

การเข้าใจผู้อื่น : ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่

นนทิมา สิริเกียรติกุล¹

ณัชชามน เปรมปลื้ม²

² ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09-2265-4563 อีเมล : nuchchamon.io@rumail.ru.ac.th

รับเมื่อ 15 กันยายน 2566 ตอรับเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2566 DOI 10.14416/j.faa.2024.27.007

บทคัดย่อ

ในยุคของการดำเนินชีวิตบนฐานวิถีชีวิตใหม่ หลายคนอาจยังมีความคุ้นชินอยู่กับการทำงานที่บ้าน การทำงานเพียงลำพัง หรือการทำงานอย่างอิสระ ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงตามไปเป็นการทำงานที่ต่างคนต่างรับผิดชอบ พบปะกันเพียงแค่ว่า การประชุมหรือกิจกรรมที่สำคัญๆ เท่านั้น อาจทำให้บุคคลเกิดความห่างเหิน ไม่คุ้นเคยกัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงาน ลดลงหรือขาดการทำงานเป็นทีมที่ดีได้ ซึ่งการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีหรือผลงานมีประสิทธิภาพที่ดีได้นั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ การเข้าอกเข้าใจกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ของพนักงานที่ทำงานร่วมกัน เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจ ความเมตตา และความพร้อมที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหา จึงนับว่าเป็นทักษะพื้นฐานที่ควรได้รับการตระหนักถึงและควรได้รับการพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

คำสำคัญ : การเข้าใจผู้อื่น ปัจจัยสู่ความสำเร็จ การทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาจิตวิทยาคลินิกและชุมชน ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Empathy : The Key Success Factor at Work in the New Normal

Nontima Sirikiattikul¹

Nuchchamon Prampluem²

² Corresponding author, Tel. 09-2265-4563, E-mail : nuchchamon.io@rumail.ru.ac.th

Received 15 September 2023; Accepted 22 November 2023 DOI 10.14416/j.faa.2024.27.007

Abstract

The New Normal has become the norm in the present day. Many people may still be familiar with working from home, working by oneself or independently. As a result, the work style to alter in accordance with the duties that are assigned to the various employees only congregate during significant gatherings or events. This could make someone avoid being around unfamiliar people and may lead to less effective teamwork or decreased productivity. Whichever strives for success or produces excellent results, Empathy among coworkers, or putting yourself in their position, is a crucial component. Because it will foster compassion, understanding, and a willingness to work toward a common goal. So, in order to succeed at work, it is a key ability that should be understood and cultivated.

Keywords : Empathy, Key success factor, Work in the new normal

¹ Assistant Professor, in Clinical and Community Psychology, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

² Assistant Professor, Ph.D., in Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

1. บทนำ

ในยุคที่สังคมและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากความคุ้นเคยที่มีมา อย่างเช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ระบาดอย่างหนักไปทั่วทุกมุมโลกและสร้างความเสียหายเป็นวงกว้าง จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลทุกเพศทุกวัย ในวัยเด็ก ควรเป็นวัยได้มีประสบการณ์ต่างๆ เพื่อการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการ ก็กลายเป็นเก็บตัวอยู่ในบ้าน เรียนรู้ผ่านการเล่นกับอุปกรณ์ที่บ้านหรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อันเป็นการจำกัดการเรียนรู้ของเด็ก ในวัยเรียนและวัยรุ่น เป็นวัยที่ควรออกไปผจญภัย เรียนรู้สิ่งต่างๆ ผ่านประสบการณ์ เรียนรู้ทักษะทางสังคมจากการเล่นกับเพื่อนในวัยเดียวกัน แต่กลับต้องเรียนรู้ผ่านโลกออนไลน์ ไม่ได้พบเจอเพื่อน อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถหรือทักษะการเข้าสังคมในอนาคต หรือเกิดความวิตกกังวลต่ออนาคตของตนเอง (ดิฉัตร ชุสสุโพวา, 2565; ยูนิเซฟ, 2563) วัยทำงานเป็นช่วงอายุที่การสร้างสัมพันธภาพทางสังคมเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากการเข้าสังคมนอกจากจะทำให้ได้มิตรภาพแล้ว ยังมีความสำคัญต่อการทำงาน การพบปะลูกค้า หรืออาจมีผลต่อการสร้างครอบครัวในอนาคต รวมถึงการสูญเสียรายได้หรือการถูกเลิกจ้าง ส่วนวัยเกษียณ แม้นักทั่วไปอาจมองว่าได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เพราะเป็นวัยที่ส่วนใหญ่จะใช้ชีวิตอยู่ที่บ้าน แต่การแพร่ระบาดของโควิด-19 นี้ กลุ่มผู้สูงอายุเป็นวัยที่มีความเสี่ยงสูงมาก จากสุขภาพร่างกายและความเสี่ยงของตัวโรคเอง จึงอาจนำมาซึ่งความวิตกกังวล ความเครียดและปัญหาสุขภาพร่างกายอื่น ๆ ตามมาได้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ [สสส], 2563) ดังนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ข้างต้นนี้ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มุม

สำหรับวัยทำงานที่ได้รับผลกระทบหลายด้าน ทั้งการดำเนินชีวิต การวางแผนอนาคต รวมถึงรูปแบบการทำงาน ที่ถือได้ว่าต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างมาก โดยเฉพาะการใช้ชีวิตในการทำงานที่เป็นภารกิจหลักของวัยนี้ จากเดิมที่การทำงานนั้นปฏิบัติในสถานที่ทำงาน ในที่ที่ทุกคนมารวมตัวกันเพื่อผลิตผลงานร่วมกัน ปกป้องหรือกัน พบปะพูดคุยกันได้โดยทันที เห็นหน้ากัน เป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รูปแบบการทำงานมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง สถานที่ทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเป็นทำงานที่บ้าน หรือที่เรียกกันว่า Work from home สิ่งที่เป็นผลกระทบตามมา มีมากมาย (สสส, 2563) ยกตัวอย่างเช่น สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอาจมีความห่างเหินกัน จากการที่ต่างคนต่างทำงานต่างคนต่างใช้ชีวิต ขาดการพบปะพูดคุย หรือในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อาจลดทอนลงจากการขาดการปรึกษาหารือกัน บางครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้นบุคคลแต่ละคนอาจเลือกที่จะคิดและแก้ปัญหาด้วยตัวเอง การทำงานเป็นทีมเกิดน้อยลง เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่ทุกคนอยู่ในที่ของตัวเอง ทำงานอย่างอิสระ หรือจะหารือกันก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วย สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้บุคคลเกิดความยุ่งยาก ลำบาก อันส่งผลให้บุคคลมักเลือกวิถีทางที่สะดวกสบายต่อตนเองมากที่สุด สิ่งก็ตามมาคือ บุคคลก็จะอยู่เพียงลำพัง อ้างว้าง โดดเดี่ยว หรือหากมีปัญหาใด ๆ ก็เลือกเผชิญหน้าด้วยตนเองหรือถอยหนี เพราะขาดที่พึ่งพิงทางสังคมไป สุดท้ายผลกระทบก็ตกอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน คุณภาพอาจแย่งลงจากเดิมได้ (Fonner & Roloff, 2010; Iqbal, et al., 2021; Lenka, 2021)

การดำเนินชีวิตบนฐานวิถีชีวิตใหม่ หรือ New normal สำหรับในแง่ของการทำงาน หลายองค์กรก็ยังคงรูปแบบการทำงานดั้งเดิมไว้ คือให้พนักงานกลับเข้ามาทำงานในบริษัท ในตัวอาคารเต็มที่ เต็มเวลา แต่ก็มีอีกหลายองค์กรที่เลือกใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ที่พนักงานเริ่มเกิดความคุ้นชินแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่บ้าน (Work from home) หรือการทำงานที่ใดก็ได้ (Remote Working) หรืออาจเป็นการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid work) ที่เป็นการทำงานจากที่ใดก็ได้ แต่มีสำนักงานอยู่ตรงกลาง ในการส่งข้อมูลหรือติดต่อประสานงานทำให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น (Beno, 2021; International Labour Organization, 2020) ดังนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลก็ยังคงเดิมในเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี ความอ้างว้าง ความห่างเหิน การขาดที่พึ่งพิง ก็ยังคงเป็นปัญหาที่รบกวนการดำเนินชีวิตการทำงานเช่นเดิม เพราะการทำงานรูปแบบต่างคนต่างทำ ทำให้บุคคลสนใจที่ความต้องการและปัญหาส่วนตัวเป็นหลัก ขาดการทำความเข้าใจหรือการสนใจผู้คนในที่ทำงาน อาจส่งผลให้กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว มุ่งที่ความสำเร็จของตนเองเป็นที่ตั้ง สุดท้ายแล้วก็จะเกิดการแข่งขันแบบชิงดีชิงเด่น

ในที่ทำงานได้ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564; Kumar & Das, 2022; Oakman, et al., 2020) ซึ่งหากบุคคลเห็นความสำคัญ การเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน การเข้าใจหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือแม้กระทั่งการถามสารทุกข์สุกดิบเพื่อนในที่ทำงาน เดียวกัน จะนำไปสู่ความอบอุ่น ความเป็นกันเอง และการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมก็จะพินกลับคืนมา สิ่งก็ตามมาคือบุคคลจะ สนใจการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และความสำเร็จจาก การทำงานก็จะตามมาด้วยเช่นกัน (Liao, 2017; Oakman, et al., 2023; Tran, 2022) จึงถือได้ว่า ทักษะการเข้าใจผู้อื่น เป็นทักษะ เบื้องต้นที่ควรมีติดตัว และควรพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความสำเร็จในการทำงานและการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น

2. การทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่

จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 หลายประเทศได้ประกาศมาตรการป้องกันโรคออกมามากมาย รวมถึงการปิดประเทศ หรือที่เรียกกันว่า lockdown ซึ่งทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างที่เราเคยชินมานานเป็นอันต้องสะดุด เกิดความยากลำบาก ในการใช้ชีวิต การพบปะทางสังคมลดลง การยกเลิกการประชุมสัมมนาต่างๆ รวมถึงกิจกรรมทางสังคมถูกยกเลิกเป็นจำนวนมาก ทำให้หลายองค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจใภาวะวิกฤตเช่นนี้ได้ หลายองค์กรต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เป็นทำงานจากระยะไกลหรือทำงานจากที่ใดก็ได้ (remote working) หรือทำงานจากที่บ้าน (work from home) หันมาอาศัย การสื่อสารและการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น (Iqbal, et al., 2021) และเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด-19 ดีขึ้น การติดเชือลดน้อยลง มาตรการที่เคยเข้มงวดก็มีการผ่อนปรนมากขึ้น ทำให้หลายองค์กรกลับไปสู่การทำงานใน รูปแบบเดิม คือเข้าทำงานที่สำนักงานเต็มรูปแบบ แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์กรที่ได้สานต่อรูปแบบการทำงานจากที่ใดก็ได้ หรือบางที่ ก็ปรับให้มีการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง (Baakeel, 2021)

การทำงานแบบผสมผสาน หมายถึง รูปแบบการทำงานที่พนักงานได้รับอนุญาตให้กลับเข้ามาทำงานในสำนักงานได้ แต่พนักงานเองกลับเลือกที่จะทำงานจากสถานที่ใดก็ได้ที่ต้องการ มีสถานที่ทำงานที่หลากหลาย มีการเชื่อมต่อกันผ่านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (ICTs) โดยมีตารางงานและความรับผิดชอบตามลักษณะงานตามปกติ และพนักงานต้องเข้ามาทำงาน ในสำนักงานอย่างน้อยสองวันต่อสัปดาห์ ทั้งนี้การตกลงเวลางานจะต้องทำร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับตัวพนักงานเอง อาศัย ความสะดวกและความจำเป็นของลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยการทำงานแบบผสมผสานช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดีใน การทำงาน สามารถพัฒนาผลงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานไม่ต้องทนอยู่กับกฎระเบียบหรือสิ่งแวดล้อมที่พนักงานไม่พอใจ เช่น การบังคับให้แต่งกายด้วยเครื่องแบบขององค์กร การทำงานตามเวลาที่ระบุอย่างชัดเจน การเข้างานตามเวลา รวมถึงการนั่งโต๊ะ ทำงาน จ้องอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ที่ให้ความรู้สึกไม่ต่างกับหุ่นยนต์ เป็นต้น (Halford, 2005; London, 2023)

ดังนั้นการทำงานแบบผสมผสานจะส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงาน ทั้งใน รูปแบบการทำงาน กิจกรรมการทำงานต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่ประกอบกับรูปแบบการดำเนิน กิจกรรมในองค์กร และส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตส่วนตัวของพนักงานให้เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย ซึ่งผลกระทบต่อด้านบวก และด้านลบของการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลกระทบต่อด้านบวกการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่

การทำงานแบบผสมผสานส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กรในหลาย ๆ ด้าน (Konovalova, et al., 2022; Kumar & Das, 2022; Peprah, 2023) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สัมพันธภาพในครอบครัว (Family demand) กล่าวคือ พนักงานมีเวลาให้ครอบครัวมากขึ้น โดยการทำงานจากที่ บ้านหรือที่ใดก็ได้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาอยู่กับคนในครอบครัวมากขึ้น สามารถหาเวลาว่างเพื่อทำกิจกรรมร่วมกับคนใน ครอบครัว ทำงานอดิเรก หรือออกกำลังกายได้ง่ายกว่า ผ่อนคลายมากกว่า

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง (Self-employment) จากการได้มีโอกาสเลือกสถานที่ทำงานด้วยตนเอง ไม่ต้องเดินทางเข้าออฟฟิศหรือสำนักงาน ไม่ต้องเสียเวลาไปกับการเดินทาง ทำให้มีเวลาและพลังงานมากพอที่จะจัดการกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และยังมีพลังงานมากพอที่จะทำงานต่างๆ ให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีพลังอำนาจในตนเอง ทำให้พนักงานมีพลังในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้หากพนักงานเลือกทำงานจากที่บ้าน หลังจากครอบครัวสัมผัสคุณภาพในครอบครัวที่ดี ก็ส่งผลให้พนักงานมีแรงในการทำงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีตามมา

3. ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work efficiency) การปฏิบัติงานหรือทำงานที่ไหนก็ได้ ช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความคล่องตัว มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานซึ่งพนักงานเป็นผู้กำหนดได้ด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างจากการนั่งทำงานที่โต๊ะในสำนักงานเหมือนที่เคยเป็นมา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานตามมา

4. ความสะดวกจากการทำงาน (Work convenience) รูปแบบการทำงานที่ไม่ได้บังคับให้เข้าสำนักงาน ทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเดินทางในตอนเช้า การตื่นแต่เช้า การเดินทางไปทำงานหรือการใช้ชีวิตที่เร่งรีบ ซึ่งการทำงานที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย สามารถจัดการบริหารเวลาได้ด้วยตนเอง ทำให้พนักงานประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา รวมถึงสามารถพักระหว่างการทำงานได้สะดวกตามที่ต้องการ สามารถพักผ่อนได้อย่างอิสระ และมีโอกาสได้รับประทานอาหารที่ดีตามมื้ออาหารที่เหมาะสม

5. การลดต้นทุนขององค์กร (Cost reduction) องค์กรลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลงได้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาตัวอาคาร ค่าเช่าสถานที่ ค่ารถรับส่งพนักงาน เป็นต้น เพราะการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงาน องค์กรจึงไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานจำนวนมากเพื่อรองรับพนักงาน อาจจัดไว้เฉพาะสำนักงานใหญ่เพียงที่เดียว เพื่อเป็นจุดศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานเท่านั้น

การทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่ที่พนักงานมีอิสระเสรีในการเลือกสถานที่ทำงานเองได้ จึงเสมือนเป็นข้อได้เปรียบของพนักงานที่จะทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เลือกสรรได้เองตามความพอใจ มีเวลาในการดูแลครอบครัวและยังได้รับพลังงานทางบวกจากคนในครอบครัวเพื่อมาเป็นพลังในการทำงานต่อไป ย่อมส่งผลให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีตามมา และยังเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่ได้ลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลงในขณะที่ผลงานยังมีประสิทธิภาพเช่นเดิม

ผลกระทบด้านลบการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่

หากมองในอีกมุม การทำงานแบบผสมผสานนี้ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยอาศัยความรับผิดชอบมีวินัยในตนเอง ในขณะที่องค์กรต้องรับผิดชอบในเรื่องของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูง ดังนั้นทั้งพนักงานและองค์กรอาจจะต้องเผชิญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564; Humanoo, 2022; Kumar & Das, 2022; Oakman, et al., 2020; 2023; Peprah, 2023) ได้แก่

1. ปัญหาการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance problem) ก่อให้เกิดปัญหาการสร้างสมดุลในชีวิต เนื่องจากการทำงานจากที่ใดก็ได้พนักงานอาจไม่สามารถควบคุมสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้พร้อมสำหรับการทำงานอย่างต่อเนื่องได้ บางครั้งสถานที่ทำงานอาจเต็มไปด้วยสิ่งกระตุ้นที่ทำให้ตัวพนักงานเองเสียสมาธิได้ง่าย เช่น การทำงานที่บ้านที่เต็มไปด้วยสมาชิกในครอบครัว มีลูกที่ต้องเลี้ยงดู มีบิดามารดาที่ต้องดูแล มีสัตว์เลี้ยงคอยรบกวน หรือแม้กระทั่งการมีโทรทัศน์ โซฟา หรือเตียงนอนที่อาจทำให้พนักงานง่วงนอนได้ง่าย เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความยากลำบากในการแยกแยะเวลางานออกจากเรื่องส่วนตัว เสียสมาธิได้ง่าย ก่อให้เกิดปัญหาการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว อีกทั้งการที่เวลาการทำงานที่ไม่ชัดเจน อาจทำให้พนักงานต้องทำงานตลอดทั้งวัน ไม่ได้หยุดพัก ไม่มีเวลาเลิกงานที่ชัดเจน จนไม่มีเวลาพักผ่อน จึงอาจส่งผลกระทบต่อการสร้างสมดุลในชีวิต และกระทบต่อการดูแลครอบครัว

2. ความเครียดในการทำงาน (Work stress) การทำงานบนฐานชีวิตใหม่ก่อให้เกิดความเครียด ความกดดันได้ง่ายมากขึ้น เนื่องจากบางครั้งการทำงานที่บ้านที่มีสมาชิกในครอบครัวอยู่ด้วย หากพนักงานไม่มีพื้นที่ส่วนตัวในการทำงาน อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถมีสมาธิจดจ่ออยู่กับการทำงานได้ มักถูกรบกวนจากสมาชิกครอบครัว ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดได้ง่ายมากกว่าคนที่ทำงานแล้วมีห้องทำงานแยกออกมาเป็นสัดส่วน นอกจากนี้หากภาระงานเข้ามาอย่างถาโถม ต้องรับผิดชอบงานตลอดเวลา ไม่มีเวลาพักผ่อน ก็สามารถส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดอยู่ตลอดเวลา มีความกลัวและกังวลการทำงานที่บ้าน รวมถึงมีความกดดันต่อการทำงานในระดับสูงได้

3. ภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) การขาดปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าในที่ทำงาน ก่อให้เกิดความโดดเดี่ยวในการทำงาน ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน จนอาจกระทบต่อสุขภาพจิตได้ เนื่องจากการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงาน ทำงานตามลำพัง ต่างคนต่างรับผิดชอบงานของตนเอง มีการพบปะพูดคุยเฉพาะการประชุมหรือสื่อสารกันผ่านช่องทางสื่อสารสนเทศเท่านั้น ดังนั้น การทำงานคนเดียวเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) เพราะปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหายไป จากเดิมที่พบหน้า ทักทาย พูดคุยเล่น หยอกล้อกันในที่ทำงานได้ แต่เมื่อทำงานจากที่ใดก็ได้ สิ่งเหล่านี้ได้ค่อย ๆ หายไป ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างเคย ขาดความใกล้ชิดทางอารมณ์ เริ่มเกิดความเหงา ความอ้างว้าง โดดเดี่ยว รู้สึกไม่มั่นคง ไม่ปลอดภัย และเกิดความเหนื่อยล้า สุดท้ายอาจส่งผลต่อสุขภาพจิต และกระทบไปยังศักยภาพในการทำงานได้

4. ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital divide) เนื่องจากการทำงานระยะไกลจำเป็นต้องมีความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ต้องอาศัยความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่สูงมากกว่าการทำงานในสำนักงาน และในบางตำแหน่งงานอาจจำเป็นต้องลงทุนกับอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ มากมายเพื่อให้เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงาน ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมและก่อให้เกิดปัญหาทางเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต รวมถึงการทำงานในรูปแบบผสมผสานอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง เช่น งานที่ต้องติดต่อกับผู้คน หรืองานที่ต้องอาศัยอุปกรณ์ในสำนักงานเป็นหลัก เป็นต้น หากพนักงานตามเทคโนโลยีไม่ทัน อุปกรณ์ไม่พร้อมต่อการทำงาน อาจส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพในการทำงาน รู้สึกว่าคุณภาพการทำงานสู้คนอื่นไม่ได้ ในระยะยาวยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นเดียวกัน

5. ปัญหาวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture problem) วัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปก่อให้เกิดการสูญเสียความเป็นเอกลักษณ์ และวัฒนธรรมในองค์กร จากการทำงานกันต่างสถานที่ ทำให้ขาดการสร้างสัมพันธ์ ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีหรือการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กร กิจกรรมทางสังคมระหว่างพนักงานลดลง ไปจนถึงการคำนึงถึงวัฒนธรรมในองค์กรก็ค่อย ๆ ลดลงตามไป ดังนั้นองค์กรที่มีระบบการดูแลช่วยเหลือ สร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม พยายามให้มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกภายในทีมอยู่เสมอ และมีบทบาทในการทำงานที่ชัดเจน สามารถช่วยลดความตึงเครียดและบรรเทาความรู้สึกโดดเดี่ยวจากการทำงานของพนักงานลงได้ (Liao, 2017; Oakman, et al., 2023) สิ่งที่หัวหน้าทีมสามารถปรับใช้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรยังรู้สึกถึงความใกล้ชิดทางอารมณ์ได้อยู่ เช่น การสั่งอาหารว่าง ขนมหรืออาหารกลางวันไปให้พนักงานที่ทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสได้รับประทานอาหารร่วมกันระหว่างการประชุม หรือมีความรู้สึกว่าได้รับประทานอาหารว่างร่วมกันระหว่างการพักการประชุม หรือก่อนการเริ่มการประชุมระยะไกล อาจเริ่มต้นด้วยการถามสารทุกข์สุกดิบพนักงานก่อน ถามสุขภาพ ความเป็นอยู่ก่อนเข้าสู่ประเด็นการประชุมที่มีความจริงจัง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจกันในการทำงาน ทั้งนี้ในเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการก็ควรจัดสรรให้อย่างมีความยุติธรรม สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และอาจเพิ่มเติมด้วยการให้กำลังใจ ชื่นชม แสดงความห่วงใย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ให้ทุกคนตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564)

ในอีกมุมหนึ่งของการทำงานบนฐานวิถีชีวิตใหม่ก็อาจสร้างความกดดันหรือความเครียดให้กับพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานอาจต้องเผชิญหน้ากับความคาดหวังทั้งจากองค์กรที่ต้องการให้งานออกมามีประสิทธิภาพและครอบครัวที่ยังคงคาดหวังเวลาและการเอาใจใส่ พนักงานบางคนอาจพยายามหาสมดุลหรือพื้นที่ส่วนตัวในการทำงานจนอาจทำให้ละเลยในการติดต่อสื่อสารกับครอบครัว ขาดการประสานงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานไป และหากพนักงานที่มีข้อจำกัดด้านดิจิทัลก็อาจยิ่งเพิ่มภาระในวิถีชีวิตใหม่ของตนเองมากยิ่งขึ้น

จากรายละเอียดผลกระทบด้านบวกและด้านลบกับการทำงานบนฐานชีวิตใหม่ข้างต้นนั้น สามารถแสดงโดยสรุปในตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลกระทบด้านบวก และด้านลบกับการทำงานบนฐานชีวิตใหม่

	ผลกระทบ	
	ด้านบวก	ด้านลบ
การทำงานบนฐาน วิถีชีวิตใหม่	สัมพันธภาพในครอบครัว (Family demand)	ปัญหาการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance problem)
	การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง (Self-employment)	ความเครียดในการทำงาน (Work stress)
	ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work efficiency)	ภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation)
	ความสะดวกจากการทำงาน (Work convenience)	ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital divide)
	การลดต้นทุนขององค์กร (Cost reduction)	ปัญหาวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture problem)

3. การเข้าใจผู้อื่น

การแสดงความรู้สึกเห็นใจ สงสาร เข้าใจผู้อื่น ในเชิงจิตวิทยามีคำที่ใช้กันอยู่สองคำคือ Sympathy และ Empathy โดยทั้งสองคำนี้หากมองจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นอาจไม่แตกต่างกันมากนัก แต่การแสดงความรู้สึกที่มีอยู่ภายในกลับแตกต่างกันอย่างชัดเจน และส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก

ความสงสาร ความเห็นใจ (Sympathy) หมายถึง ความสงสาร ความเห็นใจ อยากช่วยเหลือ ซึ่งในการมองผู้อื่นจะมองจากมุมมองของตนเอง เข้าใจเหตุการณ์ตามความรู้สึกของตนเอง ส่วนการเข้าใจผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) เป็นความสามารถในการรับรู้หรือตระหนักถึงความคิดและอารมณ์ของผู้อื่น โดยมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่ผู้อื่นมี ต้องการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นอย่างที่คุณนั้นรู้สึกจริงๆ ซึ่งเป็นสัญญาณของความกรุณา โดยความเห็นอกเห็นใจนี้ ไม่ใช่ลักษณะนิสัยที่ถาวร แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (Little Thoughts, 2562; Fairbairn, 2002; Shapiro, 2002) อันจะทำให้เกิดความเข้าใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา แล้วบุคคลก็จะเข้าใจความคิดความรู้สึกและความต้องการของผู้รอบข้างได้มากขึ้น เกรงใจ มีความรับผิดชอบ รู้จักอดทนอดกลั้น ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น (Cherry, 2023; Keen, 2007) ดังนั้นเมื่อบุคคลที่มี empathy หรือการเข้าใจผู้อื่น ในการทำงานจะทำให้พร้อมต่อการให้ความช่วยเหลือ แสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานได้ สอดคล้องกับ Businessolver (Businessolver, 2017) มุลินิการกุศลที่

มุ่งสร้างผลกระทบต่อชีวิตของพนักงาน ลูกค้า และชุมชน ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสุขภาพจิตและการศึกษาที่ดี ซึ่งคำนึงถึงความหลากหลาย (Diversity) ความเสมอภาค (Diversity) และการไม่แบ่งแยก (Inclusion) ได้สำรวจข้อมูลในปี ค.ศ. 2017 ของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ได้รายงานว่า ทักษะการเข้าอกเข้าใจผู้อื่นนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กรต่อไป โดยมีจำนวนมากถึงร้อยละ 92 ในขณะที่เดียวกัน พบว่า การตัดสินใจลาออกของพนักงานจากเหตุผลที่นายจ้างขาดความเข้าอกเข้าใจนั้น มีมากถึงร้อยละ 80 ในกลุ่มมิลเลนเนียล หรือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2527-2539 และร้อยละ 66 ในกลุ่มคนที่กำลังจะเกษียณงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า ร้อยละ 77 ของพนักงานในบริษัท มีความเต็มใจทำงานเต็มชั่วโมง หากในบริษัทมีหัวหน้างานหรือนายจ้างที่สร้างบรรยากาศของความเข้าอกเข้าใจเกิดขึ้นได้ในการทำงาน และเมื่อมีการศึกษาติดตามอย่างต่อเนื่องในปี ค.ศ. 2023 พบว่า หลังจากพนักงานต้องตกอยู่ในสถานการณ์ของโรคระบาดมาอย่างต่อเนื่องทำให้การเห็นอกเห็นใจกันของพนักงานในองค์กรลดลงถึงร้อยละ 68 และยิ่งพบว่าพนักงานร้อยละ 41 ขาดแรงจูงใจในการทำงาน จนส่งผลให้ร้อยละ 23 ของพนักงานกลับมามีปัญหาขัดแย้งกันรวมถึงมีปัญหาสุขภาพจิต และร้อยละ 80 มีความรู้สึกอยากลาออกจากงาน (Businessolver, 2023) รวมทั้งร้อยละ 84 ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ได้ละเลยประเด็นดังกล่าว

จึงกล่าวได้ว่า การเข้าอกเข้าใจผู้อื่นในที่ทำงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานไว้ให้อยู่ในองค์กร ส่งผลต่อการสร้างการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร การอยากมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การเข้าใจผู้อื่นมีรูปแบบการแสดงความสามารถในการรับรู้ความรู้สึก เข้าใจความคิด และรับรู้ความต้องการของผู้อื่นอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ (Cherry, 2023; Goleman, 2017) ดังนี้

1. การเข้าใจสถานะทางจิตใจ (Cognitive empathy) เป็นความสามารถเข้าใจสถานะทางจิตใจในมุมมองที่ผู้อื่นเผชิญ โดยเน้นไปที่ความคิดว่าผู้อื่นรู้สึกอย่างไร อยากเข้าไปช่วยเหลือ หรือจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการเข้าใจนี้เปรียบเสมือนการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

2. การเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น (Emotional empathy) เป็นความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น รู้สึกอย่างเดียวกับที่ผู้อื่นรู้สึก และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วปราศจากการใช้ความคิดใด ๆ โดยความสามารถนี้ขึ้นกับปัจจัย 2 ประการคือ การให้ความสำคัญและจดจ่ออยู่กับเสียงสะท้อนที่ตัวเรามีต่อความรู้สึกของผู้อื่น และการให้ความสนใจต่อสีหน้า น้ำเสียง การตอบสนองทางร่างกาย และสัญญาณอื่นที่บ่งถึงอารมณ์

3. การรับรู้ความต้องการของผู้อื่นที่มีต่อตัวเรา (Empathic concern) เป็นความสามารถในการรับรู้ความต้องการของผู้อื่นที่มีต่อตัวเรา ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการที่บุคคลที่เป็นพ่อแม่เฝ้ามองลูกของตนเองหรือมองดูเด็กคนอื่นด้วยความเอ็นดู

องค์ประกอบที่สำคัญในการเข้าใจผู้อื่น

การเข้าใจผู้อื่นมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 องค์ประกอบ (Goleman, 1998 อ้างถึงใน จีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน, 2564) ได้แก่

1. การเข้าใจผู้อื่น เป็นการเข้าใจมุมมอง ความรู้สึก ความวิตกกังวล และการเข้าใจว่าผู้อื่นมีความต้องการอย่างไร
2. การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น เป็นการรู้สึกต่อผู้อื่นได้ว่าสิ่งใดที่ผู้อื่นปฏิบัติแล้วเป็นสิ่งที่ดี-ไม่ดี หรือสิ่งใดควรได้รับการปรับปรุง และพร้อมสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถให้ดียิ่งขึ้น
3. การมีจิตใจช่วยเหลือ เป็นการคาดคะเนว่าบุคคลอื่นมีความต้องการอย่างไร และอยากให้การช่วยเหลือ อยากรออาสา โดยไม่หวังผลตอบแทน
4. การรู้จักให้โอกาสผู้อื่น เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจในบุคคลที่ด้อยโอกาสกว่าตนเอง และมีความรู้สึกต้องการอยากให้ผู้ที่ด้อยโอกาส ได้มีโอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น
5. การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม เป็นการเข้าใจถึงความคิดเห็น อารมณ์ และความรู้สึกที่บุคคลที่อยู่ร่วมกันภายในกลุ่มมี และเป็นการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มว่าเป็นอย่างไร

แนวทางในการพัฒนาการเข้าใจผู้อื่น

การเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้ไม่ยาก อันดับแรกเริ่มที่ตนเองก่อน แล้วจึงขยับไปที่สภาพแวดล้อมในองค์กร โดยมีแนวทางในการพัฒนาหลัก 5 ประการ (Cherry, 2023; Shaprio, 2002) ได้แก่

1. เริ่มต้นโดยให้มีการพูดคุยถึงความเห็นอกเห็นใจ ให้ตระหนักก่อนว่าความเห็นอกเห็นใจเป็นเรื่องสำคัญ การที่เข้าใจให้ความสนใจ และพยายามพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสำคัญต่อการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคคลในสังคม สามารถพัฒนาได้โดยใช้เวลาและให้ความสนใจกับการเรียนรู้ทักษะการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งสิ่งที่จะตามมาคือ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลจะเพิ่มขึ้น

2. ฝึกทักษะการฟัง ในการทำความเข้าใจผู้อื่น การรับรู้ว่าคุณรู้สึกอย่างไร สิ่งที่สำคัญคือการรับฟังที่ดี เพราะจะทำให้ผู้อื่นรับรู้ได้ว่าเราตั้งใจฟังในสิ่งที่เขาพูด เราให้ความสำคัญในสิ่งที่เขาสื่อสารและเป็นปัญหาที่เขาต้องเผชิญ เมื่อผู้อื่นรับรู้ได้ก็จะก่อให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจได้ โดยทักษะการฟังที่สำคัญ ได้แก่

2.1 การรับฟังความหมายที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้สิ่งที่กำลังสื่อสาร โดยการตั้งใจฟังและสังเกตท่าทางที่เป็นเสมือนการสื่อสารผ่านภาษาทางกายและการแสดงออกทางอารมณ์ เช่น โทนเสียง จังหวะการพูด การแสดงสีหน้า และอากัปกิริยาที่แสดงออก เพราะในบางครั้งสิ่งเหล่านี้ อาจเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนมากกว่าคำพูดที่พูดออกมา

2.2 การรับฟังอย่างตั้งใจ เป็นการตั้งใจรับฟังและสามารถเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถสะท้อนความรู้สึกและสรุปใจความสำคัญที่เขาได้รับฟังได้ สามารถพัฒนาได้โดยการมุ่งความสนใจไปที่ผู้อื่น การไม่แสดงความคิดเห็น การสะท้อนคำพูดโดยการปรับข้อความเล็กน้อย การสะท้อนคำพูดเพื่อให้เกิดความกระจ่างว่าสิ่งที่ตัวเราได้ยินตรงกับสิ่งที่ผู้อื่นสื่อสารหรือไม่ การสรุปความจากสิ่งที่ตัวเราได้ยิน รวมถึงการแบ่งปันประสบการณ์ในเรื่องที่มีความคล้ายคลึงกัน

3. กระตุ้นให้การพูดคุยเกิดมุมมองที่ชัดเจน โดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ลองจินตนาการว่าหากเราเป็นคน ๆ นั้น แล้วกำลังเผชิญอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน เราจะมี ความคิด ความรู้สึก หรือมุมมองต่อเรื่องนี้อย่างไร พยายามทำความเข้าใจผู้คนแม้กระทั่งเวลาที่เกิดความเห็นต่าง รวมถึงเปิดโอกาสให้ตนเองได้เจอสถานการณ์ที่หลากหลาย จะช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้นว่าคุณคนอื่นมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องประสบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ

4. การปลูกฝังให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ พยายามสร้างความเห็นอกเห็นใจให้เกิดขึ้น พยายามเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยให้มองข้ามค่านิยมที่ยึดถือ มุ่งหาสิ่งที่ตัวเรคล้ายคลึงกับผู้อื่น แทนที่จะมองหาข้อแตกต่าง แล้วเปิดโอกาสให้เกิดการสะท้อนความคิด ความเห็นอกเห็นใจ และการตอบสนองต่อปฏิกริยาต่าง ๆ

5. สนับสนุนให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีทักษะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชื่อ เนื่องจากอาจมีความแตกต่างทางความคิดหรือการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการทำงาน ดังนั้นหากผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจเกิดขึ้น ก็มีความพร้อมต่อการรับฟังและทำความเข้าใจความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ สิ่งที่จะตามมาคือ ความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานและประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถพัฒนาได้ (รวีศ หาญอุตสาหะ, 2563) ดังนี้ (1) ผู้บริหารควรมีความสุภาพและสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้พนักงานที่ทำงานด้วยกล้าที่จะพูดคุย ปรีกษาหารือหรือเสนอแนะแนวทางเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้บริหารสร้างบทบาทของการสั่งการ เป็นผู้นำ วางตัวเห็นห่าง อาจทำให้พนักงานกลัว ไม่กล้าพูดหรือเล่าเรื่องราวบางอย่างให้ฟัง ซึ่งอาจทำให้พลาดข้อมูลที่จะทำให้เข้าใจกันและกันได้ (2) ผู้บริหารควรรับฟัง โดยไม่รีบตัดสิน การตั้งใจฟัง รับฟังโดยไม่พูดหรือโต้แย้ง เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เห็นว่าผู้บริหารแสดงออกถึงการเห็นอกเห็นใจ ยินดีที่จะรับฟัง และ (3) ผู้บริหารควรสังเกตและพูดคุยกับพนักงานอย่างใส่ใจ เนื่องจากการทำงานอาจมีปัญหาหรืออุปสรรคเข้ามามากมาย โดยเฉพาะเมื่อต้องทำงานกันคนละที่ อาจทำให้พนักงานเกิดการเหนื่อยล้าหรือหมดกำลังใจ ผู้บริหารที่มีความเห็นอกเห็นใจควรสังเกตอาการต่าง ๆ เหล่านี้ และอาจเริ่มต้นด้วยการถามคำถามเรียบง่าย เช่น ช่วงนี้เป็นอย่างไร ทำงานเป็นอย่างไร ต้องการให้ช่วยไหม เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ทุกคนเกิดความห่างเหินกันหรือต่างคนต่างรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง จะช่วยให้คนที่ทำงานร่วมกันหันมาใส่ใจกันและกันมากขึ้น โดยการเริ่มต้นนั้นสามารถเริ่มต้นได้จากการปรับเปลี่ยนตัวเราเอง ให้สนใจ หัดสังเกต และพูดคุยติดต่อสื่อสารกับคนใกล้ชิด หรือเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ก็จะช่วยให้คนเรากลับใจ ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว และยังสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีระดับสูงขึ้นได้

4. บทสรุป

การดำเนินชีวิตบนฐานวิถีชีวิตใหม่สำหรับวัยทำงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่กลับไปสู่การทำงานในสำนักงานเต็มรูปแบบอย่างที่เคยเป็นมา หรือในองค์กรที่มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมความพร้อมต่อการอุบัติของโรคใหม่ ๆ ในอนาคต จึงเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบผสมผสาน มีสำนักงานเป็นศูนย์กลาง ส่วนพนักงานสามารถมีอิสระในการเลือกสถานที่และบรรยากาศในการทำงานได้เอง จากที่ใดก็ได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งพนักงานและองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นความใกล้ชิดกับบุคคลในครอบครัว การมีกำลังใจในการทำงาน หรือการประหยัดค่าใช้จ่าย แต่การทำงานที่ต้องพึ่งพาตนเองสูง อาศัยความรับผิดชอบต่อตนเองสูง และบางรายอาจไม่มีโอกาสในการเลือกสถานที่ทำงาน จึงทำให้พวกเขาสูญเสียสมรรถนะในการทำงานได้ง่าย ไม่สามารถแยกแยะเวลาส่วนตัวกับเวลาทำงานออกจากกันได้ หรือจากการทำงานระยะไกล ผู้คนต่างทำงานคนเดียว ขาดการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้าง ปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อสภาพจิตใจได้ อาจทำให้บุคคลเกิดความเหงา อ้างว้าง โดดเดี่ยว รู้สึกขาดที่พึ่ง ขาดคนคอยให้คำปรึกษา หรือก่อให้เกิดความเครียด กัดดัน ซึมเศร้า หรือรู้สึกไม่ปลอดภัยได้ หากเกิดผลกระทบเช่นนี้ สิ่งที่มาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือแรงจูงใจในการทำงานที่จะลดลงไปเรื่อยๆ ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง จนสุดท้ายอาจส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานและผลผลิตขององค์กรได้ จึงถือว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานนี้ผู้คนจำเป็นต้องคงการติดต่อสัมพันธ์ การพบปะผู้อื่น การได้รับความเข้าใจในภาวะที่ต้องรับผิดชอบ หรือปัญหาบางอย่างที่แต่ละคนมีไม่เหมือนกัน ซึ่งสิ่งที่จะช่วยประสานผู้คน ช่วยเชื่อมโยงผู้คนให้ยังปฏิสัมพันธ์กันได้ดี ไม่ให้เกิดความโดดเดี่ยว ไร้ที่พึ่ง นั่นก็คือ การที่บุคคลมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกัน ต้องการให้การช่วยเหลืออย่างจริงใจ และมีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน หากในองค์กรที่เต็มไปด้วยบรรยากาศหรือวัฒนธรรมที่เอื้อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเข้าใจกัน ก็ย่อมทำให้ผู้คนอยากที่จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน อาสาช่วยเหลือ มีน้ำใจ และร่วมกันรับผิดชอบงานทั้งส่วนของตนเองและส่วนรวมได้อย่างเต็มที่ อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความภักดีต่อองค์กร และนำไปให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก จึงนับว่าการเห็นอกเห็นใจกัน เข้าใจกัน เพียงแค่เริ่มต้นจากตัวเราเองได้ ก็ย่อมนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีในวงกว้าง และความสำเร็จในการทำงาน

5. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ดิลฉัตร ชุสสุโสภา. (2565, 22 กรกฎาคม). ผลกระทบสำคัญ 5 ด้านของโรคโควิด-19 ที่มีต่อเด็กในประเทศไทย. *ยูนิเซฟ (Unicef)*. สืบค้นจาก <https://www.unicef.org/thailand/th/stories/ผลกระทบสำคัญ-5-ด้าน-ของโรคโควิด-19-ที่มีต่อเด็กในประเทศไทย>
- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2564). การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม. *J. of soc sci & hum*, 47(1), 75-98.
- บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 47-61.

- ยูนิเซฟ. (2563, 14 เมษายน). ยูนิเซฟเผยผลกระทบโควิด-19 ต่อเด็กและเยาวชนในประเทศไทย พบเยาวชน 8 ใน 10 คน เครียดด้านปัญหาการเงินของครอบครัวมากที่สุด. *ยูนิเซฟ (Unicef)*. สืบค้นจาก <http://unicef.org/thailand/th/press-releases/ยูนิเซฟเผยผลกระทบโควิด-19-ต่อเด็กและเยาวชนในประเทศไทย-พบเยาวชน-8-ใน-10>
- รวีศ หาญอุตสาหะ. (2563, 2 สิงหาคม). *ทำไม empathy ถึงมีความสำคัญในการทำงาน* *plearn by krungsriguru*. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/why-empathy-important-for-work>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2563). *บทเรียนการดำเนินการของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในการร่วมแก้ไขปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. สืบค้นจาก <https://resourcecenter.thaihealth.or.th/media/Xz0m>
- Little Thoughts. (2562, 11 มิถุนายน). *Sympathy, empathy, empathy trap : เมื่อโลกต้องการความเข้าใจที่ไม่มากเกินไป*. คิด creative Thailand. สืบค้นจาก https://www.creativethailand.org/view/article-read?article_id=32026.

ภาษาอังกฤษ

- Baakeel, O. A. (2021). Impacts of remote working on employees during the COVID-19 pandemic. *International transaction journal of engineering, management, & applied sciences & technologies*, 12(10), 1-14. Retrieved from <https://doi.org/10.14456/itjemast.2021.196>
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness : Case study from Austria. *Academic journal of interdisciplinary studies*, (10)5, 331-339. Retrieved from <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Businessolver. (2017). 2017 Businessolver workplace empathy monitor executive summary. *Businessolver*. Retrieved from <https://info.businessolver.com/hubfs/businessolver-workplace-empathy-monitor-2017.pdf>
- _____. (2023). 2023 State of workplace empathy : Mental health special report. *Businessolver*. Retrieved from <https://www.businessolver.com/workplace-empathy/>
- Cherry, K. (2023, February 22). What is empathy?. *Verywellmind*. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-empathy-2795562>
- Fairbairn, G. J. (2002). Ethics, empathy and storytelling in professional development. *Learning in health and social care*, 1, 22-32. Retrieved from <https://doi.org/10.1046/j.1473-6861.2002.00004.x>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of applied communication research*, 38(4), 336-361. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Goleman, D. (2017). *What is empathy*. In Harvard business review, D. Goleman, A. Mckee, & A. Waytz (Eds.), *Empathy : HBR emotional intelligence series* (pp. 5-10). Harvard business review press.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New technology, work, and employment*, 20(1), 19-33. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>

- Humanoo. (2022). *Workplace new order : Challenges and advantages of hybrid work*. Humanoo. Retrieved from <https://www.humanoo.com/wp-content/uploads/2022/05/Hand-Book-Hybrid-Work-EN.pdf>
- International labour organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond : A practical guide*. International labour organization.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). *Hybrid workplace: The future of work*. In B. A. Khan, M. H. S. Kuofie, & S. Suman (Eds.), *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28-48). IGI global.
- Keen, S. (2007). *Empathy and the novel*. n.p. : Oxford university press.
- Konovalova, V. G., Petrenko, B. V., & Aghgashyan, R. V. (2022). *Choosing a hybrid work model and new challenges*. In S.I. Ashmarina, V.V. Mantulenko & M. Vochozka (Eds.), *Lecture notes in networks and systems: Vol. 397*. International scientific conference “Smart nations: Global trends in the digital economy (pp. 547-554). Springer-Cham. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-030-94873-3_69
- Kumar, A. S., & Das, J. B. (2022). The impact of hybrid-work-model on job satisfaction. *International journal of business management & research*, 12(1). 71-81.
- Lenka, R. (2021). Unique hybrid work model: The future of remote work. *Journal of archaeology of Egypt*, 18(7), 2687-2697.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams : A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- London, S. (2023, May 15). *What does “Hybrid work” really mean?* HIVE. Retrieved from <https://hive.com/blog/what-is-hybrid-work-meaning/>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home : How do we optimize health? *BMC public health*, 20(1825). 1-13. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Oakman, J., Lambert, K. A., Weale, V. P., Stuckey, R., & Graham, M. (2023). Employees working from home : Do leadership factors influence work-related stress and musculoskeletal pain? *International journal of environmental research and public health*, 20(3046), 1-11. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/ijerph20043046>
- Peprah, E. O. (2023). Hybrid workplace : current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The learning organization*. 1-16. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Shapiro, J. (2002). How do physicians teach empathy in the primary care setting? *Academic medicine*, 77, 323-328.
- Tran, L. (2022, June 14). *The impact of hybrid work on productivity : Understanding the future of work*. [Master’s thesis, KTH Royal Institute of Technology] KTH Royal Institute of Technology. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1696127/FULLTEXT01.pdf>