

คำนำ

TEAM ENERGY

หลักการทำงานร่วมกันจากพลังงานลบสู่

โมเมนตัมแห่งความสำเร็จของทีม

หากคุณเคยเป็นผู้นำทีม เคยเป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือเพียงแค่พยายามทำอะไรที่มีความหมายร่วมกับผู้อื่น คุณจะเข้าใจความรู้สึกนี้: ความเหนื่อยล้าที่ค่อยๆ สะสมขึ้นอย่างช้าๆ ซึ่งไม่ได้มาจากงานหนัก แต่มาจากการทำงานเบื่องหลังงานนั้น

มันคือพลังงานที่หมดไปกับการจัดการกับความตึงเครียดที่ไม่ได้พูดออกมา การตีความเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน การจัดการกับมาตรฐานที่ไม่สอดคล้องกัน และการรับมือกับพายุแห่งความไม่พอใจหรือการไม่ให้

ความร่วมมือ นี่คือการของพลังงานด้านลบ มันคือ
ภาษีที่เราต้องจ่ายเพื่อพยายามบรรลุความสำเร็จร่วม
กันโดยปราศจากรากฐานของการสอดคล้องกันของแต่ละ
บุคคลและเป้าหมายร่วมกัน เรามักเข้าใจผิดว่าการ
ต่อสู้ที่เหนียวแน่นนี้คือความทุ่มเท โดยเชื่อว่าเส้นทางสู่
ประสิทธิภาพที่สูงขึ้นต้องยากลำบากเช่นนี้ แต่มันไม่
จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น

หนังสือเล่มนี้เกิดจากความเชื่อที่เรียบง่ายแต่ทรง
พลัง: การเติบโตส่วนบุคคลคือเครื่องยนต์ขับเคลื่อน
ความสำเร็จของทีมงานมืออาชีพ พวกมันไม่ใช่เรื่องที่
แยกจากกัน สุขภาพของทีมเป็นภาพสะท้อนโดยตรง
ของความตระหนักรู้ในตนเอง ความรับผิดชอบ และ
วิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลในทีม โดยเริ่มต้นจากผู้นำ
เราไม่สามารถสร้างทีมที่เหนียวแน่น สร้างสรรค์ และ
ยืดหยุ่นได้ด้วยคนที่กระจัดกระจาย มองไม่เห็น หรือ
ทำงานโดยยึดหลักการป้องกันตนเอง การเปลี่ยนแปลง
ต้องเริ่มต้นจากภายใน

หลักการทำงานร่วมกัน (Synergy Principle)
ไม่ใช่เพียงแค่กลเม็ดการจัดการ แต่เป็นแผนที่นำทาง
ไปสู่การเปลี่ยนแปลงมุมมองอย่างพื้นฐาน หลักการนี้
กล่าวว่าแก่นแท้ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่
การจัดการจัดการ แต่คือศิลปะในการนำพลังงานของ
มนุษย์ไปสู่เป้าหมายร่วมกันในแต่ละวัน มันคือการ
เปลี่ยนพลังงานด้านลบที่บั่นทอนเราให้กลายเป็น
แรงผลักดันเชิงบวกที่ขับเคลื่อนเรา

การเดินทางของเราในครั้งนี้มีโครงสร้างที่
สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงนี้:

• ส่วนที่ 1: รากฐาน

บุคคลในระบบเริ่มต้นจากจุดที่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง
เริ่มต้น นั่นคือตัวเราเอง เราจะสำรวจว่าการแบกรับ

ความคิดด้านลบทำลายเป้าหมายของเราอย่างไร ทำไม
การยอมรับตนเองจึงเป็นพลังพิเศษในการทำงาน และ
การเคารพรอบการทำงานอย่างแท้จริงจะทำให้เรา
ทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระ

• ส่วนที่ 2: แก่น

หลักการของการทำงานร่วมกันของมนุษย์เคลื่อนจาก
ระดับบุคคลไปสู่ระดับส่วนรวม ที่นี่ เราสร้างมาตรฐาน
ร่วมกัน วิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจ และการคัดเลือกบุคคล
อย่างรอบคอบ เพื่อเปลี่ยนกลุ่มจากเพียงแค่การรวมตัว
ของทักษะไปสู่ทีมที่แท้จริง

• ส่วนที่ 3: การปฏิบัติ

การจัดการเพื่อการพัฒนา แปลทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ
นี่คือที่ที่เราไม่ได้จัดการงาน แต่จัดการพลังงานและ
ศักยภาพ ผ่านการสื่อสารที่เชื่อมโยง ความขัดแย้งที่

เสริมสร้างความแข็งแกร่ง การมอบอำนาจที่สร้างความไว้วางใจ และการยอมรับที่ขับเคลื่อน

• ส่วนที่ 4:

การบูรณาการและการเติบโตอย่างยั่งยืน ยกระดับบทบาทของผู้นำให้เป็นโค้ช และแนะนำคุณในการประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้ภายในความเป็นจริงที่ไม่สมบูรณ์แบบขององค์กรใดๆ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ความหวังของผมคือ หนังสือเล่มนี้จะเป็นทั้งกระจกและเข็มทิศ กระจกที่สะท้อนให้เห็นพลังงานที่มองไม่เห็นและกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้ตรวจสอบภายในทีมของคุณเอง เข็มทิศที่จะนำทางคุณไปสู่หนทางที่แตกต่างในการเป็นและเป็นผู้นำ ซึ่งความสำเร็จไม่ใช่การวิ่งฝ่าความไม่ลงรอยที่เหน็ดเหนื่อย แต่เป็นการปีนป่ายร่วมกันอย่างยั่งยืนไปสู่จุดสูงสุดด้วยกัน

งานนี้ท้าทาย แต่ภาระที่คุณรู้สึกนั้นไม่ใช่ภาระของการ
ปีนเขาเอง มันคือภาระของทุกสิ่งที่คุณแบกรับอยู่ซึ่งไม่
ควรอยู่ในการเดินทางนี้ มาเริ่มต้นวางมันลง และสร้าง
สิ่งที่ดีกว่ารวมกันเถอะ

สารบัญ

บทนำ หน้า 10

ส่วนที่ 1: รากฐาน – บุคคลในระบบ

1. น้ำหนักของพลังงานด้านลบ หน้า 16

2. การยอมรับตนเองในฐานะคุณธรรมทางวิชาชีพ
หน้า 28

3. การเคารพกรอบการทำงาน หน้า 43

ส่วนที่ 2: แก่น – หลักการของการทำงาน ร่วมกันของมนุษย์

4. การสร้างมาตรฐานร่วมกัน หน้า 56

5. เป้าหมายหลัก หน้า 71

6. การเลือกเพื่อการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่แค่ทักษะ
หน้า 86

7. จากกลุ่มสู่ทีม หน้า 101

ส่วนที่ 3: การปฏิบัติ – การจัดการเพื่อการพัฒนา

8. การสื่อสาร หน้า 116

9. ความขัดแย้งในฐานะตัวเร่งการเติบโต หน้า 131

10. การเสริมสร้างศักยภาพและการมอบหมายงาน
หน้า 147

11. การยอมรับและพลังงานเชิงบวก หน้า 162

ส่วนที่ 4: การบูรณาการและการเติบโตอย่าง ยั่งยืน

12. ผู้จัดการในฐานะโค้ช หน้า 179

13. การรับมือกับความเป็นจริงขององค์กร หน้า 195

14. การเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด หน้า 210

บทนำ

**ต้นทุนอันสูงลิ่วของพลังงานด้านลบและ
พลังแห่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน**

คุณคงรู้จักความรู้สึกนี้ได้

มันคือความรู้สึกอ่อนล้าในช่วงบ่าย 3 โมง ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานนอนหลับเลย มันคือเสียงถอนหายใจที่คุณเปล่งออกมา ก่อนที่จะคลิก "เข้าร่วม" ในการประชุมทางวิดีโอเพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการ มันคือการคำนวณในใจที่คุณทำก่อนที่จะพูดออกไป: "มันคุ้มค่ากับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่? ไอเดียของฉันจะได้รับการรับฟังหรือไม่?" มันคือพลังงานโดยรวมของทีมที่รู้สึกเหมือนไม่ใช่กระแสน้ำที่ผลักดันคุณไปข้างหน้า แต่เป็นเหมือนคลื่นที่ดึงคุณออกไปสู่ทะเล

นี่คือภาวะที่เจียบงันและมองไม่เห็นซึ่งเรียกเก็บโดยพลังงานด้านลบในที่ทำงาน มันไม่ใช่แค่เพียงวันที่แย่ๆ หรือความขัดแย้งเป็นครั้งคราว แต่มันคือสภาวะเรื้อรังของระบบที่ความกลัว ความคลุมเครือ การค้นหา และความไว้วางใจต่ำ เป็นบรรทัดฐานที่ไม่ได้พูดออกมา

เราประสบความสำเร็จได้แม้จะมีสิ่งเหล่านี้ เราผลักดัน
โครงการให้สำเร็จลุล่วงด้วยพลังแห่งเจตจำนง การ
ทำงานล่วงเวลาอย่างกล้าหาญ และการเสียสละส่วนตัว
เรามักมองว่าความเหนื่อยล้านี้เป็นเครื่องหมายแห่ง
เกียรติยศ เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของเรา

แต่ความขัดแย้งหลักที่หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงอยู่
ที่นี่: ความสำเร็จที่สร้างขึ้นบนความผิดพลาดไม่ใช่
ความสำเร็จเลย—มันคือผลงานที่สิ้นเปลือง เหนื่อยล้า
และท้ายที่สุดแล้วไม่ยั่งยืน

ความสำเร็จในรูปแบบนี้ทำลายทุนมนุษย์ มันทำ
ให้คนเก่งที่สุดของคุณหมดไฟ มันบั่นทอนความคิด
สร้าง สรรค์เพราะความเสี่ยงดูอันตรายเกินไป มันทำให้
ความ ก้าวหน้าช้าลงเพราะทุกก้าวต้องเผชิญกับกับดัก
ทางอารมณ์ที่มองไม่เห็น องค์กรอาจบรรลุเป้าหมาย
รายไตรมาส แต่ทำเช่นนั้นในขณะที่ค่อยๆกัดกร่อน
สินทรัพย์ ที่มีค่าที่สุด: พลัง ความมุ่งมั่น และศักยภาพ

ของบุคลากร เป้าหมายบรรลุแล้ว แต่ทีมกลับอ่อนแอลง
สงสัยว่ารางวัลนั้นคุ้มค่ากับความเจ็บปวดหรือไม่

ถ้าเป็นเช่นนี้ แล้ววิธีแก้ปัญหาคืออะไร?

มันไม่ใช่กระบวนการที่ง่ายขึ้น เครื่องมือซอฟต์แวร์ใหม่
หรือการปรับโครงสร้างใหม่ วิธีแก้ปัญหาคือการจัดการ
กับระบบปฏิบัติการของมนุษย์เอง มันคือการเปลี่ยน
พลังงานที่มองไม่เห็นซึ่งกำลังกัดกร่อนให้กลายเป็น
พลังขับเคลื่อนที่มองเห็นได้ วิธีแก้ปัญหาด้านทุนสูงของ
พลังงานด้านลบคือพลังสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ร่วมกัน
วิสัยทัศน์ร่วมกันไม่ใช่แค่สโลแกนบนผนัง มันคือเป้า
หมายที่มีชีวิตชีวาที่สมาชิกทุกคนในทีมสามารถมอง
เห็น รู้สึก และเชื่อมั่นได้ มันคือ “เป้าหมายหลัก” ที่ทรง
พลังจนสามารถประสานความพยายาม แก้ไขความ
ขัดแย้ง และสร้างแรงบันดาลใจในการลงมือทำโดยไม่

จำเป็น ต้องมีการควบคุมย่อยหรือการบังคับ เมื่อทีมมี
วิสัยทัศน์ที่แท้จริงร่วมกัน:

- พลังงานของแต่ละคนจะถูกส่งไปยังจุดหมาย
ปลายทางร่วมกัน ไม่ใช่สูญเสียเปล่าไปกับความ
ขัดแย้งภายใน
- กฎและมาตรฐานจะเปลี่ยนจากข้อจำกัดไปเป็น
“กฎของเกม” ที่ตกลงกันไว้เพื่อให้มั่นใจว่ามีการ
เล่นอย่างยุติธรรม
- การสื่อสารจะเปลี่ยนจากการวางแผนทาง
การเมืองไปเป็นการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ
- ความขัดแย้งจะกลายเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาในการ
ปรับปรุงแนวคิด ไม่ใช่ภัยคุกคามต่อความ
ปลอดภัยส่วนบุคคล

หนังสือเล่มนี้คือการเดินทางจากความเป็นจริงแรกไปสู่
ความเป็นจริงที่สอง นี่คือการปฏิบัติที่จะช่วยคุณหรือ

ถอนโครงสร้างพลังงานด้านลบที่ซ่อนเร้น และสร้าง
กรอบการทำงานเพื่อประสานพลังของมนุษย์ขึ้นมา
แทนที่อย่างตั้งใจ

การเปลี่ยนต้นทุนอันสูงลิ่วของพลังงานด้านลบให้
กลายเป็นพลังแห่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือภารกิจเชิงกล
ยุทธ์ที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำสามารถทำได้ มันคือภารกิจที่
จะนำทีมจากความเหนื่อยล้าไปสู่ความเป็นเลิศอย่าง
ยั่งยืน มาเริ่มกันเลย

ส่วนที่ 1

รากฐาน – บุคคลในระบบ

1. ผู้นำนักของพลังงาน

ด้านลบ:

1. น้ำหนักของพลังงานด้านลบ:

การสำรวจว่าความกลัว การนิินทา ความไม่พอใจ และ
ความไว้วางใจต่ำ บั่นทอนพลังชีวิต ชะลอ

ความก้าวหน้า และทำลายเป้าหมายขององค์กรได้
อย่างไร (หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับความคิดเริ่มต้นของคุณ
โดยตรง)

ลองจินตนาการว่าทีมของคุณเป็นเรือที่กำลังแล่นไปยัง
ขอบฟ้าใหม่—การเปิดตัวโครงการสำคัญ เป้าหมาย
รายไตรมาส หรือโซลูชันที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ที่นี่ ลอง
จินตนาการว่าลูกเรือทุกคนกำลังแบกสมอเรือส่วนตัวที่
หนักอึ้ง สมอเรือเหล่านี้ไม่ได้ทำจากเหล็ก แต่ทำจาก
ความกลัว การนิินทา ความไม่พอใจ และความไว้วางใจ
ต่ำ เรืออาจยังคงแล่นไปข้างหน้าได้—ด้วยความมุ่งมั่น
และพยายามอย่างสุดกำลัง—แต่ความก้าวหน้านั้นช้า
อย่างน่าเจ็บปวด การบังคับเรือไม่คล่องตัว และลูกเรือก็
เหนื่อยล้าก่อนที่การเดินทางจะเริ่มต้นอย่างแท้จริง นี่คือ

น้ำหนักของพลังงานด้านลบ มันคือภาษีที่มองไม่เห็นที่
เรียกเก็บจากทุกงาน บั่นทอนพลังชีวิตขององค์กรและ
ทำลายเป้าหมายจากภายในสู่ภายนอก

พลังงานนี้ไม่ได้เกี่ยวกับวันที่แย่ๆ วันหนึ่ง มันคือไฟฟ้า
สถิตเรื้อรังระดับต่ำในระบบปฏิบัติการของทีม มัน
เปลี่ยนกลุ่มคนที่มีความสามารถให้กลายเป็นสิ่งมีชีวิต
ที่เชื่องช้าและตอบสนองต่อสิ่งรอบข้างเท่านั้น เพื่อทำ
ความเข้าใจต้นทุนที่แท้จริงของมัน เราต้องตรวจสอบ
องค์ประกอบที่พบได้บ่อยและกัดกร่อนที่สุดสี่ประการ

1. ความกลัว: ตัวทำลายการสร้างสรรค์ นวัตกรรม

ความกลัวเป็นพิษที่ทำให้เป็นอัมพาตมากที่สุด มันไม่
ค่อยปรากฏในรูปแบบของความหวาดกลัวอย่างโจ่งแจ้ง

แต่มันแสดงออกมาในรูปแบบของความวิตกกังวลที่
ไม่ได้พูดออกมา

- ลักษณะที่ปรากฏ: ความกลัวความล้มเหลว ความ
กลัวการถูกตำหนิ ความกลัวที่จะดูไร้
ความสามารถ หรือความกลัวปฏิกิริยาที่คาดเดา
ไม่ได้ของผู้นำ มันคือสมาชิกในทีมที่เงียบใน
ระหว่างการระดมความคิด เก็บความคิดที่แปลก
ใหม่แต่มีความเสี่ยงไว้ มันคือพนักงานที่
ตรวจสอบทุกการตัดสินใจเล็กๆ น้อยๆ ซ้ำแล้วซ้ำ
เล่ากับผู้บริหารสามระดับ ทำให้เกิดคอขวด
- การทำให้ระบบหมดพลัง: ความกลัวกระตุ้น "การ
ตอบสนองต่อภัยคุกคาม" ในสมอง เปลี่ยน
เส้นทางทรัพยากรทางปัญญาจากการคิด
สร้างสรรค์และเชิงกลยุทธ์ไปสู่การป้องกันตนเอง
ขั้นพื้นฐาน พลังงานที่ควรใช้ในการแก้ปัญหา

กลับถูกใช้ไปกับการหลีกเลี่ยงปัญหา
ความก้าวหน้ากลายเป็นเรื่องของการเล่นอย่าง
ปลอดภัย ไม่ใช่การบุกเบิกสิ่งใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น
ทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ที่กลัวการวิเคราะห์หลังการ
ทำงานที่รุนแรงของผู้จัดการ จึงหยุดทดลองใช้
โครงสร้างโค้ดใหม่ๆ พวกเขายึดติดกับวิธีการที่
ล้าสมัยแต่ "ปลอดภัย" ทำให้ผลิตภัณฑ์ค่อยๆ
ล้าสมัยไป ในขณะที่คู่แข่งกำลังคิดค้นนวัตกรรม
ใหม่ๆ

2. การนิินทา: ตัวทำลายความไว้วางใจ

การนิินทาคือเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและ
ซ่อนเร้น มันเกิดขึ้นในสุญญากาศของการสื่อสารที่
เป็นทางการและโปร่งใส

- ลักษณะที่ปรากฏ: การสนทนาในทางเดินที่เริ่มต้นด้วย "คุณได้ยินเรื่องนี้ไหม...?" การส่งข้อความแบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน หรือการปรับโครงสร้างองค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้น มักจะถูกนำเสนอในลักษณะ "แค่แบ่งปันข้อมูล" แต่ความหมายแฝงคือการคาดเดาและการตัดสินใจ
- ผลกระทบต่อระบบ: การจินตนาการทำลายความปลอดภัยทางจิตใจ หากพนักงานเชื่อว่าคำพูดหรือความผิดพลาดของพวกเขาจะกลายเป็นเรื่องของการจินตนาการ พวกเขาก็จะถอยห่างออกไป มันทำให้ทีมแตกแยกออกเป็น "คนวงใน" และ "คนวงนอก" บังคับให้ผู้คนต้องใช้พลังงานไปกับการจัดการภาพลักษณ์และเลือกข้างแทนที่จะมุ่งมั่นไปทำงาน ตัวอย่างเช่น หลังจากการประชุมลับของผู้บริหาร ข่าวลือแพร่สะพัดว่าแผนกหนึ่งจะถูกปลด

ขนาดลง เป็นเวลาหลายสัปดาห์ที่ประสิทธิภาพ
การทำงานลดลงอย่างมาก เนื่องจากพนักงานใช้
เวลาหลายชั่วโมงไปกับการคาดเดา อัปเดต
ประวัติการทำงาน และรวมกลุ่มกันอย่างวิตกกังวล
แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่โครงการปัจจุบันซึ่งมี
ความสำคัญต่อการอยู่รอดของบริษัท

3. ความไม่พอใจ: ตัวทำลายแรงผลักดัน

ความไม่พอใจคือความรู้สึกไม่ยุติธรรมที่ค่อยๆ คูกุ่น
มันคือความรู้สึกว่าความพยายามไม่ได้รับการตอบแทน
ด้วยรางวัล การยอมรับ หรือความเคารพ

- **ลักษณะที่ปรากฏ:** สมาชิกในทีมที่เก็บความไม่พอใจ
ไว้เงียบๆ หลังจากถูกมองข้ามในการมอบหมายงาน
ที่สำคัญ พนักงานอาวุโสที่รู้สึกถึงความเชี่ยวชาญ
ของตนถูกเพิกเฉยโดยผู้จัดการคนใหม่ที่หยาบคาย

มันแสดงออกมาในรูปแบบของคำพูดเสียดสี การปฏิบัติตามคำสั่งน้อยที่สุด ("ลาออกเจียบๆ") และการปฏิเสธที่จะทำ "มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย"

- ผลกระทบต่อระบบ: ความไม่พอใจเปลี่ยนเป้าหมายส่วนรวมให้กลายเป็นภาระส่วนบุคคล พนักงานที่ไม่พอใจจะไม่ให้ความช่วยเหลือ ไม่แบ่งปันความรู้ที่สำคัญ หรือนำความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติมมาสู่ทีม พวกเขาทำแค่ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น การขาดความพยายามโดยสมัครใจนี้เป็นอุปสรรคสำคัญที่ซ่อนเร้นต่อประสิทธิภาพและความคล่องตัว ตัวอย่างเช่น พนักงานขายดาวเด่นที่ไม่พอใจที่แผนค่าตอบแทนของบริษัทถูกเปลี่ยนแปลงโดยไม่ปรึกษาหารือ หยุดให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่และกักตุนรายชื่อลูกค้าของตนเอง ประสิทธิภาพโดยรวมของทีมลดลงและ

ล้มเหลว สร้างความเสียหายในระยะยาวที่ไกล
เกินกว่าการประหยัดงบประมาณในระยะสั้น
จากแผนค่าตอบแทนใหม่

4. ความไว้วางใจต่ำ: ภาษีแห่งการทำงาน ร่วมกัน

ความไว้วางใจต่ำเป็นรอยร้าวพื้นฐานที่ทำให้พิษอื่นๆ
รุนแรงขึ้น มันคือความเชื่อที่ว่าผู้อื่นไม่มีความสามารถ
น่าเชื่อถือ หรือกระทำการด้วยความสุจริต

- ลักษณะที่ปรากฏ: การบริหารจัดการแบบควบคุม
ทุกรายละเอียด การอนุมัติที่ไม่มีที่สิ้นสุด เอกสาร
ที่ปกปิดร่องรอย และการประชุมเพื่อหาข้อ
เกี่ยวกับการประชุมครั้งก่อนๆ มันคือการ
สันนิษฐานว่าหากคุณไม่ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
สิ่งต่างๆ จะผิดพลาด

➤ การทำให้ระบบเหนียวล่า: ความไว้วางใจต่ำทำให้
ทุกปฏิสัมพันธ์กลายเป็นธุรกรรมที่ต้องมีการ
ตรวจสอบ มันเพิ่มความพยายามอย่างทวีคูณ
แทนที่จะไหลไปสู่เป้าหมายโดยตรง พลังงานต้อง
เบี่ยงเบนผ่านจุดตรวจสอบ การตรวจสอบความ
ถูกต้อง และโปรโตคอลป้องกัน ความเร็วและ
นวัตกรรมจึงเป็นไปได้ ตัวอย่าง: ทีมการตลาด
ต้องการแก้ไขกราฟิกง่ายๆ ในสภาพแวดล้อมที่มี
ความไว้วางใจสูง นักออกแบบมีอำนาจในการ
เปลี่ยนแปลง ในสภาพแวดล้อมที่ขาดความ
ไว้วางใจ คำขอต่างๆ ต้องมีรายละเอียดอย่างเป็น
ทางการ การอนุมัติจากผู้จัดการ การประชุมติด
ตามสถานะ และการแก้ไขถึงสามรอบจากผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียที่ไม่ไว้วางใจวิจารณ์ญาณของ
ผู้ออกแบบ งานที่ใช้เวลา 15 นาทีจึงใช้เวลาถึง
สามวัน

ผลกระทบสะสม: ความเหนื่อยล้า และความหยุดนิ่ง

แต่ละองค์ประกอบล้วนสร้างความเสียหาย แต่เมื่อรวมกันแล้ว พวกมันจะยิ่งบั่นทอนกำลังใจ ความกล้านำไปสู่การหนีทา ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจ และทำลายความไว้วางใจ ผลที่ตามมาคือทีมที่เหนื่อยล้าอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่เพราะการทำงานหนัก แต่เป็นเพราะภาระทางอารมณ์และการเมืองในการจัดการกับระบบนิเวศที่เป็นพิษ ความสำเร็จเมื่อมาถึงจึงรู้สึกเหมือนได้มาอย่างยากลำบาก เป้าหมายอาจบรรลุได้ แต่ทีมกลับหมดแรง ผิดหวัง และกระจัดกระจาย
เส้นทางข้างหน้า

การตระหนักถึงภาระนี้เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญยิ่ง บทต่อไปจะนำเสนอเครื่องมือในการวางภาระนี้ลง เราเริ่มต้นไม่ใช่ด้วยการพยายาม "แก้ไข" ทีมโดยรวม แต่

ด้วยการตรวจสอบบทบาทของเราเองในระบบ เรา
เรียนรู้ว่าการยอมรับตนเอง (บทที่ 2) ทำให้เรามี
เสถียรภาพที่จะไม่ถูกรอบงำด้วยความกลัวหรือความ
ขุ่นเคือง และการเคารพกรอบ (บทที่ 3) ทำให้เกิด
โครงสร้างที่ชัดเจนและยุติธรรม ซึ่งทำให้เกิดความ
ไว้วางใจได้และข่าวลือไม่มีความสำคัญ

การเดินทางสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงเริ่มต้นด้วยการลด
ภาระที่เราทุกคนแบกรับ มันเริ่มต้นด้วยการเลือกที่จะทิ้ง
สมอเรือไว้ที่ท่าเรือ

2

การยอมรับตนเองใน ฐานะคุณธรรมทาง วิชาชีพ

2. การยอมรับตนเองในฐานะคุณธรรมทางวิชาชีพ

การเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และสิ่งกระตุ้นของตนเอง คือ ก้าวแรกสู่การทำงานร่วมกันและการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

รากฐานของการเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

หากพลังงานด้านลบเปรียบเสมือนสมอที่จุดจืดเราลง การยอมรับตนเองก็คือพื้นฐานที่มั่นคงที่เราสามารถยืนหยัดเพื่อยกมันขึ้นได้ ในบริบทของการทำงาน การยอมรับตนเองไม่ได้หมายถึงการตามใจตนเอง ความพึงพอใจในตนเอง หรือการขาดความทะเยอทะยาน แต่เป็นการฝึกฝนอย่างกล้าหาญและต่อเนื่องในการทำ ความเข้าใจระบบการทำงานของตนเอง—จุดแข็งโดย

กำเนิด จุดอ่อนที่เป็นมนุษย์ และสิ่งกระตุ้นทางอารมณ์
เฉพาะตัวของคุณ

นี่คือขั้นตอนแรกที่สำคัญ เพราะคุณไม่สามารถเชื่อม
ต่อ เป็นผู้นำ หรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนกว่าคุณจะมีความสัมพันธ์ที่ซื่อสัตย์กับตนเอง
ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้ในตนเองก็เหมือนกับกัปตัน
ที่ไม่เข้าใจการออกแบบเรือของตนเอง พวกเขาจะโทษ
ลมหรือลูกเรือสำหรับปัญหาที่เกิดจากความไม่สามารถ
ในการนำทางเรือของตนเอง

สามเสาหลักของการยอมรับตนเอง ในระดับมืออาชีพ

1. รู้จักจุดแข็งโดยกำเนิดของคุณ: พลังพิเศษที่พร้อม
ใช้งาน

จุดแข็งของคุณไม่ใช่แค่สิ่งที่คุณทำได้ดี แต่เป็นสิ่งที่ให้พลังแก่คุณ มันคือกิจกรรมที่คุณเข้าสู่สภาวะสั่นไหว ผลงานที่ยอดเยียมโดยใช้ความพยายามน้อยลง และรู้สึกมีชีวิตชีวาที่สุด

- นอกเหนือจากประวัติย่อ: นี่ลึกซึ้งกว่า "ความเชี่ยวชาญใน Excel" มันเกี่ยวกับรูปแบบโดยกำเนิด เช่น การเชื่อมโยงความคิด การขับเคลื่อนการดำเนินการ การเห็นอกเห็นใจลูกค้า หรือการมองเห็นระบบที่ซับซ้อน
- ตัวอย่าง: มาเรียเป็นผู้จัดการโครงการ จุดแข็งโดยกำเนิดของเธอคือ "การประสานงาน" เธอเห็นโดยสัญชาตญาณว่าชิ้นส่วนต่างๆ เข้ากันได้ อย่างไม่คาดการณ์ปัญหาขอขวด และประสบความสำเร็จในการประสานงานผู้คนและกำหนดเวลา การยอมรับตนเองหมายความว่าเธอแสวงหา

บทบาทและโครงสร้างงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อ
เพิ่มจุดแข็งนี้ให้สูงสุด แทนที่จะบังคับตัวเองให้รับ
บทบาทที่มุ่งเน้นเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก
แบบโดดเดี่ยว ซึ่งจะทำให้เธอหมดแรง

- ประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน: เมื่อคุณรู้จัก
และยอมรับจุดแข็งของตนเอง คุณก็สามารถนำ
จุดแข็งเหล่านั้นมาใช้ร่วมกับทีมได้อย่างมั่นใจ
คุณสามารถพูดได้ว่า "ฉันจะรับผิดชอบเรื่อง
กำหนดเวลาโครงการและแผนการสื่อสาร เพราะ
นั่นคือส่วนที่ฉันจะสร้างคุณค่าได้มากที่สุด"
ความชัดเจนนี้จะช่วยขจัดความคลุมเครือและ
สร้างความไว้วางใจ

2. การยอมรับจุดอ่อนของคุณ: จุดบอดและจุดที่ต้อง พัฒนา

จุดอ่อนไม่ใช่ความล้มเหลวที่ต้องซ่อนไว้ด้วยความอับอาย แต่เป็นเพียงส่วนที่คุณมีความสามารถน้อยกว่าโดยธรรมชาติ หนื่อยล้าง่าย หรือมีแนวโน้มที่จะทำผิดพลาด การปฏิเสธจุดอ่อนไม่ได้ทำให้จุดอ่อนหายไป เพียงแต่บังคับให้จุดอ่อนแสดงออกมาในรูปแบบที่ทำให้ลาล้าง เช่น การป้องกันตัวเอง การกล่าวโทษ หรือการชดเชยมากเกินไป

- การปรับมุมมองแบบมืออาชีพ: คิดว่าจุดอ่อนเหล่านั้นเป็น "โอกาสในการมอบหมายงาน" หรือ "คำเชิญให้ร่วมมือ"
- ตัวอย่าง: เดวิดเป็นผู้ก่อตั้งที่มีวิสัยทัศน์ เก่งกาจด้านกลยุทธ์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น จุดอ่อนที่เขายอมรับคือรายละเอียดงานธุรการที่ละเอียดถี่ถ้วนและเป็นกิจวัตร แทนที่จะสร้างทำเป็นว่าไม่เป็นไรและปล่อยให้ใบแจ้งหนี้กองพะเนิน

หรือกำหนดผลงานล่าช้า เขากลับฝึกฝนการ
ยอมรับตนเอง เขาจ้างผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการที่
ยอดเยี่ยม เปิดเผยคุณค่าของทักษะที่เสริมกัน
และใช้ระบบเพื่อให้แน่ใจว่าจุดอ่อนของเขาจะไม่
ส่งผลเสียต่อธุรกิจ

- ประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน: การยอมรับว่า
"ฉันไม่เก่งเรื่องการออกแบบสไลด์ คุณช่วยร่วม
ทำฟรีเซนเทชั่นนี้ด้วยได้ไหม" จะช่วยลดความ
กดดันให้ผู้อื่น เชิญชวนให้ขอความช่วยเหลือ
และสร้างความปลอดภัยทางจิตใจให้พวกเขา
ยอมรับจุดอ่อนของตนเอง มันเปลี่ยนจุดอ่อนจาก
แหล่งที่มาของความไม่มั่นใจให้กลายเป็นสะพาน
เชื่อมความสัมพันธ์

3. ทำความเข้าใจตัวกระตุ้นทางอารมณ์ของคุณ: ระบบ
เตือนภัยภายในของคุณ

ตัวกระตุ้นคือปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นอย่าง
ฉับพลันและไม่สมดุล (ความโกรธ ความวิตกกังวล การ
ถอนตัว) ต่อสถานการณ์เฉพาะ มักมีรากฐานมาจาก
ประสบการณ์ในอดีตหรือความไม่มั่นใจ ในที่ทำงาน
ตัวกระตุ้นอาจเป็นการรู้สึกว่าคุณควบคุมดูแลอย่าง
ใกล้ชิด ถูกขัดจังหวะ หรือได้รับคำติชมที่ไม่ชัดเจน

- ผลกระทบต่อการทำงาน: สิ่งกระตุ้นที่ไม่ได้
ตรวจสอบจะผลักดันให้คุณเข้าสู่สภาวะตอบโต้
โดยอัตโนมัติ ทำให้ความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล
ของคุณถูกรบกวน ผู้คนที่ถูกกระตุ้นจากการ
สูญเสียการควบคุมจะกลายเป็นผู้จัดการที่คอย
ควบคุมทุกอย่างอย่างละเอียด พลังงานที่ถูก
กระตุ้นจากการวิจารณ์ในที่สาธารณะจะปิดกั้น
ตัวเองในที่ประชุม

➤ ตัวอย่าง: ปรียา วิศวกรอาวุโส ตระหนักว่าเธอมีสิ่ง
กระตุ้นเกี่ยวกับ "คำถามเกี่ยวกับกำหนดเวลา
ของเธอ" เธอสืบย้อนไปถึงงานในอดีตที่เธอถูก
วางแผนให้ล้มเหลวอยู่เสมอด้วยกำหนดเวลาที่
เป็นไปไม่ได้ ตอนนี้ เมื่อผู้จัดการคนใหม่ที่ให้การ
สนับสนุนเธอถามว่า "ตารางงานเป็นอย่างไร
บ้าง?"

หัวใจของปรียาแข็งแรง และเธอได้ยืนยันเป็นการ
กล่าวหา ผ่านการยอมรับตนเอง เธอระบุสิ่ง
กระตุ้นนี้ได้ ตอนนี้เธอสามารถพูดกับตัวเองและ
ผู้จัดการของเธอได้ว่า "ฉันรู้ว่าฉันรู้สึกปกป้อง
ตัวเองเมื่อถูกถามเกี่ยวกับกำหนดเวลาเพราะอดีต
ของฉัน คุณช่วยเปลี่ยนมันเป็นการแก้ปัญหา
ร่วมกันได้ไหม?" นี่จะเปลี่ยนเธอจากการตอบโต้
โดยอัตโนมัติไปเป็นการตอบสนองอย่างมีสติ

- ประโยชน์ด้านการทำงานร่วมกัน: การรู้จักสิ่ง
กระตุ้นของคุณช่วยให้คุณจัดการการตอบสนอง
ของคุณได้ ไม่ใช่แค่การตอบโต้โดยอัตโนมัติ วิธี
นี้ช่วยป้องกันไม่ให้คุณระบายพลังงานด้านลบใส่
เพื่อนร่วมงาน และช่วยให้คุณสื่อสารความต้องการ
ของคุณได้อย่างชัดเจน ("ฉันต้องการเวลา
หนึ่งวันในการประมวลผลข้อเสนอแนะนี้ก่อนที่จะเรา
จะมาพูดคุยกัน")

การยอมรับตนเอง

ในทางปฏิบัติ:

ความแตกต่าง

หากปราศจากการยอมรับตนเอง (อัตตาที่เปราะบาง):

- อเล็กซ์ หัวหน้าที่ม มองว่าคำติชมเป็นการโจมตีส่วนตัว เขาครอบงำการสนทนาเพื่อปกปิดความไม่มั่นใจของตนเองที่ไม่รู้ว่าตนเองรู้ทุกอย่าง เขาอ้างความดีความชอบเมื่อประสบความสำเร็จและปิดความรับผิดชอบเมื่อล้มเหลว ทีมของเขาต้องระมัดระวังตัว การทำงานร่วมกันถูกจำกัด และนวัตกรรมก็ตายไป

ด้วยการยอมรับตนเอง (มืออาชีพที่มั่นคง):

- อเล็กซ์รู้ว่าตนเองเป็นนักคิดภาพรวม แต่ก็อาจใจร้อนกับรายละเอียด เขาเริ่มต้นการประชุมด้วยการพูดว่า

"บทบาทของผมคือการทำให้พวกเราสอดคล้องกับเป้าหมาย ผมต้องการความช่วยเหลือจากพวกคุณในการกำหนดรายละเอียด"

เมื่อเขารู้สึกไม่พอใจ เขาจะหยุดและไตร่ตรองว่า "ผมรู้สึกไม่พอใจเพราะอำนาจของผมถูกท้าทายหรือไม่ นี่เป็นการวิจารณ์ที่สมเหตุสมผล?"

เขาเปิดเผยยอมรับความผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา ทีมของเขารู้สึกปลอดภัยที่จะมีส่วนร่วม โดยรู้ว่าผู้นำของพวกเขามีความจริงใจและ

มุ่งเน้นผลลัพธ์โดยรวม ไม่ใช่ภาพลักษณ์ของ
ตนเอง

การปลูกฝังคุณธรรม: ขั้นตอนปฏิบัติ

1. แสวงหาข้อมูล: ใช้การประเมินผลแบบมีโครงสร้าง
(การประเมิน 360 องศา) การประเมินจุดแข็ง หรือเพียง
แค่ถามเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ว่า

"อะไรคือสิ่งหนึ่งที่ฉันทำแล้วช่วยทีมได้มากที่สุด?
อะไรคือพฤติกรรมหนึ่งที่บางครั้งฉุดรั้งเราไว้?"

2. ไตร่ตรองปฏิกิริยา: หลังจากการโต้ตอบที่ตึงเครียด
ให้ถามตัวเองว่า: ฉันรู้สึกอย่างไร?

การกระทำใดที่กระตุ้นให้เกิดเหตุการณ์นั้น?

สิ่งนี้ทำให้ฉันนึกถึงประสบการณ์ในอดีตหรือไม่?

3. ฝึกฝนการใช้ประโยค "และ": พसानตัวตนทั้งหมด
ของคุณเข้าด้วยกัน

"ฉันเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและเด็ดขาด และบางครั้งฉันก็
ต้องชะลอตัวลงเพื่อฟังมากขึ้น"

"ฉันมีความคิดสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ และฉันพึ่งพา
คุณในการช่วยสร้างแผนงานที่เป็นรูปธรรม"

การยอมรับตนเองเป็นรากฐานสำคัญ มันช่วยให้คุณ
แสดงตัวตนออกมาไม่ใช่ในฐานะบุคคลที่เปราะบางที่
คอยปกป้องอาณาเขตของตนเอง แต่ในฐานะมืออาชีพ
ที่สมบูรณ์และปรับตัวได้ จากจุดที่มั่นคงภายในนี้ คุณ
พร้อมแล้วที่จะทำความเข้าใจกับกรอบการทำงานของ
ทีม ไม่ใช่ในฐานะข้อจำกัดที่ต้องต่อต้าน แต่ในฐานะ
โครงสร้างที่สำคัญซึ่งช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน
อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ซึ่งเราจะสำรวจกัน
ต่อไปในบทที่ 3: การเคารพกรอบการทำงาน

3

การเคารพกรอบ การทำงาน

3. การเคารพกรอบการทำงาน

บทบาททางจิตวิทยาและเชิงปฏิบัติของกฎระเบียบ ข้อ
บังคับ และมาตรฐาน ไม่ใช่ในฐานะข้อจำกัด แต่เป็น
"กฎของเกม"

ที่ช่วยให้เกิดการเล่นอย่างยุติธรรมและการทำงาน
ร่วมกันที่คาดการณ์ได้

เมื่อเราก้าวผ่านเส้นทางแห่งการยอมรับตนเอง เราจะ
มาถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญ: จุดเชื่อมต่อระหว่างปัจเจก
บุคคลและส่วนรวม นี่คือนิวส์ที่การตระหนักรู้ส่วนบุคคล
มาบรรจบกับความเป็นจริงร่วมกัน ซึ่งถูกควบคุมโดยสิ่ง
ที่เราเรียกว่า "กรอบการทำงาน" — กฎระเบียบ
ข้อบังคับ บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม วิธีการดำเนิน
โครงการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร

ปฏิกิริยาโดยสัญชาตญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่
มืออาชีพที่มีแรงผลักดันและความคิดสร้างสรรค์ คือ
การมองกรอบการทำงานนี้ว่าเป็นกรงขัง — ชุดของ
ข้อจำกัดที่บีบคั้นซึ่งกำหนดโดยข้าราชการที่อยู่
ห่างไกลซึ่งทำให้

"งานจริง" ซ้ำลง บทนี้เสนอการเปลี่ยนแปลงกระบวน
ทัศน์พื้นฐาน: กรอบการทำงานไม่ใช่กรงขัง แต่เป็นกฎ
ของเกม และคุณไม่สามารถเล่น — หรือแม้แต่ชนะ —
เกมที่คุณไม่พอใจหรือเพิกเฉยต่อกฎของมันได้

การเข้าใจและเคารพกรอบการทำงานคือการ
แสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ในทางปฏิบัติ นั่นคือ
การตระหนักว่า เพื่อให้แต่ละบุคคลทำงานร่วมกันได้
อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย เราต้องเห็นพ้อง
ต้องกันในเรื่องขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย และสิ่งที่
ถือว่าเป็นการกระทำที่ยุติธรรม

บทบาททางจิตวิทยา: ความปลอดภัย ความคาดการณ์ ได้ และความไว้วางใจ

โดยพื้นฐานแล้ว กรอบการทำงานที่ชัดเจนจะตอบ
คำถามพื้นฐานสามข้อของมนุษย์ในสภาพแวดล้อม
การทำงานแบบมีอาชีพ:

1. ฉันควรทำอะไร? (เป้าหมาย ความชัดเจนของ
บทบาท)
2. ฉันควรทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น?
(กระบวนการ มาตรฐาน)
3. จะเกิดอะไรขึ้นถ้าฉันประสบความสำเร็จหรือ
ล้มเหลว? (ผลที่ตามมา รางวัล)

เมื่อสิ่งเหล่านี้ไม่ชัดเจน สมองจะรับรู้ถึงภัยคุกคาม ความไม่ชัดเจนก่อให้เกิดความวิตกกังวล ซึ่งเป็น เชื้อเพลิงให้กับพลังงานด้านลบที่กล่าวถึงในบทที่ 1 ผู้คนมักจะปกป้องตนเองโดยธรรมชาติ: เก็บข้อมูลไว้ ตีความการตัดสินใจว่าเป็นเรื่องการเมือง และทุ่มเท พลังงานในการจัดการการรับรู้มากกว่าผลลัพธ์

- ตัวอย่าง: พลังของคู่มือการทำงานที่ชัดเจน ลอง นึกภาพพนักงานใหม่สองคน ซาร่าห์เข้าร่วมทีมที่ ลำดับความสำคัญเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน สายงาน การรายงานไม่ชัดเจน และตัวชี้วัดความสำเร็จไม่ ชัดเจน เธอวิตกกังวล คอยแสวงหาการยอมรับอยู่ ตลอดเวลา และลังเลที่จะลงมือทำ เจมส์เข้าร่วม ทีมที่มีคู่มือการเริ่มต้นทำงานที่ชัดเจน โปรโตคอลโครงการที่กำหนดไว้ และเกณฑ์การ ประเมินผลงานที่โปร่งใส เขารู้สึกปลอดภัย สามารถมุ่งเน้นพลังงานไปที่การเรียนรู้และการมี

ส่วนร่วม และรู้วิธีประเมินความก้าวหน้าของ
ตนเอง กรอบการทำงานนี้ทำให้แจ่มชัดรู้สึก
ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการ
สร้างสรรค์นวัตกรรมและการกล้าเสี่ยง

บทบาทในทางปฏิบัติ: การส่งเสริมการ เล่นอย่างยุติธรรมและการทำงาน ร่วมกันที่คาดการณ์ได้

ลองนึกถึงกีฬาประเภททีมที่ยอดเยี่ยมใดๆ กฎต่างๆ—
เส้นขอบสนาม กฎล้ำหน้า ระบบการทำฟาวล์—ไม่ได้มี
ไว้เพื่อป้องกันไม่ให้นักกีฬาแสดงความสามารถที่ยอด
เยี่ยม แต่มีไว้เพื่อให้ความสามารถที่ยอดเยี่ยมของพวกเขา
เขาได้รับการแสดงออกในรูปแบบที่มีการประสานงาน
แข่งขันได้ และน่าตื่นตาตื่นใจ กฎเหล่านี้สร้างภาษาที่
ใช้ร่วมกันและสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ได้ ซึ่งการ
ทำงานเป็นทีมและกลยุทธ์สามารถเจริญงอกงามได้

- ตัวอย่าง ก: ทีมสร้างสรรค์ ทีมการตลาดอาจไม่
พอใจกับเอกสาร "แนวทางการสร้างแบรนด์"
โดยมองว่าเป็นการจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของ
พวกเขา แต่หากไม่มีเอกสารนี้ นักออกแบบคน
หนึ่งอาจใช้สีนีออน อีกคนอาจใช้ภาพถ่ายแบบ
มินิมอล และนักเขียนคำโฆษณาอาจใช้โทนเสียด
สี ผลลัพธ์ที่ได้คือข้อความแบรนด์ที่วุ่นวายและ
สับสน กรอบแนวทางแบรนด์—ที่กำหนดสี
ฟอนต์ และน้ำเสียง—คือสิ่งที่ช่วยให้ครีเอทีฟแต่
ละคนโดดเด่นภายใต้วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกัน
ป้องกันการเสียเวลาไปกับงานที่จะถูกปฏิเสธ และ
ช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างนักออกแบบ
นักเขียน และนักวางกลยุทธ์เป็นไปอย่างราบรื่น
- ตัวอย่าง B: ทีมเทคนิค ทีมวิศวกรรมซอฟต์แวร์ที่
ใช้แนวทางการเขียนโค้ดแบบหลวมๆ และไม่เป็น
ระบบ อาจทำงานได้เร็วในตอนแรก แต่ในไม่ช้า

โค้ดของนักพัฒนาคนหนึ่งก็กลายเป็นสิ่งที่คนอื่น
อ่านไม่ออก การอัปเดตที่สำคัญทำให้ฟีเจอร์ที่ไม่
เกี่ยวข้องเสียหาย และการรับสมาชิกใหม่ใช้เวลา
หลายเดือน การนำกรอบการพัฒนามาใช้—เช่น
มาตรฐานการเขียนโค้ดที่ตกลงกันไว้ โปรโตคอล
การควบคุมเวอร์ชัน และการตรวจสอบโค้ดที่
บังคับใช้—อาจทำให้รู้สึกเหมือนช้าลงในตอน
แรก แต่จะป้องกันข้อผิดพลาดร้ายแรง ช่วยให้
สมาชิกในทีมทุกคนสามารถต่อยอดงานของผู้อื่น
ได้อย่างปลอดภัย และทำให้ระบบมีความ
แข็งแกร่งและปรับขนาดได้ กรอบการทำงานนี้
ช่วยให้ความเร็วและคุณภาพยั่งยืน

ความเคารพกับการเชื่อฟังอย่าง จงมาย: บทบาทของมืออาชีพที่ เติบโตเต็มที่

การเคารพรอบการทำงานไม่ได้หมายถึงการปฏิบัติตามอย่างไม่คิดไตร่ตรอง แต่หมายถึง:

1. การเข้าใจ "เหตุผล": ก่อนที่จะปฏิเสธกฎใดๆ ให้พิจารณาเจตนารมณ์ดั้งเดิมของกฎนั้น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยุ่งยากนั้นมีไว้เพื่อป้องกันการทุจริตหรือไม่?

การอนุมัติหลายขั้นตอนสำหรับการสื่อสารกับลูกค้ามีไว้เพื่อปกป้องชื่อเสียงของบริษัทหรือไม่? การเข้าใจจะเปลี่ยน "กฎที่ไร้สาระ" ให้กลายเป็น "เครื่องมือลดความเสี่ยง"

2. การทำงานร่วมกันและปรับปรุง: หากกระบวนการใดมีปัญหาจริงๆ วิธีการที่เคารพกรอบการทำงานไม่ใช่การหลีกเลี่ยง แต่คือการใช้ช่องทางที่เหมาะสมเพื่อเสนอแนะการปรับปรุง โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิภาพและข้อเสนอแนะสำหรับวิธีการที่ดีกว่า คุณจะกลายเป็นพลเมืองที่สร้างสรรค์ของระบบ ไม่ใช่ผู้ต่อต้านระบบ

3. การแยกแยะระหว่างกฎ "ศักดิ์สิทธิ์" และกฎ "เชิงปฏิบัติ": กรอบการทำงานบางอย่างไม่สามารถต่อรองได้ (เช่น โพรโตคอลด้านความปลอดภัย แนวทางจริยธรรม) ในขณะที่บางอย่างเป็นวิธีการที่ยืดหยุ่นได้ (เช่น Agile เทียบกับ Waterfall) มีอาชีพที่รู้ถึงความแตกต่างและมุ่งเน้นพลังแห่งนวัตกรรมไปที่อย่างหลัง

ผลที่ตามมาจากการไม่เคารพ: ความวุ่นวายและความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตัดสินใจว่ากฎของตนเองใช้ได้—เช่น พนักงานขายดาวเด่นที่ไม่บันทึกข้อมูลลูกค้าใน CRM หรือผู้จัดการที่อนุมัติค่าใช้จ่ายนอกเหนือจากนโยบาย—พวกเขาสร้างความวุ่นวายขึ้นมา สิ่งนี้บังคับให้ผู้อื่นต้องทำงานโดยหลีกเลี่ยงพวกเขา ก่อให้เกิดความไม่พอใจ สร้างความได้เปรียบที่ไม่เป็นธรรม และทำให้ระบบไม่น่าเชื่อถือสำหรับทุกคน สิ่งนี้ยังทำให้ความไว้วางใจต่ำและความไม่พอใจจากบทที่ 1 รุนแรงขึ้น

บทสรุป:

รากฐานเสร็จสมบูรณ์

ในบทที่ 1 เราได้ระบุถึงภาระที่หนักอึ้งที่เราแบกรับอยู่
ในบทที่ 2 เราได้สร้างความมั่นคงภายในของการ
ยอมรับตนเองเพื่อแบกรับภาระนั้น และในบทที่ 3 นี้ เรา
ยอมรับโครงสร้างร่วมกัน—กรอบการทำงาน—ที่ช่วย
ให้บุคคลที่มีความมั่นคงสามารถโต้ตอบกันได้โดย
ปราศจากความขัดแย้งและความเข้าใจผิดอย่าง
ต่อเนื่อง

นี่เป็นการเสร็จสิ้นส่วนที่ 1: รากฐาน – บุคคลในระบบ
คุณได้ทำงานที่สำคัญในการเตรียมตัวแล้ว คุณเป็นผู้
เล่นที่มีรากฐานมั่นคงและเข้าใจสนามแข่งขันแล้ว คุณ
พร้อมแล้วที่จะเปลี่ยนจาก "ฉัน" เป็น "เรา" คุณพร้อม

ที่จะสร้างสรรค์แล้ว ในส่วนที่ 2: แก่นแท้ – หลักการ
ของการทำงานร่วมกันของมนุษย์ เราจะเริ่มต้นร่วมกัน
สร้างกรอบการทำงานที่คุณจะเคารพ โดยเริ่มจาก
กรอบการทำงานที่ทรงพลังที่สุด นั่นคือ มาตรฐานที่ใช้
ร่วมกัน

ส่วนที่ 2

**แก่น – หลักการของการทำงาน
ร่วมกันของมนุษย์**

4. การสร้าง มาตรฐานร่วมกัน

4. การสร้างมาตรฐานร่วมกัน

จากเป้าหมายของฉันไปสู่มาตรฐานของเรา วิธีการ
สร้างเกณฑ์มาตรฐานร่วมกันสำหรับคุณภาพ การ
สื่อสาร และความรับผิดชอบ

ยาแก้ความไร้ระเบียบและความคลุมเครือ

เรามมาถึงหลักการสำคัญของการทำงานร่วมกันแล้ว นั่น
คือ การสร้างมาตรฐานร่วมกัน หากกรอบการทำงาน
ขององค์กร (บทที่ 3) เปรียบเสมือนกฎกติกาสำหรับทั้ง
ลีก มาตรฐานร่วมกันก็เปรียบเสมือนคู่มือและจริยธรรม
ในการทำงานสำหรับทีมของคุณโดยเฉพาะ

เป้าหมายคือจุดหมายปลายทาง มาตรฐานคือคุณภาพ
ของการเดินทางนั่นเอง ในขณะที่เป้าหมายตอบคำถาม
ว่า "เราต้องบรรลุอะไร?" (เช่น "เปิดตัวผลิตภัณฑ์

ภายในไตรมาสที่ 3") มาตรฐานจะตอบคำถามว่า "เราต้องประพฤติและดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นในแบบที่ทำให้เรารู้สึกภาคภูมิใจและมีประสิทธิภาพ?"

การเปลี่ยนจาก "เป้าหมายของฉัน" ไปสู่ "มาตรฐานของเรา" คือการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานจากกลุ่มบุคคลที่ทำงานแยกกันไปสู่ทีมที่แท้จริงที่ทำงานร่วมกัน มันเปลี่ยนความคิดเห็นส่วนตัวให้กลายเป็นความคาดหวังที่เป็นรูปธรรม

เหตุใดการร่วมสร้างจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถต่อรองได้

มาตรฐานที่ถูกกำหนดจากเบื้องบนเป็นเพียงกฎอีกข้อหนึ่งที่ต้องปฏิบัติตาม หรือต่อต้าน แต่มาตรฐานที่ทีมร่วมสร้างขึ้นนั้นเป็นพันธสัญญาที่พวกเขาเป็นเจ้าของ

- ความเป็นเจ้าของทางจิตวิทยา: เมื่อผู้คนมีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐาน พวกเขาจะลงทุนในการรักษามาตรฐานนั้นไว้ มันเปลี่ยนภาษาของพวกเขาจาก "พวกเขาต้องการให้เราทำ..." เป็น "เรากำลังคิดว่าเราจะทำ..."
- ความชัดเจนเหนือการคาดเดา: การร่วมสร้างบังคับให้การคาดเดาที่แตกต่างกันเกี่ยวกับ "ดีพอแล้ว" ปรากฏขึ้นก่อนที่จะเกิดความขัดแย้ง

มาสร้างมาตรฐานร่วมกันใน สามด้านที่สำคัญ:

1. มาตรฐานด้านคุณภาพ: การกำหนด "เสร็จสมบูรณ์" และ "ยอดเยี่ยม"

คุณภาพเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด
สิ่งที่คุณหนึ่งคิดว่าเป็น "ฉบับร่างสุดท้าย" อีกคนหนึ่ง
มองว่าเป็น "ภาพร่างคร่าวๆ"

- ปัญหา: นักพัฒนามองว่าฟีเจอร์ "เสร็จแล้ว"
(เขียนโค้ดเสร็จแล้ว) แต่ผู้ทดสอบบอกว่ายังไม่
เสร็จ (พบข้อบกพร่อง) ผู้จัดการผลิตภัณฑ์บอก
ว่าไม่ใช่ (ประสบการณ์ผู้ใช้ไม่ราบรื่น) ทุกคนพูด
ถูกในมุมมองของตนเอง แต่โครงการก็หยุดชะงัก

- วิธีแก้ปัญหาที่สร้างร่วมกัน: "นิยามของความสำเร็จ" (Definition of Done: DoD) ทีมร่วมกันสร้างรายการตรวจสอบที่เป็นรูปธรรมซึ่งต้องตรงตามข้อกำหนดทั้งหมดจึงจะถือว่างานเสร็จสมบูรณ์
- ตัวอย่างสำหรับแคมเปญการตลาด: "ความสำเร็จของเราหมายถึง: 1) ข้อความได้รับการตรวจสอบโดยสมาชิกทีมคนที่สอง 2) การออกแบบสอดคล้องกับแนวทางแบรนด์เวอร์ชัน 3 3) บันทึกสินทรัพย์ทั้งหมดลงในโดรฟ์ที่ใช้ร่วมกัน โดยใช้ชื่อไฟล์ที่ถูกต้อง 4) กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพไว้ในเอกสารสรุป 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย X ได้ให้การอนุมัติขั้นสุดท้ายแล้ว"
- ผลลัพธ์: ไม่มีเรื่องเซอร์ไพรส์อีกต่อไป มาตรฐานมีความชัดเจน เป็นกลาง และทุกคนยอมรับ

"เป้าหมายของฉัน" ในการทำงานแต่ละอย่างให้
เสร็จสิ้นนั้นสอดคล้องกับ "มาตรฐานของเรา" ว่า
ความสำเร็จที่แท้จริงหมายถึงอะไร

2. มาตรฐานการสื่อสาร: โปรโตคอลสำหรับการ ปฏิสัมพันธ์

การสื่อสารที่ผิดพลาดเป็นตัวทวีคูณสำคัญของความ
พยายามที่สูญเปล่า มาตรฐานการสื่อสารร่วมกันคือ
โปรโตคอลที่ทีมตกลงกันไว้สำหรับการแลกเปลี่ยน
ข้อมูล

- ปัญหา: ซาร่าห์ส่งข้อมูลอัปเดตเร่งด่วนทางอีเมล
มาร์คใช้ข้อความโต้ตอบแบบทันทีและคาดหวัง
การตอบกลับทันที และพาติมาบันทึกทุกอย่างใน
เครื่องมือจัดการโครงการที่ไม่มีใครตรวจสอบ

ข้อมูลสำคัญถูกมองข้าม ผู้คนรู้สึกถูกละเลย และ
ความหงุดหงิดก็เพิ่มมากขึ้น

วิธีแก้ปัญหาร่วมกันสร้าง: "กฎ บัตรการสื่อสาร" ที่มตัดสนใจ อย่างชัดเจนว่า:

- วัตถุประสงค์ของช่องทาง: "Slack ใช้สำหรับ
คำถามด่วนที่ไม่สำคัญ อีเมลใช้สำหรับการ
ตัดสินใจอย่างเป็นทางการและการเก็บรักษา
บันทึก เครื่องมือจัดการโครงการใช้สำหรับ
การอัปเดตที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมด"

- เวลาตอบกลับ: "เราตั้งเป้าที่จะรับทราบข้อความที่ไม่เร่งด่วนภายใน 4 ชั่วโมงทำการ"
- มารยาทในการประชุม: "ทุกการประชุมจะมีวาระการประชุมที่ชัดเจนส่งล่วงหน้า 5 นาทีสุดท้ายจะใช้ในการยืนยันรายการดำเนินการและ
ผู้รับผิดชอบ"

ตัวอย่าง: ทีมงานที่ทำงานทางไกลตกลงกันว่า "สำหรับการตัดสินใจใดๆ ที่ต้องอาศัยความคิดเห็นจากบุคคลมากกว่าสองคน เราจะสร้างข้อเสนอหนึ่งหน้าในเอกสารที่ใช้ร่วมกัน และใช้ฟีดแบ็กแสดงความคิดเห็นเพื่อขอข้อเสนอแนะ แทนที่จะใช้การส่งอีเมลแบบ
วุ่นวาย"

- ผลลัพธ์: ผลงานถูกใช้ไปกับเนื้อหาของงาน ไม่ใช่การถอดรหัสกระบวนการสื่อสาร
ความคาดหวังได้ช่วยลดความวิตกกังวล

3. มาตรฐานความรับผิดชอบ: วัฒนธรรมแห่งความมุ่งมั่น

ความรับผิดชอบไม่ได้หมายถึงการตำหนิ แต่หมายถึงความน่าเชื่อถือ มาตรฐานความรับผิดชอบที่ใช้ร่วมกันทำให้มั่นใจได้ว่าความไว้วางใจเป็นไปในเชิงรุก ไม่ใช่เชิงรับ

- ปัญหา: โครงการล่าช้าเพราะขอเลิกหรือข้อมูลจากแซม ซึ่งคิดว่ากำหนดส่งงานนั้นยืดหยุ่นได้ ในการประชุมทบทวน ทั้งคู่ต่างโทษกัน: "คุณไม่ได้บอกฉันว่ามันเร่งด่วน" กับ "คุณไม่ได้ถาม"
- วิธีแก้ปัญหาร่วมกันสร้าง: "โปรโตคอลการให้คำมั่นสัญญา" ทิมตกลงกันว่าจะให้คำมั่นสัญญาและติดตามอย่างไร

- การกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน: "ไม่มีรายการดำเนินการใดออกจากที่ประชุมโดยไม่มีชื่อผู้รับผิดชอบและกำหนดวันส่งงานที่ชัดเจน ("ภายในสิ้นวันพฤหัสบดี")"
- การอัปเดตเชิงรุก: "หากคุณจะพลาดกำหนดส่งงาน มาตรฐานคือการแจ้งให้ทีมทราบทันทีที่คุณทราบ ไม่ใช่เมื่อถึงกำหนดส่ง พร้อมกับแผนที่แก้ไขแล้ว"
- การแก้ปัญหาร่วมกัน: "เมื่อคำมั่นสัญญาตกอยู่ในความเสี่ยง การตอบสนองแรกของเราคือ 'ทีมต้องทำอะไรบ้างเพื่อช่วยแก้ปัญหานี้?' ไม่ใช่ 'ใครล้มเหลว?'"
- ตัวอย่าง: มาตรฐานของทีมชาย: "หากคุณเพิ่มลูกค้าใหม่ลงใน CRM คุณต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบให้แน่ใจว่าช่อง 'แหล่งที่มาของลูกค้า'

ได้รับการกรอกข้อมูล เนื่องจากระบบวิเคราะห์
การตลาดทั้งหมดของเราขึ้นอยู่กับข้อมูลนี้" นี่
ไม่ใช่กฎจากฝ่ายไอที แต่เป็นมาตรฐานที่ทีมขาย
สร้างขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลของตนเองถูกต้อง

ผลลัพธ์: ทีมเปลี่ยนจากพลวัตแบบพ่อแม่-ลูก (รอการ
ตรวจสอบ) ไปเป็นพลวัตแบบเพื่อนร่วมงาน (เคารพใน
พันธสัญญาที่มีต่อกัน) ความไว้วางใจถูกสร้างขึ้นผ่าน
ความน่าเชื่อถือที่สม่ำเสมอและมองเห็นได้

การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ: ก่อนและหลัง

ทีมที่ไม่มีมาตรฐานร่วมกัน (ความวุ่นวาย): การเปิดตัว
ผลิตภัณฑ์วุ่นวาย การสาธิตเต็มไปด้วยข้อผิดพลาด
ทางตัวอักษรเพราะ "ทุกคนคิดว่ามีคนอื่นช่วยตรวจ
ทาน" วิศวกรทำงานทั้งคืนกับพีเจอาร์ที่ผู้จัดการผลิต

ภัยลดความสำคัญไปแล้ว การวิเคราะห์หลังเกิดเหตุการณ์เป็นการกล่าวโทษกันไปมาทีมที่มีมาตรฐานร่วมกัน (การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ): การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ราบรีน "นิยามของความสำเร็จ" (Definition of Done) ช่วยให้มั่นใจได้ว่าทรัพย์สินทั้งหมดได้รับการตรวจสอบแล้ว "กฎบัตรการสื่อสาร" (Communication Charter) หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญได้รับการบันทึกและรับทราบโดยทุกคนในเครื่องมือโครงการ "โปรโตคอลการให้คำมั่นสัญญา" (Commitment Protocol) ทำให้วิศวกรแจ้งความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาล่วงหน้า การวิเคราะห์หลังการทำงาน (Post-mortem) มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงมาตรฐานร่วมกันสำหรับครั้งต่อไป

วิธีการสร้างร่วมกัน: แบบฝึกหัดเริ่มต้น

เรียกประชุมทีมและใช้กระดานไวท์บอร์ดสามแผ่น
(แบบกายภาพหรือดิจิทัล): คุณภาพ การสื่อสาร ความ
รับผิดชอบ ตั้งคำถาม:

- "ความเป็นเลิศในงานประจำวันของเรามีลักษณะ
อย่างไร?"
- "นิสัยการสื่อสารในปัจจุบันแบบใดที่ก่อให้เกิดความ
ขัดแย้งมากที่สุด? เราควรทำอะไรแทน?"
- "ความรับผิดชอบที่แท้จริงในที่นี้เป็นอย่างไร? อะไรที่
ทำให้มันอ่อนแอลง?"

บันทึกคำตอบ เปลี่ยนคำตอบเหล่านั้นให้เป็นเอกสารที่
เรียบง่ายและใช้งานได้จริง—คู่มือการทำงานร่วมกัน
ของทีมของคุณ ทบทวนทุกไตรมาส

การสร้างมาตรฐานร่วมกันคือการสร้างดีเอ็นเอร่วมกัน
ขั้นแรกของทีมของคุณ นี่คือการแสดงออกอย่างเป็น
รูปธรรมของการเปลี่ยนจาก "ฉัน" ไปสู่ "เรา" ด้วยคู่มือ
นี้ คุณก็พร้อมแล้วสำหรับขั้นตอนต่อไปที่ลึกซึ้งกว่า
นั่นคือ การกำหนดไม่เพียงแค่ว่าคุณเล่นอย่างไร แต่
ทำไมคุณถึงเล่นด้วย ซึ่งนำเราไปสู่บทที่ 5: เป้าหมาย
หลัก: การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเดินทางคือ เป้าหมาย