

กลยุทธ์การสร้างทีมเวิร์คสู่ความสำเร็จ

โดย ดร.บุญชัย โกศลธนากุล และ
ดร.วิมลกานต์ โกสุมาศ*



บูรณาการทีมสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในกรอบเวลาที่กำหนด ใช้ความรู้ด้านบริหาร ผนึกกำลังใจ กำลังกายและกำลังสติปัญญาของผู้ร่วมงานให้ทำงานเป็นทีมเดียวกันโดยไม่มีปัญหาบุคลากรขาดความร่วมมือ การเรียนรู้ฝึกฝนให้เข้าใจความหมาย ความสำคัญและรู้วิธีการสร้างทีมงานในองค์กร จะทำให้บูรณาการทีมสู่ความเป็นเลิศขององค์กรได้

ความหมายของทีมงาน

Peter Drucker ปรมาจารย์ด้าน Management กล่าวว่า ทีมประกอบด้วย 3 ส่วน คือ **ความสามารถของผู้บริหาร** ที่จะเลือกและชักนำผู้มีความชำนาญ ผู้รับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน หลากหลายสาขาารวมเป็นกลุ่มคนที่มีโลกทัศน์กว้างไกล เพื่อร่วมกันทำงานในโครงการพิเศษ (Special Project) ที่**มีการเสนอความรู้ ความคิด แลกเปลี่ยนและเปรียบเทียบ มุมมองในด้านต่าง ๆ** พิจารณาทั้ง success และ failure factors เพื่อให้**ได้งานที่มีคุณภาพสูงสุดตรงกับที่องค์กรต้องการ**

การทำงานเป็นทีมเป็นการทำเพื่อองค์กรมิใช่เพื่องานที่คนคนหนึ่งรับผิดชอบอยู่ในสายงาน เป็นการลด “ego” คือ ความเป็นตัวตน ลด “jurisdiction boundary” คือสลายอำนาจในงานที่รับผิดชอบ และทำให้ผู้ร่วมทีมได้แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญอย่างเต็มที่ ได้งานที่ประณีต และการผลิตผลงานราบรื่น

กรณีตัวอย่าง ได้แก่ Jack Welch ประธานกรรมการบริหารบริษัท G.E. จะนำหัวหน้าพนักงานของบริษัทเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการในศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทปีละครั้ง แบ่งพนักงานเป็นกลุ่ม เช่น 10 กลุ่ม กลุ่มละ 8 – 10 คน ให้แต่ละกลุ่มเสนอโครงการพัฒนาบริษัท ซึ่งจะมีประมาณ 3 โครงการเท่านั้นที่ผ่านการพิจารณาของผู้บริหารและได้นำไปปฏิบัติจริง เมื่อจบโครงการแล้วทำไม่ได้ตามเป้าหมาย ก็อาจจะถูกลดเงินเดือนหรือปลดออก เพราะฉะนั้นทีมจะทุ่มเทสุดกำลังให้ได้ผลโครงการที่ดีที่สุด ส่งผลให้บริษัทเป็นผู้นำเหนือบริษัทอื่น

* ดร.บุญชัย โกศลธนากุล กรรมการผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาภาษา Fast English สำนักงานใหญ่สีลม โทรศัพท์ 0-2631-2288
ดร.วิมลกานต์ โกสุมาศ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมกิจกรรมต่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
จากรายการ New Dimensions ทางสถานีวิทยุ FM 97.5 ทุกวันเสาร์ เวลา 13.00 - 15.00 น.



จะเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเน้นผลลัพธ์ หรือ end result ไม่เน้นวิธีการ แต่มีระเบียบวินัยเป็นกรอบของการทำงาน เช่น ไม่คดโกง เพราะแต่ละคนมีวิธีการทำงาน (working style) ต่างกัน Dr. Napoleon Hills กล่าวไว้ในหนังสือ The Law of Success ว่าต้องสร้าง “อภิจิต” โดยนำคนที่มีความสามารถเดียวกันในทางสร้างสรรค์ มาร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เพื่อผลักดันให้ “Mission Statement” ขององค์กรเป็นรูปธรรม

ทีมงานสำคัญอย่างไร ?

1. ผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือทำให้เป้าหมายองค์กร (Mission Statement) เป็นจริง เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการดึงคนเก่งในด้านต่าง ๆ มาประสานความคิดเห็นและทำงานได้ผลงานที่ดีที่สุด และยุติการทำงานแบบ “One Man Show”

2. ผู้ร่วมทีมภูมิใจที่มีคุณค่าสร้างความก้าวหน้าให้องค์กรได้ เพราะแต่ละคนมีจิตต่างกัน หนังสือ “จิต 6 ศาสตร์ในกรอ่านใจคน” ระบุว่าจิตของคนมี 6 แบบ คือ รากะ โทสะ โมหะ วิตก ศรัทธาและพุทธิ ความสามารถร่วมมือทำงานกับคนต่างจิต ต่างความสามารถ และสร้างผลงานที่ทำให้ให้องค์กรก้าวหน้า ซึ่งถ้าฟังคนเดียวทำไม่ได้ ทำให้เกิดความภูมิใจ (self – esteem)

3. สอนให้รู้สัจธรรมว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานต่างกัน เช่น ในด้านการเลี้ยงดู การศึกษา ความคิด และมุมมอง ซึ่งล้วนทำให้คิดต่างกัน เกิดขัดแย้งกันได้เมื่อทำงานเป็นทีม

4. เสริมสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำ ขณะร่วมทีมงานมีโอกาสได้รู้จักตัวเองจากการรับฟังคำติ คำชม การแก้ปัญหา ความขัดแย้งในทีม ทำให้รู้ว่าตัวเองชอบและถนัด หรือเก่ง ไม่เก่งในเรื่องใด การทำงานที่ถนัดและชอบ คนเราจะไม่มี การทอดทิ้งจะพินาศศึกษา ทำให้เชี่ยวชาญลุ่มลึก เมื่อมีปัญหาที่มองทะลุเห็นทางแก้ไขของทุกปัญหาที่เกิดขึ้น จึงสามารถเป็นผู้นำริเริ่มงานของตัวเองได้ เมื่อมีโอกาส

5. มีความสุขพอใจ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อทำงานเป็นทีมได้ แสดงว่ามีความเข้าใจต่อผู้ร่วมงาน มีเทคนิคในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อยู่ในสังคมที่ทำงานได้ จะมีขวัญกำลังใจ และอยากทำงาน



ทีมจะเกิดได้อย่างไร ?

ทีมจะเกิดเมื่อหัวหน้ามีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ (Strong and Effective Leadership) และรู้วิธีหรือกลไกการสร้างทีม (Internal Mechanism)

ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำแข็งแกร่ง (Strong Leadership)

1. มีสภาวะจิตแข็งแกร่ง มั่นคง มุ่งมั่นที่จะเป็นทีหนึ่ง ทั้งนี้ มีได้หมายความว่าผู้นำจะใช้พระเดชอย่างเดียว จิตที่มั่นคง ทำให้จิตมีพลังมุ่งมั่นทำงานจนเสร็จ จิตที่ฟุ้งซ่านทำให้เปลี่ยนใจ ล้มเลิกความตั้งใจได้ง่าย คำพูดต่อไปนี้แสดงถึงจิตใจที่มุ่งมั่นจะเป็นผู้นำ



“อันของสูงแม่ปองต้องจิต ไม่คิดปิ่นปายจะได้หรือ”

“I got to be number one”

2. ไม่ยอมแพ้ ผู้นำมองปัญหาเป็นสิ่งท้าทายไม่ยอมแพ้ พร้อมที่จะเผชิญอุปสรรค เพราะปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ “ทุกโรคยอมมียาแก้ แต่เราหายาแก้พบหรือยัง”

“If you cannot tolerate heat in the kitchen. Get out of it”

3. มองเห็นสภาพและอยู่กับปัจจุบัน ทั้งอดีต ภูมิที่ไปที่ไปของปัจจุบัน ภูมิทางแก้ปัญหา ไม่ยึดติดกับอดีตเชิงลบ ซึ่งจะทำให้ไม่มั่นใจหรืออดีตที่ประสบความสำเร็จซึ่งจะทำให้ประมาท

Robert Redford กล่าวว่า “I always look at myself as if I were a locomotive always heading forward never looking back”

Jack Welch กล่าวว่า ผู้นำต้องอยู่กับปัจจุบัน ไม่ใช่อยู่กับสิ่งที่มันเคยเป็นในอดีตหรือที่เราอยากให้เป็น หนังสือที่เขาเขียนเกี่ยวกับผู้นำแบบ Strong Leadership ได้แก่ “Jack Straight for the Gut” และ “Control your Destiny or Someone else Will”

ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะทำให้เกิดงานที่ต้องการได้ มองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการในขั้นสุดท้าย มองผ่านอุปสรรคไปเห็นจุดหมาย รู้ทิศทางที่จะไป รู้วิถีทางที่จะหลบหลีกปัญหาได้ ดร. ลิขิต ธีรเวคิน สอนว่า คนฉลาดมองเห็นป่าไม่ไหม้ไม่มองเห็นต้นไม้ไม่ไหม้ป่า หนังสือขายดีสองเล่มเกี่ยวกับเรื่องนี้ เขียนโดย Jim Collins คือ “Good to Great” และ “Built to Last” การอ่านมากทำให้มีความรู้ มีปัญญา เป็นคนฉลาด และเป็นผู้นำที่มีความสามารถ



ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถ Leader แตกต่างจาก Manager ผู้จัดการหรือ Manager เป็นคนที่สามารถทำงานแต่ละวันได้เสร็จ รวดเร็ว ถูกต้อง ใช้ความคิดริเริ่ม และสร้างแรงจูงใจลูกน้อง ในการร่วมมือทำงานได้ไม่มากนัก แต่ Leader มีภาวะผู้นำที่ต้องเรียนรู้ ฝึกฝน ไม่ได้เกิดขึ้นเอง คุณสมบัติของผู้นำ มีดังนี้

1. Vision มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึงมีภาพในใจที่จะผลักดันองค์กรให้เป็นจริงตามภาพนั้น นั่นคือ ผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หนังสือ “Primal Leadership” เขียนโดย Denial Goman กล่าวว่า คนจะเป็นผู้นำได้ต้องมี Supreme Performance หรือ มีความสามารถเหนือผู้อื่น คิดว่าตัวเองเป็นหนึ่งใน เชื่อกันว่าตัวเองจะไปสู่เป้าหมายสูงสุด (zenith) ได้ ซึ่งจะมีแรงผลักดันตัวเอง และลูกน้องให้ไปสูเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้

2. Goal and Strategy มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้รู้ทิศทางที่องค์กรจะเดินไปร่วมกัน และมีกลยุทธ์ วิธีการที่จะไปสูเป้าหมายคือต้องมีนโยบาย ผู้นำต้องคิดวางกรอบเพื่อให้ลูกน้องเดินตาม และมีแผนสำรอง (contingency plan) นอกเหนือจากแผน 1 ต้องมีแผน 2 และแผน 3 รอรับ

3. Communication Skill มีทักษะในการสื่อความ รู้จักพูดคุยให้ลูกน้องรู้ว่าเราต้องการอะไร อะไรคือเป้าหมายขององค์กร คนที่มีสมรรถนะและมี “Intellectual Software” มากจะสื่อความได้ชัดเจน แหล่งความรู้ขนาดใหญ่ในปัจจุบันคือ Google.com ใน Internet เพียงแต่พิมพ์คำสำคัญของสิ่งที่ต้องการรู้เป็นภาษาอังกฤษ ก็จะได้ข้อมูลที่ต้องการมากมาย



4. Coaching and Teaching ผู้นำต้องนำประสบการณ์มาสอนแนะเป็นภาพกว้าง ๆ ให้ลูกน้องรู้ว่าทำอะไร และจะได้แน่ใจว่างานจะเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ให้โอกาสลูกน้องใช้ความสามารถทำงานส่วนที่เป็นรายละเอียด

5. Follow Up and Evaluation มีการติดตามอย่างใกล้ชิดโดยให้มีการรายงานด้วยวาจา หรือเอกสารผู้นำที่ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องรู้งานในทุกขั้นตอน การติดตามจะทำให้ลูกน้องมีกำลังใจเพราะรู้ว่าหัวหน้าสนใจให้ความสำคัญ



ผู้ที่มีบุคลิกบารมี หรือ “Charismatic Leader” เป็นสุดยอดของผู้นำที่ได้นำศาสตร์ตะวันตกมาผสมผสานกับพุทธปรัชญา Common Traits ของผู้นำลักษณะนี้คือ มีความคิดเชิงบวกไม่มีปัญหาใดที่จะมากระทบใจจนทำให้จิตกระเพื่อม จิตจะผ่องใสตลอดเวลา ตรงตามพุทธปรัชญาคือทำจิตใจให้ผ่องแผ้วเมื่อคิดเชิงลบก็เปลี่ยนเป็นเชิงบวกได้โดยอาศัยมรรค 8 ลักษณะของผู้นำที่มีบุคลิกบารมี มีดังนี้

1. มีความคิดเชิงบวก เมื่อมีปัญหาที่แก้ไข มีจิตใจผ่องใสตลอดเวลาเป็นพลังธรรมชาติที่ได้จากการฝึกจิตมาเป็นอย่างดี เป็นจิตที่อยู่เหนือนิรันดร์ทั้ง 5 ทำให้คนที่พูดคุยด้วยประทับใจ อบอุ่น อยากทำงานด้วย

2. มีคุณธรรม มีความยุติธรรมในการให้คุณให้โทษ และตระหนักว่าโลกนี้ไม่มีความยุติธรรมที่แท้จริง มีเพียง Approximate Justice มีความซื่อตรง (Integrity) ปากกับใจตรงกัน ไม่โกหก ไม่คิดเล็กคิดน้อย ทำให้จิตมีพลังมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตรงตามความเป็นจริง

3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ไวต่อการเปลี่ยนแปลงจิตใจของผู้อื่น และใช้ความรู้สึกนำการกระทำ เช่น เมื่อรู้สึกว่ามีคนโกรธก็ไม่พูด ไม่ทำ โดยยึดหลักการและความถูกต้อง

กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน คือ ให้ทุกสิ่งวิ่งไปสู่งานไม่ใช่ไปสู่คน ดังนี้

1. Put the Right Man on the Right Job มองคนให้ออกกว่า แต่ละคนมีจิตแบบใด มอบหมายงานให้เหมาะกับจิตตามที่กล่าวไว้ในหนังสือ “จิต 6 ศาสตร์ในการอ่านใจคน” ความรู้ที่ไม่มีในตำราต่างประเทศ

2. Responsibilities มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน นักคิดจะสามารถแจกแจงได้ชัดเจนว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร อย่างไร อยู่ในส่วนไหนของโครงการ

3. Reviewing and Appraisal ประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ เพื่อทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลสูง ใจต้องเปิดกว้างยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ที่มีคำแนะนำพร้อมทั้งหนทางแก้ไข

4. Rewards and Punishment มีการให้คุณให้โทษอย่างยุติธรรม



สรุป

การบูรณาการที่มุ่งความเป็นเลิศขององค์กร หัวหน้าต้องมีภาวะผู้นำ มีสติปัญญาสูง มีจิตใจดีและเข้มแข็ง