



ฉบับที่ 266 – กันยายน 2026

เคมีแห่งสถานที่ทำงานที่ ยอดเยี่ยม



<https://www.myhdspace.com/>

💡 Read September issue of **INFLUENCER**:
“An Outlook on Leadership & Change” on the go! 🍷

SCAN TO READ



สารบัญ:

1

ประสิทธิผลส่วนบุคคล

การสร้างอิทธิพลผ่านความไว้วางใจ

โดย ชิน หยวน โลว์ – ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมโซลูชันและความเป็นเลิศ

2

ประสิทธิผลของทีม

ทีมที่ผู้คนกล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็น

โดย ซาลินี กุนารัจน์ – ที่ปรึกษาอาวุโส, ฮิวแมนไดนามิค ประเทศมาเลเซีย

3

ประสิทธิผลขององค์กร

การยอมรับและชมเชยคือตัวเร่งปฏิกิริยาแห่งสร้างแรงจูงใจ

โดย โรอัน ปีเตอร์ – ที่ปรึกษา, ฮิวแมนไดนามิค ประเทศอินเดีย

4

มุมมองภาพและสภาวะ

การปกป้องความสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่เครียด

โดย คาร์สัน หว่อง – ที่ปรึกษา, ฮิวแมนไดนามิค ออสเตรเลีย

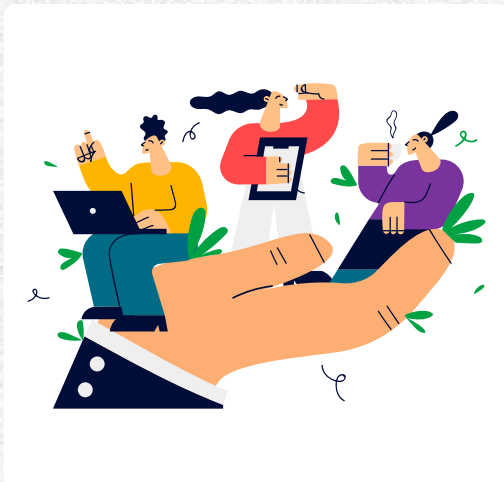
5

มุมมองภาวะผู้นำ

การนำทีมผ่านช่วงเวลาในชีวิตประจำวัน

โดย ซูฟิยา ซูฮาอิล – ผู้จัดการระดับภูมิภาค, ฮิวแมนไดนามิค ประเทศอินเดีย

ประสิทธิพลส่วนบุคคล การสร้างอิทธิพล ผ่านความไว้วางใจ



ครั้งหนึ่งผมเคยได้ยินประโยคที่ว่า “ความสามารถที่ไร้ซึ่งการมองเห็น ถือเป็นความบกพร่องอย่างหนึ่ง” คำพูดนี้ยังคงติดอยู่ในใจผมเสมอมา คุณอาจจะเก่งในสิ่งที่ทำมาก ๆ แต่ถ้าผู้คนไม่รู้ว่าความสามารถอะไร คุณก็อาจถูกมองข้ามได้อยู่ดี ดังนั้น ใช่ว่า... การมองเห็นและความโดดเด่นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

กว่าการมองเห็นนั้นช่วยเราได้เพียงในระดับหนึ่งเท่านั้น ผู้คนอาจจะรู้จักคุณและรู้ว่าคุณเก่งเรื่องอะไร แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะไว้วางใจคุณ ให้คุณค่ากับความคิดเห็นของคุณ หรือรู้สึกสบายใจที่จะเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมากับคุณ

ลองนึกถึงคนที่มีอิทธิพลต่อคุณมากที่สุดในที่ทำงานดูสิครับ พวกเขาเป็นคนที่โดดเด่นและถูกมองเห็นมากที่สุดเสมอไปหรือเปล่า? คงไม่ใช่เลย บ่อยครั้งที่คนเหล่านั้นคือคนที่คุณไว้วางใจ คุณรู้ว่าคุณสามารถพูดคุยได้อย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องมาคอยระแวงเจตนาของพวกเขา คุณรู้ว่าพวกเขาจะทำอย่างเต็มที่และรักษาคำพูดในสิ่งที่จะทำ คุณให้คุณค่ากับสิ่งที่พวกเขาพูด และเมื่อพวกเขาต้องการการสนับสนุนจากคุณ คุณก็ยินดียิ่งที่จะเข้าไปช่วย

ผมคิดว่านั่นคือสิ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานบางรูปแบบดำเนินไปได้ด้วยดี มันมีความจำเป็นน้อยลงที่เราจะต้องคอยพิสูจน์ตัวเองหรือคอยควบคุมภาพลักษณ์ของตัวเองอยู่ตลอดเวลา เราต่างรู้ว่าควรรู้อะไรจากกันและกัน และรู้ว่าเราสามารถพึ่งพากันและกันได้

และจากสิ่งที่ผมได้พบเห็นมา ความไว้วางใจในลักษณะนี้มักจะถูกสร้างขึ้นด้วยวิธีที่เรียบง่าย



ใส่ใจผู้คนอย่างจริงจัง



เราทุกคนต่างก็มีสิ่งสำคัญที่ต้องทำและภารกิจที่พยายามทำให้สำเร็จ จึงเป็นเรื่องง่ายมากที่เราจะเริ่มบทสนทนาโดยมุ่งคิดถึงแต่ข้อมูลอัปเดตที่เราต้องการ คำถามที่เราอยากได้คำตอบ หรือภารกิจที่ต้องขับเคลื่อนให้คืบหน้า

แต่การที่เราใส่ใจและสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นในฝั่งของอีกคนด้วยนั้น จะสร้างความแตกต่างได้อย่างมาก พวกเขา กำลังพยายามทำอะไรให้สำเร็จ? อะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับพวกเขา? พวกเขา กำลังตื่นเต้นกับเรื่องไหน หรือกำลังเผชิญความยากลำบากในเรื่องใดอยู่?

สิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่าทุกบทสนทนาจะต้องกลายเป็นเรื่องส่วนตัวเสมอไป บางครั้งมันเป็นเพียงการรับฟังอย่างตั้งใจ การจดจำสิ่งที่เขาเคยเล่าให้ฟัง หรือการทักทายได้ถามในภายหลัง โดยทั่วไปแล้วผู้คนมักจะรับรู้ได้ว่าความสนใจนั้นมาจากความจริงใจ หรือเป็นเพียงบทสนทนาที่มุ่งเอาสิ่งที่เราต้องการจากพวกเขาเท่านั้น

เป็นคนที่ผู้อื่นสามารถพึ่งพาและไว้วางใจได้



ผมเห็นสิ่งนี้ได้ชัดเจนในทีมของผมเอง เวลาที่ผมทำงานแล้วมีเรื่องบางอย่างเกิดขึ้น เพื่อนร่วมงานมักจะเข้ามาช่วยดูแลจัดการให้ แทนที่จะปล่อยให้ทุกอย่างไว้รอผมกลับมาทำ และผมเองก็พร้อมจะทำแบบเดียวกันนั้นให้พวกเขาสินะ

ผมคิดว่าสิ่งนี้สะท้อนเรื่องความไว้วางใจได้ดีมาก งานไม่ได้หยุดชะงักเพียงเพราะใครคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ แต่มีความเข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องเอ่ยปากว่า พวกเราจะคอยดูแลกันและกันและช่วยเหลือกิจการงานเท่าที่ทำได้

การเป็นคนที่เชื่อถือได้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความไว้วางใจในระยะยาว หากคุณพูดว่าจะทำอะไร ก็จงทำตามนั้น หากแผนงานมีการเปลี่ยนแปลง ก็ควรแจ้งให้ผู้อื่นทราบ หากใครให้ความช่วยเหลือ ก็ควรรู้จักขอบคุณและให้เกียรติพวกเขา และหากคุณทำผิดพลาด ก็จงยอมรับมันด้วยความเต็มใจ เรื่องเหล่านี้อาจดูเป็นเพียงสิ่งเล็กน้อย แต่เมื่อเวลาผ่านไป สิ่งเหล่านี้แหละคือสิ่งที่ทำให้ผู้คนรู้ว่าพวกเขาสามารถพึ่งพาคุณได้เสมอ





Collaboration

เป็นคนที่ผู้อื่นสามารถเปิดเผยและซื่อสัตย์ด้วยได้

คนบางคนที่ผมไว้วางใจมากที่สุดในที่ทำงาน คือคนที่จะกล้าบอกเมื่อพวกเขาคิดเห็นแตกต่างออกไป และผมก็ให้คุณค่ากับสิ่งนั้นอย่างมาก

เมื่อความไว้วางใจมีไม่มากพอ เรามักจะคอยระมัดระวังตัวเป็นพิเศษ เราจะเก็บซ่อนความรู้สึก สงบปากสงบคำ หรือลดทอนสิ่งที่เราคิดจริง ๆ ลง เพียงเพราะเราไม่มั่นใจว่าอีกฝ่ายจะรู้สึกอย่างไร แต่บรรยากาศจะแตกต่างออกไปโดยสิ้นเชิงเมื่อมีความไว้วางใจกัน เราสามารถพูดคำว่า “ผมไม่เห็นด้วย” หรือแม้กระทั่ง “เรื่องนี้ผมทำผิดพลาดเอง” ได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าบทสนทนาที่ตึงเครียดเพียงครั้งเดียวจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งหมด มันเป็นเรื่องง่ายที่เราจะเข้ากันได้ดีในยามที่เราคิดเห็นตรงกัน แต่การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาต่อกัน และยังคงร่วมมือทำงานด้วยกันอย่างราบรื่นต่อไปได้หลังจากนั้นต่างหาก คือสิ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ในท้ายที่สุดแล้ว การมองเห็นและความโดดเด่นก็ยังคงมีความสำคัญ ผู้คนจำเป็นต้องรู้ว่าคุณสามารถทำอะไรได้บ้าง ทว่าการถูกมองเห็นเป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้น ความไว้วางใจที่เราสร้างขึ้นผ่านการทำงานร่วมกันต่างหาก ที่ทำให้ผู้คนเห็นคุณค่าในสิ่งที่คุณทุ่มเท รับผิดชอบในสิ่งที่คุณพูด และอยากจะร่วมงานกับคุณอีกซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งสิ่งนี้สร้างผลลัพธ์ที่ไปได้ไกลกว่าเพียงแค่การสร้างการมองเห็นเพียงอย่างเดียว



Xin Yuan Low

ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมโซลูชันและความเป็นเลิศ

ประสิทธิผลของทีม

ทีมที่ผู้คนกล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็น



คุณเคยถามคำถามในที่ประชุมแล้วเจอแต่ความเงียบไหมคะ? คุณอาจจะทวนคิดเอาเองว่าคงไม่มีใครมีข้อกังวล ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน และทีมมีความเข้าใจตรงกันแล้ว

ทว่าความเงียบไม่ได้แปลว่าเห็นด้วยเสมอไป บางครั้งมันหมายความว่าผู้คนกำลังประเมินว่า มันปลอดภัยพอหรือไม่ที่จะพูดสิ่งที่พวกเขาคิดจริง ๆ ออกมา

จากการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ ฉันสังเกตเห็นว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผยแทบจะไม่เกิดขึ้นเพียงเพราะผู้นำพูดว่า “ประตูห้องทำงานของฉันเปิดต้อนรับเสมอ” ผู้คนจะให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีใครสักคนกล้าพูดออกมา มากกว่า ผู้นำแสดงอาการปกป้องตัวเองเมื่อถูกท้าทายหรือไม่? ความคิดเห็นที่แตกต่างถูกนำมาพิจารณาหรือถูกปิดตกไปอย่างรวดเร็ว? คนเดิม ๆ ที่มั่นใจเป็นผู้พูดครอบงำทุกการหารือใช่ไหม? และเมื่อมีใครยอมรับความผิดพลาด ปฏิบัติวิธีแรกที่เกิดขึ้นคือความอยากรู้อยากเข้าใจ หรือการโยนความผิด?

ช่วงเวลาเล็ก ๆ เหล่านี้คือสิ่งที่สอนให้ทีมรู้ว่า สิ่งใดพูดแล้วปลอดภัย และสิ่งใดที่ไม่พูดออกมาเลยจะดีกว่า



ความปลอดภัยทางจิตวิทยาไม่ได้หมายถึงการที่ทุกคนต้องเห็นพ้องต้องกัน ทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตวิทยา ไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ผ่อนคลายสบาย ๆ เสมอไป ที่นั่นยังคงมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน มีการให้ข้อเสนอแนะที่ยากลำบาก และมีความสนทนาก่อนที่ท้าทายเกิดขึ้นได้

ข้อแตกต่างก็คือ ผู้คนสามารถพูดว่า “ฉันมองเรื่องนี้ต่างออกไป” “ฉันคิดว่าเราอาจกำลังมองข้ามบางอย่างไป” หรือ “ฉันทำผิดพลาดเอง” ได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าการพูดเช่นนั้นจะทำลายความน่าเชื่อถือหรือความสัมพันธ์ของตนเอง

เรื่องนี้มีความสำคัญเพราะทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการมากกว่าแค่ความร่วมมือ พวกเขาต้องการการถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ เมื่อผู้คนสามารถตั้งคำถามกับข้อสันนิษฐานเดิม ๆ และยกข้อกังวลขึ้นมาได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ ทีมก็มีแนวโน้มที่จะพบปัญหาได้ก่อนที่จะมันจะขยายกลายเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้น



ผู้นำจำเป็นต้องใส่ใจด้วยว่า เสียงของใครบ้างกำลังถูกรับฟัง

สมาชิกในทีมที่เป็นคนเงียบ ๆ อาจมีความคิดเห็นที่มีคุณค่า แต่ต้องการพื้นที่มากกว่าในการเข้าร่วมบทสนทนา แทนที่จะถามว่า “ใครมีความคิดเห็นอะไรไหม?” แล้วเว้นจังหวะรอเพียง 3 วินาที ให้ลองเปลี่ยนเป็น: “เราได้ฟังมุมมองมาบ้างแล้ว มีอะไรที่เราอาจกำลังมองข้ามไปหรือเปล่า?” หรือลองเชิญคนที่ยังไม่ได้พูดให้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยไม่ทำให้พวกเขารู้สึกกดดันหรือลำบากใจ

การสำรวจภาวะผู้นำแบบรวดเร็ว

ก่อนการประชุมทีมครั้งถัดไปของคุณ ลองถามตัวเอง ด้วยคำถามเหล่านี้:

- ฉันรับฟังอย่างถี่ถ้วนเต็มที่ก่อนที่จะตอบกลับความคิดเห็นที่แตกต่างหรือไม่?
- ฉันเปิดโอกาสและสร้างพื้นที่ให้กับเสียงของคนที่เงียบกว่าอย่างตั้งใจหรือไม่?
- ฉันตั้งคำถามที่เชื่อเชิญให้เห็นต่าง ไม่ใช่เพียงแค่ต้องการคำตอบที่เห็นด้วยหรือไม่?
- เมื่อมีคนยกปัญหาขึ้นมา พูดคุย ฉันเริ่มต้นด้วยความอยากรู้อยากเข้าใจ ก่อนที่จะเข้าไปแก้ไขคัดค้านหรือไม่?
- ผู้คนสามารถยอมรับความผิดพลาดโดยไม่ต้องรู้สึกอับอายหรือถูกกล่าวโทษได้หรือไม่?
- ฉันกล่าวขอบคุณผู้คนที่ยกประเด็นที่ยากลำบากขึ้นมา แม้ในยามที่ฉันจะไม่เห็นด้วยกับพวกเขาก็ตามหรือไม่?
- ฉันกำลังแสดงออกถึงความเปิดกว้างเป็นแบบอย่าง ด้วยการยอมรับเมื่อตนเองไม่รู้ ต้องการความช่วยเหลือ หรือเมื่อเปลี่ยนใจหรือไม่?

ท้ายที่สุดแล้ว ผู้นำไม่สามารถเรียกร้องหรือบังคับให้เกิดการสื่อสารอย่างจริงใจได้ แต่ผู้นำคือผู้สร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดสิ่งนั้นขึ้น และในบางครั้ง ดัชนีวัดประสิทธิภาพของทีมที่ดีที่สุด อาจไม่ใช่ความเร็วในการเห็นพ้องต้องกันของทุกคน แต่คือผู้คนที่รู้สึกปลอดภัยมากเพียงใดที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง



By Shalini Gunarajan

ที่ปรึกษาอาวุโส, ฮิวแมนไดนามิก
ประเทศมาเลเซีย

ประสิทธิผลขององค์กร

การยอมรับและชมเชย คือตัวเร่งปฏิกิริยาแห่ง แรงจูงใจ



ในหลายองค์กร ความท้าทายไม่ได้อยู่ที่การขาดแคลนแรงจูงใจ แต่อยู่ที่ว่าผู้คนรู้สึกว่าคุณได้รับการมองเห็น มีคุณค่า และได้รับการยอมรับหรือไม่

ผู้คนที่ทำงานหนัก คอยแก้ปัญหาอย่างเจียว ๆ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และแบกรับความรับผิดชอบที่ไม่ถูกมองเห็น แต่กลับแทบไม่ได้ยินคำให้กำลังใจใด ๆ จนกระทั่งมีบางอย่างผิดพลาดเกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป ความเจียว นั้นได้ส่งสัญญาณบางอย่างออกไปว่า “ความทุ่มเทคือสิ่งที่ถูกคาดหวังไว้แล้ว แต่ไม่จำเป็นต้องให้คุณค่า”

การยอมรับชมเชยมักถูกมองว่าเป็นรางวัลที่ทำให้หลังจากเห็นผลงาน แต่บทบาทที่ลึกซึ้งกว่านั้นคือการช่วยรักษา และประคองผลงานให้อยู่ในระดับที่ได้อย่างต่อเนื่อง มันคือรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารที่บอกกับผู้คนว่า “ความพยายามของคุณถูกมองเห็น ผลงานของคุณมีความหมาย และคุณคือส่วนหนึ่งของทีมนี้” แรงจูงใจไม่ได้ถูกหล่อเลี้ยงด้วยเป้าหมายหรือคำตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกิดจากการที่ผู้คนสามารถเชื่อมโยงงานของตนเข้ากับความหมายและผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วย

งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนความสัมพันธ์นี้ งานศึกษาเชิงสำรวจระยะยาวโดย Gallup และ Workhuman ซึ่งติดตามพนักงานจำนวน 3,447 คน พบว่า พนักงานที่ได้รับการยอมรับชมเชยเป็นอย่างดีมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรน้อยลงถึง 45% เมื่อติดตามผลในอีก 2 ปีต่อมา (Gallup & Workhuman, 2024) นอกจากนี้ ในการทดลองภาคสนามกับคนทำงานมากกว่า 300 คน พบว่า การชื่นชมต่อสาธารณะโดยไม่คาดคิด ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยข้อมูลระยะสั้นในเวลาต่อมาได้อย่างมีนัยสำคัญ (Bradler et al., 2016) ดังนั้น การยอมรับชมเชยจึงเป็นมากกว่าแค่การสร้างขวัญและกำลังใจ หากนำมาใช้อย่างมีเชิงยุทธศาสตร์ จะสามารถส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน การรักษานวัตกรรมให้อยู่กับองค์กร และเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



คุณภาพของการชื่นชมและยอมรับในตัวคนทำงานนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง คำพูดอย่าง “ทำได้ดีมาก” อาจฟังดูน่าฟัง แต่มันกลับให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพียงน้อยนิด การชื่นชมอย่างมีความหมายและตั้งใจจริง จึงต้องมีความเฉพาะเจาะจง กันทั่วถึง และน่าเชื่อถือ:

สังเกตสิ่งที่เขาทำ:
คนคนนั้นได้ลงมือ
ทำอะไรไป?

ระบุผลกระทบ:
ใครหรือสิ่งใดที่ได้
รับประโยชน์จาก
เรื่องนี้?

**เชื่อมโยงเข้ากับ
เป้าหมาย:**
ทำไมเรื่องนี้ถึงมี
ความสำคัญต่อทีม
หรือองค์กร?



ตัวอย่างเช่น: “คุณสังเกตเห็นความเสี่ยงนี้ได้เร็ว และนำมาแจ้งทีมก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาของลูกค้า เรื่องนี้ช่วยให้พวกเราตอบสนองได้อย่างชัดเจนและรับมือได้ทันที่”

การชื่นชมไม่จำเป็นต้องส่งผ่านจากผู้จัดการไปยังพนักงานเพียงฝ่ายเดียว สมาชิกในทีมมักจะมองเห็นสิ่งที่พวกเขาทุ่มเททำในจุดที่ผู้นำอาจมองข้ามไป โดยเฉพาะในรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด คำขอบคุณที่จริงใจ การกล่าวชื่นชมในที่ประชุม หรือข้อความส่วนตัวที่ระบุถึงความช่วยเหลือของใครบางคน สามารถสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น งานวิจัยชี้ว่าการแสดงความขอบคุณสามารถกระตุ้นให้เกิดการทุ่มเททำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นการย้ำเตือนให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ การเป็นผู้มอบคำชื่นชมยังช่วยให้ผู้ให้ได้สังเกตเห็นความก้าวหน้าของทีม ความพึงพอใจด้วยกัน และกลับมาเชื่อมโยงกับจุดประสงค์ร่วมกันรวมถึงสร้างแรงจูงใจให้ตนเองได้อีกด้วย



สำหรับองค์กร ใจยกสำคัญไม่ใช่การจัดโปรแกรมแจกรางวัลขึ้นมาอีกรายการ แต่เป้าหมายคือการทำให้การชื่นชมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานปกติแทรกซึมอยู่ในการพูดคุยอัปเดตงาน การสรุปบทเรียนหลังจบโครงการ การประชุมทีม และการทำงานร่วมกันในทุกๆ วัน ในขณะเดียวกัน การชื่นชมก็ต้องมีความยุติธรรมและครอบคลุมทุกฝ่าย เพราะหากการชื่นชมมุ่งเน้นไปที่ผู้ที่โดดเด่นสะดุดตา ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้บริหารหรือผลงานที่เป็นข่าวใหญ่เพียงอย่างเดียว ผลงานของคนที่ปิดทองหลังพระซึ่งมีคุณค่าไม่แพ้กันก็อาจถูกมองข้ามได้โดยง่าย

การสะท้อนคิด

การทุ่มเทของใครที่คุณเริ่มมองข้ามหรือเห็นเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้ว?

พฤติกรรมแบบใดที่พฤติกรรมการชื่นชมในปัจจุบันของเรากำลังส่งเสริมอยู่?

มีสิ่งใดบ้างที่ฉันสามารถกล่าวชื่นชมในวันนี้ได้อย่างเฉพาะเจาะจง จริงใจโดยไม่ต้องรอโอกาสที่เป็นทางการ?



การชื่นชมไม่ใช่ภาระงานเสริมที่ต้องทำหลังจากเสร็จสิ้นงานจริง แต่มันคือหนึ่งในวิธีที่องค์กรใช้ทำให้เห็นคุณค่าของผลงานที่ดี และทำให้ผู้คนปรารถนาที่จะทุ่มเททำงานต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

อ้างอิง

- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
- Gallup & Workhuman. (2024). *The human-centered workplace: Building organizational cultures that thrive*. Gallup.



Ryan Peter

ที่ปรึกษา, Human Dynamic India

มุมมองสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี การปกป้องความสัมพันธ์ ในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วย ความเครียด



เมื่อปริมาณงานล้นโถมและกำหนดส่งงานกระชั้นชิดขึ้น การสื่อสารที่ดีมักจะเป็นสิ่งแรกที่เราจะเลยปริมาณความกดดันที่มหาศาลจะเข้าไปกระตุ้นสัญชาตญาณการเอาตัวรอดเพื่อปกป้องตนเองในระบบประสาท แทนที่จะร่วมมือกันทำงานอย่างราบรื่น เราอาจจะเผลอแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวใส่เพื่อนร่วมงานมองโลกในแง่ร้ายที่สุด หรือเลือกที่จะเงียบและถอนตัวจากการสนทนา ทั้งที่ในความเป็นจริง ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่มีก็ดีไม่มีก็ได้ แต่เป็นรากฐานที่แท้จริงของความไว้วางใจ สุขภาพที่ดีของทีม และความสำเร็จในระยะยาว



นอกจากนี้ ความเครียดยังส่งผ่านกลับไปยังบ้านได้โดยง่าย เมื่อเรานำนิสัยและความตึงเครียดจากการทำงานกลับไปใช้ในชีวิตส่วนตัว เราอาจจบลงด้วยการทำร้ายจิตใจของผู้คนที่ห่วงใยเรามากที่สุด การปกป้องสายสัมพันธ์อันมีค่านี้ไม่ได้หมายความว่า คุณจะต้องขจัดความเครียดทั้งหมดออกไปจากชีวิต แต่มันหมายถึงการสร้างความตระหนักรู้ทางอารมณ์ ซึ่งการจับคู่ฝึกสติอย่างง่ายๆ เข้ากับหลักคิดของการสื่อสารอย่างไม่ใช้ไม้ตรี (Nonviolent Communication - NVC) จะช่วยให้คุณเปลี่ยนปฏิกิริยาตอบโต้ที่ใจร้อนฉุนเฉียว ให้กลายเป็นการเชื่อมโยงต่อกันที่สงบและมีความหมายได้

4 นิสัยเพื่อการสื่อสารอย่างมีสติและเปี่ยมด้วยความเห็นอกเห็นใจในภาวะเครียด

ใช้เครื่องมือ S.T.O.P. เพื่อลดปฏิกิริยาโต้ตอบที่รุนแรง: ก่อนที่คุณจะตอบกลับข้อความที่ทำให้ขุ่นเคืองใจ หรือกระโจนเข้าสู่การโต้เถียง ให้หยุดพักระบบประสาทของคุณก่อน Stop (หยุด) สิ่งที่คุณกำลังทำอยู่ Take a breath (สูดลมหายใจ) เพื่อดึงสติกลับมา หรือใช้เวลาสักครู่ Observe (สังเกต) สิ่งที่คุณรู้สึกและรับรู้ในจิตใจรวมถึงร่างกายโดยไม่ตัดสินความรู้สึกนั้น Proceed (เดินหน้าต่อ) ด้วยเจตนาที่ชัดเจน



1 โฟกัสที่ข้อเท็จจริงแทนการคาดเดาไปเอง: เมื่อเราเครียด เรามักจะคาดเดาแรงจูงใจของผู้อื่นและมองในแง่ร้ายไว้ก่อน ให้ยึดอยู่กับข้อเท็จจริงอย่างเคร่งครัด ตัวอย่างเช่น เปลี่ยนจากคำพูดที่ว่า "คุณไม่ได้แคร์ความคิดเห็นของผมเลย" เป็น "ผมสังเกตเห็นว่าพวกเรายังไม่ได้หารือเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของฉันในร่างข้อเสนอนี้เลย"

ปรับความต้องการที่แท้จริงให้ตรงกันแทนการโทษกัน: การกล่าวโทษผู้อื่นจะทำให้พวกเขาเริ่มตั้งการ์ดและปกป้องตัวเอง การแบ่งปันความต้องการของคุณจะช่วยให้พวกเขาเข้าใจคุณมากขึ้น แทนที่จะพูดว่า "เลิกเข้ามาขัดจังหวะเวลาทำงานของผมสักที" ให้พูดว่า: "เมื่อมีประชุมแทรกเข้ามาในนาทีสุดท้าย ผมรู้สึกกังวลเพราะผมต้องการเวลาและสมาธิในการทำรายงานฉบับนี้ให้เสร็จ" การพูดแบบนี้จะช่วยเชื่อเชียวการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการเปิดชนวนความขัดแย้ง



สร้างช่วงเวลาปรับอารมณ์ก่อนจบวัน: ให้เวลาตัวเอง 5 นาทีก่อนเปลี่ยนผ่านจากการทำงานไปสู่การใช้ชีวิตกับครอบครัว การเดินสั้นๆ หรือการฝึกหายใจอย่างมีสติสักสองสามครั้ง จะช่วยให้ร่างกายของคุณปลดปล่อยความตึงเครียดจากวันทำงานลงได้ ช่วงเวลาพักสั้นๆ นี้จะช่วยป้องกันไม่ให้ความเครียดจากงานเข้าไปรบกวนเวลาอันมีค่าของครอบครัว

การรักษาความสัมพันธ์ให้แข็งแกร่งในทุกๆ วัน

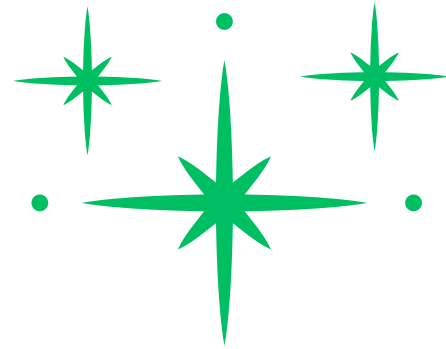
การสื่อสารที่ดีเยี่ยมคือ นิสัยที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ยากลำบาก เมื่อคุณรู้จักหยุดพัก แยกแยะข้อเท็จจริงและสิ่งที่สังเกตเห็นออกจากความคิดตัดสิน พร้อมทั้งอธิบายความต้องการและสิ่งที่ให้คุณค่า คุณจะสามารถปกป้องสายสัมพันธ์และความสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดของคุณไว้ได้ ความกดดันจะยังคงเกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่คุณสามารถใช้มันเป็นโอกาสในการสร้างความไว้วางใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ทั้งในสถานที่ทำงานและที่บ้าน



Karson Wong

Consultant,
Human Dynamic
Hong Kong

มุมมองผู้นำ

การนำทีมผ่านช่วง
เวลาในชีวิตประจำวัน

เมื่อเรานึกถึงเรื่องภาวะผู้นำ เรามักจะนึกถึงช่วงเวลาอันยิ่งใหญ่ เช่น การกำหนดวางยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเรื่องสำคัญ การนำพาการเปลี่ยนแปลง หรือการรับมือกับวิกฤตการณ์

ทว่าสัญญาณที่ทรงพลังที่สุดบางอย่างที่เราส่งออกไปในฐานะผู้นำ กลับเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เล็กน้อยกว่านั้นมาก



วิธีที่เราตอบสนองเมื่อมีคนทำผิดพลาด การที่เราตั้งใจรับฟังอย่างเต็มที่เมื่อพนักงานหยิบยกข้อกังวลขึ้นมาหรือไม่ สิ่งที่เราทำเมื่อลำดับความสำคัญเปลี่ยนไป และการกระทำของเราสอดคล้องกับสิ่งที่เราบอกว่าให้คุณค่าหรือไม่

ฉันพบว่าช่วงเวลาในชีวิตประจำวันเหล่านี้ สามารถส่งผลกระทบต่ออย่างมหาศาลต่อวิธีที่ผู้คนรับรู้และสัมผัสถึงตัวผู้นำ และส่งผลต่อวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานของพวกเขาในท้ายที่สุด ดังนั้น ความท้าทายของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เรื่องของการไม่รู้ว่าต้องทำอะไร แต่คือการวางตัวอย่างตั้งใจและใส่ใจในทุกๆ ช่วงเวลาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน



ช่วงเวลาในชีวิตประจำวันบางช่วงที่ยังคงอยู่ในใจฉัน :

เมื่อมีใครบางคนนำปัญหามาแจ้ง

มันเป็นเรื่องง่ายมากที่เราจะเผลอกระโจนเข้าสู่ “โหมดหาทางแก้ปัญหา” ทันที แต่ดิฉันพบว่าเพียงแค่ถามว่า “ช่วยเล่ารายละเอียดเพิ่มเติมให้ฟังหน่อยได้ไหมว่าเกิดอะไรขึ้น” ก็สามารถเปลี่ยนทิศทางของการสนทนาได้แล้ว เพราะมันช่วยเปิดพื้นที่ให้คนคนนั้นได้ย้าคิดย้าตรอง แทนที่จะทำให้เขารู้สึกถึงเครียดว่าต้องเตรียมคำตอบที่สมบูรณ์แบบมาพร้อมแล้วเท่านั้น

เมื่อลำดับความสำคัญเปลี่ยนไปอย่างกะทันหัน

ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หมุนไว ลำดับความสำคัญย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งหนึ่งที่ฉันได้เรียนรู้คือ การสื่อสารเพื่อบอก “เหตุผล” เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสำคัญไม่แพ้การแจ้งตัวการเปลี่ยนแปลงเอง ผู้คนอาจไม่ได้เห็นด้วยกับทุกการตัดสินใจเสมอไป แต่การเข้าใจบริบทและที่มาที่ไปจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและการทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้



เมื่อมีคนทำผิดพลาด

นี่คือหนึ่งในช่วงเวลาที่การตอบสนองของผู้นำจะติดอยู่ในใจของพนักงานไปอีกรุ่น แทนที่จะถามจี้กันว่า “เกิดอะไรผิดพลาดขึ้น?” ดิฉันเลือกที่จะพยายามทำความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น และพวกเราสามารถเรียนรู้ได้จากเหตุการณ์นี้ได้บ้าง เป้าหมายคือการสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน โดยไม่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ผู้คนหวาดกลัวจนไม่กล้าเอ่ยปากพูดหรือทดลองทำอะไรใหม่ๆ

เมื่อคำพูดกับการกระทำต้องสอดคล้องกัน

หากฉันบอกว่าสิ่งใดมีความสำคัญ การกระทำของฉันก็ต้องสะท้อนสิ่งนั้นด้วย หากฉันให้สัญญาหรือรับปากอะไรไว้ ฉันจะพยายามทำตามที่พูด หรือรับแจ้งเน้นๆ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป สิ่งเหล่านี้อาจดูเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ความสม่ำเสมอสม่ำเสมอแบบนี้เองคือวิธีสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน





เมื่อมีคนทำผลงานได้ดี

การชื่นชมไม่จำเป็นต้องเป็นทางการเสมอไป ดิฉันพบว่า การระบุให้เฉพาะเจาะจง ทั้งสิ่งที่เขาลงมือทำและผลกระทบที่เกิดขึ้น จะทำให้การแสดงความขอบคุณนั้นมีความหมายลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพราะผู้คนที่ต้องการรับรู้ว่าคุณค่าของพวกเขาได้รับการสังเกตและมองเห็นคุณค่า

เมื่อการสนทนารู้สึกยากลำบาก

ช่วงเวลาภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดบางครั้งก็คือช่วงเวลาที่เราระงับกระแสรวใจ การดึงตัวเองให้ช้าลง รับฟังอย่างเต็มที่ และเลือกที่จะสงสัยในรู้แทน การตัดสินใจหรือคาดเดาไปเอง สามารถเปลี่ยนบรรยากาศของการสนทนาที่ยากลำบากให้ต่างออกไปโดยสิ้นเชิง บางครั้ง การหยุดคิดสักครู่ก่อนจะตอบโต้ กลับเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีความหมายมากที่สุด

วัฒนธรรมภาวะผู้นำ ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นผ่านโครงการริเริ่มใหญ่ๆ หรือหลักสูตรพัฒนาผู้นำเท่านั้น แต่มันถูกหล่อหลอมขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวัน ที่เกิดขึ้นในตอนที่ไม่มีใครคอยนิยามว่าสิ่งเหล่านั้นคือ “ช่วงเวลาแห่งภาวะผู้นำ” สำหรับดิฉัน ข้อเตือนใจนั้นแสนง่ายดาย: สื่อสารตรงตามที่คุณคิด ทำตามคำพูดที่ให้ไว้ และใส่ใจว่าการกระทำของคุณส่งผลต่อความรู้สึกของผู้คนอย่างไร ในฐานะผู้นำ เราอาจจำไม่ได้ทุกการสนทนาที่เราเคยพูดคุย แต่ทีมงานของเรามักจะจดจำได้เสมอว่าการสนทนาเหล่านั้นทำให้พวกเขารู้สึกอย่างไร



Sufiya Suhail

Regional Manager, Human Dynamic India