



ฉบับที่: 263 – มิถุนายน 2026

## ความรู้สึผูกพันเป็นส่วนหนึ่ง, อัตลักษณ์ & สุขภาวะที่ดี





## ประสิทธิภาพส่วนบุคคล

แบกรับสิ่งอื่นที่มากกว่าแค่เรื่องงาน

โดย โย เสี่ยว ฮุย – ที่ปรึกษาฝ่ายโซลูชัน นวัตกรรม และความเป็นเลิศ, อีแอมไดนามิก  
ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC)

1

## ประสิทธิภาพของทีม

นำทีมโดยปราศจากข้อสมมติฐาน

โดย โซเนีย ฮิลลารี – ที่ปรึกษาฝ่ายโซลูชัน นวัตกรรม และความเป็นเลิศ, อีแอมไดนามิก  
ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC)

2

## ประสิทธิภาพขององค์กร

จากพันธมิตรสู่การลงมือทำในทุก ๆ วัน

โดย ชาร์มี คาร์ม – กรรมการผู้จัดการ ประจำประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ ออสเตรเลีย  
และนิวซีแลนด์

3

## มุมมองและสุขภาพ

การพักผ่อนของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

โดย ซิน หยวน ไลว์ – ผู้อำนวยการฝ่ายโซลูชัน นวัตกรรม และความเป็นเลิศ, อีแอมไดนามิก  
ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC)

4

## ฉบับพิเศษ

จะเกิดอะไรขึ้นหลังจากที่เดือนแห่งความภาคภูมิใจ (Pride Month) สิ้นสุดลง...

โดย ซาลินี กุมารจัน – ที่ปรึกษาอาวุโส โครงการ อีแอมไดนามิก ประเทศมาเลเซีย

5

IN  
THIS  
ISSUE:



# แบบ

# รับสิ่งอื่นที่มากกว่าแค่เรื่องงาน



เมื่อพนักงานคนหนึ่งเดินเข้าไปในห้องประชุมหรือร่วมโต๊ะอาหารกลางวัน กับทีม สิ่งที่พวกเขาคาดหวังจากห้องโดยสังขยาตนเองคืออะไร? สำหรับพนักงานที่มี "อัตลักษณ์ของกลุ่มคนกลุ่มน้อย" การคาดหวังต่อนั้นมักจบลงด้วยความตระหนักว่าตนเองคือ "คนเพียงคนเดียว" ในห้องนั้น สถานะการอยู่ตัวคนเดียวที่เกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการเป็นผู้หญิงเพียงคนเดียวในแผนกเทคนิค, การเป็นตัวแทนกลุ่มชาติพันธุ์เพียงคนเดียวในทีมผู้บริหาร, พนักงานที่มีความหลากหลายทางระบบประสาท ที่กำลังพยายามปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรที่เข้มงวด หรือการเป็นคนที่ย่างมากที่สุดในบริษัทสตาร์ทอัพที่ทำงานกันอย่างรวดเร็ว.

โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์เรารู้สึกสบายใจมากกว่าเมื่อได้อยู่ท่ามกลางผู้คนที่มีการสนทนาหรือปฏิสัมพันธ์ที่คล้ายคลึงกัน การขาดการเชื่อมโยงที่คุ้นเคยนี้ทำให้พนักงานที่เป็นกลุ่มคนกลุ่มน้อยต้องอยู่ใน "สภาวะเฝ้าระวัง" อยู่ตลอดเวลา แทนที่จะได้พักสักงานอย่างเต็มที่ สมองของพวกเขา กลับต้องคอยอ่านบรรยากาศและความเคลื่อนไหวของกลุ่ม คอยจัดการกับมุมมองที่คนอื่นมีต่อความแตกต่างของตนเอง และต้องคอยคัดกรองทุกคำพูดอย่างระมัดระวังก่อนที่จะเอ่ยออกมา การกลั่นกรองภายในใจเช่นนี้กลายเป็น "ภาระงานที่มองไม่เห็น" อันหนักอึ้ง ซึ่งคอยสูบชีวิตพลังงานและความคิดสร้างสรรค์ที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทหน้าที่จริง ๆ ของพวกเขาไปจนหมด.

การเป็น "คนเพียงคนเดียว" ยิ่งกระตุ้นให้เกิด "ปรากฏการณ์สปอตไลท์" ที่ซึ่งทุกความสำเร็จจะถูกจับจ้องอย่างหนัก และทุกความล้มเหลวก็เช่นกัน รายงาน Women in the Workplace (2018) โดย LeanIn.Org และ McKinsey & Company ระบุว่า

พนักงานที่มีสถานะอยู่ตัวคนเดียวมักถูกตรวจสอบและจับตามองอย่างเข้มงวดมากกว่าเพื่อร่วมงานคนอื่น ๆ โดยความล่าช้าและความล้มเหลวของพวกเขามักถูกนำมาเสนอด้วยกล้องจุลทรรศน์ นอกจากนี้ พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าการกระทำของตนส่งผลกระทบต่อผู้อื่นในแง่บวกหรือแง่ลบต่อทุกคนที่มีอัตลักษณ์เหมือนกัน ซึ่งสร้างความวิตกกังวลอยู่ตลอดเวลาว่า ความผิดพลาดเพียงครั้งเดียวจะถูกมองเป็นการตอกย้ำภาพจำเหมารวม (Stereotypes) ของกลุ่มตน ยิ่งไปกว่านั้น สถานะการอยู่ตัวคนเดียวยังสร้าง "ภาระในการเป็นตัวแทน" กล่าวคือ ในการพูดคุยเรื่องความหลากหลาย การจ้างงาน หรือประเด็นทางวัฒนธรรม พนักงานเหล่านี้มักถูกคาดหวังให้เป็นกระบอกเสียงแทนกลุ่มอัตลักษณ์ของตน โดยไม่คำนึงถึงความเชี่ยวชาญหรือความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเลย.

เพื่อรับมือกับความกดดันที่สะสมเหล่านี้ พนักงานกลุ่มน้อยหลายคนจึงต้องเลือกใช้วิธี "การสวมหน้ากาก" หรือ "การสลับสับเปลี่ยนพฤติกรรม" เพื่อให้กลมกลืนไปกับวัฒนธรรมหลักขององค์กร แม้ว่าการปรับเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรม สติปัญญา หรือแม้แต่การแต่งกายอาจช่วยปกป้องพวกเขาจากอคติได้ในระยะสั้น แต่ต้นทุนที่ต้องจ่ายในระยะยาวนั้นสูงมาก งานวิจัยของ McCluney และคณะ (2019) พบว่า การต้องสลับสับเปลี่ยนพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลาจะบั่นทอนทรัพยากรทางสมองและขัดขวางประสิทธิภาพในการทำงาน การต้องพยายามทำตัวให้ "จืดจาง" เหมือนกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ซึ่งลดทอนการแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริง และเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ภาวะหมดไฟในที่ส



## สิ่งที่บุคคลทั่วไปสามารถทำได้



### 1. สลับสับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีสติและจดจำที่ชัดเจน.

ความอว้างว้างการสลับสับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นทางเลือกในการทำงานที่ผ่านการใช้โครงสร้างอย่างดี การรักษาเส้นแบ่งไว้ให้ชัดเจนระหว่าง “บทบาทหน้าที่ในฐานะมืออาชีพ” กับ “ตัวตนที่แท้จริง” จะช่วยป้องกันภาวะหมดพลังทางอารมณ์ที่เกิดจากการต้องสวมหน้ากากอยู่ตลอดเวลาได้ (McCluney และคณะ, 2019) เมื่อเราใช้การปรับตัวนี้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนอาชีพที่ควบคุมได้ แทนที่จะเป็นบทบาทการแสดงที่ต้องทำสิ่ง ๆ ใดในทุก ๆ วัน ผลกระทบและความเหนื่อยล้าจากมันจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด



### 2. ใช้การตอบโต้อย่างละมุนละม่อม .

เมื่อต้องเผชิญกับการแสดงออกที่เหยียดหรือลดทอนคุณค่าโดยไม่รู้ตัว พนักงานที่เป็นกลุ่มคนกลุ่มน้อยไม่จำเป็นต้องเลือกแค่การเฉยเฉยหรือการเผชิญหน้าอย่างรุนแรงเสมอไป Sue และคณะ (2019) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง “การตอบโต้อย่างละมุนละม่อม” ซึ่งเป็นคำตอบกลับที่ผ่านการคิดคำนวณมาอย่างดีและมีความยืดหยุ่น ตัวอย่างเช่นการวางความคิดกลับไม่ให้หลุด โดยไม่ทำลายมารยาทในการทำงานร่วมกัน การใช้คำถามเพื่อขอความชัดเจนต่อไปนี่คือตัวอย่างของแนวทางดังกล่าว:

- “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมหน่อยได้ไหมคะ / ครบถ้วนที่พูดแบบนี้หมายความว่าอย่างไร?”
- “ขอบคุณมากที่ได้ไหมคะ / ครบถ้วนอะไรทำให้คุณคิดหรือสับสนขึ้นมาแบบนี้?”

คำถามเหล่านี้จะช่วยปกป้องเส้นแบ่งขอบเขตของเรา กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานได้กลับไปทบทวนความคิดของตัวเอง และช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานกลุ่มน้อยต้องแบกรับต้นทุนทางอารมณ์จากปฏิสัมพันธ์นี้ไปเรื่อย ๆ สัปดาห์.



### 3. สร้างระบบนิเวศที่คอยสนับสนุน.

พนักงานกลุ่มน้อยไม่ควรพึ่งพาเพียงแต่ที่ทำงานในสายงานตรงของตนเองเท่านั้น เพราะทีมอาจจะขาดมุมมองเฉพาะเจาะจงที่จะทำความเข้าใจประสบการณ์ที่พวกเขาต้องเจอในแต่ละวัน การกระตือรือร้นสร้างความสัมพันธ์ผ่านกลุ่มเพื่อนที่ทำงานที่ไว้วางใจร่วมกัน, การมีพี่เลี้ยงต่างแผนก หรือเครือข่ายมืออาชีพภายนอกองค์กร จะช่วยให้ได้รับความเข้าใจและคำยืนยันที่มีคุณค่า การฟื้นฟูความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งผ่านชุมชนที่จริงใจเช่นนี้ เป็นหนึ่งในกระบวนทัศน์ที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการต่อสู้กับภาวะหมดพลัง ซึ่งเกิดจากการต้องคอยปกป้องตัวตนที่แท้จริงเอาไว้ (Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024)



### 4. สลัดภาระในการเป็นตัวแทนทิ้งไป.

คนทำงานที่มีสถานะอยู่ตัวคนเดียว ต้องคอยเตือนตัวเองอย่างมีสติอยู่เสมอว่า พวกเขาไม่ใช่โฆษกหรือกระบอกเสียงของคนทั้งหมดที่มีประชากรศาสตร์แบบเดียวกับ ความผิดพลาดของพวกเขาไม่ได้เป็นตัวตัดสินขุมชนของพวกเขา และความสำเร็จของพวกเขาที่เป็นสิริของพวกเขาก็โดยสมบูรณ์ Thompson และ Sekaquaptewa (2002) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลงอันเนื่องมาจากสถานะการอยู่ตัวคนเดียวนั้น จะยิ่งแย่ลงไปอีกเมื่อบุคคลนั้นรับเอาความเชื่อที่ว่าตนเองต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนตนเข้าไว้ไม่ไถ่ เมื่อพนักงานกลุ่มน้อยหยุดเอาผลงานในแต่ละวันของตนไปผูกติดกับความคาดหวังของคนทั้งกลุ่ม พวกเขาที่จะสามารถปลดปล่อยพลังงานทางสมองให้กลับมาโฟกัสกับงานที่สำคัญจริง ๆ ได้.



## บทสรุป

แม้ว่าความตั้งใจที่ดีที่ซ่อนอยู่จากการเป็น “คนเพียงคนเดียว” อาจนับถือนอกเหนือจากการทำได้ แต่เมื่อพนักงานกลุ่มน้อยเลือกที่จะปรับตัวเองอย่างมีกลยุทธ์ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม รู้จักสร้างเส้นแบ่งขอบเขตเพื่อป้องกันตัวตน และสลัดความกดดันที่ต้องเป็นตัวแทนของคนที่กลุ่มทิ้งไป พวกเขาจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคลได้ด้วยการปกป้องพลังงานทางจิตใจของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้พวกเขา มีความชัดเจนในความคิดและมีแรงกายแรงใจที่จะทำงานออกมาได้อย่างดีที่สุด.



**Sheau Huey Ho**  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และ  
เป็นเลขาธิการสมาคม  
จิตวิทยาอาชีพ (APAC)

**References:**

- Leanin.Org and McKinsey & Company. (2018). Women in the Workplace 2018. <https://womenintheworkplace.com/2018>
- McCluney, C. L., Robottom, K., Lee, S., Smith, R., & Major, M. (2019). The costs of codeswitching. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-costs-of-codeswitching>
- Sue, D. W., Alarid, S., Aword, M. N., Glesner, E., Collie, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, white allies, and bystanders. *The American Psychologist*, 74(1), 128–142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
- Cortopassi, A. C., Quinn, D. M., & Nicolas, G. (2024). Identity concealment, burnout, and therapeutic relationship quality among psychology trainees with concealeable stigmatized identities. *PLOS ONE*, 19(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290897>
- Thompson, M., & Sekaquaptewa, D. (2002). When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2(1), 183–203. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2002.00037.x>



LEAD  
IDEAS SKILLS

## นำทีมโดยปราศจาก ข้อสมมติฐาน

ผู้จัดการคนหนึ่งนัดประชุมช่วงค่ำ โดยทักท้วงตัวเองว่า “ทุกคนน่าจะสะดวกเข้าร่วม”

หัวหน้าทีมคนหนึ่งสังเกตเห็นความหมายโปรเจกต์ใหญ่ที่โดดเด่นและมีโอกาสเติบโตสูงให้กับพนักงานที่เป็นคุณแม่ลูกอ่อน เพราะคิดไปเองว่า “ตอนนี้น่าจะมีเรื่องให้อجازاتเยอะอยู่แล้ว”.

พนักงานคนหนึ่งนั่งเขียนใบที่ประชุม และถูกประเมินเขียน ๆ ไปแล้วว่าเป็นคน “ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน”.

หลายปีก่อน ตอนที่ตัดสินใจเรียนจบและกำลังเดินสายสัมภาษณ์งาน ดิฉันเคยพูดประโยคหนึ่งออกมา ซึ่งมันคือคำนิยามของ “อคติที่ไร้สำนึก” อย่างแท้จริง — ดิฉันตัดสินใจทักท้วงไปเองว่าผู้จัดการต้องเป็นผู้ชาย! พอโดนทักท้วงและแก้ไขให้ถูกต้อง ดิฉันถึงกับช็อกกับตัวเองมาก! ทำให้ดิฉันตั้งต้นสรุปแบบนี้บนะ?... ประสบการณ์ครั้งนั้นกลายเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ให้กับดิฉันและหล่อหลอมมุมมองของดิฉันใหม่ทั้งหมด.

เหตุการณ์เหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยเจตนาที่ร้ายแรงอะไรเลย แต่มันอาจถูกขับเคลื่อนด้วยความเกรงใจ (ที่คิดไปเอง) อคติ และการทักท้วงตัวเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือน “ระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติที่มองไม่เห็น” และเป็นตัวกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมในการทำงานของเราโดยไม่รู้ตัว.

ในสถานที่ทำงานทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC) ทุกวันนี้ ทีมบริหารโครงการหนึ่งทีนี้อาจประกอบไปด้วยผู้คนจากทั้ง 5 เจเนอเรชัน, ภูมิภาคที่หลากหลาย, มีตารางการทำงานแบบไฮบริด, มีคนที่มีการต้องดูแลครอบครัว, พนักงานต่างชาติ, พนักงานที่มีความหลากหลายทาง

ระบบประสาท, ความหลากหลายทางเพศสภาพ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานที่มาจากบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ความหลากหลายนั้น “มีอยู่แล้วในท้องนี้” แต่ความเอื้อเฟื้อและความเท่าเทียมจะเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า “ทุกคนได้รับการเชื่อเชิญให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในบทบาทด้วยหรือไม่”.

บ่อยครั้งที่ผู้จัดการมักนำทีมโดยใช้ “ทางลัดทางความคิดที่มองไม่เห็น” เช่น การคิดทักท้วงตัวเองเกี่ยวกับเรื่องความพร้อมในการทำงาน, สถิติการสื่อสาร, ความทะเยอทะยาน, ภาระหน้าที่ในครอบครัว, การให้ความสำคัญกับคนที่ “เสียงดังที่สุด” หรือแม้กระทั่งคำว่า “ความเป็นมืออาชีพ” สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นข้อสมมติฐานที่สามารถส่งผลกระทบต่อโอกาส ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเฉียบพลัน งานวิจัยจาก McKinsey & Company (2020) พบว่าพนักงานที่ร้อยละ 84 ระบุว่าตนเองเคยเผชิญกับการถูกเหยียดหรือลดทอนคุณค่าโดยไม่รู้ตัว ในที่ทำงาน ในขณะที่พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่ง จะมีความกระตือรือร้นและผูกพันกับองค์กรมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด.

การเป็นผู้หน้าที่เปิดรับความหลากหลาย ไม่ใช่เรื่องของความน่าเชื่อถือที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ หรือการนำทีมด้วยความหวังดีที่ว่า “พูดอะไรก็ได้” หากแต่เป็นเรื่องของการ “เลือกที่จะตั้งคำถามและไต่ถามมากกว่าการด่วนสรุปด้วยความมั่นใจ” ผู้จัดการที่ดีจะเปลี่ยนข้อสมมติฐานและการคิดไปเอง ให้กลายเป็นการตั้งคำถาม ความยืดหยุ่น และการให้เกียรติซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ



คู่มือสำหรับผู้  
จัดการ

## ตรวจสอบข้อสมมติฐานก่อนตัดสินใจ

หลีกเลี่ยงการมอบหมายโอกาสในการทำงาน โดยตัดสินใจจาก “ข้อจำกัดส่วนตัว” ของพนักงานที่เราคิดไปเอง แทนที่จะทบทวนเขาเองว่านี่เป็นพ่อแม่คนคงไม่สะดวกเดินทางไปที่งานต่างพื้นที่ หรือพนักงานระดับจูเนียร์ยังไม่พร้อมที่จะนำเสนองาน ให้เปลี่ยนเป็นการเอ่ยปากถามพวกเขาอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม

## ใช้ภาษาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

การปรับเปลี่ยนคำพูดเพียงเล็กน้อยสร้างความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ได้ คำถามที่ว่า “มีอะไรที่เราจะสนับสนุนเพื่อให้คุณทำงานนี้ได้สำเร็จไหม?” ให้ความรู้สึกที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากคำว่า “คุณไหวกับงานนี้หรือเปล่า?” การใช้ภาษาที่เปิดรับและให้เกียรติจะช่วยสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ” โดยไม่ทำให้การสนทนาถูกเป็นทางรอนธิดหรือต้องระแวดระวังมากขึ้นไป

## สร้างความยืดหยุ่นให้เป็นมาตรฐานของทีม

สำหรับทีมในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC) ที่ทำงานข้ามพื้นที่และข้ามวัฒนธรรม ความยืดหยุ่นมักเป็นเส้นแบ่งระหว่าง “ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง” กับ “การเพิกเฉยเฉยๆ” ผู้จัดการควรสลับสับเปลี่ยนเวลาประชุมให้ยืดหยุ่นกับทุกเขตเวลา ให้ความสำคัญกับวันหยุดทางศาสนาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และหลีกเลี่ยงการให้รางวัลหรือชื่นชมเฉพาะคนที่แสดงความคิดเห็นโดยไม่จับต้นตอต้นเท่านั้น

แสดงออกถึงการเป็นพันธมิตร  
ที่พร้อมสนับสนุนอย่างชัดเจน

การเป็นพันธมิตรที่พร้อมสนับสนุนกลุ่มคนที่หลากหลาย ไม่ใช่การแสดงละครฉากใหญ่เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กร หากแต่คือการมองที่สิ่งเล็กๆ น้อยๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การช่วยพูดแทรกเพื่อดึงบทสนทนากลับมาเมื่อมีคนโดนขจัดขั้วและในที่ประชุม การให้เครดิตเจ้าของไอเดียอย่างถูกต้องแม่นยำ และการกล้าที่จะตั้งคำถามเมื่อเห็นอคติเกิดขึ้นในที่

สิ่งที่ควรทำ และ ไม่ควรทำ  
สำหรับผู้จัดการ

## สิ่งที่ควรทำ

- เอ่ยปากถาม ดึงว่าทักท้วงตัวเอง
- เปิดกว้างและสนับสนุนสไตล์การสื่อสารที่หลากหลาย
- ทำให้ความยืดหยุ่นเป็นเรื่องปกติในที่ โดยไม่มองว่าเป็นเรื่องเขินอาย
- เปิดโอกาสและเชื้อเชิญคนที่เขินอายกว่าให้เข้ามามีส่วนร่วมในบทสนทนา

## สิ่งที่ไม่ควรทำ

- อย่าคาดหวังให้พนักงานที่เป็นกลุ่มน้อยต้องมาคอยให้ความรู้เรื่องความหลากหลายแก่คนอื่น ๆ
- อย่าให้รางวัลกับคนนั่งประจำโต๊ะได้แต่ไม่เอาใจจดใจมาด้วย มากกว่าผลลัพธ์ของงาน
- อย่าใช้บุคคลที่ขึ้นอยู่กับรากฐานของชาติ เพาะรวม
- อย่ามองว่าเรื่อง DEI (ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับร่วมกัน) เป็นหน้าที่ของฝ่าย HR เท่านั้น



รายงานจาก Deloitte Insights (2016) ระบุว่า ผู้นำที่เปิดรับความหลากหลายจะแสดงออกถึง ความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมุ่งมั่นในการทำความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว สติสการนำทีมแบบนี้จะสร้างสิ่งที่มีพลังมหาศาลขึ้น นั่นคือการสร้างทีมที่พนักงานจะใช้พลังงานแปลกในการสวมหน้ากากเพื่อปิดกั้นตัวตน และหันมาทุ่มเทพลังงานส่วนใหญ่ไปกับการสร้างสรรคผลผลิตที่มีคุณค่าให้ทีมองค์กรอย่างแท้จริง

อนาคตของการเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC) จะไม่ใช่พื้นที่สำหรับผู้จัดการที่รอบรู้และมีคำตอบให้ทุกเรื่อง หากแต่จะเป็นของผู้ที่นำ “พร้อมจะรับฟัง... ก่อนที่จะด่วนตัดสินใจหรือตีปาดยุติตราใด”



Sonia Hillary

ที่ปรึกษาฝ่ายไอทีอาวุโส มริคัสสัน และ-ความเป็นเลิศ, ซิงแนมไดนามิก ประสิทธิภาพเอเชียแปซิฟิก (APAC)

References:  
 • McKinsey & Company. (2020). Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>  
 • Deloitte Insights. (2016). Six signature traits of inclusive leadership. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>



# จากพันธมิตรสู่ การลงมือทำในทุก ๆ วัน

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ฉันได้ดูภาพยนตร์เรื่อง Devil Wears Prada 2 ในฉากการประชุมกัน เลขาของบริษัทได้เตือนเธอให้หลีกเลี่ยงการใช้คำบางคำที่อาจถูกมองในแง่ลบตามหลักการของ DEI (ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับร่วมกัน) จากเหล่านั้นทำให้ฉันกลับมาคิดทบทวนว่า ฉันคือแนวทางที่ถูกต้องจริง ๆ หรือไม่ในการหยิบยกประเด็นต่าง ๆ ขึ้นมาพูดคุยในที่ทำงาน? แนวทางที่ผู้คนต้องคอยระแวดระวังจนเกินเหตุกับการใช้คำพูด การอธิบายสถานการณ์บางอย่าง หรือแม้กระทั่งการยกปัญหาขึ้นมาพูด เพราะกลัวว่าจะไปทำให้คนอื่นไม่พอใจ แต่การที่เช่นนี้ เรากำลังปกป้องสิทธิ์ของกลุ่มคนกลุ่มน้อยจริง ๆ หรือเราแค่กำลังทำไปเพื่อให้ "ติ๊กถูกผ่านเกณฑ์" (Ticking the box) ตามนโยบาย DEI เท่านั้น?

วัฒนธรรมที่เปิดรับความหลากหลายไม่ได้สร้างขึ้นเพียงแค่ผ่านนโยบาย DEI เท่านั้น หากแต่เป็นผลพลอยมาจากการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอที่ทำให้คุณรู้สึกปลอดภัย รู้สึกว่าตนเองมีตัวตน และได้รับการสนับสนุน สามารถของการเป็นพันธมิตรที่พร้อมสนับสนุน (The three phases of allyship) ได้ระบุไว้ว่า ชั้นแรกเริ่มต้นด้วย "ความตระหนักรู้" (Awareness) นั่นคือการรู้เท่าทันอคติและสิทธิพิเศษของตนเองอย่างลึกซึ้ง รวมถึงการมองเห็นความไม่เท่าเทียมที่มีอยู่ในกลุ่มหรือในบริษัท ชั้นที่สองเรียกว่าการก่อให้เกิด "การลงมือทำ" (Action) คือการใช้พื้นที่หรือบทบาทที่เราใช้ในการส่งเสริมเพื่อต่อต้านการเลือกปฏิบัติ และขั้นที่สามคือ "การผสมรวมเข้าด้วยกัน" (Integration) เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมแห่งการเปิดรับความหลากหลายให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งสะท้อนคิดถึงการกระทำและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในที่ทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าเรากำลังเป็นรูปทุกมุมอย่างแท้จริงและจากใจจริง ซึ่งในบทความนี้ ฉันจะมุ่งเน้นไปที่ขั้นตอนที่สองเป็นหลัก.

เราสามารถขับเคลื่อนใน "ขั้นของการลงมือทำ" (Action stage) ได้ ผ่านโมเดลการเป็นพันธมิตรแบบ "3S".

## มองให้เห็น

### สถานการณ์

- ▶ ชะลอความเร็วลงสักนิด และคอยสังเกตสัญญาณของการกีดกันหรือการไม่ยอมรับร่วมกันในสถานการณ์ทั่วไปทุก ๆ วัน:
  - อนุมัติโครงการโดยพูดแทรกหรือขัดจังหวะอยู่บ่อย ๆ ในขณะที่กำลังพูดเห็นของเขา/เธอไม่มีความสำคัญบ้างไหม?
  - อนุมัติร่วมงานกับใครสักคนในทีมที่กำลังโดนเพิกเฉย หรือโดนกีดกันออกนอกสมมติฐานไหม?
  - อนุมัติลูกค้าหรือคำพูดไหนที่กำลังสร้างความอึดอัดใจให้แก่คนอื่น แม้ว่าผู้พูดจะไม่ได้ตั้งใจก็ตามใช่หรือไม่?
  - องค์กรมีการคิดที่กีดกันไปเองเกี่ยวกับภาระหน้าที่ในการดูแลครอบครัว, เพศสภาพ, ชตาพันธุ์, ภูมิหลัง หรือความสามารถของใครบางคนอยู่หรือไม่?

## สื่อสาร

### อย่างมีจุดมุ่งหมาย

- ก้าวเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ เพราะไม่ว่าการกระทำของคุณจะเล็กน้อยเพียงใด มันก็ยังมีคุณค่าเสมอ
- ▶ พูดทักท้วงเมื่อมีคนโดยขัดจังหวะ: เช่น "จิบ/ผมคิดว่าเมื่อสักครู่เขา/เธอยังพูดไม่จบนะครับ/ค่ะ เราลองฟังเขา/เธอให้จบก่อนดีกว่า"
  - ▶ ดึงทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในบทสนทนาอยู่เสมอ: ด้วยการใช้วลีว่า "คุณมีความคิดเห็นอย่างไรกับเรื่องนี้บ้าง?"
  - ▶ ช่วยเตือนเตือนผู้ที่ด่วนสรุปหรือคิดไปเองและสนับสนุนให้พวกเขาตรวจสอบข้อมูล: โดยเตือนตัวเองเสมอว่า หากมีข้อสงสัยให้ถามเพื่อความชัดเจนจะดีกว่า
- พึงระลึกไว้เสมอว่า นี่ไม่ใช่แนวทางเพื่อการเผชิญหน้าหรือทะเลาะเบาะแว้ง แต่คือการแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและนับถือ (Assertive) เมื่อคุณสังเกตเห็นพฤติกรรมที่มีการกีดกันเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจในตัวผู้แนะนำและความรู้สึกลดภัยจากการลงมือทำแก่ทุกคนในทีม

## สนับสนุน

### อย่างสม่ำเสมอ

- บทบาทของการเป็นพันธมิตรจะกระทบพลังที่ยั่งยืน เมื่อเราแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ
- ▶ ให้เครดิตและชื่นชมบุคคลนั้นอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะ ในเรื่องที่เป็นผลงานหรือความคิดความชอบของพวกเขา
  - ▶ เข้าไปสอบถามเป็นการส่วนตัว เมื่อคุณสังเกตเห็นว่าอาจจะมีปัญหาหรือสัญญาณความไม่สบายใจเกิดขึ้น
  - ▶ เป็นกระบอกเสียงและเป็นผู้สนับสนุนให้แก่พวกเขา ในพื้นที่หรือการประชุมที่พวกเขาไม่ได้มีโอกาสเข้าร่วม
  - ▶ สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อปกป้องเวลาของครอบครัวและสุขภาพที่ดีของพวกเขา
- แนวทางปฏิบัติเหล่านี้จะช่วยยกระดับการเป็นพันธมิตร จากการเป็นเพียงแค่สัญลักษณ์หรือแนวคิดลอย ๆ ให้กลายเป็นระบบที่ชัดเจนและใช้ได้จริงในองค์กร.

Sharmini Karim  
กรรมการผู้จัดการ ปรึกษาและโค้ชด้าน HR  
สิงคโปร์ ฮ่องกง และเวียดนาม





หลังจากงานสัปดาห์ที่ต้องเข้าประชุมอย่างมาราธอนไม่เว้นแต่ละวัน และต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะช่วยให้คุณกลับมามีพลังอีกครั้งคืออะไร?

ในฐานะที่ตัวเองเป็นคนประเภทอินโทรเวิร์ต (Introvert) ซึ่งช่วยฟื้นฟูพลังงานของจนได้ดีที่สุดคือ การได้อยู่เงียบ ๆ คนเดียวโดยไม่มีใครมารบกวน แต่เพื่อนสนิทของฉันคนหนึ่งกลับตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง สิ่งที่จะช่วยเติมพลังให้เธอคือ "การได้เชื่อมโยงกับผู้คน" เธอจะรู้สึกกระปรี้กระเปร่าขึ้นมาทันทีหลังจากได้ไปกินข้าวกับเพื่อน ๆ ได้ร่วมทำกิจกรรมสนุก ๆ หรือแค่ได้เอาตัวเองไปอยู่ท่ามกลางผู้คน นั่นคือวิธีที่เธอใช้ปลดปล่อยความตึงเครียดและทำให้รู้สึกเบาสบายขึ้น

เรามักจะได้ยินคำแนะนำเกี่ยวกับการดูแลตัวเอง (Self-care) อยู่น้อย ๆ เช่น การนอนหลับให้มากขึ้น, การหยุดพักสายตา, การไปเที่ยวพักผ่อน, การออกกำลังกาย หรือการฝึกเจริญสติ เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเคล็ดลับที่ดีมาก เพียงแต่ว่า "การพักผ่อนและการฟื้นฟูร่างกายนั้นเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลอย่างยิ่ง".

บุคลิกภาพ ภาระหน้าที่ และสิ่งที่เราต้องเผชิญในแต่ละวัน ล้วนส่งผลต่อรูปแบบการฟื้นฟูพลังงานที่แตกต่างกันไป คนเป็นพ่อแม่ก็ต้องคอยดูแลลูกเล็ก ๆ หรือต้องดูแลพ่อแม่ที่แก่ชรา อาจต้องการเพียงแค่ "ช่วงเวลาสั้น ๆ" ที่พวกเขาไม่ต้องคอยแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของใคร ส่วนคนที่ต้องจำกักร้านสุขภาพ ต้องรับมือกับอาการล่าเรื้อรัง หรือมีพลังงานที่จำกัดโดยที่คนอื่นอาจมองไม่เห็น ก็อาจจำเป็นต้องพักผ่อนมากขึ้น ๆ ให้น้อยขึ้นตลอดทั้งวัน แทนที่จะต้องนั่งประชุมติดต่อกันยาว ๆ หรือต้องแบกรับความกดดันจากการถูกคาดหวังให้ "ดูแลนายพร้อมตัวต่อได้ตลอดเวลา".

นั่นคือเหตุผลว่าทำไมคำแนะนำแบบกว้าง ๆ ทั่วไป จึงไม่ได้ตอบโจทย์หรือเข้ากับชีวิตของคุณเสมอไป ก่อนที่คุณจะตัดสินใจว่าสิ่งไหนจะช่วยให้คุณได้ สิ่งที่จะสำคัญยิ่งกว่าก็คือการทำความเข้าใจก่อนว่า "อะไรกันแน่ที่กำลังสูบพลังของคุณไป" เมื่อเราเข้าใจสาเหตุนี้แล้ว การฟื้นฟูร่างกายและจิตใจก็จะตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น.

ถ้าอย่างนั้น มีอะไรที่เราสามารถปรับเปลี่ยนให้ต่างไปจากเดิมได้บ้าง?

### 1. ชัดเจนกับตัวเองให้มากขึ้นว่าอะไรคือสิ่งที่สูบพลังคุณไปจริง ๆ

ดร. ซอนดรา ดาลตัน-สมิธ (Dr. Saundra Dalton-Smith) ได้ให้ข้อคิดที่ช่วยเตือนสติได้เป็นอย่างดีในหนังสือของเธอที่ชื่อว่า Sacred Rest ว่า "การพักผ่อนนั้นมีความหมายที่กว้างกว่าแค่การนอนหลับ" กรอบความคิดของเธอได้อธิบายถึงความเหนื่อยล้าในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง ความล้าทางร่างกาย, ทางจิตใจ, ทางอารมณ์, ทางสังคม, ทางประสาทสัมผัส, ทางความคิดสร้างสรรค์ และทางจิตวิญญาณ ซึ่งก็คือเหตุผลว่าทำไมแค่การ "หยุดพักผ่อน" ทั่วไป ถึงไม่ได้ทำให้เรารู้สึกกระปรี้กระเปร่าขึ้นมาเสมอไป

ตัวอย่างเช่น หากคุณรู้สึกเหนื่อยล้าแม้ว่าจะได้พักผ่อนแล้วก็ตาม แต่กลับรู้สึกวุ่นวายที่ก้าวอยู่นิ่งขยับขยับไปมา ซ้ำๆ ซักอย่าง หรือไม่ได้เชื่อมโยงกับสิ่งที่มีคุณค่าต่อคุณเลย ความเหนื่อยล้านี้มักเกิดจาก "ภาวะหมดพลังทางจิตวิญญาณ" ไม่ใช่ทางร่างกาย ดังนั้น สิ่งที่คุณต้องการอาจไม่ใช่การนอนหลับที่มากขึ้น แต่คือการให้เวลาตัวเองได้กลับไปเชื่อมโยงกับความหมาย เป้าหมาย หรือเหตุผลหลัก (The bigger "why") ว่าคุณกำลังนี้ไปเพื่ออะไร

ยิ่งเราให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่สูบพลังเราไปมากเท่าไร เราก็ยิ่งสามารถฟื้นฟูร่างกายและจิตใจได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

### 2. รู้เท่าทันตัวเองเมื่อความรู้สึกผิดเริ่มเข้ามาครอบงำ

พวกเราหลายคนมักจะแสดงความอ่อนโยนมากขึ้นเมื่อต้องทำงานที่บ้าน (Work from home) รับผิดชอบต่อคนในทันที หรือตอบตกลงรับงานทั้ง ๆ ที่ตัวเองหมดพลังไปแล้ว เพียงเพราะเรากลัวว่าคนอื่นจะมองเราอย่างไร ความกดดันในลักษณะนี้สามารถสูบพลังเราได้อย่างมหาศาลในแบบของมันเอง การรู้เท่าทันตัวเองในช่วงช่วงเหล่านี้มักเป็นก้าวแรกในการเปลี่ยนพฤติกรรมเดิม ๆ จากนั้นลองถามตัวเองว่า "สิ่งนี้จำเป็นจริง ๆ หรือมันแค่กำลังเข้าไปเพราะความรู้สึกผิดกันแน่?" ในบางครั้ง ทางเลือกที่ดีต่อสุขภาพมากกว่าคือการอนุญาตให้ตัวเองได้วางเดิณออกมาพักบ้าง เลือกที่จะตอบขอความช่วยเหลือ หรือแค่เลือกที่จะพักผ่อนโดยไม่จำเป็นต้องหาเหตุผลมาอ้างเพื่อสร้างความชอบธรรมให้ตัวเอง

### 3. ปกป้องช่วงเวลานั้นให้เล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อนที่ความเหนื่อยล้าจะสะสมจนเกินแก้

การฟื้นฟูร่างกายและจิตใจไปบ้างเป็นครั้งเป็นครั้งเป็นเรื่องใหญ่เสมอไป การไปเที่ยวพักผ่อนบ่อย ๆ อาจช่วยให้จิตใจ และสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันขึ้นคือ "นิสัยเล็ก ๆ น้อย ๆ" ที่เราทำอย่างสม่ำเสมอ การสร้างพื้นที่ให้ตัวเองได้หายใจหายคอระหว่างการประชุม, การลุกไปทานข้าวเที่ยงให้ห่างจากหน้าจอคอมพิวเตอร์, การเดินออกไปสูดอากาศข้างนอกสัก 15 นาที หรือการกำหนดเวลาเลิกงานและปิดคอมพิวเตอร์ให้ชัดเจนขึ้น สิ่งเหล่านี้สามารถช่วยป้องกันไม่ให้เราต้องสู่ภาวะหมดพลังด้วยซ้ำ และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การเลือกวิธีการที่ตอบโจทย์และเหมาะสมกับตัวคุณเองมากที่สุด

### 4. หากคุณเป็นผู้ที่มัก จงระวังส่งสัญญาณที่คุณแสดงออกโดยไม่รู้ตัว

วัฒนธรรมในที่ทำงานมักถูกสร้างขึ้นจากพฤติกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ในทุก ๆ วัน คุณอาจจะส่งอิเมจลบตึงเครียดเพียงเพราะมันเป็นช่วงเวลาที่คุณสมองแล่นและทำงานได้ดีที่สุด แต่ที่ของคุณอาจจะตีความสิ่งนี้ว่า "ฉันต้องแสดงความอ่อนโยนในด้วยเหมือนกับ" การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเล็ก ๆ เช่น การใช้ฟังก์ชัน "ตั้งเวลาส่งอีเมล", การปกป้องช่วงเวลาที่ต้องใช้สมาธิสูง หรือการแสดงให้เห็นถึงการทำงานและการใช้ชีวิตที่เหมาะสมอย่างเปิดเผย สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่กว่าที่เราคิด

ท้ายที่สุดแล้ว "การฟื้นฟูพลังงานเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล" ซึ่งส่งผลเราไปอาจไม่ใช่เรื่องที่น่าเห็นใจได้ชัดเจนเสมอไป และสิ่งที่ช่วยให้เรากลับมาพลังอีกครั้งก็อาจมีหน้าที่ที่ไม่เหมือนกันสำหรับทุกคน บางที ส่วนหนึ่งของของการสร้างสถานที่ที่เปิดรับความหลากหลายและเท่าเทียม (Inclusive workplace) อาจเป็นการร่วมกันสร้างพื้นที่ว่างเพิ่มขึ้นอีกนิด เพื่อรองรับความแตกต่างเหล่านี้ขึ้นของกันและกัน

References: Dalton-Smith, S. (2017). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity. FaithWords.

# การพักผ่อน LOOKS DIFFERENT FOR EVERYONE



**Xin Yuan Low**  
ผู้อำนวยการฝ่ายโซลูชัน  
นวัตกรรม และความเป็นเลิศ, อี  
แมเนจเม้นต์ประจำภูมิภาคเอเชีย  
แปซิฟิก (APAC)

# จะเกิดอะไรขึ้นหลังจากที่เดือน

## แห่งความภาคภูมิใจ สิ้นสุดลง...



เทศกาล Pride Month มักจะนำมาซึ่งการแสดงออกถึงการสนับสนุนที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนโลโก้บริษัทเป็นสีรุ้ง, การจัดแคมเปญภายในองค์กร, การโพสต์ข้อความผ่านสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงการจัดกิจกรรมเฉลิมฉลองต่าง ๆ ความพยายามเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญ เพราะช่วยสร้างความตระหนักและเพิ่มการมองเห็นให้แก่สังคม แต่หลังจากที่เดือน Pride Month สิ้นสุดลง องค์กรต่าง ๆ ควรกระตุ้นเตือนและตั้งคำถามกับตัวเองอย่างซื่อสัตย์ว่า “จะเกิดอะไรขึ้นต่อจากนี้?”

ในหลาย ๆ องค์กร ชั้นเคลือบเรื่อง DEI (ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับร่วมกัน) มักจะตื่นตัวขึ้นมาเฉพาะในช่วงเดือนแห่งการสร้างความตระหนักอยู่บ้างเดือนเท่านั้น ทว่าความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับร่วมกันอย่างยั่งยืน ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่จากการเฉลิมฉลองหรือการสนับสนุนเชิงสัญลักษณ์เท่านั้น แต่ “การเปิดรับอย่างแท้จริง” จะสะท้อนผ่านประสบการณ์ในที่ทำงานทุก ๆ วันของพนักงาน ว่าพวกเขาได้รับการเคารพ มีพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ได้รับการรับฟัง และได้รับการยอมรับในสิ่งที่พวกเขาเป็นจริง ๆ หรือไม่.

จากประสบการณ์ของเราในการทำงานร่วมกับผู้นำและองค์กรต่าง ๆ พบว่า บริษัทที่มีภาพพร้อมและเติบโตด้าน DEI ในระดับที่สูงกว่า มักจะปฏิบัติกับเรื่องการยอมรับและความเท่าเทียมเสมือนเป็น “ส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร” ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความคิดริเริ่มของฝ่าย HR หรือเป็นแค่แคมเปญประจำปีเท่านั้น โดยเรื่องนี้จะถูกหลอมรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำ การสื่อสาร การตัดสินใจ และแนวปฏิบัติในการดูแลบุคลากรในทุก ๆ วัน.

ตัวอย่างเช่น องค์กรต่าง ๆ อาจจะร่วมเฉลิมฉลองกับพนักงานกลุ่ม LGBTQ+ ในช่วง Pride Month แต่การยอมรับร่วมกันอย่างยั่งยืนนั้น หมายถึงการมองเห็นลึกลงไปถึงตัวนโยบาย, แนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากร, การมีตัวแทนของกลุ่มคนหลากหลายในระดับผู้นำ,

สวัสดิการพนักงาน และวัฒนธรรมในที่ทำงานตลอดทั้งปี นอกจากนี้ ผู้นำยังจำเป็นต้องมีศักยภาพและความมั่นใจในการรับมือกับชนบทที่นำข้อโต้แย้ง, อคติที่แฝงอยู่โดยไม่รู้ตัว รวมถึงการเหยียดหยามเล็ก ๆ น้อย ๆ ด้วยวิธีที่เห็นแก่ตัวและเคารพในความเป็นมนุษย์.

อีกประเด็นประเด็นสำคัญคือ งานสร้างการยอมรับและความเท่าเทียมไม่ได้เป็นเรื่องที่มองเห็นได้ชัดเจนเสมอไป ในบางครั้ง มันแฝงตัวอยู่ในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ในทุก ๆ วัน เช่น ใครคือผู้ที่ได้รับโอกาส? ความคิดเห็นของใครที่ได้รับการรับฟังในระหว่างการประชุม? พนักงานสามารถพูดคุยอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องกลัวว่าจะโดนตัดสินได้หรือไม่? หรือผู้คนยังรู้สึกว้าพวกเขาจำเป็นต้องซ่อนตัวตนบางส่วนเอาไว้เพียงเพื่อให้เข้ากันกับคนอื่น?

พนักงานในยุคปัจจุบันกำลังให้ความสำคัญและจับตามองเรื่องเหล่านี้อย่างใกล้ชิด พวกเขาไม่ได้ดูแค่สิ่งที่องค์กรป่าวประกาศออกสู่ภายนอกเท่านั้น แต่ยังมองว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นตรงกันสิ่งที่พูดจริง ๆ หรือไม่ ซึ่งเมื่อมีการปฏิบัติเรื่องการยอมรับและความเท่าเทียมอย่างสม่ำเสมอ พนักงานก็จะมีแนวโน้มที่จะเกิดความไว้วางใจ มีความรู้สึกผูกพัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และพร้อมทุ่มเทให้กันงานมากขึ้น.

เทศกาล Pride Month สามารถเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความหมายได้ แต่การสร้างการยอมรับและความเท่าเทียมในระยะยาวนั้น เกิดขึ้นในเดือนต่อ ๆ มาหลังจากที่แคมเปญเหล่านี้จบลงไปแล้ว เพราะ DEI ที่ยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่อง การที่ผู้นำรับไปเป็นผลลัพธ์ของตนเอง และความมุ่งมั่นที่จะก้าวข้ามผ่านเพียงแค่การแสดงผลออกเชิงสัญลักษณ์ ไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง.

### คำถามชวนคิด

- มีกิจกรรมหรือความพยายามในการสร้างการยอมรับและความเท่าเทียมเรื่องใดบ้าง ที่ยังคงดำเนินต่อไปในองค์กรของคุณ หลังจากแคมเปญสร้างความตระหนักจบบ้างแล้ว?
- พนักงานจากภูมิหลังที่หลากหลาย รู้สึกถึงความปลอดภัยทางจิตใจ
- องค์กรมีแนวทางอย่างไรในการสนับสนุน หรือกำหนดให้ผู้นำต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อการแสดงพฤติกรรมที่เปิดรับความหลากหลาย?
- เรื่อง DEI เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในที่ทำงานทุก ๆ วัน หรือจะมองเห็นได้ชัดเจนเฉพาะในช่วงที่มีกิจกรรมและงานเฉลิมฉลองพิเศษเท่านั้น?



**Shalini Gunarajan**  
ปรึกษาอาวุโส ชีวเคมีในภาค  
ประเทศมาเลเซีย