



ลักษณะ ที่สื่อว่า ทำงานไม่เป็นทีม

สมิต สัมบุกร*



>>> การทำงานที่ไม่เป็นทีม จะแสดงออกให้เห็นเป็นลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลในทีมงานที่บ่งบอกว่าขาดการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ กิจกรรมที่ทำร่วมกันก็ไม่ประสานสอดคล้องกัน ขาดความร่วมมือ ให้งานของทีมประสบผลสำเร็จมีความขัดแย้งทั้งความคิดเห็นและการปฏิบัติ

ลักษณะของการทำงานไม่เป็นทีม สามารถสำรวจพบได้ดังต่อไปนี้

1. **ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมงาน** เนื่องจากการทำงานในแต่ละกรณีมีวัตถุประสงค์เฉพาะและแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ หากผู้นำทีมไม่ได้ชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถ่องแท้ ผู้ร่วมทีมงานย่อมไม่รู้ถึงความต้องการที่จะให้เกิด ให้มี ให้เป็น หรือให้ได้รับ ก็จะทำงานไปตามที่ตนเองอยากจะทำหรือทำตามความเคยชินที่มีประสบการณ์มาในครั้งก่อนๆ การทำงานจึงไม่มีเอกภาพเพราะต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ
2. **มีการขัดแย้งในวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์** ความต้องการให้งานบรรลุผลอาจมีทั้งความต้องการร่วมกัน เพราะมีประโยชน์ร่วมกัน แต่ในหลายกรณีจะพบว่าประโยชน์ส่วนบุคคลต่างจากประโยชน์ของส่วนรวม ทำให้มีการกระทำที่ขัดแย้งกันขึ้นในหมู่ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
3. **มีการเกี่ยงความรับผิดชอบ** บางงานมีความยุ่งยากซับซ้อนและต้องใช้เวลายุ่หมเทให้กับงานนั้นๆ มาก บางคนในทีมงานจึงพยายามถอนตัวจากงานนั้นและอ้างเหตุผลของตนที่จะไม่รับงานไปปฏิบัติ แต่กลับผลักงานให้เป็นภาระของผู้อื่นด้วยการอ้างว่าเป็นผู้ซึ่งเหมาะสมกับงานมากกว่าตน การเกี่ยงงานโดยอ้างว่าไม่ถนัดที่จะทำเป็นข้ออ้างที่มักใช้กันอยู่เสมอแต่ถ้าเป็นงานที่มีผลประโยชน์แก่ตนหรือได้หน้าได้ตาจึงจะรับทำ
4. **มีการแก่งแย่ง ชิงดี ชิงเด่น ช่วงชิงผลประโยชน์** การที่ทีมงานประกอบด้วยบุคคลมากมายที่มีพื้นฐานบนครอบครัวและทางสังคมแตกต่างกัน มีภูมิหลังและความมุ่งมั่นต่างกัน บางคนอาจเป็นบุคคลประเภทมุ่งความสัมพันธเป็นหลัก ในขณะที่อีกคนอาจมุ่งแสวงหาอำนาจเพื่อความเป็นใหญ่ ทั้งยังมีอีกบางคนมุ่งในความสำเร็จเป็นหลักจึงมีการชิงดี ชิงเด่นกันยิ่งในกรณี

มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องก็จะยิ่งช่วงชิงผลประโยชน์ให้เกิดแก่ตน

5. **มีงานคั่งค้าง ล่าช้า ขาดประสิทธิภาพและกล่าวโทษกัน** ชีตความสามารถของแต่ละคนในทีมมีมากน้อยไม่เท่ากัน บางคนทำงานได้มากและรวดเร็ว แต่บางคนทำงานช้าได้งานน้อย เป็นเหตุให้เกิดการลักลั่นในงานของทีม เมื่อมีงานคั่งค้างที่ใครคนใดคนหนึ่ง ผู้ซึ่งรับงานไปทำต่อ ในกระบวนการถัดไปก็จะเกิดการรอคอยทำให้การปฏิบัติงานโดยรวมขาดประสิทธิภาพก็จะเกิดการต่อว่าและกล่าวโทษกัน

6. **มีการจับกลุ่ม แบ่งพรรคแบ่งพวก** ในหมู่คนจำนวนมากย่อมมีคนที่ถูกอึดอัดกันบ้าง ไม่ชอบหน้ากันบ้าง เมื่อคิดต่อกัน ผู้ซึ่งมีลักษณะเข้ากันได้ดีก็จะเกิดการรวมกลุ่มเป็นคนใกล้ชิดไว้วางใจกัน ขณะที่คนบางคนก็จะถูกกันออกจากกลุ่ม ทำให้เกิดแบ่งฝักแบ่งฝ่าย เป็นพรรคเป็นพวก มีความหวาดระแวงกัน ไม่ร่วมมือกันและอาจถึงขั้นขัดแย้งและกลั่นแกล้งกัน

7. **มีการซุบซิบนินทาใส่ร้ายป้ายสีกัน** พฤติกรรมในลักษณะนี้จะเกิดจากกลุ่มคนที่มีความผิดหวังในงานหรือในการดำเนินชีวิตก็จะแสวงหาผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ ซ่องสุมเป็นพวกพ้องเพราะมีความเข้าใจกัน ถูกคอกัน พูดแล้วไม่ขัดคอกัน ต่างก็ช่วยเสริมเติมแต่งข้อคิดเห็นและเพิ่มเติมข้อมูลให้แก่กันและกัน

8. **มีความขัดแย้งระแวงแคลงใจกัน** ผู้ร่วมทีมงานอาจมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน มีบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันหรือมีผลประโยชน์ขัดกันเป็นเหตุให้กันแห่งแคลงใจกันหรือมีท่าที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ทำให้ขาดความร่วมมือในการประสานงานเกิดการถ่วงงานให้ล่าช้าหรือวางกับดักให้เกิดข้อผิดพลาด

* สมาชิกสามัญ หมายเลข 1-98-0025

9. มือคิดและแสดงถึงความไม่ลงรอยกัน การที่บุคคลมีความรัก ชอบ โกรธ หลง หรือ กลัว ก็จะทำให้แสดงออกด้วยความไม่บริสุทธิ์ใจต่อกัน เมื่อไม่มีความจริงใจต่อกันก็จะแสดงความคิดเห็นที่ไม่ลงรอย คอยคิดโต้แย้งทั้งที่มีเหตุผลและไม่เห็นเหตุผล ทำให้การทำงานไม่ประสานสอดคล้องเกิดความผิดพลาดเสียหาย

10. มีการสื่อสารผิดพลาดไม่เข้าใจกันอยู่เรื่อยๆ ในการประสานงานเพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงและร่วมใจเป็นไปด้วยดี ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจตรงกันในหมู่ผู้ร่วมทีมงาน การสื่อสารที่ผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อยก็อาจส่งผลให้การทำงานไม่เป็นทีมเพราะมีการทำงานไปคนละทิศคนละทาง การสื่อสารที่ผิดพลาดอาจเกิดจากความไร้เดียงสาหรือความไม่รู้ หรือความตั้งใจของผู้ร่วมทีมงานก็เป็นไปได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสารภายในทีมให้มากขึ้น มิฉะนั้นการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นไม่ได้

11. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบไม่ถูกต้องเหมาะสม โดยทั่วไปการแบ่งงานกันทำภายในทีม นอกจากจะพิจารณาความสามารถของบุคคลที่เหมาะสมกับงานแล้ว ควรจะแบ่งงานมากขึ้น หนักเบา ให้บุคคลในตำแหน่งเดียวกันหรือระดับเดียวกัน ให้มีปริมาณงานพอๆ กัน แต่บางกรณีผู้นำทีมพิจารณาว่าผู้ใดว่าง่ายใช้คล่องก็จะมอบหมายงานให้ทำอยู่เสมอๆ จนปริมาณงานมากเกินไปจนรับไม่ได้ ในขณะที่ผู้ซึ่งมีขีดความสามารถก็จะถูกมองข้ามและไม่ได้จัดสรรงานให้ทำ

12. มีบรรยากาศการทำงานที่คนส่วนใหญ่รู้สึกสับสน อึดอัดใจ เหนื่อยหน่าย ว่าง่วง บรรยากาศของสถานที่ทำงาน และบรรยากาศของการทำงานควรได้รับความเอาใจใส่พอๆ กัน บางหน่วยงานมีบรรยากาศของสถานที่ทำงานอันมีสิ่งแวดล้อมที่ดี น่าอยู่ในการทำงาน แต่บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของทีมกลับมีแต่ความรู้สึกสับสน การจัดสายงานการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ว่าจะฟังคำสั่งใคร และทำตามความต้องการของใครดี ทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด และเมื่อสั่งสมเข้ากันวันก็จะเกิดความเหนื่อยหน่ายและว่าง่วงใจ

13. มีการปลีกตัวออกจากการร่วมกลุ่มทำงาน ผู้ซึ่งมีบุคลิกภาพเก็บตัวและเคยชินกับการทำงานตามลำพัง ก็มักจะหันหน้าก้มตาทำงานในหน้าที่ไปอย่างเงียบๆ ไม่ปรึกษา



หารือกับผู้ใด เพราะไม่คุ้นเคยกับการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากนั้นยังมีผู้ซึ่งเข้ากับคนในทีมไม่ได้หรือผิดหวังจากการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็จะปลีกตัวออกกลุ่มไปทำงานแยกต่างหากเป็นเหตุให้บุคคลอื่นๆ ในทีมงานเห็นว่าเป็นส่วนเกิน เพราะมีลักษณะเป็นดั่งอยู่ในทีม

14. มีการกล่าวอ้างความสำคัญมากน้อยของแต่ละคน ในสภาพความเป็นจริงแต่ละคนก็มีคุณค่าเป็นพิเศษมากน้อยต่างกันจึงมีการจัดระดับขั้นของตำแหน่งงานตามคุณค่าของความรับผิดชอบที่มีมากน้อยไม่เท่ากัน แต่เป็นการจัดเพื่อการบริหารจัดการเพื่อให้ถึงอำนาจหน้าที่ซึ่งแต่ละคนได้รับมอบจากหน่วยงาน มิได้มีไว้เพื่อนำมาอ้างข่มขู่กันหากเมื่อใดมีการนำมากล่าวอ้างความสำคัญ เพื่อแสดงอำนาจหรือมีการนำมาเปรียบเทียบกันอยู่เสมอย่อมแสดงว่ามีโอกาสเกิดการงานไม่เป็นทีมได้มาก

15. มีการต่อต้านคัดค้านซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน แต่ละคนย่อมมีวิถีคิดและวิธีการปฏิบัติของตนตามการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมกันมา หากแต่ในการทำงานเป็นทีมเมื่อใดที่มีการอภิปรายความคิดของแต่ละคนแล้ว ทีมงานจะต้องตัดสินใจเลือกที่จะทำงานในวัตถุประสงค์ร่วมกันและมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกันเพื่อผลสำเร็จของงาน เมื่อใดที่มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนมากพอแล้ว ก็จะต้องตัดสินใจ มีมติอันเป็นข้อตกลงใจของทีมงานที่จะปฏิบัติตามมติ ไม่มีการต่อต้านคัดค้านใดๆ อันจะทำให้เกิดการงานไม่เป็นทีม

