

บทวิจารณ์หนังสือ “การบริหารทีมงาน (On Teams)” Book Reviews "Team Management (On Teams)"

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์¹

Surasak Chamaram



ที่มาของภาพ:

http://www.expnetbooks.com/index.php?route=product/product&product_id=667

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Email: surasakchamaram@hotmail.com

บทนำ

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การทำงานเป็นทีมหรือการบริหารทีมงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับทุกๆองค์การทั้งในส่วนขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ตลอดจนองค์การอื่นๆ เช่น องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) เป็นต้น เพราะจะก่อให้เกิดการสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารภายในองค์การ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ ทำให้ทีมงานมีลักษณะเป็นทีมงานที่มีความเข้มแข็งและประสิทธิภาพ มีทิศทางที่ชัดเจน ตลอดจนมีโครงสร้างที่เอื้อต่อความสำเร็จ ทำให้สมาชิกแต่ละคนขององค์การมีความ รับผิดชอบในการทำงานของตนเอง และรับผิดชอบการทำงานร่วมกันภายใต้จุดมุ่งหมายเฉพาะที่ทีมงาน ต้องการให้บรรลุผล ทั้งนี้ เพื่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายที่วาง เอาไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่าเมืองการจำนวนไม่น้อยในปัจจุบันที่ต้องประสบความล้มเหลวในการ บริหารทีมงาน อันเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญเช่น ผู้บริหารบางคนเลือกสมาชิกเข้ามาร่วมในทีมด้วย เหตุผลทางการเมืองภายในองค์การเป็นสำคัญ จึงทำให้ได้ทีมงานที่ไม่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ออกมา และไม่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์การ ขณะเดียวกันผู้บริหารบางคนชอบ ทำงานโดยอิสระส่วนตัว ไม่ชอบยุ่งหรือหมกมุ่นอยู่กับการทำงานเป็นทีม และไม่เต็มใจที่จะหาทางออก ด้วยการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับคนอื่น เป็นต้น

ดังนั้น หนังสือเรื่อง การบริหารทีมงาน (On Teams) ซึ่งเป็นหนึ่งในหนังสือชุดคัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงชั้นนำของโลกเล่มนี้ จึงเป็นหนังสือที่ สามารถตอบโจทย์ในประเด็นการบริหารทีมงานของบรรดาองค์การทั้งหลายในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นหนังสือที่ถือเป็นผลงานเขียนชิ้นสำคัญที่เป็นแหล่งรวบรวมรากฐานองค์ความรู้ทางการบริหารจาก คณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน ที่ เฝ้ายบพร้อมไปด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆที่ได้ทำการวิจัย และได้กลั่นกรองออกมาจนกลายเป็น ผลงานทางวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้น ทันสมัย และลึกซึ้งเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ได้มี การตีพิมพ์จำหน่ายทั่วโลกมาแล้วตั้งแต่ในปี ค.ศ. 2013 ก่อนที่จะในเวลาต่อมาจะถูกแปลเป็นฉบับ ภาษาไทยโดยณัฐยา สันตะการผล และดำเนินการจัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2560 ความยาวจำนวน 354 หน้า ถือได้ว่าเป็นหนังสืออ่านในเชิงกึ่งวิชาการประเภทแนะนำวิธีการ (How to) ที่มีเนื้อหาเข้มข้น ทันสมัย และน่าสนใจอีกเล่มหนึ่งเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน

สำหรับวัตถุประสงค์สำคัญของหนังสือเล่มนี้คือ เพื่อต้องการนำเสนอให้เห็นถึงกรอบความคิดใหม่และการบริหารจัดการทีมงานในแนวทางใหม่ๆ หลากหลายมิติ เช่น การสร้างทีมงานชั้นยอด การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ทีมผู้เชี่ยวชาญ การจูงใจพนักงานด้วยความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย เป็นต้น พร้อมทั้งคำอธิบายรายละเอียดประกอบตัวอย่างการปฏิบัติอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ทั้งนี้ คาดหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารองค์กร ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และการบริหารจัดการแนวทางใหม่ๆ เพื่อเป็นคู่มือแนวทางไปสู่การบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน

บทวิจารณ์

คณะผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งโครงสร้างการนำเสนอเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้เอาไว้จำนวนทั้งสิ้น 10 ตอน คือตอนที่ 1 ว่าด้วยการสร้างทีมงานชั้นยอด ความลับของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ตอนที่ 2 ว่าด้วยอะไรทำให้ทีมไม่ประสบผลสำเร็จ บทสัมภาษณ์ J. Richard Hackman ตอนที่ 3 ว่าด้วยหลักพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน ตอนที่ 4 ว่าด้วย 8 วิธีเพื่อสร้างทีมที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี ตอนที่ 5 ว่าด้วยการจูงใจพนักงานด้วยความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตอนที่ 6 ว่าด้วยการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ตอนที่ 7 ว่าด้วยการบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย ตอนที่ 8 ว่าด้วยเมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้ ตอนที่ 9 ว่าด้วยทีมผู้เชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams) และตอนที่ 10 ว่าด้วยทีมผู้บริหารจะสู้กันอย่างไรให้เกิดผลดี ทั้งนี้ในแต่ละตอนมีเนื้อหาสาระตามลำดับโดยสังเขปดังนี้

ตอนที่ 1 ว่าด้วยการสร้างทีมงานชั้นยอด ความลับของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งในตอนนี้เขียนโดย Alex Sandy Pentland อาจารย์ประจำที่สถาบัน MIT เป็นการอธิบายที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1) ระดับการสื่อสาร (Energy) สามารถวัดได้ด้วยจำนวนครั้งและลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้เกิดมูลค่ามากที่สุดคือ การพูดคุยกันต่อหน้า รองลงมาคือ การสื่อสารทางโทรศัพท์หรือการประชุมทางไกลแบบเห็นหน้า 2) การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ (Engagement) เป็นองค์ประกอบสำคัญด้านที่สองของการสื่อสารที่สะท้อนถึงการกระจายตัวของการสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งถ้าสมาชิกทุกคนในทีมมีการสื่อสารกันอย่างเท่าเทียมและอยู่ในระดับที่สูงพอสมควร การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ของคนในทีมก็จะสูงด้วยเช่นกัน และ 3) การสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration) เป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมกับคนภายนอกทีม หรือเป็นระดับการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างทีมหนึ่งๆกับทีมอื่น โดยทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด็มจะพยายาม

ติดต่อสานสัมพันธ์กับคนนอกทีม เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับทีมงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้อธิบายให้เห็นถึงวิธีการใช้ข้อมูลซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการหาวิธีที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมแต่ละคน และของทีมโดยรวม ซึ่งสามารถทำได้ด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกคือ การทำข้อมูลให้เป็นภาพ ขั้นตอนที่สองคือ การฝึกอบรม และขั้นตอนสุดท้ายคือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ในขณะที่ตอนที่ 2 ว่าด้วยอะไรทำให้ทีมไม่ประสบผลสำเร็จ บทสัมภาษณ์ J. Richard Hackman ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาสังคมและองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในตอนนี้เขียนโดย Diane Coutu ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารลูกค้า บริษัท Banyan Family Business Advisors และยังเป็นอดีตบรรณาธิการอาวุโสของ HBR เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเลวร้ายของทีมงานในการจัดการกับงานที่ทำหาย ซึ่งตรงกันข้ามกับความเชื่อที่ยึดถือกันมานานในแง่ที่ว่า การตั้งทีมงานขึ้นมาเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยปัญหาของการประสานงานแรงจูงใจ ผลการแข่งขันของทีมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของทีมแย่ลงได้ แม้แต่ผู้นำที่เก่งที่สุดก็ไม่สามารถบังคับให้ทีมสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้ ในทางตรงกันข้าม การกำหนดเงื่อนไขที่เหมาะสมจะสามารถเพิ่มโอกาสความสำเร็จของทีมได้ เช่น การกำหนดสมาชิกนอกคอก หลีกเลี่ยงการมีสมาชิกมากจนเกินไป และพยายามรักษาสมาชิกเดิมไว้ เป็นต้น สำหรับวิธีการสร้างและรักษาทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ J. Richard Hackman นั้นมี 5 ข้อคือ ทีมต้องเป็นทีมอย่างแท้จริง ทีมต้องมีทิศทางที่ชัดเจน ทีมต้องมีโครงสร้างที่เอื้อต่อความสำเร็จ ทีมต้องอยู่ภายใต้โครงสร้างการบริหารองค์กรที่เหมาะสม และทีมต้องได้รับการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนยังได้ทิ้งท้ายประเด็นด้วยข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของประธานาธิบดี Barack Obama ว่าเริ่มสร้างทีมงานอย่างไร เพื่อให้เห็นเป็นแนวทางและสามารถนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมต่อไป

ส่วนในตอนที่ 3 ว่าด้วยหลักพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน เขียนโดย Jon R. Katzenbach หัวหน้าส่วนอาวุโสของบริษัท Booz & Company สาขานิวยอร์ก และ Douglas K. Smith ประธานคณะกรรมการบริหารของ The Rapid Results Institute เป็นการพยายามชี้ให้เห็นถึงการทำให้ทีมสร้างผลงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยจะต้องดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆดังนี้คือ ประการแรก ทำให้รู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วน การกำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องทำให้สำเร็จ และแนวทางที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ประการต่อมาคือ การคัดเลือกสมาชิกในทีมโดยพิจารณาจากทักษะความสามารถในปัจจุบัน และศักยภาพการพัฒนาในอนาคต ไม่ใช่พิจารณาจากบุคลิกภาพ จากนั้นให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการประชุมและสิ่งที่ลงมือทำในช่วงแรก เพราะการสร้างความประทับใจในช่วงแรกจะมีความหมายอย่างมากเสมอ ตามมาด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์ควบคุมความประพฤติที่ชัดเจน กำหนดงานที่ต้องทำและเป้าหมายผลงานส่วนที่ต้องการบรรลุผลให้ได้อย่างรวดเร็ว ท้ายทายความคิดของทีมงานด้วยข้อเท็จจริง

และข้อมูลใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ ใช้เวลาด้วยกันให้มาก รวมตลอดทั้งการใช้ประโยชน์จากการให้ผลสะท้อนกลับในทางบวก การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลตามลำดับ และนอกจากนี้ ผู้เขียนยังสะท้อนให้เห็นถึงหัวใจสำคัญของทีมงานซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ข้อคือ 1) จุดมุ่งหมายที่คนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งมีความหมายและเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ 2) กำหนดเป้าหมายของผลงานจากจุดมุ่งหมายที่ยึดถือร่วมกัน 3) มีทักษะความสามารถที่หลากหลายและส่งเสริมกัน 4) มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำให้สำเร็จ และ 5) มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ตอกย้ำให้เห็นว่า หลังจากทีมงานมีลักษณะตรงตามคุณลักษณะที่สำคัญข้างต้นแล้ว ทีมงานก็พร้อมที่จะมุ่งหน้าฝ่าฟันอุปสรรคและความท้าทายที่หนักหนาสาหัสได้

สำหรับในตอนที่ 4 ว่าด้วย 8 วิธีเพื่อสร้างทีมที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี เขียนโดย Lynda Gratton ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาแนวทางการบริหารจัดการแห่ง London Business School และ Tamara J. Erickson ดำรงตำแหน่ง CEO และผู้ก่อตั้งบริษัท Tammy Erickson Associates เป็นการพยายามสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ 8 ประการ เพื่อสร้างทีมที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี ซึ่งประกอบด้วย 1) ลงทุนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ 2) แสดงพฤติกรรมส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นแบบอย่าง 3) สร้างวัฒนธรรมแห่งการให้ 4) ทำให้แน่ใจว่ามีทักษะที่จำเป็น 5) ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน 6) มอบหมายให้คนที่เห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์เช่นเดียวกับงานมาเป็นผู้นำทีม 7) ต่อยอดความสัมพันธ์ที่มีมาก่อน และ 8) เข้าใจว่าบทบาทของสมาชิกในทีมต้องชัดเจน แต่งานที่ทำงานต้องมีความยืดหยุ่น

ต่อมาในตอนที 5 ว่าด้วยการจูงใจพนักงานด้วยความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป เขียนโดย Teresa M. Amabile ดำรงตำแหน่ง Edsel Bryant Ford Professor ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจแห่งแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Steven J. Kramer นักเขียนและนักวิจัยอิสระ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงวิธีการในการจูงใจให้พนักงานทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้พนักงานเดินทางไปทีละก้าวหรือทีละขั้นในการทำงานในแต่ละวัน โดยมีหลักสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้ว่าการกระทำแบบใดจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าของงาน ตัวอย่างเช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างเพียงพอ และการให้คำยกย่องชมเชยตามสมควร และการกระทำแบบใดที่ให้ผลตรงกันข้าม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์คือ ความรู้สึกในการทำงานและผลงาน และยังอธิบายถึงอิทธิพลที่เกิดจากความคืบหน้าของงานความสำเร็จทีละน้อย ความคืบหน้าของงานที่มีความหมาย การสนับสนุนความคืบหน้าของงานซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยส่งเสริม ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างและเครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนวงจรความคืบหน้าของงาน

ส่วนในตอนที 6 ว่าด้วยการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีม เขียนโดย Vanessa Urch

Druskat ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาพฤติกรรมองค์กรและการบริหารจัดการแห่งมหาวิทยาลัยนิวแฮมป์เชียร์ และ Steven B. Wolff ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ปรึกษา GEI Partners เป็นการอธิบายให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลที่มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยทีมสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อช่วยให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทีมดีขึ้นได้ ทั้งนี้ ความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นการค้นหา การยอมรับ และการฟังพาความรู้สึที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งของทีมจะต้องทำเพื่อสร้างความฉลาดทางอารมณ์คือ การรับรู้และควบคุมอารมณ์ของสมาชิกในทีมแต่ละคน ทีม และกลุ่มอื่นที่มีความสำคัญ และมีปฏิสัมพันธ์กับทีม และนอกจากนั้น ผู้เขียนยังได้อธิบายถึงการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละคน การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละคน การจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่ม การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่ม การจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของคนนอกทีม และแบบอย่างการสร้างฉลาดทางอารมณ์ของทีม ตลอดจนการมีความฉลาดทางอารมณ์ที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในตอนที่ 7 ว่าด้วยการบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย เขียนโดย Jeanne Brett ดำรงตำแหน่ง DeWitt W. Buchanan, Jr., Distinguished Professor วิชาการยุติธรรมความขัดแย้งและองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น Kristin Behfar ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาการและการบริหารจัดการแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เออร์วิน และ Mary C. Kern ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาบริหารจัดการที่ Baruch College เป็นการอธิบายเพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการที่ผู้นำทีมมีสมาชิมาจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญกับทีมอย่างน้อย 4 ประการคือ การสื่อสารทางตรงและทางอ้อม ปัญหาเรื่องสำเนียงและความสับสนในการพูด เช่น สมาชิกบางคนในทีมใช้ภาษาหลักในการสื่อสารกันของทีมได้ไม่คล่อง อาจทำให้สมาชิกคนอื่นประเมินความสามารถต่ำกว่าความเป็นจริง จนอาจทำให้ทีมต้องตกอยู่ในภาวะชะงักงันได้ ทักษะที่แตกต่างกันเกี่ยวกับลำดับชั้นในองค์กร ตลอดจนบรรทัดฐานในการตัดสินใจที่ขัดแย้งกัน พร้อมกันนั้น ผู้เขียนก็ได้นำเสนอให้เห็นถึงวิธีการแทรกแซง 4 รูปแบบเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรมซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในทีม ได้แก่ 1) การปรับตัว: การหาทางจัดการหรือยอมรับความแตกต่าง 2) การแทรกแซงเชิงโครงสร้าง: การจัดโครงสร้างทีมใหม่เพื่อลดความขัดแย้ง 3) การแทรกแซงเชิงผู้บริหาร: การตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยไม่ให้ทีมได้มีส่วนร่วม และ 4) การทำให้สมาชิกออกจากทีม: การทำให้สมาชิกออกจากทีมด้วยความสมัครใจ หรือสั่งให้ออกจากทีม

สำหรับตอนที่ 8 ว่าด้วยเมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้ เขียนโดย Bob Frisch ดำรงตำแหน่งหุ้นส่วนบริหารของบริษัท Offsites Group เป็นการพยายามอธิบายเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่หลากหลายที่

สามารถนำมาใช้เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจของทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเป็นการช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจเมื่อทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) โดยผู้เขียนได้แนะนำวิธีการที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจของทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นคือ การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงเป้าหมายที่แท้จริงว่าคืออะไร ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกพร้อมที่จะตกลงกันเกี่ยวกับวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้นมากขึ้น ประการต่อมาคือ การให้ทางเลือกเพื่อนำไปสู่การได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทดสอบว่าข้อจำกัดของแต่ละทางเลือกเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้หรือไม่ สอบถามความชอบของสมาชิกตั้งแต่ต้น รวมตลอดทั้งมอบหมายให้สมาชิกทำหน้าที่คัดค้านและวิจารณ์ทางเลือกตามลำดับ

ต่อมาตอนที่ 9 ว่าด้วยทีมผู้เชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams) เขียนโดย Bill Fischer ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารจัดการเทคโนโลยีแห่งสถาบัน IMD และ Andy Baynton ดำรงตำแหน่งอธิการบดี Carroll School of Management ของ Boston College เป็นการพยายามอธิบายให้เห็นถึงทีมผู้เชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams) ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมากจากทีมงานที่บริษัทส่วนใหญ่ตั้งขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ไม่ยิ่งใหญ่มากนัก โดยทีมผู้เชี่ยวชาญจะประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษในสาขาของตนเอง และตั้งขึ้นมาเพื่อทำโครงการที่มีความท้าทายสูง ซึ่งการทำงานจะต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ฉับไว และมีพลังอย่างมาก โดยมีลักษณะที่ไม่เหมือนใครทั้งในเรื่องความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมาย ความจริงจังในการพูดคุยหรือหารือกัน ระดับสติปัญญา และการสร้างผลงานที่โดดเด่น ทั้งนี้ ผู้เขียนได้แนะนำหลักการต่างๆ สำหรับการบริหารทีมผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้คือ รวบรวมคนที่เป็นดาวเด่น สร้างตัวตนของทีม หาทางให้ทีมได้ติดต่อกันในการทำงานอยู่เสมอ เคารพในสติปัญญาของลูกค้ำ รวมตลอดทั้งจัดระเบียบทีม

และในตอนสุดท้ายคือ **ตอนที่ 10 ว่าด้วยทีมผู้บริหารจะสู้กันอย่างไรให้เกิดผลดี** เขียนโดย Kathleen M. Eisenhardt ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ผู้สอนวิชากลยุทธ์และองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด Jean L. Kahwajy เป็นผู้ก่อตั้ง Effective Interactions และ L.J. Bourgeois III ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาบริหารธุรกิจแห่ง Darden Graduate School of Business มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย เป็นการอธิบายให้เห็นถึงวิธีการแยกปัญหาสำคัญที่เกิดจากงานออกจากปัญหาที่เกิดเพราะนิสัยของแต่ละคน ซึ่งมีอยู่ 6 วิธีการที่สำคัญคือ มุ่งความสนใจไปที่ข้อเท็จจริง เพิ่มจำนวนทางเลือกให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น กำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีม ใช้อารมณ์ขัน รักษาสมดุลของโครงสร้างอำนาจทีม และตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่ที่ยึดความเห็นของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นหลัก และนอกจากนั้น ผู้เขียนยังได้แนะนำถึงการสร้างทีมต่อสู้ ซึ่งมีอยู่ 5 วิธีที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดการถกเถียงกันในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีมได้แก่ รวบรวมทีมที่สมาชิกมีความหลากหลาย ทั้งในแง่อายุ เพศ ลักษณะของงานที่ทำ และอุตสาหกรรมที่มีประสบการณ์ทำงาน จากนั้นให้สมาชิกในทีมได้พบปะกันเป็นประจำและบ่อยครั้ง ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมยอมรับบทบาทอื่นนอกเหนือจากความ

รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ พื้นที่ หรือหน้าที่ของตนเอง และพิจารณาแต่ละประเด็นจาก
หลากหลายมุมมอง ตลอดจนจัดการความขัดแย้งในเชิงรุก

บทสรุป

โดยสรุปผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หนังสือดังกล่าวเล่มนี้ เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน (On Teams) ที่เป็นการนำเสนอผ่านมุมมองที่หลากหลายทั้งจากมุมมองของนักวิชาการ นักวิจัย ตลอดจนนักปฏิบัติการซึ่งเป็นบุคคลผู้ผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากทั่วโลก ทำให้เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาด้านการบริหารทีมงานที่ทันสมัย มีการดำเนินการอธิบายเนื้อหาที่เข้าใจง่าย และไม่ยากจนเกินไป มีการใช้สำนวนภาษาและลีลาในการนำเสนอที่อ่านเข้าใจง่าย ซึ่งเต็มไปด้วยอรรถรสและความเข้มข้นของเนื้อหา ตลอดจนมีการจัดเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหาสาระเป็นหมวดหมู่เอาไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน และที่สำคัญมีการสรุปแนวคิดโดยย่อเอาไว้ในทุกๆ ตอน เพื่อช่วยให้ผู้อ่านหรือผู้ศึกษาทำความเข้าใจในเนื้อหาได้ง่ายยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงนั้น ผู้บริหารทีมจะต้องคำนึงถึงมิติต่างๆ อย่างครอบคลุมใน 10 มิติอันได้แก่ มิติการสร้างทีมงานชั้นยอด มิติอะไรทำให้ทีมไม่ประสบผลสำเร็จ มิติหลักพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มิติ 8 วิธีเพื่อสร้างทีมที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี มิติการจูงใจพนักงานด้วยความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป มิติการสร้างความสำเร็จทางอารมณ์ของทีม มิติการบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย มิติเมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้ มิติทีมผู้เชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams) และมิติที่ทีมผู้บริหารจะรู้สึกอย่างไรให้เกิดผลดี

หนังสือเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนเป็นคู่มือแนะนำวิธีการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นหนังสือที่มีคุณประโยชน์ และมีคุณค่าควรแก่การอ่าน ตลอดจนมีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับนิสิต และนักศึกษาผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ทางด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์การ และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและการจัดการในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และยังสามารถนำไปพัฒนาต่อยอด เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้านนี้ให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไปได้อีกด้วย รวมตลอดทั้งผู้บริหารองค์การ ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปที่มีความสนใจในด้านการองค์การ และการจัดการจึงควรที่จะต้องได้อ่านหนังสือที่มีประโยชน์เล่มนี้

เอกสารอ้างอิง

เพนท์แลนด์, อเล็กซ์. (2560). *การบริหารทีมงาน (On Teams)*. แปลโดย โดยณัฐยา สิ้นตระการผล.
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.