

nami

การสื่อสาร
ที่องค์กร
จำเป็นต้องสร้าง
และพนักงาน
ยังต้องการคุย

HELP
THEM
GROW
OR WATCH
THEM
GO

ช่วยให้เขาก้าวหน้า
เพื่อวันหน้าเขาไม่ลาออก

Beverly Kaye และ Julie Winkle Giulioni เขียน
พราวดาว นุประดิษฐ์ แปล

CTB 305772



Ride the Waves of Change

HELP
THEM
GROW
OR WATCH
THEM
GO

ช่วยให้เขาก้าวหน้า
เพื่อวันหน้าเขาไม่ลาออก



nami

Ride the Waves of Change

คำนำสำนักพิมพ์

สำหรับองค์กรและผู้นำองค์กรต่างๆ แล้ว การค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอาจเป็นเรื่องยาก แต่การจะรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่ด้วยกันไปนานๆ เป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า

เมื่อหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานลาออกคือ พวกเขา รู้สึกว่าตนเองขาดการพัฒนาและการเติบโตในสายอาชีพ การพัฒนาอาชีพจึงเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่สุดซึ่งจะช่วยรักษาความรู้สึกให้พนักงานอยากอยู่ต่อ ทำให้พวกเขาอยากมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น รวมถึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำผลสำเร็จมาสู่องค์กร ซึ่งคนที่มิพบบาทช่วยเหลือในเรื่องการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ได้มากที่สุดก็คือหัวหน้างานนั่นเอง

แต่หัวหน้าอาจมีคำถามว่าแล้วต้องทำอะไร จะมีเวลาไหม จะเป็นการเพิ่มภาระงานให้ตัวเองหรือเปล่า ความจริงแล้ววิธีการพัฒนานั้นเป็นเรื่องง่ายกว่าที่คิดและไม่ได้ใช้เวลามากมายอะไรเลย เพียงแค่สื่อสารเป็นประจำกับพนักงานเท่านั้น

ช่วยให้เขาก้าวหน้า เพื่อวันหน้าเขาไม่ลาออก เต็มไปด้วย
กิจกรรม เคล็ดลับ แนวทาง รวมถึงตัวอย่างคำถามสำหรับสร้าง
การสื่อสารที่พนักงานต้องการได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งยังนำไป
ปฏิบัติตามได้จริงเพื่อให้คุณลองพิสูจน์ด้วยตัวเอง คุณจะไม่เพียง
รักษาพนักงานไว้ด้วยการช่วยให้พวกเขาเติบโตเท่านั้น แต่ทั้งตัวคุณ
และองค์กรก็จะเติบโตไปพร้อมๆ กันอีกด้วย

ด้วยความปรารถนาดี



จากจูเลีย

แต่ปีเตอร์ ขอขอบคุณที่มั่นใจว่าฉันทำสิ่งนี้ได้ และ
สนับสนุนให้ฉันทำงานสำเร็จ...อีกครั้ง

แต่นิก เจนนา ไดแอน และเบลีย์ ขอขอบคุณสำหรับ
ความสุขและบทเรียนที่แม่ได้รับจากการเฝ้ามองลูก ๆ และ
หลานเติบโต

จากเบเวอร์ลี

แต่แบร์รี ขอขอบคุณที่คอยเป็นลมใต้ปีกให้ฉัน

แต่ลินด์ซีย์และจิลล์ ขอขอบคุณสำหรับการแสดงความรัก
ในทุก ๆ ปฏิสัมพันธ์ที่เรามีต่อกัน

สารบัญ

- บทนำ: อย่าหาว่าเราไม่เตือนคุณนะ ▶ 8
- บทที่ 1: พัฒนาฉัน หรือไม่ก็ปล่อยให้ฉันเป็นอดีตไปซะ ▶ 22
- บทที่ 2: คู่กันหน่อยได้ไหม ▶ 38
- บทที่ 3: ให้การมองย้อนกลับเป็นแสงนำทาง ▶ 66
- บทที่ 4: บ๊อนฉันทสิ ▶ 86
- บทที่ 5: เกิดอะไรขึ้น ▶ 106
- บทที่ 6: ถ้าไม่เลื่อนตำแหน่งขึ้นไป แล้วต้องทำยังไงต่อ ▶ 124
- บทที่ 7: ที่นั่งเดิม มุมมองใหม่ ▶ 144
- บทที่ 8: ลงมือทำแบบมีอาชีพ ▶ 162
- บทที่ 9: เต็มโตไปตามจังหวะ ▶ 184
- บทที่ 10: การพัฒนาจากระยะไกล ▶ 198
- บทสรุป: อย่าหยุดสร้างความแตกต่างให้กับการพัฒนา ▶ 220
- กิตติกรรมประกาศ ▶ 226
- เกี่ยวกับผู้เขียน ▶ 230
- กิจกรรมร่วมกับผู้เขียน ▶ 234
- แนวทางการพูดคุย ▶ 241

บทนำ

อย่าหาว่าเราไม่เตือนคุณนะ

นับตั้งแต่หนังสือเรื่องช่วยให้เขาก้าวหน้า เพื่อวันหน้าเขา ไม่ลาออก ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี 2012 พวกเราก็ถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพกันมาโดยตลอด เราใช้ทั้งการเขียน การพูด และการฝึกอบรมเพื่อเชื่อมโยงผู้นำมากมายหลายคน ที่ต้องการมอบประสบการณ์ในการเติบโตที่ดียิ่งขึ้นให้แก่พนักงาน รวมถึงเพื่อให้องค์กรของตนเองได้รับประโยชน์ที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ความสำเร็จจากวิกฤตโรคระบาดครั้งใหญ่ทั่วโลก ซึ่งก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจก็ทำให้ถ้อยคำของพวกเราเผยแพร่ไปสู่โลกนี้ได้อย่างทรงพลังแบบที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ

ช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาเป็นกรณีตัวอย่างที่น่าสนใจ มันแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาอาชีพนั้นเป็นเรื่องที่ไม่อาจต่อรองกันได้ พร้อมทั้งส่งสารเตือน (ที่ตรงไปตรงมา) ไปยังองค์กรและผู้นำองค์กรทั้งหลายว่า

ถ้าไม่ช่วยให้พวกเขาพัฒนา ก็รอวันที่พวกเขาโบกมือลาได้เลย!

เหตุการณ์ต่าง ๆ เมื่อไม่นานมานี้ถือเป็นสัญญาณเตือนแรกเริ่ม การลาออกของพนักงานกลายเป็นประเด็นที่นำมาพูดคุยกันทั้งในข่าวภาคค่ำและบนโต๊ะอาหาร บริษัทปิดตัวเป็นวงกว้าง ผลกระทบนี้รุนแรงเสียจนพวกเราในฐานะผู้บริโภคยังรู้สึกได้ งานวิจัยนับไม่ถ้วนชี้ว่าการขาดการพัฒนาและขาดการเติบโตในสายอาชีพคือเหตุผลที่บุคลากรผู้มีความสามารถต้องโยกย้าย ซึ่งพวกคุณหลายคนก็อาจเปลี่ยนงานเพราะสาเหตุนี้เช่นกัน ทั้งหมดนี้ทำให้เราเห็นภาพได้ชัดเจนและเข้าใจถึงพลวัตของแรงงาน รวมทั้งตระหนักได้ว่าการพัฒนาอาชีพนั้นสำคัญเพียงใด

แต่ยอมรับความจริงเถอะ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (disruption) ในรอบนี้อาจจะดูรุนแรง แต่นี่ไม่ใช่ครั้งแรกที่เราเห็นเศรษฐกิจและตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนผันจนต้องหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนา มันก็เหมือนลูกตุ้มที่แกว่งไปมานั้นแหละ เมื่อเราเผชิญกับช่วงเวลาที่ยากลำบาก เราจะหันมาสนใจเรื่องการพัฒนาพนักงานและการเติบโตของพวกเขาเพียงชั่วคราว แต่ความจดจ่อและความจำของเรานั้นแสนสั้น อีกประเดี๋ยวเราก็หันไปสนใจอย่างอื่นแทน... จนกว่าจะเกิดวิกฤตการณ์ซ้ำขึ้นอีกครั้ง

จะเป็นอย่างไรถ้า...

- ▶ คราวนี้เราเรียนรู้กันจริงๆ เสียที
 - ▶ องค์กรและผู้นำหาแนวทางที่ยั่งยืนเพื่อตั้งมั่นและสัญญาว่าจะพัฒนาไม่ว่าสถานการณ์จะดีหรือเลวร้าย
 - ▶ การพัฒนาอาชีพคือเหตุผลที่ทำให้พนักงานอยู่ต่อ แทนที่จะลาออกจากองค์กร
-

พวกเราทำได้ พวกเขาทำได้ และมันเป็นไปได้ นี่คือเหตุผลที่เราจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้

ช่วยให้พวกเราได้เติบโต

เนื่องจากปัจจุบันคนเราให้คุณค่ากับการเติบโตและตระหนักได้แล้วว่าสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่มีผลอย่างยิ่งในการรักษาพนักงานเอาไว้ การพัฒนาอาชีพจึงยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นนับตั้งแต่เราจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทุกวันนี้ บุคลากรผู้มีความสามารถก็ยังคงสร้างความแตกต่างได้ ทั้งยังถือว่าเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นเรื่อยๆ แม้ปัญญาประดิษฐ์และนวัตกรรมจะเริ่มเข้ามามีบทบาท แต่เราก็ต้องยอมรับความจริงว่าไม่มีสิ่งใดจะทดแทนมนุษย์ที่สร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถจึงเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสนใจและยึดถือเป็นอันดับต้น ๆ

การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานไม่เพียงช่วยให้พวกเขายังทำงานกับองค์กรต่อไป แต่ยังเป็นแรงผลักดันสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พวกเขาอยากมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะกลายเป็นกุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กรอย่างที่คุณต้องการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านรายได้ ความสามารถในการทำกำไร นวัตกรรม ผลผลิต ความภักดีของลูกค้า คุณภาพ การประหยัดเวลา และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนจำเป็นต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรทั้งสิ้น

ในสถานการณ์วิกฤต พนักงานจะแสดงออกถึงความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถ และในช่วงเดียวกันองค์กรเองก็ต้องการการเติบโตในลักษณะนี้อย่างเร่งด่วนพอดี การคาดการณ์เกี่ยวกับความพร้อมของแรงงานในอนาคตชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วง ทักษะในปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการในอนาคต หากไม่มีการยกระดับทักษะ (upskilling) และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (reskilling) อย่างมีนัยสำคัญ พนักงานจำนวนมากก็อาจเผชิญกับภาวะไร้ความหมายทั้งด้านบทบาทและความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

ในขณะเดียวกัน ความเป็นจริงของการพัฒนาอาชีพก็ปรับเปลี่ยนไปตามทิศของภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่พัฒนาไปเรื่อย ๆ ผู้คน

ในยุคเบบี้บูมเมอร์มีอายุยืนยาวขึ้น และบางภาคส่วนก็อาจทำงานนานขึ้น ความพยายามในการลดค่าใช้จ่าย เช่น ลดลำดับชั้นขององค์กรและลดขนาดองค์กรยังคงดำเนินต่อไปโดยไม่มีท่าทีจะผ่อนคลายนลงและอาจเร่งรีบขึ้นเรื่อยๆ ตำแหน่งระดับผู้นำในองค์กรที่เหมาะสมจะทะเยอทะยานขึ้นไปให้ถึงกึ่งลดน้อยลง งานต่างๆ ในปัจจุบันถูกจัดการและดำเนินการในลักษณะที่ยืดหยุ่นและเป็นธรรมชาติมากขึ้น รวมถึงมีการจ้างงานแบบชั่วคราวและสัญญาจ้างซึ่งทั้งหมดนี้อาจทำให้เกิดความรู้สึกขาดแคลนและสร้างความเข้าใจผิดว่ามีโอกาสในการพัฒนาอาชีพน้อยลงกว่าที่เคย

เราจึงไม่อาจมองว่าการพัฒนาอาชีพเป็นเรื่องที่ “ทำได้ก็ดี” หรือ “ถ้าว่างค่อยทำ” อีกต่อไป ทุกวันนี้การช่วยเหลือผู้อื่นให้เติบโตได้กลายเป็นภารกิจสำคัญที่องค์กรไม่อาจมองข้ามได้

หรือไม่ก็รอดูพวกเขาจากไป

“หากคุณละเลยการพัฒนา คุณจะต้องเผชิญผลร้ายเสียเอง” ใครจะคาดคิดว่าบรรทัดนี้จากหนังสือเล่มนี้จะเป็นสัญญาณเตือนถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดปรากฏการณ์ “การลาออกครั้งใหญ่” ซึ่งสร้างความปั่นป่วนให้กับองค์กรหลายแห่งยังคงส่งผลมาถึงปัจจุบัน แม้จะลดลงในระดับหนึ่งแล้วก็ตาม ในแต่ละวันพนักงานที่รู้สึกว่าอาชีพของตนไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรมักจะตัดสินใจลาออก บางคนก็ลาออกเพื่อตามหาตำแหน่งงานที่หยิบยื่น

โอกาสในการเติบโตและการเรียนรู้มากกว่า อีกหลายๆ คนอาจเลือกทำอาชีพอิสระเพราะเชื่อว่าชีวิตที่ยืดหยุ่นกว่าเหมาะสมกับตนเองมากกว่า และพวกเขาทำโครงการหรืองานหลากหลายรูปแบบที่กลายมาเป็นอาชีพของตนเอง

แต่กลุ่มที่อันตรายไม่แพ้กันคือผู้ที่ยังคงอยู่ในองค์กร ทว่าการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานกลับลดลง คุณจำเรื่อง “การลาออกแบบเงียบๆ” ได้ไหม ปรากฏการณ์นี้ยังคงอยู่ แต่อาจไม่เงียบอีกต่อไปในแง่ของการบ่อนทำลายพลังจิตของทีมงาน ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ในการทำงาน

คำแนะนำสำหรับผู้พร้อมรับฟัง: สถานการณ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในช่วงตลาดแรงงานตึงตัวเท่านั้น ลูกดุ่มของตลาดแรงงานจะยังคงแกว่งไปมา และไม่ว่ามันจะเอนเอียงไปทางนายจ้างหรือพนักงาน คุณจะต้องเผชิญกับการแข่งขันเพื่อดึงดูดคนเก่งที่องค์กรของคุณต้องการอยู่เสมอ การพัฒนาอาชีพยังคงเป็นอาวุธที่สำคัญที่สุดของคุณ ไม่ว่าจะต้องเผชิญสถานการณ์ใหญ่ราวกับสงครามหรือเป็นแค่เพียงการช่วงชิงทั่วไปเพื่อให้ได้คนเก่งมาไว้ในครอบครองก็ตาม

ช่วยให้พวกเขาเติบโต:

“พวกเขา” ในหนังสือเล่มนี้หมายถึงใคร

ในหนังสือเล่มนี้ เราเลือกใช้คำรวมๆว่า พนักงาน เพื่อให้ครอบคลุมคนส่วนใหญ่ที่ทำงานให้องค์กร แต่ปัจจุบันคุณต้องบริหารบุคลากรที่มีเงื่อนไขแวดล้อมซับซ้อนมากขึ้น นอกจากพนักงานประจำแล้ว คุณอาจมีพนักงานแบบพาร์ทไทม์ ทีมที่จ้างมาเพื่อรับผิดชอบโครงการ ผู้รับจ้าง ที่ปรึกษา พนักงานฝึกงาน และอื่น ๆ รวมถึงลูกจ้างแบบกิ๊ก¹ ที่กลายเป็นปัจจัยสำคัญทางเศรษฐกิจและการจ้างงานในปัจจุบัน

เมื่อบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบเดิมมีจำนวนเพิ่มขึ้น องค์กรและผู้นำจึงต้องเผชิญกับปัญหาที่ทำนายทั้งในเรื่องประสิทธิภาพ การเข้าถึงการพัฒนา การจัดสรรทรัพยากร และประเด็นด้านความเท่าเทียม เราขอเสนอทางออกที่ง่ายตายและเป็นทางออกเชิงรุกนั่นก็คือ คุณต้องช่วยให้พวกเขาเติบโต! ถึงเวลาแล้วที่จะใช้แนวทางที่ทั้งใจกว้างและเป็นประชาธิปไตยเพื่อสร้างการเติบโต แต่เราในฐานะที่คุณกำลังคิดอะไรอยู่:

- ▶ ใช้ แรงงานแบบกิ๊กอาจจะอยู่กับคุณไม่นาน
- ▶ ใช้ พนักงานชั่วคราวอาจพัฒนาทักษะและนำไปใช้กับที่อื่น
- ▶ ใช้ เรื่องแบบนี้อาจเกิดกับพนักงานประจำได้ด้วย

¹ Gig Workers คือคนที่ทำงานในรูปแบบงานชั่วคราว งานที่รับจ้างเป็นระยะเวลาสั้น จบเป็นครั้งๆ ไม่ยึดติดกับที่ใดที่หนึ่ง

ไม่มีใครรับประกันได้อีกต่อไปแล้วว่าจะมีการจ้างงานตลอดชีพหรือมีการมอบนาฬิกาเรือนทองให้พนักงานที่อยู่มานาน คุณย่อมรู้เรื่องนี้ดี และพนักงานของคุณก็รู้เช่นกัน ปัจจุบันพวกเขามองหาความมั่นคงในรูปแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็้นทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ จริงอยู่ว่าแม้คุณจะมีมอบสิ่งเหล่านี้ให้เขาได้ มันก็ไม่อาจรับประกันว่าพวกเขาจะอยู่กับคุณนานขึ้น แต่อย่างน้อยพวกเขาก็จะช่วยสร้างคุณค่าให้กับคุณมากขึ้นขณะที่ยังคงทำงานอยู่ และคุณก็ได้สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่น่าสนใจในตลาดแรงงานซึ่งมีการแข่งขันสูงไปพร้อมกันอีกด้วย

ในหนังสือเล่มนี้เรายังคงใช้คำเรียกกว้าง ๆ ว่า พนักงานตลอดทั้งเล่ม แต่เราขอแนะนำให้คุณตีความคำนี้เท่ากับคำว่า *ทุกคน* เพื่อจะได้นำแนวคิดนี้ไปใช้กับบุคคลหลากหลายแบบที่คุณร่วมงานด้วย โดยไม่ต้องคำนึงถึงสถานะการจ้างงาน

บทสนทนาเรื่องอาชีพที่จำเป็นต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่พนักงาน *ยังคง* ต้องการ

แล้วผู้นำควรทำอย่างไร มีสิ่งที่คุณทำได้มากมาย แต่มันอาจเป็นเรื่องง่ายกว่าที่คุณคิด

การพัฒนาอาชีพที่มีคุณภาพ เกิดจาก บทสนทนาที่มีคุณภาพ

ในหนังสือเล่มนี้ เราจะท้าทายคุณให้มองการพัฒนาอาชีพในมุมใหม่ โดยให้คิดว่าความรับผิดชอบอยู่ที่ตัวพนักงานโดยตรง เพื่อที่คุณจะได้มีเวลามากขึ้นในการสวมบทบาทเป็นผู้กระตุ้นแนะแนวทาง สะท้อนมุมมอง สำรวจแนวคิดใหม่ๆ สร้างความกระตือรือร้น และผลักดันให้เกิดการลงมือทำ นั่นหมายความว่าให้ใช้วิธีการพูดคุยถึงสิ่งเหล่านี้มากกว่าจะลงแรงจริง ๆ เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยากลำบาก

เราขอเสนอกรอบความคิดเพื่อใช้สร้างบทสนทนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นเติบโต กรอบความคิดนี้มีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบมองย้อนกลับ แบบมองไปข้างหน้า และแบบมองในเชิงลึก

- ▶ **แบบมองย้อนกลับ:** การสนทนาแบบมองย้อนกลับช่วยให้คู่สนทนาได้มองย้อนไปและวิเคราะห์ว่าตัวเองเป็นใคร เคยผ่านอะไรมาบ้าง รักสิ่งใด และมีจุดเด่นในเรื่องใด บทที่ 3 และ 4 มีตัวอย่างการตั้งคำถามและแนวคิดในการช่วยให้อีกฝ่ายมองย้อนกลับไปเพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานสำคัญสำหรับการมองไปข้างหน้า

- ▶ **แบบมองไปข้างหน้า:** บทสนทนาในรูปแบบนี้ออกแบบมาเพื่อช่วยให้พนักงานมองไปข้างหน้าและมองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว มองแนวโน้ม และมองสังคมในภาพใหญ่ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บทที่ 5 นำเสนอเครื่องมือที่ใช้ทำงานง่ายและตรงไปตรงมา ซึ่งมีคุณค่ายาวนานแต่ใช้เวลาเพียงสั้น ๆ
- ▶ **แบบมองในเชิงลึก:** บทที่ 6, 7 และ 8 มุ่งเน้นไปที่การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกซึ่งเกิดจากการรวมกันของการมองย้อนกลับและการมองไปข้างหน้า เราจะพิจารณาคำถามสำคัญ เช่น มีโอกาสใดบ้างที่จะสร้างพื้นที่สำหรับการเติบโตและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้อื่นปรับปรุงนิยามของความสำเร็จในอาชีพให้ทันสมัยขึ้นได้อย่างไร งานที่คุณทำอยู่จะมอบประสบการณ์ที่โดดเด่นและเสริมสร้างการพัฒนาให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง
- ▶ แต่คุณจะทำสิ่งเหล่านี้สำเร็จด้วยอัตราความเร็วในโลกธุรกิจได้อย่างไร บทที่ 9 เป็นการวางโครงสร้างเพื่อให้พนักงานเติบโตไปตามกระแส หรือไม่ก็สอดแทรกการพัฒนาเข้าไปในชีวิตประจำวันด้วยวิธีเพิ่มการตระหนักรู้และใช้กลยุทธ์การสนทนาแบบสั้นไหล

- ▶ บทที่ 10 เราจะค้นหาแนวทางในการทำสิ่งเหล่านี้ให้สำเร็จภายในบริบทที่ท้าทาย เช่น การทำงานแบบรีโมต² และการทำงานแบบไฮบริด³

วิธีการอ่านหนังสือเล่มนี้

คุณอาจทำได้ดีอยู่แล้ว แต่เรามีแนวทางเพิ่มเติมเพื่อให้คุณได้รับประโยชน์สูงสุดจากการอ่านหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับทุกคนที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้อื่น ชื่อเรียกตำแหน่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าทีม ผู้นำโครงการ รองประธานกรรมการ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร อาจมีตั้งแต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปจนถึงคนที่เพิ่งขึ้นมาเป็นหัวหน้าระดับปฏิบัติการครั้งแรก ทั้งบุคลากรสายงานและสายสนับสนุน ผู้นำในองค์กรแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร หรือแม้กระทั่งเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ผู้อ่านบอกเราว่าไอเดียที่พวกเราแบ่งปันนี้ไม่เพียงประยุกต์ใช้ได้ดีในองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงชีวิตส่วนตัว

² Remote Work หรือที่มักเรียกกันว่า Work from Home คือ การทำงานจากสถานที่ห่างไกลออฟฟิศ เช่น บ้าน หรือสถานที่อื่นที่มีอินเทอร์เน็ตโดยไม่ต้องเข้ามาที่ออฟฟิศ

³ Hybrid Work หมายถึง รูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่ออฟฟิศและการทำงานจากที่อื่น เช่น บ้านหรือที่ใดก็ได้ โดยพนักงานอาจแบ่งเวลาในแต่ละสัปดาห์ให้กับทั้งสองรูปแบบตามที่ตกลงกับองค์กร

อีกด้วย เช่น บทบาทของการเป็นพ่อแม่ รวมทั้งการจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ในชีวิตโดยทั่วไป

พวกเราเลือกใช้คำว่า *หัวหน้า* ในลักษณะกลาง ๆ หากคุณเห็นคำว่า *หัวหน้า* ขอให้รู้ว่าเราหมายถึงคุณ

หนังสือเล่มนี้คือบทสนทนาเกี่ยวกับอาชีพที่พนักงานยังคงต้องการ พวกเราจึงเน้นไปที่ความเห็นของพนักงานเป็นหลัก เรียกได้ว่าเป็นความเห็นของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงานจริง ๆ และเป็นคำบอกเล่าที่ชัดเจนจากมุมมองของคนวงในซึ่งย่อมดีกว่าการบอกเล่าด้วยมุมมองของเรา พวกเขาไม่ใช่คนที่เอาแต่เรียกร้องหรือมีความคาดหวังสูงเกินควร แต่เป็นบุคลากรที่แข็งแกร่ง เป็นกำลังสำคัญที่องค์กรไว้วางใจ และหวังว่าจะร่วมงานกันไปนาน ๆ

► ลองคำดู

ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะพบคำถามและกิจกรรมที่นำไปปรับใช้กับพนักงานของคุณได้ เราได้จัดเตรียมสิ่งเหล่านี้ไว้ให้คุณแล้ว ครั้งต่อไปที่คุณต้องพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับหน้าที่การงานของพวกเขา ขอให้ลองเปิดอ่านดูคร่าว ๆ แล้วหยิบหนังสือติดไปด้วย เพียงเท่านี้คุณก็พร้อมแล้ว

แล้วคุณล่ะ

คุณก็เป็นพนักงานของใครบางคนเหมือนกันใช่ไหม ถ้าคุณอยู่ในระดับเดียวกับผู้จัดการส่วนใหญ่ คุณก็คือคนที่ติดอยู่ตรงกลาง นั่นคือคุณทำสิ่งที่เหมาะสมต่อพนักงาน แต่ไม่ได้ทำอะไรให้ตัวเอง ขณะอ่านหนังสือเล่มนี้ คุณอาจคิดว่า ฟังดูดีสำหรับพนักงานนะ แล้วฉันล่ะ คำตอบก็คือ คุณต้องทำเอง คุณต้องทำเพื่อตัวคุณเอง! ในแต่ละบท เราจะหันมาถามคุณอย่างน้อย 1 ครั้งว่า “แล้วคุณล่ะ”

ขอให้ระลึกไว้อย่างหนึ่งว่า เครื่องมือและคำถามทั้งหมดที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ยึดหยุ่นได้ คุณเปลี่ยนคำว่า คุณ เป็น ฉัน ได้ทุกเมื่อ เพียงเท่านี้คุณก็พร้อมจะสำรวจตัวเองแล้ว และมันอาจจะเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นหากคุณมีโอกาสทบทวนคำถามเหล่านี้กับคนที่ทำงานหรือสมาชิกในบ้าน ผู้ที่ใหม่ต่อคำถามเหล่านี้อาจจะพบเบาะแสบางอย่างหรือเสนอมุมมองที่แตกต่างรวมถึงข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ ให้คุณได้ ที่สำคัญคือขณะที่คุณลงทุนไปกับการพัฒนาทักษะของพนักงาน อย่าได้กลัวว่าคุณจะกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว เราขอให้นำเอาความรู้ที่คุณเก็บเกี่ยวมาใช้กับตัวคุณเอง และอาชีพของคุณบ้าง การทำแบบนี้จะทำให้คุณเป็นที่ปรึกษาด้านอาชีพที่ดีขึ้น

เราจะปิดท้ายแต่ละบทด้วยคำถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า...” เราเข้าใจดีว่าในฐานะผู้นำที่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ คุณจำเป็นต้องยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงอย่างมั่นคง แต่ขอให้อลองใช้เวลาสักครู่ขณะอยู่จุดยืนที่มั่นคงนั้น แล้วพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นดู

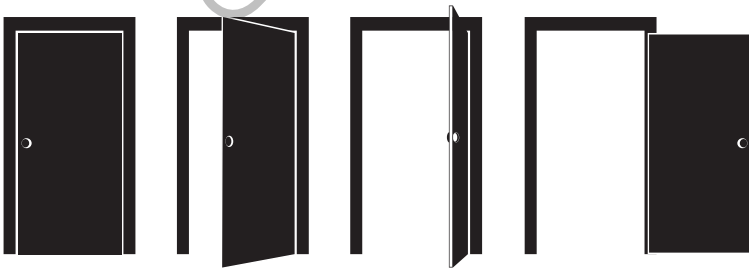
จะเป็นอย่างไรถ้า...

- ▶ คุณอ่านต่อไปและลองนำแนวคิดสัก 1 หรือ 2 ข้อจากแต่ละบทไปใช้กับพนักงานของคุณ

พวกเขา ก็จะเติบโตขึ้นไฉฉะ

—บทที่ 1—

พัฒนาฉัน
หรือไม่ก็ปล่อยให้ฉัน
เป็น **อดีต** ไปซะ





nami

f NAMI Publishing

@ nami.publishing

สั่งซื้อหนังสือจำนวนมาก
โปรดติดต่อกานมีบุ๊คส์

☎ 0-2662-3000 กด 1

f Nanmeebooks Fan

@ nanmeebooks

🌐 www.nanmeebooks.com