

People Sustainability



• รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข
siryupa.roongremsuke@sasin.edu

สร้างทีมรวมดาว



คิม รุย์ล



เอดูอาร์โด ซาลาส



มาร์กาเร็ต เฮฟเฟอร์นัน

ประเด็นเรื่องการสร้างทีม (Team building) เป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจมานานหลายทศวรรษแล้ว แต่ก็ยังเป็นหัวข้อคลาสสิกที่ทุกองค์กรยังต้องให้ความสำคัญอยู่ทุกยุคสมัย ตราบเท่าที่ธุรกิจยังต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ที่ร่วมแรงร่วมใจกันอย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง

นักวิชาการให้คำนิยามของคำว่า “ทีม” (Team) แตกต่างจากคำว่า “กลุ่ม” (Group) โดยความแตกต่างหลักใหญ่อยู่ที่ว่า “กลุ่ม” นั้นหมายถึงการที่มีคนมากกว่าหนึ่งคนมาตัวรวมกัน อาจจะโดยบังเอิญหรือมีการจัดแบ่งกลุ่มโดยใครคนใดคนหนึ่งก็ได้ แต่คนที่ทีมสมาชิกของกลุ่มนั้นได้มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดผูกพันมากมายอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีวัตถุประสงค์ของการเป็นกลุ่มที่ชัดเจน ไม่มีการตกลงกันในเรื่องเป้าหมายประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน “กลุ่ม” จึงเป็นการรวมตัวแบบหลวมๆ เกิดขึ้นง่าย สลายง่าย

ในขณะที่คำว่า “ทีม” หมายถึงการรวมตัวกันของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจน สมาชิกแต่ละคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี และตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมุ่งมั่น การเป็นทีมจึงมีน้ำหนักและพลังในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

ใดๆ ที่มากกว่ากลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจึงต้องใช้ความพยายามที่จะผลักดันพนักงานที่อยู่กันเป็น “กลุ่ม” ให้กลายเป็น “ทีม” ทำงานที่ทรงพลังให้ได้

แต่การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพจริงๆ ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายๆ หรือทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะคนเราล้วนต่างจิตต่างใจมาจากคนละที่กัน แม้จะนั่งทำงานอยู่ในออฟฟิศเดียวกันก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องรู้สึกสามัคคีทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นฯ ได้โดยอัตโนมัติ

โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่เป็นพวก Talent ยิ่งมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ฉลาด เก่ง ก็ยิ่งไม่ค่อยฟังความเห็นคนอื่นฯ ถนัดโชว์ผลงานแบบเป็น “ศิลปินเดี่ยว”

(Solo artist) มากกว่าเล่นเป็นวง อย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรมีทั้งแบบต้องโชว์ผลงานเดี่ยวและร่วมทีม สร้างผลงาน สักตุนี่ดิฉันจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างทีมรวมดาวหรือ “ดรีมทีม” (Dream team) มาฝากทุกท่านกันค่ะ

ต้องวางรากฐานวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมก่อน ตามหลักการเชิงวิชาการเราก็ต้องปูพื้นด้วยการสร้างวัฒนธรรม และกำหนดนโยบายให้พนักงานรับรู้และซึมซาบแต่แรกเริ่มเสียก่อน (เดี๋ยวพนักงานจะหาว่าไม่บอก)

ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาอย่าง “เอดูอาร์โด ซาลาส” (Eduardo Salas) แห่งมหาวิทยาลัยฟลอริดากลาง (University

of Central Florida) กล่าวว่า ผู้นำธุรกิจต้องสื่อสารและสาธิตให้พนักงานเห็นตั้งแต่วันแรกที่พนักงานเข้าทำงานกับองค์กรเลยว่า องค์กรให้คุณค่ากับการประสานงานร่วมกันของพนักงาน ทั้งนี้สื่อสารอย่างเดียวก็ไม่พอ ผู้นำต้องสร้างเงื่อนไขต่างๆ ที่จะทำให้วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเติบโตออกงามในองค์กรให้ได้

ศาสตราจารย์ซาลาสได้ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมคือวัฒนธรรมที่คนในองค์กรมี

ความเคารพไว้วางใจ และยอมรับฟังความเห็นที่หลากหลายแตกต่างจากความเห็นของตน ทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีสมาชิกทีมที่มีแรงจูงใจสูงในการแสวงหาคำตอบ หรือแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับงานแต่ละชิ้นที่รับผิดชอบ โดยสมาชิกทุกคนรู้สึกว่าเขาได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่ และทุกคนก็รับฟัง

ความเห็นของคนอื่นๆ อย่างสนใจจริงๆ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อเด่นข้อด้อยของความคิดเห็นแต่ละความคิด เพื่อบูรณาการหาแนวทางที่ดีที่สุด ไม่ใช่รีบๆ ทำงานแบบขอไปที ไม่ต้องการฟังความเห็นของสมาชิกทุกคน เพราะไม่อยากเสียเวลามากวิเคราะห์

“คิม รุย์ล” (Kim Ruyle) ประธานบริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารพนักงาน Talent กล่าวว่า “ทีมที่มีผลงานเยี่ยมล้วนเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกปลอดภัยและสบายใจในการที่จะแสดงว่าไม่เห็นด้วยกับความคิดของคนอื่น” และ “สมาชิกทีมมีความชอบพอกันและกันอย่างแท้จริง”

ทีมที่เข้มแข็งย่อมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ไม่ต้องสงสัยเลยว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม เป็นพื้นฐานสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ทีมเดินหน้าทำงานไปได้ราบรื่น ดังนั้น “มาร์กาเร็ต เฮฟเฟอร์นัน” (Margaret Heffernan) เจ้าของกิจการและนักเขียนผู้เขียนหนังสือเรื่อง “A Bigger Prize: How We Can Do Better Than the Competition” จึงได้ผลงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนเรื่องความสำคัญของขั้นตอนการสร้างทีม

เธอกล่าวว่า ความสามารถ ประสบการณ์ และระดับการศึกษาของสมาชิกทีมไม่ได้เป็นตัวรับประกันคุณภาพงานของทีมว่าจะออกมาดี ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญอยู่ที่ขั้นตอนการเตรียมสร้างทีมต่างหาก การที่ทีมจะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหลายหมู่เหล่า และคนส่วนมากจะให้ความร่วมมือสนับสนุนแก่คนที่พวกเขารู้จัก ชอบพอกันมากกว่าคนที่ไม่รู้จักรู้จักน้อย ซึ่งความสัมพันธ์นี้เป็นเรื่องที่ต้องสร้างขึ้นประมาณว่าเห็นหน้าหรือเห็นเพียงชื่อก็อยากช่วยเหลือสนับสนุนนั้น เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ยากเต็มที ดังนั้นผู้นำจึงต้องช่วยสร้างปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ทีมมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนภายในและนอกทีม

สร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจน และแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างทั่วถึง หลังจากมีการสร้างพื้นฐานสัมพันธภาพที่ดีแล้ว ลำดับต่อไปคือการสื่อสารเรื่องเป้าหมายให้ชัดเจน มีการสร้างบรรทัดฐานของการสื่อสารให้เป็นแบบเปิด สื่อสารกระชับ ตรงไปตรงมาไม่เยิ่นเย้อ เน้นทั้งทักษะการฟังและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารให้ถูกกาลเทศะ ให้อำนาจมารยาทของการถาม การโต้แย้งทางความคิดที่ไม่ใช่เป็นการขัดแย้ง และแม้จะขัดแย้งก็รู้จักวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

คนเก่งๆ ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ต้องเรียนรู้มารยาทในการรับฟังผู้อื่นที่เห็นต่าง รู้จักแยกเรื่องอารมณ์ออกจากเหตุผล เวลาโต้แย้ง รู้จักยอมรับว่าตนเองก็พลาดได้ คนอื่นก็พลาดได้ พลาดแล้วก็รู้จักขอภัย และให้อภัยซึ่งกันและกัน ทำได้แบบนี้ก็จะรู้จักเห็นต่าง คิดต่างและโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์เป็นมืออาชีพ

คนรุ่นใหม่ชอบทำงานเป็นทีม
สุดท้ายนี้ข้อมูลผลวิจัยจากไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (Pricewaterhouse Coopers หรือ PwC) มาฝากเกี่ยวกับ

คนรุ่นใหม่ที่เราเรียกว่าพวกมิลเลนเนียลส์ (Millennials) ซึ่งกำลังทยอยจบการศึกษาเข้าสู่ตลาดแรงงาน พวกเขาเป็นกลุ่มคนที่ชอบทำงานเป็นทีม ชอบแสดงความเห็น ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นหากองค์กรตระหนักในแนวโน้มนี้ก็จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเตรียมการสร้างทีมที่โดนใจคนรุ่นใหม่ได้ทันทั่วทั้ง

ดังนั้นเมื่อทราบความจริงเรื่องนี้แล้วก็รีบวางแผนสร้างทีมของคนรุ่นใหม่เลยนะคะ ยิ่งสร้างทีมได้เร็ว ก็ยิ่งเห็นผลงานเร็วค่ะ