

ภาคที่ 1 เป้าหมายที่ไปไม่ถึง



ดิชิซันเทค ตั้งอยู่ใน Half Moon Bay ซึ่งเป็นเมืองเล็กๆ ดิชิทะเล แม้จะไม่ได้อยู่ในย่าน ซิลิคอน วอลลีย์ แต่เกิดจากรัฐกิจที่เก่าแล้ว นี่คือบริษัทไอทีงานแก้ว

บริษัทซอฟต์แวร์แห่งนี้เคยโอ้อวดว่ามีอะไรใหม่ๆ ทั้งทีมผู้บริหารคนรุ่นใหม่ค่าตัวแพง แขนงธุรกิจที่ไปถึงยูนิคอร์น การสนับสนุนจากนักลงทุนในหลายๆ นลยราช และมีวิศวกรที่ถักนอืจากที่ต่างๆ อยากเข้ามาทำงานด้วย

ใช่เลย ดิชิซันเทค มีทุกอย่าง

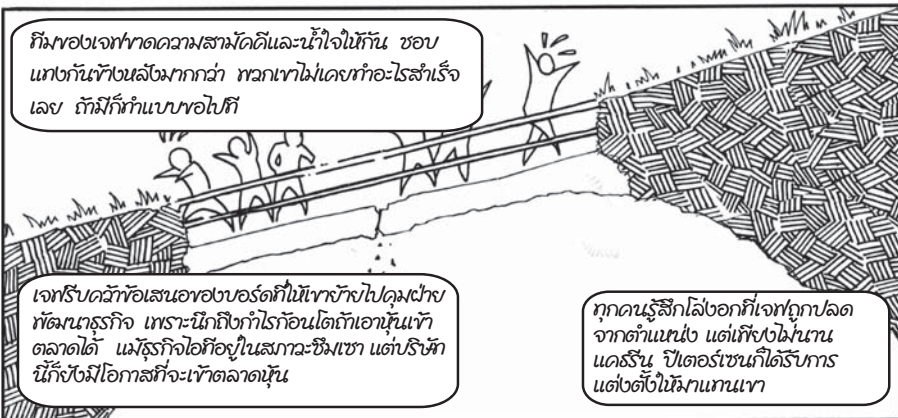


แต่เมื่อ 2 ปีผ่านไปเรื่องชวนฝันเหล่านี้กลายเป็นอดีตไปแล้ว ตอนนี้อยู่ในแวดวงร่ำรวยกันมานานว่า บริษัทนี้กำลังจะเจ๊ง ไม่แน่แท้ไปทำงานตัวเอง ผู้คนที่นี่กำลังเสียงขลุ่ยและระส่ำระสายอย่างหนัก

ดังนั้น ในวันครบรอบการก่อตั้งบริษัท 2 ปี เจฟ สแตนเลย์ (อายุ 37 ปี) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้งและเป็นซีอีโอจึงถูกปลดออกจากตำแหน่ง

ถ้าเป็นก็อื่น บอร์ดก็คงต้องพยายามอุ้มผู้บริหารที่กำลังชวนชอย่างสุดๆ แต่บอร์ดของที่นี่ไม่อาจปล่อยให้สื่อประโคมข่าวร้ายออกมาเรื่อยๆ เพราะนี่เป็นบริษัทที่เคยมีขนาดตลตใส

แต่เรื่องนี้ไม่ได้ทำให้ดิชิตกใจเลยสักนิด

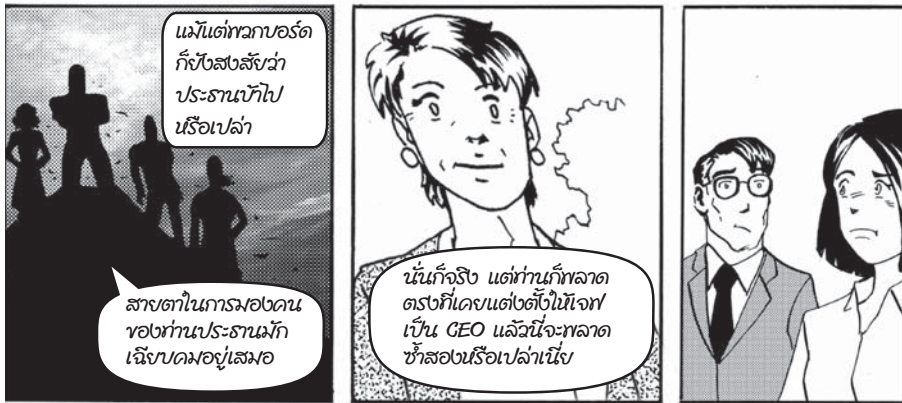


ทีมของเจฟหาความสามัคคีและตั้งใจไว้กัน ชอบแบ่งกันทำงานหนักกว่า พวกเขาไม่เคยทำอะไรสำเร็จเลย ถ้ามีก็ทำแบบขอไปที

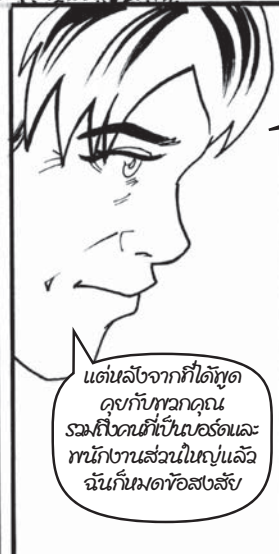
เจฟรับควักข้อเสนอของบอร์ดที่ไม่ให้เขากังไปคุมฝ่ายพัฒนาธุรกิจ เพราะนี่ก็ถึงทำไรก่อนโตก็เอาหุ้นเข้าตลาดได้ แม้ธุรกิจไอทีอยู่ในสมภาวะซิมเซา แต่บริษัทนี้ก็ยังมีโอกาสสูงที่จะเข้าตลาดหุ้น

ทุกคนรู้สึกโล่งอกที่เจฟถูกปลดจากตำแหน่ง แต่ถึงงไม่นานแค่วัน 2 ปีเตอร์เซนต์ได้รับการแต่งตั้งให้มาแทนเขา

แคร่รับ



สุนทรพจน์





สืบสาวราวเรื่อง

ก่อนบอกปัญหาตัว
ถัดไป แดร์เร็นต์
คำถาม

ผลสิ่งซึ่งเกิดจากการขาด
ความไว้นือเชื่อใจอง
คนที่ทำงานด้วยกัน
คืออะไร

ไม่ใส่ใจ
ในผลลัพธ์

สถานะและอีโก้

ขาด
ความไว้นือเชื่อใจกัน

การปกป้องตนเอง

เดนมตกำลังใจ
และประสิทธิภาพ
ลดลง

กลัวกันไป ลองคิดว่า
อะไรเป็นเหตุผลที่สำคัญ
ที่คนในทีมต้องไว้นือ
เชื่อใจกัน

ไม่มีใครตอบ

Attention to Results

Status and Ego

Fear of Conflict

Absence of Trust

คือในการทำงานเป็นทีม
เราต้องกล้าขัดแย้งกันตรงๆ
สร้างสรรค์ ไขนลบนกัน
เพื่อใ้กล้าพูดสิ่งที่คุณมอง
ทุกจริงๆ แต่ทุกคนมักจะกลัว
เรื่องนี้

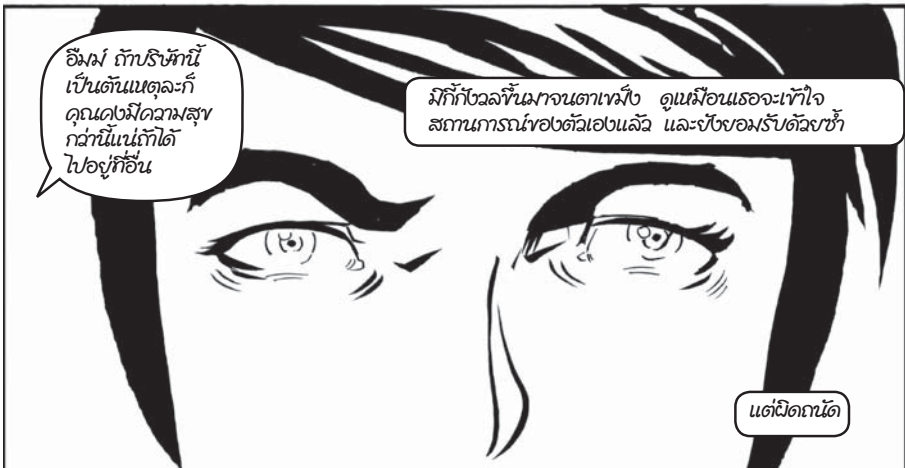
แต่เรามีเรื่องขัดแย้ง
กันงอะอยู่แล้ว แทน
จะไม่เหลือความปรอง
ดองเลย

ใช่ มีคลื่นได้
น้ำลูกใหญ่ มี
ความตึงเครียด
จนน่าอึดอัด...

แต่ถ้าดูผิว
เผิน ทุกอย่าง
สงบดี

แล้วนั่นเป็น
ปัญหาได้ยังไง

ก็มันไม่ใช่สงบจริงนะสิ
ความปรองดองที่ใน
จริงจะต้องเกิดจาก
การฝ่าฟันปัญหาตัว
กันอยู่เสมอ





ปัญหาบ้านทอนที่งานตัวที่ 5 การไม่ใส่ใจกับผลลัพธ์



ปัญหานบ้านทอนตัวสุดท้าย
ก็เกิดขึ้นเมื่อสมาชิก
ในทีมสนใจแต่
ประโยชน์ส่วนตัว
มากกว่าเป้าหมายของ
ทีม



ทีมที่ใช้ผลงานเป็นตัวตัดสินจำเป็น
ต้องพุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายที่
เจาะจงและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้อย่าง
ชัดเจน



ผลลัพธ์ที่มองข้ามไม่ได้จำกัดอยู่แค่ตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น
กำไรหรือรายได้ หรือแค่ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเท่านั้น

บริษัทเยอะมากที่ใช้ตัวเลขพวกนี้เพื่อวัดความสำเร็จ
แต่ปัญหานบ้านทอนตัวนี้เกี่ยวข้องกับผลงานที่ออกมาดีกว่า

PROFIT

REVENUE

SHARE HOLDER
RETURNS

OUTCOME-BASED
PERFORMANCE



บริษัทชั้นนำทุกที่ที่กำหนดเป้าหมาย
สำหรับแต่ละช่วงเวลา
ซึ่งส่วนใหญ่มักใหญ่เกินไป
ควบคุมผลลัพธ์ได้



ถ้าไรเป็นตัวชี้วัดสุดท้ายก็จริง แต่เป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด
ให้กับตัวเองนั้น จะเป็นแบบอย่างของผลลัพธ์ที่ต้องพยายาม
ทำให้ได้ในฐานะทีม ในที่สุด เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดัน
กันหรือไม่