

## กลยุทธ์การสร้างทีมงาน (Teamwork Development Strategy)

บทความโดย : อำนาจ วัตจินดา

อีเมล : vatjinda@yahoo.com

วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหาร

และพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงรูปแบบการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสามารถสร้างประโยชน์อย่างมากในบริบทต่างๆ คือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งน่าจะอยู่คู่กับมนุษย์มาตั้งแต่เริ่มมีสังคมมนุษย์เกิดขึ้นในโลกอาจเป็นเพราะเหตุมนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมต้องการอยู่รวมกลุ่มกันซึ่งคงเป็นธรรมชาติอยู่เองที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีการทำกิจการงานร่วมกัน โดยในสังคมการทำงานเช่นองค์กรแนวคิดการทำงานเป็นทีมได้รับความนิยมและมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากรในองค์กรกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้เขียนเองซึ่งได้มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทีมงานในฐานะวิทยากรเห็นว่าการฝึกอบรมเรื่องทีมงานนี้ยังมีรูปแบบที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตที่ผ่านมามากนัก ตัวอย่างเช่น มักจะต้องมีการทำ Walk Rally หรือมีกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้เขียนเองมองว่าเป็นวิธีการซึ่งได้ผลในระดับหนึ่งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าอาจส่งผลในระยะเวลานานสั้นเช่น 3 เดือน 6 เดือน แต่หลังจากนั้นบรรยากาศเดิมที่ไม่พึงประสงค์อาจกลับมาเยือนองค์กรอีกก็เป็นได้ จากความเห็นข้างต้นก็คงมีคำถามตามมาว่าแล้วทำอย่างไรการพัฒนาหรือสร้างทีมงานจะได้ผลในระยะยาวมากขึ้นคุ้มค่าแก่การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาแต่ละครั้ง คำตอบคือคงต้องมาเข้าใจปรัชญาของทีมงาน และใช้กลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อสร้างทีมงานนั่นเอง

การทำงานเป็นทีมคืออะไร “ การทำงานของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือกัน และรับผิดชอบร่วมในความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม ” เมื่อทราบความความหมายดังกล่าวก็คงต้องมาเข้าใจว่าขั้นตอนในการสร้างทีมเป็นอย่างไร จากแนวคิดของ Bruce Tuckman ได้นำเสนอขั้นตอนการสร้างทีมงาน รวม 5 ขั้นตอน ในปี ค.ศ. 1965 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. Forming

คือการก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ ( Competency) เช่นมีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสาร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่นการศึกษา ประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ

### 2. Storming

คือการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันอาจถือเป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีมกล่าวคือต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้นจุดนี้เองจึงต้องมีการแสดงความคิดเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันหรือมีการแสวงหาประโยชน์ของตนและพวกพ้อง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือมีการแบ่งฝ่ายกัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรมชาติที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความแตกต่างของมนุษย์ที่กล่าวว่ามีมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ซึ่งไม่แตกแยกจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง

### 3. Norming

คือการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานของทีม กล่าวคือเมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้ง แตกต่างและไม่แตกต่างกันแล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่นกฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น ซึ่งในยุคใหม่นี้อาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ร่วมกันเป็นต้น โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือวิธีการกำหนดข้อตกลง หรือแผนงานใดๆคงต้องให้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธะสัญญาต่าง ๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ และปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน

### 4. Performing

คือการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วคงต้องมีการเริ่ม ปฏิบัติงาน เช่นใครได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ใดก็ทำตามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการใช้การสื่อสาร (Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆในขั้นตอนนี้ถือเป็นการใช้หลักการทางการบริหาร (Management Principle) มาใช้อย่างกว้างขวาง

### 5. Adjourning

คือการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “งานเลี้ยงย่อมมีวันเลิกราฉันใด ทีมงานย่อมมีวันเลิกรานั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วย่อมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการพัฒนาไปให้ใหญ่กว่าเดิม เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่เช่นการโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่ร้ายถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้นในทีมย่อมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการประเมินผลงาน หรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงให้มีทีมต่อไปแต่ในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีมาตรการตามลำดับจนสุดท้ายต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด

ในการสร้างทีมงานเป็นศาสตร์ที่น่าสนใจต้องติดตามและเรียนรู้ตราบไต่ที่มนุษย์ยังคงเป็นสัตว์สังคม และยังมีการทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป และต้องมีองค์กรเพื่อเป็นสังคมในการทำงาน โดยในองค์กรเองต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญอย่างแท้จริงไม่เพียงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้นแต่คงต้องวางกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งตลอดไป