



Harvard
Business
Review
Press

HBR'S
10 MUST
READS

การบริหาร ทีมงาน On Teams

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



Harvard
Business
Review
Press

HBR'S
10 MUST
READS

การบริหาร ทีมงาน On Teams

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

การบริหารทีมงาน

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Teams*

โดย : ALEX PENTLAND & JON R. KATZENBACH

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : ณิชฐยา ลินตระกูลผล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กุมภาพันธ์ 2560

HBR's 10 Must Reads on Teams

Original work copyright © 2013 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai translation rights ©2017 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด
จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
โทร. 0-2530-4114 (8 คู่สาย)

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เพนธ์แลนด์, อเล็กซ์.

การบริหารทีมงาน. --กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2560.

354 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การบริหารทีมงาน. I. แคทเซนบาส, จอน อาร์, ผู้แต่งร่วม.
II. ณิชฐยา ลินตระกูลผล, ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง.

658.4022

ISBN 978-974-414-412-6

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

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

ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานด้วยการช่วยให้พวกเขา

เห็นความก้าวหน้าของตัวเอง

Teresa M. Amabile และ Steven J. Kramer _____

154

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
เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญ _____	352

HBR'S
10 MUST
READS

ကျွန်ုပ်တို့၏

การสร้าง ทีมงานชั้นยอด

ความลับของทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพสูง

โดย Alex “Sandy” Pentland

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

แล้วทำไมผู้จัดการแผนก Call center ของธนาคารชั้นนำแห่งหนึ่งจึงประสบปัญหาในการหาสาเหตุว่าทำไมทีมบริการลูกค้าบางทีมจึงมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ในขณะที่ทีมอื่นซึ่งดูแล้วไม่แตกต่างกันกลับมีผลการปฏิบัติงานย่ำแย่ และตัวชี้วัดทั้งหมดที่ใช้ก็ไม่มีตัวไหนบ่งบอกว่าอะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีมแตกต่างกัน เรื่องนี้ยังตอกย้ำสมมติฐานของเขาที่ว่า การสร้างทีมนั้นเป็นศิลปะ ไม่ใช่วิทยาศาสตร์

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



ทำไมรูปแบบการสื่อสารจึงมีความสำคัญมาก

อาจดูไม่น่าเชื่อที่วิธีการสื่อสารของเรามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่เราสื่อสารออกไปเสียอีก

แต่ถ้าเราหันมาพิจารณาวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน เราจะเห็นว่าภาษาเพิ่งถูกพัฒนาขึ้นมาได้ไม่นานเมื่อเทียบกับวิวัฒนาการด้านอื่น และส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการส่งสัญญาณในยุคก่อนที่มนุษย์ใช้เพื่อสื่อสารถึงอำนาจที่เหนือกว่า ความสนใจ และอารมณ์ความรู้สึกระหว่างกัน ซึ่งในปัจจุบัน รูปแบบการสื่อสารจากสมัยโบราณก็ยังคงมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจและทำงานร่วมกันของเราอยู่

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



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 ซึ่ง ได้แก่ *ระดับการสื่อสาร (Energy)* *การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ (Engagement)* และ *การสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration)* จาก ข้อมูลดังกล่าว ผู้เขียนสามารถกำหนดรูปแบบของทีมที่เหมาะสมกับการ สื่อสารแต่ละแบบได้ และที่สำคัญผู้เขียนสังเกตเห็นว่าเมื่อทีมกำหนด แบบแผนพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนการสื่อสาร ภายในทีมเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนด ทีมก็จะสามารถปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างมากเลยทีเดียว

ตัวอย่างเช่น รูปแบบการสื่อสารช่วยอธิบายว่าทำไมทีมงาน Call center แต่ละทีมของธนาคารแห่งนี้จึงมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาก ทั้งที่ดูเหมือนว่าแต่ละทีมมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ ในการศึกษาครั้งนี้ มีทีมงานจำนวนหนึ่งที่ดีต่ออุปกรณ์ของผู้เขียนไว้กับตัวเป็นเวลา 6 สัปดาห์ และเมื่อผู้เขียนกับผู้ร่วมทีมวิจัย (เพื่อนร่วมงานของผู้เขียนที่ Sociometric Solutions ซึ่งประกอบด้วย Taemin Kim, Daniel Olguin และ Ben Waber) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมา เราพบว่าสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลผลิตภาพของทีม (Productivity) ได้ดีที่สุดก็คือ ระดับการสื่อสาร และการมีส่วนร่วมและ ปฏิสัมพันธ์ของคนในทีมที่เกิดขึ้นนอกห้องประชุม ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้เป็น สิ่งที่อธิบายว่าทำไมแต่ละทีมจึงทำงานได้คุ้มค่าไม่เท่ากัน

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

บริษัททั้งเล็กและใหญ่ต่างมีศักยภาพที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกันนี้ โดยบริษัทสามารถนำเครื่องมือและข้อมูลที่จำเป็นมาใช้เพื่อวิเคราะห์หาวิธีสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ จึงกล่าวได้ว่าการสร้างทีมที่ยอดเยียมนั้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง

รูปแบบการสื่อสาร ที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ

เมื่อเรารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ความรู้สึกนั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่เป็นผลมาจากความสามารถติดตัวของเราในการประมวลผลที่ได้จากสัญญาณที่เราส่งและรับระหว่างการสื่อสารที่เกิดขึ้นนับหลายร้อยครั้ง

ที่ผ่านมาเรายังไม่สามารถบันทึกข้อมูลของสัญญาณที่รับส่งระหว่างการสื่อสารที่จะทำให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมทีมงานจึงเข้ากันได้ โดยการสังเกตการณ์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถเก็บรายละเอียดพฤติกรรมของแต่ละคนในทีมแสดงออกมาได้อย่างครบถ้วน สิ่งที่เราได้จึงมีแค่ความรู้สึกอย่างแรงกล้าว่าองค์ประกอบอะไรบางอย่างที่ทำให้ทีมนั้นยอดเยี่ยม เช่น ภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี การมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน การระดมความคิดกันอย่างดีเยี่ยม

แต่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายและอุปกรณ์ตรวจจับ (Sensor) ช่วยให้เราสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าวได้ และทำให้เราวัดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพที่ยากจะอธิบายได้ ซึ่งในขณะนี้อุปกรณ์ของเราที่พัฒนาขึ้นในศูนย์วิจัยของ MIT ได้รับการปรับปรุง

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

หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว เราจึงทำการระบุแบบแผนพฤติกรรมการสื่อสารของคนส่วนใหญ่ที่แสดงออกมาในการใช้ชีวิตประจำวันของพวกเขาอย่างละเอียด อุปกรณ์ดังกล่าวทำให้ได้ “ตัวชี้วัดทางสังคม (Sociometrics)” หรือตัวชี้วัดการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล เช่น น้ำเสียงที่พวกเขาใช้ พวกเขาหันหน้าเข้าหากันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์กันหรือไม่ พวกเขาแสดงท่าทางออกมาอย่างน้อยแค่ไหน พวกเขาพูด รับฟัง และขัดจังหวะอีกฝ่ายอย่างน้อยแค่ไหน และยั้งวัดได้แม้แต่ระดับการแสดงออกและการเอาใจเขามาใส่ใจเราของคนเหล่านี้ด้วย ซึ่งเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากแต่ละคนในทีมมาเปรียบเทียบกับข้อมูลผลการปฏิบัติงานแล้ว เราก็สามารถระบุรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จออกมาได้ในที่สุด

รูปแบบการสื่อสารไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทและเป้าหมายของทีม กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารที่ทำให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่แตกต่างกันมากนักสำหรับทีมแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็นทีม Call center ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพในการให้บริการ ทีมสร้างนวัตกรรมของบริษัท

ผู้ผลิตยาที่พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทีมผู้บริหารอาวุโสที่หวังว่าจะปรับปรุงภาวะผู้นำให้ดีขึ้น โดยข้อมูลจากทีมที่มีผลงานดีนั้นจะมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน จนสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อคาดการณ์ความสำเร็จของทีม โดยที่ไม่ต้องพบปะกับสมาชิกในทีมนั้นด้วยซ้ำไป

ตัวอย่างเช่น เราสามารถคาดการณ์ได้ว่าทีมงานใดจะชนะการประกวดแผนธุรกิจดีเด่น โดยพิจารณาแค่ข้อมูลที่เก็บจากอุปกรณ์ตรวจจับที่ติดตั้งสมาชิกในทีมระหว่างที่พวกเขาปฏิบัติสัมพันธ์กันในงานเลี้ยงรับรองงานหนึ่ง (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

1.

ทุกคนในทีมพูดพอ ๆ กับที่รับฟังคนอื่น โดยแสดงความเห็นอย่างสั้น ๆ และสุภาพ

2.

สมาชิกในทีมมองหน้ากันเวลาที่พูดคุย บทสนทนาและท่าทางของพวกเขา ก็แสดงให้เห็นถึงระดับการมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม

3.

สมาชิกแต่ละคนติดต่อสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่ใช่แค่สร้างสัมพันธ์กับหัวหน้าทีมเท่านั้น

4.

สมาชิกในทีมมีช่องทางที่จะพูดคุยกันนอกกรอบอยู่เสมอ

5.

สมาชิกในทีมมีช่วงพักการทำงานด้วยกัน เมื่อได้ข้อมูลใหม่ ๆ ก็จะนำข้อมูลกลับมาเปิดเผยให้คนในทีมรับรู้

นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลยังทำให้รู้ความจริงที่น่าประหลาดใจอีกอย่างหนึ่งด้วย นั่นคือ การใช้เหตุผลและความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคนมีผลกับความสำเร็จของทีมน้อยกว่าที่คิด โดยวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมไม่ใช่การเลือกสมาชิกแต่ละคนจากความฉลาดหรือความสำเร็จที่ผ่านมาของพวกเขา แต่เป็นการเรียนรู้วิธีการสื่อสารของคนเหล่านี้ แล้วกำหนดและชี้แนะแนวทางที่เหมาะสมให้คนในทีม เพื่อให้การสื่อสารของพวกเขาเป็นแบบที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จต่างหาก

องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสาร

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

รูปแบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดมูลค่ามากที่สุดคือการพูดคุยกันต่อหน้า ที่รองลงมาคือการสื่อสารทางโทรศัพท์หรือการประชุมทางไกลแบบเห็นหน้า แต่สิ่งหนึ่งที่พึงระวังคือ เทคโนโลยีการสื่อสารเหล่านี้จะมีประสิทธิผลน้อยลง เมื่อคนที่เข้าร่วมการสนทนาหรือการประชุมมีจำนวนมากขึ้น ส่วนการสื่อสารแบบที่ทำให้เกิดมูลค่าน้อยที่สุดคือการสื่อสารผ่านอีเมลและการส่งข้อความทางโทรศัพท์ (เราเก็บข้อมูลการสื่อสารในรูปแบบ

ดังกล่าวโดยไม่ได้ใช้อุปกรณ์ติดตัว แต่จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันต่อหน้าก็พอจะเป็นตัววัดระดับการสื่อสารได้คร่าว ๆ) โดยคะแนนวัดระดับการสื่อสารของแต่ละคนในทีม นั้น 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 เมื่อผู้เขียนสังเกตเห็นการตัดสินใจลงทุนของทีมต่าง ๆ ผู้เขียนพบว่า ทีมที่สมาชิกในทีมบางคนเท่านั้นที่มีส่วนร่วม จะทำการตัดสินใจได้แก่กว่า (สร้างผลกำไรได้น้อยกว่า) ทีมที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งเรื่องนี้เกิดขึ้นเป็นปกติสำหรับทีมที่สมาชิกอยู่ห่างไกลกันจนต้องพูดคุยกันผ่านทางโทรศัพท์ เป็นส่วนใหญ่

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

เราวัดระดับการสื่อสารกับคนภายนอกด้วยการนำอุปกรณ์ตรวจจับไปใช้กับคนหลากหลายกลุ่มในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงศูนย์วิจัย Media Lab ที่สถาบัน MIT และฝ่ายการตลาดของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง ที่มีทีมมากมายดูแลรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันออกไป

ข้อมูลของเราแสดงให้เห็นว่าระดับการสื่อสารกับคนภายนอก กับ การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ของคนในทีม นั้นยากที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน ถึงแม้องค์ประกอบทั้งสองจะดีสำหรับทีมก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะสมาชิกในทีม ต้องทุ่มเทให้กับสองสิ่งที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ ยิ่งทุ่มเทให้กับคนในทีมของตัวเองมากเท่าไร (การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์) พวกเขา ก็ยิ่งมีแรงและเวลาเหลือไปให้กับคนนอกทีมน้อยลงเท่านั้น (การสื่อสารกับคนภายนอก) หรือไม่ก็ตรงกันข้าม

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

ข้อมูลจากการสังเกตการณ์

บางคนอาจกล่าวว่างค์ประกอบของการสื่อสาร อันได้แก่ ระดับการสื่อสาร การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารกับคนภายนอก เป็นสิ่งที่น่าจะเห็นชัดอยู่แล้วว่ามีความสำคัญ แต่ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยของเราช่วยเสริมความรู้ที่สับสนอดกันมาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ โดยทำให้การสังเกตการณ์ของเรามีความแม่นยำอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งยังทำให้ประเมินและวัดผลการสื่อสารของทีมในเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจนด้วย

ตัวอย่างเช่น ตอนนี้อย่างที่เราารู้แล้วว่าผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละทีมนั้น มี 35% ที่เกิดจากจำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันต่อหน้าระหว่างสมาชิกในทีมที่ไม่เท่ากัน และเรารู้ว่าจำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในทีมที่ *“เหมาะสม”* จะอยู่ที่หลายสิบครั้งต่อ 1 ชั่วโมงการทำงาน แต่หากการแลกเปลี่ยนดังกล่าวเกิดขึ้นมากเกินไปกว่าระดับ

ที่เหมาะสม ผลการปฏิบัติงานของทีมจะกลับกลายเป็นแย่ลงไป นอกจากนี้ เราแน่ใจว่าในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น สมาชิกแต่ละคนจะใช้เวลารับฟัง หรือพูดคุยกับคนในทีมครั้งหนึ่งของเวลาทั้งหมดที่ใช้กับทีม และเมื่อต้อง พูดให้สมาชิกทุกคนฟังพร้อมกัน สมาชิกแต่ละคนก็จะพูดให้สั้น ตรงประเด็น และใช้เวลาเท่าที่เหมาะสม ส่วนเวลาอีกครั้งหนึ่งที่เหลือนั้น พวกเขาจะใช้ ไปกับการพูดคุยแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกคนอื่น โดยมักเป็นการคุยกันใน เวลาสั้น ๆ เท่านั้น ถึงแม้อาจดูเหมือนว่าการพูดคุยกันนอกรอบแบบนี้ น่าจะ ทำให้คนในทีมเสียสมาธิ มากกว่าที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของทีม ดีขึ้น แต่ข้อมูลที่ได้มาก็เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่าการพูดคุยกันในลักษณะ ดังกล่าวช่วยได้จริง

เราพบว่าเวลาที่ใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ไม่ว่านับแต่ทีมที่ให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างทีมงานใน Call center

หากไม่มีข้อมูลในมือแล้ว ก็ไม่มีทางที่จะทำความเข้าใจได้ว่าการ สื่อสารและปฏิสัมพันธ์แบบใดที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของบริษัทซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งที่เพิ่งก่อตั้งได้ไม่นานคิดว่าพวกเขา สามารถส่งเสริมการสื่อสารกันระหว่างพนักงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้นได้ ด้วยการจัด *“การประชุมเบียร์”* และงานเลี้ยงอื่น ๆ แต่ข้อมูลที่เกิดขึ้นจาก อุปกรณ์ติดตัวพนักงานแสดงให้เห็นว่า งานเลี้ยงที่จัดขึ้นทั้งหมดแทบไม่มี ผลกับการสื่อสารของพนักงาน โดยข้อมูลกลับเผยให้เห็นว่าการใช้โต๊ะ รับประทานอาหารกลางวันในบริษัทที่มีความยาวมากกว่าเดิม เพื่อให้คนที่ ไม่รู้จักได้นั่งด้วยกันต่างหากที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการสื่อสารของ พนักงาน

ข้อมูลดังกล่าวทำให้ได้เห็นว่าการสื่อสารกับคนภายนอกก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยการหาทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำอยู่แล้ว แต่งานวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้ทำเรื่องนี้อย่างถูกต้อง โดยองค์กรหลายแห่งที่เราศึกษานั้น หาคำแนะนำจากแหล่งเดิม ๆ ซ้ำแล้วซ้ำเล่า และจะทำแค่ในบางช่วงเวลาเท่านั้น (เช่น เวลาที่จัดทำกรณีศึกษา หรือทำการประเมินผลหลังจบโครงการ) อย่างไรก็ตาม ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดได้ในบรรดาทีมทั้งหมดที่เราทำการศึกษา จะแสวงหามุมมองใหม่ ๆ จากคนกลุ่มอื่นที่อยู่ใน (และนอก) องค์กรอยู่เสมอ

วิธีการใช้ข้อมูล

เราสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลเป็นพื้นฐานในการหาวิธีที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมแต่ละคน และของทีมงานโดยรวม ซึ่งสามารถทำได้ด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

HBR'S
10 MUST
READS

หนังสือชุด
คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เนื้อหาสาระสำคัญ ๆ ที่ไม่ควรพลาด

- ★ The New Science of Building Great Teams
- ★ Why Teams Don't Work: An Interview with J.Richard Hackman
- ★ The Discipline of Teams
- ★ Eight Ways to Build Collaborative Teams
- ★ Building the Emotional Intelligence of Groups
- ★ Managing Multicultural Teams

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- ★ Alex “Sandy” Pentland
- ★ Diane Coutu
- ★ Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith
- ★ Lynda Gratton and Tamara J. Erickson
- ★ Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff
- ★ Jeanne Brett, Kristin Behfar and Mary C. Kern



ISBN 978-974-414-412-6



9 789744 144126

ราคา 250 บาท

การบริหารทีมงาน