



**Harvard
Business
Review
Press**

**HBR'S
10 MUST
READS**

การบริหาร ทีมงาน On Teams

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



HBR's 10 Must Reads

การบริหารทีมงาน

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Teams*

โดย : ALEX PENTLAND & JON R. KATZENBACH

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

Original work Copyright ©2013 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 354 หน้า

ราคา 250 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-572-7

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด



2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

สารบัญ

คำนำ

3

การสร้างทีมงานชั้นยอด

ความลับของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง

Alex “Sandy” Pentland

6

อะไรทำให้ทีมไม่ประสบผลสำเร็จ

บทสัมภาษณ์ J. Richard Hackman

Diane Coutu

44

หลักพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน

Jon R. Katzenbach และ Douglas K. Smith

74

8 วิธีเพื่อสร้างทีมที่ร่วมมือกันเป็นอย่างดี

Lynda Gratton และ Tamara J. Erickson

114

การจูงใจพนักงานด้วยความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานด้วยการช่วยให้พวกเขา

เห็นความก้าวหน้าของตัวเอง

Teresa M. Amabile และ Steven J. Kramer

154

การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	192
Vanessa Urch Druskat และ Steven B. Wolff	
การบริหารทีมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย	232
Jeanne Brett, Kristin Behfar และ Mary C. Kern	
เมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้	264
Bob Frisch	
ทีมพหุเชี่ยวชาญ (Virtuoso Teams)	288
Bill Fischer และ Andy Boynton	
ทีมพบบริหารจะสู้กันอย่างไรให้เกิดผลดี	318
Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy และ L.J. Bourgeois III	
เกี่ยวกับผู้เขียน	352

HBR'S **10** MUST READS

การสร้าง ทีมงานชั้นยอด

ความลับของทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพสูง

โดย Alex “Sandy” Pentland

หากคุณกำลังมองหาทีมเพื่อสร้างความสำเร็จ ทีมงานประจำศูนย์ให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call center) อาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เพราะคุณสามารถระบุตัวและหาคนที่มีความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนี้ได้ไม่ยาก และงานที่ต้องทำนั้นมีความชัดเจนและติดตามการทำงานได้ง่าย นอกจากนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานทุกด้านของทีมก็สามารถทำได้ง่ายเช่นกัน โดยอาจใช้ตัวชี้วัดอย่างเช่น จำนวนปัญหาที่แก้ไขให้ลูกค้าได้ ความพึงพอใจของลูกค้า ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย (Average handling time หรือ AHT ซึ่งใช้เป็นมาตรฐานในการวัดความมีประสิทธิภาพของ Call center) เป็นต้น

แล้วทำไมผู้จัดการแผนก Call center ของธนาคารชั้นนำแห่งหนึ่งจึงประสบปัญหาในการหาสาเหตุว่าทำไมทีมบริการลูกค้าบางทีมจึงมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ในขณะที่ทีมอื่นซึ่งดูแล้วไม่แตกต่างกันกลับมีผลการปฏิบัติงานแย่ และตัวชี้วัดทั้งหมดที่ใช้ก็ไม่มีตัวไหนบ่งบอกว่าอะไรเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีมแตกต่างกัน เรื่องนี้ยังตอกย้ำสมมติฐานของเขาที่ว่า การสร้างทีมนั้นเป็นศิลปะ ไม่ใช่วิทยาศาสตร์

แต่ความจริงกลับตรงกันข้าม โดยทีมงานของเราที่ศูนย์วิจัยด้าน Human Dynamics ของสถาบัน MIT ได้ระบุลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกมา โดยสมาชิกในทีมงานแบบนี้มีทั้งพลัง ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันมากกว่าทีมอื่นอย่างมาก สิ่งเหล่านี้สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน และวัดผลในเชิงปริมาณได้ ซึ่งเรื่องสำคัญที่สุดในที่นี้อาจเป็นการที่เราสามารถสอนให้ทีมงานพัฒนาสิ่งเหล่านี้ได้



ถ้าไม่รูปแบบการสื่อสารจึงมีความสำคัญมาก

อาจดูไม่น่าเชื่อที่วิธีการสื่อสารของเรามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่เราสื่อสารออกไปเสียอีก

แต่ถ้าเราหันมาพิจารณาวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน เราจะเห็นว่าภาษาเพิ่งถูกพัฒนาขึ้นมาได้ไม่นานเมื่อเทียบกับวิวัฒนาการด้านอื่น และส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการส่งสัญญาณในยุคก่อนที่มนุษย์ใช้เพื่อสื่อสารถึงอำนาจที่เหนือกว่า ความสนใจ และอารมณ์ความรู้สึกระหว่างกัน ซึ่งในปัจจุบัน รูปแบบการสื่อสารจากสมัยโบราณก็ยังคงมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจและทำงานร่วมกันของเราอยู่

ให้คุณคิดว่ามนุษย์ยุคก่อนใช้วิธีใดในการแก้ปัญหา ภาพที่ผุดขึ้นมาอาจเป็นชนกลุ่มหนึ่งที่นั่งล้อมรอบกองไฟ และผลัดกันเสนอแนะความคิดเห็นของตน (ในฐานะทีม) นำข้อสังเกตต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกัน และแสดงออกว่าตนเองสนใจหรือเห็นด้วยกับความคิดด้วยการพยักหน้า การแสดงท่าทาง หรือการส่งสัญญาณด้วยเสียง ซึ่งถ้ามีใครไม่ช่วยเสนอแนะ หรือส่งสัญญาณว่าตนเองสนใจหรือเห็นด้วยกับความคิดใดบ้าง สมาชิกในกลุ่มก็จะมีข้อมูลให้พิจารณาน้อยลงและตัดสินใจได้ไม่ดีเท่าที่ควร จนอาจทำให้ต้องหิวท้องก๊วเพราะออกไปล่าอาหารไม่สำเร็จ



การสื่อสาร : ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ

เมื่อผู้เขียนเริ่มศึกษาพฤติกรรมของทีมงานที่ “เข้ากันได้ดี” ผู้เขียนสังเกตว่าทีมงานแบบนี้มีการสื่อสารกันในรูปแบบเฉพาะของตัวเอง ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะไม่เข้าใจสิ่งที่สมาชิกในทีมพูดกันก็ตาม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการมีประสิทธิภาพสูงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่คนในทีมหยิบยกมาพูดกัน แต่อยู่ที่วิธีการสื่อสารกันต่างหาก อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมส่วนใหญ่กลับไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องการสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทีม จึงได้ตัดสินใจศึกษาเรื่องนี้อย่างละเอียด

ผู้เขียนได้ทำการศึกษาบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมเพื่อค้นหาบริษัทที่มีทีมงานในลักษณะคล้ายกัน แต่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งผู้เขียนได้เลือกทีมงานหลายแบบมาทำการศึกษา เช่น ทีมงานสร้างนวัตกรรม ทีมงานประจำหอผู้ป่วยในของโรงพยาบาล ทีมติดต่อลูกค้าของธนาคาร ทีมปฏิบัติงานสนับสนุน ทีมงาน Call center

ผู้เขียนให้สมาชิกทุกคนของทีมงานเหล่านี้ติดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้กับตัว เพื่อที่อุปกรณ์ดังกล่าวจะได้เก็บข้อมูลพฤติกรรมการสื่อสารของแต่ละคนไว้ เช่น น้ำเสียง ภาษากาย คนที่พูดคุยด้วย และความถี่ในการคุยกับคนนั้น เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเครื่องยืนยันว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จเสมอ และทำให้พบว่ารูปแบบการสื่อสารเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของทีมที่สำคัญที่สุด โดยมีความสำคัญเท่ากับปัจจัยอื่น ๆ รวมกัน เช่น ระดับสติปัญญาของแต่ละคนในทีม บุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ และเนื้อหาสาระของสิ่งที่พูดคุยกันในทีม

แนวคิดโดยสรุป

อะไรทำให้ทีมงานบางทีมมีผลงานที่โดดเด่นอยู่เสมอ ในขณะที่ทีมงานอื่นซึ่งมีลักษณะเหมือนกันกลับทำผลงานได้แย่ ทีมนักวิจัยประจำศูนย์ Human Dynamics ของสถาบัน MIT ที่นำทีมโดย Sandy Pentland จึงทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบของเรื่องนี้ โดยหวังว่าจะถอดรหัสปัจจัยที่ทำให้ทีมงานเข้ากันได้ดี ทีมวิจัยได้ขอให้สมาชิกในทีมงานจากหลากหลายโครงการและอุตสาหกรรม (ผู้ที่เข้าร่วมการศึกษาค้างนี้ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,500 คน) ติดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไว้กับตัว เพื่อให้อุปกรณ์ดังกล่าวเก็บข้อมูลพฤติกรรมทางสังคมของพวกเขาเป็นเวลาหลายสัปดาห์ในแต่ละครั้ง

ข้อมูลที่ได้มาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการสื่อสารเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของทีมที่สำคัญที่สุด โดยมีความสำคัญเท่ากับปัจจัยอื่นๆ รวมกัน เช่น ระดับสติปัญญาของแต่ละคนในทีม บุคลิกภาพ และความสามารถของคนในทีม ซึ่งที่จริงแล้วทีมนักวิจัยคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าทีมงานใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ด้วยการพิจารณาแค่ข้อมูลการสื่อสารของคนในทีม โดยที่ไม่ต้องพบปะกับสมาชิกในทีมด้วยซ้ำ

ผู้เขียนบทความนี้ได้เผยความลับที่ได้จากผลการศึกษา และแสดงให้เห็นว่าใครก็สามารถสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมได้ โดยเขาระบุลักษณะสำคัญ

3 ประการของรูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีม ซึ่ง ได้แก่ *ระดับการสื่อสาร (Energy) การมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ (Engagement) และ การสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration)* จาก ข้อมูลดังกล่าว ผู้เขียนสามารถกำหนดรูปแบบของทีมที่เหมาะสมกับการ สื่อสารแต่ละแบบได้ และที่สำคัญผู้เขียนสังเกตเห็นว่าเมื่อทีมกำหนด แบบแผนพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนการสื่อสาร ภายในทีมเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนด ทีมก็จะสามารถปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างมากเลยทีเดียว

ตัวอย่างเช่น รูปแบบการสื่อสารช่วยอธิบายว่าทำไมทีมงาน Call center แต่ละทีมของธนาคารแห่งนี้จึงมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาก ทั้งที่ดูเหมือนว่าแต่ละทีมมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ ในการศึกษาครั้งนี้ มีทีมงานจำนวนหนึ่งที่ดีต่อกรณ์ของผู้เขียนไว้กับตัวเป็นเวลา 6 สัปดาห์ และเมื่อผู้เขียนกับผู้ร่วมทีมวิจัย (เพื่อนร่วมงานของผู้เขียนที่ Sociometric Solutions ซึ่งประกอบด้วย Taemin Kim, Daniel Olguin และ Ben Waber) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมา เราพบว่าสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลผลิตภาพของทีม (Productivity) ได้ดีที่สุดก็คือ ระดับการสื่อสาร และการมีส่วนร่วมและ ปฏิสัมพันธ์ของคนในทีมที่เกิดขึ้นนอกห้องประชุม ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้เป็น สิ่งที่อธิบายว่าทำไมแต่ละทีมจึงทำงานได้คุ้มค่าไม่เท่ากัน

หลังจากพิจารณาข้อมูลดังกล่าว เราจึงแนะนำให้ผู้บริหาร Call center ปรับเปลี่ยนเวลาพักดื่มกาแฟของพนักงาน โดยให้ทุกคนได้พักในเวลาเดียวกัน เพื่อให้แต่ละคนได้ใช้เวลาพบปะพูดคุยกับคนในทีมนอกโต๊ะทำงานมากขึ้น ถึงแม้ว่าคำแนะนำดังกล่าวจะขัดกับแนวปฏิบัติมาตรฐาน เรื่องการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารคนนี้รู้สึกสิ้นหวังจนทำอะไรไม่ถูก จึงยอมที่จะลองทำตามคำแนะนำของเรา ซึ่งก็ออกมาได้ผลดี กล่าวคือ ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย (AHT) ของทีม ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดั้นนั้นลดลงกว่า 20% และ AHT ของทั้งศูนย์ Call center ลดลง 8% และในปัจจุบัน ผู้บริหารคนนี้ได้เปลี่ยนเวลาพักของ Call center ทั้ง 10 แห่งของธนาคาร (ซึ่งรวมแล้วมีพนักงานทั้งสิ้น 25,000 คน) และคาดการณ์ว่าผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทได้ 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี นอกจากนี้ ความพึงพอใจของพนักงาน Call center แต่ละแห่งยังเพิ่มขึ้น โดยมีบางแห่งที่เพิ่มขึ้นกว่า 10% ด้วยซ้ำ

บริษัททั้งเล็กและใหญ่ต่างมีศักยภาพที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกันนี้ โดยบริษัทสามารถนำเครื่องมือและข้อมูลที่จำเป็นมาใช้เพื่อวิเคราะห์หาวิธีสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ จึงกล่าวได้ว่าการสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมนั้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง

รูปแบบการสื่อสาร ที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ

เมื่อเรารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ความรู้สึกนั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่เป็นผลมาจากความสามารถติดตัวของเราในการประมวลผลที่ได้จากสัญญาณที่เราส่งและรับระหว่างการสื่อสารที่เกิดขึ้นนับหลายร้อยครั้ง

ที่ผ่านมาเรายังไม่สามารถบันทึกข้อมูลของสัญญาณที่รับส่งระหว่างการสื่อสารที่จะทำให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมทีมงานจึงเข้ากันได้ โดยการสังเกตการณ์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถเก็บรายละเอียดพฤติกรรมที่แต่ละคนในทีมแสดงออกมาได้อย่างครบถ้วน สิ่งที่เราได้จึงมีแค่ความรู้สึกอย่างแรงกล้าว่าองค์ประกอบอะไรบางอย่างที่ทำให้ทีมนั้นยอดเยี่ยม เช่น ภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี การมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน การระดมความคิดกันอย่างดีเยี่ยม

แต่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายและอุปกรณ์ตรวจจับ (Sensor) ช่วยให้เราสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าวได้ และทำให้เราวัดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพที่ยากจะอธิบายได้ ซึ่งในขณะนี้อุปกรณ์ของเราที่พัฒนาขึ้นในศูนย์วิจัยของ MIT ได้รับการปรับปรุง

จนมาถึงรุ่นที่ 7 แล้ว โดยอุปกรณ์ดังกล่าวสามารถเก็บข้อมูลได้พร้อมกันมากกว่า 100 จุดต่อนาที และไม่เกะกะจนส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการทดลอง (จากบันทึกการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ของเรา ทำให้พบว่าในช่วงแรกผู้ที่เข้าร่วมการทดลองรู้สึกตัวอยู่เสมอว่าติดอุปกรณ์อยู่ จึงทำให้การแสดงออกของพวกเขาไม่เป็นธรรมชาติ แต่ส่วนใหญ่ความรู้สึกนั้นจะค่อย ๆ หายไปภายใน 1 ชั่วโมง) เราได้นำอุปกรณ์นี้ไปใช้กับการศึกษาองค์กร 21 แห่งในช่วงเวลากว่า 7 ปีที่ผ่านมา โดยใช้วิธีรูปแบบการสื่อสารของคนจำนวนประมาณ 2,500 คน ซึ่งการเก็บข้อมูลอาจใช้เวลาถึง 6 สัปดาห์ในบางกรณี

หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว เราจึงทำการระบุแบบแผนพฤติกรรมการสื่อสารของคนส่วนใหญ่ที่แสดงออกมาในการใช้ชีวิตประจำวันของพวกเขาอย่างละเอียด อุปกรณ์ดังกล่าวทำให้ได้ “ตัวชี้วัดทางสังคม (Sociometrics)” หรือตัวชี้วัดการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล เช่น น้ำเสียงที่พวกเขาใช้ พวกเขาหันหน้าเข้าหากันระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์กันหรือไม่ พวกเขาแสดงท่าทางออกมาอย่างน้อยแค่ไหน พวกเขาพูด รับฟัง และขัดจังหวะอีกฝ่ายอย่างน้อยแค่ไหน และยังวัดได้แม้แต่ระดับการแสดงออกและการเอาใจเขามาใส่ใจเราของคนเหล่านี้ด้วย ซึ่งเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากแต่ละคนในทีมมาเปรียบเทียบกับข้อมูลผลการปฏิบัติงานแล้ว เราก็สามารถระบุรูปแบบการสื่อสารที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จออกมาได้ในที่สุด

รูปแบบการสื่อสารไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเภทและเป้าหมายของทีม กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารที่ทำให้ประสบผลสำเร็จนั้นไม่แตกต่างกันมากนักสำหรับทีมแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็นทีม Call center ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพในการให้บริการ ทีมสร้างนวัตกรรมของบริษัท

ผู้ผลิตยาที่พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทีมผู้บริหารอาวุโสที่หวังว่าจะปรับปรุงภาวะผู้นำให้ดีขึ้น โดยข้อมูลจากทีมที่มีผลงานดีนั้นจะมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน จนสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อคาดการณ์ความสำเร็จของทีม โดยที่ไม่ต้องพบปะกับสมาชิกในทีมนั้นด้วยซ้ำไป

ตัวอย่างเช่น เราสามารถคาดการณ์ได้ว่าทีมงานใดจะชนะการประกวดแผนธุรกิจดีเด่น โดยพิจารณาแค่ข้อมูลที่เก็บจากอุปกรณ์ตรวจจับที่ติดตัวสมาชิกในทีมระหว่างที่พวกเขาปฏิบัติสัมพันธ์กันในงานเลี้ยงรับรองงานหนึ่ง (อ่านเพิ่มเติมจากบทความเรื่อง *“Defend Your Research: We Can Measure the Power of Charisma”* ในวารสาร HBR ฉบับมกราคม - กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2010) และเราสามารถประมาณการผลตอบแทนจากการลงทุนของทีมได้ด้วยการใช้เพียงข้อมูลที่เก็บมาระหว่างการเจรจาต่อรองของคนในทีมเท่านั้น นอกจากนี้ ยังคาดเดาได้ด้วยว่าวันไหนที่สมาชิกในทีมจะ “ทำงานได้มาก” หรือ “คิดอะไรที่สร้างสรรค์ได้”

ข้อมูลดังกล่าวยังเผยให้เห็นด้วยว่าทีมที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะเด่น ๆ ที่เหมือนกันอยู่หลายประการดังนี้

1.

ทุกคนในทีมพูดพอ ๆ กับที่รับฟังคนอื่น โดยแสดงความเห็นอย่างสั้น ๆ และสุภาพ

2.

สมาชิกในทีมมองเห็นเวลาที่จะพูดคุย บทสนทนาและท่าทางของพวกเขา ก็แสดงให้เห็นถึงระดับการมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม

3.

สมาชิกแต่ละคนติดต่อสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่ใช่แค่สร้างสัมพันธ์กับหัวหน้าทีมเท่านั้น

4.

สมาชิกในทีมมีช่องทางที่จะพูดคุยกันนอกกรอบอยู่เสมอ

5.

สมาชิกในทีมมีช่วงพักการทำงานด้วยกัน เมื่อได้ข้อมูลใหม่ๆ ก็จะนำข้อมูลกลับมาเปิดเผยให้คนในทีมรับรู้

เนื้อหาสาระสำคัญ ๆ ที่ไม่ควรพลาด

- ★ The New Science of Building Great Teams
- ★ Why Teams Don't Work: An Interview with J.Richard Hackman
- ★ The Discipline of Teams
- ★ Eight Ways to Build Collaborative Teams
- ★ Building the Emotional Intelligence of Groups
- ★ Managing Multicultural Teams

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- ★ Alex “Sandy” Pentland
- ★ Diane Coutu
- ★ Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith
- ★ Lynda Gratton and Tamara J. Erickson
- ★ Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff
- ★ Jeanne Brett, Kristin Behfar and Mary C. Kern