

howto

The Culture Code
สร้างทีมแกร่ง
ให้ชนะทีมเก่ง

Daniel Coyle

เขียน

สุวิชา จันทร

แปล



175014 ด็องกรากุญแจฟอสิตัน





ແຕ່ພໍຂອນ

ທດອ່ອ່ານ



ကလောင်အိတ်



คำว่า CULTURE
มาจากภาษาละตินว่า *cultus*
หมายถึง *ความใส่ใจ*

ทบทวนอ่าน

คำนำสำนักพิมพ์

จะมีหนังสือสักเล่มที่ช่วยให้เราเรียนรู้เรื่องการสร้างทีมผ่านตัวอย่างที่หลากหลาย ตั้งแต่ทีมงานในองค์กรธุรกิจระดับโลก ทีมหน่วยซีลที่ปฏิบัติการเสี่ยงตายระดับชาติ ไปจนถึงทีมโจรปล้นเพชรช็อกกระฉ่อนโลกที่ใช้จักรยานเป็นพาหนะหลบหนี

ตลอดทั้งเล่มคุณจะได้เจอไฮเปอร์และสนุกไปกับลีลาการเล่าเรื่องที่นำติดตามซึ่งผู้เขียนเล่าให้เราเห็นภาพเป็นฉากๆ ไม่ต่างจากได้ไปอยู่ในเหตุการณ์นั้นจริงๆ ไม่ว่าจะอยู่ในห้องครัวของ Google ปี 2002 วันที่แลร์รี เพจ กลุ่มใจกับปัญหาแก้ไม่ตกอย่าง AdWords Engine ก่อนที่ใครบางคนในทีมจะทำให้มันกลายเป็นเครื่องมือที่พลิกหน้าประวัติศาสตร์ยังไม่ทันอยู่ร่วมดีใจกับเขา รู้ตัวอีกทีคุณก็หล่นดื่บลงบนที่นั่งแถวที่ห้าในวงประชุมของ Pixar พร้อมกับผู้กำกับและทีมสร้าง เพื่อฟังฟีดแบ็กของภาพยนตร์ *Toy Story*, *Up* และอีกหลายเรื่องก่อนออกฉาย บางช่วงคุณจะได้อยู่ท่ามกลางการปราบจลาจลของแฟนบอลอังกฤษ ร่วมแบกชุงกับหน่วยซีล แข่งต่อหลอดสปากेटตีกับทีมเด็กอนุบาล (และพบว่าทีมผู้ใหญ่อย่างเราแพ้ทีมเด็ก!) จากนั้นคุณก็วาร์ปกลับไปในปี 1989 ในห้องนักบินสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ พร้อมเหตุการณ์ชวนระทึกเมื่อเครื่องยนต์ระเบิด ระบบไฮดรอลิกและระบบสำรองต่างๆ ก็ไม่ทำงาน และรู้ความจริงว่ากัปตันคุณค้นบังคับไม่อยู่ เพื่อดูว่าพวกเขาพร้อมจะร่วมมือกันกู้สถานการณ์ได้อย่างไร ยังไม่ทันสวดภาวนาจนจบบท คุณก็เดินทางข้ามเวลาอีกครั้ง ไปโผล่ในสนามเพลาสแฟลนเดอส์ของเบลเยียมปี 1914 ท่ามกลาง

หากกระสุนในสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง มาดูกันว่าพอวันคริสต์มาสมาถึง พวกทหารสองฝ่ายทำอะไรกัน

ตลอดเล่มคุณจะถูกดูดีให้เดินทางข้ามเวลาไปมาระหว่างอดีตกับปัจจุบันแบบนี้ ระหว่างที่อ่านไปตื่นเต้นไปเหมือนนั่งรถไฟเหาะ ผู้เขียนจะพาเราไปหาคำตอบด้วยตัวเองว่าคนเหล่านั้นสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยไม่ต้องส่งซิก ไม่ต้องฟังคำสั่งจากใคร และคิดเหมือนออกมาจากสมองเดียวกัน

คำตอบย่อมไม่ใช่เรื่องบังเอิญหรือปาฏิหาริย์อย่างแน่นอน แต่เกิดจากศาสตร์และศิลป์แห่งการสร้างทีมที่ถูกต้อง ซึ่ง *แดเนียล คอยล์* ผู้เขียนถอดรหัสออกมาเป็นสามทักษะสำคัญผ่านคำถามสามข้อเพื่อให้เราตรวจสอบตัวเองได้ตลอดเวลาว่า *นี่เรากำลังทำงานเป็นทีมอยู่หรือเปล่า* นั่นคือ

เรารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไหม

เรามีอนาคตร่วมกันหรือไม่

และเราจะปลอดภัยไหม

ไม่ว่าคุณจะเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ทีมงานในองค์กร ทีมนักกีฬา หรือพูดง่าย ๆ คือ ถ้าทีมคุณมีมากกว่าหนึ่งคน หนังสือเล่มนี้จะช่วยพัฒนาความเป็นทีมให้เหนียวแน่น แข็งแกร่ง และคิดอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน

สารบัญ

บทนำ

เมื่อสองบวกสองเท่ากับสิบ

1

ทักษะที่ 1 : การสร้างความปลอดภัย

1. แอปเปิ้ลดี 10
2. วันมูลค่าพันล้านดอลลาร์ที่ไม่มีอะไรพิเศษ 23
3. พิธีวันคริสต์มาส การทดลองหนึ่งชั่วโมง
และเจ้าหน้าที่ปล่อยชิปนาอูธ 35
4. วิธีสร้างความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 57
5. วิธีออกแบบเพื่อความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 70
6. แนวคิดเพื่อการปฏิบัติ 83

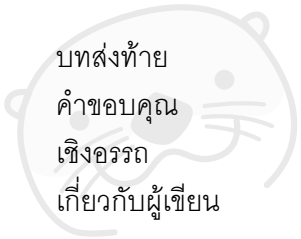
ทักษะที่ 2 : การแบ่งปันความอ่อนแอ

7. “บอกผมว่าคุณต้องการอะไร
แล้วผมจะช่วยให้คุณ” 100
8. วงจรความอ่อนแอ 111
9. สูดยอเพื่อร่วมงาน 123
10. วิธีสร้างความร่วมมือในกลุ่มเล็กๆ 144
11. วิธีสร้างความร่วมมือกับใครสักคน 156
12. แนวคิดเพื่อการปฏิบัติ 169

ทักษะที่ 3 : การกำหนดจุดมุ่งหมาย

13. สามร้อยสิบเอ็ดคำ	182
14. แฟนบอลอันธพาลและศัลยแพทย์	200
15. วิธีเป็นผู้นำด้านความเชี่ยวชาญ	212
16. วิธีเป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์	227
17. แนวคิดเพื่อการปฏิบัติ	240

บทส่งท้าย	249
คำขอบคุณ	256
เชิงอรรถ	259
เกี่ยวกับผู้เขียน	269



ทดลองอ่าน



ကလောင်အိတ်

บทนำ

เมื่อสองบวกสองเท่ากับสิบ

เรามาเริ่มกันที่คำถามซึ่งอาจเป็นคำถามเก่าแก่ที่สุด เหตุใดบางกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงได้ผลรวมดีกว่าแยกกัน ในขณะที่บางกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วกลับได้ผลรวมแย่กว่า

เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมานักออกแบบและวิศวกร ปีเตอร์ สกิลล์แมน ได้จัดการแข่งขันเพื่อค้นหาคำตอบที่วุ่นๆ เขาใช้เวลาตลอดหลายเดือนรวบรวมกลุ่มคนจำนวนมากกลุ่มละสี่คนจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยโตเกียว และที่อื่นๆ อีกสองสามแห่ง แล้วท้าทายให้แต่ละกลุ่มสร้างหอคอยให้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยใช้วัสดุดังต่อไปนี้

- สปาเกตตีดิบยี่สิบเส้น
- เทปใสหนึ่งหลา
- เชือกหนึ่งหลา
- มาร์ชแมลโลว์ขนาดมาตรฐานหนึ่งชิ้น

การแข่งขันมีกฎข้อเดียวคือ มาร์ชแมลโลว์ต้องอยู่ด้านบนสุด อย่างไรก็ตาม ส่วนที่น่าสนใจของการทดลองนี้กลับไม่ได้เกี่ยวกับภารกิจนี้มากเท่ากลุ่มผู้เข้าร่วมการทดลอง เพราะบางทีมีสมาชิกเป็นนักศึกษาจากคณะบริหารธุรกิจ ในขณะที่บางทีมีสมาชิกเป็นเด็กอนุบาล

นักศึกษาจากคณะบริหารธุรกิจลงมือทำทันที พวกเขาเริ่มพูดคุย คิดวางแผนกลยุทธ์ ตรวจสอบวัสดุ เสนอแผนการ และถามคำถามที่ฉลาด

รอบคอบ พวกเขาสร้างทางเลือกไว้หลากหลาย จากนั้นจึงปรับแต่งแนวคิดที่มีแนวโน้มมากที่สุด มีความเป็นมืออาชีพ สมเหตุสมผล และชาญฉลาด กระบวนการนี้ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจว่าจะเลือกดำเนินการด้วยกลยุทธ์บางอย่าง จากนั้นก็แบ่งงานกันและเริ่มลงมือทำจริง

ในขณะที่เหล่าเด็กอนุบาลใช้อีกวิธี พวกเขาไม่ได้วางกลยุทธ์ ไม่ได้วิเคราะห์หรือแบ่งปันประสบการณ์ ไม่ได้ตั้งคำถาม เสนอทางเลือก หรือปรับแต่งแนวคิด อันที่จริงพวกเขาแทบไม่คุยกันเลย แม้จะยืนใกล้กันมากๆ แต่ปฏิสัมพันธ์กลับไม่ราบรื่นหรือมีประสิทธิภาพ พวกเขาเพียงแย้งคว้าวัดจากกันและกัน แล้วลงมือสร้างหอคอยโดยไม่มีแผนการหรือกลยุทธ์ใดๆ เมื่อพูดคุยกันก็จะตะโกนสั้นๆ ว่า “ตรงนี้! ไม่ใช่ ตรงนี้สิ!” เทคนิคของพวกเขาอาจเรียกกรวมๆ ว่าเป็น *การทดลองทำสิ่งต่างๆ ร่วมกัน*

หากต้องวางเดิมพันว่ากลุ่มไหนจะชนะก็คงเลือกไม่ยาก คุณคงวางเดิมพันข้างนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ เพราะพวกเขาทั้งฉลาด มีทักษะ และมีประสบการณ์ในการทำงานเหนือกว่า นี่คือวิธีที่เราคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกุ่มตามปกติ เราคิดเองเออเองว่าบุคคลที่มีทักษะจะรวมตัวกันเพื่อสร้างผลงานด้วยความเชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับที่เราคิดว่าสองบวกสองจะเท่ากับสี่

แต่คุณวางเดิมพันผิดข้างแล้วครับ จากการทดลองหลายสิบครั้งพบว่า เด็กอนุบาลสร้างหอคอยสูงเฉลี่ยยี่สิบหกนิ้ว ในขณะที่นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจสร้างหอคอยสูงเฉลี่ยไม่ถึงสิบนิ้วด้วยซ้ำ¹

ผลลัพธ์ที่ได้นั้นเข้าใจยากและให้ความรู้สึกราวกับภาพลวงตา เรา

¹ นอกจากนี้ กลุ่มเด็กอนุบาลยังเอาชนะกลุ่มทนายความ (สร้างหอคอยสูงเฉลี่ยสิบห้านิ้ว) และกลุ่มซีอีโอ (สร้างหอคอยสูงเฉลี่ยยี่สิบสองนิ้ว) อีกด้วย

เห็นว่านักศึกษาคณะบริหารธุรกิจฉลาดและมีประสบการณ์ จึงยากจะจินตนาการว่าเมื่อพวกเขาพร้อมตัวกันแล้วจะสร้างผลงานได้แยกว่า ในขณะที่เดียวกัน เมื่อเราเห็นว่าเด็กอนุบาลไร้เดียงสาและด้อยประสบการณ์ก็ยากจะจินตนาการว่าเมื่อพวกเขาพร้อมตัวกันแล้วจะสร้างผลงานที่ดีได้ แต่ภาพลวงตานี้ก็เหมือนภาพลวงตาทุกภาพนั่นแหละครับ มันเกิดขึ้นเพราะสัญชาตญาณชักนำเราไปผิดทาง เรามุ่งสนใจแต่กับสิ่งที่มองเห็นอย่างทักกะส่วนบุคคล แต่ความจริงแล้วมันไม่ใช่สิ่งสำคัญ สิ่งสำคัญคือปฏิสัมพันธ์ต่างหาก

ดูเผินๆ เหมือนนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจจะร่วมมือกัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว พวกเขาล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่นักจิตวิทยาเรียกว่า การจัดการสถานะ พวกเขาต่างกำลังคิดว่าตัวเองอยู่จุดใดในภาพใหญ่ภาพนั้น เช่น ใครจะเป็นหัวหน้า จะวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้อื่นได้ไหม กฎคืออะไร เป็นต้น การมีปฏิสัมพันธ์ของพวกเขาจึงดูเหมือนราบรื่น แต่พฤติกรรมเบื้องหลังเต็มไปด้วยความไร้ประสิทธิภาพ ความไม่มั่นใจ และการแข่งขันอันแยบยล แทนที่จะมุ่งเน้นไปยังงาน พวกเขากลับสำรวจความไม่มั่นคงของกันและกัน แล้วผลาญเวลามากมายไปกับการจัดการสถานะจนไม่อาจเข้าใจแก่นแท้ของปัญหา (เช่น มาร์ชแมลโลว์ ค่อนข้างหนักและสเปาเกดตีก็ยึดติดกันได้ยาก) เป็นผลให้ความพยายามครั้งแรกของพวกเขา มักจะล้มเหลวและหมดเวลาไปเสียก่อน

ในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมของเด็กอนุบาลที่ดูภายนอกเหมือนไม่มีระบบระเบียบ แต่เมื่อมองในภาพรวม พฤติกรรมของพวกเขากลับมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล พวกเขาไม่ได้แก่งแย่งสถานะ เพียงยืนเคียงบ่าเคียงไหล่และทำงานร่วมกันอย่างแข็งขัน พวกเขาเคลื่อนไหวรวดเร็ว มองเห็นปัญหา และเสนอความช่วยเหลือ นอกจากนี้ยังกล้าที่จะทดลอง รับผิดชอบต่อความเสี่ยง และสังเกตผลลัพธ์ สิ่งเหล่านี้จึงนำไปสู่แนวทาง

แก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

การที่ได้กอบกู้ความสำเร็จไม่ใช่เพราะฉลาดกว่า แต่เป็นเพราะร่วมมือกันอย่างฉลาดกว่า พวกเขาใช้วิธีง่าย ๆ แต่ทรงพลัง เพื่อทำให้กลุ่มคนธรรมดาสร้างผลงานได้เหนือกว่าการแยกกันทำ

หนังสือเล่มนี้จะสื่อถึงวิธีการทำงานเช่นนี้นั่นเอง

วัฒนธรรมกลุ่มเป็นหนึ่งในพลังที่ยิ่งใหญ่ที่สุดบนโลกใบนี้ เราสัมผัสได้ถึง การดำรงอยู่ของมัน ทั้งในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ทีมกีฬาระดับแชมป์ และครอบครัวที่รุ่งเรืองสดใส นอกจากนี้ เรายังสัมผัสได้เมื่อมันหายไป หรือเป็นพิษ ทั้งยังวัดจากผลประกอบการได้ด้วย (จากการศึกษาบริษัท มากกว่าสองร้อยแห่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะช่วยเพิ่มรายได้สุทธิเจ็ดร้อยหกสิบห้าเปอร์เซ็นต์ภายในระยะเวลาสิบปี) ทว่ากลไกการทำงานของวัฒนธรรมยังคงเป็นเรื่องลึกลับ เราทุกคนล้วน ต้องการวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทั้งในองค์กร ชุมชน และครอบครัว เพราะเรารู้ว่าสิ่งนี้สร้างผลเชิงบวก แต่เรายังไม่รู้ว่ามันทำงานอย่างไร

เหตุผลอาจเป็นเพราะวิธีที่เราคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม เรามีแนวโน้ม จะคิดว่าวัฒนธรรมเป็นลักษณะเฉพาะกลุ่มเหมือนดีเอ็นเอ เช่น กูเกิล ดิสนีย์ และหน่วยนาวิกโยธินสหรัฐฯ (Navy SEALs) ซึ่งเป็นวัฒนธรรม ที่แข็งแกร่งและมีมานานแล้ว กลุ่มเหล่านี้ให้ความรู้สึกว่าคุณเขามีเอกลักษณ์และโดดเด่นมากกว่าฟาลิซิดไว้ให้ก่อนแล้ว เมื่อคิดแบบนี้ วัฒนธรรมก็จะกลายเป็นสิ่งที่เกิดจากโชคชะตา บางกลุ่มจึงได้รับพรให้มี วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ในขณะที่บางกลุ่มกลับไม่ได้รับพรนั้น

ทว่าหนังสือเล่มนี้จะพูดถึงแนวทางที่ต่างออกไป ตลอดสี่ปีที่ผ่านมา

ผมใช้เวลาค้นคว้าและศึกษากลุ่มคนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก แปรดกลุ่ม มีทั้งหน่วยปฏิบัติการพิเศษทางทหาร โรงเรียนกลางเมือง ทีมบาสเกตบอลมืออาชีพ สตูดิโอภาพยนตร์ คณะตลก แก๊งโจรขโมยเพชร และอื่น ๆ² จนพบว่าวัฒนธรรมของพวกเขาสร้างขึ้นจากทักษะเฉพาะชุดหนึ่ง ซึ่งทักษะเหล่านี้ใช้พลังสมองด้านสังคมของเรามาสร้างปฏิสัมพันธ์ เหมือนกับที่เด็กอนุบาลใช้สร้างหอคอยสเปกเตตตี โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้จึงประกอบด้วย

ทักษะที่หนึ่ง การสร้างความปลอดภัย เพื่อสำรวจว่าสัญญาณเตือนต่อจะสร้างสายสัมพันธ์ความเป็นพวกพ้องและอัตลักษณ์ได้อย่างไร

ทักษะที่สอง การแบ่งปันความอ่อนแอ เพื่ออธิบายว่าการรับความเสี่ยงร่วมกันจะขับเคลื่อนให้เกิดความร่วมมือด้วยความไว้วางใจกันได้อย่างไร

ทักษะที่สาม การกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อบอกว่าถ้อยแถลงจะสร้างจุดมุ่งหมายและคุณค่าร่วมกันได้อย่างไร

ทั้งสามทักษะทำงานร่วมกันจากล่างขึ้นบน เริ่มจากสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มก่อน แล้วจึงถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นแต่ละตอนของหนังสือเล่มนี้จึงมีโครงสร้างเหมือนกับการนำเที่ยว เราจะเริ่มจากสำรวจว่าทักษะแต่ละอย่างทำงานอย่างไร แล้วจึงค่อยลงภาคสนามเพื่อใช้เวลาอยู่กับกลุ่มต่าง ๆ และบรรดาผู้นำที่ใช้วิธีการเหล่านี้ทุกวัน จากนั้น

² ผมเลือกกลุ่มต่างๆ โดยใช้คุณสมบัติดังต่อไปนี้ (1) ทำผลงานติดอยู่ในหนึ่งเปอร์เซ็นต์แรกของกลุ่มธุรกิจเป็นเวลาอย่างน้อยหนึ่งทศวรรษ (ถ้ามี) (2) ประสบความสำเร็จโดยมีบุคลากรหลากหลาย และ (3) วัฒนธรรมของพวกเขาได้รับการชื่นชมจากผู้ในอุตสาหกรรมเดียวกันและแวดวงอื่นๆ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการเลือกโดยอคติ ผมยังพิจารณาวัฒนธรรมอื่นๆ อีกมากที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนักอีกด้วย (ดูตัวอย่างในบทที่ 3)

แต่ละตอนจะจบลงด้วยการรวบรวมข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้คุณนำทักษะเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ในหน้าถัดๆไป เราจะใช้เวลาสำรวจวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลงานยอดเยี่ยมที่สุดในโลก เพื่อดูว่าอะไรทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ เรายังจะได้สำรวจกลไกการทำงานของสมอง เพื่อดูว่าสมองสร้างความไว้วางใจและความเป็นพวกพ้องขึ้นมาได้อย่างไร ตลอดเส้นทางเราจะเห็นว่าความฉลาดมักถูกประเมินค่าสูงเกินไป การแสดงความผิดพลาดเป็นสิ่งสำคัญ และการเป็นคนสมบูรณ์แบบไม่สำคัญเท่าที่คุณคิด เห็นสิ่งอื่นใดเราจะได้เห็นว่าคุณนำของวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูงรับมือกับความท้าทายเพื่อบรรลุความเป็นเลิศในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างไร แม้ว่าวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จอาจดูแล้วให้ความรู้สึกคล้ายเป็นเวทมนตร์ แต่ความจริงไม่ใช่แบบนั้น วัฒนธรรมคือชุดความสัมพันธ์ที่มีชีวิตและทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน วัฒนธรรมจึงไม่ใช่ตัวคุณ แต่เป็นงานของคุณ



ကလေးဂျာနယ်



កញ្ចប់ទំនប់

ทักษะที่ 1



การสร้างความปลอดภัย



ห้องอ่าน

แอปเปิลดี

พบกับนิก หมุ่มมมสีเข้มหน้าตาหล่อเหลาวัยยี่สิบเศษ เขานั่งเอกเขนกอยู่ในห้องประชุมผนังไม้ในซีแอตเทิลกับคนอื่น ๆ อีกสามคน หากดูภายนอกเขาเป็นเพียงผู้เข้าร่วมการประชุมแสนสามัญธรรมดา ทว่าภาพลักษณ์นี้เป็นสิ่งหลอกลตา คนอื่น ๆ ในห้องประชุมไม่รู้เลยว่าเขามาพร้อมภารกิจป้อนทำลายประสิทธิภาพการทำงานของกุ่ม

นิกเป็นส่วนสำคัญในการทดลองของวิลล์ เฟลป์ส ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจากมหาวิทยาลัยเซาท์เวสต์ในออสเตรเลีย เฟลป์สให้นิกแสดงเป็นต้นแบบเชิงลบทั้งสามทีละแบบ ได้แก่ คนขี้เกียจ (คนที่ก้าวร้าว หัวแข็ง และชอบแหกกฎ) คนขี้เกียจ (คนที่ไม่ชวนขวย) และคนคิดลบ (คนที่มีลักษณะเคร่งขมึนเหมือนกับอียอร์¹) นิกรับบทเหล่านี้ในกลุ่มที่มีสมาชิกสี่สิบสี่คนซึ่งได้รับมอบหมายให้จัดทำแผนการตลาดสำหรับบริษัทสตาร์ทอัปแห่งหนึ่ง ในทางปฏิบัติ เฟลป์สฉีดเขาเข้าไปในกลุ่มต่างๆ แบบเดียวกับที่นักชีววิทยาฉีดไวรัสเข้าสู่ร่างกายเพื่อดูว่าระบบจะตอบสนองอย่างไร โดยเรียกว่า การทดลองแอปเปิลเน่า

นิกแสดงเป็นคนนิสัยไม่ดีได้สมบทบาทมาก พฤติกรรมของเขาลดประสิทธิภาพของเกือบทุกกลุ่มได้สามสิบถึงสี่สิบเปอร์เซ็นต์ ไม่ว่าเขาจะแสดงเป็นคนขี้เกียจ คนขี้เกียจ หรือคนคิดลบ ประสิทธิภาพของกลุ่ม

¹ ตัวละครลา สัตว์พูดได้ที่มีบุคลิกเคร่งขมึนและหดหู่อยู่เสมอจากวรรณกรรมเรื่อง *Winnie-the-Pooh* เขียนโดย เอ.เอ. มิลน์

ก็ลดลงเหมือนกัน

“เมื่อนิกสวมบทบาทคนคิดลบ ขณะที่ทุกคนเข้าสู่การประชุมอย่างกระฉับกระเฉง เขาจะทำเป็นเงิบและเหนื่อยล้า เมื่อถึงจุดหนึ่งเขาก็จะพับหน้าลงกับโต๊ะทำงาน” เฟลป์สเล่า “และเมื่อเวลาผ่านไป ทุกคนก็เริ่มประพฤติตัวลักษณะเดียวกัน ต่างเหนื่อยล้า ไม่พูดไม่จา และไร้เรี่ยวแรงในตอนท้ายยังมีคนพับหน้าลงกับโต๊ะเหมือนเขาถึงสามคน”

เมื่อนิกสวมบทเป็นคนขี้เกียจก็ได้ผลลัพธ์คล้ายกัน “กลุ่มรับรู้ถึงความรู้สึกของเขาอย่างรวดเร็ว” เฟลป์สกล่าว “พวกเขาทำโครงการเสร็จเร็วมาก โดยทำเพียงลวกๆ เท่านั้น สิ่งที่น่าสนใจคือ เมื่อถามถึงเรื่องนี้ในภายหลัง แม้ดูจากภายนอกจะเหมือนว่าพวกเขามีความคิดเห็นในเชิงบวก โดยบอกว่า ‘พวกเราทำได้ดีและสนุกกับงาน’ แต่ไม่จริงเลย พวกเขารับผิดชอบต่อคนคิดที่ว่าโครงการนี้ไม่สำคัญ ไม่คุ้มค่าเวลาและพลังงานไปด้วย ผมหวังว่าจะมีใครสักคนในกลุ่มไม่พอใจพวกขี้เกียจหรือคิดลบ แต่ไม่มีสักคน พวกเขาทำเหมือนว่า ‘ไม่เป็นไร ถ้าอย่างนั้นเราก็จะเป็นพวกขี้เกียจและคิดลบไปด้วยกัน’ ”

ยกเว้นกลุ่มหนึ่ง

“พวกเขาเป็นแกะดำ” เฟลป์สบอก “ผมสะดุดใจเป็นครั้งแรกเมื่อนิกบอกว่ามีอยู่กลุ่มหนึ่งที่เขารู้สึกว่าแตกต่างจากกลุ่มอื่นมาก กลุ่มนี้ทำงานได้ดีไม่ว่านิกจะทำอะไรก็ตาม นิกบอกว่าส่วนใหญ่เป็นเพราะผู้ชายคนหนึ่ง คุณอาจดูออกว่าผู้ชายคนนี้กำลังทำให้นิกแทบคลั่ง ทำที่เชิงลบของเขาไม่ได้ผลเหมือนที่เคยเป็นกับกลุ่มอื่นๆ เพราะผู้ชายคนนี้จะหาทางพลิกสถานการณ์และดึงดูทุกคนให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันจนได้”

เราจะเรียกบุคคลผู้นี้ว่าโจนาธาน เขาเป็นชายหนุ่มผมบางหยิกหย้อยงมีน้ำเสียงแผ่วเบาแต่มั่นคงและยิ้มง่าย แม้จะมีแอปเปิลเอน้ำอกวน แต่

กลุ่มของโจนาธานกลับยังมีสมาธิและกระฉับกระเฉงได้เหมือนเดิม พวกเขาจึงทำผลงานได้มีประสิทธิภาพ ส่วนที่น่าสนใจว่านั่นคือ จากมุมมองของเฟลปส์ เมื่อมองปราดแรก ดูเหมือนโจนาธานจะไม่ได้ทำอะไรเลย

“สิ่งที่เขาทำส่วนใหญ่เป็นเรื่องง่าย ๆ ที่แทบไม่มีใครสังเกตเห็นในคราวแรก” เฟลปส์บอก “เมื่อนิกเริ่มทำตัวเป็นคนเง่า โจนาธานก็จะโน้มตัวมาข้างหน้าและใช้ภาษากาย เขาจะหัวเราะและส่งยิ้มให้โดยไม่แสดงท่าทีดูถูก แต่การทำเช่นนั้นกลับช่วยขจัดบรรยากาศอันตรายออกไปจากห้องและคลี่คลายสถานการณ์ให้ดีขึ้น แวบแรกอาจดูไม่ต่างกันมากนัก แต่เมื่อคุณสังเกตเห็นให้ดี การกระทำของเขากลับก่อให้เกิดบางสิ่งที่น่าสนใจ”

เฟลปส์ตรวจสอบวิดีโอท่าทีของโจนาธานซ้ำแล้วซ้ำอีก เขาวิเคราะห์ราวกับว่าท่าทางเหล่านั้นคือการเสิร์ฟลูกเทนนิสหรือจังหวะเต้นรำ พฤติกรรมของเขามีรูปแบบดังนี้ เมื่อนิกทำตัวเป็นคนเง่า โจนาธานจะตอบสนองด้วยความอบอุ่นทันทีเพื่อเบี่ยงเบนพฤติกรรมเชิงลบ ทำให้สถานการณ์ที่อาจสิ้นคลอนมีความมั่นคงและปลอดภัยขึ้น จากนั้นโจนาธานจะเปลี่ยนทิศและตั้งคำถามง่าย ๆ ที่ชวนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น เขาจะตั้งใจฟังและตอบสนอง เมื่อระดับความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น ผู้คนก็จะเปิดใจและแบ่งปันความคิดเห็นกัน สร้างสายใยแห่งความเข้าใจและความร่วมมือ ซึ่งช่วยขับเคลื่อนกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและรวดเร็ว

“อันที่จริงโจนาธานทำให้บรรยากาศชวนรู้สึกปลอดภัยก่อน จากนั้นเขาจะหันไปหาคนอื่น ๆ แล้วถามว่า ‘คุณคิดยังไงกับเรื่องนี้’” เฟลปส์เล่า “บางครั้งเขายังถามนิกด้วยว่า ‘ถ้าเป็นคุณจะทำยังไง’ เขาพยายามแผ่อิทธิพลทางความคิดทำนองว่า ทุกคน งานนี้สบายมากและน่าสนใจจริง ๆ ผมเลยอยากรู้ว่าคนอื่น ๆ คิดยังไงกันบ้าง มันน่าอัศจรรย์มากที่พฤติกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ แสนเรียบง่ายเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำงานตามเป้าหมายต่อไปได้” แม้แต่นิกเอง กว่าจะรู้ตัวก็ผลอช่วยคนอื่น

ทำงานไปเสียแล้ว

เรื่องราวของแอปเปิลดีมีเรื่องน่าประหลาดใจอยู่สองประการ ประการแรก เรามักคิดว่าประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถที่วัดผลได้ เช่น ความฉลาด ทักษะ และประสบการณ์ ไม่ใช่รูปแบบพฤติกรรมเล็กๆ น้อยๆ อันละเอียดอ่อน ทว่าในกรณีนี้ พฤติกรรมเล็กๆ น้อยๆ เหล่านั้นกลับเป็นตัวพลิกสถานการณ์จากหน้ามือเป็นหลังมือ

สิ่งที่น่าประหลาดใจประการที่สองคือ โจนาธานประสบความสำเร็จโดยไม่ได้ทำสิ่งที่เรามักจะนึกถึงผู้นำที่แข็งแกร่งเลย เขาไม่ได้ยึดอำนาจหรือสั่งให้ใครทำอะไร เขาไม่ได้วางแผน ไม่ได้กระตุ้นหรือวางวิสัยทัศน์ เขาไม่ได้ทำอะไรใดมากไปกว่าสร้างเงื่อนไขให้ผู้อื่นได้แสดงฝีมือ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่มีคุณลักษณะสำคัญชัดเจนว่า เราเชื่อมโยงกันอย่างเหนียวแน่น กลุ่มของโจนาธานจึงประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เพราะสมาชิกฉลาดกว่า แต่เพราะพวกเขาารู้สึกปลอดภัยกว่า

ปกติแล้วเราไม่คิดว่าความปลอดภัยสำคัญมากนัก เพราะถือว่าความปลอดภัยก็เหมือนสภาวะอารมณ์ภายในจิตใจ กล่าวคือ เราสังเกตเห็น แต่คงไม่ส่งผลอะไร ทว่าสิ่งที่เห็นจากกรณีนี้ เปิดหน้าต่างให้เราเห็นแนวคิดอันทรงพลัง นั่นคือ ความปลอดภัยไม่ใช่เพียงสภาวะทางอารมณ์เท่านั้น แต่เป็นรากฐานที่สร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่ง ซึ่งคำถามที่ลึกซึ้งกว่านั้นคือ ความปลอดภัยมาจากไหน และเราจะสร้างมันขึ้นมาได้อย่างไร

เมื่อคุณขอให้ผู้ที่อยู่ในกลุ่มซึ่งประสบความสำเร็จสูงอธิบายความสัมพันธ์ของพวกเขากับคนอื่น ๆ ทุกคนมักจะเลือกคำตอบเดียวกัน ไม่ใช่คำว่า เพื่อน ทีม พรรคพวก หรือคำอื่นใดที่คล้ายคลึงกัน แต่คือคำว่า *ครอบครัว* ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขาจะอธิบายความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ไปในทิศทาง

เดียวกันด้วย?

“ผมเองก็อธิบายไม่ถูก แต่รู้สึกวุ่นวายใจเลย อันที่จริงผมลองลาออกจากที่นี่สองสามครั้งแล้ว แต่ก็ยังกลับมาอีก ความรู้สึกแบบนี้หาที่ไหนไม่ได้เลย คนเหล่านี้เป็นพี่น้องของผม” (คริสโตเฟอร์ บอลด์วิน สมาชิกหน่วยซีลที่มหากแห่งกองทัพเรือสหรัฐฯ)

“ไม่มีเหตุผลอะไรหรอก ใครก็ตามที่ใช้แต่เหตุผลจะไม่ทำสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่นี่ การทำงานที่นี้ไปไกลเกินกว่าความเป็นทีม แต่กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตทุกคนไปแล้ว” (โจ เนกรอน สมาชิกคิปปี้ เครือข่ายโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล)

“เราอยากรีบทำงาน เพราะรู้ว่าเราทำเรื่องเสี่ยงได้มาก และคนเหล่านี้จะคอยสนับสนุนไม่ว่าเกิดอะไรขึ้น เราจึงตั้งใจความรู้สึกนั้น” (เนต เดิร์น สมาชิกคณะตลก Upright Citizens Brigade)

“เราเน้นความเป็นกลุ่มที่เหมือนครอบครัว เพราะทำให้เรากล้ารับความเสี่ยงมากขึ้น ให้สิทธิ์ซึ่งกันและกัน และมีช่วงเวลาอ่อนไหวร่วมกันได้ ซึ่งคุณจะไม่มีโอกาสสัมผัสในสภาพแวดล้อมที่ปกติกว่านี้” (ดวอน เบร์รี่ จากบริษัทไอดีไอดีไอซ์)

เมื่อไปเยี่ยมกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ ผมสังเกตเห็นรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันชัดเจน รูปแบบนั้นไม่ได้ยิ่งใหญ่ แต่เป็นช่วงที่มีการสานสัมพันธ์ทางสังคมเล็กๆ น้อยๆ เหมือนกันทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะกลุ่มดังกล่าวจะเป็นหน่วยงานทหาร สตูดิโอภาพยนตร์ หรือโรงเรียนในตัวเมือง ผมจึงสรุปเป็นรายการ

² ไม่ใช่เรื่องบังเอิญที่กลุ่มซึ่งประสบความสำเร็จมากมายหลายกลุ่มเลือกกระบวนการลักษณะของพวกเขาแบบครอบครัว เช่น พนักงานที่พิทซาร์เรียกตัวเองว่าพิทซารี พนักงานที่กูเกิลเรียกตัวเองว่ากูเกิลเลอร์ เช่นเดียวกับแซปโปที่เรียกตัวเองว่าแซปโปเนียน หรือคิปปี้ที่เรียกตัวเองว่าคิปปี้สเตอร์ และอื่นๆ อีกหลายกลุ่ม

ได้ดังนี้

- มีความใกล้ชิดกันทางกายภาพ มักอยู่ในกัณเดียวกัน
- สบตากันบ่อย ๆ
- มีการสัมผัสกันทางกาย (เช่น จับมือกัน ชนกำปั้น หรือสวมกอด)
- มักพูดคุยแลกเปลี่ยนกันสั้น ๆ อย่างกระตือรือร้น (ไม่พูดคุยยืดเยื้อ)
- สนับสนุนกันหมด ทุกคนคุยกันได้
- ชัดแจ้งหวัะกันน้อยมาก
- ตั้งคำถามจำนวนมากได้
- ฟังอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น
- มีอารมณ์ขันและเสียงหัวเราะ
- มีการแสดงไม่ตริจิตอย่างเอาใจใส่ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ (เช่น การกล่าวขอบคุณ การเปิดประตูให้กัน ฯลฯ)

อีกอย่างหนึ่ง ผมพบว่าการใช้เวลาในกลุ่มเหล่านี้ทำให้ร่างกายเกิดการเสพติด จึงคิดหาข้ออ้างเพื่อขยายเวลาอยู่หาข้อมูลต่ออีกหนึ่งหรือสองวัน พอรู้ตัวอีกทีผมก็ฝันเพื่องอยากจะทำอะไรไปสมัครงานกับพวกเขาแล้ว กลุ่มคนเหล่านี้มีบางอย่างที่ผมไม่อาจต้านทานเมื่ออยู่ใกล้ จนทำให้อยากสนิทกับพวกเขามากขึ้น

คำที่เราใช้เพื่ออธิบายปฏิกริยาแบบนี้คือ *เคมี* เมื่อพบกลุ่มที่เคมีเข้ากัน คุณจะรู้ตัวทันที มันเป็นความรู้สึกที่ขัดแย้งแต่ทรงพลัง เป็นการผสมผสานระหว่างความตื่นต้นกับความสบายใจอย่างบอกไม่ถูก ซึ่งคุณจะต้องใจกับคนกลุ่มพิเศษแค่บางกลุ่มอย่างไม่มีเหตุผล โดยไม่เป็นเช่นนั้นกับกลุ่มอื่น และจะไม่มีวันคาดเดาหรือควบคุมความรู้สึกนี้ได้เลย

หรือว่ามีกันแน่

บนชั้นสามของอาคารซึ่งทั้งสว่างไสวและทันสมัยในเมืองเคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ นักวิทยาศาสตร์กลุ่มหนึ่งหมกมุ่นอยู่กับการทำความเข้าใจกลไกการทำงานของเคมีในกลุ่ม ห้องทดลอง MIT Human Dynamics เป็นสำนักงานเล็กๆ ที่รายล้อมไปด้วยห้องปฏิบัติการ ห้องทำงาน และบรรดาสิ่งของต่างๆ เช่น ตู้โทรศัพท์อังกฤษ หุ่นโซ่สวมกางเกงที่ทำจากกระดาษฟอยล์ และสิ่งที่คุณเหมือนรถไฟเหาะจิ๋วห้อยลงมาจากริ้วเพดาน ห้องทดลองนี้ดำเนินการโดยอเล็กซ์ (แซนดี) เพนต์แลนด์ ศาสตราจารย์ด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ผู้พูดจานุ่มนวล มีดวงตาสุกใส หนวดเคราสีเทาครึ้ม และเป็นคนสบายๆ สไตล์แพทย์ชนบท เพนต์แลนด์เริ่มต้นวิชาชีพด้วยการศึกษาภาพถ่ายดาวเทียมของถ้าปีเวอร์ โดยใช้วิธีวิจัยเดิมมาตลอด นั่นคือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปิดเผยรูปแบบพฤติกรรมที่ซ่อนอยู่

“การส่งสัญญาณของมนุษย์ก็เหมือนการส่งสัญญาณของสัตว์อื่น” เพนต์แลนด์กล่าวเมื่อเธอนั่งลงที่โต๊ะรับแขกในห้องทำงานเล็กๆ แสนสบายของเธอ “คุณวัดระดับจากการมีส่วนร่วมได้ ใครเป็นจำฝูง ใครให้ความร่วมมือ ใครเลียนแบบ ใครเข้าหากันดี เราล้วนมีช่องทางเพื่อสื่อสารสิ่งเหล่านี้ ทั้งยังสื่อสารกันได้ด้วยอัตโนมัติด้วย เป็นต้นว่า ถ้าผมเอนตัวเข้าหาคุณสักสองสามนิ้ว เราอาจเริ่มสะท้อนพฤติกรรมแบบเดียวกัน”

เพนต์แลนด์โน้มตัวเข้ามาใกล้ เลิกคิ้วหนา และเบิกตากว้าง ผมกระฉกกระฉอนเล็กน้อยเมื่อรู้สึกตัวว่ากำลังทำตามเขาโดยแทบไม่ตั้งใจ เขายิ้มอย่างมั่นใจแล้วเอนหลังกลับไป “วิธีนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อเราอยู่ใกล้พอจะแตะตัวกันเท่านั้น”

เพนต์แลนด์แนะนำให้ผมรู้จักกับนักวิทยาศาสตร์ชื่อไอเรน เลเดอร์แมน ซึ่งกำลังวิเคราะห์กลุ่มที่ทำภารกิจสร้างหอคอยด้วยสปาเกตตีและมาร์ชเมลโลว์พอดดี เราเดินไปสุดทางจนถึงสำนักงานของเลเดอร์แมนเพื่อดูวิดีโอกัน กลุ่มดังกล่าวประกอบด้วยวิศวกรสามคนและทนายความหนึ่งคน

หอคอยของพวกเขาสร้างขึ้นได้ดี “ประสิทธิภาพของกลุ่มนี้น่าจะดีกว่าพวกนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ แต่ก็ยังไม่ดีเท่าของเด็กอนุบาล” เลเดอร์แมนกล่าว “พวกเขาพูดไม่มากเท่า ซึ่งก็ช่วยให้งานลุล่วงทีเดียว”

ข้อความข้างต้นไม่ได้เป็นเพียงความเห็นของเลเดอร์แมน แต่เป็นข้อเท็จจริง ขณะที่เราพูดคุยกัน ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกลุ่มก็หลั่งไหลเข้ามาท่วมหน้าจอคอมพิวเตอร์ของเขา ประกอบด้วยสัดส่วนของเวลาที่แต่ละคนใช้ในการพูดคุย ระดับพลังงานของเสียง อัตราการพูด ความราบรื่นของการสลับกันพูด จำนวนการขัดจังหวะ และปริมาณเสียงของแต่ละคนที่เลียนเสียงมาจากผู้อื่น เลเดอร์แมนบันทึกข้อมูลเหล่านี้ด้วยอุปกรณ์พลาสติกสีแดงเล็กๆ ขนาดเท่าบัตรเครดิตที่มีไมโครโฟน จีพีเอส และเซนเซอร์อื่นๆ อีกมากมายติดตั้งอยู่

อุปกรณ์นี้เรียกว่า โซซิโอมิเตอร์ (Sociometer) มันจะสุ่มเก็บตัวอย่างข้อมูลวินาทีละห้าครั้ง แล้วส่งกระแสข้อมูลไปยังเครื่องแม่ข่ายแบบไร้สาย โดยจะแสดงผลเป็นกราฟหลายชุด เพนต์แลนด์บอกผมว่า กราฟเหล่านี้เป็นเพียงยอดเล็กๆ ของภูเขาน้ำแข็งข้อมูลเท่านั้น หากพวกเขาต้องการก็สามารถติดตั้งโซซิโอมิเตอร์เพื่อเก็บภาพความใกล้ชิดและสัดส่วนของเวลาที่ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเผชิญหน้ากันได้ด้วย

โดยรวมแล้วข้อมูลแบบนี้เป็นข้อมูลเจาะลึกแบบเรียลไทม์ที่คุณอาจจินตนาการว่าน่าจะนำไปใช้วัดผลคะแนนการเลือกตั้งประธานาธิบดีหรือวงสะวิงกอล์ฟ แต่นี่เป็นเกมอีกประเภทหนึ่ง โซซิโอมิเตอร์จับภาพภาษาดั้งเดิมที่มนุษย์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ปลอดภัย ซึ่งภาษานี้ประกอบขึ้นจากสัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

สัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ปลอดภัยขึ้นในกลุ่ม ทั้งการแสดงความใกล้ชิด การสบตา

ความกระตือรือร้น การเลียนแบบ การสลับกันพูด การแสดงความสนใจ ภาษากาย ระดับเสียงสูงต่ำ และความสม่ำเสมอของเสียง ต่อให้ทุกคนในกลุ่มไม่พูดคุยกันก็ยังมีสัญญาณเช่นนั้นส่งออกมาได้ เช่นเดียวกับทุกภาษา สัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไม่ควรจะมีเพียงช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง แต่ควรมีการโต้ตอบในความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ เพราะหน้าที่ของสัญญาณนี้ก็มีเพื่อตอบคำถามที่ยังคงวนเวียนในสมองของเราเรื่อยมา นั่นคือ เราจะอยู่ที่นี้ได้อย่างปลอดภัยหรือไม่ อนาคตของเรากับคนเหล่านี้จะเป็นอย่างไร และมีอันตรายแอบแฝงอยู่บ้างหรือเปล่า

“สังคมสมัยใหม่เป็นปรากฏการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานนี้” เพนตีแลนดักกล่าว “หลายแสนปีมาแล้วที่เราต้องการวิธีพัฒนาความสามัคคี เพราะเราพึ่งพาอาศัยกันมาก ๆ ดังนั้นก่อนจะมีภาษาเราจึงใช้สัญญาณต่าง ๆ สมองส่วนจิตไร้สำนึกจึงปรับตัวเข้ากับพฤติกรรมบางประเภทได้อย่างดีเยี่ยม”

สัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมีคุณสมบัติพื้นฐานสามประการ ได้แก่

1. มีความกระตือรือร้น หมายถึงเราจะมีส่วนร่วมในการโต้ตอบที่เกิดขึ้น
2. มีความเป็นปัจเจก หมายถึงเราถือว่าคุณคณอื่นมีเอกลักษณ์และมีคุณค่า
3. ส่องทิศทางในอนาคต หมายถึงเราส่งสัญญาณว่าความสัมพันธ์จะดำเนินต่อไป

สัญญาณเหล่านี้รวมกันเป็นข้อความที่อธิบายได้ด้วยประโยคเดียวว่า คุณจะถูกอยู่ที่ได้อย่างปลอดภัย เราพยายามเตือนสมองที่คอยหวาดระแวงอยู่เสมอให้รู้ว่า เราหยุดกังวลเกี่ยวกับอันตรายแล้วเปลี่ยนไปใช้โหมดเชื่อม

ความสัมพันธ์แทนได้ ซึ่งเป็นสภาวะที่เรียกว่า ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา

“มนุษย์เราอ่านสัญญาณเก่งมากและเราก็ใส่ใจปรากฏการณ์ระหว่างบุคคลเอามาก ๆ ด้วย” เอมี่ เอ็ดมอนด์สัน ผู้ศึกษาเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดกล่าว “เรามีพื้นที่ในสมองที่คอยกังวลอยู่เสมอว่าผู้คนจะคิดอย่างไรกับเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อำนาจกระบบสังคมปฏิเสธเรา สมองจะรู้สึกว่าคุณกำลังร้ายถึงชีวิต และเนื่องจากความรู้สึกถึงอันตรายของเรานั้นเป็นไปตามธรรมชาติและอัตโนมัติองค์กรต่าง ๆ จึงต้องทำบางสิ่งที่พิเศษจริง ๆ เพื่อเอาชนะแรงกระตุ้นตามธรรมชาติเหล่านั้น”

กุญแจสำคัญในการสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาตามที่เพนต์แลนด์ และเอ็ดมอนด์สันเน้นย้ำคือ การตระหนักว่าจิตใจสำนึกของเราหมกมุ่นอยู่กับมันลึกซึ้งเพียงใด แต่การบอกไปว่าเป็นพวกเดียวกันจึงไม่เพียงพอ การส่งสัญญาณเพียงหนึ่งหรือสองครั้งก็ยังไม่พอ เพราะสัญชาตญาณของเราต้องการสัญญาณจำนวนมากซ้ำแล้วซ้ำอีก นี่จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมความรู้สึกจึงพังทลายง่ายแต่สร้างยาก ปรากฏการณ์ดังกล่าวกระตุ้นเตือนให้ระลึกถึงคำพูดของแซม เรย์เบิร์น นักการเมืองจากเท็กซัสที่ว่า “ไอ้โง่หน้าไหนก็ทุบโรงนาพังได้ แต่การสร้างโรงนาต้องใช้ช่างไม้ฝีมือมั่งเท่านั้น”

เมื่อนำประเด็นนี้มาพิจารณาการทดลองแอปเปิลเน่าก็ดูจะสอดคล้องกันทีเดียว เพราะนิกทำลายเคมีของกลุ่มได้ทั้งที่เขาส่งสัญญาณการไม่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไปเพียงบางอย่างเท่านั้น พฤติกรรมของเขาจึงเป็นสัญญาณทรงพลังที่ส่งไปถึงทั้งกลุ่มว่า *เราไม่ปลอดภัย* ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มลดลงทันที ในทางกลับกัน โจนธาณได้ส่งสัญญาณความปลอดภัยผ่านพฤติกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างต่อเนื่อง เขาเชื่อมต่อกับแต่ละคน ตั้งใจฟัง และสื่อให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ เขาจึงเป็นแหล่งที่มาของสัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม จนกลุ่ม

ตอบสนองตามนั้น

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เพนต์แลนด์และทีมที่ใช้โซซิโอมิเตอร์จับภาพ การโต้ตอบของกลุ่มหลายร้อยกลุ่ม ทั้งในหอผู้ป่วยหลังผ่าตัด ศูนย์คอลเซนเตอร์ ธนาคาร การเจรจาต่อรองเงินเดือน หรือช่วงเวลาเจรจาธุรกิจ จากการศึกษานี้แต่ละครั้ง พวกเขาค้นพบรูปแบบเดียวกัน นั่นคือ เราสามารถทำนายผลการเจรจาล่วงหน้าได้จากสัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพียงไม่กี่ประการ โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลที่เหลือเลยด้วยซ้ำ

ตัวอย่างเช่น เพนต์แลนด์กับจาเร็ด เคอร์ฮาน ใช้โซซิโอมิเตอร์มาวิเคราะห์แบบจำลองการเจรจาระหว่างนักศึกษาธุรกิจหลายคู่ทั้งหมดสี่สิบหกครั้ง โดยแต่ละคู่จะรับบทเป็นลูกจ้างกับนายจ้าง ภารกิจคือการต่อรองเงื่อนไขสำหรับตำแหน่งใหม่ รวมถึงเงินเดือน รถประจำตำแหน่งวันหยุดพักผ่อน และสวัสดิการด้านสุขภาพ เพนต์แลนด์กับเคอร์ฮานพบว่า ข้อมูลจากโซซิโอมิเตอร์เพียงห้านาทีแรกก็ใช้ทำนายผลการเจรจาได้แม่นยำแล้ว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สัญญาณแห่งความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ส่งมาในช่วงเริ่มต้นของการมีปฏิสัมพันธ์ สำคัญมากกว่าสิ่งที่พวกเขาพูดเสียอีก

อีกการทดลองได้วิเคราะห์การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ เพื่อนำเสนอแนวคิดทางธุรกิจกับกลุ่มผู้บริหาร ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะนำเสนอแผนของตน จากนั้นกลุ่มผู้บริหารจะเลือกและจัดอันดับแผนที่มีแนวโน้มดีที่สุดเพื่อนำไปแนะนำให้แก่กลุ่มนักลงทุนภายนอก เพนต์แลนด์พบว่า โซซิโอมิเตอร์ซึ่งติดตามเฉพาะสัญญาณที่ผู้นำเสนอและผู้ชมใช้ได้ตอบกัน โดยไม่ได้พิจารณาเนื้อหาข้อมูลทั้งหมด กลับทำนายอันดับได้แม่นยำแทบไร้ที่ติ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การขายแนวคิดไม่สำคัญเท่ากับชุดสัญญาณที่ส่งและรับขณะขายแนวคิดดังกล่าว (เมื่อนักลงทุนอิสระดูแผนบนกระดาษ

ซึ่งมีแต่เนื้อหาข้อมูลโดยไม่ได้รับสัญญาณทางสังคมใดๆ ผลปรากฏว่าพวกเขาจัดอันดับแผนเหล่านั้นแตกต่างกันมากทีเดียว)

“ขณะที่ผู้บริหารฟังการนำเสนอ พวกเขาจะคิดว่าตนเองกำลังประเมินแผนตามมาตรวัดอันสมเหตุสมผล เช่น ความคิดนี้ใหม่แค่ไหน เหมาะสมกับตลาดปัจจุบันอย่างไร แผนนี้ได้รับการพัฒนาดีเพียงใด” เพนต์แลนด์กล่าว “และในขณะที่ฟังการนำเสนอ สมอองอีกส่วนก็กำลังบันทึกข้อมูลสำคัญอื่นๆ เช่น บุคคลนี้เชื่อแนวคิดนี้มากแค่ไหน เวลาพูดมั่นใจเพียงใด พวกเขาจะตั้งใจทำงานนี้ให้สำเร็จลุล่วงจริงหรือเปล่า ทว่าข้อมูลชุดที่สองนี้เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารไม่รู้ตัวด้วยซ้ำว่ากำลังประเมินอยู่หน้าซ้ายังเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการเลือกแผนธุรกิจด้วย”

“นี่เป็นวิธีคิดเกี่ยวกับมนุษย์ในอีกรูปแบบหนึ่ง” เพนต์แลนด์อธิบายต่อ “บุคคลไม่ใช่แค่ปัจเจกบุคคล แต่เป็นเหมือนนักดนตรีในวงแจ๊สคนมากกว่า จึงต่างถักทอสายใยของการกระทำและปฏิกิริยาเพื่อส่งเสริมเพื่อนในวงโดยไม่รู้ตัว คุณไม่ได้ดูเนื้อหาที่เป็นข้อมูลของข้อความ แต่ดูที่รูปแบบการส่งข้อความนั้น รูปแบบเหล่านั้นส่งสัญญาณมากมายเพื่อบอกเราเกี่ยวกับความสัมพันธ์และสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ”

การศึกษาโดยรวมของเพนต์แลนด์แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขับเคลื่อนด้วยปัจจัยที่วัดได้ห้าประการ ได้แก่

1. ทุกคนในกลุ่มพูดและฟังในระดับเท่าๆ กัน โดยแบ่งส่วนกันสั้นๆ
2. สมาชิกคอยสบตากัน การสนทนาและท่าทางของพวกเขา มีความกระตือรือร้น
3. สมาชิกสื่อสารกันโดยตรง ไม่ใช่แค่กับหัวหน้าทีม
4. สมาชิกดำเนินบทสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ หรือสนทนาอย่างเป็นกันเองภายในทีม

5. สมาชิกจะคอยหยุดพักเป็นระยะ ออกไปสำรวจนอกกลุ่ม และนำข้อมูลกลับมาแบ่งปันกับคนอื่น ๆ

ปัจจัยเหล่านี้มองข้ามทักษะและคุณสมบัติที่เราจะนึกถึงกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง แล้วแทนที่ด้วยพฤติกรรมซึ่งเรามักมองว่าเป็นเรื่องเก๋าครัครี หรืออาจมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยด้วยซ้ำ ทว่าเมื่อพูดถึงการทำนายประสิทธิภาพของทีม เพนต์แลนด์และเพื่อนร่วมงานของเขาได้คำนวณแล้วว่า ไม่มีสิ่งใดจะมีประสิทธิภาพมากไปกว่านี้อีกแล้ว

“ปัญญาที่มนุษย์สะสมไว้บางเรื่องก็ไม่ได้แตกต่างจากลิงป่า” เพนต์แลนด์กล่าว “หากลิงตัวหนึ่งมีความกระตือรือร้น แล้วส่งสัญญาณชักชวนให้ตัวอื่น ๆ มาเข้าร่วม พวกมันก็จะกระโดดเข้ามาและเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน นั่นเป็นวิธีการทำงานของปัญญาแบบกลุ่ม แต่เป็นสิ่งที่ผู้คนไม่เข้าใจ การได้ยินเพียงอย่างเดียวแทบไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพราะมันเป็นเพียงคำพูด แต่เมื่อเราเห็นผู้คนในกลุ่มเดียวกันตอบสนองความคิดนั้น พฤติกรรมของเราก็จะเปลี่ยนไป นั่นเป็นวิธีสร้างปัญญาและยังเป็นวิธีสร้างวัฒนธรรมด้วย”

มันเป็นเพียงคำพูด แต่ปกติเราไม่ได้คิดแบบนี้ เพราะโดยทั่วไปเรามักคิดว่าคำพูดนั้นสำคัญ อีกทั้งยังคิดว่าประสิทธิภาพของกลุ่มสัมพันธ์กับความฉลาดในการเจรจาของสมาชิก รวมถึงความสามารถในการสร้างและสื่อสารความคิดที่ซับซ้อน แต่สมมติฐานนี้ผิด เพราะคำพูดคือเสียงรบกวน ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ใช้สื่อสารความคิดที่ทรงพลังกว่านั้น นั่นคือ เราปลอดภัยและเชื่อมโยงถึงกัน