



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 : ญัฐยา ลินตระกูลพล

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. ญัฐยา ลินตระกูลพล, 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 รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เฝ้ามองพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

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	192
Vanessa Urch Druskat และ Steven B. Wolff	
การบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย	232
Jeanne Brett, Kristin Behfar และ Mary C. Kern	
เมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้	264
Bob Frisch	
ทีมพหุเชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams)	288
Bill Fischer และ Andy Boynton	
ทีมผู้บริหารจะสู้กันอย่างไรให้เกิดผลดี	318
Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy และ L.J. Bourgeois III	
เกี่ยวกับผู้เขียน	352

HBR'S 10 MUST READS

ตัวอย่าง

การสร้าง ทีมงานชั้นยอด

ความลับของทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพสูง

โดย Alex “Sandy” Pentland

หากคุณกำลังมองหาทีมเพื่อสร้างความสำเร็จ 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 ในขณะที่ทีมอื่นซึ่งดูแล้วไม่แตกต่างกันกลับมีผลการปฏิบัติงานแย่ และตัวชี้วัดทั้งหมดที่ใช้ก็ไม่มีตัวไหนบ่งบอกว่าอะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีมแตกต่างกัน เรื่องนี้ยังตอกย้ำสมมติฐานของเขาที่ว่า การสร้างทีมนั้นเป็นศิลปะ ไม่ใช่วิทยาศาสตร์

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



ทำไมรูปแบบการสื่อสารจึงมีความสำคัญมาก

อาจดูไม่น่าเชื่อที่วิธีการสื่อสารของเรามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่เราสื่อสารออกไปเสียอีก

แต่ถ้าเราหันมาพิจารณาวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน เราจะเห็นว่าภาษาเพิ่งถูกพัฒนาขึ้นมาได้ไม่นานเมื่อเทียบกับวิวัฒนาการด้านอื่น และส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการส่งสัญญาณในยุคก่อนที่มนุษย์ใช้เพื่อสื่อสารถึงอำนาจที่เหนือกว่า ความสนใจ และอารมณ์ความรู้สึกระหว่างกัน ซึ่งในปัจจุบัน รูปแบบการสื่อสารจากสมัยโบราณก็ยังคงมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจและทำงานร่วมกันของเราอยู่

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



การสื่อสาร : ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ

เมื่อผู้เขียนเริ่มศึกษาพฤติกรรมของทีมงานที่ “เข้ากันได้ดี” ผู้เขียนสังเกตว่าทีมงานแบบนี้มีการสื่อสารกันในแบบเฉพาะของตัวเอง ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะไม่เข้าใจสิ่งที่สมาชิกในทีมพูดกันก็ตาม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการมีประสิทธิภาพสูงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่คนในทีมหยิบยกมาพูดกัน แต่อยู่ที่วิธีการสื่อสารกันต่างหาก อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมส่วนใหญ่กลับไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องการสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทีม จึงได้ตัดสินใจศึกษาเรื่องนี้ละเอียด

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 ในขณะที่ทีมงานอื่น ซึ่งมีลักษณะเหมือนกันกลับทำผลงานได้แย่ ทีมนักวิจัยประจำศูนย์ Human Dynamics ของสถาบัน MIT ที่นำทีมโดย Sandy Pentland จึงทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบของเรื่องนี้ โดยหวังว่าจะถอดรหัสปัจจัยที่ทำให้ทีมงานเข้ากันได้ดี ทีมวิจัยได้ขอให้สมาชิกในทีมงานจากหลากหลาย โครงการและอุตสาหกรรม (ผู้ที่เข้าร่วมการศึกษาค้างนี้มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,500 คน) ติดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้กับตัว เพื่อให้อุปกรณ์ดังกล่าวเก็บข้อมูลพฤติกรรมทางสังคมของพวกเขาเป็นเวลาหลายสัปดาห์ในแต่ละครั้ง

ข้อมูลที่ได้มาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการสื่อสารเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของทีมที่สำคัญที่สุด โดยมีความสำคัญเท่ากับปัจจัยอื่นๆ รวมกัน เช่น ระดับสติปัญญาของแต่ละคนในทีม บุคลิกภาพ และความสามารถของคนในทีม ซึ่งที่จริงแล้วทีมนักวิจัยคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าทีมงานใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ด้วยการพิจารณาแค่ข้อมูลการสื่อสารของคนในทีม โดยที่ไม่ต้องพบปะกับสมาชิกในทีมด้วยซ้ำ

ผู้เขียนบทความนี้ได้เผยความลับที่ได้จากผลการศึกษา และแสดงให้เห็นว่าใครก็สามารถสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมได้ โดยเขาระบุลักษณะสำคัญ

3 ประการของรูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีม ซึ่ง ได้แก่ *ระดับการสื่อสาร (Energy)* *การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ (Engagement)* และ *การสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration)* จากข้อมูลดังกล่าว ผู้เขียนสามารถกำหนดรูปแบบของทีมที่เหมาะสมกับการสื่อสารแต่ละแบบได้ และที่สำคัญผู้เขียนสังเกตเห็นว่าเมื่อทีมกำหนดแบบแผนพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนการสื่อสารภายในทีมเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนด ทีมก็จะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างมากเลยทีเดียว

ตัวอย่างเช่น รูปแบบการสื่อสารช่วยอธิบายว่าทำไมทีมงาน Call center แต่ละทีมของธนาคารแห่งนี้จึงมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาก ทั้งที่ดูเหมือนว่าแต่ละทีมมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ ในการศึกษาครั้งนี้ มีทีมงานจำนวนหนึ่งที่ติดอุปกรณ์ของผู้เขียนไว้กับตัวเป็นเวลา 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 จึงกล่าวได้ว่าการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมนั้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง

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 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 พวกเขาแสดงท่าทางออกมาอย่างน้อยแค่ไหน พวกเขาพูด รับฟัง และขัดจังหวะอีกฝ่ายอย่างน้อยแค่ไหน และยังวัดได้แม้แต่ระดับการแสดงออกและการเอาใจเขามาใส่ใจเราของคนเหล่านี้ด้วย ซึ่งเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากแต่ละคนในทีมมาเปรียบเทียบกับข้อมูลผลการปฏิบัติงานแล้ว เราก็สามารถระบุรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จออกมาได้ในที่สุด

รูปแบบการสื่อสารไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทและเป้าหมายของทีม กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารที่ทำให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่แตกต่างกันมากนักสำหรับทีมแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็นทีม Call center ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพในการให้บริการ ทีมสร้างนวัตกรรมของบริษัท

ผู้ผลิตยาที่พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทีมผู้บริหารอาวุโสที่หวังว่าจะปรับปรุงภาวะผู้นำให้ดีขึ้น โดยข้อมูลจากทีมที่มีผลงานดีนั้นจะมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน จนสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการคาดการณ์ความสำเร็จของทีม 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

1.

ทุกคนในทีมพูดพอ ๆ กับที่รับฟังคนอื่น โดยแสดงความเห็นอย่างสั้น ๆ และสุภาพ

2.

สมาชิกในทีมมองเห็นร่วมกันเวลาที่พูดคุย 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 หรือการผกผัน 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 เมื่อผู้เขียนสังเกตการตัดสินใจลงทุนของทีมต่าง ๆ ผู้เขียนพบว่า ทีมที่สมาชิกในทีมบางคนเท่านั้นที่มีส่วนร่วม จะทำการตัดสินใจได้แย่กว่า (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 ถึงแม้ว่าองค์ประกอบทั้งสองจะดีสำหรับทีมก็ตาม ทั้งนี้เพราะสมาชิกในทีม ต้องทุ่มเทให้กับสองสิ่งที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน 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 แต่ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยของเราช่วยเสริมความรู้ที่สับสนอดกันมาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ โดยทำให้การสังเกตการณ์ของเรามีความแม่นยำอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งยังทำให้ประเมินและวัดผลการสื่อสารของทีมในเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจนด้วย

ตัวอย่างเช่น ตอนนี้เรารู้แล้วว่าผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละทีมนั้น 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 ถึงแม้จะดูเหมือนว่าการพูดคุยกันนอกรอบแบบนี้ น่าจะ ทำให้คนในทีมเสียสมาธิ มากกว่าที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของทีม ดีขึ้น แต่ข้อมูลที่ได้มาก็เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่าการพูดคุยกันในลักษณะ ดังกล่าวช่วยได้จริง

เราพบว่าเวลาที่ใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ไม่เว้นแม้แต่ทีมที่ให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างทีมงานใน Call center

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

ข้อมูลดังกล่าวทำให้ได้เห็นว่า การสื่อสารกับคนภายนอกก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยการหาทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำอยู่แล้ว แต่งานวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่า บริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้ทำเรื่องนี้อย่างถูกต้อง โดยองค์กรหลายแห่งที่เราศึกษานั้น หาคำแนะนำจากแหล่งเดิม ๆ ซ้ำแล้วซ้ำเล่า และจะทำแค่ในบางช่วงเวลาเท่านั้น (เช่น เวลาที่จัดทำกรณีศึกษา หรือทำการประเมินผลหลังจบโครงการ) อย่างไรก็ตาม ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด ในบรรดาทีมทั้งหมดที่เราทำการศึกษา จะแสวงหามุมมองใหม่ ๆ จากคนกลุ่มอื่นที่อยู่ใน (และนอก) องค์กรอยู่เสมอ

วิธีการใช้ข้อมูล

เราสามารถใช้อย่างไรเป็นพื้นฐานในการหาวิธีที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมแต่ละคน และของทีมงานโดยรวม ซึ่งสามารถทำได้ด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

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