

6 วิธีในการช่วยองค์กร เพิ่มการเปิดกว้างและ มีส่วนร่วม (INCLUSIVE)

มันจำเป็นต้องใช้ความกล้าในการยืนหยัดต่อสู้กับอคติและอุทิศตนให้กับ
วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยุติธรรมต่อทุกคนในองค์กร ทว่าความกล้าเพียง
ลำพัง ไม่อาจรับประกันว่าคุณจะสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้จริง
ยุทธวิธีเหล่านี้สามารถช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จให้กับคุณได้



สร้างแบบอย่างและสนับสนุนความเปิดกว้างและมีส่วนร่วม (INCLUSIVENESS)

1 สร้างแบบอย่างของความยุติธรรม ความเปิดกว้าง และมีส่วนร่วม ด้วยพฤติกรรมของตัวเอง

มันเป็นความรู้สึกที่ดีที่จะสนับสนุนเป้าประสงค์หนึ่งแล้ว คิดว่า “ฉันเป็นพันธมิตรคนหนึ่ง” แต่จงระวังกับดักแห่งความคิดว่าเพราะคุณกำลังพยายามที่จะลดอคติ คุณได้ทำทุกอย่างที่จำเป็นครบถ้วนแล้ว ผู้เชี่ยวชาญด้านความแตกต่างหลากหลายบางคนแนะนำ วิธีที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด ที่คุณสามารถทำได้ ในการจัดการกับ “อคติโดยไม่รู้ตัว” (UNCONSCIOUS BIAS) คือการมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้น้อยลง แล้วหันไปโฟกัสที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้มากขึ้น ดังนั้นในระหว่างการทำงาน คุณสามารถระแวดระวังให้มากขึ้นกับพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดอคติหรือไม่ บางทีคุณอาจจะลองกลับมาทบทวนถึงคนที่คุณขอให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการใด โครงการหนึ่ง คนที่คุณเลือกเชิญเข้าร่วมการประชุม หรือวิธีการใช้ถ้อยคำในอีเมลของคุณ เช่นเดียวกับทักษะใด ๆ การพิจารณาแยกแยะอคติและ

การเปิดกว้างและมีส่วนร่วม จำเป็นต้องอาศัยการสำรวจ ตรวจสอบ และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เมื่อคุณได้พบกับยุทธวิธีหรือแนวทางที่ใช้ได้ผลสำหรับคุณ จงแบ่งปันให้กับผู้อื่น เพื่อเผยแพร่ผลกระทบเชิงบวกของคุณ (อ่านข้อ 4 สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม)

2 แสดงการสนับสนุนและเรียนรู้จากบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมายของอคติ

หนึ่งในวิธีที่ทรงพลังมากที่สุดใน การทำความเข้าใจกับธรรมชาติอันร้ายกาจและเจ็บปวดของ “อคติโดยไม่รู้ตัว” คือการฟังจากประสบการณ์ส่วนตัวและประสบการณ์จริงของคนรู้จักแทบทุกคนจะมีเรื่องราวอยู่ เราได้ยินเรื่องราวของสภาพสตรีคนหนึ่งซึ่งถูกขอให้ช่วยแสดงความกตัญญูด้วยการไปเป็น “ตุ๊กตาหน้าบูธ” ในงานแสดงสินค้า และเรื่องราวของตัวแทนฝ่ายพัฒนาธุรกิจคนหนึ่งซึ่งได้ผลตอบรับที่ดีขึ้นอย่างมหาศาลจากอีเมลนำเสนอของเขา หลังจากที่เขาได้เปลี่ยนชื่อตัวเองจาก TA'DARRELL เป็น DARRELL การรับฟัง

เรื่องราวเหล่านี้เพียงอย่างเดียวไม่อาจแก้ไขปัญหาอะไรได้ แต่มันเปิดโอกาสให้คุณได้แสดงการสนับสนุน (เช่น “ผมเสียใจที่มันเกิดขึ้นกับคุณ”) และช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ถึงชนิดของพฤติกรรมที่คุณควรจะเฝ้าระวังสำหรับตัวเองและผู้อื่น



มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมของบุคคลอื่นให้น้อยลง
แล้วหันไปโฟกัสที่การเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมของตนเองให้มากขึ้น

และขณะที่มันอาจเป็นการไม่ยุติธรรม ในการคาดหวังให้บุคคลจากกลุ่มเป้าหมาย มาสอนคุณถึงวิธีในการจัดการกับอคติ แต่บางครั้งมันเป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่จะใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของพวกเขา อาทิ ในกระบวนการว่าจ้างบุคลากรของ SHAHAN MOHIDEEN ผู้จัดการประสบการณ์สูง ซึ่งได้ดำเนินการสรรหาจากอดีตบุคลากรในกองทัพ เมื่อได้ก็ตามที่เขาได้พบกับเรซูเม่ที่มีตำแหน่งและประสบการณ์เฉพาะทางการทหารที่เขาไม่เข้าใจ MOHIDEEN จะขอความช่วยเหลือจากกลุ่มผู้ทำงานในกองทัพใน LINKEDIN และจากเพื่อนร่วมงานซึ่งเคยเป็นทหาร “ผมต้องขอลยล่วงหน้าและยอมรับในความไม่รู้” เขาอธิบายก่อนจะกล่าวต่อว่า “ผมต้องการความช่วยเหลือในการอ่านเรซูเม่เหล่านี้”





เราคิดว่าเราเห็นโลก
ในแบบที่มันเป็น
แต่ที่จริงแล้ว เราเห็นโลก
ในแบบที่เราเป็นต่างหาก

STEPHEN R. COVEY

พัฒนาการสนองตอบเพื่อต่อสู้กับอคติ

3 พัฒนาการสนองตอบ 2-3 อย่างที่คุณสามารถเอามาใช้ได้ เมื่อต้องเผชิญกับ สิ่งนี้อาจเป็นอคติ

การบอกว่าใครมีอคติในที่สาธารณะมีแนวโน้มสูงที่จะทำให้เขาออกมาปกป้องตนเอง หรือต่อต้าน มากกว่าจะสร้างแรงบันดาลใจให้เขาเปลี่ยนพฤติกรรม

วิธีที่ได้ผลและนุ่มนวลกว่าคือการขอให้เขาแจ่มแจ้งหรือทบทวนความคิดเห็น หรือพฤติกรรมในแบบที่เปิดโอกาสให้เขารักษาหน้าไว้ได้ (เพราะในที่สุดแล้วคนเราส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจที่จะมีอคติ)



การจัดการกับการแสดงความคิดเห็นหรือการกระทำที่มีอคติสามารถ**ช่วย**ให้คุณและผู้อื่น**ตระหนัก**ว่าพฤติกรรมของพวกเขาอาจก่อความเสียหายโดยไม่เจตนา

ให้ลองคิดถึงการตอบสนอง 2-3 อย่างล่วงหน้า เพื่อที่คุณจะไม่นั่งเฉยหรือกล่าวอะไรบางอย่างในห้วงเวลานั้นที่คุณจะเสียใจ ทางเลือกที่ดีรวมถึงการถามคำถาม โน้ตของความสงสัยใคร่รู้อย่างจริงจัง และด้วยถ้อยคำที่เป็นการแบ่งปันประสบการณ์และสื่อถึงเจตนาดี (เช่น “ฉันไม่คิดว่า คุณจะหมายความว่าอย่างนั้น แต่...”)

ตัวอย่างที่คุณอาจนำไปใช้หรือนำไปปรับให้เข้ากับสถานการณ์:

- “ฉันไม่แน่ใจว่าเข้าใจถูกไหม สิ่งนั้นคุณหมายถึงอะไร?”
- “คุณคิดว่าเป็นปัญหาของบุคคลนั้น หรือมันอาจเป็นปัญหาของการรับรู้ หรือมีสิ่งอื่นใดที่เราอาจไม่ทันตระหนัก?”
- “คุณได้ข้อสรุปนี้มาได้อย่างไร?”
- “ฉันไม่มีประสบการณ์นั้นกับคน ๆ นี้ หรือบางทีคุณอาจหมายถึงความกล้าแสดงออก มากกว่าความก้าวร้าว?”
- “ฉันรู้ว่า คุณไม่ได้หมายความว่าอย่างนั้น แต่บางคนอาจมองความคิดเห็นของคุณว่าเป็นการลบประมาท”
- “ฉันรู้ว่า คุณไม่ได้หมายความว่าอย่างนั้น แต่บางคนอาจมองภาพในแคมเปญนั้นว่าเป็นอคติ ภายใต้ชื่อ ‘ทนายผู้น่าสงสัย’ ผู้ชายในภาพเป็นบุคคลผิวสี เราลองมาคุยกันเกี่ยวกับไอเดียบางอย่างที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการรับรู้เชิงลบนี้เกิดขึ้นได้ไหม
- ฉันตระหนักดีกว่าบางคนอาจจะโอเคกับแบบนี้ แต่ฉันรู้สึกไม่ค่อยสบายใจกับมันเท่าไรนัก คุณจะช่วยเปิดให้มีการใช้สิ่งนี้แทนได้ไหม?





ความกล้าหมายถึง
การลุกขึ้นยืนแล้วพูดออกมา
และยังหมายถึงความกล้าที่จะ
นั่งลงและรับฟัง

WINSTON CHURCHILL, POLITICIAN

จัดตั้งทีมเพื่อปฏิบัติกลยุทธ์ของกลุ่ม

4 จัดตั้งทีมประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานที่มีความคิดแตกต่าง หลากหลาย เพื่อลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ของกลุ่ม

เสียงจากวงล้อมีพลังกว่าเสียงเดียว ขึ้นกับสถานการณ์ของคุณ คุณสามารถที่จะ:

- **จัดทำยุทธวิธีของทีม และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร**

ยกตัวอย่างเช่น หากบริษัทของคุณยังขาดวิธีปฏิบัติในกระบวนการว่าจ้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการลดการใช้อคติ จงสร้างสรรค์วิธีปฏิบัติขึ้นมาเองเมื่อถึงเวลาที่ทีมงานของคุณต้องมีการว่าจ้างพนักงานใหม่ (หรือเสนอขอทำงานนี้ร่วมกับผู้จัดการของคุณ) กำหนดรายชื่อลูกน้องที่จะช่วยคุณกำหนดสมรรถนะหลักของตำแหน่งงานนี้ และระบบการให้คะแนนผู้สมัคร หรือร่วมเป็นกรรมการตัดสินในโครงการทดสอบ หรือร่วมกับเพื่อนร่วมงานศึกษาหาเว็บไซต์สมัครงานหรือแหล่งอื่น ๆ ที่สามารถช่วยให้คุณเข้าถึงผู้สมัครที่หลากหลาย แล้วแบ่งปันข้อมูลเหล่านี้ให้กับผู้จัดการฝ่ายว่าจ้างคนอื่น ๆ ทั่วทั้งองค์กร

- **ช่วยขยายความคิดดี ๆ ของคนอื่นในที่ประชุม**

บางครั้งสิ่งที่ต้องการจริง ๆ คือแค่ นักฟังที่ดีสักหนึ่งคนที่จะช่วยไม่ให้ทีมงาน ๆ หนึ่งมองข้ามหรือเบียดบังไอเดียดี ๆ ของใครไปใช้ (เช่น “HAE-WON ได้หยิบยกประเด็นที่น่าสนใจ เราสามารถใช้เวลาสัก 2-3 นาทีเพื่อคุยกันในเรื่องนี้ได้ไหม?” เมื่อคุณได้ขอให้คนอื่น ๆ ร่วมขยายความคิดดี ๆ จากแหล่ง

ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทีมงานของคุณจะมีพลังอำนาจในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการประชุม จากเสียงที่ดังที่สุดหรือผู้มีอำนาจมากที่สุด เป็นผู้ถือไฟเหนือกว่า ไปสู่วัฒนธรรมที่ความคิดที่ดีที่สุดได้รับการยอมรับและมีความหมาย

- **ทำงานอย่างมีกลยุทธ์ร่วมกับสมาชิกในทีม เพื่อส่งอิทธิพลถึงผู้จัดการของคุณ**

แม้การทำเช่นนี้อาจดูเหมือนเป็นความพยายามครอบงำ แต่เป็นสิ่งที่มีความหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากดำเนินการไปในแนวที่สร้างสรรค์ พนักงานคนหนึ่งเล่าให้เราฟังถึงผู้จัดการที่ทีมงานยุ่งมาก

แต่มีเจตนาดีคนหนึ่ง ซึ่งมีการตัดสินใจที่ขาดความรอบคอบ หรือมีโอกาสที่จะเป็นอคติในบางครั้ง “พวกเราสามคนได้ตกลงกันว่าจะพูดถึงเรื่อง ๆ หนึ่งอย่างกับผู้จัดการ ในการพบปะ 1-1 และในที่ประชุมทีมงาน ซึ่งหากผู้จัดการได้ยินสิ่งที่พวกเราสื่อออกไปมากเพียงพอในระหว่างสัปดาห์นั้น ๆ เขามักจะเข้าใจเหตุผลและรับข้อเสนอแนะของเรา”



การขยายแนวความคิดดี ๆ จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีพลังอำนาจในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการประชุม จากเสียงที่ดังที่สุดหรือผู้มีอำนาจมากที่สุดเป็นผู้ถือไฟเหนือกว่า ไปสู่วัฒนธรรมที่ความคิดที่ดีที่สุด ได้รับการยอมรับและมีความหมาย



พูดคุยเกี่ยวกับความสำคัญของ ความแตกต่าง หลากหลาย (DIVERSITY)

5 พูดคุยกับผู้จัดการ หรือแผนกทรัพยากรมนุษย์ (HR) เกี่ยวกับความสำคัญของความแตกต่าง หลากหลาย (DIVERSITY) และการเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม (INCLUSION) ในองค์กรของคุณ

คน ๆ หนึ่งจะสามารถทำอะไรได้บ้างกับระบบที่บกพร่อง อาทิ การว่าจ้างคนที่ขาดการคำนึงถึงความแตกต่าง หลากหลาย หรือการไม่ใส่ใจต่อ ความแตกต่าง หลากหลาย และการเปิดกว้าง การมีส่วนร่วม? คุณสามารถทำได้มากกว่าที่คิด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากคุณมีความพยายาม

ทุกอย่างเริ่มด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ทำเช่นเดียวกัน ในสภาพแวดล้อมบางอย่าง การพูดออกมาอาจจะเป็นความเสี่ยง ดังนั้นจงเลือกสนามที่ คุณจะเล่นอย่าง ระมัดระวัง แสดงเจตนาดีของคุณให้ปรากฏชัด และ จับมือกับคนอื่น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาส แห่งความสำเร็จ

และนี่คือไอเดีย 5-6 อย่างเพื่อช่วยให้คุณเริ่มต้นได้:



ทั้งหมด**เริ่มด้วยการพูดคุย** เกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ และ การสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ทำเช่นเดียวกัน แสดง**เจตนาดี** ของคุณให้ปรากฏชัด และจับมือ กับคนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มโอกาส แห่งความสำเร็จ

- **ถ้าองค์กรของคุณมีการสำรวจระดับ ความผูกพัน มีส่วนร่วม จงใช้มันเพื่อแสดง พิณแบ็ก**

โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณรู้สึกว่าคุณองค์กรทอดทิ้ง คุณอาจไม่ให้ความสำคัญกับแบบสำรวจความเห็น พนักงาน ทว่าแบบสำรวจเป็นวิธีที่ง่าย ที่ไม่ต้องระบุ ตัวตน ในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ไปยังทีมผู้บริหาร ซึ่งหากมีพนักงานหลาย ๆ คนระบุ ถึงเรื่อง ๆ เดียวกัน การจะเพิกเฉยคงจะไม่ง่ายนัก

- **ติดธงให้กับข้อสังเกตของคุณที่สามารถ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร**

ตัวอย่างเช่น หากรูปภาพในหน้า “เกี่ยวกับเรา” เต็มไปด้วยใบหน้าที่คล้าย ๆ กันไปหมด หรือ แคมเปญการตลาดมีความเสี่ยงที่จะไปก้าวล่วง สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม มันเป็นการคุ้มค่าที่ คุณจะแบ่งปันข้อสังเกตนี้ไปยังเบื้องบน พร้อมกับ



การแสดงเหตุผลสนับสนุนเจตนาดีของคุณในการ หยิบยกประเด็นนี้ขึ้นมา (เช่น “มันเป็นสิ่งสำคัญที่ บริษัทจะต้องส่งสัญญาณว่าเราให้คุณค่ากับเรื่องของการเปิดกว้าง มีส่วนร่วม เพื่อประโยชน์ของลูกค้า และพนักงานของเรา”) แม้ว่าจะยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในทันที แต่คุณกำลัง หว่านเมล็ดพันธุ์ที่พร้อมจะเติบโตเมื่อมีคนหยิบยก ประเด็นนี้ขึ้นมาอีก

- **ขอข้อมูลสถิติ และความโปร่งใสในด้านของ ความแตกต่าง หลากหลาย จากฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์**

องค์กรของคุณมีการเก็บข้อมูลด้าน เพศ วัย และ ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างประชากรอื่น ๆ ของการ จ้างงาน ความเหลื่อมล้ำในค่าจ้างและการโปรโมต คนหรือไม่ ถ้ายังไม่มี ให้แนะนำฝ่าย HR เริ่มต้นทำ ในเรื่องนี้ หากมีแล้วจงขอให้มีการเผยแพร่ข้อมูล เหล่านี้ไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร งานวิจัยพบว่าการ เปิดเผยข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ช่องว่างต่างๆ ลดลง และให้เหตุผลในการขอ (เช่น การทำเช่นนี้จะทำให้ เราภูมิใจในสิ่งที่เรากำลังทำได้ และสามารถ ปรับปรุงในเรื่องที่เราอาจยังทำได้ไม่ดี) เช่นเดียวกับการ ทำแบบสำรวจความผูกพัน มีส่วนร่วม แม้ คำถามง่าย ๆ เช่น “คุณรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่ หรือไม่?” ก็สามารถช่วยตรวจวัดว่าองค์กรของคุณมี วัฒนธรรมที่แข็งแรง เปิดกว้างและมีส่วนร่วม หรือ ยังต้องการ ๆ สนับสนุน แก๊ซ หากแบบสำรวจความ ผูกพัน มีส่วนร่วมขององค์กรไม่มีคำถามเกี่ยวกับการ เปิดกว้าง มีส่วนร่วม คุณอาจจะเสนอความคิดของคุณ ไปให้กับ HR

การชดเชยมากเกินไปอาจนำมาซึ่งอคติ

6 ระวังอย่าให้มีการชดเชยมากเกินไป เพราะอาจนำอคติมาเพิ่มเติม

ในขณะที่คุณกำลังลงทุนไปกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปิดกว้าง มีส่วนร่วมมากขึ้น ในอีกด้านหนึ่งคุณอาจกำลังมีความเสี่ยงที่จะทำให้อคติใหม่ ๆ เกิดตามขึ้นมา เช่น:

- **กักกักเอาเองจากความสนิทสนม คู่เบียด**
โดยขาดความเป็นมืออาชีพ
การที่คุณมีส่วนร่วมในความริเริ่มด้านความแตกต่างหลากหลาย หรือการมีเพื่อนที่แตกต่าง หลากหลาย ไม่ได้หมายความว่า คุณสามารถพูดตก ขบขัน พาดพิงถึงคุณลักษณะใด คุณลักษณะหนึ่ง หรือใช้คำศัพท์เฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในที่ทำงานได้ สิ่งที่คุณอาจมองว่าเหมาะสม ภายใต้ขอบเขตของตัวเอง อาจถูกมองว่าเป็นอคติ หรือสร้างความเสียหายในสายตาของคนอื่น
- **ปล่อยผ่านผลงานที่ไม่เข้าเกณฑ์หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของเพื่อนพ้อง และบุคคลที่มาจากกลุ่มของคนส่วนน้อย**
มันเป็นเรื่องง่ายที่คุณจะลำเอียงกับคนที่คุ้นเคย หรือผู้ที่มีความสอดคล้องกับภารกิจของคุณ แต่



มันเป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรมและไม่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคุณได้ให้การตัดสินเพื่อนพ้อง หรือชนกลุ่มน้อยด้วยมาตรฐานที่ต่ำกว่าอย่างต่อเนื่อง หรือเพิกเฉยในการให้-feedbackเชิงวิพากษ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อพวกเขา

- **เหมารวมทุกพฤติกรรมว่าเป็นอคติ**
การตัดสินใจหรือการกระทำที่ไม่ยุติธรรม อาจเกิดจากอคติ หรือมาจากผลของการสื่อสาร

ที่ไร้ประสิทธิภาพ ความคาดหวังที่ไม่สอดคล้อง หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่คุณอาจมองไม่เห็น ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่คุณเกิดความไม่แน่ใจ ให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนจะสรุปลงไปยัง ๆ ว่ามันมาจากอคติ

หมายเหตุสำคัญ

แนวทางทั้งหมดนี้ไม่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่ผิดกฎหมาย เช่น การเลือกปฏิบัติและการล่วงละเมิด เส้นแบ่งระหว่างอคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว กับพฤติกรรมที่ผิดกฎหมายเหล่านี้อาจไม่ชัดเจนเสมอไป หากพบว่าพฤติกรรมของบุคคลใด อาจเป็นการข้ามเส้นแบ่งนี้ ให้เข้าไปอ่านบททวนนโยบายขององค์กรในด้านของการเลือกปฏิบัติและการล่วงละเมิด ว่าคุณอาจมีความจำเป็นต้องรายงานสิ่งที่เกิดขึ้น หรือติดต่อ HR เพื่อความชัดเจนหรือไม่

ติดต่อขอรับทราบข้อมูลเพิ่มเติมว่าเราจะสามารถช่วยองค์กรของคุณให้สามารถระบุอคติที่เกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัวได้อย่างไรได้ที่ **0 2728 0200**
อีเมล: info@pacrimgroup.com
www.pacrimgroup.com