



ศิลปะแห่งการให้และรับ คำติชม





01

การเป็นผู้นำด้วยตนเอง



ความสำคัญของกรอบความคิด

การรับมือกับบทสนทนาที่ยากลำบาก: ทักษะที่ผู้นำทุกคนควรมี

02

เป็นผู้นำไปด้วยกัน



กลยุทธ์ที่รวดเร็ว

สเปกตรัมผลตอบแทน: การปรับการสนทนาสำหรับผู้มีผลปฏิบัติงานระดับสูง กลาง และต่ำ

03

เป็นผู้นำที่เหนือกว่า



คู่มือผู้นำ

เหนือสิ่งอื่นใด: เหตุใดพนักงานจึงต้องการคำติชมมากขึ้นเสมอ

04

มุมมองภาพ



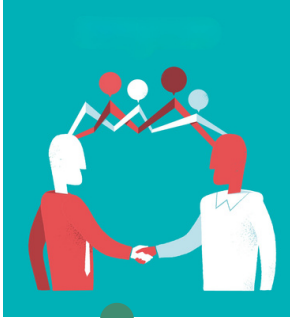
การสะท้อนความคิดจากการเป็นผู้นำ

การจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ต่อคำติชม

**เนื้อหา
ในฉบับ
นี้:**

การรับมือกับบทสนทนาที่ยากลำบาก:

ทักษะที่ผู้นำทุกคนควรมี



การสนทนาที่ยากลำบากนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการเป็นผู้นำ แต่ผู้นำหลายคนกลับประสบปัญหาเนื่องจากกลัวความขัดแย้งและความไม่สบายใจจากอารมณ์ ความขัดแย้งเป็นองค์ประกอบตามธรรมชาติของความสัมพันธ์ทุกประเภท บางคนอาจกลัวการถูกปฏิเสธ แนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือความลำบากใจในการพูดคุยถึงหัวข้อบางหัวข้อเนื่องจากอำนาจที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มักเกิดขึ้นเมื่อต้องพูดคุยในเรื่องที่ยากลำบาก.

ในฐานะผู้นำ การสนทนาที่ยากลำบากอาจทำให้รู้สึกหวาดกลัว เนื่องจากคุณไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอีกฝ่ายจะตอบสนองหรือแสดงความคิดเห็นอย่างไร ผู้คนอาจมีมุมมองที่ตรงกันข้ามหรือแสดงอารมณ์ออกมาอย่างกะทันหันตลอดการสนทนา หากคุณไม่พร้อมหรือไม่แน่ใจว่าจะจัดการอย่างไร คุณมักจะหลีกเลี่ยงมากกว่าที่จะยอมรับความท้าทายในการสนทนา ต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์บางประการในการเตรียมพร้อมรับมือกับการสนทนาที่ยากลำบาก



การฟังอย่างตั้งใจ

การสนทนาอย่างมีประสิทธิภาพหมายถึงการสื่อสารสองทาง นอกจากการถ่ายทอดข้อความอย่างชัดเจนแล้ว การฟังอย่างตั้งใจยังเป็นทักษะที่สำคัญในการพูดคุยในประเด็นที่ยากอีกด้วย ไม่มีใครเกิดมาเป็นผู้ฟังที่ดี ในความเป็นจริงแล้ว การฟังความต้องการ ความคิด และอารมณ์ของผู้อื่นเป็นเรื่องใช้ความพยายามและการฝึกฝน คุณสามารถถามคำถามด้วยความอยากรู้อยากเห็นอย่างไม่ตัดสินเพื่อสำรวจมุมมองของผู้อื่นได้ นอกจากนี้ คุณยังสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่คุณเข้าใจจากการสนทนาได้อีกด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจและยืนยันอารมณ์ตลอดการสนทนา



การจัดการอารมณ์

คุณอาจถูกระงับอย่างรุนแรงจากสถานการณ์บางอย่าง และควรหาสาเหตุเชิงหลังและทำให้ตัวเองสงบลงก่อนจะเริ่มสนทนา เทคนิคที่จะช่วยปล่อยตัวตัวเองและจัดการอารมณ์ของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อคุณสงบลงแล้ว ให้ใช้เวลาสักสองสามนาทีเพื่อเขียนการถึงผลลัพธ์ที่เหมาะสมของการสนทนาที่จะเกิดขึ้น การทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่ช่วยกำหนดทิศทางที่เป็นประโยชน์เท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะอารมณ์ที่สงบเพื่อให้การสนทนาดำเนินต่อไปได้อย่างดี

Navigating Tough Conversations

สื่อสารข้อเท็จจริงมากกว่าความคิดเห็น บางครั้งความคิดเห็นของเราอาจลำเอียง แต่ข้อเท็จจริงมักจะอยู่ในข้อความที่เป็นกลาง การสื่อสารข้อเท็จจริงไม่เพียงแต่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของคุณเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างโครงสร้างข้อความให้สร้างสรรค์มากขึ้นอีกด้วย พยายามให้ข้อความของคุณเรียบง่าย ชัดเจน และตรงประเด็น เพื่อให้ไม่เกิดการตีความผิด เมื่อหาข้อข้อเสนอมุมมองของคุณดูเหมือนเป็นปัญหา ไม่ใช่ปัญหา คุณมักจะมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องส่วนตัว และนั่นเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ

การสร้างกรอบข้อเสนอมุมมองอย่างสร้างสรรค์

การรักษามุมมองตรงไปตรงมานั้นอาจเป็นเรื่องท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เราไม่ต้องการเห็นอกเห็นใจในเวลาเดียวกัน เมื่อต้องเป็นผู้นำ ความโปร่งใสและเกียรติเมื่อทุกคนได้รับแจ้งเกี่ยวกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม การจัดการความขัดแย้งด้วยความเห็นอกเห็นใจเพื่อนำทางการสนทนา ประเด็นสำคัญคือ อีกฝ่ายจะรู้สึกว่าได้การรับฟังและ

เข้าร่วม

การรับผิดชอบในขณะที่รักษาความไว้วางใจไว้

การสนทนาที่ยากลำบากอาจทำให้บรรลุหรือล้มเหลวในข้อตกลง ความสัมพันธ์ในการทำงาน ประสิทธิภาพส่วนบุคคล หรือวิถีทางจิตใจและพฤติกรรมทั้งหมด ผู้นำแต่ละคนมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน และนั่นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะดึงข้อดีออกมาได้และนำไปใช้ในการสื่อสารของคุณ - คุณอาจพบว่าการศึกษาฝึกฝนในตนเองหรือการปรึกษาหารือ แต่ในที่สุด คุณจะสร้างรากฐานเพื่อเริ่มต้นการสนทนาที่ยากลำบากซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก



Ying Yin Lee
Consultant

อ้างอิง:
<https://www.linkedin.com/pulse/navigating-difficult-conversations-one-skill-fc4k1/>
<https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-dealing-difficult-conversations-kim-tasso/>
<https://www.smartbrief.com/original/overcome-barriers-difficult-conversations>



สเปกตรัมผลตอบแทน:

การปรับการสนทนาสำหรับผู้มีผล ปฏิบัติงานระดับสูง กลาง และต่ำ

ความเป็นผู้นำที่ดีคือการเข้าใจว่าทุกคนสมควรได้รับแนวทางเฉพาะบุคคล เราไม่สามารถคาดหวังให้ผู้คนประสบความสำเร็จได้เมื่อเราให้ข้อเสนอแนะทั่วๆ ไปแก่พวกเขา ในฐานะผู้นำ เราจึงมีหน้าที่รับผิดชอบในการใช้เวลาทำความเข้าใจความต้องการของแต่ละคนและให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับพวกเขา เราทุกคนมีจุดเริ่มต้นที่แตกต่างกันและเรียนรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน บทบาทของผู้นำคือการรับรู้ถึงความแตกต่างเหล่านั้นและปรับแนวทางของพวกเขา

วิธีปรับแต่งแนวทางของคุณ:

ผู้ที่มีผลงานดี

- **เป้าหมาย:** พัฒนาพวกเขาสำหรับบทบาทผู้นำในอนาคต
- **โฟกัส:** พูดคุยเกี่ยวกับโอกาสในอนาคตและความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- **ความรับผิดชอบ:** ให้พวกเขารับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับให้กับผู้อื่น
- **วลีสำคัญ:** "คุณกำลังมองหาความท้าทายอะไร?" หรือ "คุณจะช่วยให้ทีมไปถึงระดับถัดไปได้อย่างไร?"

ผู้ที่มีผลงานปานกลาง

- **เป้าหมาย:** ปรับปรุงความสม่ำเสมอและทักษะ
- **โฟกัส:** พูดคุยเกี่ยวกับประสิทธิภาพปัจจุบันและการพัฒนาทักษะ
- **ความรับผิดชอบ:** ให้พวกเขารับผิดชอบต่อการตอบสนองความคาดหวังและปรับปรุงทักษะเฉพาะ
- **วลีสำคัญ:** "มาทำงานร่วมกันเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของคุณ"

ผู้ที่มีผลงานต่ำ

- **เป้าหมาย:** ปรับปรุงทักษะพื้นฐานของพวกเขาและตอบสนองความต้องการขั้นต่ำ
- **โฟกัส:** พูดคุยเกี่ยวกับงานเฉพาะหน้าและทักษะที่จำเป็น
- **ความรับผิดชอบ:** ให้พวกเขารับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามคำสั่งและตอบสนองความคาดหวังพื้นฐาน
- **วลีสำคัญ:** "มาทำในสิ่งที่คุณประสบความสำเร็จในสิ่งที่คุณควรทำกันเถอะ"

ลองนึกภาพความแตกต่างที่เราสามารถสร้างได้หากเราฝึกฝนการปรับแต่งการสื่อสารของเราให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีมแต่ละคนในทุกบริบทอย่างสม่ำเสมอ โดยการเน้นที่การให้คำแนะนำและการสนับสนุนเฉพาะที่พวกเขาต้องการ เราสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถเจริญเติบโตได้ การปฏิบัติที่ทุ่มเทช่วยเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำของเรา ทำให้เราสามารถสร้างผลกระทบที่มีความหมายและยั่งยืนต่อประสิทธิภาพของทีมได้



Leeann L. Dio
Managing Director



เหนือสิ่งอื่นใด:

เหตุใด พนักงานจึง ต้องการคำติ ชมมากขึ้น เสมอ

พนักงานมีความต้องการทางจิตวิทยาในการรับรู้ ความชัดเจน และความหมายในผลงานของตน ทำให้คำติชมเป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานที่ทำงาน วัฒนธรรมการให้คำติชมที่แข็งแกร่งไม่ใช่แค่กระแสนั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย เมื่อดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ คำติชมจะช่วยเพิ่มการตัดสินใจ เสริมสร้างพลวัตของทีม และมอบข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ช่องว่างของคำติชม

แม้จะมีความสำคัญ แต่พนักงานหลายคนรู้สึกว่าได้รับคำติชมไม่เพียงพอ การวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงาน 65% ต้องการคำติชมมากกว่าที่ได้รับในปัจจุบัน การศึกษาวิจัยของ Grant Thornton ในปี 2021 พบว่าพนักงาน 45% รู้สึกว่านายจ้างไม่ใส่ใจความต้องการของตน

ผู้จัดการมักประเมินปริมาณคำติชมที่ได้รับเกินจริง ในขณะที่พนักงานต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม ความคลาดเคลื่อนนี้เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ:

- ผู้จัดการอาจอ้างว่าไม่มีเวลาเพียงพอ
- ผู้จัดการอาจพบว่าคำให้คำติชมอย่างตรงไปตรงมานั้นเครียดและไม่น่าพอใจ
- จุดอ่อนในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้บริหารทำให้แนวทางการให้คำติชมไม่มีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการให้ข้อเสนอแนะ

เพื่อเชื่อมช่องว่างนี้และช่วยให้พนักงานค้นหาคำความหมายในการทำงานประจำวัน องค์กรควรเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการให้ข้อเสนอแนะผ่านกลยุทธ์สำคัญเหล่านี้:

ขยายขอบเขตจากการประเมินผลประจำปีเพื่อให้ข้อเสนอแนะทันเวลา การเชื่อมโยงการให้ข้อเสนอแนะกับสถานการณ์เฉพาะจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับปรุงได้ทันที การตรวจสอบเป็นประจำช่วยให้มีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

ส่งเสริมการตอบรับระหว่างผู้จัดการ เพื่อร่วมงาน และหัวหน้า ใช้การตอบรับแบบ 360° เพื่อให้เห็นภาพรวมของประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาได้อย่างชัดเจน

สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจซึ่งพนักงานรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับกับผู้นำ ส่งเสริมแนวคิดที่ว่า การตอบรับเป็นกระบวนการแบบสองทาง

ช่วยให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมสนับสนุน การวิจัยของ Adam Grant พบว่าพนักงานศูนย์บริการทางโทรศัพท์ที่เข้าถึงถึงผลกระทบของตนเองจะมีประสิทธิภาพและพึงพอใจมากกว่า

ผู้จัดการที่ดีเป็นผู้ให้การตอบรับที่ดีเช่นกัน เมื่อผู้นำผสานการตอบรับเข้ากับงานได้ตอบประจำวัน พวกเขาสร้างวัฒนธรรมที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่า มีแรงจูงใจ และมีอำนาจในการเติบโต ความท้าทายสำหรับผู้นำนั้นชัดเจน นั่นคือการสร้างการตอบรับในรูปแบบการเป็นผู้นำของคุณ และเฝ้าดูทีมและองค์กรของคุณเติบโต



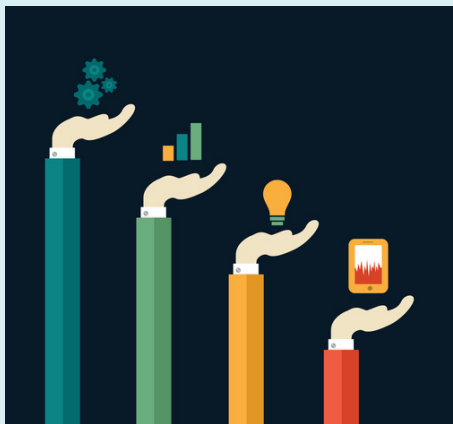
Sheau Huey Ho
Consultant

การจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ ต่อคำติชม

เมื่อนึกถึงหัวข้อของการให้ข้อเสนอแนะ ดิฉันก็นึกถึงผู้นำด้านทรัพยากรบุคคลคนหนึ่งที่ต้องขอคำปรึกษาจากดิฉันเมื่อประมาณ 10 ปีที่แล้ว ผู้นำคนนี้มาหาดิฉันด้วยความไม่พอใจหลังจากได้รับคำปรึกษาจากผู้จัดการของเธอ ซึ่งแนะนำว่าเธอจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการสื่อสาร เธอรู้สึกหงุดหงิดเพราะเธอเคยให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงานและผู้นำหลายคนเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเธอจึงไม่สามารถยอมรับคำแนะนำในเรื่องที่เธอคิดว่าตัวเองเชี่ยวชาญได้ อย่างไรก็ตาม หลังจากเข้ารับการให้คำปรึกษาหลายครั้ง เธอเริ่มมองเห็นสิ่งต่างๆ แตกต่างออกไป และสังเกตเห็นว่าการสื่อสารของเธอเองยังไม่ชัดเจนหรือมีอำนาจมากเกินไป

เช่นเดียวกับผู้นำคนนี้ พวกเราส่วนใหญ่มีปฏิกิริยาเชิงลบเมื่อได้รับคำติชมเชิงวิพากษ์วิจารณ์ โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์การทำงานหรือความเป็นผู้ใหญ่ของเรานั่นเอง ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว คำติชมจะก่อให้เกิดความไม่สบายใจทางอารมณ์และความรู้สึกป้องกันตัวเอง

จากมุมมองทางจิตวิทยา ปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่รุนแรงต่อคำติชมเกิดขึ้นได้ เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความไม่มั่นคงที่ฝังรากลึก ประสบการณ์เชิงลบในอดีต หรือความกลัวต่อความล้มเหลว การบิดเบือนทางความคิด เช่น การทำให้เป็นส่วนตัวและอคติเชิงลบ อาจทำให้บุคคลตีความคำติชมว่าเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ส่วนบุคคลมากกว่าคำแนะนำที่เป็นกลาง ส่งผลให้ผู้คนอาจป้องกันตัวเองหรือวิจารณ์ตัวเองมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถเข้าใจและใช้คำติชมอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่



เพื่อจัดการกับการตอบสนองทางอารมณ์เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องปลูกฝังความตระหนักรู้ในตนเองโดยการเรียนรู้และยอมรับความรู้สึกของตนเองอย่างชัดเจน การหายใจแบบช้าๆ หรือการกำสมาธิสั้นๆ สามารถช่วยสงบอารมณ์และทำให้จิตใจสงบ ทำให้สามารถประมวลผลคำติชมได้อย่างเป็นกลางมากขึ้น

เมื่อให้คำติชม การจัดการอารมณ์ของตนเองก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้ให้ข้อเสนอแนะควรระบุจุดประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน โดยเน้นว่าข้อเสนอแนะควรกล่าวถึงพฤติกรรมเฉพาะและผลกระทบมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล การใช้โมเดล SBI (สถานการณ์ พฤติกรรม ผลกระทบ) สามารถช่วยสร้างโครงสร้างการสนทนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น คุณอาจพูดว่า "ในการประชุมเมื่อวานนี้ ฉันสังเกตเห็นว่าคุณค่อนข้างสงวนตัวในหัวข้อบางหัวข้อ หากคุณมีส่วนร่วมมากขึ้นในครั้งหน้า ฉันเชื่อว่าทีมจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น"

นอกจากนี้ การส่งเสริมความคิดแบบเติบโตในพนักงานยังช่วยให้พวกเขาได้รับข้อเสนอแนะในเชิงบวกมากขึ้น การเน้นย้ำเป็นประจำว่าข้อเสนอแนะไม่ใช่การวิพากษ์วิจารณ์ แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างมาก

สุดท้าย ข้อเสนอแนะควรได้รับการมองไม่ใช่กิจกรรมครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การตรวจสอบความคืบหน้าเป็นประจำ การให้การสนับสนุนและทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และการยอมรับการปรับปรุงผ่านการยอมรับและให้กำลังใจ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของข้อเสนอแนะได้อย่างมาก

ในท้ายที่สุด ข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเติบโตมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์หรือการตำหนิ การรับคำติชมด้วยความเห็นอกเห็นใจ ความชัดเจน และความตั้งใจช่วยให้ทั้งผู้ให้และผู้รับสามารถให้คำติชมเหล่านั้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



Grace Cho
Senior Consultant