



254 - ฉบับเดือนกันยายน 2025

พฤติกรรมที่ สร้าง (หรือทำลาย) สภาพแวดล้อม การทำงาน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ





01

ภาวะผู้นำที่เริ่มจากตนเอง



ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์:

อ่านสถานการณ์ให้ขาด นำทีมให้ได้จังหวะ

แบบประเมินตนเองและแผนปฏิบัติการ

02

ภาวะผู้นำร่วมกับผู้อื่น



ขัดแย้งอย่างไรไม่ให้เกิดแผล:

การจัดการความไม่เห็นพ้องกันอย่างสร้างสรรค์

กรอบแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบเป็นขั้นตอน

03

ภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบกว้างไกล



ทุนแห่งความไว้วางใจ:

สกุลเงินสำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องรักษา

คู่มือภาวะผู้นำ: สิ่งที่ต้องทำ ไม่ควรทำ พร้อมตัวอย่างจริง

04

มุมมองภาวะ



ตั้งขอบเขตอย่างไรไม่รู้สึกลด:

พฤติกรรมที่ช่วยรักษาอาชีพไว้ได้

เช็กลิสต์และคำถามสะท้อนความคิด

05

เสียงของผู้นำประจำไตรมาส

จุดบอดทางพฤติกรรม: วิธีตรวจจับและก้าวข้ามเพื่อ
ประสิทธิภาพระดับบุคคลและองค์กร

บทความแนวคิดผู้นำ

 IN
 THIS
 ISSUE:



ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์:

อ่านบรรยากาศให้ขาด นำ สถานการณ์ให้ได้จังหวะ

ในฐานะที่ปรึกษา สิ่งหนึ่งที่ผมได้เรียนรู้คือ: แค่เดินเข้าไปในห้องที่เต็มไปด้วยผู้นำ ก็สามารถ “รับรู้” บางอย่างได้ทันที บางคนเขียนไปด้วยพลัง บางคนสงบนิ่งแต่ดูเหมือนกำลังเก็บข้ออะไรบางอย่าง และบางคนแบกรับความเครียดไว้ชัดเจนบนใบหน้า สิ่งที่แยกผู้นำที่ “เชื่อมโยงกับกับได้ลึกซึ้ง” ออกจากผู้นำที่ทำได้ ไม่ใช่เรื่องเทคนิคซับซ้อน แต่มันเป็นสิ่งเดียว: “ความฉลาดทางอารมณ์” (Emotional Intelligence - EI) มันไม่ใช่ “คุณสมบัติเสริม” แต่มันคือ ทักษะที่กำหนดความไว้วางใจ ขวัญกำลังใจ และสุดท้ายคือประสิทธิภาพของทีม.

ผู้นำที่มี EI สูง มักไม่ได้ใส่ใจกับแค่ “สิ่งที่ถูกพูดออกมา” แต่ยัง “รับรู้ถึงวิธีที่สิ่งนั้นถูกพูด” ด้วย พวกเขาสังเกตได้ถึง “จังหวะก่อนที่ใครสักคนจะตอบ” “น้ำเสียงที่สั่งเล” หรือแม้แต่ “ความเขยิบ” ที่ปกคลุมห้องประชุมใน ขณะที่บางคนเริ่มต้นเรื่องในวาระไปข้างหน้า ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะ ชะลอ จังหวะ ทามว่า “ตอนนี้คุณคิดอะไรอยู่?” และเปิดพื้นที่ให้บทสนทนา ที่แท้จริง และความร่วมมือ ที่เกิดจากความไว้วางใจ ได้เกิดขึ้น

ช่องโหว่ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ที่พบบ่อยในผู้นำ

ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมไหน ก็มีรูปแบบที่มักเกิดซ้ำ ๆ ได้แก่:

• **ตีความน้ำเสียงผิด โดยเฉพาะในการสื่อสารออนไลน์หรือเสมือนจริง**



รับเข้าโหมด “แก้ปัญหา” โดยยังฟังไม่จบหรือไม่เข้าใจประเด็นทั้งหมด



ตอบสนองต่อความคิดเห็นด้วยท่าทีป้องกันตัวหรือเถียงกลับทันที



ผู้นำที่ภาวนาใจกับการเป็นคน “ตัดสินใจเร็ว” อาจไม่รู้ตัวเลยว่า สิ่งที่แสดงออกมานั้นกลับทำให้เกิดความรู้สึกว่า ความคิดเห็นถูกมองข้าม แต่เมื่อผู้นำนั้นเริ่มชะลอจังหวะ เปิดใจ รับฟังความคิดเห็น และ ให้ความสำคัญกับมุมมองของทีม สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ความเคารพ และ แรงจูงใจในการมีส่วนร่วม ก็เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด.

เช็กตัวเองแบบรวดเร็ว

เพื่อประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของคุณ ลองสะท้อนตัวเองด้วยคำถามง่าย ๆ เหล่านี้:

- ☐ ฉัน หยุดคิดก่อนตอบ ในช่วงเวลาที่กดดันหรือไม่?
- ☐ ฉันกำลัง ฟังเพื่อเข้าใจ หรือแค่รอพ้องเพื่อจะตอบกลับ?
- ☐ เมื่อเกิดความไม่เห็นด้วย ฉัน รับรู้อารมณ์ของอีกฝ่ายควบคู่ไปกับข้อเท็จจริงหรือไม่?
- ☐ ฉัน เปิดรับความคิดเห็น ไม่ใช่แค่เรื่องผลงาน แต่รวมถึง สติสความเป็นผู้นำ ของฉันด้วยหรือไม่?
- ☐ หลังจากเกิดความขัดแย้ง ฉันได้ ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และคิดว่า “เราทำอะไรได้ดีกว่านี้?” หรือ “ควรทำแบบอื่นไหม?”

การสร้างแผนปฏิบัติการของคุณ

ผู้นำที่เชี่ยวชาญด้านความฉลาดทางอารมณ์มักมีพฤติกรรมเหล่านี้เป็นนิสัย:



หยุดคิดก่อนตอบกลับ: แต่ไม่ทิ้งเวลาที่ช่วยป้องกันการตอบโต้แบบใช้อารมณ์ได้



ตั้งใจฟังอย่างแท้จริง: รับฟังให้อบ และสะท้อนสิ่งที่ได้ยิน ก่อนจะรับเสนอทางแก้



ยอมรับและสะท้อนอารมณ์ของผู้อื่น: คำพูดอย่างเช่น “เข้าใจเลยว่านี่คงทำให้รู้สึกอัดอัด” หรือ “ขอเวลาคิดก่อน แล้วจะกลับมาคุยอีกทีได้ไหม?” สามารถช่วยลดความตึงเครียดได้



ขอรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ: ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์เท่านั้น แต่รวมถึง ภาพลักษณ์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้วย

ความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ได้หมายถึงแค่ “ความใจดี” หรือ “ความเห็นอกเห็นใจ” เท่านั้น แต่มันคือความสามารถในการเปลี่ยน ความเขยิบ ให้กลายเป็น ความเปิดใจ เปลี่ยน ความเครียด ให้กลายเป็น ความชัดเจน และเปลี่ยน ความห่างเหิน ให้กลายเป็น ความไว้วางใจ เมื่อผู้นำสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้อย่างสม่ำเสมอ พวกเขาจะสร้างทีมที่ไม่เพียงแต่ “ทำผลงานได้ดี” แต่ยัง “เชื่อมโยงกับได้ลึก” อีกด้วย.

Radhika Dahiya
ที่ปรึกษาอาวุโส



ความขัดแย้งโดยไม่มีผู้แพ้:



การแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

เมื่อเกิดความขัดแย้งในที่ทำงาน คุณตอบสนองอย่างไร? คุณถอยออกมา, ยอมถอย, ดันทุรังยืนกราน, หาจุดกึ่งกลาง หรือร่วมกันหาทางออก? เครื่องมือ Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะสามารถอธิบายแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบในกรอบที่ชัดเจนและใช้งานได้ง่าย แต่สถิติในช่วงเวลาที่เหมาะสมแตกต่างกัน และผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับวิธีที่เราเลือกใช้แนวทางเหล่านั้นอย่างไร

01 | การหลีกเลี่ยง – ถอยออกมาเพื่อคลายความตึงเครียด

เหมาะที่สุดเมื่อ:	อารมณ์กำลังปะทุ และการดันทุรังต่อไปจะทำให้สถานการณ์แย่ลง
เป้าหมาย:	คลายความตึงเครียด เพื่อให้อีกทุกคนกลับมายุ่งกับตัวเองและความขัดแย้งเบาบางขึ้น
ทักษะย่อย – การรับรู้และยอมรับอารมณ์	การตั้งชื่อความรู้สึกอย่างเปิดเผยช่วยลดปล่อยความตึงเครียด
ตัวอย่าง:	ผู้จัดการพูดว่า: “ผมรู้ว่าสถานการณ์กำลังร้อนแรง เราหยุดพักตรงนี้นก่อน แล้วค่อยมาคุยต่อในบ่ายพรุ่งนี้” การหยุดพักช่วยลดความตึงเครียดและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รีเซ็ตอารมณ์

02 | การปรับตัว – รักษาความสัมพันธ์

เหมาะที่สุดเมื่อ:	เรื่องนั้นสำคัญกับอีกฝ่ายมากกว่าคุณ
เป้าหมาย:	รักษาความสัมพันธ์ที่ดีโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายส่วนตัวมาก และหลีกเลี่ยงความรู้สึกล้มเหลวที่ไม่ได้พูดออกมา
ทักษะย่อย – การฟังอย่างเข้าใจ, พร้อมการตั้งขอบเขต	ยอมรับความสัมพันธ์ของอีกฝ่าย ขณะเดียวกันก็ยังแสดงความต้องการของตัวเองอย่างชัดเจน
ตัวอย่าง:	ในการวางแผนงบประมาณ คุณเห็นว่าความต้องการของเพื่อนร่วมงานเร่งด่วนกว่า จึงพูดว่า: “ฉันเข้าใจว่ากิจกรรมนี้สำคัญมาก และสนับสนุนการจัดสรรเงินในกรณีนี้ แต่ไตรมาสหน้าฉันคุยเรื่องงบประมาณสำหรับฝ่ายปฏิบัติการด้วย เพื่อให้การปรับปรุงประสิทธิภาพไม่ถูกมองข้าม”

03 | การแข่งขัน – ขัดเจนและมั่นคง

เหมาะที่สุดเมื่อ:	เรื่องความปลอดภัย หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ และไม่สามารถประนีประนอมได้
เป้าหมาย:	ปกป้องมาตรฐานสำคัญด้วยการตัดสินใจที่เด็ดขาด
ทักษะย่อย – การใช้ประโยค “ฉัน” พร้อมอ้างอิงมาตรฐาน:	หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาที่กล่าวโทษฝ่ายตรงข้าม เช่น “คุณทำผิด” ใช้ประโยคที่แสดงความรู้สึกของตัวเองและอ้างอิงนโยบาย เพื่อรักษาเส้นแบ่งโดยไม่ต้องโทษใคร
ตัวอย่าง:	เมื่อสมาชิกทีมเสนอข้อเสนองานที่ละเมิดความปลอดภัย ผู้จัดการจึงกล่าว: “ฉันไม่สามารถอนุมัติได้หากไม่มีการตรวจสอบความปลอดภัย ขั้นตอนนี้เป็นไปตามนโยบายของเรา ถึงแม้ว่าฉันจะให้การปล่อยงานล่าช้า”

04 | การประนีประนอม – หาจุดกึ่งกลางที่ทุกฝ่ายยอมรับได้

เหมาะที่สุดเมื่อ:	ทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่ถูกต้อง แต่ การรับความเสี่ยงสำคัญกว่าการได้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบ
เป้าหมาย:	สร้างข้อตกลงแลกเปลี่ยนที่ ยุติธรรม และช่วยให้งานเดินหน้าได้
ทักษะย่อย – การสรุปและทำให้ชัดเจน:	การทบทวนความต้องการของทั้งสองฝ่ายอย่างเปิดเผย ช่วยสื่อถึงความเป็นธรรม และสร้างพื้นฐานสำหรับการออกข้อสรุป
ตัวอย่าง:	ขณะเกิดความขัดแย้งเรื่องกำหนดส่งงาน – ฝ่ายหนึ่งต้องการเวลาสำหรับการทดสอบ ส่วนอีกฝ่ายต้องส่งงานให้ผู้บริหารตามเดดไลน์ ผู้จัดการจึงรื้อฟื้นและสรุปความต้องการของทั้งสองฝั่ง แล้วเสนอทางเลือกที่สมเหตุ การยอมรับความสำคัญของทั้งสองด้าน ทำให้ข้อเสนอประนีประนอมดู เป็นธรรม และทุกฝ่ายพร้อมเดินหน้ารื้องาน

05 | การทำงานร่วมกัน – สร้างทางออกที่แข็งแกร่งไปด้วยกัน

เหมาะที่สุดเมื่อ:	เจอกับปัญหาที่ซับซ้อน มีความเสี่ยงสูง และต้องการความคิดสร้างสรรค์รวมถึงการยอมรับจากหลายฝ่าย
เป้าหมาย:	พัฒนาทางออกที่รอบด้าน ตอบโจทย์ความต้องการหลักของทุกฝ่าย
ทักษะย่อย (Micro Skill) – การปรับมุมมอง (Reframing):	เปลี่ยนจุดสนใจไปซึ่ง เป้าหมายร่วมกัน และเชิญชวนให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อปลดล็อก “การทำงานร่วมกันที่แท้จริง”
ตัวอย่าง:	ผู้บังคับหนึ่งเกิดการสนทนากับตัวผู้พูดว่า: “เป้าหมายร่วมกันของเราคือคุณภาพและการควบคุมงบประมาณ เราได้ไอเดียอะไรบ้างที่จะช่วยให้งานบรรลุถึงอย่างง่าย?” ผลคือการแลกเปลี่ยนข้อดีอย่างหลากหลาย และแผนสุดท้ายก็นำเอาข้อเสนอจากทุกฝ่ายมาผสมผสานอย่างลงตัว



Ines Wong
ที่ปรึกษาอาวุโส



ทุนความไว้วางใจ:

สกุลเงินผู้นำที่ไม่เคยเสื่อมค่า

ความไว้วางใจ คือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แต่ทรงคุณค่าที่สุดของผู้นำ ซึ่งมักส่งผลต่อผลลัพธ์มากกว่ากลยุทธ์หรือรายงานใด ๆ ความไว้วางใจสร้างอิทธิพลได้รวดเร็วกว่าที่อำนาจจะทำได้ และเมื่อได้รับการดูแลอย่างสม่ำเสมอ จะกลายเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาว ผู้นำใช้ “ทุนความไว้วางใจ” นี้ในการแลกเปลี่ยนทุกวัน

ความไว้วางใจเติบโตขึ้นจากการกระทำที่สม่ำเสมอ การสื่อสารที่ชัดเจน และความซื่อสัตย์ในช่วงเวลาที่สำคัญ นี่คือนิสัยที่ผู้นำจะเสริมสร้างสินทรัพย์สำคัญนี้ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สิ่งที่ควรทำ: วิธีสร้าง “ทุนความไว้วางใจ” ของคุณให้เติบโต

• ทำตามคำสัญญาไว้

ไม่ว่าจะเป็นคำสัญญาเล็กหรือใหญ่ ทุกครั้งคือการเดินเครดิตใน “บัญชีความไว้วางใจ” ตัวอย่าง: ผู้นำฝ่ายขายให้คำมั่นว่าจะหาวิธีการหาข้อมูลลูกค้ารายใหญ่ และทำได้จริงด้วยการจัดสรรทรัพยากรใหม่ สร้างความเชื่อมั่นทั้งจากทีมและลูกค้า

• โปร่งใสในข้อจำกัดของตัวเอง

การยอมรับว่า “ไม่รู้” หรือ “ยังไม่พร้อม” ไม่ได้ทำให้ดูอ่อนแอ แต่แสดงถึงความนับถือในตนเอง ตัวอย่าง: หัวหน้าฝ่ายกำกับดูแลการปฏิบัติงานยังไม่พร้อมรับมือกับกฎใหม่ที่เปลี่ยนแปลงกะทันหัน พร้อมอธิบายแผนการรับมืออย่างชัดเจน ความตรงไปตรงมาช่วยให้งานพนักงานและลูกค้ารู้สึกมั่นใจมากขึ้นแม้ในช่วงที่ไม่แน่นอน

• ยอมรับความผิดพลาดโดยเร็ว

ผู้นำที่กล้ายอมรับข้อผิดพลาด จะสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้ ตัวอย่าง: ผู้จัดการโปรเจกต์ในบริษัทเทคโนโลยีพบว่าตนเองคำนวณเวลาโครงการผิด และรีบแก้ไขทันทีในสายประชุมข้ามทีม พร้อมนำเสนอแผนใหม่ ความซื่อสัตย์ครั้งนี้ทำให้ทีมยังคงเชื่อมั่นและเดินหน้าไปด้วยกัน

• รักษาความลับอย่างเคร่งครัด

การปกป้องข้อมูลก่อนโหวตคือการแสดงออกถึงความเคารพ ตัวอย่าง: ในการประชุมลับเพื่อเลือกพนักงาน ผู้นำที่ให้ความมั่นใจว่าข้อเสนอแนะจะไม่ถูกเปิดเผยนอกห้อง พบว่ามีการมีส่วนร่วมสูงขึ้น และความไว้วางใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สิ่งที่ไม่ควรทำ: พฤติกรรมที่บั่นทอน “ทุนความไว้วางใจ”

• ให้สัญญาเกินจริงเพราะแรงกดดัน

การพยายามเอาชนะใจคนในระยะสั้น อาจทำลายความเชื่อมั่นในระยะยาว ตัวอย่าง: ผู้นำสายเทคโนโลยีให้สัญญาไม่ตัดข้อโต้แย้งโดยไม่ได้รับงบประมาณอนุมัติ เมื่อความจริงเปิดเผย จำนวนพนักงานลาออกพุ่งสูง และความน่าเชื่อถือก็ลดลงอย่างรวดเร็ว

• ปกปิดข้อมูลสำคัญ

การเก็บแผนการปรับโครงสร้างไว้เป็นความลับ มักส่งผลเสียมากกว่าดี ตัวอย่าง: เมื่อผู้นำไม่เปิดเผยแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร พนักงานที่ได้อินข่าวลือจากช่องทางไม่เป็นทางการ ส่งผลให้เกิดความไม่มั่นคงและขาดการมีส่วนร่วม

• โยนความผิดให้ผู้อื่น

การผลักภาระให้ฝ่ายอื่นต่อนำลูก้า อาจรักษาภาพลักษณ์ในช่วงสั้น แต่บั่นทอนความน่าเชื่อถือและบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน ตัวอย่าง: ผู้นำที่โทษฝ่ายอื่นในที่ประชุมกับลูก้า ทำให้ความร่วมมือระหว่างทีมลดลง และภาพลักษณ์ของผู้นำดูไม่น่าไว้วางใจ

• ล้าเฉื่อยและเลือกปฏิบัติ

การให้อิทธิพลเฉพาะบางคนที่เข้า ๆ ทำให้ผู้อื่นรู้สึกถูกมองข้าม ตัวอย่าง: ผู้จัดการฝ่ายการเงินมักมอบโปรเจกต์สำคัญให้พนักงานกลุ่มเดิมเสมอ จนคนอื่นรู้สึกหมดไฟและไม่อยากแสดงความคิดเห็นอีกต่อไป

ความไว้วางใจช่วยทวีคูณอิทธิพล มันเร่งให้เกิดความร่วมมือ เสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูก้า และช่วยให้องค์กรมั่นคงแม้เผชิญวิกฤต แต่เมื่อความไว้วางใจสูญเสียไป ไม่มียานพาหนะที่สามารถขับเคลื่อนกลับมาได้

Divya Khanna

Director – Client Relationship Management





ขอบเขตที่ชัดเจน โดยไม่รู้ลึกผิด:

พฤติกรรมเล็ก ๆ ที่เปลี่ยน ได้ทั้งชีวิตการทำงาน

เคยรู้สึกไหม...ถึงวันของคุณหายไปกับงานที่จริง ๆ แล้ว ไม่ใช่หน้าที่ของคุณเลย? มันเองก็เคยเป็นแบบนั้น ด้วยเจตนาดี ฉันตอบตกลงช่วยทำ “แค่อย่างเดียวนะ” อยู่บ่อยครั้ง แต่สุดท้ายกลับต้องทำงานจนดึก เหนื่อยล้า และล่าช้าในสิ่งที่ควรโฟกัสจริง ๆ เมื่อเวลาผ่านไป ฉันได้เรียนรู้ว่า การรับงานเกินตัวไม่ได้ทำให้เราดูเก่งขึ้น — มันค่อย ๆ บั่นทอนสมาธิ พลังงาน และแม้กระทั่ง “ความสุข” ในงานที่เรารัก ในที่ทำงานที่หมุนเร็ว เรามักเผลอเชื่อว่า การพูดว่า “ได้ค่ะ/ครับ” ทำให้เราน่าเชื่อถือและมีคุณค่า.

แต่ความจริงคือ... “ขอบเขต” ไม่ใช่ความเห็นแก่ตัว — มันคือเครื่องมือบริหารประสิทธิภาพที่ชาญฉลาด การตั้งขอบเขตช่วยให้เรา: ส่องขอบงานที่มี “คุณภาพ” มากกว่าแค่ “ปริมาณ” ป้องกันภาวะหมดไฟ (burnout) และเปิดพื้นที่ให้กับผลงานที่ดีที่สุดของเราได้เจิดจรัส.

สัญญาณที่บ่งบอกว่า...คุณอาจต้องตั้ง “ขอบเขต” ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

- ขาดมื้ออาหารหรือไม่พักเลย เพราะมันแค่ “ทำงานอีกนิดเดียวให้เสร็จ”
- รู้สึกไร้ค่าใจเล็ก ๆ เมื่อมีงานใหม่ ๆ ถูกโยนเข้ามาเรื่อย ๆ
- เช็กข้อความหรืออีเมลตลอดเวลา เพื่อให้พลาดคำขอหรือคำสั่ง
- เผลอตอบว่า “ได้เลย” กับที่ แล้วมานั่งเสียใจทีหลัง
- ทำงานจนดึก — ไม่ใช่เพราะมีเดดไลน์ แต่เพราะต้องเคลียร์งานที่ค้างคา
- ลืมเป้าหมายของตัวเอง เพราะมันจางตามความสำคัญของคนอื่น

การปรับพฤติกรรมเล็ก ๆ ที่ช่วยได้มาก

- หยุดคิดสัปดาห์ก่อนตอบรับ: เพียงแค่พูดว่า “ขอฉันเช็กดูก่อนแล้วจะกลับมาบอกนะ” ก็ช่วยให้คุณมีพื้นที่หายใจ ไม่ต้องตัดสินใจทันที
- เสนอทางเลือกอื่น: เช่น “ฉันสามารถรับเรื่องนี้ได้หลังจากเสร็จงาน X” หรือ “บางที Y อาจช่วยได้นะ” เป็นการตอบรับโดยไม่ต้องแบกทุกอย่างไว้คนเดียว
- จองเวลาโฟกัสงาน: ใส่ในปฏิทินเหมือนนัดประชุม และ ปกป้องเวลานั้นอย่างจริงจัง
- มอบหมายงานด้วยความไว้วางใจ: การแบ่งความรับผิดชอบไม่เพียงแค่ลดภาระของคุณ แต่ยังช่วยเสริมความมั่นใจให้ทีม
- วางเวลาฟื้นฟูไว้ในตาราง: แม้มีช่วงพัก 10–15 นาที ระหว่างงานต่อเนื่อง ก็ช่วยรีเซ็ตพลังงานได้มาก
- ปกป้องจังหวะธรรมชาติของร่างกาย: หากคุณทำงานได้ดีที่สุดในตอนเช้า อย่าปล่อยให้เวลานั้นสูญเปล่ากับงานด่วนที่ไม่สำคัญ ใช้สำหรับงานที่ต้องใช้สมาธิและใช้มูลค่าสูงแทน

คำถามสะท้อนตนเอง

- ข้อผูกพันหรือการถือดีที่ เต็มพลัง ให้กับฉันอย่างแท้จริง?
- ข้อไหนที่รู้สึกว่า ดูดพลัง และทำให้เหนื่อยล้า?
- ฉันสามารถ เว้นพื้นที่ ให้กับงานที่มีความหมายจริง ๆ ได้ตรงไหนบ้าง?
- มี ขอบเขต (boundary) อะไรที่ฉันสามารถตั้งได้ เพื่อให้สปีดไลฟ์นี้ เติบโตอย่างยั่งยืน?



Sufiya Suhail
Associate Consultant



จุดบอดทางพฤติกรรม

วิธีค้นหาและก้าวข้าม เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จขององค์กร

โดย เอริก กุง – ประธานกรรมการ, กลุ่มบริษัทฮิวแมนไดนามิค

ผมได้ยินคำว่า “จุดบอด” (blind spots) ครั้งแรก ตอนเรียนชั้นประถมศึกษาจบออกมาพบว่า กระจอกมองข้างและกระจอกมองหลังที่เราคิดว่าน่าจะช่วยให้เห็นภาพรอบตัวได้ครบถ้วนจริง ๆ แล้วมี “จุดบอด” ที่เรามองไม่เห็นเขาแสดงให้เห็นระหว่างฝึกขับ และสอนให้ผมทำ “การหันไหล่มอง” (shoulder check) ทุกครั้งก่อนจะเปลี่ยนทิศทางเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีสิ่งที่เรามองพลาด ผมได้ยินคำนี้อีกครั้งตอนเรียนวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษาในหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ เราศึกษาเครื่องมือที่เรียกว่า Johari Window ซึ่งแบ่ง “หน้าต่าง” ของการรับรู้ตนเองออกเป็น 4 ส่วน:

ความซื่อสัตย์, ปัญหาการสื่อสาร, ความขัดแย้ง, การล่วงละเมิด, การเลือกปฏิบัติ และอื่น ๆ อีกมากมาย พฤติกรรมเหล่านี้อาจได้รับอิทธิพลจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจ เช่น เซ็น, เพศ และอำนาจ ถ้าจุดบอดเหล่านี้เป็นที่รับรู้ของคนอื่น คนเหล่านั้นสามารถให้ คำติชมอย่างจริงใจและด้วยความห่วงใย หรือเจ้าตัวเองก็สามารถเปิดใจรับฟังและขอคำติชมเพื่อพัฒนาและเรียนรู้ แต่แน่นอนว่าสิ่งนี้ พุดง่ายกว่าทำอย่างมาก.

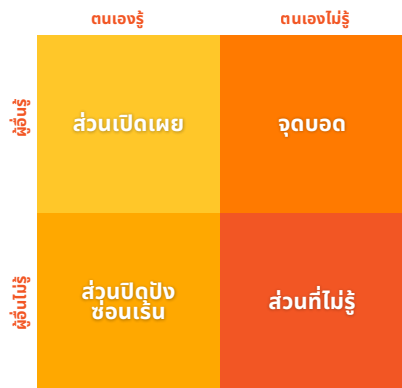
ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมี “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (psychological safety) และ “ความไว้วางใจ” (trust) ก่อนที่การวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จะถูกสื่อสารออกมา ไม้ว่าจะเป็นแบบส่วนตัวหรือเปิดเผย บุคคลที่มีจุดบอดทางพฤติกรรมจำเป็นต้องมีความมั่นคงและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มิฉะนั้น การตอบสนองตามธรรมชาติของพวกเขาอาจกลายเป็นการป้องกันตัว, การเถียง, การโจมตีกลับ, การแสดงความก้าวร้าวแบบแฝง, การถอนตัว หรือแม้กระทั่งภาวะซึมเศร้า แทนที่จะเป็นการสะท้อนและเรียนรู้ ผู้จัดการจึงต้องเรียนรู้วิธีให้ คำติชมเชิงสร้างสรรค์และทำ การได้ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งช่วยเพิ่มการเรียนรู้ในจุดบอดทางพฤติกรรมเหล่านี้.

ส่วนช่องที่สี่ใน Johari Window คือ “พื้นที่ไม่รู้” (Unknown) อาจเป็นพื้นที่ที่ยากที่สุดในการตรวจจับและจัดการ จุดบอดเหล่านี้อาจซ่อนอยู่ในบุคลิกภาพส่วนตัว หรือในพลวัตและวัฒนธรรมของทีม บางครั้งมันก็เหมือน “ช้างสีชมพูในห้อง” ที่ทุกคนต่างเขยิบ ไม่กล้าพูดถึง เครื่องมือทดสอบบุคลิกภาพ เช่น **Leadership Potential Evaluation (LPE)** มีขั้นตอนการจิตวิทยาเชิงวัดที่ช่วยตรวจจับจุดบอดในพฤติกรรมความเป็นผู้นำต่าง ๆ ได้ ส่วนเครื่องมือประเมินที่อย่าง **Management Drive (MD)** ก็สามารถชี้ให้เห็นได้ไม่เพียงแต่จุดบอดของแต่ละบุคคล แต่ยังรวมถึงจุดบอดของทีมและปัญหาทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นด้วย สุดท้ายนี้ การได้ผู้นำและการได้ทีมถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการตรวจจับและจัดการจุดบอดทางพฤติกรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์และบทสนทนาเชิงลึก.

ถ้า “การหันไหล่ตรวจสอบ” แล้วลงมือเปลี่ยนแปลงเลย!

Eric Kung

Chairman,
Human Dynamic Group



หน้าต่าง โจอฮารี

“จุดบอด” (Blind spot) หมายถึง พฤติกรรมที่ คนอื่นรับรู้ได้ แต่ตัวเราเองไม่รู้ตัว ในทางกลับกัน พื้นที่ที่เรียกว่า “ไม่รู้” (Unknown) ก็ถือเป็นจุดบอดประเภทหนึ่ง เพราะเป็นสิ่งที่ทั้งตัวเราและคนอื่นก็ไม่มีส่วนเห็นกัน.

ตอนผมยังเด็ก เคยเล่นเกมกลุ่มที่สมาชิกแต่ละคนมีสติ๊กเกอร์แปะอยู่ที่หลังสติ๊กเกอร์นั้นจะมีรูปสัตว์ต่างๆ หนึ่งในนั้นคือ “เต่า” คนที่ได้สติ๊กเกอร์เต่ามักจะถูกหัวเราะเยาะ แต่เขาไม่รู้ว่าเป็นเพื่อน ๆ ถึงหัวเราะ จนกระทั่งมีคนชี้ให้ดูสติ๊กเกอร์ที่แปะหลังของเขา ในโลกจริง จุดบอดทางพฤติกรรมอาจเป็นเรื่องเช่น อารมณ์โกรธง่าย, การบริหารจัดการแบบไม่โคร, การควบคุมคน, การผัดวันประกันพรุ่ง, การหลีกเลี่ยง, ความหยิ่ง,