สารบัญ

คำนำ 11

บทนำ 17

เรื่องเล่า 21

ส่วนที่ 1 จุดเริ่มต้น

1. บริษัทกำลังมีปัญหา 27
2. ทางออกที่น่าจะทำให้ปัญหาแย่ยิ่งกว่าเดิม 30
3. คุณสมบัติเพียงข้อเดียวของซีอีโอ 33
4. แก้ไขปัญหาด้วยการให้ทุกคนหยุดทำงาน 35
5. ใครว่าหัวหน้าทีมต้องรู้ทุกเรื่อง 37
6. ทำความรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมผู้บริหาร 39

SAMPLE

ส่วนที่ 2 จุดบอดที่ไม่มีใครมองเห็น

7. การปิดการขายไม่ได้สำคัญอย่างที่คิด 49
8. “คุยกับลูกค้าแค่ครั้งเดียว คงไม่ช่วยให้อนาคตของเราสดใสขึ้นหรอก” 52
9. เจตนาดีที่กำลังทำร้ายบริษัท 55
10. อย่าเพิ่งตีตนก่อนไข้ 59
11. สิ่งที่ขาดไปแล้วจะทำให้ทีมเป็นเหมือนรถที่ไม่มีน้ำมัน 61
12. ยิ่งขัดแย้งมากเท่าไหร่ ทีมยิ่งทำผลงานได้ดีเท่านั้น 66
13. พูดอย่างไรให้คนหยุดทำพฤติกรรมแย่ ๆ ในห้องประชุมทันที 70
14. ภูมิหลังที่หลอมรวมทุกคนในทีมเข้าด้วยกัน 73
15. “ปัญหา” ที่ทำให้เกิดปัญหาภายในทีม 75
16. ความใส่ใจที่สูญเปล่า 80
17. กิจกรรมที่เป็นจุดเปลี่ยนของทีม 82
18. ประโยชน์ของการเปิดเผยความอ่อนแอ 84

SAMPLE

19. “ผลประโยชน์ของตัวเอง”
กับ “ผลประโยชน์ของทีม” 93

20. “ฉันต้องรู้เรื่องงานของคนอื่นด้วยเหรอ” 101

21. คุณเล่นการเมืองอยู่หรือเปล่า 104

22. “ดีแล้วล่ะที่ต่อต้านอย่างตรงไปตรงมา” 111

23. ภาพลวงตาของความสามัคคีจอมปลอม 112

24. เปรียบเทียบการประชุมกับการดูหนัง
แล้วผลลัพธ์จะออกมาดีขึ้น 122

25. จะลงมือแก้ไขปัญหาอย่างไร
หลังจากมองเห็นจุดบอดทั้งหมดแล้ว 127

ส่วนที่ 3 จุดแตกหัก

26. พฤติกรรมที่ทำให้ทีมดิ่งลงเหว 141

27. เมื่อต้องเสียสมาชิกคนสำคัญไป 150

28. ทำไมถึงไว้ใจคนในทีมไม่ได้เลย! 157

29. การตัดสินใจเลือกที่ยากที่สุด 159

30. การหักหน้าที่กลับกลายเป็นดี 166

SAMPLE

31. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับใคร
มันก็คือปัญหาของทุกคน 173

32. ทัศนคติที่ดับความกระตือรือร้น
ของคนทั้งทีม 178

33. “ฉันว่าคุณไม่เหมาะกับทีม” 180

34. ที่ทีมมันแย่เป็นความผิดของใครกันแน่ 184

35. เมื่อมีคนลาออก
ประตูแห่งโอกาสก็เปิดออกทันที 187

36. แค่เดินหมากผิดครั้งเดียว
ทีมก็อาจล้มครืนได้ 190

37. จะรับมือกับข่าวร้ายอย่างไรให้ได้ผลดีที่สุด 195

ส่วนที่ 4 จุดพลิกผัน

38. จงรักษาความขัดแย้งเอาไว้ต่อไป 201

39. คุณจะเลือกอะไรระหว่าง “เงิน” กับ “ทีม” 206

40. อนาคตของทีมที่ไร้จุดบอดทั้งห้าประการ 210

SAMPLE

พีระมิดแห่งจุดบอดของทีม

- ภาพรวมของพีระมิด 215
- การประเมินทีม 219
- ทำความเข้าใจและเอาชนะจุดบอดทั้งห้าประการ 223
- ว่าด้วยเรื่องเวลา :
  วิธีบริหารทีมในแบบฉบับของแคทริน 253

ประวัติผู้เขียน 255

SAMPLE

คำนำ

หากจะบอกว่าผมคิดไว้แล้วว่าหนังสือเล่มเล็ก ๆ นี้จะได้รับความนิยมและนำไปใช้อย่างแพร่หลายนับแต่ตีพิมพ์ในปี 2002 อย่างแน่นอน มันก็คงเป็นอะไรไปไม่ได้นอกจากคำโกหก ตลอดระยะเวลา 20 ปี ผมพยายามปรับปรุงวิธีคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของตัวเองให้ทันยุคทันสมัย แล้วมันก็นำมาซึ่งคำถามง่าย ๆ ที่ว่า “มีอะไรเปลี่ยนไปบ้าง” คำตอบคือ “เยอะมากและน้อยมาก”

นับจากวันที่ผมเขียนหนังสือเรื่อง *The Five Dysfunctions of a Team* มีเหตุการณ์มากมายเกิดขึ้นบนโลกใบนี้ ผมยังจำเรื่องที่ตัวเองนั่งแก้ต้นฉบับรอบสุดท้ายในวันถัดจากเหตุวินาศกรรม 11 กันยายนได้แม่น บอกตามตรงว่าผมไม่อาจบรรยายได้เลยว่าเหตุการณ์นั้นได้เปลี่ยนมุมมองที่มีต่อชีวิต การทำงาน และการทำงานเป็นทีมไปอย่างมากและน้อยขนาดไหน

นอกจากนั้นก็ยังมีเรื่องเทคโนโลยี ในปี 2002 โทรศัพท์มือถือยังไม่ฉลาด ซูมยังเป็นแค่ชื่อรายการสำหรับเด็กที่ผมดูตอนเด็ก ๆ รถยนต์ไฟฟ้าคือของเล่นบนรางจิ๋วในห้องนอน ส่วนคำว่าโซเชียลมีเดีย

SAMPLE

ก็ชวนให้นึกถึงงานเต้นรำที่เปิดวิดีโอในงาน ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ผู้คนได้พูดคุยกันโดยไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันจริง ๆ แถมยังชวนให้เสพติดและกินเวลามหาศาลแบบทุกวันนี้

ชีวิตในแต่ละวันเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิงนับแต่แคทริน ปีเตอร์เซ็นก้าวเข้ามากุมบังเหียนดีซิสชั่นเทค แล้วสอนให้โลกรู้จักจุดบอดทั้งห้าประการ

แต่ในอีกด้านหนึ่ง ผมก็อดประหลาดใจไม่ได้ว่าบางสิ่งก็แทบไม่เปลี่ยนไปเลย การทำงานเป็นทีมยังคงเป็นเรื่องของมนุษย์และความสัมพันธ์ และตอนนี้ผมก็ได้ตระหนักแล้วว่ามันเป็นเช่นนี้ไม่เคยเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่มนุษย์เริ่มร่วมมือเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทางรถไฟ ออกแบบเครือข่ายเสมือน เป็นโค้ชทีมบาสเกตบอลอาชีพ บริหารโรงเรียนประถม หรือเป็นผู้นำโบสถ์ในชนบท หลักการเดิมที่ใช้ได้ผลเสมอมาในอดีตยังคงใช้ได้ผลอยู่ในปัจจุบัน

สุดท้ายแล้ว สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญและรากฐานของการทำงานร่วมกันก็คือความอ่อนน้อมถ่อมตน มันเป็นคุณสมบัติที่ล้ำค่าที่สุดและเป็นยาถอนพิษให้กับความผิดพลาดทั้งมวล ความอ่อนน้อมถ่อมตนคือสิ่งที่ทำให้มนุษย์กล้าที่จะแสดงความอ่อนแอ มันทำให้มนุษย์ที่โดยสัญชาตญาณแล้วเป็นสิ่งมีชีวิตที่หวาดระแวงสามารถเชื่อใจกันและกันได้ อย่าลืมว่าแม้การทำงานเป็นทีมจะทรงพลังและน่าปรารถนาแค่ไหน แต่มันก็เรียกร้องให้เราเต็มใจที่จะก้าวออกจาก

SAMPLE

พื้นที่ปลอดภัยมาอยู่ท่ามกลางความอึดอัดใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดกับธรรมชาติมนุษย์อย่างยิ่ง

บทเรียนสำคัญที่สุดข้อหนึ่งที่ผมได้เรียนรู้ตลอดหลายปีที่ผ่านมาและเพิ่งจะได้รับการตอกย้ำอีกครั้งเพียงสองวันก่อนที่จะเขียนคำนำนี้ ก็คือเรื่องที่ว่า ธรรมชาติของการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นสิ่งสากล ไม่ว่าจะเป็นทีมที่ใหญ่หรือเล็กแค่ไหน ซับซ้อนหรือเรียบง่ายเพียงใด ปัญหาที่ทีมต้องเผชิญก็ยังเป็นเรื่องเดียวกัน มีอยู่ครั้งหนึ่งผมไปเข้าร่วมการประชุมกับเหล่าผู้นำของบริษัทยักษ์ใหญ่อันดับต้น ๆ ของอเมริกา แล้วก็ต้องตกตะลึง ใช่ครับ ตกตะลึง ทั้งที่คลุกคลีกับเรื่องนี้มาแล้วตั้ง 20 ปี! เพราะผมได้พบว่าปัญหาเรื่องพฤติกรรมที่ผู้บริหารกลุ่มนี้ต้องเผชิญไม่ได้ต่างไปจากปัญหาของบรรดาธุรกิจขนาดเล็ก องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร สตาร์ตอัพ หรือโบสถ์ที่ผมเคยร่วมงานด้วยเลยสักนิด

อย่างไรก็ตาม ต้องยอมรับว่าผมประหลาดใจที่พบว่าการกำจัดจุดบอดทั้งห้าประการของทีมยังไม่เพียงพอที่จะช่วยให้องค์กรทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมาเรียนรู้เอาภายหลังว่ามีสองปัจจัยตั้งต้นที่ช่วยให้ก้าวข้ามจุดบอดได้ง่ายขึ้น ปัจจัยแรกก็คือการตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจริง ๆ หรือไม่ โดยหลังจากที่หนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์ไปเกือบ 10 ปี ผมก็ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวเอาไว้ในหนังสือเรื่อง *The Ideal Team Player* ซึ่งจะบอกให้ผู้อ่านรู้ว่าควรมองหาคุณลักษณะ

SAMPLE

แบบไหนในตัวพนักงานใหม่ และควรปลูกฝังสิ่งใดในตัวพวกเขาและคนอื่น ๆ เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

และเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผมก็ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่สองผ่านหนังสือเรื่อง *The Six Types of Working Genius* ซึ่งว่าด้วยวิธีค้นหาพรสวรรค์และข้อจำกัดทั้งของตัวเองและเพื่อนร่วมทีม เพื่อที่จะได้ดึงความสามารถของกันและกันออกมาใช้ในการเพิ่มขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและเห็นผลเร็ว

แต่ต่อให้จ้างและพัฒนาคนที่ใช่ รวมถึงจัดให้พวกเขาอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมแค่ไหน สุดท้ายทุกอย่างก็ขึ้นอยู่กับว่าพวกเขากล้าพอที่จะหันหน้าเข้าหากันและเผชิญกับความอึดอัดใจอันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาหรือไม่ ผมยินดีอย่างยิ่งที่จะได้บอกว่าผลตอบแทนสำหรับทีมที่กล้าทำสิ่งนี้ยังคงคุ้มค่ามหาศาลเหมือนที่เคยเป็นมา หรืออาจจะยิ่งคุ้มค่ากว่าเดิมด้วยซ้ำ เมื่อมองจากกระแสสังคมที่คนเรามีแนวโน้มจะแยกตัวออกมาอยู่อย่างโดดเดี่ยวมากขึ้นเรื่อย ๆ

ผมขอปิดท้ายคำนำนี้ด้วยการทวนประโยคแรกสุดในบทนำของหนังสือเล่มนี้อีกครั้ง

ความได้เปรียบที่แท้จริงในการแข่งขันไม่ได้อยู่ที่เงินทุน กลยุทธ์หรือเทคโนโลยี แต่อยู่ที่การทำงานเป็นทีม เพราะมันเป็นสิ่งที่ทรงพลังและพบได้ยากเหลือเกิน

SAMPLE

ผมมั่นใจเต็มที่ว่าสิ่งที่ได้กล่าวไปนี้ยังคงเป็นจริงเสมอ ไม่ว่าจะเมื่อ 20 ปีที่แล้วหรือวันนี้ และมันจะยังคงเป็นจริงต่อไปในอีก 20 ปีข้างหน้า ผมหวังว่าคุณจะสามารถเก็บเกี่ยวสิ่งดี ๆ ทั้งหมดจากหนังสือเล่มนี้ไปใช้ได้อย่างเต็มที่ และได้สัมผัสกับความโล่งใจ ความสุข ตลอดจนความรู้สึกขอบคุณที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนตัดสินใจร่วมมือกันเพื่อทำให้ทุกอย่างดีขึ้นกว่าเดิม

SAMPLE

บทนำ

ความได้เปรียบที่แท้จริงในการแข่งขันไม่ได้อยู่ที่เงินทุน กลยุทธ์ หรือเทคโนโลยี แต่อยู่ที่การทำงานเป็นทีม เพราะมันเป็นสิ่งที่ทรงพลังและพบได้ยากเหลือเกิน

เพื่อนคนหนึ่งของผมเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทที่เติบโตจนมีรายได้ปีละ 1,000 ล้านดอลลาร์ เขาอธิบายถึงพลังของการทำงานเป็นทีมไว้อย่างยอดเยี่ยมว่า “ถ้าคุณทำให้ทุกคนในองค์กรพายเรือไปในทิศทางเดียวกันได้ คุณจะก้าวขึ้นมาเป็นที่หนึ่ง ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรม ตลาด การแข่งขัน หรือช่วงเวลาใดก็ตาม”

ทุกครั้งที่ผมพูดประโยคนี้ให้บรรดาผู้นำองค์กรฟัง พวกเขาจะพยักหน้าเห็นด้วยทันที แต่ขณะเดียวกันก็ดูหมดหวังเพราะคิดว่าตัวเองคงไม่มีทางทำได้แน่

จึงไม่แปลกที่เราแทบไม่เห็นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเลย ถึงแม้บรรดานักวิชาการ โค้ช ครู และสื่อต่าง ๆ จะให้ความสนใจเรื่องนี้มานานหลายปี แต่มันก็ยังเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยากในองค์กรส่วนใหญ่ สาเหตุส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะทีมเกิดจากการรวมตัวกันของมนุษย์ที่มีข้อบกพร่องโดยธรรมชาติมากมายนั่นเอง

SAMPLE

แต่ผมไม่ได้จะบอกว่าคนเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้นะครับ อันที่จริงแล้ว การสร้างทีมที่แข็งแกร่งนั้นทั้งเป็นไปได้และเรียบง่ายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ในขณะเดียวกันก็ยากเย็นแสนเข็ญแบบสุด ๆ

คุณอ่านไม่ผิดหรอกครับ การทำงานเป็นทีมก็เหมือนกับแง่มุมอื่น ๆ ของชีวิต มันคือการฝึกทำสิ่งที่ดูเรียบง่ายในทางทฤษฎี แต่พอนำไปปฏิบัติจริงกลับกลายเป็นเรื่องสุดหิน ทีมที่อยากประสบความสำเร็จจะต้องเอาชนะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งบ่อนทำลายทีมและบ่มเพาะการเล่นการเมืองอันไม่พึงประสงค์ขึ้นภายใน

แต่นอกจากการทำงานเป็นทีมแล้ว หลักการในหนังสือเล่มนี้ยังสามารถนำไปปรับใช้กับเรื่องอื่น ๆ ได้ด้วย อันที่จริงแล้ว ผมบังเอิญค้นพบหลักการเหล่านี้ขณะกำลังศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำด้วยซ้ำ

เรื่องของเรื่องก็คือ เมื่อไม่กี่ปีก่อนผมเขียนหนังสือเล่มแรกเรื่อง *The Five Temptations of a CEO* ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สร้างปัญหาให้กับบรรดาผู้นำ ในขณะที่ผมทำงานกับลูกค้า ผมก็เริ่มสังเกตว่าลูกค้าบางรายนำทฤษฎีของผมไปใช้แบบ “ผิด ๆ” โดยนำไปประเมินและพัฒนาผลงานของ*ทีม*ผู้บริหาร และดูเหมือนพวกเขาจะทำสำเร็จเสียด้วย!

ผมจึงเริ่มเข้าใจแจ่มแจ้งว่า นอกจากพฤติกรรมเลวร้ายทั้ง 5 อย่างที่ผมพูดถึงในหนังสือเล่มนั้นจะนำไปใช้กับผู้นำแต่ละคนได้แล้ว มันยังสามารถใช้กับทีมได้อีกด้วย (แต่ต้องอาศัยการประยุกต์เล็กน้อย)

SAMPLE

และไม่ใช่แค่ในแวดวงธุรกิจเท่านั้นนะครับ คนที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ไล่ตั้งแต่ครู โค้ช ไปจนถึงนักบวชล้วนนำแนวคิดของผมไปปรับใช้ได้เช่นกัน นั่นจึงเป็นที่มาของหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้ก็เหมือนกับหนังสือเล่มก่อน ๆ ของผมตรงที่เนื้อหาในส่วนแรกจะเริ่มต้นด้วยเรื่องราวที่เกิดขึ้นในองค์กรสมมุติ ผมพบว่าวิธีนี้ทำให้ผู้อ่านเรียนรู้ได้ดีขึ้น โดยพวกเขาจะดำดิ่งไปกับเรื่องราวและสร้างความเชื่อมโยงกับตัวละครต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดาย ทั้งยังมองเห็นภาพว่าจะนำหลักการต่าง ๆ ไปปรับใช้ในโลกแห่งความเป็นจริงได้อย่างไรด้วย

และเพื่อช่วยให้คุณนำแนวคิดต่าง ๆ ไปปรับใช้กับองค์กรของตัวเอง เนื้อหาในส่วนที่ 2 ผมจะอธิบายอย่างละเอียดถึงจุดบอดทั้งห้าประการของทีม รวมทั้งแนะนำแบบประเมินทีมและเครื่องมือที่จะช่วยให้คุณเอาชนะปัญหาที่กำลังบ่อนทำลายทีมของคุณอยู่ด้วย

สุดท้ายนี้ ถึงแม้หนังสือเล่มนี้จะมีที่มาจากการทำงานร่วมกับซีอีโอและทีมผู้บริหารของพวกเขา แต่ไม่ว่าใครก็สามารถนำแนวคิดของผมไปปรับใช้ได้ ขอแค่สนใจเรื่องการทำงานเป็นทีมเท่านั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นหัวหน้าแผนกเล็ก ๆ ในบริษัทหรือเป็นสมาชิกในทีมที่อยากเห็นทุกคนทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ผมหวังจากใจจริงว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ทีมของคุณเอาชนะจุดบอดต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าจะทำสำเร็จได้ด้วยฝีมือของคนเพียงคนเดียว เพราะนั่นคือพลังที่แท้จริงของการทำงานเป็นทีมครับ

SAMPLE

เรื่องเล่า

SAMPLE

มีคนเพียงคนเดียวที่คิดว่าแคทริน ปีเตอร์เซ็น เป็นตัวเลือกที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งซีอีโอของบริษัทดีซิสชั่นเทค แต่โชคดีที่คนคนนั้นคือประธานกรรมการบริษัท

ดังนั้น หลังจากซีอีโอคนเก่าพ้นจากตำแหน่งไปได้ไม่ถึงเดือน แคทรินก็ก้าวขึ้นมากุมบังเหียนที่ดีซิสชั่นเทค ซึ่งเคยเป็นหนึ่งในบริษัทตั้งใหม่ที่ทุนหนา อนาคตไกล และถูกพูดถึงมากที่สุดในประวัติศาสตร์ของซิลิคอนวัลเลย์เมื่อสองปีก่อน ตอนนั้นเธอไม่รู้เลยว่าบริษัทจะตกกระป๋องภายในระยะเวลาอันสั้น และไม่รู้เลยว่ามีอะไรรอเธออยู่บ้างในช่วงสองสามเดือนข้างหน้า

SAMPLE