

# การสร้างทีมให้แข็งแกร่งยุค New Normal

โดย น.ท.สุกฤษฎี อัญบุตร

จากวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อในระดับบุคคล ภาคธุรกิจ และหน่วยงานราชการ ต้องปรับตัวและปรับพฤติกรรมการใช้ชีวิตแบบใหม่หรือที่เรียกกันจนติดปากว่า New Normal เพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของบุคลากรในองค์กร ซึ่งไม่ใช่แค่การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเท่านั้น ยังรวมถึงแนวคิดของผู้นำด้วย ต้องอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร การทำงานที่บ้าน (Work Form Home : WFH) หรือการทำงานออนไลน์ เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) การทำงานที่บ้านจึงได้กลายมาเป็นวิถีชีวิตใหม่ของผู้นับล้านทั่วโลก แต่จะเกิดอะไรขึ้นกับการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์กรต้องปรับตัวไปสู่รูปแบบการทำงานที่มีเครือข่าย ต้องสร้างระบบที่มีรูปแบบการทำงาน มีเครือข่ายที่แต่ละส่วนสามารถเชื่อมโยงกันได้ มีขั้นตอนที่ง่ายต่อการสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รายงานผล การติดตาม ก้าวหน้าของงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว ลงตัว และง่ายต่อการปฏิบัติ ทำให้เห็นการทำงานทั้งภายในทีมและข้ามสายงาน (cross functional team) ทำงานอย่างรวดเร็ว ปรับเปลี่ยน แก้ไขปัญหา ตอบสนองได้ทันที่ที่ ผู้นำควรสร้างองค์กรให้มีใจในการทำงานแบบเป็นทีม โดยไม่ยึดเอาตนเองเป็นหลัก หรือยึดการทำงานเฉพาะหน่วยงานตนเองเท่านั้น ต้องสามารถโอนอ่อนผ่อนตามช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จ สามารถเป็นผู้เล่นในหลายบทบาทที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่งและสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นสำคัญ (ชญญชิตา ศรีชัย,บทความ)

ข้อดีของการทำงานแบบ WFH ในยุค New Normal คือ ลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ประหยัดค่าใช้จ่าย ช่วยพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากรภายในองค์กร เพิ่มความสะดวกสบายและทางเลือกใหม่ในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ส่วนข้อจำกัดของการทำงานแบบ WFH ได้แก่ ๑) ติดต่องานยาก การสื่อสารเข้าใจไม่ตรงกัน หรือเพื่อนร่วมงานไม่ตอบกลับข้อความก็ตาม ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ อาจทำให้การทำงานล่าช้าลงไปได้ ๒) สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมกับการทำงาน เช่น สมาชิกในครอบครัวไม่เข้าใจระบบการทำงาน, เสี่ยงรบกวนภายนอก ๓) ความปลอดภัยของข้อมูล เพราะการให้ทำงานแบบ WFH ก็เหมือนการฝากความลับไว้ที่ตัวบุคลากรคนนั้น ๆ ที่อาจเสี่ยงต่อการรั่วไหลของข้อมูลออกไปสู่ภายนอกได้ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ ๔) ทำงานได้ช้าลง เนื่องจากอยู่ไกลสายตาของนายจ้าง ๕) ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น พนักงานบางคนอาจต้องซื้ออุปกรณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก, เก้าอี้, หมอนรองหลัง หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ที่ช่วยในการทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น (<https://review.thaiware.com>)

ดังนั้น...

ดังนั้น ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโควิด การทำงานจึงต้องปรับเปลี่ยนไปแบบ New Normal การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำทุกองค์กร ต้องทำให้ทีมสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น มีความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Woodcock 1989: 75 - 116)



ภาพที่ ๑ การร่วมวางแผนทีม : ที่มา <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/>

### การสร้างทีมให้แข็งแกร่งสู่ยุค New Normal

ในยุค New Normal การทำงานจากที่บ้านกลายเป็นเรื่องปกติ โดยการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย จากสถานการณ์ที่บังคับให้การพบปะและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันลดน้อยลง การจะสร้างทีมให้แข็งแกร่ง และการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเป็นไปได้ ทุกคนในทีมควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

#### ๑. ความเชื่อมั่น (Trust)

การทำงานเป็นทีมนับเป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่ง และทุก ๆ ความสัมพันธ์ต้องอาศัยความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน หากทุกคนในทีมเชื่อใจกันและกันจะทำให้มั่นใจได้ว่า หากคนใดคนหนึ่งในทีมพูดว่าจะทำอะไร คน ๆ นั้นจะทำสิ่งนั้นอย่างแน่นอน แต่หากคนในทีมไม่วางใจกันและกันแล้ว จะเกิดการสงสัยว่าอีกฝ่ายทำงานจริงหรือไม่ หรือไม่ก็ทำงานเองคนเดียว ซึ่งล้วนแต่ส่งผลเสียต่อการทำงานเป็นทีม การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในทีม อาจเริ่มต้นจากการวางแผนการทำงานร่วมกัน การตั้งเป้าหมายของทีม การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการรายงานความคืบหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ วิธีนี้นอกจากจะช่วยสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในทีมแล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันมากขึ้นด้วย

## ๒. ความอดทน (Tolerance)

เมื่อเทคโนโลยีเชื่อมต่อต่อทุก ๆ คนจากทุกมุมโลกให้สามารถเข้าประชุมพร้อมกันได้โดยไม่มีเงื่อนไขทางเวลา สถานที่ และการจำกัดจำนวนที่นั่ง ทีมที่เคยมีเพียงไม่กี่คนก็ขยายใหญ่ขึ้นมาก การได้รู้จักเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ควรควบคู่กันกับการเปิดรับและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลักษณะนิสัย ความคิด ค่านิยม วัฒนธรรม หรือแม้แต่วิธีการสื่อสาร ซึ่งล้วนแต่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ที่มีพื้นฐานชีวิตที่แตกต่างกันออกไป การยอมรับในสิ่งที่แต่ละบุคคลเป็น สามารถเริ่มต้นง่าย ๆ ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และทำความเข้าใจว่า ในความเห็นที่แตกต่างนั้นไม่สามารถตัดสินถูกผิดได้ แต่เป็นการแสดงความแข็งแกร่งของการระดมความคิด เพื่อผลักดันให้ทีมสามารถก้าวต่อไปได้

## ๓. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตระหนักรู้ในตนเองจะช่วยให้รู้เท่าทันอารมณ์หรือความกังวลที่เกิดขึ้น และควบคุมตนเองให้แสดงความรู้สึกออกมาได้อย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบการทำงานของทีม หรือทำลายความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน วิธีหนึ่งที่ทำให้การตระหนักรู้ในตนเองดีขึ้น คือ การรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานแล้วนำมาปรับปรุง หรือการเฝ้าสังเกตอารมณ์ของตัวเองระหว่างการทำงานก็ช่วยได้เช่นกัน หากพบว่าตัวเองโกรธ หงุดหงิด ไม่พอใจ ให้หยุดพักก่อนสักครู่ ก่อนที่ตนจะพูดหรือตัดสินใจโต้ตอบสิ่งใดออกไป นอกจากนี้ อีกสิ่งหนึ่งที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดได้ดีก็คือการพักผ่อนให้เพียงพอ ซึ่งเป็นอีกวิธีที่ช่วยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ได้

## ๔. ความคล่องตัว (Agility)

การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นคุณสมบัติหนึ่ง ที่หลายคนสร้างขึ้นมาจากอัตโนมัติเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์วิกฤต ซึ่งเป็นความพยายามต่อสู้เพื่อให้ตนเอง ทีม และองค์กรผ่านสถานการณ์ที่เลวร้ายไปได้ แต่จะอย่างไรให้คุณสมบัตินี้เป็นส่วนหนึ่งของทีมตลอดไป ดังนั้น ความคล่องตัว (Agility) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในทีม ด้วยการระดมความคิด การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ ตัดสินใจได้ทันท่วงที และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก็หมายถึงความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้

## ๕. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ไม่ว่าทีมจะแข็งแกร่งเพียงใด ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ วิธีคลี่คลายความขัดแย้งสามารถเริ่มต้นจากการรับรู้ความต้องการของสมาชิกในทีม รับฟังและพยายามทำความเข้าใจในมุมมองของแต่ละฝ่าย และพยายามประนีประนอม เพื่อหาทางออกร่วมกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ควรหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ เพราะอาจทำให้หลงประเด็น และอาจตัดสินใจผิดพลาด นอกจากนี้ เมื่อได้ผลสรุปพร้อมกันแล้ว ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าสิ่งที่ตัดสินใจตกลงใจนั้นไม่ขัดแย้งกับจุดประสงค์ที่กำหนด

## ๖. ความยืดหยุ่น

## ๖. ความยืดหยุ่น (Resilience)

อีกคุณสมบัติที่ทำให้ทีมแข็งแกร่ง คือ การไม่ยอมแพ้แม้ว่าจะล้มเหลว ไม่ว่าจะพบเจออุปสรรคหรือปัญหา ก็พร้อมที่จะกลับมาเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ทีมที่มีความเข้มแข็งทางจิตใจ จะเชื่อมั่นว่าทุกคนในทีมจะช่วยกันทำให้งานสำเร็จได้ โดยต่างคนต่างเข้าใจสิ่งที่ทีมกำลังทำอยู่ รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองว่าจะช่วยทีมอย่างไรให้ดีที่สุด พร้อมทั้งจะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง รู้ทักษะความสามารถของเพื่อนร่วมทีมและส่งเสริมให้นำความสามารถมาใช้เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ และท้ายที่สุดหากพบกับความล้มเหลว ทุกคนในทีมก็พร้อมจะลุกขึ้นสู้ด้วยกันอีกครั้ง (<https://www.scb.co.th>)



ภาพที่ ๒ การทำงานเป็นทีม : ที่มา <https://www.winnews.tv/news/14179>

## สรุป

ถึงแม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) จะมีความรุนแรงมากเพียงใด ก็จะไม่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ภาคธุรกิจ และหน่วยงานราชการมากเกินไป หากผู้นำแต่ละองค์กรมีการบริหารจัดการในเรื่องการทำงานที่บ้าน (WFH) ของบุคลากรให้มีความพร้อมสามารถทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมแล้ว การที่ไม่ได้พบเจอกันก็ จะไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคอีกต่อไป ถ้าทุกคนช่วยกันสร้างทีมให้แข็งแกร่ง เมื่อทีมแข็งแรงย่อมเป็นรากฐานที่มั่นคงในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## บรรณานุกรม

ชญัญชิตา ศรีชัย. “HR กับการสร้างการทำงานแบบ Collaborative Working Team เพื่อฝ่าทุกวิกฤตสถานการณ์” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <https://th.hrnote.asia/qaarticle/collaborative-working-team.doc>, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๔.

\_\_\_\_\_. “ข้อดี-ข้อเสียของการทำงานจากที่บ้าน” [ออนไลน์] <https://review.thaiware.com/s/Work-From-Home-WFH> ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๔.

\_\_\_\_\_. “สร้างทีมให้แข็งแกร่งสู่ยุค New Normal” [ออนไลน์] <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/salary-man/team-new-normal.html.doc>, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๔.

Woodcock, M. Worcester, Great Britain: Billing & Son. **Team development manual** (2nd ed.). 75 – 116. อ้างถึงใน. สุวรรณณี คชเดช. “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียน” กุมภาพันธุ์ ๒๕๕๙.