

การสร้างทีมงาน

สมิต สัชฌุกร*

>>> การทำงานเป็นทีมได้รับการยอมรับว่าเป็นกุญแจของความสำเร็จในงานทุกอย่าง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานก็จะพิจารณาขีดความสามารถหลัก (Core competency) ที่มีคุณสมบัติทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญของทุกตำแหน่งและทุกระดับ เมื่อมีบุคคลากรร่วมทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไปก็จะต้องร่วมทำงานกันเป็นทีม ดังนั้นผู้นำทีมที่ดีจึงต้องสร้างทีมงานให้ได้

การสร้างทีมงานจะต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ อันหมายถึงมีขั้นตอนการปฏิบัติให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุผล เกิดเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง

ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

กิจกรรมในการสร้างทีมงานมีหลายแนวทาง หากแต่แนวทางที่นิยมนำมาใช้ปฏิบัติ จะมี 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมอาจเริ่มต้นด้วยการให้ทุกคนในทีมงานร่วมรับรู้ในสภาพการทำงานที่เป็นอยู่และร่วมพิจารณาถึงปัญหาที่มีอยู่ในการทำงานและมีการอภิปรายความคิดเห็นอย่างกว้างขวางเพื่อให้เข้าใจความคิดของกันและกัน จากนั้นต้องดำเนินการให้มีการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดหลักเหตุผลและการตัดสินใจของเสียงข้างมาก แต่ก็ต้องให้ความเคารพ รับฟังเสียงข้างน้อย ไม่ให้ฝ่ายเสียงข้างน้อยถูกรังแก ทั้งนี้จะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างเปิดเผยและจริงใจต่อกัน



ขั้นตอนที่ 2 การทำกิจกรรมร่วมกัน เมื่อได้การมีส่วนร่วมตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจแล้ว ก็จะต้องส่งเสริมให้ร่วมดำเนินการตามที่ได้ตกลงเห็นชอบร่วมกัน เพื่อที่จะดูว่าผู้ร่วมทีมงาน (Teammate) ให้ความสำคัญและยึดมั่นในการมีส่วนร่วมของทีมงานมาก-น้อยอย่างไร อาจมีบางคนที่ยังยึดติดอยู่กับความคิดของตนเองและไปปฏิบัติตามข้อตกลงใจของทีมงาน แต่ถ้าไม่มีปฏิกิริยาขัดขวางการทำงานของทีมก็ยังพอรับได้ ถ้ามีผู้ใดขัดขวางการทำงานของทีมก็จะต้องทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นโดยผู้นำทีม

ขั้นตอนที่ 3 การให้การยอมรับในกันและกัน การส่งเสริมให้แต่ละบุคคลในทีมได้แสดงออกถึงศักยภาพของตนเองและผู้ร่วมทีมคนอื่นๆ ได้รับรู้และยอมรับในความสามารถที่มีอยู่ในสมาชิกของทีมแต่ละคนว่า ผู้ใดมีความสามารถในทางใดมาก-น้อยเพียงใด สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ทีมงานได้อย่างไรก็จะทำให้เกิดทีมงานที่เป็นปึกแผ่นมากยิ่งขึ้น สามารถที่จะขับเคลื่อนให้การทำงานของทีมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจให้ทุกคนในทีมได้ตระหนักถึงการยกย่อง ยอมรับและให้เกียรติแก่กันและกัน เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการนำของผู้นำทีมอย่างมากจึงจะเกิดปรากฏการณ์ตามที่กล่าวมานี้

ขั้นตอนที่ 4 การยึดโยงเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายส่วนร่วม ผู้ร่วมทีมงานมีความหลากหลายทางภูมิหลัง มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันแต่จะต้องทำงาน

* สมาชิกสามัญ หมายเลข 1-98-0025

ร่วมกันเป็นทีม การปล่อยให้แต่ละคนมุ่งที่จะได้รับการสนองตอบเป้าหมายส่วนบุคคลโดยที่ไม่คำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมของทีมย่อมเป็นการขัดขวางการสร้างทีมงาน ดังนั้นผู้นำทีมงานมีความรับผิดชอบที่จะต้องทำทุกวิถีทางให้ทุกคนในทีมงานจะต้องนำเป้าหมายส่วนบุคคลปรับเข้าหาเป้าหมายของส่วนรวมและยึดโยงเข้าด้วยกันให้เกิดเอกภาพในการทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน การติดตามผลการทำงานว่าผู้ร่วมทีมงานมีทัศนคติต่อการทำงานร่วมกันในลักษณะของความร่วมมือและประสานงานให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างไร มีผลต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของทีมหรือไม่ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันเพียงใด มีอุปสรรคที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานของทีมอย่างไร มีผลกระทบที่จะทำให้การทำงานเกิดความเสียหายและไม่สามารถจะทำงานเป็นทีมหรือไม่ เพื่อจะได้หาทางขจัดอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมให้หมดไปและประเมินผลการทำงานว่ามีส่วนเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานอย่างไร หากไม่มีความแตกต่างในผลการทำงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญก็ถือได้ว่าประสบความสำเร็จในการสร้างทีมงาน

โดยสรุป การสร้างทีมงานจะต้องให้ความสำคัญกับคนผู้ร่วมทีมงานและดำเนินกิจกรรมให้ถูกจังหวะเวลาโดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก ดังนี้

1. การให้ผู้ร่วมทีมงานมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมดำเนินการ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
2. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานให้ชัดเจน
3. มีการสื่อสารที่เกิดประสิทธิผลให้เข้าใจการทำงานร่วมกันและประสานงานให้ความร่วมมืออย่างชัดแจ้ง
4. จัดคนลงงานให้เหมาะสมแก่ความสามารถ ไม่ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหรือก้าวก่ายหน้าที่กัน
5. แบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ
6. สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยจุดมุ่งหมายร่วมกัน
7. ขจัดข้อขัดแย้งด้วยการร่วมคิดและร่วมทำงาน โดยยึดโยงถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นกับทีมงาน





หากมีการดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างถูกต้อง สมบูรณ์และมีการติดตามประเมินผล ร่วมนั่งแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นสิ่งกีดขวางการทำงานเป็นทีมได้ ก็จะทำให้ผู้ร่วมทีมงานเกิดความรู้ ความเข้าใจและเพิ่มทักษะในการทำงานร่วมกัน มีการปรับตนเองให้สอดคล้องกับการทำงานของทีมด้วยการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่และมีความรับผิดชอบให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมสูง อันจะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยรวม