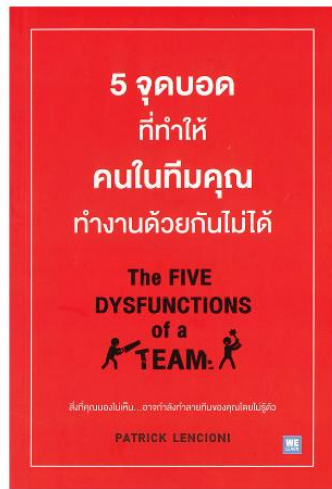


บทปริทัศน์หนังสือ (Book Review)



5 จุดบอดที่ทำให้คนในทีมคุณทำงานด้วยกันไม่ได้ (The Five Dysfunctions of a team)

เขียนโดย Patrick Lencioni ผู้แปล พรเลิศ อธิฐ และ ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์
(2562, วีเลิร์น)

บทวิจารณ์โดย

บุรยา จันทะคุณ¹

ในสังคมปัจจุบัน ชีวิตเรามักพบเจอกับการทำงานที่หลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่ประสบความสำเร็จ หรือแม้กระทั่งการทำงานที่ประสบความล้มเหลว สำหรับการทำงานที่ดีนั้น แค่เพียงการวางแผนงานที่ดี กระบวนการทำงานดี และมีเป้าหมายที่ชัดเจนนั้น อาจยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่คอยขับเคลื่อนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คือ “ทีม” ซึ่งแน่นอนว่าการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้นจะเสริมให้สามารถทำงานออกมามีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ แต่ทว่า ผู้คนส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และมักเกิดปัญหาที่ส่งผลถึงความก้าวหน้าขององค์กรได้ ในฐานะผู้อ่านอยากแนะนำหนังสือเล่มนี้ให้ทุกท่านได้อ่าน หนังสือ “5 จุดบอดที่ทำให้คนในทีมคุณทำงานด้วยกันไม่ได้ The Five Dysfunctions of a team” ซึ่งเขียนโดย Patrick Lencioni นี้จะช่วยให้ผู้ที่ได้อ่านสามารถเห็นมุมมองความคิดและวิธีการรับมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมองก็เป็นได้

หนังสือได้ให้ข้อคิดที่ว่า “สิ่งสำคัญที่สุดของการทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า ไม่ได้อยู่ที่เงินทุน กลยุทธ์ หรือเทคโนโลยี แต่อยู่ที่การทำงานเป็นทีม” หนังสือเล่มนี้ได้เผยให้เห็นจุดบอดที่ทำให้คนในทีมงานทำงานด้วยกันไม่ได้ โดยแบ่งเป็นพีระมิดจุดบอด 5 ชั้น โดยเริ่มจาก

¹ ครูผู้ช่วย, โรงเรียนวัดคลองแก้ว จังหวัดสมุทรปราการ

พระมิตจุดบอดขั้นที่ 1: ขาดความเชื่อใจ ความเชื่อใจนั้นเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของทีมที่มีความกลมเกลียวและเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ ในแง่ของการสร้างทีมนั้นความเชื่อใจ คือ การเชื่อว่าเพื่อนร่วมทีมนั้นมีเจตนาดี ไม่จำเป็นต้องตั้งป้อมคอยระมัดระวังตัวต่อเพื่อนร่วมทีม สมาชิกในทีมทุกคนมีความสบายใจที่จะเปิดเผยความอ่อนแอระหว่างกัน โดยความอ่อนแอที่ว่านั้นก็คือ การขาดทักษะ ความล้มเหลว ความผิดพลาด และการขอความช่วยเหลือ หากสมาชิกในทีมสามารถที่จะเปิดเผยสิ่งเหล่านี้ต่อสมาชิกคนอื่นได้ แน่ใจว่าปัญหาที่จะเกิดขึ้นในทีมมักถูกแก้ไขได้อย่างตรงจุด นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ แต่ทว่าในระหว่างกระบวนการสร้างความเชื่อใจ อาจมีโอกาสนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมได้ เพราะสมาชิกที่มีความเชื่อใจนั้นต่างไม่ลังเลที่จะแสดงความเห็นโต้แย้งกันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งจุดนี้เองที่อาจส่งผลโดยไม่รู้ตัวว่าสิ่งที่พูดหรือแสดงออกในขณะโต้แย้งนั้น เกิดความเห็นไม่ตรงกันจึงนำไปสู่พระมิตจุดบอดขั้นต่อไป

พระมิตจุดบอดขั้นที่ 2: กลัวความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ว่าเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ แต่ผู้คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งต้องห้ามและมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือบางทีอาจจะเกิดความขัดแย้งในเชิงลบ เกิดความกระทบกระทั่งจนนำไปสู่การโจมตีเรื่องส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งที่เป็นอันตรายต่อทีม ฉะนั้นสิ่งสำคัญ คือ “ต้องรู้จักแยกแยะระหว่างความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์กับการทะเลาะเบาะแว้งที่เป็นอันตราย และการเล่นการเมือง” ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่ดีของทีม คือ การขัดแย้งกันจากเป้าหมายเพียงอย่างเดียวคือการคิดหาทางออกที่ดีที่สุดด้วยเวลาที่สั้นที่สุด และเมื่อสมาชิกในทีมทุกคนเปิดรับความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความมั่นใจที่จะยอมรับและยึดมั่นในการตัดสินใจของทีมมากขึ้น นำไปสู่พระมิตจุดบอดขั้นต่อไป

พระมิตจุดบอดขั้นที่ 3: ไม่ผูกมัดตัวเอง ในแง่ของการทำงานเป็นทีมการผูกมัดตัวเองเกิดจากปัจจัยสองอย่าง คือ ความชัดเจนและการยอมรับ ทีมที่ดีต้องตัดสินใจได้อย่างชัดเจนในเวลาที่เหมาะสมและเดินหน้าต่อด้วยการยอมรับจากทุกคนในทีม รวมถึงคนที่ไม่เห็นด้วย แต่สาเหตุสำคัญที่ทำให้สมาชิกในทีมไม่ผูกมัดตัวเอง คือ การมองหาเสียงส่วนใหญ่และการเผื่อใจความแน่ใจ หากต้องการที่จะผูกมัดตัวเองก็ควรใช้เครื่องมือและหลักการที่เรียบง่าย คือ การส่งสารที่สอดคล้องกัน คิดแผนสำรองหรือการคาดการณ์สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด และฝึกตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ

พระมิตจุดบอดขั้นที่ 4: ไร้สำนึกรับผิดชอบ ในแง่ของการทำงานเป็นทีม การไร้สำนึกรับผิดชอบคือการที่สมาชิกในทีมหลีกเลี่ยงบทสนทนาที่ลำบากใจ หรือการไม่ยอมบอกเพื่อนร่วมทีมเมื่อเห็นเขาหรือเธอคนนั้นแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกมา เพียงเพราะไม่อยากจะให้เกิดบรรยากาศอึดอัด หรือส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมทีม แต่การหลีกเลี่ยงบทสนทนาหรือการไม่ยอมบอกให้เพื่อนร่วมทีมรับทราบหรือรู้ตัว พฤติกรรมเหล่านั้นอาจทำให้เกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์อย่างมาก เพราะอาจทำให้เกิดความไม่พอใจกันและปล่อยให้มาตรฐานของทีมตกต่ำลง เพียงเพราะความลังเลที่จะพูดตรง ๆ ฉะนั้นสำนึกรับผิดชอบ คือความตั้งใจของสมาชิกในทีมที่ตั้งใจบอกให้เพื่อนร่วมทีมรู้และเข้าใจว่าผลงานหรือพฤติกรรมของเขาอาจส่งผลร้ายต่อทีม สำหรับกุญแจสำคัญที่จะทำให้ทีมมีสำนึกรับผิดชอบ คือ การประกาศเป้าหมายและมาตรฐานของทีม การทบทวนความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และการให้รางวัลเป็นทีม แต่ถ้าหากสมาชิกในทีมไม่มีสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน สมาชิกในทีมมีแนวโน้มที่จะหันไปสนใจกับความต้องการและความก้าวหน้าของงานที่อยู่ในความดูแลของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์รวมของทีม นำไปสู่พระมิตจุดบอดขั้นต่อไป

พินิจจุดบอดขั้นที่ 5: **ไม่ใส่ใจผลลัพธ์** ในแง่ของการทำงานเป็นทีม การไม่ใส่ใจผลลัพธ์ คือ สมาชิกมีความสนใจต่อสิ่งอื่นมากกว่าเป้าหมายของทีม ซึ่งองค์กรที่ดีนั้น มักมีการวางแผนว่าจะต้องทำอะไรบ้างภายในระยะเวลาที่กำหนด และเป้าหมายส่วนใหญ่ก็มักจะเป็นผลลัพธ์ระยะสั้นที่ควบคุมได้ โดยไม่ได้จำกัดแค่ตัวชี้วัดทางการเงิน สิ่งที่สำคัญคือสมาชิกในทีมควรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและพร้อมที่จะเสียสละเพื่อผลลัพธ์ของทีม ฉะนั้นการที่จะทำให้ทีมไปสู่เป้าหมาย ควรตั้งเป้าหมายและทำผลลัพธ์ให้ชัดเจนจับต้องได้ พร้อมทั้งให้รางวัลคนที่แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และทำในสิ่งที่ช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการเหล่านั้น โดยการประกาศผลลัพธ์ต่อหน้าสาธารณชนและการให้รางวัลให้เหมาะสมกับผลลัพธ์

ในฐานะที่ผู้อ่านเป็นตัวแทนคนในยุค Generation Z ที่กำลังเข้าสู่สังคมแห่งการทำงานสายวิชาชีพ ครู การที่ได้อ่านหนังสือเล่มนี้ ทำให้เปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เปลี่ยนมุมมองให้เกิดความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น และได้แนวคิดจากพินิจจุดบอดทั้ง 5 ขั้นไปปรับใช้ โดยจากมุมมองการทำงานที่ผ่านมา พบว่าผู้คนมักเข้าใจผิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม บ่อยครั้งที่เห็นทีมงานเกิดจากความไม่เข้าใจกัน หลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งด้วยการที่ไม่ยอมบอกเพื่อนร่วมทีมอย่างตรงไปตรงมาเมื่อแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เพียงเพราะไม่อยากให้ตนเองมีปัญหาหรือกลัวว่าจะทำให้บรรยากาศอึดอัด หรือในความเป็นจริงเมื่อเวลาผ่านไปก็จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในระยะยาว ในบางสถานการณ์ก็อยากที่จะทำงานโดยไม่ผูกมัดตัวเอง ไม่อยากเสนอตัวหรือออกหน้าแสดงความคิดเห็น คอยเฝ้ารอแต่เสียงส่วนใหญ่และคอยปฏิบัติตามเท่านั้น ซึ่งอาจไม่ได้คำนึงเป้าหมายที่แท้จริงของการทำงานหรือไม่คำนึงถึงผลลัพธ์รวมขององค์กร ทำให้เกิดผลเสียต่อการพัฒนาองค์กร

ในการปฏิบัติงานสายวิชาชีพครูนั้น นอกจากภาระงานสอนแล้วยังมีภาระงานอื่นอีกมากมายทั้งภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน และในบางครั้งอาจได้รับหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบงานหรือเป็นหัวหน้างานนั้น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จากแนวคิดจากพินิจจุดบอดทั้ง 5 ขั้น จะช่วยให้มองภาพของการทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งอายุ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน แนวคิดที่ดีจากหนังสือเล่มนี้จะช่วยเป็นแนวทางการทำงานที่ต้องเข้าใจภาพของการทำงานโดยรวม ไม่ใช่มองแค่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือวิธีการ แต่ต้องมองไปถึงสมาชิกในทีมงานทุกคนเพื่อให้เข้าใจแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการตระหนักถึง “จุดบอดที่ทำให้คนในทีมทำงานด้วยกันไม่ได้” ซึ่งเมื่อตระหนักแล้วก็จะเกิดการระวัง เมื่อระวังก็จะเป็นการป้องกัน และเมื่อป้องกันก็จะช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อต้องทำงานร่วมกัน เปรียบเสมือนการบรรลุเป้าหมายที่ละขั้นตอนในการทำงาน ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่สูงสุดของทีมได้ ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรในสายวิชาชีพครูนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หนังสือเล่มนี้กล่าวได้ว่าเหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย โดยเฉพาะในวัยทำงาน บุคคลที่กำลังจะรับบทบาทสำคัญในทีมงาน หรือผู้บริหารในอนาคต ยิ่งหากผู้อ่านที่เป็นคนที่จะต้องทำงานกับคนที่หลากหลาย คนที่ทำงานแล้วต้องเจอกับปัญหาในทีมทำงาน มุมมองจากหนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณมีชุดความคิดที่เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างแน่นอน เพราะคุณได้เรียนรู้สิ่งสำคัญที่สุดของการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า และได้เรียนรู้แนวคิดการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง