



**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

ผู้แปล : คมกฤช จงบุญวัฒนา

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มาชะศิริานนท์

Original work copyright © 2010 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Thai translation rights ©2020 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 328 หน้า

ราคา 250 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-550-5

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

	หน้า
สารบัญ	4
บทที่ 1 อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำ ?	9
<i>Daniel Goleman</i>	
๑ การวัดความฉลาดทางอารมณ์	13
๑ การรู้จักตัวเอง (Self-awareness)	19
๑ การควบคุมตัวเอง (Self-regulation)	23
๑ การมีแรงจูงใจ (Motivation)	27
๑ การมีความใส่ใจผู้อื่น (Empathy)	29
๑ การมีทักษะทางสังคม (Social Skill)	34
บทที่ 2 สิ่งที่ทำให้คุณเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ	41
<i>Peter F. Drucker</i>	
๑ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความรู้ที่คุณต้องการ	44
๑ เขียนแผนปฏิบัติการ	47
๑ ลงมือปฏิบัติ	49
๑ คิดและพูดว่า “เรา” ไม่ใช่ “ฉัน”	60
บทที่ 3 หน้าทีแaggerริงของผู้นำ	65
<i>John P. Kotter</i>	
๑ ความแตกต่างระหว่างการบริหารกับการเป็นผู้นำ	68
๑ การกำหนดทิศทาง vs. การวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ	74

หน้า

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

บทที่ 4 การกิจของผู้นำ 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

➤ แสดงข้อดีขอยกมาบ้าง	141
➤ รู้จักจับสัญญาณ	144
➤ ให้ความเอาใจใส่แบบซึ่งซัง	147
➤ กล้าที่จะแตกต่าง	154
➤ การเป็นผู้นำในทางปฏิบัติ	157
➤ ความลับที่ถูกเปิดเผย	159

	หน้า
บทที่ 6 ด้านทดสอบผู้นำ	163
<i>Warren G. Bennis และ Robert J. Thomas</i>	
๑ เรียนรู้จากความแตกต่าง	168
๑ ยืนหยัดท่ามกลางความมืดมิด	174
๑ ตอบสนองความคาดหวังที่ยิ่งใหญ่	181
๑ ปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ	183
บทที่ 7 สุดยอดผู้นำระดับ 5	191
<i>Jim Collins</i>	
๑ ไม่ใช่สิ่งที่คุณคาดหวัง	200
๑ ไม่ใช่สิ่งที่เราคาดหวังเช่นกัน	202
๑ ความอ่อนน้อมถ่อมตน + ความตั้งใจจริง = ผู้นำระดับ 5	208
๑ ความซื่อสัตย์ที่ไม่สามารถปลอมได้	210
๑ ความตั้งใจที่แน่วแน่	214
๑ หน้าต่างและกระจกเงา	219
๑ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือสามารถพัฒนา ขึ้นมาได้	223
บทที่ 8 การเปลี่ยนแปลง 7 ประการสู่การเป็นผู้นำ	231
<i>David Rooke และ William R. Torbert</i>	
๑ ตรรกะการกระทำ 7 ประเภท	233
๑ นักฉวยโอกาส	236

หน้า

๑ นักการทูต	238
๑ ผู้ชำนาญการ	240
๑ นักปฏิบัติ	241
๑ นักปฎิวัติ	243
๑ นักกลยุทธ์	245
๑ ผู้นำระดับเทพ	247
๑ การพัฒนาการเป็นผู้ผู้นำ	250
๑ จากผู้ชำนาญการไปสู่นักปฏิบัติ	254
๑ จากนักปฏิบัติไปสู่นักปฎิวัติ	255
๑ การเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นนักกลยุทธ์ และเหนือกว่านั้น	258
๑ ทีมผู้นำและวัฒนธรรมการเป็นผู้ผู้นำในองค์กร	261

บทที่ 9 ค้นหาความเป็นผู้นำที่เป็นตัวคุณ 269

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

๑ เรียนรู้จากเรื่องราวในชีวิต	273
๑ รู้จักตัวตนที่แท้จริงของตัวเอง	277
๑ ยึดมั่นในหลักการและค่านิยมของตัวเอง	279
๑ สร้างสมดุลระหว่างแรงงูใจภายนอกกับภายใน	282
๑ สร้างกลุ่มผู้สนับสนุน	285
๑ สร้างชีวิตให้สมดุลด้วยการอยู่กับความเป็นจริง	288
๑ เพิ่มพลังการเป็นผู้ผู้นำ	290

บทที่ 10 ยอมรับผู้นำที่ไม่สมบูรณ์แบบบ้างเถอะ !	295
<i>Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski และ Peter M. Senge</i>	
➤ 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 ฝ่ายของเขาจะทำได้ได้เกินเป้าถึงร้อยละ 20 ทักษะที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่

- การรู้จักตัวเอง (Self-awareness) การรู้จักจุดแข็ง จุดด้อย แรงขับเคลื่อนและค่านิยมในตัวเอง และผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น
- การควบคุมตัวเอง (Self-regulation) การรู้จักควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา

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

พวกเราต่างเกิดมาพร้อมกับความฉลาดทางอารมณ์ในระดับหนึ่ง แต่เราสามารถทำให้มันเข้มข้นขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนอย่างอดทน และการรับฟังเสียงสะท้อนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ฝึกสอน

นักธุรกิจทุกคนคงเคยได้ยินเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารที่ชาญฉลาดและมีทักษะที่ยอดเยียม ซึ่งได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรแต่กลับไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่บางคนที่มีความสามารถทางสติปัญญาและทักษะดี แต่ไม่ถึงกับโดดเด่น ซึ่งได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งเดียวกันแต่กลับเจริญก้าวหน้า!

เกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ ดังกล่าวสนับสนุนความเชื่อโดยทั่วไปว่า การค้นหาคนที่ เป็น “ของแท้” มาเป็นผู้นำเป็นเรื่องของศิลป์มากกว่าศาสตร์ ผู้นำที่ยอดเยียมนั้นมีลักษณะเฉพาะตัวที่หลากหลาย ผู้นำบางคนเป็นคนเจียบ ๆ และชอบคิดวิเคราะห์ ในขณะที่อีกหลายคนชอบแสดงออกให้ทุกคนได้รู้ และที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันก็คือสถานการณ์ที่แตกต่างนั้นย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่าง การรวบรวมธุรกิจต้องการนักประนีประนอมที่จับความรู้สึกคนอื่นได้เร็วเป็นผู้กุม

บังเหียน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงอีกหลายประเภทต้องการผู้นำที่เด็ดขาด

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดมีสิ่งหนึ่งเหมือนกันที่สำคัญคือ พวกเขาล้วนมี “*ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)*” ในระดับที่สูง แต่ก็ไม่ใช่ว่าความฉลาดทางสติปัญญาและทักษะความรู้จะไม่เกี่ยวข้องเลย แน่นอนว่ามันยังสำคัญ แต่ก็เป็นเพียง “*ความสามารถพื้นฐาน*” ที่ทุกคนต้องมีในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร งานวิจัยของผู้เขียนและผลการศึกษานานๆ เมื่อไม่นานมานี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ความฉลาดทางอารมณ์คือสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการเป็นผู้นำ หากไม่มีแล้ว แม้ใครจะได้รับการศึกษาที่ดีขนาดไหน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ทะลุปรุโปร่ง และมีความคิดดีๆ มากมายเพียงใด เขาก็ยังไม่สามารถเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

ตลอดปีที่ผ่านมา ผู้เขียนและเพื่อนร่วมงานได้พยายามศึกษาการทำงานของ*ความฉลาดทางอารมณ์*ในสถานการณ์จริง เราได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง*ความฉลาดทางอารมณ์*กับ*ความมีประสิทธิผล*ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวผู้นำ และเราได้พบวิธีการที่*ความฉลาดทางอารมณ์*ปรากฏให้เห็น เช่น คุณจะบอกได้อย่างไรว่าใครมี*ความฉลาดทางอารมณ์* ? และคุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณมีความ*ฉลาดทางอารมณ์* ? ในหน้าต่อไป เราจะพิจารณาคำถามเหล่านี้ รวมถึงองค์ประกอบของ*ความฉลาดทางอารมณ์* อันได้แก่ การรู้จักตัวเอง (self-awareness) การควบคุมตัวเอง (self-regulation) และการมีแรงจูงใจ (motivation) การมีความใส่ใจผู้อื่น (empathy) ตลอดจนการมีทักษะทางสังคม (social skill) ไปที่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ 5 ประการของความฉลาดทางอารมณ์ ในสถานการณ์จริง

	ความหมาย	ลักษณะสำคัญ
การรู้จักตัวเอง	ความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก แรงขับเคลื่อนไหวภายใน และผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น	ความมั่นใจในตัวเอง การประเมินตัวเองตามความเป็นจริง อารมณ์ขึ้นต่อความผิดพลาดของตัวเอง
การควบคุมตัวเอง	ความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่เป็นปัญหา แนวโน้มที่จะไม่ด่วนตัดสินใจและคิดก่อนทำ	ความไวใจฟังพาได้ พร้อมรับความไม่แน่นอน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง
การมีแรงจูงใจ	ความปรารถนาที่จะทำงานด้วยเหตุผลที่นอกเหนือจากเงินหรือสถานะทางสังคม การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยพลังและความสม่ำเสมอ	ความปรารถนาความสำเร็จอย่างแรงกล้า คิดบวกแม้ในสถานการณ์ที่ลึ้มเหลว ความทุ่มเทให้องค์กร
การมีความใส่ใจผู้อื่น	ความสามารถในการเข้าใจพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น ทักษะในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เหมาะสมกับอารมณ์ของแต่ละคน	ความชำนาญในการดึงดูดและรักษาคนที่มีความสามารถ เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม มุ่งให้บริการลูกค้าและผู้รับบริการ
การมีทักษะทางสังคม	ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย ความสามารถในการแสวงหาจุดร่วมและผูกมิตร	การนำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 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 และความมีประสิทธิภาพในการนำการเปลี่ยนแปลง

ในการสร้างต้นแบบสมรรถนะบางต้นแบบ นักจิตวิทยาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้จัดการอาวุโสของบริษัทเพื่อค้นหาความสามารถที่ผู้นำที่โดดเด่นที่สุดในองค์กรมีเหมือนๆ กัน ในขณะที่ต้นแบบสมรรถนะอื่นๆ นักจิตวิทยาจะใช้หลักเกณฑ์ที่มีลักษณะภววิสัย เช่น การเปรียบเทียบผลกำไรของแต่ละแผนกในบริษัท เพื่อคัดผู้บริหารดาวรุ่งออกจาก

ผู้บริหารอื่นๆ หลังจากนั้นผู้บริหารดาวรุ่งเหล่านี้จะถูกล้มภาพลักษณ์และทดสอบในหลายๆ ด้าน เพื่อนำความสามารถประเภทต่างๆ ของแต่ละคนมาเปรียบเทียบกัน กระบวนการดังกล่าวทำให้ได้รายการส่วนผสมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีตั้งแต่ 7 ถึง 15 รายการ เช่น การมีความคิดริเริ่มและการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

เมื่อผู้เขียนวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ ก็ได้พบผลลัพธ์ที่น่าทึ่งแน่นอนว่าความฉลาดทางสติปัญญาเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งของผลงานที่โดดเด่น อีกทั้งทักษะทางสติปัญญา เช่น การคิดในภาพรวม และการมีวิสัยทัศน์ในระยะยาว ก็มีความสำคัญ แต่เมื่อผู้เขียนคำนวณสัดส่วนระหว่างทักษะความรู้ ความฉลาดทางสติปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนผสมที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นแล้ว ปรากฏว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญกว่าส่วนผสมอื่นๆ ถึง 2 เท่าในการทำงานในทุกระดับ

นอกจากนั้นผู้เขียนยังพบว่าความฉลาดทางอารมณ์จะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการทำงานระดับสูงสุดขององค์กร ในขณะที่ความแตกต่างด้านทักษะความรู้จะแทบไม่มีความสำคัญเลย นั่นคือยิ่งระดับตำแหน่งของผู้บริหารซึ่งถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มดาวรุ่งสูงขึ้นเท่าใด ความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งปรากฏเป็นเหตุผลของความมีประสิทธิภาพของพวกเขามากขึ้นเท่านั้น โดยเมื่อผู้เขียนเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในกลุ่มดาวรุ่งกับผู้บริหารทั่วไปซึ่งอยู่ในตำแหน่งอาวุโส เกือบร้อยละ 90 ของความแตกต่างระหว่างทั้งสองกลุ่มเป็นความแตกต่างด้านความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าความสามารถทางสติปัญญา

นักวิจัยอื่นๆ ต่างก็ยืนยันเช่นกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์ไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้นำนั้นโดดเด่น แต่ยังมีความเชื่อมโยง

กับผลการทำงานที่เข้มแข็งด้วย ผลงานวิจัยของเดวิด แมคเคลแลนด์ นักวิจัยผู้มีชื่อเสียงด้านพฤติกรรมองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ดี ในการศึกษาบริษัทอาหารและเครื่องดื่มระดับโลก แห่งหนึ่งเมื่อปี 1996 แมคเคลแลนด์พบว่า เมื่อผู้จัดการอาวุโสมีความฉลาดทางอารมณ์ถึงระดับหนึ่ง แผนกของพวกเขาจะสามารถสร้างรายได้ต่อปีมากกว่าที่ตั้งเป้าไว้ถึงร้อยละ 20 ในขณะที่เดียวกัน ผู้จัดการแผนกที่ไม่มีความฉลาดทางอารมณ์ถึงระดับดังกล่าวจะทำได้ต่ำกว่าเป้าในอัตราส่วนที่พอๆ กัน ที่น่าสนใจคือการศึกษาดังกล่าวได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกันทั้งในแผนกที่ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา และแผนกที่ตั้งอยู่ในเอเชียและยุโรป

โดยสรุปก็คือ สถิติต่างๆ กำลังเริ่มบอกเราให้เชื่อเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จของบริษัทกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ และที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือการวิจัยเหล่านั้น กำลังบอกเราว่า คนเราสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ขึ้นได้ หากใช้แนวทางที่ถูกต้อง (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหัวข้อ “ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่?”)

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ?

ผู้คนถกเถียงกันมานานว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นสิ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือสร้างขึ้นได้ เช่นเดียวกับการถกเถียงเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ ยกตัวอย่างเช่น คนเรามีความใส่ใจผู้อื่นติดตัวมาตั้งแต่เกิดในระดับแตกต่างกัน

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่? (ต่อ)

กันไปหรือมันเป็นสิ่งที่ได้มาจากประสบการณ์ชีวิต? คำตอบคือ “ถูกทั้งคู่” การค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ยืนยันหนักแน่นว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่เป็นลักษณะทางพันธุกรรม ในขณะที่การวิจัยด้านจิตวิทยาและการพัฒนาชี้ให้เห็นว่า การเลี้ยงดูมีบทบาทสำคัญเช่นกัน แม้อาจจะไม่มีใครบอกได้ว่า บัจฉยใดมีบทบาทมากกว่ากัน แต่การวิจัยและตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้อันได้

สิ่งหนึ่งที่แน่นอนคือความฉลาดทางอารมณ์นั้นจะเพิ่มขึ้นตามอายุ มีคำดั้งเดิมคำหนึ่งที่หมายถึงปรากฏการณ์ดังกล่าว นั่นคือคำว่า “วุฒิภาวะ” อย่างไรก็ตาม แม้จะมีวุฒิภาวะแล้ว บางคนก็ยังคงต้องอาศัยการฝึกฝนเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ โชคร้ายที่หลักสูตรฝึกอบรมจำนวนมากที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างทักษะการเป็นผู้นำ ซึ่งรวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องสูญเปล่าทั้งเงินและเวลา ปัญหานั้นง่าย ๆ คือ หลักสูตรเหล่านั้นให้ความสำคัญกับสมองผิดส่วน

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

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ? (ต่อ)

ที่ทำหน้าที่เรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์หรือการขายทางโทรศัพท์ด้วยการอ่านจากคู่มือ เป็นเรื่องผิดพลาด แต่ก็ไม่น่าแปลกใจที่สมองส่วนนี้จะเป็เป้าหมายหลักของหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่ต้องการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ งานวิจัยร่วมระหว่างผู้เขียนกับกลุ่มงานวิจัยความฉลาดทางอารมณ์ ในองค์กร (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations) แสดงให้เห็นว่า เมื่อหลักสูตรเหล่านั้นให้ความสำคัญกับสมองส่วนหน้าเป็นหลัก หลักสูตรเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อผลการทำงานด้วยซ้ำไป

องค์กรต่างๆ ต้องปรับจุดเน้นของหลักสูตรฝึกอบรมให้ครอบคลุมระบบสมองส่วนในด้วยเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ โดยต้องช่วยให้ผู้คนละเลิกพฤติกรรมเดิมๆ และพัฒนาพฤติกรรมใหม่ๆ ซึ่งไม่เพียงแต่ต้องอาศัยเวลามากกว่าหลักสูตรฝึกอบรมปกติ แต่ต้องการแนวทางที่แตกต่างกันไปสำหรับแต่ละบุคคลด้วย

ลองนึกถึงผู้บริหารคนหนึ่งที่เคยร่วมงานกันว่าเป็นคนมีความใส่ใจผู้อื่นน้อย ส่วนหนึ่งของการขาดคุณสมบัติดังกล่าวปรากฏให้เห็นในรูปของการเป็นผู้ฟังที่ไม่ดี เธอจะขัดจังหวะคนอื่นและไม่ให้ความสนใจกับสิ่งที่พวกเขา กำลังพูด เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารคนนี้ต้องสร้างแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นเธอต้องการการฝึกฝนและเสียงสะท้อนจากคนอื่นในบริษัท เพื่อนร่วมงานหรือผู้ฝึกสอนอาจมีส่วนร่วมในการบอกให้เธอรู้เวลาที่เธอเริ่มไม่ตั้งใจฟัง โดยเธอต้องเริ่มต้นสถานการณ์ดังกล่าวใหม่และตอบสนองให้ดีขึ้น ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถของเธอในการรับฟัง

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 เขาตั้งใจใช้ปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นโอกาสในการฝึก “ฟัง” แนวความคิดที่แตกต่างไปจากของตัวเอง สุดท้ายคือ เขาถ่ายภาพวิดีโอตัวเองในที่ประชุมและขอ

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเรียนกันได้หรือไม่ ? (ต่อ)

ให้คนที่ทำงานช่วยวิจารณ์ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น มันใช้เวลาหลายเดือน แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารคนดังกล่าวได้เพิ่มสูงขึ้น และการปรับปรุงดังกล่าวก็สะท้อนให้เห็นในผลการทำงานในภาพรวม

มันสำคัญที่ต้องเน้นว่า การสร้างความฉลาดทางอารมณ์จะไม่มีทางเกิดขึ้นได้หากปราศจากความตั้งใจจริงและความพยายามอย่างมุ่งมั่นเป็นระบบ การล้มเหลวสั้นๆ ไม่สามารถช่วยได้ และการหาซื้อคู่มือมาอ่านก็ไม่สามารถช่วยได้เช่นกัน การเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้อื่นยากกว่าการเรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติ แต่เราสามารถทำได้ ราล์ฟ วอลโด เอเมอร์สัน เขียนไว้ว่า “ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ไม่เคยได้มาหากปราศจากความกระตือรือร้น” หากเป้าหมายของคุณคือการเป็นผู้คนที่แท้จริง ถ้อยคำนี้สามารถเป็นหลักชี้ทางให้คุณได้ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

.....: การรู้จักตัวเอง (Self-awareness) :.....

การรู้จักตัวเองคือองค์ประกอบแรกของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้ แม้กระทั่งที่วิหารเดลฟี (Delphic oracle) ก็ได้สอนให้เรา รู้จักตัวเอง (know thyself) ตั้งแต่เมื่อหลายพันปีก่อน การรู้จักตัวเองหมายถึงการมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับอารมณ์ จุดแข็ง จุดด้อย ความต้องการ และแรงผลักดันภายในตัว คนที่รู้จักตัวเองจะไม่มองโลกทั้งในแง่ดีหรือร้ายจนเกินจริง แต่จะเชื่อตรงทั้งต่อตัวเองและต่อผู้อื่น

คนที่รู้จักตัวเองจะรู้ว่าอารมณ์ของพวกเขาส่งผลต่อตัวเองและผู้อื่น รวมถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างไร ดังนั้น คนที่รู้จักตัวเองว่าไม่สามารถทำงานภายใต้เวลาที่จำกัดได้ดีก็จะวางแผนอย่างระมัดระวังเพื่อทำงานให้แล้วเสร็จก่อนกำหนด คนที่รู้จักตัวเองจะสามารถทำงานร่วมกับลูกค้าที่จู้จี้จุกจิกได้ดี เธอจะเข้าใจว่าลูกค้ามีผลต่ออารมณ์และเป็นสาเหตุเล็กๆ ของความหงุดหงิดของเธอ เธออาจบอกตัวเองว่า “เรื่องจุกจิกที่ลูกค้าต้องการกำลังดึงเราไปจากงานที่แท้จริงที่ต้องทำ” และเธอจะก้าวต่อไปอีกขั้นด้วยการเปลี่ยนอารมณ์โกรธเป็นอย่างอื่นที่สร้างสรรค์

การรู้จักตัวเองหมายถึงการเข้าใจในเป้าหมายและค่านิยมของตัวเองด้วย บางคนที่รู้จักตัวเองจะรู้ว่า เขากำลังมุ่งไปทางไหน และเพราะอะไร ยกตัวอย่างเช่น เขาจะสามารถปฏิเสธตำแหน่งงานที่มีผลตอบแทนน่าดึงดูดแต่ขัดกับหลักการและเป้าหมายในชีวิตของตัวเองได้ในทันที ในขณะที่คนที่ไม่รู้จักตัวเองมักจะตัดสินใจในสิ่งที่นำมาซึ่งความสับสนภายในที่ต้องเหยียบค่านิยมของตัวเองฝังไว้ในดิน เช่น ความคิดที่ว่า “ฉันตอบรับงานเพราะเงินเดือนดี” หรือใครบางคนก็อาจพูดหลังจากที่ทำงานนั้นมาแล้วสองปีว่า “งานช่างไม่มีความหมายสำหรับฉันเลยจนฉันรู้สึกเบื่อหน่าย” คนที่รู้จักตัวเองจะตัดสินใจได้สอดคล้องกับค่านิยมของตัวเอง และมักจะทำงานด้วยความมีชีวิตชีวา

แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเรารู้จักตัวเอง ? สิ่งแรกที่สำคัญที่สุดก็คือ มันจะปรากฏตัวในรูปของความตรงไปตรงมาพร้อมทั้งความสามารถที่จะประเมินตัวเองตามความเป็นจริง คนที่รู้จักตัวเองจะสามารถพูดได้อย่างเปิดเผยแม่นยำเกี่ยวกับอารมณ์ของตัวเอง และผลกระทบต่อ

งานที่รับผิดชอบ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเต็มไปด้วยอารมณ์หรือปลดปล่อยออกมาทุกอย่าง ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารคนหนึ่งและผู้เขียนรู้จักยังไม่ค่อยเห็นด้วยกับบริการใหม่สำหรับลูกค้าที่บริษัทของเธอซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าชื่อดังกำลังจะนำมาใช้ เธอบอกหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานขึ้นมาเองว่า “มันยากสำหรับฉันที่จะสนับสนุนการนำบริการนี้มาใช้” เธอยอมรับว่า “นั่นเป็นเพราะฉันต้องการจะเป็นผู้รับผิดชอบงานนี้ แต่กลับไม่ได้รับเลือก รอให้ฉันได้ทำใจสักหน่อย” หัวหน้าของเธอได้ทำความเข้าใจกับเธอ และในสัปดาห์ต่อมา เธอก็ให้การสนับสนุนโครงการดังกล่าวเต็มที่

การรู้จักตัวเองพบได้บ่อยในระหว่างการสัมภาษณ์งาน เช่น หากถามผู้สมัครเกี่ยวกับสิ่งที่ทำไปด้วยอารมณ์และต้องเสียใจภายหลัง ผู้สมัครที่รู้จักตัวเองจะยอมรับความผิดพลาดโดยตรงไปตรงมา และมักจะเล่าเรื่องดังกล่าวด้วยรอยยิ้ม เนื่องจากสิ่งหนึ่งที่เป็นลักษณะสำคัญของการรู้จักตัวเองก็คือการมีอารมณ์ขึ้นกับความผิดพลาดของตัวเอง

นอกจากนี้แล้วการรู้จักตัวเองยังสามารถเห็นได้ในเวลาที่มีการประเมินผลงาน คนที่รู้จักตัวเองจะรู้ข้อจำกัดและจุดแข็งของตัวเอง และพร้อมจะพูดถึงมัน รวมทั้งมักจะแสดงให้เห็นถึงความต้องการรับฟังคำติชมที่สร้างสรรค์ ในทางกลับกัน คนที่ไม่รู้จักตัวเองจะมองคำแนะนำให้มีการปรับปรุงว่าเป็นการคุกคาม หรือเป็นสัญลักษณ์ของความล้มเหลว

คนที่รู้จักตัวเองจะดูได้จากการมีความมั่นใจในตัวเอง พวกเขาจะรู้จักความสามารถของตัวเองเป็นอย่างดี และมักจะไม่ค่อยผิดพลาดด้วยการไปทำในสิ่งที่เกินความสามารถ พวกเขารู้ด้วยว่าควรขอความ

ช่วยเหลือเมื่อใด โดยจะคำนวณความเสี่ยงในงานที่ทำ และจะไม่ไปหาความท้าทายที่พวกเขาไม่สามารถจัดการได้เพียงลำพัง พวกเขาจะทำในสิ่งที่เป็นจุดแข็งของตัวเองอย่างชัดเจน

คุณกรณีของพนักงานระดับกลางคนหนึ่งที่ต้องเข้าประชุมวางแผนกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท แม้เธอจะมีอาวุโสน้อยที่สุดในห้องประชุม แต่เธอก็ไม่ได้นั่งฟังตัวแข็งหรือหวาดเกรงอยู่ในความเงียบ เธอรู้ว่าเธอมีหัวใจและมีทักษะที่จะนำเสนอแนวความคิดให้คนฟังยอมรับ ซึ่งเธอก็ได้เสนอแนะกลยุทธ์ที่เป็นที่ยอมรับของที่ประชุม ในขณะเดียวกันการรู้จักตัวเองก็ทำให้เธอไม่ก้าวเข้าไปในสิ่งที่เธอรู้ว่าเป็นจุดด้อยของตัวเอง

แม้การมีคนที่รู้จักตัวเองในที่ทำงานจะมีคุณค่าเพียงใด การศึกษาของผู้เขียนพบว่า ผู้บริหารอาวุโสมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการรู้จักตัวเองเท่าที่ควร เวลาที่พวกเขามองหาผู้นำในองค์กร ผู้บริหารหลายคนเข้าใจผิดว่า การพูดถึงอารมณ์ของตัวเองโดยตรงไปตรงมา คือความ “อ่อนแอ” และไม่ได้ให้การยอมรับพนักงานที่ยอมรับข้อด้อยของตัวเองอย่างเปิดเผยเท่าที่ควรจะเป็น โดยเหมารวมคนเหล่านี้ว่า “ไม่แข็งแกร่ง” ที่จะนำคนอื่น

แต่ทว่าเรื่องจริงคือสิ่งที่ตรงกันข้าม แรกสุดคือคนเราชอบและให้การยอมรับความตรงไปตรงมา โดยที่ผู้นำมักจะต้องตัดสินใจในสิ่งที่ต้องอาศัยการประเมินความสามารถทั้งของตัวเองและของคนอื่นอย่างตรงไปตรงมา เช่น เรามีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเพียงพอที่จะเข้าซื้อกิจการของคู่แข่งหรือยัง ? เราจะนำสินค้าตัวใหม่ออกสู่ตลาดภายใน 6 เดือนได้หรือไม่ ? ดังนั้น คนที่รู้จักตัวเองและประเมินตัวเอง

อย่างตรงไปตรงมาและพวกเขาก็จะกระทำอย่างเดียวกันนั้นกับองค์กรที่พวกเขาบริหารด้วยเช่นกัน

การควบคุมตัวเอง (Self-regulation)

แรงกระตุ้นตามธรรมชาติเป็นแรงขับเคลื่อนอารมณ์ของเรา เราหลีกเลี่ยงมันไม่ได้ แต่เราสามารถบริหารจัดการมันได้ การรู้จักควบคุมตัวเอง (ซึ่งเหมือนกับการคอยถามคอยตอบกับตัวเองอยู่เสมอ) คือองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่ทำให้เราเป็นอิสระจากการเป็นทาสของอารมณ์ คนที่คอยถามตอบกับตัวเองอยู่เสมอแม้จะยังคงมีความรู้สึกไม่ดีในบางขณะและมีสิ่งกระตุ้นทางอารมณ์เช่นเดียวกับคนทั่วไป แต่พวกเขาก็มีวิธีการควบคุมมัน และสามารถใช้มันให้เป็นประโยชน์

ลองนึกถึงผู้บริหารที่เพิ่งจะเห็นพนักงานของตัวเองนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ไม่ได้เรื่องต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารคนดังกล่าวอาจพบว่าตัวเองกำลังต้องการจะทุบโต๊ะด้วยความโกรธหรือถีบเก้าอี้ ลักตัวด้วยความผิดหวัง หรืออาจจะผุดลุกขึ้นและตวาดใส่พนักงานเหล่านั้น หรือเขาอาจนั่งเงียบ จ้องเขม็งไปที่ทุกคน แล้วก็เดินผลุนผลันออกไป

แต่ถ้าเขารู้จักควบคุมตัวเอง เขาจะเลือกแนวทางที่ต่างออกไป เขาจะเลือกใช้คำอย่างระมัดระวัง และรับผลงานที่ไม่ได้เรื่องของพนักงานเหล่านั้นได้โดยไม่ด่วนตัดสินอะไร หลังจากนั้นเขาอาจหยุดคิดหาเหตุผลของความผิดพลาด มันเกิดจากตัวพนักงานที่ขาดความพยายามหรือไม่ ? มีปัจจัยอะไรที่บั่นทอนการทำงานหรือไม่ ? เขา

มีส่วนในความล้มเหลวนี้หรือเปล่า ? หลังจากพิจารณาคำถามเหล่านี้ เขาก็อาจเรียกพนักงานเหล่านั้นเข้ามา เพื่อบอกให้รู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งความรู้สึกของเขา หลังจากนั้นเขาจะบอกให้รู้ถึงสาเหตุของ ปัญหาพร้อมทั้งแนวทางแก้ไข

ทำไมการรู้จักควบคุมตัวเองจึงสำคัญสำหรับผู้นำ ? ประการ (แรก) คนที่มีเหตุมีผลที่สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นใน ตัวได้ จะสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความ เป็นธรรมได้ ภายใต้บรรยากาศดังกล่าว การแก่งแย่งและการทะเลาะ เบาะแว้งจะลดลงและผลิตภาพจะสูงขึ้น คนที่มีความสามารถจะเข้า มาสู่องค์กรและไม่ต้องการจากไปไหน นอกจากนั้นการรู้จักควบคุม ตัวเองยังกระจายไปสู่คนทั้งองค์กรด้วย ไม่มีใครอยากจะถูกเป็นคนที่ ร้อนเมื่อเจ้านายดูเป็นคนใจเย็น อารมณ์เสียที่น้อยลงในระดับบนย่อม หมายความว่าอาการเดียวกันในทุกระดับไล่ลงมาทั้งองค์กร

ประการ (ที่สอง) การรู้จักควบคุมตัวเองมีความสำคัญต่อการ แข่งขัน ทุกคนรู้ว่าธุรกิจทุกวันนี้เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและ ความไม่แน่นอน มีบริษัทที่ควบรวมกันและแยกออกจากกันอยู่ตลอดเวลา เทคโนโลยีทำให้การทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนน่า เวียนหัว คนที่ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้จะปรับตัวไปตามสถานการณ์ เมื่อมีการประกาศแผนงานใหม่ พวกเขาจะไม่ตื่นตระหนกและไม่ด่วน ตัดสิน แต่จะหาข้อมูลและฟังผู้บริหารอธิบายเกี่ยวกับแผนงานดังกล่าว เมื่อความริเริ่มดังกล่าวเดินหน้าไป พวกเขาจะสามารถเดินหน้าไปพร้อมกับมันได้