



วิธีแก้ปัญหาและอุปสรรค ของการทำงานเป็นทีม

สมิต สัชฌุกร*

>>> การทำงานที่ไม่เป็นทีมมีสาเหตุหลายประการ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมอันเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา เพื่อให้รู้สาเหตุที่แท้จริงในแต่ละกรณีจึงจะแก้ไขปัญหาก็ได้ถูกจุด ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของผู้ร่วมทีมงาน ในการที่จะให้เกิด ให้มี ให้เป็น หรือให้ได้รับจากการทำงานไม่ตรงกัน บางคนมีวัตถุประสงค์ที่ซ่อนเร้นไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของส่วนรวม อาจแฝงไว้ด้วยประโยชน์ส่วนตัวหรือประโยชน์ของกลุ่มที่ตนมีส่วนร่วม จึงไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทีมงาน

2. กิจกรรมหรืองานที่จะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไม่ได้กำหนด และทำความเข้าใจให้ตรงกัน จึงต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างสะเปะสะปะ ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากเกินความจำเป็น เช่น การใช้กำลังคนมากหรือน้อยเกินไปไม่เหมาะสมกับงาน บางกรณีก็มีการมอบอำนาจหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้รับมอบงานให้ทำ

3. วิธีการดำเนินกิจกรรม ไม่ได้ทำความเข้าใจกันในทีมที่ชัดเจนว่าจะให้ใครทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำไปทำไมและจะอย่างไร จึงทำให้เกิดการสับสน อาจมีการเกี่ยงงานกันไม่รู้ว่าใครจะทำอะไรในส่วนไหนของงาน ไม่รู้จังหวะเวลาที่จะประสานกัน ไม่รู้ว่าจะทำกิจกรรมใดที่ไหน ด้วยเหตุผลใด และจะมีวิธีการอย่างไรจึงจะเกิดผลร่วมกัน

วิธีการแก้ปัญหาอาจพิจารณาแยกเป็น 2 กรณี คือ

ก. วิธีแก้ปัญหากการทำงานไม่เป็นทีม

ข. วิธีขจัดอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

ก. วิธีแก้ปัญหากการทำงานไม่เป็นทีม ต้องเตรียมการแต่ต้น เมื่อเริ่มสร้างทีมงานด้วยการหาทางป้องกันสาเหตุของการทำงานไม่เป็นทีม ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันให้ชัดเจน
2. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันอย่างชัดแจ้ง
3. ผู้ร่วมทีมงานใหม่จะต้องได้รับรู้และยอมรับในวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ด้วยความเข้าใจถูกต้องตรงกัน
4. จัดรื่องานให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแบ่งงานและผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

ชัดเจน

* สมาชิกสามัญ หมายเลข 1-98-0025

5. พิจารณาคัดเลือกผู้ร่วมทีมงานที่มีแนวคิดตรงกัน และมีความเชื่อถือเหมือนกัน

6. พิจารณาผู้ร่วมทีมงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อกัน

7. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมทีมงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

8. มีการทำความเข้าใจกันก่อนร่วมมือกันทำงาน

9. ปลุกฝังให้ผู้ร่วมทีมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

10. สร้างทัศนคติของผู้ร่วมทีมให้ยอมรับว่าความสำเร็จของทีมสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนตัว

ข. วิธีขจัดอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ต้องมีมาตรการในการแก้ไขสาเหตุของการทำงานไม่เป็นทีม ดังนี้

1. ผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นที่เคารพเชื่อฟัง

2. ทำให้ผู้ร่วมทีมงานรู้และเข้าใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น

3. สร้างเงื่อนไขให้ผู้ร่วมทีมงานเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

4. ยกย่องในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. จัดแบ่งงานให้ทำตามความถนัดและความสามารถไม่ก้าวก่ายกัน

6. แสดงให้ปรากฏว่าการทำงานให้เกิดความสำเร็จได้นั้นมีหลายวิธี

7. สร้างสัมพันธ์ระหว่างกันให้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน

8. เมื่อเกิดความไม่เข้าใจกันจะต้องหาทางทำความเข้าใจด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดโดยเร็วไม่ปล่อยให้ปัญหาเรื้อรัง

9. ประเมินผลการทำงานของทีมเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนเป้าหมายและวิธีการซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยนสอดคล้องกับสถานการณ์

10. ถ้าสาเหตุของการทำงานไม่เป็นทีมเกิดจากผู้นำทีมอย่างแน่ชัด ผู้นำทีมต้องเสียสละ

บรรยากาศของทีมงาน

สิ่งที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานเป็นทีม จะปรากฏให้เห็นเป็นบรรยากาศของทีมงาน หากมีบรรยากาศที่ดี มีความพยายามร่วมกันที่จะรังสรรค์ทีมให้เป็นปีกแผ่นก็จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีความเข้มแข็ง

ทีมที่ยังไม่พัฒนา จะมีผู้ปลีกตัวออกห่างไม่ร่วมทำงานกับทีมและผู้บังคับบัญชาไม่สนใจจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าร่วมในการร่วมรับรู้ ร่วมคิดและร่วมวางแผน จนคนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน ไม่รู้ทิศทางที่จะดำเนินการ มีลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้เพียงคนเดียว แม้เมื่อมีการสื่อสารจากล่างสู่บน เสนอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่สนใจ บรรยากาศเช่นนี้ก็จะทำให้ทีมงานทำงานย่ำอยู่กับที่ไม่ว่าจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไปได้

ทีมที่อยู่ระหว่างการพัฒนา จะมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน มีการประชุมตกลงหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานอยู่เสมอๆ แต่ก็อาจมีบรรยากาศของการร่วมคิดร่วมตัดสินใจในหมู่คนที่ใกล้ชิดไว้วางใจเป็นกลุ่มเล็กๆ อยู่บ้าง หากแต่จะมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติขึ้นใช้ร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาก็จะให้ความสนใจในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ผู้ร่วมทีมงานก็เริ่มจะมีความรู้สึกร่วมกันในผลได้ผลเสียของทีมงานมากขึ้น มีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะสร้างสรรค์ความก้าวหน้าของหน่วยงาน

ทีมที่มีความเป็นปีกแผ่นมั่นคง จะมีบรรยากาศของการส่งเสริมให้ผู้ร่วมทีมงานริเริ่มงานใหม่ๆ ตลอดเวลา มีการยอมรับที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ มีการร่วมพิจารณาแนวทางการปฏิบัติงานด้วยกันอย่างกว้างขวาง มีการถกปัญหาร่วมกัน โดยไม่ถือเป็นเรื่องที่หมางใจ มีการสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันในหมู่ผู้ร่วมทีมงาน มีการแสดงความคิดเห็นต่อกันอย่างเปิดเผยและมีความเกี่ยวข้องร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจที่จะบอกข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชารู้และได้รับมอบอำนาจหน้าที่เพียงพอแก่การตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

ทีมที่เข้มแข็ง จะมีผู้นำที่เหมาะสมปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือเลือกที่รักมักที่ชังมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามที่สมควรจะเข้าร่วมกัน และมีโอกาสได้ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลเต็มที่ มีความสุขความพอใจในงานที่ทำ มีการยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจในการทำงานโดยไม่ต้องถูกควบคุมหรือตรวจตราอย่างใกล้ชิด หน่วยงานมีมาตรฐานในการทำงานสูงและผู้บังคับบัญชาก็มีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง มีดัชนีชี้วัดผลงานหลักที่ชัดเจนและเหมาะสมกับงานที่มอบให้รับผิดชอบ

บรรยากาศของทีมงานที่เอื้อให้ผู้ร่วมทีมงานมีความรู้สึกยินดีที่จะร่วมทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้มงวด เพื่อให้งานสำเร็จเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่น ยอมให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้บ้าง ไม่คาดหวัง หรือ ลงโทษ โดยไม่ยอมให้เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ

การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันมีการทำความตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำความตกลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นทอดๆ ลงมาจากบนสู่ล่างแต่เป็นการทำความตกลงแบบตกลงร่วมกัน (Mutual Agreement) แทนที่จะเป็นลักษณะความตกลงแบบเก่าที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตั้งเป้าหมายฝ่ายเดียวและกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้า เป็นลักษณะของการบีบบังคับแบบเผด็จการ (Dictated Objective)

อ่านต่อบนหน้า