Harvard Business Review Press

HBR'S 10 MUST READS

ภาวะผู้นำ

On Leadership

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

Harvard Business Review Press

HBR'S 10 MUST READS

ภาวะผู้นำ

On Leadership

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

ภาวะผู้นำ

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Leadership*

โดย Jim Collins & Peter F. Drucker

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : คมกฤช จองบุญวัฒนา

ผู้เรียบเรียง : วีรวุธ มาฆะศิรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2556

HBR'S 10 MUST READS On Leadership
Original work Copyright © 2010 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai edition copyright © 2013 by Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย : **บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด**
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
http://www.expernetbooks.com
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด
โทร. 0-2530-4114

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
คอลลินส์, จิม.

ภาวะผู้นำ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2556.
328 หน้า.
1. ภาวะผู้นำ. I. ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ., ผู้แต่งร่วม. II. คมกฤช จองบุญวัฒนา, ผู้แปล.
III. วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, ผู้เรียบเรียง. IV. ชื่อเรื่อง.
658.4092
ISBN 978-974-414-268-9

พิมพ์บน
กระดาษถนอมสายตา
www.greenread.
Green Read by SCG Paper อ่านได้นาน

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

Harvard Business Review Press

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด *“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”* เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยาการที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาขั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

สารบัญ

หน้า

สารบัญ **4**

บทที่ 1 อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำ ? **9**
Daniel Goleman

- การวัดความฉลาดทางอารมณ์ 13
- การรู้จักตัวเอง (Self-awareness) 19
- การควบคุมตัวเอง (Self-regulation) 23
- การมีแรงจูงใจ (Motivation) 27
- การมีความใส่ใจผู้อื่น (Empathy) 29
- การมีทักษะทางสังคม (Social Skill) 34

บทที่ 2 สิ่งที่ทำให้คุณเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล **41**
Peter F. Drucker

- เพื่อให้ได้ข้อมูลและความรู้ที่คุณต้องการ 44
- เขียนแผนปฏิบัติการ 47
- ลงมือปฏิบัติ 49
- คิดและพูดว่า *"เรา"* ไม่ใช่ *"ฉัน"* 60

บทที่ 3 หน้าที่แท้จริงของผู้นำ **65**
John P. Kotter

- ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้บริหาร กับการเป็นผู้นำ 68
- การกำหนดทิศทาง vs. การวางแผนและ การจัดสรรงบประมาณ 74

หน้า

- การสร้างแนวร่วม vs. การจัดระบบและบุคลากร 80
- การสร้างแรงจูงใจ vs. การควบคุมและแก้ไขปัญหา 83
- การสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ 91

บทที่ 4 ภารกิจของผู้นำ 97

Ronald A. Heifetz และ Donald L. Laurie

- การมองให้เห็นภาพรวม 101
- การมองให้เห็นความท้าทายที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน 103
- การบริหารความรู้สึกที่ต่อต้านการปรับเปลี่ยน 106
- ความต่อเนื่องและมีวินัย 110
- การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน 113
- การรับฟังความเห็นของผู้นำในระดับล่าง 115
- การปรับเปลี่ยนของ KPMG Netherlands 117
- การเป็นผู้นำคือการเรียนรู้ 126

บทที่ 5 ทำไมคุณจึงควรได้เป็นผู้นำ ? 133

Robert Goffee และ Gareth Jones

- แสดงข้อด้อยออกมาบ้าง 141
- รู้จักจับสัญญาณ 144
- ให้ความเอาใจใส่แบบขึงขัง 147
- กล้าที่จะแตกต่าง 154
- การเป็นผู้นำในทางปฏิบัติ 157
- ความลับที่ถูกเปิดเผย 159

หน้า

บทที่ 6 ด่านทดสอบผู้นำ **163**

Warren G. Bennis และ Robert J. Thomas

- เรียนรู้จากความแตกต่าง 168
- ยืนหยัดท่ามกลางความมืดมิด 174
- ตอบสนองความคาดหวังที่ยิ่งใหญ่ 181
- ปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ 183

บทที่ 7 สุดยอดผู้นำระดับ 5 **191**

Jim Collins

- ไม่ใช่สิ่งที่คุณคาดหวัง 200
- ไม่ใช่สิ่งที่เราคาดไว้เช่นกัน 202
- ความอ่อนน้อมถ่อมตน + ความตั้งใจจริง = ผู้นำระดับ 5 208
- ความขี้อายที่ไม่สามารถข่มไว้ได้ 210
- ความตั้งใจที่แน่วแน่ 214
- หน้าต่างและกระจกเงา 219
- เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ 223

บทที่ 8 การเปลี่ยนแปลง 7 ประการสู่การเป็นผู้นำ **231**

David Rooke และ William R. Torbert

- ตรรกะการกระทำ 7 ประเภท 233
- นักฉวยโอกาส 236

หน้า

- นักการทูต 238
- ผู้ชำนาญการ 240
- นักปฏิบัติ 241
- นักปฏิวัติ 243
- นักกลยุทธ์ 245
- ผู้นำระดับเทพ 247
- การพัฒนาการเป็นผู้นำ 250
- จากผู้ชำนาญการไปสู่นักปฏิบัติ 254
- จากนักปฏิบัติไปสู่นักปฏิวัติ 255
- การเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นนักกลยุทธ์และเหนือกว่านั้น 258
- ทีมผู้นำและวัฒนธรรมการเป็นผู้นำในองค์กร 261

บทที่ 9 ค้นหาความเป็นผู้นำที่เป็นตัวคุณ 269

Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean และ Diana Mayer

- เรียนรู้จากเรื่องราวในชีวิต 273
- รู้จักตัวตนที่แท้จริงของตัวเอง 277
- ยึดมั่นในหลักการและค่านิยมของตัวเอง 279
- สร้างสมดุลระหว่างแรงจูงใจภายนอกกับภายใน 282
- สร้างกลุ่มผู้สนับสนุน 285
- สร้างชีวิตให้สมดุลด้วยการอยู่กับความเป็นจริง 288
- เพิ่มพลังการเป็นผู้นำ 290

หน้า

บทที่ 10 ยอมรับผู้นำที่ไม่สมบูรณ์แบบบ้างเถอะ ! 295

Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski และ Peter M. Senge

- สมรรถนะในการเข้าใจ 300
- สมรรถนะในการเชื่อมโยง 303
- สมรรถนะในการมีวิสัยทัศน์ 307
- การริเริ่มสิ่งใหม่ 312
- การสร้างสมดุลระหว่างความสามารถทั้ง 4 ด้าน 316

คณะผู้ทรงคุณวุฒิ 325

อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำ ?

(What Makes a Leader ?)

-- Daniel Goleman --

แนวคิดโดยสรุป

อะไรคือสิ่งที่ทำให้ผู้นำที่ยิ่งใหญ่แตกต่างจากผู้นำทั่วไป ? แดเนียล โกลแมนบอกว่า ไม่ใช่ความฉลาดทางสติปัญญาหรือทักษะความรู้ แต่คือ **ความฉลาดทางอารมณ์** ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำตลอดจนผู้ตามทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ เมื่อผู้บริหารอาวุโสของบริษัทใดก็ตามมีความฉลาดทางอารมณ์ถึงในระดับหนึ่ง ฝ่ายของเขาจะทำรายได้ได้เกินเป้าถึงร้อยละ 20 ทักษะที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่

- **การรู้จักตัวเอง** (Self-awareness) การรู้จุดแข็ง จุดด้อย แรงขับเคลื่อนและค่านิยมในตัว และผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น
- **การควบคุมตัวเอง** (Self-regulation) การรู้จักควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา

- **การมีแรงจูงใจ** (Motivation) การมีความปรารถนามุ่งมั่นความสำเร็จ
- **การมีความใส่ใจผู้อื่น** (Empathy) การเข้าใจในพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น
- **การมีทักษะทางสังคม** (Social skill) การผูกมิตรกับผู้อื่น เพื่อให้พวกเขาเดินในทิศทางที่เราต้องการ

พวกเราต่างเกิดมาพร้อมกับความฉลาดทางอารมณ์ในระดับหนึ่ง แต่เราสามารถทำให้มันเข้มแข็งขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนอย่างอดทน และการรับฟังเสียงสะท้อนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ฝึกสอน

นักธุรกิจทุกคนคงเคยได้ยินเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารที่ชาญฉลาดและมีทักษะที่ยอดเยี่ยม ซึ่งได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรแต่กลับไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่บางคนที่มีความสามารถทางสติปัญญาและทักษะดี แต่ไม่ถึงกับโดดเด่น ซึ่งได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งเดียวกันแต่กลับเจริญก้าวหน้า!

เกร็ดเล็กๆ น้อยๆ ดังกล่าวสนับสนุนความเชื่อโดยทั่วไปว่าการค้นหาคนที่เป็น *"ของแท้"* มาเป็นผู้นำเป็นเรื่องของศิลป์มากกว่าศาสตร์ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมนั้นมีลักษณะเฉพาะตัวที่หลากหลาย ผู้นำบางคนเป็นคนเงียบๆ และชอบคิดวิเคราะห์ ในขณะที่อีกหลายคนชอบแสดงออกให้ทุกคนได้รู้ และที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันก็คือสถานการณ์ที่แตกต่างนั้นย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่าง การควบรวมธุรกิจต้องการนักประนีประนอมที่จับความรู้สึกคนอื่นได้เร็วเป็นผู้กุม

บังเหียน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงอีกหลายประเภทต้องการผู้นำที่เด็ดขาด

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดมีสิ่งหนึ่งเหมือนกันที่สำคัญคือ พวกเขาล้วนมี *"ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)"* ในระดับที่สูง แต่ก็ไม่ใช่ว่าความฉลาดทางสติปัญญาและทักษะความรู้จะไม่เกี่ยวข้องเลย แน่นอนว่ามันยังสำคัญ แต่ก็เป็นเพียง *"ความสามารถพื้นฐาน"* ที่ทุกคนต้องมีในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร งานวิจัยของผู้เขียนและผลการศึกษาอื่นๆ เมื่อไม่นานมานี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ความฉลาดทางอารมณ์คือสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการเป็นผู้นำ หากไม่มีแล้ว แม้ใครจะได้รับการศึกษาที่ดีขนาดไหน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ทะลุปรุโปร่ง และมีความคิดดีๆ มากมายเพียงใด เขาก็ยังไม่สามารถเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้อยู่ดี

ตลอดปีที่ผ่านมา ผู้เขียนและเพื่อนร่วมงานได้พยายามศึกษาการทำงานของความฉลาดทางอารมณ์ในสถานการณ์จริง เราได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความมีประสิทธิผลในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวผู้นำ และเราได้พบวิธีการที่ความฉลาดทางอารมณ์ปรากฏให้เห็น เช่น คุณจะบอกได้อย่างไรว่าใครมีความฉลาดทางอารมณ์ ? และคุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณมีความฉลาดทางอารมณ์ ? ในหน้าต่อๆ ไป เราจะพิจารณาคำถามเหล่านี้ รวมถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ อันได้แก่ การรู้จักตัวเอง (self-awareness) การควบคุมตัวเอง (self-regulation) และการมีแรงจูงใจ (motivation) การมีความใส่ใจผู้อื่น (empathy) ตลอดจนการมีทักษะทางสังคม (social skill) ไปทีละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ 5 ประการของความฉลาดทางอารมณ์ในสถานการณ์จริง

	ความหมาย	ลักษณะสำคัญ
การรู้จักตัวเอง	ความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก แรงขับเคลื่อนภายใน และผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น	ความมั่นใจในตัวเอง การประเมินตัวเองตามความเป็นจริง อารมณ์ขันต่อความผิดพลาดของตัวเอง
การควบคุมตัวเอง	ความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่เป็นปัญหา แนวโน้มที่จะไม่ด่วนตัดสินและคิดก่อนทำ	ความไว้ใจพึ่งพาได้ พร้อมรับความไม่แน่นอน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง
การมีแรงจูงใจ	ความปรารถนาที่จะทำงานด้วยเหตุผลที่นอกเหนือจากเงินหรือสถานะทางสังคม การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยพลังและความสม่ำเสมอ	ความปรารถนาความสำเร็จอย่างแรงกล้า คิดบวกแม้ในสถานการณ์ที่ล้มเหลว ความทุ่มเทให้องค์กร
การมีความใส่ใจผู้อื่น	ความสามารถในการเข้าใจพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น ทักษะในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เหมาะสมกับอารมณ์ของแต่ละคน	ความชำนาญในการดึงดูดและรักษาคนที่มีความสามารถ เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม มุ่งให้บริการลูกค้าและผู้รับบริการ
การมีทักษะทางสังคม	ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย ความสามารถในการแสวงหาจุดร่วมและผูกมิตร	การนำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ความสามารถในการโน้มน้าว ความชำนาญในการสร้างและนำทีม

การวัดความฉลาดทางอารมณ์

บริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีการจ้างนักจิตวิทยามืออาชีพมาพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า *"ต้นแบบสมรรถนะ (competency models)"* เพื่อช่วยในการค้นหา ฝึกอบรม และเลื่อนขั้นผู้บริหารดาวรุ่งที่มีแววขึ้นเป็นผู้นำขององค์กร รวมทั้งมีการพัฒนาต้นแบบสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในระดับล่างด้วย เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผู้เขียนได้วิเคราะห์ต้นแบบสมรรถนะดังกล่าวของบริษัทจำนวน 188 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทระหว่างประเทศขนาดใหญ่อย่าง Lucent Technologies, British Airways และ Credit Suisse เป็นต้น

ในการศึกษาดังกล่าว ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อตัดสินว่าความสามารถส่วนบุคคลประเภทใดที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในองค์กรเหล่านี้ และความสามารถแต่ละประเภทมีส่วนมากน้อยแค่ไหน ผู้เขียนแบ่งความสามารถเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ทักษะความรู้ทางวิชาชีพ เช่น บัญชี และการวางแผนธุรกิจ (2) ความสามารถทางสติปัญญา เช่น การใช้หลักเหตุผลเชิงวิเคราะห์ และ (3) สมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความมีประสิทธิผลในการนำการเปลี่ยนแปลง

ในการสร้างต้นแบบสมรรถนะบางต้นแบบ นักจิตวิทยาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้จัดการอาวุโสของบริษัทเพื่อค้นหาความสามารถที่ผู้นำที่โดดเด่นที่สุดในองค์กรมีเหมือนๆ กัน ในขณะที่ต้นแบบสมรรถนะอื่นๆ นักจิตวิทยาจะใช้หลักเกณฑ์ที่มีลักษณะภววิสัย เช่น การเปรียบเทียบผลกำไรของแต่ละแผนกในบริษัท เพื่อคัดผู้บริหารดาวรุ่งออกจาก

ผู้บริหารอื่นๆ หลังจากนั้นผู้บริหารดาวรุ่งเหล่านั้นจะถูกสัมภาษณ์และทดสอบในหลายๆ ด้าน เพื่อนำความสามารถประเภทต่างๆ ของแต่ละคนมาเปรียบเทียบกัน กระบวนการดังกล่าวทำให้ได้รายการส่วนผสมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีตั้งแต่ 7 ถึง 15 รายการ เช่น การมีความคิดริเริ่มและการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

เมื่อผู้เขียนวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ ก็ได้พบผลลัพธ์ที่น่าทึ่ง แน่นอนว่าความฉลาดทางสติปัญญาเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งของผลงานที่โดดเด่น อีกทั้งทักษะทางสติปัญญา เช่น การคิดในภาพรวม และการมีวิสัยทัศน์ในระยะยาว ก็มีความสำคัญ แต่เมื่อผู้เขียนคำนวณสัดส่วนระหว่างทักษะความรู้ ความฉลาดทางสติปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนผสมที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นแล้ว ปรากฏว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญกว่าส่วนผสมอื่นๆ ถึง 2 เท่า ในการทำงานในทุกระดับ

นอกจากนั้นผู้เขียนยังพบว่าความฉลาดทางอารมณ์จะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการทำงานระดับสูงสุดขององค์กร ในขณะที่ความแตกต่างด้านทักษะความรู้จะแทบไม่มีความสำคัญเลย นั่นคือยิ่งระดับตำแหน่งของผู้บริหารซึ่งถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มดาวรุ่งสูงขึ้นเท่าใด ความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งปรากฏเป็นเหตุผลของความมีประสิทธิผลของพวกเขามากขึ้นเท่านั้น โดยเมื่อผู้เขียนเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในกลุ่มดาวรุ่งกับผู้บริหารทั่วไปซึ่งอยู่ในตำแหน่งอาวุโส เกือบร้อยละ 90 ของความแตกต่างระหว่างทั้งสองกลุ่มเป็นความแตกต่างด้านความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าความสามารถทางสติปัญญา

นักวิจัยอื่นๆ ต่างก็ยืนยันเช่นกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์ไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้นำนั้นโดดเด่น แต่ยังมีความเชื่อมโยง

กับผลการทำงานที่เข้มแข็งด้วย ผลงานวิจัยของเดวิด แมคเคลแลนด์ นักวิจัยผู้มีชื่อเสียงด้านพฤติกรรมองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ดี ในการศึกษาบริษัทอาหารและเครื่องดื่มระดับโลกแห่งหนึ่งเมื่อปี 1996 แมคเคลแลนด์พบว่า เมื่อผู้จัดการอาวุโสมีความฉลาดทางอารมณ์ถึงระดับหนึ่ง แผนกของพวกเขาจะสามารถสร้างรายได้ต่อปีมากกว่าที่ตั้งเป้าไว้ถึงร้อยละ 20 ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการแผนกที่ไม่มีความฉลาดทางอารมณ์ถึงระดับดังกล่าวจะทำได้ต่ำกว่าเป้าในอัตราส่วนที่พอๆ กัน ที่น่าสนใจคือการศึกษาดังกล่าวได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกันทั้งในแผนกที่ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา และแผนกที่ตั้งอยู่ในเอเชียและยุโรป

โดยสรุปก็คือ สถิติต่างๆ กำลังเริ่มบอกเราให้เชื่อเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จของบริษัทกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ และที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือการวิจัยเหล่านั้นกำลังบอกเราว่า คนเราสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ขึ้นได้หากใช้แนวทางที่ถูกต้อง (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหัวข้อ *"ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ?"*)

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ?

ผู้คนถกเถียงกันมานานว่า *"ภาวะผู้นำ"* นั้นเป็นสิ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือสร้างขึ้นได้ เช่นเดียวกับการถกเถียงเกี่ยวกับ *ความฉลาดทางอารมณ์* ยกตัวอย่างเช่น คนเรามีความใส่ใจผู้อื่นติดตัวมาตั้งแต่เกิดในระดับแตกต่าง

ยังมีต่อ

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ? (ต่อ)

กันไปหรือมันเป็นสิ่งที่ได้มาจากประสบการณ์ชีวิต ? คำตอบคือ *"ถูกทั้งคู่"* การค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ยืนยันหนักแน่นว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่เป็นลักษณะทางพันธุกรรม ในขณะที่การวิจัยด้านจิตวิทยาและการพัฒนาชี้ให้เห็นว่า การเลี้ยงดูมีบทบาทสำคัญเช่นกัน แม้อาจจะไม่มีใครบอกได้ว่า ปัจจัยใดมีบทบาทมากกว่ากัน แต่การวิจัยและตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้

สิ่งหนึ่งที่แน่นอนคือความฉลาดทางอารมณ์นั้นจะเพิ่มขึ้นตามอายุ มีคำดั้งเดิมคำหนึ่งที่หมายถึงปรากฏการณ์ดังกล่าว นั่นคือคำว่า *"วุฒิภาวะ"* อย่างไรก็ตาม แม้จะมีวุฒิภาวะแล้ว บางคนก็ยังต้องอาศัยการฝึกฝนเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ โชคร้ายที่หลักสูตรฝึกอบรมจำนวนมากที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างทักษะการเป็นผู้นำ ซึ่งรวมถึงความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องสูญเปล่าทั้งเงินและเวลา ปัญหานั้นง่ายๆ คือ หลักสูตรเหล่านั้นให้ความสำคัญกับสมองผิดส่วน

ความฉลาดทางอารมณ์เกิดจากสารสื่อประสาท (neurotransmitter) ในระบบสมองส่วนใน (limbic system) ซึ่งควบคุมความรู้สึก แรงกระตุ้น และแรงขับเคลื่อนทางอารมณ์เป็นหลัก การวิจัยชี้ให้เห็นว่าระบบสมองส่วนในจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดด้วยวิธีการจูงใจ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และการได้รับการตอบสนอง เมื่อเปรียบเทียบกับการเรียนรู้ของสมองส่วนหน้า (neocortex) ซึ่งควบคุมความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้ความรู้ต่างๆ สมองส่วนหน้าเป็นส่วนที่เรียนรู้ตรรกะ และกรอบความคิดต่างๆ เป็นส่วนของสมอง

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ? (ต่อ)

ที่ทำหน้าที่เรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์หรือการขายทางโทรศัพท์ด้วยการอ่านจากคู่มือ เป็นเรื่องผิดพลาด แต่ก็ไม่น่าแปลกใจที่สมองส่วนนี้จะเป็นเป้าหมายหลักของหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่ต้องการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ งานวิจัยร่วมระหว่างผู้เขียนกับกลุ่มงานวิจัยความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations) แสดงให้เห็นว่า เมื่อหลักสูตรเหล่านั้นให้ความสำคัญกับสมองส่วนหน้าเป็นหลัก หลักสูตรเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อผลการทำงานด้วยซ้ำไป

องค์กรต่างๆ ต้องปรับจุดเน้นของหลักสูตรฝึกอบรมให้ครอบคลุมระบบสมองส่วนในด้วยเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ โดยต้องช่วยให้ผู้คนละเลิกพฤติกรรมเดิมๆ และพัฒนาพฤติกรรมใหม่ๆ ซึ่งไม่เพียงแต่ต้องอาศัยเวลามากกว่าหลักสูตรฝึกอบรมปกติ แต่ต้องการแนวทางที่แตกต่างกันไปสำหรับแต่ละบุคคลด้วย

ลองนึกถึงผู้บริหารคนหนึ่งที่เพื่อนร่วมงานเห็นว่าเป็นคนมีความใส่ใจผู้อื่นน้อย ส่วนหนึ่งของการขาดคุณสมบัติดังกล่าวปรากฏให้เห็นในรูปของการเป็นผู้ฟังที่ไม่ดี เธอจะขัดจังหวะคนอื่นและไม่ให้ความสนใจกับสิ่งที่พวกเขากำลังพูด เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารคนนี้ต้องสร้างแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นเธอต้องการการฝึกฝนและเสียงสะท้อนจากคนอื่นในบริษัท เพื่อนร่วมงานหรือผู้ฝึกสอนอาจมีส่วนร่วมในการบอกให้เธอรู้เวลาที่เธอเริ่มไม่ตั้งใจฟัง โดยเธอต้องเริ่มต้นสถานการณ์ดังกล่าวใหม่และตอบสนองให้ดีขึ้น ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถของเธอในการรับฟัง

ยังมีต่อ

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ? (ต่อ)

สิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูด ทั้งนี้ผู้บริหารคนดังกล่าวอาจได้รับการแนะนำให้คอยสังเกตผู้บริหารคนอื่นที่เป็นนักฟังที่ดี เพื่อเลียนแบบพฤติกรรมของพวกเขาด้วยก็ได้

ด้วยการฝึกฝนและความมุ่งมั่น กระบวนการดังกล่าวสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้ ผู้เขียนรู้จักผู้บริหารในวอลล์สตรีทคนหนึ่งซึ่งต้องการปรับปรุงคุณสมบัติในการมีความใส่ใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการอ่านท่าทางและมุมมองของผู้อื่น ก่อนหน้านั้นลูกน้องของเขาต่างเกรงกลัวการทำงานกับเขา ถึงกับปกปิดเรื่องต่างๆ ที่เป็นข่าวร้ายไม่ให้เขารู้ เขาตกใจเมื่อได้รู้ความจริงข้อนี้ในที่สุด เมื่อเขากลับบ้านและเล่าให้ครอบครัวฟัง ทุกคนต่างยืนยันเป็นเสียงเดียวกันเกี่ยวกับความจริงข้อนี้ เวลาที่พวกเขามีความเห็นไม่ว่าจะเกี่ยวกับเรื่องใดก็ตามที่ไม่สอดคล้องกับเขา คนในครอบครัวต่างก็กลัวเขาเช่นกัน

ด้วยความช่วยเหลือจากผู้ฝึกสอน ผู้บริหารคนดังกล่าวเริ่มเสริมสร้างความใส่ใจผู้อื่นด้วยการฝึกฝนและรับฟังเสียงสะท้อน ขั้นตอนแรกของเขาคือการลาพักผ่อนไปต่างประเทศ โดยไปประเทศที่เขาพูดภาษานั้นไม่ได้ ขณะที่อยู่ที่นั่น เขาคอยสังเกตการตอบสนองของเขาต่อคนแปลกหน้าและการเปิดรับคนที่มีความแตกต่าง เมื่อเขากลับจากลาพักผ่อนและรู้สึกตัวเล็กลงจากการเดินทาง ผู้บริหารคนดังกล่าวได้ขอให้ผู้ฝึกสอนติดตามดูเขาในหลายช่วงเวลาของวัน และหลายๆ วันในหนึ่งสัปดาห์ เพื่อช่วยวิจารณ์วิธีการที่เขาปฏิบัติต่อผู้คนด้วยมุมมองใหม่ที่แตกต่าง ในขณะเดียวกัน เขาจงใจใช้ปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นโอกาสในการฝึก *“ฟัง”* แนวความคิดที่แตกต่างไปจากของตัวเอง สุดท้ายคือ เขาถ่ายภาพวิดีโอตัวเองในที่ประชุมและขอ

HBR'S 10 MUST READS

หนังสือชุด คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เนื้อหาสาระที่สำคัญๆ ที่ไม่ควรพลาด

- What Makes a Leader?
- What Makes an Effective Executive
- What Leaders Really Do
- The Work of Leadership
- Why Should Anyone Be Led by You?
- Crucibles of Leadership

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- Daniel Goleman
- Peter F. Drucker
- John P. Kotter
- Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie
- Robert Goffee and Gareth Jones
- Warren G. Bennis and Robert J. Thomas

เอ็กซเปอร์เน็ทบุ๊คส์
EXPERNETBOOKS

ISBN 978-974-414-268-9
9 789744 142689
ภาวะผู้นำ
ราคา 250 บาท