

กรุงเทพธุรกิจ

bangkokbiznews.com

หน้าหลัก NOW26 การเมือง ธุรกิจ การเงิน-การลงทุน อสังหาริมทรัพย์ ยานยนต์ ไอที-นวัตกรรม ไลฟ์สไตล์ PR Center

ธุรกิจ : CEO Blogs

วันที่ 3 พฤศจิกายน 2557 14:28



รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข

HR & Management

จำนวนคนอ่าน 247 คน

สร้างทีมรวมดาว

โดย : รศ.ดร. ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข

ทีมที่มีผลงานเยี่ยมล้วนเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกปลอดภัย สนุกในการแสดงว่า
ไม่เห็นด้วยกับความคิดของคนอื่น

ประเด็นเรื่องการสร้างทีม
(Team building) เป็นหัวข้อที่
ได้รับความสนใจจากองค์กร
ธุรกิจมานานหลายทศวรรษแล้ว
แต่ก็ยังเป็นหัวข้อคลาสสิค
ที่ทุกองค์กรยังต้องให้ความสำคัญ
อยู่ทุกยุคทุกสมัยตราบนานเท่านาน
เท่าที่ธุรกิจยังต้องอาศัยการทำงาน
เป็นทีมของพนักงานที่ร่วม
แรงร่วมใจกันอย่างมี
ประสิทธิภาพแท้จริง

นักวิชาการให้คำนิยามของคำว่า
"ทีม" (Team) แตกต่างจากคำ
ว่า "กลุ่ม" (Group) โดยความ
แตกต่างหลักใหญ่อยู่ที่ว่า
"กลุ่ม" นั้น หมายถึงการที่มีคน

มากกว่าหนึ่งคนมาตัวรวมกัน อาจจะโดยบังเอิญหรือมีการจัดแบ่งกลุ่มโดยใครคนใดคนหนึ่งก็ได้ แต่คนที่สมาชิกของกลุ่มนั้นได้มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดผูกพันมากมายอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีวัตถุประสงค์ของการเป็นกลุ่มที่ชัดเจน ไม่มีการตกลงกันในเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน

"กลุ่ม" จึงเป็นการรวมตัวแบบหลวมๆ เกิดขึ้นง่าย สลายง่าย ในขณะที่คำว่า "ทีม" หมายถึงการรวมตัวกันของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจน สมาชิกแต่ละคนรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดีและตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมุ่งมั่น การเป็นทีมจึงมีน้ำหนักและพลังในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆที่มากกว่ากลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจึงต้องใช้ความพยายามที่จะผลักดันพนักงานที่อยู่กันเป็นกลุ่มให้กลายเป็นทีมงานที่ทรงพลังให้ได้

แต่การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพจริงๆไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายๆหรือทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะคนเราล้วนต่างจิตต่างใจมาจากคนละที่กัน แม้จะนั่งทำงานอยู่ในออฟฟิศเดียวกันก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องรู้สึกสามัคคีทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆได้โดยอัตโนมัติ

โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่เป็นพวก Talent ยิ่งมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ยิ่งฉลาด ยิ่งเก่ง ก็ยิ่งไม่ค่อยฟังความเห็นคนอื่นๆ ถนัดโชว์ผลงานแบบเป็น "ศิลปินเดี่ยว" (Solo artist) มากกว่าเล่นเป็นวง อย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรมีทั้งแบบต้องโชว์ผลงานเดี่ยวและรวมทีมสร้างผลงาน สปีดทีมนี้จึงมีข้อเสนอนะเกี่ยวกับการสร้างทีมรวมดาวหรือ "ดรีมทีม" (Dream team) มาฝากทุกท่านกันค่ะ

ต้องวางรากฐานวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมก่อน ตามหลักการเชิงวิชาการเราก็ต้องปูพื้นด้วยการสร้างวัฒนธรรมและกำหนดนโยบายให้พนักงานได้รับรู้และซึมซับแต่แรกเริ่มเสียก่อน (เดี่ยวพนักงานจะหาว่าไม่บอก) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาอย่าง **เอดูอาร์โด ซาลาส (Eduardo Salas)** แห่งมหาวิทยาลัยฟลอริดากลาง (University of Central Florida) กล่าวว่าผู้นำธุรกิจต้องสื่อสารและสาธิตให้พนักงานเห็นตั้งแต่วันแรกที่พนักงานเข้าทำงานกับองค์กรเลยว่าองค์กรให้คุณค่ากับการประสานงานร่วมกันของพนักงาน

ทั้งนี้สื่อสารอย่างเดียวกันไม่พอ ผู้นำต้องสร้างเงื่อนไขต่างๆที่จะทำให้วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเติบโตออกมาในองค์กรให้ได้

ศาสตราจารย์ซาลาสได้ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมคือวัฒนธรรมที่คนในองค์กรมีความเคารพใส่ใจและยอมรับฟังความเห็นที่หลากหลายแตกต่าง จากความเห็นของตน ทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีสมาชิกทีมที่มีแรงจูงใจสูงในการแสวงหาคำตอบหรือแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับงานแต่ละชิ้นที่รับผิดชอบ โดยสมาชิกทุกคนรู้สึกว่าเขาได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่และทุกคนก็รับฟังความเห็นของคนอื่นๆอย่างสนใจจริงๆ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อเด่นข้อด้อยของความคิดเห็นแต่ละความคิดเห็นเพื่อบูรณาการหาแนวทางที่ดีที่สุดมาใช้จริงๆ ทำงานแบบขอไปที ไม่ต้องการฟังความเห็นของสมาชิกทุกคน เพราะไม่อยากเสียเวลามาตีวงวิเคราะห์

คิม รุยล (Kim Ruyle) ประธานบริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารพนักงาน Talent กล่าวว่า "ทีมที่มีผลงานเยี่ยมล้วนเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกปลอดภัยและสบายใจในการที่จะแสดงว่าไม่เห็นด้วยกับความคิดของคนอื่น" และ "สมาชิกทีมมีความชอบพอกันและกันอย่างแท้จริง"

ทีมที่เข้มแข็งย่อมมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ไม่ต้องสงสัยเลยว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมเป็นพื้นฐานสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ทีมเดินหน้าทำงานไปได้ราบรื่น

ดังนั้นมาร์กาเร็ต เฮฟเฟอร์นัน (Margaret Heffernan) เจ้าของกิจการและนักเขียนผู้เขียนหนังสือเรื่อง **"A Bigger Prize: How We Can Do Better Than the Competition"** จึงได้ผลงานวิจัยจากแหล่งต่างๆเพื่อสนับสนุนเรื่องความสำคัญของขั้นตอนการสร้างทีม โดยเธอกล่าวว่าความสามารถ ประสบการณ์และระดับการศึกษาของสมาชิกทีมไม่ได้เป็นตัวรับประกันคุณภาพงานของทีมว่าจะออกมาดี ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญอยู่ที่ขั้นตอนการเตรียมสร้างทีมต่างหาก การที่ทีมจะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหลายหมู่เหล่า และคนส่วนมากจะให้ความร่วมมือสนับสนุนแก่คนที่พวกเขารู้จักชอบพอกันมากกว่าคนที่ไม่รู้จักหรือรู้จักน้อย ซึ่งความสัมพันธ์นี้เป็นเรื่องที่ต้องสร้างขึ้น ประมาณว่าเห็นหน้าหรือเห็นเพียงชื่อก็อยากจะช่วยเหลือสนับสนุนนั้นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ยากเต็มที่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องช่วยสร้างปัจจัยเงื่อนไขต่างๆที่เอื้ออำนวยให้ทีมมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนภายในและนอกทีม

สร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจน และแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างทั่วถึง หลังจากมีการสร้างพื้นฐานสัมพันธภาพที่ดีแล้ว ลำดับต่อไปคือการสื่อสารเรื่องเป้าหมายให้ชัดเจน มีการสร้างบรรทัดฐานของการสื่อสารให้เป็นแบบเปิด สื่อสารกระชับ ตรงเป่าไม่เยิ่นเย้อ เน้นทั้งทักษะการฟังและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารให้ถูกกาลเทศะ ให้รู้จักมารยาทของการถาม การโต้แย้งทางความคิดที่ไม่ใช่เป็นการขัดแย้ง และแม้จะขัดแย้งก็รู้จักวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ คนเก่งๆที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงต้องเรียนรู้มารยาทในการรับฟังผู้อื่นที่เห็นต่าง รู้จักแยกเรื่องอารมณ์ออกจากเหตุผลเวลาโต้แย้ง รู้จักยอมรับว่าตนเองก็พลาดได้ คนอื่นก็พลาดได้ พลาดแล้วก็รู้จักขอภัยและให้อภัยซึ่งกันและกัน ทำได้แบบนี้ก็จะรู้จักเห็นต่าง คิดต่างและโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์เป็นมืออาชีพ

คนรุ่นใหม่ชอบทำงานเป็นทีม สุดท้ายนี้มีข้อมูลผลวิจัยจากไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (PricewaterhouseCoopers หรือ PwC) มาฝากเกี่ยวกับคนรุ่นใหม่ที่เราเรียกกันว่าพวก "มิลเลนเนียลส์" (Millennials) ซึ่งกำลังทยอยจบการศึกษาเข้าสู่ตลาดแรงงาน พวกเขาเป็นกลุ่มคนที่ชอบทำงานเป็นทีม ชอบแสดงความเห็น ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นหากองค์กรตระหนักในแนวโน้มนี้ก็จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรและเตรียมการสร้างทีมที่โดนใจคนรุ่นใหม่ได้ทันเวลาที่ ดังนั้นเมื่อทราบความจริงเรื่องนี้แล้วก็รีบวางระบบสร้างทีมรอคนรุ่นใหม่เลยนะค่ะ ยิ่งสร้างทีมได้เร็ว ก็ยิ่งเห็นผลงานเร็วค่ะ