

บุญจบ ขาวสิกริวงษ์*

สรุปเนื้อหาของหนังสือ

ในยุคของการแข่งขันทางธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจไอที นอกจากปัจจัยการเงิน เทคโนโลยี และยุทธศาสตร์แล้ว การทำงานเป็นทีมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางบริบทของสังคม การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องยาก ทำให้องค์กรขาดพลังในการแข่งขันเท่าที่ควร

Patrick Lencioni นักเขียนหนังสือขายดีติดอันดับ New York Times หลายเล่ม ในเล่มนี้เขาได้ชี้ให้เห็นอุปสรรคสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ทีมงานไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) ขาดความไว้วางใจกันของคนในองค์กร 2) กลัวความขัดแย้ง 3) ไม่ผูกมัดตนเอง 4) หลีกเลี่ยงการตรวจสอบกัน และ 5) ไม่ใส่ใจในผลลัพธ์ ดังแสดงในภาพนี้



ที่มา: Lencioni, 2002: 71

* รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาลัทธิและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

อุปสรรคประการแรกเกี่ยวกับขาดความไว้วางใจกัน (trust) เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในองค์กร การทำงานท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจกัน ทำให้คนทำงานไม่ต้องห่วงเรื่องการปกป้องตนเอง ทำให้รู้สึกทำงานด้วยความสบายใจอย่างแท้จริง ทำให้สามารถทุ่มเทพลังและความใส่ใจกับงานที่ทำได้อย่างเต็มที่ การขาดความไว้วางใจกัน ทำให้คนทำงานเสียแรงเสียเวลาเพื่อจัดการกับพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรเดียวกัน ส่งผลให้กลัวการประชุม ไม่ค่อยขอให้ใครช่วยและไม่ยอมช่วยเหลือคนอื่น ขวัญและกำลังใจของคนทำงานจึงตกต่ำ อัตราการลาออกสูงจะสังเกตได้ว่า สมาชิกในองค์กรลักษณะนี้จะคอยแต่ปกปิดจุดอ่อน และความผิดพลาด ไม่ค่อยให้คำแนะนำใครถ้าไม่ใช่เรื่องที่ต้องรับผิดชอบ มองผู้อื่นในแง่ร้าย เก็บงำความไม่พอใจไว้เงียบ ๆ มองไม่เห็นและไม่นำความสามารถและประสบการณ์ของผู้อื่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์และคอยหาข้ออ้างเพื่อหลีกเลี่ยงการอยู่ร่วมกัน

การสร้างความไว้วางใจกัน เป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร ต้องพยายามให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมสัมนา ท่องเที่ยวดูงาน และการแนะนำตนของผู้ร่วมงาน รวมทั้งการวิจารณ์ตนเอง ที่สำคัญผู้นำต้องทำตนเป็นตัวอย่าง ผู้นำที่ไม่กล้ากล่าวคำขอโทษเนื่องจากเกรงจะเสียหน้าจะเป็นตัวอย่างให้คนในองค์กรเอาอย่าง นอกจากนี้ ผู้นำที่เสแสร้งทำเพื่อหลอกลวงคนอื่นประเภทปากคาบคัมภีร์จะทำให้คนในองค์กรขาดความไว้วางใจกัน และมักปรากฏการเมืองในองค์กรที่ชัดเจน

อุปสรรคประการที่สองที่ทำให้ทีมเวิร์คไม่เวิร์ค ได้แก่ กลัวความขัดแย้ง (Conflict) การถกเถียงกันรุนแรงในเรื่องงานเป็นสิ่งดี แต่บางคนมองว่าเป็นการทะเลาะกันรุนแรง ถ้าการทะเลาะกันรุนแรงอย่างที่คุณนอกเข้าใจสามารถหาคำตอบที่ดีที่สุดให้แก่องค์กรได้น่าจะเป็นสิ่งดี แต่คนทำงานส่วนใหญ่มักพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อมิให้ใครเสียใจ แต่กลับโจมตีกันลับหลังอยู่บ่อย ๆ ซึ่งแบบนี้จะส่งผลเสียกว่าการเผชิญหน้ากันตรง ๆ เสียอีก ที่จริงความขัดแย้งที่ดีช่วยประหยัดทั้งพลังและเวลา การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยขอให้คุยกันนอกรอบเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าต้องการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำให้ปัญหาขององค์กรถูกกลบเกลื่อน หาทางออกไม่ได้ ถ้าคนทำงานกล้าขัดแย้งกันอย่างสร้างสรรค์จะทำให้การทำงานหรือการประชุมร่วมกันมีชีวิตชีวา ไม่น่าเบื่อการเมืองในองค์กรจะลดน้อยลงด้วย

การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร ที่ต้องสำรวจค้นหาความขัดแย้งนำมาประชุมกัน และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น การพูดโต้แย้งอย่างกล้าหาญและเปิดเผย จะช่วยลดความตึงเครียดและสร้างความมั่นใจให้ทุกคนสามารถคุยกันได้ต่อไป ผู้นำต้องปล่อยให้คนทำงานได้แก้ไขสถานการณ์ด้วยตนเอง แม้ในยามที่สิ่งต่าง ๆ เริ่มเลวร้ายและยุ่งยากขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ประสงค์ให้เกิดความขัดแย้งสะสมและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

อุปสรรคประการที่สามที่ทำให้ทีมเวิร์คไม่เวิร์ค ได้แก่ ขาดการผูกมัดตนเอง การผูกมัดตนเองของคนทำงานเกิดขึ้นได้จาก 2 ปัจจัย คือ ความชัดเจนและการยอมรับ (Clarity and Buy-in) และสาเหตุสำคัญ 2 ประการที่ทำให้ขาดการผูกมัดตนเอง คือ การพยายามหาข้อบกพร่อง และ ความไม่แน่นอน ทีมงานชั้นเลิศจะต้องให้มีการตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจนั้น การมุ่งเสียงเอกฉันท์มากเกินไปมีผลเสียเพราะถ้าเดินตามนั้นเกิดถึงทางตันผู้นำต้องรับผิดชอบเอง ทีมงานชั้นเลิศมักรู้สึกภูมิใจกับการผูกมัดตนเองกับแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและการกล้าตัดสินใจอย่างไรก็ดีดีกว่าความโลเล คนในองค์กรจะผูกมัดตนเองกับแผนใดได้อย่างมั่นใจ ก็ต่อเมื่อทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจแล้ว คนในองค์กรที่เป็นทีมเดียวกัน แต่ขาดการผูกมัดตนเองจะไร้ทิศทางและไม่ทราบว่าจะเรื่องไหนสำคัญกว่ากัน ทำให้มักพลาดโอกาสดี ๆ เสมอ จะส่งผลให้สูญเสียความมั่นใจ กลัวความล้มเหลว ส่วนคนในองค์กรที่เป็นทีมเดียวกันซึ่งรู้สึกผูกมัดตนเองกับการตัดสินใจและแผนซึ่งตนเองมีส่วนร่วมจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีทิศทางชัดเจนและรู้เรื่องว่าเรื่องไหนสำคัญ เดินหน้าไปโดยไม่ลังเลใจ สามารถตักตวงโอกาสดี ๆ ได้ก่อนคู่แข่ง สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง และสามารถเปลี่ยนทิศทางโดยไม่ต้องลังเลใจหรือรู้สึกผิด

คำแนะนำสำหรับการจัดการกับอุปสรรคประการที่สามดังกล่าว ได้แก่ การสร้างความชัดเจนให้คนทำงานทุกคนเข้าใจตรงกัน ความคลุมเครือเป็นภัยอันตรายทำให้ผู้ร่วมงานไม่ผูกมัดตัวเองกับการตัดสินใจและแผนขององค์กร แคมสร้างความกังวลแก่คนทำงาน ดังนั้น มีอะไรไม่ชัดเจนควรทำให้ชัดเจนให้ได้

อุปสรรคประการที่สี่ที่ทำให้ทีมเวิร์คไม่เวิร์ค ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการตรวจสอบ (Checking) สาเหตุสำคัญเกรงว่าการตรวจสอบกันจะทำให้เสียมิตรภาพ แทนที่จะคิดอีกมิติหนึ่งว่าการตรวจสอบเป็นการแสดงถึงความเคารพกัน การตรวจสอบกันจากเพื่อนร่วมงานแม้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการรักษามาตรฐานการทำงาน แต่จะเกิดความกดดันจากเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบกันเองจะช่วยให้องค์กรไม่ต้องควบคุมผลงานของคนทำงาน หรือเสียเวลากับการหามาตรการแก้ไข หากไม่มีการตรวจสอบกันเอง คนทำงานก็ทำงานแบบขอไปที และไม่คิดพัฒนาตนเอง การจะเกิดการตรวจสอบกันได้ ทุกคนในองค์กรต้องทราบว่าสมาชิกแต่ละคนมีภาระงานอะไรที่ต้องทำให้เสร็จสิ้น และคุยกันเรื่องงานและติดตามงานกันบ่อย ๆ จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต้องไม่ปล่อยให้สมาชิกในองค์กรหรือทีมงานต้องอยู่ตามลำพังเพราะอาจเป็นการเปิดช่องให้เขาหลีกเลี่ยงการตรวจสอบกัน การปรับเปลี่ยนผลงานของแต่ละบุคคลเป็นผลงานของทีมงานหรือองค์กร จะช่วยกระตุ้นให้มีการตรวจสอบกัน เพราะอาจส่งผลต่อทีมงานหรือองค์กร หากผู้นำองค์กรหรือหัวหน้าทีมงานกุมอำนาจการตรวจสอบไว้ที่ตนเอง จะไม่เกิดการตรวจสอบกันเองในหมู่ผู้ร่วมทีมงานหรือสมาชิกในองค์กรทำให้ต่างนิ่งเฉยเมื่อพบสิ่งผิดพลาดอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรตรวจสอบกันเองอยู่เสมอ สาเหตุของการขาดการตรวจสอบ

กันเองที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของงาน ได้แก่ สมาชิกขององค์กรหรือผู้ร่วมทีมงานจะหันไปสนใจในความก้าวหน้าของตนเอง และสร้างอาณาจักรส่วนตัวแทนที่จะมุ่งไปที่ผลงานของทีมงานหรือองค์กร

อุปสรรคประการสุดท้าย (ที่ห้า) ที่ทำให้ทีมเวิร์คไม่เวิร์ค ได้แก่ การไม่ใส่ใจกับผลลัพธ์ (Outcome-Based Performance) สาเหตุมักมาจากความเห็นแก่ตัวของสมาชิกในองค์กรมากจนลืมเป้าหมายของทีมงานหรือองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มักตัดสินผลลัพธ์จากผลกำไรที่เป็นตัวเงินหรือผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ กำไรเป็นตัวชี้วัดสุดท้ายก็จริง แต่ผู้นำองค์กรควรดำรงฐานะของทีมงานให้ดีที่สุด เนื่องจากทีมงานที่ดีผลักดันให้องค์กรสามารถทำผลกำไรได้ องค์กรทางการเมืองเอ็นจีโอ และบริษัทที่ล้มเหลวจำนวนมาก ล้วนพ่ายแพ้ต่อการเข้ายวนในเรื่องเกี่ยวกับสถานภาพสมาชิกขององค์กรบางคนได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรถือเป็นความภาคภูมิใจ แต่เมื่อเข้ามาแล้วผิดหวังถึงกับต้องเสียสละตนเองหรือต้องยุ่งยากลำบากก็คงไม่เอาด้วย คนจำนวนไม่น้อยที่สนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตนจนส่งผลเสียต่อเป้าหมายของทีมงานหรือองค์กร แต่ทีมงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เป้าหมายส่วนรวมอยู่เหนือเป้าหมายส่วนตัว ทีมงานหรือองค์กรที่ไม่ใส่ใจในผลลัพธ์ของงานจะย่ำอยู่กับที่ พนักงานที่มุ่งเน้นผลสำเร็จก็จะลาออก เพราะไม่อยากอยู่ในบริษัทที่ต้องในการแข่งขัน ส่วนที่อยู่มักขาดสมาธิในการทำงาน เพราะมัวพะวงกับเป้าหมายส่วนตัว ส่วนทีมงานหรือองค์กรที่ใส่ใจในผลลัพธ์จะสามารถลดพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัวลง และรักษาสมาชิกขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จไว้ได้ องค์กรต้องสร้างความชัดเจน โปร่งใส และให้รางวัลแก่ผู้ทำงานเพื่อทีมงานหรือองค์กร การผูกรางวัลและผลตอบแทนไว้กับเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ร่วมทีมหรือสมาชิกขององค์กรพุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายของทีมงานหรือองค์กร การให้โบนัสกับบางคนที่ยื่นทำงาน มาทำงานแต่เช้ากว่าใครกลับบ้านช้ากว่าใคร หรือการเข้าใกล้ชิดผู้นำโดยปราศจากผลงานที่โดดเด่น เป็นการบอกให้ทราบว่ามีเป้าหมายของทีมและองค์กรมิใช่สิ่งสำคัญ องค์กรแบบนี้มักไม่เจริญก้าวหน้าและไม่ประสบความสำเร็จ

หัวหน้าทีมหรือผู้นำองค์กรมีความสำคัญในการกำจัดการอุปสรรคทั้ง 5 ประการ ดังกล่าวแล้ว ผู้นำต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง ถ้าผู้นำให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนตัวมากกว่า สมาชิกในองค์กรหรือทีมงานจะทำตามแบบนั้นด้วย ดังนั้น ผู้นำองค์กรหรือหัวหน้าทีมต้องไม่เห็นแก่ตัว และไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัว ให้รางวัลและยอมรับคนที่ทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมหรือองค์กรอย่างแท้จริงเท่านั้น

วิจารณ์

หนังสือเล่มนี้เป็นเชิงบริหารจัดการในรูปการ์ตูนอ่านง่ายและเพลิดเพลินพร้อมกับได้ความรู้ บริษัทสยามอินเนียแกรม คอนซัลติง จำกัด นนทบุรี ได้ให้ วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช แปลเป็นภาษาไทย สำหรับผู้ไม่สันทัดในภาษาต่างประเทศ เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของหัวหน้าทีมและผู้นำองค์กรที่ชัดเจนในความสำเร็จขององค์กร ทำให้สมาชิกขององค์กร

ต้องเลือกผู้นำทีมหรือองค์กรที่ดี ต้องเป็นคนมีความรู้ความสามารถทำงานได้ และต้องมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม (Sergiovanni, 1992) ซึ่งในสังคมไทยยุคปัจจุบันหาได้ยากมาก บางคนเป็นประเภทปากคาบคัมภีร์พูดจาแสดงให้คนอื่นเห็นว่าตนเป็นคนดีมีศีลธรรม แต่ลึก ๆ เป็นคนลวงโลกเป็นคนเล่นการเมือง เห็นแก่ตัว ให้ความสำคัญส่วนตัวเป็นใหญ่ ให้รางวัลแก่คนประจบสอพลอ ทำให้คนในทีมงานหรือสมาชิกขององค์กรขาดขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้ขีดความสามารถของแต่ละคนตกต่ำ ในที่สุดกระทบต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายของทีมงานหรือองค์กรด้วย ซึ่งในหนังสือเล่มนี้หมายถึงการไม่สามารถเอาชนะอุปสรรค 5 ประการ ดังกล่าวไปแล้วนั่นเอง

ประเด็นผลงานของสมาชิกองค์กรหรือทีมงาน William j. Rothwell (Quoted in Russamithammachote, 2010) นักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้สมาชิกขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามภาระงานที่องค์กรกำหนดไว้มี 2 ประการ ได้แก่ ตัวพนักงานเอง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในสัดส่วนความสำคัญ 20:80

ปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงานแม้จะมีความสำคัญน้อยกว่าสาเหตุจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ไม่อาจมองข้ามได้ เนื่องจากในทุกสถานการณ์ผลลัพธ์ร้อยละ 80 ล้วนมาจากสาเหตุเพียงร้อยละ 20 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานมีปัญหาเรื่องผลงานมี 2 ประการ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานและปัญหาด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ทีมงานและผู้นำ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาเสียดียาหรือการพนัน ปัญหาส่วนตัว/ปัญหาครอบครัว

ปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งที่ส่งผลกระทบโดยตรงทั้งด้านบวกและลบต่อทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ได้แก่ องค์กรและหัวหน้างาน องค์กรในที่นี้ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบบริหารงานภายในองค์กร สภาพแวดล้อมนอกจากทางกายภาพยังรวมถึงทางนามธรรมด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ระบบเงินเดือน สวัสดิการ และความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้นำ ส่วนระบบบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ การบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ผู้นำขาดบารมี นโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไร้ความเป็นธรรม รวมทั้งระบบการให้รางวัลที่ผิดพลาดขององค์กร และพฤติกรรมของผู้นำองค์กร เช่น จ้องจับผิด เข้ากับคนทำงานไม่ได้ ลอยตัวเหนือปัญหา ไม่มีการให้ข้อมูลกับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ส่วนใหญ่คนทำงานในองค์กรเกิดเบื่อหน่ายและคิดลาออก มักมีปัจจัยสำคัญจากหัวหน้างานมีข้อองค์กร

หนังสือนี้จำลองเรื่องราวของบริษัทไอทีแห่งหนึ่งชื่อ ดีซีซันเทค (Decision Tech) ที่มีผลประกอบการล้มเหลว สู้คู่แข่งในวงการไม่ได้ ทั้ง ๆ ที่แต่ก่อนเป็นบริษัทชั้นนำ จึงเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ ผู้บริหารคนใหม่เป็นผู้หญิงที่เป็นมืออาชีพ มีผลงานมาแล้วมากมายจัดเป็นผู้มีประสบการณ์สูงในด้านบริหารองค์กร เธอเป็นคนจริงจัง เอาเป้าหมายของคนหรือองค์กรเป็นสำคัญ

กว่าเป้าหมายส่วนตัว ไม่เห็นแก่ตัว ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัว และยกย่องผลงานและผลสำเร็จที่นำไปสู่เป้าหมายของทีมงานหรือองค์กร เป็นบุคลิกนักบริหารแบบตะวันตก ในเนื้อหาจะพบตอนหนึ่งที่เธอตัดสินใจให้พนักงานหญิงรายหนึ่งลาออกเนื่องจากหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานและร่วมทำงานเป็นทีมกับคนทำงานอื่นในองค์กรไม่ได้ นับเป็นความเด็ดเดี่ยวของผู้บริหารที่มุ่งเป้าหมายขององค์กรมากกว่าพนักงาน แต่ในสังคมไทยผู้บริหารอาจทำเช่นนั้นได้ยาก คนภายนอกอาจคิดว่าขาดทกบพร่องด้านคุณธรรมสำหรับนักบริหารหรือผู้นำองค์กร เช่น ขาดพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) และสัปปริยธรรม 7 (รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักบุคคล รู้จักประมาณ รู้จักกาล และรู้จักชุมชน) (Prapromkunaporn (Prayutto.P.A.), 2011)

ในสังคมไทยผู้นำไม่เพียงแต่พูดเก่ง ทำงานดี ภาพลักษณ์ดีเท่านั้น แต่ต้องมีบารมีด้วย (Dominant Leadership Style) ผู้นำที่มีบารมีจะได้รับความศรัทธาจากผู้ร่วมงาน เนื่องจากมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนอื่นในเชิงพฤติกรรม จึงได้รับการยกย่อง เพื่อนร่วมงานยินดีให้ความร่วมมือโดยไม่มีการบังคับ (Damir, 2000 and Doyle&Smith, 1999) แต่ผู้นำในองค์กรไทยจำนวนมากขาดบารมี ขึ้นมาดำรงตำแหน่งเพราะมีพรรคพวกหรือที่นิยมเรียกกันว่ามีเครือข่ายดี ผู้นำเหล่านี้นอกจากขาดความศรัทธาจากคนในองค์กรแล้ว ตนเองยังขาดอิสระในการตัดสินใจด้วย ต้องฟังผู้มีอิทธิพลในการทำงาน (Fullan, 1998) ผู้นำเหล่านี้มักนิยมการบริหารแบบเอกากลุ่มเป็นศูนย์กลางหรือ Group-Centered Approach (Yuki, 2001) อ้างการมีส่วนร่วม จริง ๆ ตนไม่มีความสามารถพอเพียงต้องฟังความคิดและการมีส่วนร่วมตัดสินใจของคนอื่น เมื่อเกิดผิดพลาดขึ้นสามารถหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบโดยลำพังได้ โดยอ้างเป็นมติของกลุ่ม หากเป็นผู้นำที่ดี ไม่มีการเมืองและพรรคพวก ไม่ขึ้นกับใคร มีอิสระเสรีเต็มที่ มีคุณธรรมสูง แต่ยินดีใช้การบริหารอย่างมีส่วนร่วมตามแนวคิดตะวันตก นับเป็นความโชคดีขององค์กรที่ได้ผู้นำเช่นนี้ แต่ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะอยู่ในตำแหน่งได้นานเท่าไรในสังคมไทย ถ้าไม่มีอำนาจเจออยู่เบื้องหลัง

แนวคิดว่าทำทีมเวิร์คให้เวิร์คในหนังสือเล่มนี้เป็นแนวคิดหนึ่งที่ทำให้กำจัดอุปสรรค 5 ประการ ได้แก่ ขาดความไว้วางใจกัน กลัวความขัดแย้ง ไม่ผูกมัดตัวเอง หลีกเลี่ยงการตรวจสอบกัน และไม่ใส่ใจในผลลัพธ์ แต่ยังมีแนวคิดอื่นที่เห็นแตกต่าง เช่น แนวคิดการทำทีมเวิร์คให้เวิร์คของ Chaichompu, (2011) เห็นว่า ปัจจัยสำคัญของทีมเวิร์คที่ดี ได้แก่ Teamwork การทำงานร่วมกัน ต้องมี T-Trust หรือความไว้วางใจกัน E-Empathy หรือความเห็นอกเห็นใจกัน A-Agreement หรือการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ M-Mutual Benefit หรือการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ W-Willingness หรือความเต็มใจที่จะร่วมงานกัน O-Opportunity หรือการเปิดโอกาสให้แก่นัก R-Recognition หรือการยอมรับและให้เกียรติกัน K-Knowledge หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเห็นได้ว่ามีบางสิ่งคล้ายกับแนวคิดในหนังสือนี้ เช่น ความไว้วางใจกัน การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ การยอมรับและให้เกียรติกัน และความเต็มใจที่จะร่วมงานกัน

แนวคิดการสร้างทีมงานเพื่อความเป็นผู้นำของ Wattanasiritham and Bullakul, (2011) เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่น่าสนใจ การพัฒนาทีมงานที่ดีต้องเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ได้แก่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ และร่วมพัฒนา ในขณะที่ผู้นำทีมงานจะต้องประกอบด้วย 3 ฐานหลัก (คุณธรรม ความสามารถ และสุขภาพ) 3 วิธีคิด (คิดเชิงระบบ เชิงยุทธศาสตร์ และเชิงสร้างสรรค์) และ 3 กระบวนการ (กระบวนการมีส่วนร่วม สันติวิธี และการจัดการความรู้อย่าง)

สรุป

การทำงานเป็นทีมที่ดีในองค์กรใด ๆ จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ มีแนวคิดการทำทีมเวิร์คให้เวิร์คหลายแนวคิด หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือด้านบริหารเล่มหนึ่งที่ خوانอ่าน เนื่องจากอ่านง่าย ได้ความรู้ เพลิดเพลิน และให้แนวคิดในการสร้างทีมงานที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ ทั้งนี้ต้องกำจัดอุปสรรคทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การขาดความไว้วางใจกัน กลัวความขัดแย้ง ไม่ผูกมัดตัวเองกับเป้าหมายขององค์กร หลีกเลี่ยงการตรวจสอบกัน และไม่ใส่ใจในผลลัพธ์ของงาน ทั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับหัวหน้าทีมหรือผู้นำองค์กรในฐานะตัวอย่างที่ดี ถ้าผู้นำทีมงานก็มักจะดีด้วย โดยผู้นำองค์กร หรือหัวหน้าทีมงานต้องยึดเป้าหมายขององค์กรสำคัญกว่าเป้าหมายส่วนตัว ต้องไม่เห็นแก่ตัว ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว และยกย่องผลงานและผลสำเร็จที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือทีมงาน ในขณะเดียวกันแนวคิดบางแนวคิดของหนังสือเล่มนี้ซึ่งเป็นแนวคิดตะวันตก หากนำมาใช้ทั้งหมดโดยไม่ปรับให้เข้ากับบริบทของสังคมไทยอาจประสบปัญหาได้ นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดทำนองเดียวกันในการสร้างทีมงานที่ดีอีกบางแนวคิดที่นำมาเสนอในบทวิจารณ์นี้ สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมตามวิจารณ์ของท่านผู้อ่าน

เอกสารอ้างอิง

- Chaichompu, C. (2011). *Teamwork*. Retrieved August 5, 2011 from <http://lalai19.wordpress.com/2008/09/10>
- Damir, S. (2000). Relation of Managerial Efficiency and Leadership Style. *Management*. 5(2): 51-67.
- Doyle, M. and Smith, K. (1999). *Born and Bred Leadership Heart and Informal Education*. London: George William College.
- Fullan, M. (1998). Leadership of the 21st Century. *J. Educational Leadership*. 55(7): 168.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of A Team*. New Jersey: Wiley&Sons.
- Prapromkunaporn(Prayutto.P.A.). (2011). *Siam Three Tri*. Bangkok: Kledthai Publisher.

- Russamithammachote, S. (2010). *Effective Performance Appraisal Handbook*. Bangkok: The Federal Thai Productivity Institute.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. New York: Jossey-Bass Inc. New ossey-Bass Inc.
- Yuki, G. (2001). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Wattanasiritham, P. and Bullakul, C. (2011). *Teamwork Building for Leadership*. Lecture at the National Defense College on March. 11; 2011.