

NEW YORK TIMES BESTSELLER

หนังสือ How-to ที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อพลิกโฉมทีมงานยุคใหม่



KIM SCOTT

แปลโดย ชวลิต เลาทอดมพันธ์

ซี้แ็ด

RADICAL CANDOR

บริหารทีม แบบโหนด

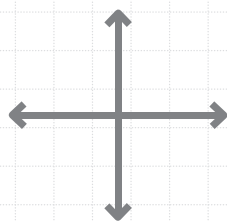
ที่ จังใจ
ตรงไป
ตรงมา

เขียนโดย KIM SCOTT

แปลโดย ขวลิต เลหาอุดมพันธ์



บริษัท ซีเอดูเคชัน จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED



สารบัญ

บทนำฉบับปรับปรุงใหม่	16
มอง “จริงใจตรงไปตรงมา” ด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา	
บทนำ	29
วิธีใช้หนังสือเล่มนี้	43

PART 1

ปรัชญาการบริหารยุคใหม่

1. สร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจตรงไปตรงมา	48
เอาความเป็นตัวคุณมาสู่การทำงาน	
2. รับคำแนะนำ ให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ทุกคนแนะนำกันและกัน	72
สร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	
3. เข้าใจสิ่งที่เป็นแรงจูงใจของคนในทีมแต่ละคน	103
ช่วยให้ทุกคนก้าวไปในทิศทางที่พวกเขาฝัน	
4. ร่วมมือกันขับเคลื่อนผลลัพธ์	144
การบอกคนอื่นให้ทำอะไรมันไม่ได้ผล	

PART 2

เครื่องมือและเทคนิค

5. ความสัมพันธ์	196
วิธีการสร้างความเชื่อใจกับลูกน้องที่ขึ้นตรงต่อคุณ	
6. คำแนะนำ	217
หลากหลายไอเดียสำหรับการรับ/การให้/ การส่งเสริมให้เกิดคำชมและคำวิจารณ์	
7. ทีม	277
หลากหลายเทคนิคสำหรับการหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่ายและหมดไฟ	
8. ผลลัพธ์	310
หลากหลายสิ่งที่คุณทำได้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ร่วมกันอย่างรวดเร็ว	
เริ่มปฏิบัติจริง	345
บทส่งท้ายสำหรับฉบับปรับปรุงใหม่	353
ทำให้ความ “จริงใจตรงไปตรงมา” มันเกิดขึ้นจริง	
บทแถมสำหรับฉบับปรับปรุงใหม่	388
ประเมินผลงานด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา	
กิตติกรรมประกาศ	419
กราฟจริงใจตรงไปตรงมา	427
กิตติกรรมประกาศผู้เรียบเรียง	428

บทนำฉบับปรับปรุงใหม่

มอง “จริงใจตรงไปตรงมา” ด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา

เช้าวันหนึ่งในปี ค.ศ. 2018 หลังจากที่ดินลงจากเตียงบินข้ามคืน ก็ต้องตกใจเมื่อเห็นว่าโทรศัพท์ของฉันเต็มไปด้วยการแจ้งเตือนที่ครอบครัวยุติกัน และคนรู้จักต่างก็พิมพ์ข้อความมาถามว่าได้ดูตอนใหม่ของซีรีส์เรื่อง ซิลิคอนวัลเลย์ (Silicon Valley)¹ ที่ฉายบนช่อง HBO เมื่อคืนแล้วหรือยัง โดยซีรีส์เรื่องนี้มักจะล้อเลียนแบบตลกๆ (แต่บางครั้งก็จับประเด็นได้ดี) เกี่ยวกับงานที่ฉันทำ แต่ข่าวร้ายก็คือหนังสือ “บริหารทีมแบบไหนที่จริงใจตรงไปตรงมา” ของฉันเล่มนี้ถูกหยิบมาล้อเลียนในตอนนั้น² ด้วย โดยมีตัวละครที่เป็นผู้บริหารเจ้าเล่ห์เอาหนังสือของฉันมาอ้างให้ตัวเองดูดีเพื่อปิดบังพฤติกรรมน่ารังเกียจของตัวเอง แต่เพื่อนๆ ส่วนใหญ่ก็บอกฉันว่าไม่ต้องกังวลไป เพราะการถูกล้อเลียนในซีรีส์เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องตลก ดังนั้นจงอย่าเอามาใส่ใจเลย

ฉันยังไม่แน่ใจว่าควรจะกังวลต่อไปหรือไม่ เพราะฉันเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพื่อแนะนำให้ทุกคนรับฟังคำวิจารณ์ เอามาใส่ใจเพื่อเรียนรู้จากมัน และฉันก็รู้ตัวว่าควรจะทำตามสิ่งที่ได้แนะนำไว้ในหนังสือ

สิ่งที่ทำให้ซีรีส์ ซิลิคอนวัลเลย์ มันตลกมากก็คือการล้อเลียนวงการเทคโนโลยี โดยเน้นไปที่การชอบเอาศัพท์แสงที่ฟังดูดีมีอุดมการณ์มาปิดบังพฤติกรรมทางธุรกิจแบบเก่าที่ห้าหนักันอย่างเลือดเย็น แล้วตอนดังกล่าวก็ได้เอาคำว่า “จริงใจตรงไปตรงมา” ที่ฉันต้องการให้ความหมายที่ดีมาทำให้ผู้ชมสับสนกับพฤติกรรม “เสแสร้งไม่จริงใจ (Manipulative Insincerity)”³ และ “ก้าวร้าวน่ารังเกียจ (Obnoxious Aggression)”⁴ ในที่ทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับความตั้งใจของฉัน

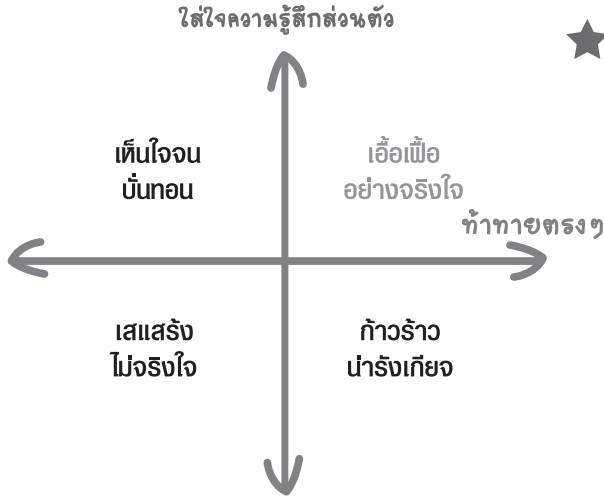
1 “ซิลิคอนวัลเลย์ (Silicon Valley)” เป็นชื่อเรียกของพื้นที่เขตเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นศูนย์รวมของบริษัทสตาร์ทอัพและบริษัทอันดันทันต่างๆ ของโลกจำนวนมาก โดยครอบคลุมพื้นที่หลายเมืองทางตอนใต้ของอาชานฟรานซิสโก รัฐแคลิฟอร์เนียสหรัฐอเมริกา เป็นคำที่ผสมมาจากคำว่า “ซิลิคอน” ซึ่งเป็นชื่อของแร่ที่นิยมนำมาใช้ผลิตชิปในวงจรอิเล็กทรอนิกส์ และคำว่า “วัลเลย์” ซึ่งมาจากสภาพภูมิศาสตร์ของพื้นที่นี้เป็นหุบเขา โดยผู้เขียนจะเสาะหาการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์กรยุคใหม่โดยยกตัวอย่างจากบริษัทในพื้นที่หลายบริษัทตลอดทั้งเล่ม และยังมีซีรีส์แนว “ธุรกิจ-คอมเมดี้” ใช้ชื่อเรื่องว่า ซิลิคอนวัลเลย์ฉายในช่อง HBO (Home Box Office : เป็นช่องโทรทัศน์แบบเสียค่าบริการชมสัญญาณเคเบิลทีวีที่ผู้เขียนกล่าวถึงในที่นี้ด้วย -ผู้เรียบเรียง

2 ซีซั่น 5 ตอนที่ 3 มีชื่อตอนว่า “Chief Operating Officer” -ผู้เรียบเรียง

3, 4 เสแสร้งไม่จริงใจ (Manipulative Insincerity) และก้าวร้าวน่ารังเกียจ (Obnoxious Aggression) เป็นคำที่ผู้เขียนสร้างขึ้นเพื่อเป็นชื่อเรียกประเภทของพฤติกรรมในการที่คำแนะนำคนอื่น โดยความหมายอย่างละเอียดเกี่ยวกับคำนี้จะอยู่ในบทที่ 2 -ผู้เรียบเรียง

กราฟจริงใจตรงไปตรงมา

ใช้มันเป็นเข็มทิศเพื่อการปรับพฤติกรรม อย่าใช้เพื่อประเมินลักษณะนิสัย



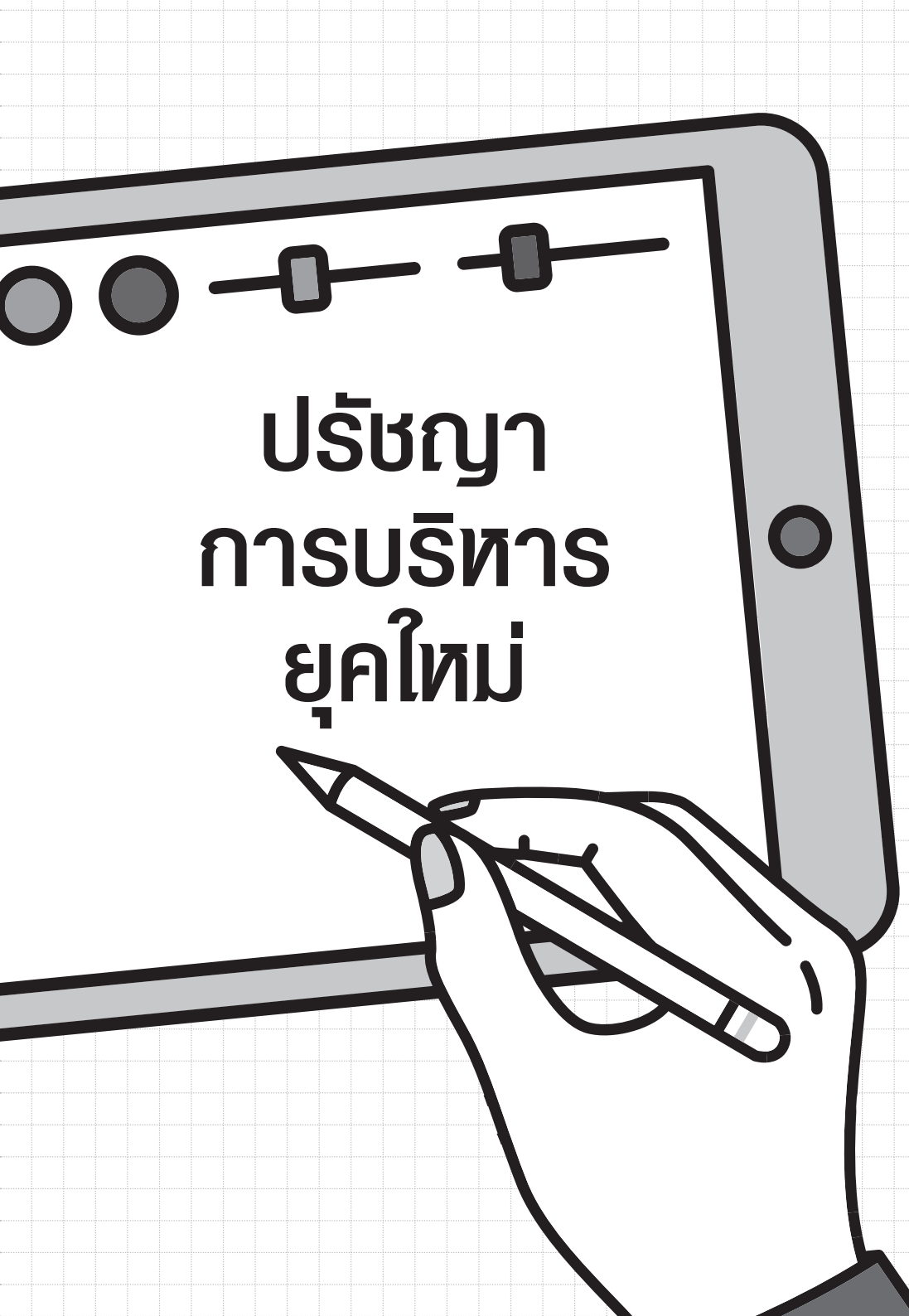
ใช้ “กราฟจริงใจตรงไปตรงมา” ให้เหมือนเป็นเข็มทิศนำทางคุณไปสู่การพูดคุยที่ดีกว่าเดิม แต่ได้โปรดอย่าใช้มันเพื่อประเมินลักษณะนิสัยของตัวเองหรือคนอื่น และอย่าเขียนชื่อใครลงไปในกราฟ เพราะในแต่ละวันเราทุกคนต่างก็อาจมีพฤติกรรมทั้ง 4 ประเภทของกราฟนี้ได้

เอาใจอย่างจริงใจ

ความแตกต่างระหว่าง คำว่า “ความเห็นใจจนบั่นทอน (Ruinous Empathy)”¹⁴ และ “เอาใจอย่างจริงใจ (Compassionate Candor)”¹⁵ ก็อาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ด้วยเหมือนกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่เราจะนำมาพิจารณากันเพิ่มเติม โดยหนังสือชื่อ *Against Empathy: The Case for Rational Compassion* (แค่เห็นใจคงไม่พอ: กรณีการเอาใจที่สมเหตุสมผล)” ของนักจิตวิทยาที่ชื่อพอล บลูม (Paul Bloom)

¹⁴ “ความเห็นใจจนบั่นทอน (Ruinous Empathy)” เป็นคำที่ผู้เขียนสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นชื่อเรียกประเภทของพฤติกรรมในการให้คำแนะนำคนอื่น โดยความหมายอย่างละเอียดเกี่ยวกับคำนี้จะอยู่ในบทที่ 2 - ผู้เรียบเรียง

¹⁵ “เอาใจอย่างจริงใจ (Compassionate Candor)” เป็นคำที่ผู้เขียนสร้างขึ้นในฉบับปรับปรุงใหม่ เนื่องจากคำว่า “Compassionate” ที่แปลว่า “เอาใจ” ในภาษาอังกฤษมีความพ้องรูปกับคำว่า “Compass” ที่แปลว่า “เข็มทิศ” ผู้เขียนจึงใช้คำนี้แทนคำว่า “จริงใจตรงไปตรงมา (Radical Candor)” ในกราฟเวอร์ชันใหม่ที่จะอยู่ในบทส่งท้าย ซึ่งเป็นเนื้อหาของการใช้กราฟนี้มาเป็นเข็มทิศในการปรับปรุงพฤติกรรมการให้คำแนะนำของเราเอง นอกจากนี้ยังมีการแก้ปัญหาคำว่า “Radical” ที่แปลตรงตัวว่า “สุดโต่ง” อาจจะทำให้บางคนสับสนกับคำว่า “เสแสร้งไม่จริงใจ” และ “ก้าวร้าว น่ารังเกียจ” ที่อยู่ในเนื้อหาของบทที่ 2 ด้วย ผู้เขียนจึงเปลี่ยนคำว่า “Radical” เป็น “Compassionate” แทน (เปลี่ยนเฉพาะเนื้อหาในบทส่งท้าย) - ผู้เรียบเรียง

A stylized illustration of a hand holding a pen, pointing at a tablet screen. The tablet is tilted and has a white screen with black text. The hand is white with black outlines and is holding a white pen with a black outline. The background is a light gray grid.

ปรัชญา การบริหาร ยุคใหม่

1.

สร้างความสัมพันธ์ ที่จริงใจตรงไปตรงมา

เอาความเป็นตัวคุณมาสู่การทำงาน

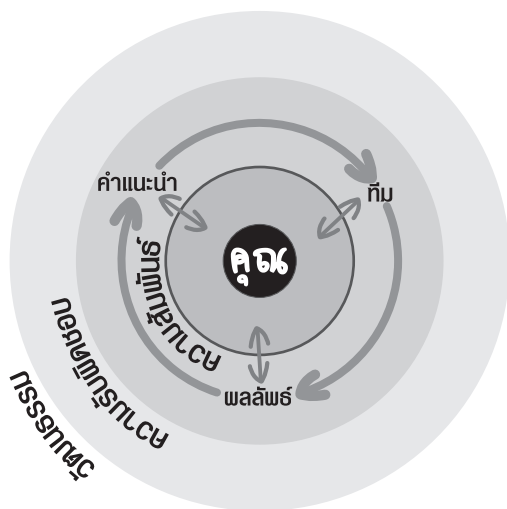
นี่แหละคืองานบริหาร และมันก็คืองานของคุณ

ฉันมักจะรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้เดินออกจากลิฟต์แล้วเข้าสู่อาคารโกดังเก่าที่ย่านอีสต์วิลเลจในเมืองนิวยอร์ก ซึ่งเราได้เช่ามาดัดแปลงเป็นสำนักงานของบริษัท จูซซอพท์แวร์ บริษัทสตาร์ทอัพที่ฉันร่วมก่อตั้งในปี ค.ศ. 2000 แต่วันนั้นฉันกลับรู้สึกเครียด

เหล่าวิศวกรได้ทำงานตลอดค่าคืนและวันหยุดเพื่อพัฒนาเวอร์ชันทดสอบของผลิตภัณฑ์ของเราซึ่งจะเสร็จสมบูรณ์ภายในอีกหนึ่งสัปดาห์ ในขณะที่เดียวกันทีมขายก็ได้รวบรวมรายชื่อลูกค้าชื่อดังมา 30 รายการเพื่อมาทดลองใช้ และถ้าพวกเขาใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา เราก็จะสามารถระดมทุนได้อีกรอบ แต่ถ้าไม่ เราก็จะหมดเงินภายใน 6 เดือน

มีอุปสรรคเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือตัวฉันเอง เพราะในคืนก่อนเดฟ รูซ์ (Dave Roux) หนึ่งในนักลงทุนใจดี¹ ของเราได้บอกกับฉันว่า เขาคิดว่าการตั้งราคาของเราผิดพลาดหมดเลย เขาพูดว่า “คิม คุณลองนึกถึงตอนที่คุณกำลังซื้อรถมือสองคันล่าสุดที่ราคาต่ำกว่า 10,000 ดอลลาร์ดูสิ แล้วทีนี้คุณลองนึกถึงคนที่ขายรถคันนี้ให้กับคุณ นั่นแหละคือคนที่พนักงานขายของคุณควรจะเป็น นั่นคือคนที่จะเป็นตัวแทนของคุณในตลาด” ฉันรู้สึกในใจว่าเดฟน่าจะถูกต้อง แต่ฉันก็ไม่สามารถเดิน

¹ คำว่า “นักลงทุนใจดี (Angel Investor)” หมายถึงนักลงทุนที่ลงทุนกับบริษัทสตาร์ทอัพคล้ายกับ “นักลงทุนใจกล้า (Venture Capitalist : VC)” แต่ในวงการนักลงทุนกับบริษัทสตาร์ทอัพเขาจะแบ่งประเภทของนักลงทุนสตาร์ทอัพแยกย่อยกันไปอีก กล่าวคือถ้าเป็นช่วงที่บริษัทสตาร์ทอัพเพิ่งเริ่มก่อตั้งใหม่ ๆ มีแต่ฝันในอากาศว่าอยากจะทำอะไรแล้วมีนักลงทุนลงเงินให้ ก็จะเรียกนักลงทุนที่ให้เงินในช่วงเริ่มต้นนี้ว่า “Angel Investor” หรือ “นักลงทุนใจดี” ซึ่งเป็นช่วงที่เสี่ยงมากที่สุดแล้ว แต่คำว่า “Venture Capitalist” หรือ “นักลงทุนใจกล้า” จะใช้เรียกนักลงทุนที่ลงทุนในช่วงที่บริษัทเริ่มมีกำไรเข้ามาบ้างแล้ว แต่ก็ยังเสี่ยงอยู่ดี - ผู้เรียบเรียง

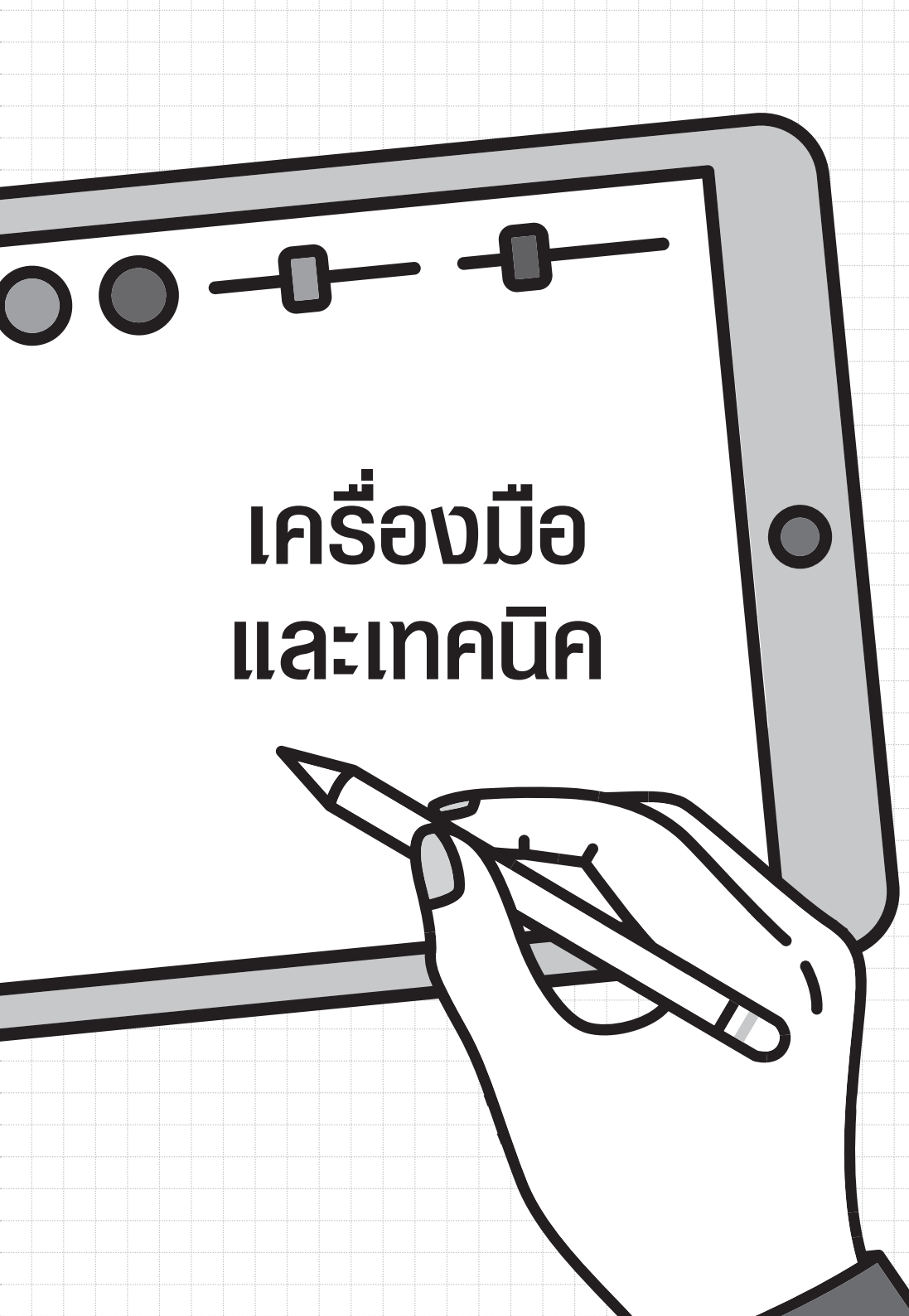


ความสัมพันธ์และความรับผิดชอบทั้ง 3 ด้านของคุณสามารถส่งผลต่อกันได้ ทั้งทางบวกและทางลบ มันอาจจะขับเคลื่อนทีมของคุณให้ไปข้างหน้าหรือมันอาจจะทำให้ทีมของคุณล่มจมก็เป็นได้ เพราะความสัมพันธ์ที่คุณมีกับลูกน้องที่ขึ้นตรงต่อคุณจะส่งผลถึงความสัมพันธ์ที่พวกเขามีกับลูกน้องที่ขึ้นตรงต่อพวกเขา และจะส่งผลถึงวัฒนธรรมของทีมคุณ ดังนั้นความสามารถของคุณในการสร้างความเชื่อใจ และเชื่อมโยงความเป็นมนุษย์ระหว่างคุณกับลูกน้องที่ขึ้นตรงต่อคุณ จึงเป็นตัวกำหนดคุณภาพของทุกสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมา

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมันเป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัวอย่างลึกซึ้งในลักษณะที่ไม่เหมือนกับความสัมพันธ์อื่นๆ ในชีวิตคุณ และส่วนใหญ่เราก็มักจะรู้สึกไม่มั่นใจเมื่อเราเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว แต่ความ “จริงใจตรงไปตรงมา” ที่เป็นแนวคิดหลักของหนังสือเล่มนี้สามารถช่วยแนะนำให้คุณได้

จริงใจตรงไปตรงมา

การสร้างความเชื่อใจไม่ได้ง่ายในแบบที่ว่าทำตามขั้นตอน 1, 2, 3, 4 แล้วคุณจะได้ความสัมพันธ์ที่ดีได้เลย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่ขึ้นตรงมันก็เหมือนกับความสัมพันธ์ทั่วไปของมนุษย์ในแง่ที่ว่ามันไม่สามารถทำนายล่วงหน้า

A stylized illustration of a hand holding a pen, poised to write on a tablet. The tablet screen displays the Thai text 'เครื่องมือ และเทคนิค' (Tools and Techniques). The background is a light gray grid.

เครื่องมือ และเทคนิค

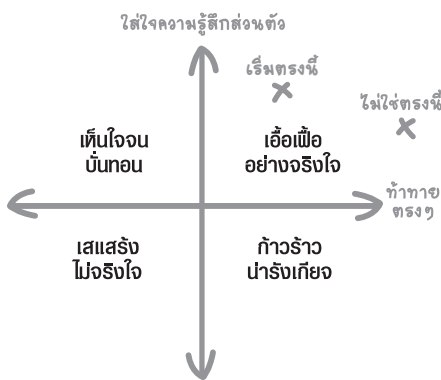
ฉันหวังว่าในภาคที่ 1 ของหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณบรรเทา ความกลัว ความกังวล และความไม่มั่นใจที่อาจจะเป็นเพื่อนคู่กายของ หัวหน้าทุกคนได้บ้าง ซึ่งเนื้อหาในบทที่ 1 ถึง 4 ที่ผ่านมามีฉันได้อธิบาย ถึงแนวคิดหลักที่ฉันได้เรียนรู้จากประสบการณ์ 25 ปีในการนำทีมตั้งแต่ ทีมช่างเจียรไนเพชรในเมืองมอสโก ไปจนถึงบริษัทกูเกิล และบริษัท แอปเปิล ฉันเขียนเรื่องราวเหล่านี้เพราะว่ามีคนดี ๆ มากมายที่กลาย ไปเป็นหัวหน้าที่ไม่ดี และหัวหน้าที่ไม่ดีก็เป็นสาเหตุสำคัญของความทุกข์ ในโลกของเรา รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ในที่ทำงานของเรา ฉันหวังว่า แนวคิดเหล่านี้จะช่วยให้คุณพบหนทางของตัวเองในการเป็นหัวหน้า ที่ดีขึ้น ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในการทำงาน และทำให้โลกใบนี้ มีความสุขมากขึ้นอีกนิด

ตอนนี้คุณเข้าใจแล้วว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจตรงไป ตรงมากับลูกน้องที่ขึ้นตรงต่อคุณแต่ละคนจะช่วยให้คุณนำทีมไปสู่ การบรรลุผลลัพธ์ได้อย่างไร และแม้ว่าความสัมพันธ์จะจำกัดจำนวน คน ไม่สามารถขยายขนาดให้ใหญ่ได้ แต่ถ้าเป็นวัฒนธรรมมันสามารถ ขยายขนาดไปทั่วทั้งทีมได้ ซึ่งความสัมพันธ์และความรับผิดชอบ ของคุณจะเสริมสร้างให้กันและกัน แล้วความสำเร็จของคุณก็จะ หลั่งไหลเข้ามา รวมถึงวัฒนธรรมของทีมคุณก็จะเติบโตไปด้วย แต่คุณจะ นำหลักการเหล่านี้ไปใช้ปฏิบัติจริงได้อย่างไร คุณจะทำอะไรที่แตกต่าง ไปจากเดิมบ้างเมื่อคุณไปทำงานในวันพรุ่งนี้

การประเมินคำวิจารณ์

“ความจริงใจตรงไปตรงมาไม่ได้ถูกประเมินจากปากของคุณแต่ถูกประเมินจากหูของคนฟัง” เป็นประโยคหนึ่งที่ถูกกล่าวถึงหลายต่อหลายครั้งในหนังสือเล่มนี้ แม้มันจะฟังดีหู แต่ก็เห็นได้ชัดจากการฝึกอบรมของเราว่าประโยคนั้นมันยากที่จะอธิบายในตัวเอง กล่าวคือคุณจะนำมันมาใช้ปฏิบัติได้อย่างไร

เรามักจะหวังถึงคำพูดพิเศษที่จะทำให้คำติชมของเรามีความชัดเจนแถมยังไม่ทำให้ใครรู้สึกเจ็บปวด แต่น่าเสียดายที่ไม่มีคำพูดใดสามารถทำหน้าที่นั้นได้ ไม่มีคำพูดที่เป็นทั้งมีดผ่าตัดและยาชาที่รักษาอารมณ์ในเวลาเดียวกัน โดยบางครั้งความจริงใจตรงไปตรงมาก็อาจจะทำให้อีกฝ่ายรู้สึกเจ็บปวดเล็กน้อย ซึ่งในเวลานั้นมันเป็นหน้าที่ของคุณที่จะต้องแสดงความใส่ใจความรู้สึกส่วนตัวแก่เขา และบ่อยครั้งความจริงใจตรงไปตรงมาก็อาจจะไม่ได้ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกเจ็บปวดเพราะเขาไม่ได้ฟังคุณ ถ้าเป็นเช่นนั้น มันก็เป็นหน้าที่ของคุณที่จะต้องทำทนายตรง ๆ



อย่างไรก็ตาม คุณสามารถนำ “กราฟความจริงใจตรงไปตรงมา” มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินคำวิจารณ์เหมือนเป็นเข็มทิศ (Compass)⁹ นำทางคุณไปสู่การพูดคุยที่ดีกว่าเดิม จงให้ความสนใจกับการตอบสนองของอีกฝ่ายต่อสิ่งที่คุณพูด แล้วตัดสินใจว่าเขาต้องการให้คุณแสดงความใส่ใจความรู้สึกส่วนตัว หรือต้องการให้คุณทำทนายตรง ๆ และชัดเจนมากขึ้นอีก

วิธีการที่คุณฟังสำคัญกว่าวิธีการพูด เมื่อคุณพูดด้วยความ “เอื้อเฟื้ออย่างจริงจัง (Compassionate Candor)”¹⁰ ให้เริ่มต้นอย่างอ่อนโยน แล้วจึงประเมินการตอบสนองของอีกฝ่ายด้วยการฟังสิ่งที่เขาพูด สังเกตภาษากายของเขา มองตาเขา

9, 10 คำว่า “เอื้อเฟื้ออย่างจริงจัง (Compassionate Candor)” เป็นคำที่ผู้เขียนใช้แทนคำว่า “จริงใจตรงไปตรงมา (Radical Candor)” ในเนื้อหานี้ เนื่องจากคำว่า “Compassionate” ที่แปลว่า “เอื้อเฟื้อ” ในภาษาอังกฤษมีความพ้องกับคำว่า “Compass” ที่แปลว่า “เข็มทิศ” และผู้เขียนแนะนำให้เราใช้กราฟนี้เป็นเหมือนเข็มทิศ (ซึ่งผู้เรียบเรียงมองว่ามันเหมือนเครื่องวัดมาก่อนเรดาห์ที่เป็นเครื่องมือใช้สำหรับหาตัวก่อนบอลทั้ง 7 ลูกเพื่อเรียกมันออกมาขอรและสามารถขุดชีวิตคนได้ด้วย ในการตูนเรื่องดาต้าก่อนบอล มากกว่า) เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการให้คำติชมของเรา -ผู้เรียบเรียง

บทเกมสำหรับฉบับปรับปรุงใหม่

ประเมินผลงานด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา

ผู้เข้าฝึกอบรมกับเราหลายคนมักจะถามว่า การประเมินผลงานประเภทใดที่จะสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งความจริงใจตรงไปตรงมาได้ดีที่สุด โดยก่อนที่จะตอบคำถามนี้ฉันต้องการที่จะทำให้ประเด็นหนึ่งชัดเจนเสียก่อน นั่นคือการประเมินผลงานประจำปี (Annual Review) หรือทุกครึ่งปี (Biannual Review) นั้นเป็น “การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)” ซึ่งแตกต่างจากการให้คำติชมเพื่อการพัฒนา! แต่หลักการของความ “จริงใจตรงไปตรงมา” ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการให้คำติชมเพื่อการพัฒนาที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ถ้าจะให้ดีที่สุดก็คือทุกสัปดาห์ รวมถึงในการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการที่ใช้เวลาประมาณ 2 นาที ซึ่งคุณสามารถพูดคุยกันได้ทันทีที่เจอหน้ากัน แต่ถ้าคุณรวม “การพัฒนา” กับ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” เข้าไว้ด้วยกัน ความพยายามทั้งหมดที่คุณทุ่มเทเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งความจริงใจตรงไปตรงมาก็อาจจะถูกทำลายลง

ทำไมการแยก “การพัฒนา” และ “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” ออกจากกันจึงมีความสำคัญ คำตอบก็คือ เนื่องจากการให้คะแนนซึ่งมีผลต่อการให้รางวัลหรือลงโทษจะไปกระตุ้นความรู้สึกของการถูกคุกคาม จึงทำให้คนเรายากที่จะเปิดรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาใดๆ กล่าวคือเมื่อคุณให้คะแนนกับใครบางคน มันก็เป็นเรื่องธรรมดาที่จะมุ่งความสนใจไปยังวิธีการที่พวกเขาสามารถโน้มน้าวคุณเพื่อที่คุณจะได้ให้คะแนนที่ดีขึ้นกับพวกเขา เพื่อที่พวกเขาจะได้รับโบนัสที่มากขึ้น หรือได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น หรือหลีกเลี่ยงการถูกไล่ออก พวกเขาจะมุ่งความสนใจไปยังผลกระทบที่จะเกิดขึ้นไม่ใช่การพัฒนาตัวเอง ดังนั้นการหวังจะให้พวกเขามุ่งความสนใจไปยังการพัฒนาทักษะของตนเองเมื่อมีโบนัสจำนวนมากหรือมีอนาคตการทำงานเป็นเดิมพัน มันจึงห่างไกลจากความเป็นจริง

ฉบับปรับปรุงแก้ไขอย่างสมบูรณ์ เพื่อความท้าทายในยุคปัจจุบัน

คำนำใหม่ บทส่งท้าย และบทเกมเรื่องการประเมินผลงาน
ด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา

แนวคิดของหนังสือเล่มนี้มันเป็นเรื่องธรรมดาๆ และง่ายมาก

- คุณไม่จำเป็นต้องเลือกระหว่างการเป็นคนที่ยอมคนอื่นง่าย ๆ หรือการเป็นคนที่ทำตัวแย ๆ คอยข่มคนอื่น เพียงแค่คุณใช้หลักการของ “จริงใจตรงไปตรงมา” เพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรม “ก้าวร้าวน่ารังเกียจ” “เสแสร้งไม่จริงใจ” และ “เห็นใจจนบั่นทอน” คุณก็สามารถแสดงความเป็นมิตรและชัดเจนในเวลาเดียวกันได้
- คิม สก็อตต์ ผู้เขียนเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งกับบริษัทแอปเปิลและกูเกิล เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงระดับโลกโดยใช้วิธีการที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เธอให้คำแนะนำเกี่ยวกับ “การใส่ใจความรู้สึกส่วนตัว” และ “การทำกายกันตรง ๆ” นอกจากนี้ยังแนะนำวิธีการขอรับคำวิจารณ์เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคุณ และให้คำแนะนำเพื่อช่วยให้คนอื่นเติบโต
- หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ทุกคนที่เป็นหัวหน้าสามารถทำหน้าที่หลัก 3 อย่างของตน ได้เป็นอย่างดี นั่นคือ

1. สร้างวัฒนธรรมที่จริงใจตรงไปตรงมา

2. สร้างทีมที่เข้าหากัน

3. บรรลุผลลัพธ์ร่วมกัน

บริหารทีมแบบไหนที่จริงใจตรงไปตรงมา เป็นหนังสือที่จำเป็นต้องอ่านสำหรับทุกคนที่มีลูกน้อง
ไม่ว่าอาชีพใด ๆ ทั้งยังช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารทีมและองค์กรมาแล้วทั่วโลก

“การอ่าน *บริหารทีมแบบไหนที่จริงใจตรงไปตรงมา* เล่มนี้ จะช่วยให้คุณสร้างทีม
นำทีม และให้แรงบันดาลใจแก่ทีมของคุณได้ทำงานที่ดีที่สุดในชีวิตของพวกเขา”

- เซอร์ล แชนด์เบิร์ก -

พร้อมจำหน่ายในรูปแบบ

- ☒ e-book ☐ audio CD / MP3 ☐ audiobook
☒ ปกอ่อน ☐ LARGE PRINT (ตัวอักษรขนาดใหญ่)



www.se-ed.com



SE-ED Publisher



ไฮไลต์เล่มนี้
สแกนเลย!

printed with
SoyInk

ISBN 978-616-08-5356-4



9 786160 853564

319 บาท

บริหารทีมแบบไหนที่จริงใจตรงไปตรงมา
หมวด: บริหารธุรกิจ-
จิตวิทยาการจัดการและการบริหาร