Harvard Business Review Press

HBR'S 10 MUST READS

การบริหารทีมงาน

On Teams

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร

วิทยาลัยฮาร์วาร์ด

บัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

"สำหรับเพื่อการศึกษาเท่านั้น ห้ามจำหน่าย"

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ห้องสมุดสาขาโชติเวช
201019712

"คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร"
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด *"คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร"* เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยาการที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาขั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

"สำนักพิมพ์วิสาหกิจ ในเครือซีเอ็ดยูเคชั่น"

สารบัญ

คำนำ 3

การสร้างทีมงานชั้นยอด
ความลับของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง
Alex *"Sandy"* Pentland 6

อะไรทำให้ทีมไม่ประสบผลสำเร็จ
บทสัมภาษณ์ J. Richard Hackman
Diane Coutu 44

หลักพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน
Jon R. Katzenbach และ Douglas K. Smith 74

8 วิธีเพื่อสร้างทีมที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี
Lynda Gratton และ Tamara J. Erickson 114

การจูงใจพนักงานด้วยความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป
ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานด้วยการช่วยให้พวกเขาเห็นความก้าวหน้าของตัวเอง
Teresa M. Amabile และ Steven J. Kramer 154

"ห้ามทำสำเนาหรือดัดแปลงเพื่อจำหน่าย"

การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
Vanessa Urch Druskat และ Steven B. Wolff ____ 192

การบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย
Jeanne Brett, Kristin Behfar และ Mary C. Kern ____ 232

เมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้
Bob Frisch ____ 264

ทีมผู้เชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams)
Bill Fischer และ Andy Boynton ____ 288

ทีมผู้บริหารจะสู้กันอย่างไรให้เกิดผลดี
Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy
และ L.J. Bourgeois III ____ 318

เกี่ยวกับผู้เขียน ____ 352

"ห้ามจำหน่ายเพื่อการศึกษาแต่ละสำนักงานสงวนลิขสิทธิ์"

การสร้าง ทีมงานชั้นยอด

ความลับของทีมงานที่มี ประสิทธิภาพสูง

โดย Alex "*Sandy*" Pentland

สำหรับเพื่อการศึกษาเท่านั้น

หากคุณกำลังมองหาทีมเพื่อสร้างความสำเร็จ ทีมงานประจำศูนย์ให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call center) อาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เพราะคุณสามารถระบุตัวและหาคนที่มีทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนี้ได้ไม่ยาก และงานที่ต้องทำนั้นมีความชัดเจนและติดตามการทำงานได้ง่าย นอกจากนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานทุกด้านของทีมก็สามารถทำได้ง่ายเช่นกัน โดยอาจใช้ตัวชี้วัดอย่างเช่น จำนวนปัญหาที่แก้ไขให้ลูกค้าได้ ความพึงพอใจของลูกค้า ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย (Average handling time หรือ AHT ซึ่งใช้เป็นมาตรฐานในการวัดความมีประสิทธิภาพของ Call center) เป็นต้น

แล้วทำไมผู้จัดการแผนก Call center ของธนาคารชั้นนำแห่งหนึ่งจึงประสบปัญหาในการหาสาเหตุว่าทำไมทีมบริการลูกค้าบางทีมจึงมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ในขณะที่ทีมอื่นซึ่งดูแล้วไม่แตกต่างกันกลับมีผลการปฏิบัติงานย่ำแย่ และตัวชี้วัดทั้งหมดที่ใช้ก็ไม่มีตัวไหนบ่งบอกว่าอะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีมแตกต่างกัน เรื่องนี้ยิ่งตอกย้ำสมมติฐานของเขาที่ว่าการสร้างทีมนั้นเป็นศิลปะ ไม่ใช่วิทยาศาสตร์

แต่ความจริงกลับตรงกันข้าม โดยทีมงานของเราที่ศูนย์วิจัยด้าน Human Dynamics ของสถาบัน MIT ได้ระบุลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกมา โดยสมาชิกในทีมงานแบบนี้มีทั้งพลัง ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันมากกว่าทีมอื่นอย่างมาก สิ่งเหล่านี้สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน และวัดผลในเชิงปริมาณได้ ซึ่งเรื่องสำคัญที่สุดในที่นี้อาจเป็นการที่เราสามารถสอนให้ทีมงานพัฒนาสิ่งเหล่านี้ได้

ทำไมรูปแบบการสื่อสารจึงมีความสำคัญมาก

อาจดูไม่น่าเชื่อที่วิธีการสื่อสารของเรามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่เราสื่อสารออกไปเสียอีก

แต่ถ้าเราหันมาพิจารณาวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน เราจะเห็นว่าภาษาเพิ่งถูกพัฒนาขึ้นมาได้ไม่นานเมื่อเทียบกับวิวัฒนาการด้านอื่น และส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการส่งสัญญาณในยุคก่อนที่มนุษย์ใช้เพื่อสื่อสารถึงอำนาจที่เหนือกว่า ความสนใจและอารมณ์ความรู้สึกระหว่างกัน ซึ่งในปัจจุบัน รูปแบบการสื่อสารจากสมัยโบราณก็ยังคงมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจและทำงานร่วมกันของเราอยู่

ให้คุณคิดว่ามนุษย์ยุคก่อนใช้วิธีใดในการแก้ปัญหา ภาพที่ผุดขึ้นมาอาจเป็นคนกลุ่มหนึ่งที่นั่งล้อมรอบกองไฟ และผลัดกันเสนอแนะความคิดเห็นของตน (ในฐานะทีม) นำข้อสังเกตต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกัน และแสดงออกว่าตนเองสนใจหรือเห็นด้วยกับความคิดด้วยการพยักหน้า การแสดงท่าทาง หรือการส่งสัญญาณด้วยเสียง ซึ่งถ้ามีใครไม่ช่วยเสนอแนะ หรือส่งสัญญาณว่าตนเองสนใจหรือเห็นด้วยกับความคิดใดบ้าง สมาชิกในกลุ่มก็จะมีข้อมูลให้พิจารณาน้อยลงและตัดสินใจได้ไม่ดีเท่าที่ควร จนอาจทำให้ต้องหิวท้องกิ่วเพราะออกไปล่าอาหารไม่สำเร็จ

การสื่อสาร : ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ

เมื่อผู้เขียนเริ่มศึกษาพฤติกรรมของทีมงานที่ *"เข้ากันได้ดี"* ผู้เขียนสังเกตว่าทีมงานแบบนี้มีการสื่อสารกันในแบบเฉพาะของตัวเอง ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะไม่เข้าใจสิ่งที่สมาชิกในทีมพูดกันก็ตาม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการมีประสิทธิภาพสูงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่คนในทีมหยิบยกมาพูดกัน แต่อยู่ที่วิธีการสื่อสารกันต่างหาก อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมส่วนใหญ่กลับไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องการสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทีม จึงได้ตัดสินใจศึกษาเรื่องนี้อย่างละเอียด

ผู้เขียนได้ทำการศึกษาบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมเพื่อค้นหาบริษัทที่มีทีมงานในลักษณะคล้ายกัน แต่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งผู้เขียนได้เลือกทีมงานหลายแบบมาทำการศึกษา เช่น ทีมงานสร้างนวัตกรรม ทีมงานประจำหอผู้ป่วยในของโรงพยาบาล ทีมติดต่อลูกค้าของธนาคาร ทีมปฏิบัติงานสนับสนุน ทีมงาน Call center

ผู้เขียนให้สมาชิกทุกคนของทีมงานเหล่านี้ติดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้กับตัว เพื่อที่อุปกรณ์ดังกล่าวจะได้เก็บข้อมูลพฤติกรรมการสื่อสารของแต่ละคนไว้ เช่น น้ำเสียง ภาษากาย คนที่พูดคุยด้วย และความถี่ในการคุยกับคนนั้น เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเครื่องยืนยันว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จเสมอ และทำให้พบว่ารูปแบบการสื่อสารเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของทีมที่สำคัญที่สุด โดยมีความสำคัญเท่ากับปัจจัยอื่น ๆ รวมกัน เช่น ระดับสติปัญญาของแต่ละคนในทีม บุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ และเนื้อหาสาระของสิ่งที่พูดคุยกันในทีม

แนวคิดโดยสรุป

อะไรทำให้ทีมงานบางทีมมีผลงานที่โดดเด่นอยู่เสมอ ในขณะที่ทีมงานอื่นซึ่งมีลักษณะเหมือนกันกลับทำผลงานได้ย่ำแย่ ทีมนักวิจัยประจำศูนย์ Human Dynamics ของสถาบัน MIT ที่นำทีมโดย Sandy Pentland จึงทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบของเรื่องนี้ โดยหวังว่าจะถอดรหัสปัจจัยที่ทำให้ทีมงานเข้ากันได้ดี ทีมวิจัยได้ขอให้สมาชิกในทีมงานจากหลากหลายโครงการและอุตสาหกรรม (ผู้ที่เข้าร่วมการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,500 คน) ติดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้กับตัว เพื่อให้อุปกรณ์ดังกล่าวเก็บข้อมูลพฤติกรรมทางสังคมของพวกเขาเป็นเวลาหลายสัปดาห์ในแต่ละครั้ง

ข้อมูลที่ได้มาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการสื่อสารเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของทีมที่สำคัญที่สุด โดยมีความสำคัญเท่ากับปัจจัยอื่น ๆ รวมกัน เช่น ระดับสติปัญญาของแต่ละคนในทีม บุคลิกภาพ และความสามารถของคนในทีม ซึ่งที่จริงแล้วทีมนักวิจัยคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าทีมงานใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ด้วยการพิจารณาแค่ข้อมูลการสื่อสารของคนในทีม โดยที่ไม่ต้องพบปะกับสมาชิกในทีมด้วยซ้ำ

ผู้เขียนบทความนี้ได้เผยความลับที่ได้จากผลการศึกษา และแสดงให้เห็นว่าใครก็สามารถสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมได้ โดยเขาระบุลักษณะสำคัญ

3 ประการของรูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งได้แก่ *ระดับการสื่อสาร (Energy) การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ (Engagement)* และ *การสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration)* จากข้อมูลดังกล่าว ผู้เขียนสามารถกำหนดรูปแบบของทีมที่เหมาะสมกับการสื่อสารแต่ละแบบได้ และที่สำคัญผู้เขียนสังเกตเห็นว่าเมื่อทีมกำหนดแบบแผนพฤติกรรมการสื่อสารที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนการสื่อสารภายในทีมเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนด ทีมก็จะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างมากเลยทีเดียว

"สำหรับเพื่อการศึกษาเท่านั้น ห้ามมิให้นำไปใช้ในเชิงพาณิชย์"

ตัวอย่างเช่น รูปแบบการสื่อสารช่วยอธิบายว่าทำไมทีมงาน Call center แต่ละทีมของธนาคารแห่งนี้จึงมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาก ทั้งที่ดูเหมือนว่าแต่ละทีมมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ ในการศึกษาครั้งนี้ มีทีมงานจำนวนหนึ่งที่ติดอุปกรณ์ของผู้เขียนไว้กับตัวเป็นเวลา 6 สัปดาห์ และเมื่อผู้เขียนกับผู้ร่วมทีมวิจัย (เพื่อนร่วมงานของผู้เขียนที่ Sociometric Solutions ซึ่งประกอบด้วย Taemin Kim, Daniel Olguin และ Ben Waber) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมา เราพบว่าสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลิตภาพของทีม (Productivity) ได้ดีที่สุดก็คือ ระดับการสื่อสาร และการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ของคนในทีมที่เกิดขึ้นนอกห้องประชุม ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่อธิบายว่าทำไมแต่ละทีมจึงทำงานได้คุ้มค่าไม่เท่ากัน

หลังจากพิจารณาข้อมูลดังกล่าว เราจึงแนะนำให้ผู้บริหาร Call center ปรับเปลี่ยนเวลาพักดื่มกาแฟของพนักงาน โดยให้ทุกคนได้พักในเวลาเดียวกัน เพื่อให้แต่ละคนได้ใช้เวลาพบปะพูดคุยกับคนในทีมนอกโต๊ะทำงานมากขึ้น ถึงแม้ว่าคำแนะนำดังกล่าวจะขัดกับแนวปฏิบัติมาตรฐานเรื่องการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารคนนี้รู้สึกสิ้นหวังจนทำอะไรไม่ถูก จึงยอมที่จะลองทำตามคำแนะนำของเรา ซึ่งก็ออกมาได้ผลดี กล่าวคือ ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย (AHT) ของทีมที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีนั้นลดลงกว่า 20% และ AHT ของทั้งศูนย์ Call center ลดลง 8% และในปัจจุบัน ผู้บริหารคนนี้ได้เปลี่ยนเวลาพักของ Call center ทั้ง 10 แห่งของธนาคาร (ซึ่งรวมแล้วมีพนักงานทั้งสิ้น 25,000 คน) และคาดการณ์ว่าผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทได้ 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี นอกจากนี้ ความพึงพอใจของพนักงาน Call center แต่ละแห่งยังเพิ่มขึ้น โดยมีบางแห่งที่เพิ่มขึ้นกว่า 10% ด้วยซ้ำ

บริษัททั้งเล็กและใหญ่ต่างมีศักยภาพที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกันนี้ โดยบริษัทสามารถนำเครื่องมือและข้อมูลที่จำเป็นมาใช้เพื่อวิเคราะห์หาวิธีสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ จึงกล่าวได้ว่าการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมนั้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง

รูปแบบการสื่อสาร ที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ

เมื่อเรารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ความรู้สึกนั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่เป็นผลมาจากความสามารถติดตัวของเราในการประมวลผลที่ได้จากสัญญาณที่เราส่งและรับระหว่างการสื่อสารที่เกิดขึ้นนับหลายร้อยครั้ง

ที่ผ่านมาเรายังไม่สามารถบันทึกข้อมูลของสัญญาณที่รับส่งระหว่างการสื่อสารที่จะทำให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมทีมงานจึงเข้ากันได้ โดยการสังเกตการณ์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถเก็บรายละเอียดพฤติกรรมที่แต่ละคนในทีมแสดงออกมาได้อย่างครบถ้วน สิ่งที่เราได้จึงมีแค่ความรู้สึกอย่างแรงกล้าว่าองค์ประกอบอะไรบ้างที่ทำให้ทีมนั้นยอดเยี่ยม เช่น ภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี การมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน การระดมความคิดกันอย่างดีเยี่ยม

แต่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายและอุปกรณ์ตรวจจับ (Sensor) ช่วยให้เราสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าวได้ และทำให้เราวัดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพที่ยากจะอธิบายได้ ซึ่งในขณะนี้อุปกรณ์ของเราที่พัฒนาขึ้นในศูนย์วิจัยของ MIT ได้รับการปรับปรุง

"สำเนาเพื่อการศึกษาและอ้างอิงเท่านั้น"

จนมาถึงรุ่นที่ 7 แล้ว โดยอุปกรณ์ดังกล่าวสามารถเก็บข้อมูลได้พร้อมกันมากกว่า 100 จุดต่อนาที และไม่เกะกะจนส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการทดลอง (จากบันทึกการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ของเรา ทำให้พบว่าในช่วงแรกผู้ที่เข้าร่วมการทดลองรู้สึกตัวอยู่เสมอว่าติดอุปกรณ์อยู่ จึงทำให้การแสดงออกของพวกเขาไม่เป็นธรรมชาติ แต่ส่วนใหญ่ความรู้สึกนั้นจะค่อย ๆ หายไปภายใน 1 ชั่วโมง) เราได้นำอุปกรณ์นี้ไปใช้กับการศึกษาองค์กร 21 แห่งในช่วงเวลากว่า 7 ปีที่ผ่านมา โดยใช้วัดรูปแบบการสื่อสารของคนจำนวนประมาณ 2,500 คน ซึ่งการเก็บข้อมูลอาจใช้เวลาถึง 6 สัปดาห์ในบางกรณี

หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว เราจึงทำการระบุแบบแผนพฤติกรรมการสื่อสารของคนส่วนใหญ่ที่แสดงออกมาในการใช้ชีวิตประจำวันของพวกเขาอย่างละเอียด อุปกรณ์ดังกล่าวทำให้ได้ *"ตัวชี้วัดทางสังคม (Sociometrics)"* หรือตัวชี้วัดการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล เช่น น้ำเสียงที่พวกเขาใช้ พวกเขาหันหน้าเข้าหากันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์กันหรือไม่ พวกเขาแสดงท่าทางออกมามากน้อยแค่ไหน พวกเขาพูด รับฟัง และขัดจังหวะอีกฝ่ายมากน้อยแค่ไหน และยังวัดได้แม้แต่ระดับการแสดงออกและการเอาใจเขามาใส่ใจเราของคนเหล่านี้ด้วย ซึ่งเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากแต่ละคนในทีมมาเปรียบเทียบกับข้อมูลผลการปฏิบัติงานแล้ว เราก็สามารถระบุรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จออกมาได้ในที่สุด

รูปแบบการสื่อสารไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทและเป้าหมายของทีม กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารที่ทำให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่แตกต่างกันมากนักสำหรับทีมแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็นทีม Call center ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพในการให้บริการ ทีมสร้างนวัตกรรมของบริษัท

ผู้ผลิตยาที่พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทีมผู้บริหารอาวุโสที่หวังว่าจะปรับปรุงภาวะผู้นำให้ดีขึ้น โดยข้อมูลจากทีมที่มีผลงานดีนั้นจะมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน จนสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อคาดการณ์ความสำเร็จของทีม โดยที่ไม่ต้องพบปะกับสมาชิกในทีมนั้นด้วยซ้ำไป

ตัวอย่างเช่น เราสามารถคาดการณ์ได้ว่าทีมงานใดจะชนะการประกวดแผนธุรกิจดีเด่น โดยพิจารณาแค่ข้อมูลที่เก็บจากอุปกรณ์ตรวจจับที่ติดตัวสมาชิกในทีมระหว่างที่พวกเขามีปฏิสัมพันธ์กันในงานเลี้ยงรับรองงานหนึ่ง (อ่านเพิ่มเติมจากบทความเรื่อง *"Defend Your Research: We Can Measure the Power of Charisma"* ในวารสาร HBR ฉบับมกราคม - กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2010) และเราสามารถประมาณการผลตอบแทนจากการลงทุนของทีมได้ด้วยการใช้เพียงข้อมูลที่เก็บมาระหว่างการเจรจาต่อรองของคนในทีมเท่านั้น นอกจากนี้ ยังคาดเดาได้ด้วยว่าวันไหนที่สมาชิกในทีมจะ *"ทำงานได้มาก"* หรือ *"คิดอะไรที่สร้างสรรค์ได้"*

ข้อมูลดังกล่าวยังเผยให้เห็นด้วยว่าทีมที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะเด่น ๆ ที่เหมือนกันอยู่หลายประการดังนี้

"สำหรับเนื้อหาการสอนเท่านั้น ห้ามนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์"

1.

ทุกคนในทีมพูดพอ ๆ กับที่รับฟังคนอื่น โดยแสดงความเห็นอย่างสั้น ๆ และสุภาพ

2.

สมาชิกในทีมมองหน้ากันเวลาที่พูดคุย บทสนทนาและท่าทางของพวกเขาก็แสดงให้เห็นถึงระดับการมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม

3.

สมาชิกแต่ละคนติดต่อสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่ใช่แค่สร้างสัมพันธ์กับหัวหน้าทีมเท่านั้น

4.

สมาชิกในทีมมีช่องทางที่จะพูดคุยกันนอกรอบอยู่เสมอ

5.

สมาชิกในทีมมีช่วงพักการทำงานด้วยกัน เมื่อได้ข้อมูลใหม่ ๆ ก็จะนำข้อมูลกลับมาเปิดเผยให้คนในทีมรับรู้

นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลยังทำให้รู้ความจริงที่น่าประหลาดใจอีกอย่างหนึ่งด้วย นั่นคือ การใช้เหตุผลและความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคนมีผลกับความสำเร็จของทีมน้อยกว่าที่คิด โดยวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมไม่ใช่การเลือกสมาชิกแต่ละคนจากความฉลาดหรือความสำเร็จที่ผ่านมาของพวกเขา แต่เป็นการเรียนรู้วิธีการสื่อสารของคนเหล่านี้ แล้วกำหนดและชี้แนะแนวทางที่เหมาะสมให้คนในทีม เพื่อให้การสื่อสารของพวกเขาเป็นแบบที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จต่างหาก

องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสาร

การศึกษาวิจัยของเราทำให้สามารถระบุองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม โดยองค์ประกอบแรกคือ *ระดับการสื่อสาร (Energy)* ซึ่งวัดได้ด้วยจำนวนครั้งและลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลในที่นี้หมายถึง การให้ความคิดเห็น และการแสดงออกถึงการรับรู้ เช่น การตอบรับ หรือการผงกศีรษะ ซึ่งการสนทนาโดยทั่วไปจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะนี้เกิดขึ้นหลายครั้ง และการแลกเปลี่ยนข้อมูลก็อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันเมื่อมีการสื่อสารกันของคนในทีม

รูปแบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดมูลค่ามากที่สุดคือการพูดคุยกันต่อหน้า ที่รองลงมาคือการสื่อสารทางโทรศัพท์หรือการประชุมทางไกลแบบเห็นหน้า แต่สิ่งหนึ่งที่พึงระวังคือ เทคโนโลยีการสื่อสารเหล่านี้จะมีประสิทธิผลน้อยลง เมื่อคนที่เข้าร่วมการสนทนาหรือการประชุมมีจำนวนมากขึ้น ส่วนการสื่อสารแบบที่ทำให้เกิดมูลค่าน้อยที่สุดคือการสื่อสารผ่านอีเมลและการส่งข้อความทางโทรศัพท์ (เราเก็บข้อมูลการสื่อสารในรูปแบบ

ห้องสมุดโพธิเวช

ดังกล่าวโดยไม่ได้ใช้อุปกรณ์ติดตัว แต่จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันต่อหน้าก็พอจะเป็นตัววัดระดับการสื่อสารได้คร่าว ๆ) โดยคะแนนวัดระดับการสื่อสารของแต่ละคนในทีมนั้น คำนวณได้จากจำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ถ่วงน้ำหนักด้วยมูลค่าของการสื่อสารแต่ละแบบที่เกิดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล จากนั้นจึงนำคะแนนของแต่ละคนมาหาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนของทั้งทีม

ระดับการสื่อสารภายในทีมอาจเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น สำหรับทีมวิจัยของผู้เขียนที่สถาบัน MIT นั้น ในบางครั้งเราจะประชุมกันเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารล่าสุดเกี่ยวกับงานที่จะจัดขึ้น การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และรายละเอียดปลีกย่อยด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการประชุมดังกล่าวมีระดับการสื่อสารที่ต่ำอยู่แล้วตามปกติ แต่เมื่อมีใครคนหนึ่งประกาศให้คนในทีมรู้ว่าเขาค้นพบอะไรใหม่ ความตื่นเต้นและความกระตือรือร้นที่จะสื่อสารกันนั้นพุ่งสูงขึ้นทันที เพราะสมาชิกในทีมต่างแย่งกันพูดคุยในเวลาเดียวกัน

องค์ประกอบสำคัญด้านที่สองของการสื่อสารคือ *การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ (Engagement)* ซึ่งสะท้อนถึงการกระจายตัวของการสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีม ตัวอย่างเช่น ในทีมงานที่มีสมาชิก 3 คน การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์กันเป็นผลมาจากระดับการสื่อสารโดยเฉลี่ยระหว่างสมาชิก A กับสมาชิก B สมาชิก A กับสมาชิก C และสมาชิก B กับสมาชิก C ซึ่งถ้าสมาชิกทุกคนในทีมมีการสื่อสารกันอย่างเท่าเทียมและอยู่ในระดับสูงพอสมควร การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ของคนในทีมก็จะสูงด้วยเช่นกัน ส่วนทีมที่มีสมาชิกส่วนหนึ่งสื่อสารกันในระดับสูง แต่สมาชิกที่เหลือกลับไม่ค่อยมีส่วนร่วม ก็จะทำให้ทีมนั้นไม่สามารถสร้างผลงาน

ออกมาได้ เมื่อผู้เขียนสังเกตการตัดสินใจลงทุนของทีมต่าง ๆ ผู้เขียนพบว่า ทีมที่สมาชิกในทีมบางคนเท่านั้นที่มีส่วนร่วม จะทำการตัดสินใจได้แย่กว่า (สร้างผลกำไรได้น้อยกว่า) ทีมที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งเรื่องนี้เกิดขึ้นเป็นปกติสำหรับทีมที่สมาชิกอยู่ห่างไกลกันจนต้องพูดคุยกันผ่านทางโทรศัพท์เป็นส่วนใหญ่

องค์ประกอบสำคัญด้านที่สามของการสื่อสารคือ *การสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration)* ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมกับคนภายนอกทีม หรือกล่าวได้ว่าเป็นระดับการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างทีมหนึ่ง ๆ กับทีมอื่น โดยผู้เขียนพบว่าทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะพยายามติดต่อสานสัมพันธ์กับคนนอกทีม เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับทีมงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ อย่างเช่น ทีมที่รับผิดชอบงานด้านการสร้างนวัตกรรม ที่ต้องการมุมมองที่แปลกใหม่อยู่เสมอ

เราวัดระดับการสื่อสารกับคนภายนอกด้วยการนำอุปกรณ์ตรวจจับไปใช้กับคนหลากหลายกลุ่มในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงศูนย์วิจัย Media Lab ที่สถาบัน MIT และฝ่ายการตลาดของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง ที่มีทีมมากมายดูแลรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันออกไป

ข้อมูลของเราแสดงให้เห็นว่าระดับการสื่อสารกับคนภายนอก กับการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ของคนในทีมนั้นยากที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน ถึงแม้องค์ประกอบทั้งสองจะดีสำหรับทีมก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะสมาชิกในทีมต้องทุ่มเทให้กับสองสิ่งที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ ยิ่งทุ่มเทให้กับคนในทีมของตัวเองมากเท่าไร (การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์) พวกเขาก็ยิ่งมีแรงและเวลาเหลือไปให้กับคนนอกทีมน้อยลงเท่านั้น (การสื่อสารกับคนภายนอก) หรือไม่ก็ตรงกันข้าม

อย่างไรก็ตามสมาชิกในทีมต้องทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน ทีมที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทีมที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์นั้น คนในทีมจะสื่อสารกับคนนอกทีมเพื่อค้นหาความคิดใหม่ สลับกันไปกับการมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับคนในทีม เพื่อนำเอาความคิดที่ได้จากคนนอกมาผนวกเข้ากับความคิดของคนในทีม ซึ่งเกือบครึ่งหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่ทีมงานวิจัยของ MIT Media Lab ได้มานั้น ล้วนเป็นผลมาจากการสื่อสารในรูปแบบดังกล่าว และจากการศึกษารูปแบบการสื่อสารของทีมงานในศูนย์วิจัยด้านอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ก็ทำให้เราสามารถแยกทีมที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง กับทีมที่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ออกจากกันได้ด้วยปัจจัยเหล่านี้ โดยการแยกแยะดังกล่าวมีความถูกต้องแม่นยำเกือบ 90% เลยทีเดียว

ข้อมูลจากการสังเกตการณ์

บางคนอาจกล่าวว่าองค์ประกอบของการสื่อสาร อันได้แก่ ระดับการสื่อสาร การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารกับคนภายนอก เป็นสิ่งที่น่าจะเห็นชัดอยู่แล้วว่ามีความสำคัญ แต่ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยของเราช่วยเสริมความรู้ที่สืบทอดกันมาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ โดยทำให้การสังเกตการณ์ของเรามีความแม่นยำอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งยังทำให้ประเมินและวัดผลการสื่อสารของทีมในเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจนด้วย

ตัวอย่างเช่น ตอนนี้เรารู้แล้วว่าผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละทีมนั้น มี 35% ที่เกิดจากจำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันต่อหน้าระหว่างสมาชิกในทีมที่ไม่เท่ากัน และเรารู้ว่าจำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในทีมที่ *"เหมาะสม"* จะอยู่ที่หลายสิบครั้งต่อ 1 ชั่วโมงการทำงาน แต่หากการแลกเปลี่ยนดังกล่าวเกิดขึ้นมากเกินกว่าระดับ

ที่เหมาะสม ผลการปฏิบัติงานของทีมจะกลับกลายเป็นแย่ลงไป นอกจากนี้เราแน่ใจว่าในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น สมาชิกแต่ละคนจะใช้เวลารับฟังหรือพูดคุยกับคนในทีมครึ่งหนึ่งของเวลาทั้งหมดที่ใช้กับทีม และเมื่อต้องพูดให้สมาชิกทุกคนฟังพร้อมกัน สมาชิกแต่ละคนก็จะพูดให้สั้น ตรงประเด็น และใช้เวลาเท่าที่เหมาะสม ส่วนเวลาอีกครึ่งหนึ่งที่เหลือนั้น พวกเขาจะใช้ไปกับการพูดคุยแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกคนอื่น โดยมักเป็นการคุยกันในเวลาสั้น ๆ เท่านั้น ถึงแม้อาจดูเหมือนว่าการพูดคุยกันนอกรอบแบบนี้น่าจะทำให้คนในทีมเสียสมาธิ มากกว่าที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของทีมดีขึ้น แต่ข้อมูลที่ได้มาก็เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่าการพูดคุยกันในลักษณะดังกล่าวช่วยได้จริง

เราพบว่าเวลาที่ใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ไม่เว้นแม้แต่ทีมที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างทีมงานใน Call center

หากไม่มีข้อมูลในมือแล้ว ก็ไม่มีทางที่จะทำความเข้าใจได้ว่าการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์แบบใดที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของบริษัทซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งที่เพิ่งก่อตั้งได้ไม่นานคิดว่าพวกเขาสามารถส่งเสริมการสื่อสารกันระหว่างพนักงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้นได้ด้วยการจัด *"การประชุมเบียร์"* และงานเลี้ยงอื่น ๆ แต่ข้อมูลที่เก็บจากอุปกรณ์ติดตัวพนักงานแสดงให้เห็นว่า งานเลี้ยงที่จัดขึ้นทั้งหมดแทบไม่มีผลกับการสื่อสารของพนักงาน โดยข้อมูลกลับเผยให้เห็นว่าการใช้โต๊ะรับประทานอาหารกลางวันในบริษัทที่มีความยาวมากกว่าเดิม เพื่อให้คนที่ไม่รู้จักได้นั่งด้วยกันต่างหากที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการสื่อสารของพนักงาน

ข้อมูลดังกล่าวทำให้ได้เห็นว่าการสื่อสารกับคนภายนอกก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยการหาทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำอยู่แล้ว แต่งานวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้ทำเรื่องนี้อย่างถูกต้อง โดยองค์กรหลายแห่งที่เราศึกษานั้นหาคำแนะนำจากแหล่งเดิม ๆ ซ้ำแล้วซ้ำเล่า และจะทำแค่ในบางช่วงเวลาเท่านั้น (เช่น เวลาที่จัดทำกรณีศึกษา หรือทำการประเมินผลหลังจบโครงการ) อย่างไรก็ตาม ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดในบรรดาทีมทั้งหมดที่เราทำการศึกษา จะแสวงหามุมมองใหม่ ๆ จากคนกลุ่มอื่นที่อยู่ใน (และนอก) องค์กรอยู่เสมอ

วิธีการใช้ข้อมูล

เราสามารถใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการหาวิธีที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมแต่ละคน และของทีมงานโดยรวม ซึ่งสามารถทำได้ด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

"สำหรับเพื่อการศึกษาและอ้างอิงเท่านั้น"

สามารถยืมและติดตามหนังสือใหม่ได้ที่ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ Walai Autolib

http://lib.rmutp.ac.th/Catalog/BibItem.aspx?BibID=b00102250

View map | Multi view

Title	การบริหารทีมงาน = On teams / โดย Alex pentland & Jon R. Katzenbach ; ผู้แปล : ณัฐยา สินตระการผล.
Author	เพนท์แลนด์, อเล็กซ์
Publication	กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2560
Edition	ครั้งที่พิมพ์ 1
Detail	354 หน้า. : ภาพประกอบ ; 21 ซม
Subject	กลุ่มทำงาน.(+) การบริหารงานบุคคล.(+) การบริหารทีมงาน.(+) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.(+) การจัดการ.(+) นักบริหาร.(+)
Location	CHL, BCL
Source Types	Book

Review

Member reviews (0)

Add Your Review

My List

Sign in for save My list.

Share

Share |

"สำหรับเพื่อการศึกษาและอ้างอิงเท่านั้น"