัฒนาการในขั้นอื่น ๆ เช่น การสร้างความเชื่อถือ (trusting) และการสร้างความชัดเจนของบทบาท (role clarification) และการลงมือปฏิบัติ (implementation) ต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Allen Drexler และ David Sibbet ได้พัฒนาวิธีการสร้างผลการดำเนินการของทีมงาน (Team Performance Model - TPM) เพื่อใช้ในการพัฒนาทีมงานข้ามชาติ (global team) วิธีการดังกล่าวไม่เพียงแต่มีประโยชน์ในเชิงภาระหน้าที่ของทีมงานเท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์ในเชิงสังคมเป็นอย่างดีโดยมี ๗ ขั้นตอนดังนี้ (O'Hara-Devereaux & Jonhansen, 1994, pp., 157-170)

ขั้นที่ ๑ ปฐมนิเทศทีมงาน (orientation)  
การเริ่มต้นของทุกกระบวนการกลุ่ม  
คำถามที่นิยมใช้กันก็คือ ทำไมเราถึงมา

อยู่ที่นี่ (Why am I here?) ทำไมสมาชิกในทีมงานจึงต้องมาอยู่ด้วยกัน และอะไรคือเป้าหมายของทีม สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งในขั้นปฐมนิเทศคือ ความยากที่จะทำให้แต่ละคนเข้าใจว่าทุกคนมีความเหมือนกัน ในการพัฒนาทีมงานจึงควรให้ข้อมูลของแต่ละวัฒนธรรมในทีมงาน และชี้ให้เห็นว่าจะทำอย่างไรจึงจะนำเอาความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์และนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้สิ่งอื่น ๆ ที่ควรทำในขั้นนี้ คือ

๑. ให้ความรู้และข้อมูลด้านวัฒนธรรมและสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน
๒. เชื่อมโยงจุดมุ่งหมายของทีมไปเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ส่วนรวม
๓. ชี้แจงว่าเหตุใดจึงสร้างทีมงานแบบนั้น ทำไมสมาชิกแต่ละคนจึงถูกเลือกมา และจัดทำข้อมูลที่สำคัญๆ ให้เป็นภาษาหลัก
๔. สร้างเครื่องมือการสื่อสารและภาษาของทีม และสร้างวิธีการใช้งานร่วมกัน

ขั้นที่ ๒ สร้างความเชื่อถือภายในทีมงาน (building trust)

คุณเป็นใคร (Who are you?) คือคำถามพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้ในขั้นที่สอง เมื่อทีมงานได้รับบทบาทและหน้าที่ของตนในทีมงานแล้ว สมาชิกจะต้องรู้จักคนอื่น ๆ อย่างเพียงพอ และพึงระลึกไว้ว่า ความ



ไว้วางใจในพฤติกรรมของแต่ละวัฒนธรรม ไม่เหมือนกัน อย่างเช่น ในประเทศ สหรัฐอเมริกาพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างเป็นธรรมชาติและเปิดเผย เป็นการ แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ส่วน ในประเทศญี่ปุ่นความเชื่อใจเป็นสิ่งที่ฝัง อยู่ภายในเครือข่ายของความสัมพันธ์ และความใกล้ชิดระหว่างกันในที่ทำงาน การสร้างความเชื่อใจต้องให้ความสำคัญ กับสิ่งต่อไปนี้

๑. แสดงความเคารพต่อทุกคนตลอด เวลา เพราะวัฒนธรรมส่วนใหญ่ ยึดติดกับค่านิยมการแสดง ความเคารพต่อบุคคล
๒. ระมัดระวังความเข้าใจผิดอัน เนื่องมาจากความแตกต่างทาง ด้านภาษาและวัฒนธรรม
๓. จัดลำดับขั้นค่านิยมของทีมงาน เพราะความขัดแย้งอยู่เหนือความ คาดหมาย และค่านิยมสามารถ ทำลายความเชื่อใจได้อย่างรวดเร็ว
๔. เรียนรู้สิ่งที่ควรพูดและไม่ควรพูด อันเป็นการแสดงออกถึงความ เชื่อใจและความไม่เชื่อใจของ แต่ละวัฒนธรรม

ขั้นที่ ๓ กำหนดบทบาทและเป้าหมาย ที่ชัดเจนให้กับทีมงาน (goal/role clarification)  
หลังจากที่ทุกคนรู้ว่าใครเป็นใครและ ทำไมถึงต้องมาทำงานร่วมกันแล้ว ทีมงาน

แต่ละคนต้องรู้ว่าเรามีความรับผิดชอบ อะไร (What am I responsible for?) ขั้นตอนนี้ทีมงานแต่ละคนจะเข้าใจใน บทบาทและเป้าหมายของตนในระดับที่ ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และ วัฒนธรรม การกำหนดบทบาทและ เป้าหมายในขั้นนี้ต้องมีความสมบูรณ์และ ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ทีมงานแต่ละคน ต้องทำ โดยมีวิธีการดังนี้

๑. ให้ความหมายที่ชัดเจนในคำ สำคัญ (key terms) ของทุก วัฒนธรรมและภาษา
๒. สำรวจว่าอะไรคือ เสรีภาพ (freedom) ปัจจัยสนับสนุน (support) และเส้นแบ่งเขต (boundary) ของบทบาทและเป้า หมายในแต่ละวัฒนธรรม
๓. ให้ความสนใจต่อความชัดเจน ในบทบาทของทีมรอง (subteam) เพราะเป็นทีมงานที่มีความสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานของทีมหลัก และต้องนึกถึงอยู่ในระดับแนวหน้า
๔. แสดงบทบาทการบริหารและการ บังคับบัญชา ด้วยวิธีการที่แตก ต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

ขั้นที่ ๔ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน กับสมาชิกภายในทีมงาน (commitment)  
เมื่อรู้จักว่า ใคร ทำไม และอะไร แล้ว คำถามต่อไปก็คือ เราจะดำเนิน

การอย่างไร (How do we proceed?) เราจะทำอย่างไรถึงจะรวมพลังกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (How do we organize ourselves to carry out our goals?) เราจะทำอย่างไรถึงจะหลอมรวมวิสัยทัศน์กับคนอื่น ๆ ที่มีวัฒนธรรมต่างกัน และอยู่ห่างไกลกันออกไป (How do we share this vision with one another over time and distance and cultures?) ในการมอบหมายงาน สมาชิกของทีมงานจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (share vision) แล้วนำมาทำเป็นสำนวนอุปมาอุปไมย (metaphor) ของทีมเพื่อใช้เป็นเป้าหมายวิสัยทัศน์เข้าด้วยกัน วิธีง่าย ๆ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันก็คือสร้างภาพรวมของสภาพแวดล้อม (context map) ขององค์กร และแสดงให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายของทีมงานในความร่วมมือระดับที่ใหญ่กว่าทั้งด้านกลยุทธ์และเป้าหมายเป็นอย่างไร ส่วนกลยุทธ์ที่สำคัญอื่น ๆ ในการมอบหมายงานมีดังนี้

๑. หลอมรวม (blend) ของรูปแบบและเงื่อนไขการตัดสินใจของทุกรูปไว้เป็นหนึ่งเดียว
๒. กำหนดให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานตามภาระงานของแต่ละทีมงาน
๓. กำหนดเวลาทำงานให้ชัดเจน แต่มีความท้าทายและต้องไม่เป็นการทำลายทีมงาน

๔. เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งในการมอบหมายงานของแต่ละคนในแต่ละพื้นที่

๕. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในการมอบหมายงาน แต่ควรมีการตกลงร่วมกันก่อนด้วยเสียงส่วนใหญ่ และมอบหมายงานด้วยข้อตกลงสุดท้ายที่ทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกัน

#### ขั้นที่ ๕ ลงมือปฏิบัติงาน

(implementation)

ในขั้นนี้คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ ใครทำอะไร เมื่อใด และที่ไหน (Who does what, when, and where?) ในการปฏิบัติงานแต่ต้องระมัดระวังเพราะข้อตกลงในการทำงานอาจถูกตีความแตกต่างกันตามสถานะแวดล้อมของวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องพิจารณาในขั้นลงมือปฏิบัติงานมีดังนี้

๑. สร้างระบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ให้ความเป็นอิสระในการติดต่อระหว่างกัน และสร้างความคล่องตัวของข้อมูลและข่าวสาร เพราะจะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่
๒. สร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานที่จะติดต่อกับผู้นำและสมาชิกคนอื่น ๆ ได้ตลอดเวลาเมื่อต้องการ
๓. สร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นแบบเดียวในงานที่ต้องทำซ้ำ

กันทุกครั้ง

๔. อิสระในการทำงาน ภายใต้วิธี  
ทางวัฒนธรรม เงื่อนไข และ  
เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

๕. สร้างระบบรายงานและหลักไมล์  
(milestones) แต่หลีกเลี่ยงแผน  
งานที่เป็นรายละเอียด เว้นแต่  
เมื่อจำเป็นต้องการรายละเอียดที่  
สมบูรณ์

ขั้นที่ ๖ พัฒนาทีมงาน

ให้มีประสิทธิภาพสูง (high performance)  
เมื่อได้ลงมือทำงาน คำถามที่เกิดขึ้น  
ก็คือ ทำอย่างไรถึงจะทำให้ทีมงานทำงาน  
อย่างเต็มความสามารถและมีอิสระใน  
การทำงาน กลยุทธ์หนึ่งก็คือ การผสม  
ผสานระหว่างความเห็นอกเห็นใจและ  
ความท้าทายในการทำงาน เพราะจะทำให้  
เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการทำงาน  
และควรพิจารณากลยุทธ์อื่น ๆ ควบคู่ไป  
ด้วย

๑. หลีกเลี่ยงความคาดหวังที่เป็นไป  
ไม่ได้

๒. ส่งเสริมการทำงานแบบทันเวลา  
พอดี (Just-In-Time-JIT)<sup>\*</sup> ด้วยการ  
ออนไลน์

๓. ให้รางวัลกับกลุ่มที่สามารถพัฒนา  
ไปสู่การทำงานที่ได้ผลการปฏิบัติ  
งานสูงสุด

ขั้นที่ ๗ ปรับปรุงและฟื้นฟูทีมงาน  
(renewal)

การทำงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงาน  
สูงสุดไม่สามารถอยู่ได้ตลอดไป เพราะ  
สมาชิกอาจเกิดความเบื่อหน่าย ย้ายไป  
อยู่ทีมงานอื่น มีสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม  
ทีมงาน มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย  
คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ ทำไมต้องรักษาผล  
การปฏิบัติงานสูงสุดให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง  
(Why continue?) คำตอบก็คือ เพราะความ  
มีคุณค่าของทีมงาน และความรู้ในความ  
เป็นองค์การที่ทีมงานแต่ละคนได้รับ  
หรือเหตุผลของความเป็นองค์การก็คือ  
ความต่อเนื่องของทีมงานหรือบางทีอาจ  
เป็นเพราะภารกิจใหม่ที่ได้รับ (new mission)

การฟื้นฟูสมรรถนะคือ กระบวนการ  
ตรวจสอบใหม่หรือทบทวนใหม่ (ree-  
xamining) ในสิ่งที่เคยเป็นปัจจัยพื้นฐานของ  
ทีมงาน เช่น ในอดีตมาจากที่ใด (Where  
it has been) ขณะนี้อยู่ที่ใด (Where it is  
now) และกำลังจะเดินไปที่ใด (Where it  
is going) ในบางครั้งเราต้องยอมรับว่าการ

\* การทำงานที่ตรงกับความต้องการ ตามเวลาที่ต้องการ และจำนวนที่ต้องการของลูกจ้างหรือบุคคลอื่นที่อยู่ใน  
กระบวนการทำงาน

พื้นที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำ  
อยู่นั้นอยู่ในสภาพที่กำลังสิ้นสุดลง หรือ  
อาจเกิดมาจากได้รับการระหน้าที่ใหม่  
และควรจำไว้ว่า

๑. การพบปะสังสรรค์เป็นความคิด  
ที่ดีอันหนึ่ง เพราะความห่างเหิน  
ของทีมงานข้ามชาติ ควรกลับไป  
ไปสู่ขั้นตอนของการพัฒนาใน  
ขั้นก่อน ๆ อีกครั้ง ด้วยการสร้าง  
ความชัดเจนและเสริมสร้างความ  
เข้าใจร่วมกันให้แข็งแกร่งขึ้น
๒. การเฉลิมฉลองกับความสำเร็  
ยย่อ ๆ เพื่อรักษาความผูกพัน  
ด้านอารมณ์ของสมาชิก ความ  
รู้สึกก้าวหน้า และสร้างเอกลักษณ์  
ของทีม
๓. รายงานกิจกรรมและสมรรถนะ  
ของสมาชิกแต่ละคน และเก็บ  
ข้อมูลที่เป็นประวัติของทีมงาน  
ไว้ใช้ประโยชน์กับสมาชิกใหม่  
ที่อาจจะเข้าร่วมงานในอนาคต
๔. สร้างความต่อเนื่องของระบบ  
การเรียนรู้ของทีมงาน รวมถึง  
บันทึกความทรงจำของกลุ่มหรือ  
ระบบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ
๕. การทำงานร่วมกันของทีมงาน  
เสมือนจริง (Virtual Team Collaborative)  
ทั้งสมาชิกและทีมงานเสมือนจริงมี

สถานที่ทำงานกระจัดกระจายกันอยู่ตามสถาน  
ที่ต่าง ๆ ทั้งในสำนักงานและนอกสำนักงาน  
แต่ละคนและแต่ละทีมงานมีภาระหน้าที่อาจ  
เหมือนกันหรือต่างมีสภาพแวดล้อมทางสังคม  
และเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ทีมงาน  
แต่ละคนมีโอกาสน้อยมากที่จะพบหน้ากัน  
ตามธรรมชาติ (face-to-face) การพบกัน  
ซึ่ง ๆ หน้าอาจมีเพียง ๑-๒ ครั้งเท่านั้น คือ  
ครั้งแรกในการปฐมนิเทศงาน และครั้งต่อไป  
อาจเป็นการพบกันเพื่อปรับปรุงการทำงาน  
ครั้งใหญ่หรืออาจเป็นการเฉลิมฉลองความ  
สำเร็จของโครงการ ซึ่งอาจเป็นครั้งสุดท้าย  
ของการพบกันระหว่างทีมงาน การพบหน้ากัน  
ตามธรรมชาติ ตามที่กล่าวมานั้นเป็นเพียง  
เทคนิคทางจิตวิทยา เพื่อสร้างความรู้สึที่ดี  
และความผูกพันภายในทีมงาน เพราะใน  
ความเป็นจริงแล้วเราสามารถใช่เทคโนโลยี  
สื่อผสม เช่น การประชุมทางไกลผ่าน  
วิดีโอทัศน์ ที่สามารถถ่ายทอดทั้งภาพและเสียง  
ระหว่างกันที่ใกล้เคียงกับธรรมชาติมากที่สุด

ด้วยความห่างไกลกันในเชิงกายภาพ  
ของการทำงาน ทีมงานเสมือนจริงจำเป็นต้องมี  
เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกันของทีมงาน  
เพื่อสื่อสารระหว่างกันในช่วงการทำงาน  
เทคโนโลยีที่มีอานุภาพในการติดต่อกันของคน  
ในสังคมยุคหลังยุคอุตสาหกรรม (postindustrial)  
ที่ขับเคลื่อนให้โลกกลายเป็นโลกไร้พรมแดน ก็  
คือ การผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีการ  
สื่อสารและคอมพิวเตอร์ หรือที่นิยมเรียกกัน  
อย่างแพร่หลายว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ

ธรรมชาติของการปฏิสัมพันธ์ (interaction) ในชีวิตประจำวันของมนุษย์หรือในการทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้ (คณิต ศาตะมาน, ๒๕๓๓, หน้า ๑๐-๑๑)

๑. แบบพร้อมกัน (synchronous) หรืออาจเรียกว่า “เวลาจริง (real time)” การทำงานในลักษณะนี้ เทียบได้กับการเข้าห้องประชุม เพื่อหารือกันอย่างเป็นทางการ หรือแม้แต่การพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการในสำนักงาน
๒. แบบไม่พร้อมกัน (asynchronous) หรือบางครั้งอาจเรียกว่า “การสื่อสาร (communication)” เป็นวิธีที่ใช้ติดต่อกันตามปกติหรือใช้ทำงานกันอยู่โดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะอีกฝ่ายหนึ่งที่ต้องการสื่อสารด้วยมีเวลาว่างไม่ตรงกัน

ความห่างไกลกันของทีมงานทำให้ไม่สามารถทำงานแบบเผชิญหน้ากันได้ ดังนั้น ในการประสานงานระหว่างและทำงานร่วมกันจากระยะไกล (distance co-working) จึงต้องใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมตามลักษณะงาน รูปแบบของการทำงานระหว่างทีมงานเสมือนจริงอาจจำแนกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้ (Duarte & Snyder, 1999, p. 160)

๑. การใช้ข้อมูลร่วมกัน (information-sharing) คืองานที่เป็นข้อมูลที่ต้องแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และทีมงานต้องนำไปใช้ประกอบการพิจารณา เช่น การรายงาน และตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย
๒. การสนทนาระหว่างกัน (discussion) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะที่เป็นคำพูดเช่น การแสดงความคิดเห็น การอภิปรายหาการเสนอวิธีการทางเทคนิค การสร้างนโยบาย และการวางแผนงาน
๓. การตัดสินใจร่วมกัน (decision-making) เช่น งานที่ต้องตัดสินใจร่วมกันเป็นครั้งสุดท้าย เพื่อนำไปใช้กำหนดตารางการทำโครงการร่วม หรือวิธีการทางเทคนิคในการทำงาน และรวมถึงการตัดสินใจดำเนินนโยบาย
๔. การผลิตผลงานร่วมกัน (product-producing) เป็นการร่วมมือกันทำงานในสิ่งที่สัมผัสได้ (tangible) เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างเครื่องมือและสินค้า และการวิเคราะห์ข้อมูล

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือ และระดับการติดต่อระหว่างกัน (interaction) ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน ควรจะมี ดังต่อไปนี้  
ความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน

ตารางที่ ๔ ความสอดคล้องกันของกิจกรรมและระดับการติดต่อสื่อสาร

การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Information Sharing)	การระดมความคิดและตัดสินใจ (Brainstorming and Decision Making)	การทำงานร่วมกัน (Collaborative Work)
การติดต่อกันน้อย (Low Interaction)	การติดต่อกันปานกลาง (Moderate Interaction)	การติดต่อกันมาก (High Interaction)
Voice mail E-mail	Electronic bulletin board Chat rooms Video conference Audio conference Real-time data conference	Real-time data with audio/video and text/graphic Whiteboards with audio/video link Electronic meeting system (EMS) with audio/video and text and graphic support Collaborative writing tools with audio/video links

เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่ง  
ที่ช่วยสนับสนุนให้งานสำเร็จเท่านั้น แต่ใน  
ความเป็นจริงแล้วในการทำงานควรให้ความสำคัญ  
สำคัญกับคนมากกว่าเทคโนโลยี กล่าวคือ คน  
ประมาณ ๕๐% และเทคโนโลยี ประมาณ  
๑๐% (Ward, n.d.)

#### ๑๐. การประเมินผลทีมเสมือนจริง (Virtual Team Assessment)

ทีมเสมือนจริงมีโอกาสน้อยมากที่จะ  
พบกันแบบเผชิญหน้า ส่วนใหญ่ใช้การติดต่อ  
ระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการ หากจะพิจารณา  
ถึงความสำเร็จของทีมเสมือนจริง ปัจจัยสำคัญ  
ที่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน (assessment)  
ความสำเร็จมี ๔ ปัจจัย ดังนี้ (Parker, 2000)

๑. เป้าหมาย (goals) การวางแผนงาน และเป้าหมายของทีมต้องมาจาก ยุทธศาสตร์ที่เป็นความร่วมมือ แนวทางในการปฏิบัติงานของ ทีมงานต้องมาจากความต้องการ ของสมาชิกภายในทีม
๒. ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง (stakeholder relationships) ทีม ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการ และสนับสนุนสมาชิกในทีม ทั้งสองฝ่ายต้องมีความเห็นพ้อง ต้องกันในวิธีการที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จของทีม
๓. การสื่อสาร (communications) มี เทคโนโลยีสื่อสารที่สมบูรณ์ ทีมงานต้องมีความเชี่ยวชาญ และความพร้อมในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทุก ประเภทและช่องทาง และรวม ถึงมีโอกาสได้พบกันเป็นการ ส่วนตัว
๔. ความสมดุลภายในกลุ่ม (internal team dynamics) วัฒนธรรมของ ทีมงานเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเหมาะสมสำหรับการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมทีมเสมือน จริง ทีมงานมีส่วนร่วมและอำนาจ ตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบ

นอกจากปัจจัยทั้ง ๔ ด้านที่กล่าวมา แล้ว หัวใจสำคัญของการยึดเหนี่ยวกันเป็น ทีมเสมือนจริงก็คือ ความไว้วางใจ ผู้นำทีม ต้องตระหนักถึงและพยายามประเมินระดับ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกภายในทีมอยู่เสมอ รวมถึงต้องมีการประเมินผลที่ครอบคลุมถึง ด้านการเงิน (financial perspective) ด้านผู้รับบริการ (customer perspective) และด้านนวัตกรรมและ การเรียนรู้ (innovation and learning perspective) หรือที่เรียกว่า บาลานซ์ด์ สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) (Kaplan & Norton, 1996) ควบคู่ไป พร้อม ๆ กัน

#### ๑๑. ประโยชน์ของทีมเสมือนจริง (Benefits of Virtual Team)

อาจกล่าวได้ว่า ทีมเสมือนจริง เป็น เทคนิคการบริหารทีมงานแบบดั้งเดิม ใน ยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่นำเอามาผนวกเข้ากับ เทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน เพื่อปรับปรุง การบริหารงานให้เหมาะสมกับความต้องการของ ธุรกิจในโลกไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ผลของการนำเอาเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานทำให้ทีม เสมือนจริงมีประโยชน์ทางการบริหาร ดังนี้

๑. ด้านการสื่อสาร (communication) เทคโนโลยีกรุปแวร์ไม่เพียงแต่ จะเชื่อมโยงการทำงานของ ทีม เสมือนจริงให้สามารถทำงาน ร่วมกันจากระยะไกลเท่านั้น แต่ยังช่วยลดปัญหาความผิดพลาด

ด้านข่าวสาร และการเสียเวลาของการเดินทางติดต่อระหว่างกัน รวมถึงช่วยทำให้เกิดระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสืบค้นมาใช้งานได้ง่าย และด้วยความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของทีมเสมือนจริงทำให้ระบบการไหลเวียนของข้อมูลภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลดีต่อกระบวนการตัดสินใจที่ดีขึ้น

๒. ด้านต้นทุนทรัพยากรมนุษย์ (human capital) ทีมเสมือนจริงเป็นการรวบรวมคนขององค์กรที่มีความรู้และความสามารถในการทำงานที่ดีและเหมาะสมกับงานที่สุดที่กระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วโลกให้เข้ามาทำงานร่วมกันโดยไม่ต้องมีการเคลื่อนย้ายและเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน การขยายขนาดของทีมงานให้เหมาะสมกับงานใหม่ ๆ ขององค์กรสามารถทำได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็วด้วยพลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมาชิกของทีมคนหนึ่งสามารถทำงานร่วมกับอีกหลายทีมงาน

๓. ด้านกลยุทธ์ (strategy) การสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันที่ต้องอาศัยทีมที่มีความสามารถสูง หน่วยงานสามารถใช้ทีมเสมือนจริงมาทำงานที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (core competence) และจ้างแบบเหมา (outsourcing) ทีมงานภายนอกให้ทำงานที่เป็นหน้าที่รองอื่น ๆ ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวในการแข่งขันมากขึ้น

๔. ด้านเวลา (time) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของทีมงานช่วยให้ไม่ต้องพบกันแบบเผชิญหน้าที่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง หรือไม่ต้องใช้เวลาในการพบกันแบบเผชิญหน้ามากนัก เพราะสมาชิกของทีมสามารถทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันได้ด้วยกรุปแวร์

ทีมเสมือนจริงดูเหมือนจะเหมาะสมกับงานขององค์กรข้ามชาติที่ต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่มีความแตกต่างกันด้านเวลา สถานที่ สังคม วัฒนธรรม และการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว หน่วยงานขนาดเล็กที่มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น แต่ต้องการรักษาขนาดขององค์กรไม่ให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพราะจะขาดความคล่องตัวทางการบริหาร การเลือกใช้การบริหารด้วย



ทีมเสมือนจริงเป็นทางออกที่น่าสนใจอีก  
แนวทางหนึ่ง

## ๑๒. ปัญหาและข้อพึงตระหนักของ ทีมเสมือนจริง

ปัจจุบันทีมเสมือนจริงถูกมองและ  
คาดหวังว่า เป็นแนวคิดการบริหารองค์การ  
และทรัพยากรมนุษย์ที่มีความทันสมัยและมี  
สมรรถนะสูง ผู้บริหารองค์การอาจหลงใหล  
ในสรรพคุณที่กล่าวมาแล้วโดยไม่ได้คำนึงถึง  
จุดอ่อนที่อาจนำความเสียหายมาสู่องค์การได้  
ดังนั้น การนำเอาทีมเสมือนจริงมาใช้ในการ  
บริหารจึงต้องให้ความสนใจประเด็นต่อไปนี้

๑. ความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม  
เนื่องจากทีมงานประกอบด้วย  
คนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม  
ทั้งระดับชาติ บริษัท และบุคคล  
การประสานงานและทำงานร่วมกัน  
อาจเกิดการปะทะทางวัฒนธรรม  
ที่ไม่เข้าใจตรงกัน ความขัดแย้ง  
ภายในทีมงานอันเป็นเหตุของ  
ความล้มเหลวในการทำงานก็จะ  
เกิดขึ้นตามมา

๒. ความไว้วางใจ ความไว้วางใจที่  
เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคคลต้องอาศัยเวลาที่มากพอควร  
แต่สมาชิกของทีมเสมือนจริง  
ส่วนใหญ่ไม่เคยทำงานร่วมกัน  
มาก่อนในอดีต หรืออาจไม่มี  
โอกาสทำงานร่วมกันอีกใน

อนาคตก็เป็นได้ ผู้บริหารต้อง  
พยายามสร้างความไว้วางใจ  
ระหว่างสมาชิกภายในทีมให้  
เกิดขึ้นโดยรวดเร็วทั้งสองด้าน  
ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นสร้างทีม เพื่อ  
ป้องกันการเกิดความแตกแยก  
และไม่ประสานความร่วมมือใน  
การทำงานร่วมกัน

๓. การทำงานร่วมกันด้วยเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร แม้ว่า  
เทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสารที่ทีมเสมือนจริงจะมี  
ทั้งแบบพร้อมกัน หรือแบบไม่  
พร้อมกัน แต่โดยธรรมชาติ  
ทีมงานมักเลือกเวลาที่สะดวกใน  
การใช้คอมพิวเตอร์รับ-ส่งจดหมาย  
ทำให้การติดต่อระหว่างกันอยู่  
ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่าง  
กัน ประกอบกับคอมพิวเตอร์  
ไม่สามารถถ่ายทอดอารมณ์และ  
ความรู้สึกด้วยภาษากายระหว่าง  
กันได้ โอกาสที่สมาชิกของทีม  
จะตีความ ทำความเข้าใจ และ  
ตัดสินใจผิดพลาดมีโอกาสดัง  
กล่าวสูง

ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเป็น  
ส่วนหนึ่งของหลาย ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นใน  
กระบวนการบริหารงาน ไม่ได้หมายความว่า  
ทีมเสมือนจริงจะมีปัญหาน้อยกว่าทีมแบบเดิม  
หรือทีมแบบเดิมมีปัญหาซับซ้อนน้อยกว่าทีม

เสมือนจริง การป้องกันและแก้ไขประเด็นหลักที่เสนอนั้นอาจแก้ไขได้คือ ด้านวัฒนธรรมควรเลือกสมาชิกทีมที่มีประสบการณ์หลายวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวทางวัฒนธรรมได้ดี ด้านความไว้วางใจ ผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor) ต้องมีวัฒนธรรมประสบการณ์ทางสังคม และบุคลิกภาพที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นไว้วางใจ และผู้รับความไว้วางใจ (trustee) ต้องมีการยอมรับความสามารถของผู้อื่นเป็นเบื้องต้น ต้องแสดงออกถึงความตั้งใจทำดีต่อผู้อื่นมากกว่าที่จะแสดงออกถึงความเห็นแก่ตัว และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ปัญหานี้ไม่เพียงแต่จะเลือกคนที่มีบุคลิกตรงตามที่กล่าวแล้วเท่านั้น แต่ควรใช้การอบรมหรือสัมมนาเพื่อก่อตัวของความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนก่อนเริ่มทำงาน และประเด็นสุดท้ายคือ ด้านการทำงานร่วมกัน ต้องกำหนดวิธีและมาตรฐานการติดต่อที่พร้อมกันภายใต้บริบทของการทำงานที่ต่างเวลาและต่างสถานที่ ที่สำคัญทีมงานต้องมีตารางการทำงานที่เป็นเวลาสากลของแต่ละคน หรือต้องสร้างตารางเวลาการติดต่อที่ตรงกัน เป็นต้น

## สรุป

แนวคิดการบริหารงานแบบทีมเสมือนจริงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานให้เป็นประโยชน์ได้อย่างแท้จริง คนและการทำงานสามารถเชื่อมโยงกันได้ในสถานะแวดล้อมเสมือนจริง ผู้นำทีมสามารถที่จะตรวจสอบงานที่มอบหมายให้ทีมงานทำโดยการตรวจ

ประเมินดูจากโครงการที่รับผิดชอบหรือใช้วิธีการสนทนาซึ่งกันและกัน ไม่จำเป็นต้องคอยเฝ้าสังเกตการทำงาน อย่างไรก็ตาม มีทีมเสมือนจริงจำนวนน้อยมากที่ทำงานแบบเสมือนจริง ๑๐๐% ส่วนใหญ่จะมีการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากันบ้างในบางครั้ง เครื่องมือหลักที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ในสังคมไทยทีมเสมือนจริงมีปรากฏอยู่อย่างแพร่หลายในหน่วยงานภาคเอกชน โดยเฉพาะธุรกิจข้ามชาติ (global business) ส่วนหน่วยงานภาครัฐการทำงานแบบทีมเสมือนจริงก็มีให้เห็นอยู่เหมือนกันในวงการการศึกษา และการวิจัย ที่ร่วมมือทางวิชาการกับนานาประเทศ กิจกรรมด้านการต่างประเทศ เช่น ทีมไทยแลนด์ การให้บริการข้อมูลเชิงลึกของรัฐบาลกับประชาชน เช่น ศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐ ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ ๑๑๑๑ เป็นต้น

แม้ว่าการบริหารงานของหน่วยงานรัฐบาลในประเทศไทยจะไม่มี ความแตกต่างกันในด้านของเวลา ระยะทาง สังคม และวัฒนธรรมมากนัก แต่เมื่อพิจารณาจากนโยบายและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศขณะนี้ หน่วยงานของรัฐบาลมีสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่พร้อมจะผนวกเข้าไปในการบริหารงานทีมงานแบบเดิม เพื่อพัฒนาหรือจำลองการบริหารงานแบบทีมเสมือนจริงมา

ใช้ในการบริหารงานของรัฐให้ทันสมัย แก้ไข  
ปัญหาการขาดแคลนกำลังคน เป็นเครื่องมือ  
ในการพัฒนาประเทศ เช่น สร้างทีมเสมือน  
จริงด้านการแพทย์เพื่อรักษาความเจ็บไข้ของ  
ประชาชนที่อยู่ห่างไกลและขาดแคลนแพทย์  
สร้างทีมเสมือนจริงด้านการศึกษาเพื่อระดม  
บุคลากรที่มีความรู้กระจายอยู่ทั่วประเทศ  
มาเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบการศึกษาทางไกล  
ให้สถาบันการศึกษาในทุกพื้นที่ได้รับความรู้  
อย่างเสมอภาคกัน และการสร้างทีมเสมือน  
จริงด้านการลงทุนเพื่อช่วยแนะนำกลยุทธ์การ  
ลงทุนให้กับนักลงทุนธุรกิจขนาดเล็กและ

ขนาดกลางในแต่ละภูมิภาค เป็นต้น

ในภาพรวมแล้วแนวคิดการบริหารงาน  
ด้วยทีมเสมือนจริงในปัจจุบัน เป็นความรู้และ  
ประสบการณ์มีอยู่ในนักบริหารภาคเอกชนที่  
เป็นธุรกิจข้ามชาติเป็นส่วนใหญ่ การถ่ายทอด  
องค์ความรู้จากกลุ่มบุคคลดังกล่าวไปสู่นัก  
บริหารของรัฐเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยเฉพาะผู้ว่าฯ  
ซีอีโอ ควรเลือกเทคนิคการบริหารด้วยทีม  
เสมือนจริง ระดมทีมงานทั้งจากภายในและ  
ภายนอกจังหวัดเพื่อช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
ให้บรรลุเป้าหมาย

## รายการอ้างอิง

- เกตุส, บิล. (2543). *Business@The Speed of Thought* (วุฒิพงศ์ พงศ์สุวรรณ, ประสงค์ ปรามิต พลกรัง และนาริรัตน์ ลุ่มเจริญ, แปล) กรุงเทพฯ: ซอฟต์แวร์ ปาร์ค.
- คณิต ศาตะมาน. (2537). *เปิดโลกกรู๊ปแวร์*. กรุงเทพฯ: โปรวิชั่น.
- ชาญชัย แสงศักดิ์. (2542). *องค์การมหาชน*. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- สก็อต, ดอน แท็บ. (2539). *เศรษฐกิจดิจิทัล* (สงกรานต์ จิตสุทธิภากร, แปล) กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- Chen, A.Y. (n.d.). *Virtual team introduction*. Retrieved March 3, 2001, from <http://shrike.depaul.edu/~ychen6/vttext.htm>.
- Drucker, P. F. (1994). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duarte, D.L. & Snyder, N.T. (1999). *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fisher, K. & Fisher, K.D. (2001). *The distance manager*. New York: McGraw-Hill.
- Gluesing, J. (2002). *The development of global virtual teams*. Retrived May 5, 2004, from [http://www.virtualteamsresearch.org/GVT\\_Evolution\\_Final1.doc](http://www.virtualteamsresearch.org/GVT_Evolution_Final1.doc).
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2001). *Managing human resources* (3rd ed.) New York: Prentice Hall.
- Gould, D. (2000). *Virtual Organization*. Retrieved March 5, 2001, from <http://www.seanet.com/~daveg/articles.htm>.
- Handy, C. (1991). *Gods of management* (3rd ed.). London: Business Book.
- \_\_\_\_\_. (1994). *The empty raincoat: making sense of the future*. London: Hutchinson.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kimball, L. (1997). *Managing virtual teams*. Retrieved March 4, 2001, from <http://www.tmn.com/~lisa/vteams-toronto.htm>.

- Lipnack, J. (n. d.). *The organization of the future: the network*. Retrieved March 3, 2001, from [http://www.virtualteams.com/library/articles/Publications/Articles/article\\_solutions\\_sum95.html](http://www.virtualteams.com/library/articles/Publications/Articles/article_solutions_sum95.html).
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1993). *Networking the world*. Retrieved March 4, 2001, from [http://www.virtualteams.com/library/articles/Publications/Articles/article\\_Futurist93.html](http://www.virtualteams.com/library/articles/Publications/Articles/article_Futurist93.html).
- \_\_\_\_\_. (2000). *Virtual teams: people working across boundaries with technology* (2nd ed.). New York: John Wiley&Sons.
- O' Hara-Devereaux, M. & Johansen, R. (1994). *Globalwork: bridging distance, culture, and time*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Parker, G. (2000). *VTA: Virtual Team Assessment*. Retrived March 8, 2001, from <http://www.glennparker.com/Freebees/virtual-team-assessment.html>.
- Potter, E. (2004). *Telework: part of the work-life balance equation*. Retrived March 3, 2001, from <http://www.epf.org/research/newsletters/2004/ba20040311.pdf>.
- Ward, J. (n.d.). *Breaking the barriers*. Retrieved March 3, 2001, from [http://www.virtualteams.com/company/press/inside\\_tech.htm](http://www.virtualteams.com/company/press/inside_tech.htm).



