

Elements for High-performance Team

ทุกๆ คนน่าจะเคยเป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือมากไปกว่านั้น เป็นผู้นำของทีม หากเป็นเช่นนั้น เคยบ้างหรือไม่ ที่ประสบปัญหาเกิดข้อขัดแย้งทางความคิดเห็น ทศนคติ และวิธีการทำงานที่แตกต่าง จนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของของทีมและสุดท้ายส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและล้มเหลวในการแก้ไขปัญหา

ผู้เขียนจึงมีจุดประสงค์ในการสรุปองค์ประกอบของทีมที่ดีและความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดเป็น High-performance Team เพื่อเป็นเสมือน Checklist ในการประเมินสถานะและแนะนำแนวทางการปฏิบัติสำหรับแต่ละองค์ประกอบ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและบรรลุเป้าหมายของทีม

คำว่า “ทีม” เป็นคำที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งได้ถูกใช้เพื่อเรียกการรวมตัวของคนกลุ่มๆ หนึ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทีมในบริษัท ทีมวิจัยในมหาวิทยาลัย ทีมในแก๊งค์กีฬา ทีมการถ่ายทำภาพยนตร์ ทีมหาเสียงของพรรคการเมือง และทีมในรูปแบบอื่นๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะในด้าน Organizational Behavior ซึ่งเป็นการศึกษาและพูดถึงพฤติกรรมของบุคคลในสภาวะแวดล้อมที่เป็นองค์กร บริษัท หรือสถาบัน ได้พยายามที่จะให้คำจำกัดความของคำว่า “ทีม” เพื่อเป็นบรรทัดฐานตั้งต้นในการศึกษาหาแนวทางเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมไว้เป็นจำนวนมาก

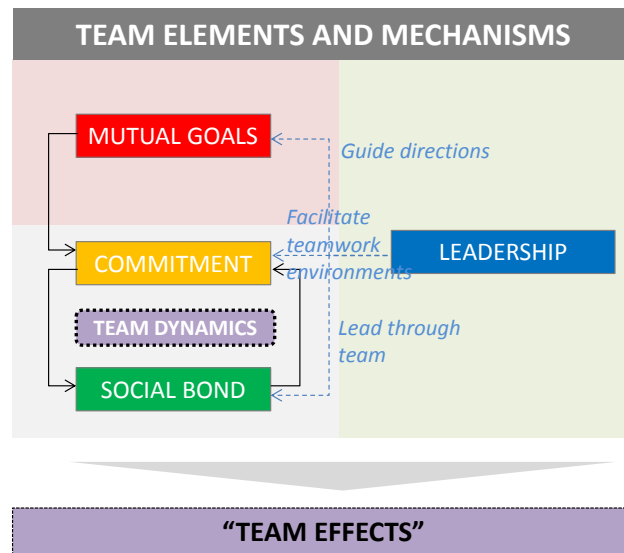
ตัวอย่างเช่น Linda A. Hill ศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard Business School สาขา Organizational Behavior ได้ให้คำจำกัดความของทีมไว้ว่า *“A group of people who do collective work and are mutually committed to a common team purpose and challenging goals related to that purpose”*¹ นอกเหนือจากนี้ Jon R. Katzenbach ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำองค์กรและเป็นที่ปรึกษาบริษัท PwC’s Strategy & ซึ่งให้คำปรึกษาแก่บริษัทชั้นนำ รวมถึงเป็น Coach ให้กับ CEOs เป็นจำนวนมาก มองว่าทีม คือ *“A small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable”*² ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่าจากคำจำกัดความทั้งสองท่านนั้น มีความเหมือนกันขององค์ประกอบของทีม นั่นคือ การมีเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goals) และการมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีม (Commitment) โดยสององค์ประกอบนี้ได้ประสานบุคคลในทีมเข้าไว้ด้วยกัน

อย่างไรก็ตาม ในความเห็นของผู้เขียน ยังมีอีกสององค์ประกอบที่สำคัญ นั่นคือ ความสัมพันธ์ในทีม (Social Bond) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดย Social Bond นั้น จะกล่าวถึงการปฏิสัมพันธ์ของคนในทีม ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้าง Value และ Working Standard ภายในทีม ที่ทุกคนรับรู้ ยึดถือ และนำไปปฏิบัติ รวมถึง Leadership

¹ *Good Managers Lead Through a Team* by Linda A. Hill, the Wallace Brett Donham Professor Business Administration at Harvard Business School, Harvard Business Review

² *The Discipline of Team* by Jon R. Katzenbach (a founder and co-leader of the Katzenbach Center at Booz & Company, Harvard Business Review)

ซึ่งพูดถึง Style ของการนำทีม ที่มีผลกระทบต่อองค์ประกอบของทีม โดยผู้เขียนจึงทำการสรุป 4 องค์ประกอบของทีม ดังภาพประกอบด้านล่างนี้



4 องค์ประกอบของทีมนั้นคือ 1) Mutual Goals 2) Commitment 3) Social Bond 4) Leadership โดยผู้เขียนได้ทำการสรุปองค์ประกอบและความเชื่อมโยงดังนี้

- 1) **Mutual Goals** คือ การสร้างให้เกิด 'Buy-in' ต่อเป้าหมายของทีม การเข้าใจถึงความคาดหวังของทีม บังคับสู่ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญคือ การเข้าใจถึงหน้าที่ของตนเองในการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) **Commitment** คือ การสร้างความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีม ซึ่งเกิดจากการมีเป้าหมายร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะ **Contribute** ให้แก่ทีมในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ โดยจะยึดถือความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จของตนเอง
- 3) **Social Bond** คือ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในทีม ซึ่งเป็นผลลัพธ์สืบเนื่องมาจากการมีเป้าหมายร่วมกันและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีม โดยทีมที่ดีจะใช้ความสัมพันธ์ในทีมในการพัฒนา **Team Standard** รวมถึง **Team Value** และ **Culture** ในลักษณะ **Peer Pressure** มากกว่าใช้ตัว **Team Leader** เป็นผู้สั่งการ
- 4) **Leadership** คือ ภาวะการเป็นผู้นำของ **Team Leader** โดยการนำทีมที่ดีนั้น จะมีผลเชิงบวกต่อองค์ประกอบทั้ง 3 ข้างต้น ตัวอย่างเช่น การส่งเสริมให้ทีมมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ การดูแล แก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ภายในทีม ให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุน **Team Morale** และ **Teamwork** รวมถึงการ **Set Team Standard** และการสร้าง **Team Culture** ผ่านระบบ **Peer Pressure** ซึ่งนับว่าเป็นการ '**Lead Through Team**' และทำให้บุคลากรในทีมมี **Accountability** และเกิดเป็น **Team Dynamics** อย่างแท้จริง

โดยทีมที่มีครบทั้ง 4 องค์ประกอบนั้น มักจะเป็น High-performance Team ที่มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ และมีความขัดแย้งภายในทีมอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของงานและสามารถบรรลุเป้าหมายของทีมที่วางไว้ ซึ่งเรียกว่า “Team Effects”

เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างแนววิธีปฏิบัติที่จะส่งเสริมองค์ประกอบทั้ง 4 ของ High-performance Team ไว้ดังแผนภาพข้างล่างดังนี้

MUTUAL GOALS	<ul style="list-style-type: none"> • Expected timeline/key milestones (i.e. calendar invitations – it helps) • Share client’s expectation and key success factors for the project (especially for repetitive clients) • Share best practices (establish way of working – this is team expectation) i.e. slide formats, confirm meetings • Look out for project risks and unexpected situations - Flexible leadership
COMMITMENT	<ul style="list-style-type: none"> • 50% motivation/inspiration 50% accountability • First 50% - Clear responsibility and follow them up • The rest 50% - Golden circle – “this project has big impact” “this project is interesting”
SOCIAL BOND	<ul style="list-style-type: none"> • Spend time • Talk, talk, talk (recognize individual’s contribution and feedbacks instead of gossips) • Always carrot – it’s peer pressure (if it doesn’t work, make the cut)
LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> • Lead by example – do whatever you want the team to be, regardless of positions and responsibilities • Facilitate suitable environments for teamwork – be a thermometer leader! (i.e. no one is bigger than the team, get rid of negative influence – it’s contagious)

อย่างไรก็ตาม แนววิธีปฏิบัติที่ได้นำเสนอนี้ เป็นเพียงตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้เขียน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหลักในการสร้าง High-performance Team นี้ ไม่มีกฎตายตัวและเน้นหลักของความยืดหยุ่นตาม “หน้างาน” สุดท้ายนี้ ผู้เขียนจึงขอย้ำว่า หากผู้นำของทีมและทุกคนในทีมเข้าใจและคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ในการทำงาน จะสามารถช่วยสร้าง High-performance Team ได้ไม่ยาก มากไปกว่านั้น หากทุกทีมในองค์กร เข้าใจและคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 นี้เช่นกัน เราก็ประสบความสำเร็จในการได้ร่วมสร้าง High-performance Organization



About Author: คุณกฤทธิชัย วานิชย์หานนท์ ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (Consultant) ประจำ ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณกฤทธิชัย มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงประสบการณ์ทางด้านการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการตลาดให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน