

แนะนำหนังสือ

Putting Emotional Intelligence to Work : Successful Leadership Is More Than IQ

ดร.ยุทธนา ไชยจุฑา *

หนังสือเรื่อง *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership Is More Than IQ* เป็นหนังสือที่แต่งขึ้นในปี ค.ศ. 1998 โดยเดวิด ไรแบค (David Ryback) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาการบริหารจัดการองค์กร และยังเป็นทีปรึกษาด้านการบริหารจัดการให้กับบริษัทเอกชนและหน่วยงานของรัฐบาลหลายแห่ง เช่น สถาบันการเงินต่างๆ โรงเรียนอุตสาหกรรมหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ กระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้เดวิด ไรแบคยังเป็นอาจารย์พิเศษสอนอยู่ที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอิมอร์ (Emory University)

ในหนังสือเล่มนี้ เดวิด ไรแบค ชี้ให้เห็นว่า ปรึชาเชิงอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มที่ ก็จะทำให้ผลผลิตขององค์กร

เพิ่มขึ้น เมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้นขององค์กรก็จะมีโอกาสสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ปรึชาเชิงอารมณ์ยังทำให้องค์กรกลายเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรเหล่านี้ได้ใช้ชีวิตประจำวันส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในสถานที่ทำงาน

นอกจากนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานที่ดีขึ้น เพราะการบริหารงานในปัจจุบันจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการส่งข้อมูลไปยังลูกค้า ดังนั้นองค์กรที่ยังใช้ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยพลังสติปัญญา (IQ) เพียงอย่างเดียวอาจจะไม่ประสบความสำเร็จก็ได้ เพราะไม่เปิดกว้างรับค่านิยมใหม่ๆ รวมทั้งไม่มีความสามารถในการบูรณาการจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกให้สอดคล้องกับสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร ถึงแม้้องค์กรเหล่านี้ได้นำเทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ๆ มาใช้ ไม่ว่า

* อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จะเป็น เทคนิคการรี้อระบบใหม่ (Reengineering) หรือเทคนิคการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Companywide Quality Control) ซึ่งเทคนิคต่างๆ เหล่านี้เป็นเทคนิคที่ดี ทั้งนี้เพราะพื้นฐานที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ก็คือ คุณสมบัติบางอย่างที่อยู่นอกเหนือสติปัญญา (IQ) นั่นก็คือ วิชาเชิงอารมณ์ (EQ) และผู้แต่งได้กล่าวถึงการนำวิชาเชิงอารมณ์มาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ การมอบหมายงาน และการเจรจาต่อรองในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในหนังสือเล่มนี้ ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ตอน จำนวน 18 บท คือ

ตอนที่ 1 ประกอบด้วยเนื้อหาในบทที่ 2, 3, 4 และ 5 ซึ่งเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่า ทำไมอารมณ์ ความรู้สึก จิตใจ จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในสถานที่ทำงานที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ และกล่าวถึงหลักปฏิบัติใหม่ของการทำงานเป็นทีม (New Team Ethic) ทีมเฉพาะกิจหรือทีมงานที่บริหารตนเองอย่างอิสระ (Self-managed teams) ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จในสภาพการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์

ตอนที่ 2 ประกอบด้วยเนื้อหาในบทที่ 6, 7 และ 8 เป็นการมองย้อนกลับไปถึงจุดเริ่มต้นของวิชาเชิงอารมณ์ ซึ่งนักจิตวิทยาในยุค 1930's และ 1940's ได้เขียนถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสัมพันธ์ภาพ (Relationship Process) และความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) ทำให้ทราบถึงข้อแตกต่าง

ระหว่างแนวทางเก่ากับแนวทางใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้น

ตอนที่ 3 ประกอบด้วยเนื้อหาในบทที่ 9, 10 และ 11 ที่กล่าวถึงคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และการนำวิชาเชิงอารมณ์ไปใช้ในองค์การ เพื่อเพิ่มทักษะการบริหารจัดการ การมอบหมายงาน และการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 4 ประกอบด้วยเนื้อหาในบทที่ 12, 13, 14 และ 15 ซึ่งได้กล่าวถึงบุคลิกภาพแบบต่างๆ ของบุคคลเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานแบบมีวิชาเชิงอารมณ์ (Emotionally Intelligent Environment) อย่างไร และควรจะพัฒนามุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานแบบมีวิชาเชิงอารมณ์นี้อย่างไร เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 5 เป็นตอนสุดท้ายประกอบไปด้วยเนื้อหาในบทที่ 16, 17 และ 18 ซึ่งผู้แต่งได้กล่าวถึงการนำทักษะต่างๆ ในการดำเนินชีวิตประจำวันมาปรับใช้กับการทำงานในองค์การ เพื่อรับมือกับผลกระทบของการปรับลดขนาดองค์กร และการปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานแบบใหม่ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความจำเป็นในการมององค์ประกอบของวิชาเชิงอารมณ์ เช่น อารมณ์ (Emotion) เหตุผล (Logic) และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) มาใช้ร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ

จากนี้ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงสาระสำคัญของแต่ละบทโดยย่อดังนี้

บทที่ 1 เป็นบทนำ ผู้แต่งได้อธิบายถึงวิกฤตการณ์ของภาวะผู้นำ และสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในศตวรรษที่ 20 จากแบบตามโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบระดับชั้น มาเป็นภาวะผู้นำแบบปรีชาเชิงอารมณ์หรือภาวะผู้นำที่มีปรีชาเชิงอารมณ์ (Emotionally Intelligent Leadership) ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้แต่งได้อธิบายบุคลิกภาพของผู้นำในศตวรรษที่ 20 ว่าเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพเชิงกระด้าง หยิ่งไธแต่มีแรงบันดาลใจในการทำงานที่ดี ส่วนผู้นำในศตวรรษ 21 จะมีบุคลิกภาพที่มีความสนใจและเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างแท้จริง โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาตำแหน่งหรืออยู่ในตำแหน่งผู้บริหารองค์การ นอกจากนี้ผู้นำในยุคนี้จะเป็นผู้นำโดยที่บุคคลอื่นๆ ยอมรับและให้นำพวกเขาไปสู่จุดหมาย และมีการหมุนเวียนให้บุคคลในทีมได้มีโอกาสขึ้นเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ: ศิลปชั้นสูง การบริหารองค์การที่ผ่านมาได้มุ่งเน้นไปที่การผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญต่อความคิด ความรู้สึก และจิตใจของบุคลากรในองค์การน้อยมาก แต่ปัจจุบันเป็นยุคสารสนเทศ การบริหารองค์การได้ให้ความสำคัญต่อความคิด ความรู้สึก และจิตใจของบุคลากรในองค์การเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการบริหารองค์การที่ทำให้เกิดการผสมกลมกลืนระหว่างปัญญากับจิตใจจึงมีความ

สำคัญในศตวรรษที่ 21 ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และส่งผลกระทบต่อถึงกันเป็นอย่างมาก

การแข่งขันข้ามโลกอิเล็กทรอนิกส์ ในยุคสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน กล่าวคือ ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ขอบเขตทางการตลาดได้หายไป หลักการทางกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลง มีการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างรุนแรงทั้งในระดับชาติและระดับโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้วิถีการของสินค้ามีอายุสั้นลง ดังนั้นการให้บริการแก่ลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตามราคาสินค้าก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคด้วยเช่นกัน นอกจากนี้แนวทางการบริหารจัดการในยุคนี้จะต้องมีความยืดหยุ่นในทุกระดับขององค์การ และต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ

การจ้างงานและรักษาพนักงาน ทางองค์การให้ความสำคัญต่อทักษะของบุคลากร สร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนการบริหารจากระดับชั้นให้เป็นแบบกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจสิทธิ (Empowerment) มากขึ้น ในด้านพนักงานจะไม่ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในการทำงานเหมือนองค์การแบบเก่า และจะมีการย้ายบุคลากรข้ามหน่วยงานเมื่อมีโอกาส เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานและหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตัวเอง หรือย้ายบุคลากรไปทำงานที่หน่วยงานอื่นๆ ในองค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิด

ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ดังนั้นองค์การในยุคนี้จึงใช้กลยุทธ์การทำงานแบบเป็นทีมงานที่มีการบริหารตนเองอย่างอิสระ ซึ่งแม้ว่าการทำงานในรูปแบบนี้จะต้องมีการโยกย้ายบุคลากรไปมาระหว่างหน่วยงานในองค์การ แต่ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดความรู้สึกไม่มั่นคงในงานของบุคลากรลงได้

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่สะท้อนถึงการสื่อสารแบบเปิดและการใช้ภาวะผู้นำในองค์การซึ่งสามารถตอบสนองการประเมินได้รอบด้าน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากหลายๆ แห่ง รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของพนักงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องให้อิสระและมีความเป็นประชาธิปไตยกับสมาชิกในทีมในการประเมิน ในอดีตการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารระดับสูงจะประเมินจากตัวเลขหรือผลกำไรขององค์การ แต่ในปัจจุบันนอกจากผลกำไรขององค์การแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับวิธีการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงาน และอัตราการลาออกของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์การด้วย

อาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันก็คือ ผู้ที่สามารถมอบหมายงานกระจายความรับผิดชอบให้กับผู้ตามหรือพนักงานได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่เดียวกันผู้นำยังมีบทบาทผลักดันให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจและทุ่มเทความสามารถให้กับองค์การเพื่อจะก้าวไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ปรัชญาเชิงอารมณ์ที่ใช้ในหน่วยงานทหาร

ปัจจุบันรูปแบบการบริหารจัดการในหน่วยงานทหารได้เปลี่ยนแปลงไปจากยุคก่อนมาก ในสมัยนี้เปลี่ยนจะบริหารจัดการโดยใช้การบังคับบัญชาแบบการสั่งการเป็นหลัก แต่ปัจจุบันเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการเปลี่ยนมาเป็นแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ผู้แต่งยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีปรัชญาเชิงอารมณ์ จะเป็นผู้ที่ให้ความรู้สึกอบอุ่น เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และต้องแยกแยะความสัมพันธ์ส่วนตัวออกจากกระบวนการตัดสินใจ อีกทั้งต้องเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีความลำเอียง

การให้ความสนใจกับจุดแข็งของแต่ละบุคคล สำหรับการตัดสินใจแบบมีปรัชญาเชิงอารมณ์ ผู้บริหารจะต้องคบหาสมาคมกับผู้คนอย่างจริงจัง มีความเชื่อมั่นและเคารพในตนเองสูง สามารถมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน และทำการส่งเสริมให้พนักงานนำจุดแข็งออกมาใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนาสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนให้ดีขึ้น เพื่อนำพาท้องการไปสู่ความสำเร็จ

ศิลปะการประนีประนอม บางครั้งก็ต้องเลือกความสมดุลระหว่างความถูกต้อง และความ เป็นจริง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญของการตัดสินใจแบบมีปรัชญาเชิงอารมณ์ต้องเริ่มด้วยการจัดหมวดหมู่เรื่องที่จะทำการตัดสินใจ โดยต้องคำนึงถึงประสบการณ์ และการตัดสินใจเดิมที่ผ่านมาในอดีต รวมทั้งข้อยกเว้นต่างๆ ทางค่านิยมและทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นๆ ด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ

ต่อผลของการตัดสินใจ ดังนั้นก่อนทำการตัดสินใจ ควรศึกษาข้อมูลให้ครบถ้วนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และต้องมองลึกถึงเหตุผลด้านความรู้สึกที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของประเด็นความขัดแย้งก่อนเสมอ ซึ่งข้อมูลจากระบบสารสนเทศสามารถช่วยให้ผู้บริหารลดเวลาในการตัดสินใจ

คุณสมบัติที่สำคัญของภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์การ
2. พยายามทำความเข้าใจกับแนวความคิดของผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง และใช้ช่องทางการสื่อสารตามความเหมาะสม
3. ใช้ประสิทธิภาพในการปรับสัญชาตญาณเพื่อผลักดันองค์การให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เหมาะสม
4. เปิดรับข้อคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับตนเอง
5. เข้มแข็งเด็ดขาดในการตัดสินใจ ไม่ให้อคติส่วนตัวมาขัดขวางการมองเห็นจุดเด่นของแต่ละบุคคล และส่งเสริมให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
6. ชั่งน้ำหนักระหว่างความถูกต้องกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนถึงผลเสียทางจริยธรรม
7. ศึกษาประเด็นต่างๆ อย่างถี่ถ้วนและร่วมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

บทที่ 2 ในบทนี้ผู้แต่งชี้ให้เห็นถึงการนำปรัชญาเชิงอารมณ์มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง

การจัดสภาพแวดล้อมในองค์การแบบมีปรัชญาเชิงอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ความกล้าหาญ ในการมุ่งมั่นกับแนวคิดใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและจัดสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งการมุ่งมั่นกับแนวคิดใหม่ที่ยังไม่เคยมีการพิสูจน์ อาจจะถูกต่อต้านจากบุคลากรในองค์การได้
- 2) ความเสียสละ ในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย โดยไม่คำนึงว่าบุคคลนั้นมาจากหน่วยงานไหน
- 3) ความซื่อสัตย์ ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อความเชื่อมั่นของตนเอง แม้ว่ามันจะขัดแย้งอย่างรุนแรงกับสิ่งที่คนอื่น ๆ ในองค์การยอมรับ
- 4) ความผูกพัน ต้องมีความทุ่มเทและผูกพันต่อหลักการ (อุดมคติ) และกระบวนการทำงานด้วย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน

1. ลดลำดับชั้นหรือการใช้อำนาจทางโครงสร้างขององค์การให้น้อยลง อันจะทำให้ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การมีมากขึ้น เนื่องจากพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างานขึ้น ในลักษณะที่มีลำดับชั้นหรือเป็นขั้นตอนน้อยลง

ทำให้เกิดการสื่อสารอย่างแท้จริง มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

2. การใช้ภาวะผู้นำแบบ บัณฑิต (Partnership) ทำให้พนักงานไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานที่อาจจะเกิดการผิดพลาด เนื่องจากหัวหน้างานและพนักงานเป็นหุ้นส่วนหรือทีมเดียวกัน

3. พลังของการรับฟังอย่างจริงจัง ในการทำงานหัวหน้าต้องเป็นตัวของตัวเอง มีจุดยืนที่แน่นอน และเปิดเผยความเป็นตัวของตัวเองให้พนักงานทราบ มีความเป็นกันเอง เมื่อพนักงานรับรู้หัวหน้าเป็นผู้ที่นำเคารพยกย่อง พนักงานก็จะแสดงความรู้สึกต่างๆ ออกมา

4. ความเชื่อใจหรือไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ในระยะแรกๆ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกอึดอัดและรู้สึกสับสน ทำให้เกิดความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันเท่าที่ควร ดังนั้นผู้นำจะต้องพยายามเจาะผ่านความรู้สึกเหล่านี้ให้ได้ ซึ่งการสร้างความเชื่อใจให้กับสมาชิกในกลุ่มควรเริ่มจากการที่ผู้นำเปิดเผยตัวเองอย่างจริงใจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มโดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อใจซึ่งกันและกัน

5. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องไม่ใส่ร้ายหรือกล่าวโทษ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องประเมินตามความเป็นจริงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยปราศจากความคิดเห็นส่วนตัว

6. ปราศจากแนวคิดแบบมีระดับชั้น (Hierarchy) การลดระดับโครงสร้างขององค์การเป็นการเปลี่ยนบทบาทของหัวหน้าที่เป็นผู้สั่งการกับลูกน้องอย่างเดียว ให้เป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือเพื่อน

ร่วมงาน และต้องเปิดกว้างพร้อมที่จะรับข้อมูลย้อนกลับจากลูกน้องโดยตรง

บทที่ 3 ในบทนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณประโยชน์ส่วนบุคคลของปรัชญาเชิงอารมณ์ ซึ่งผู้แต่งได้กล่าวว่าการที่บุคคลใดจะทราบถึงอารมณ์ผู้อื่นได้นั้นบุคคลคนนั้นต้องรับรู้อารมณ์ตนเองก่อนเสมอ เมื่อเราสามารถรับรู้อารมณ์ของตนเองได้แล้ว จึงจะทำให้เราเกิดความตระหนักและซาบซึ้ง ถึงอารมณ์ความอ่อนไหวทางอารมณ์ของผู้อื่นได้ดี ซึ่งผู้ที่รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้จะต้องระลึกและจดจำความรู้สึกของตนเองในสถานการณ์นั้นได้ เปรียบเช่นเดียวกับการเอาใจเขามาใส่ใจเรานั่นเอง

การตระหนักในตนเอง ทำให้เราสามารถบริหารจัดการอารมณ์ในเชิงลบได้ โดยเริ่มจากการแยกแยะอารมณ์ต่างๆ ก่อน เมื่อเราสามารถจำแนกอารมณ์ต่างๆ เหล่านี้ได้ ก็จะทำให้เราสามารถควบคุมตนเองได้ดีด้วย ซึ่งเราอาจใช้เทคนิคการสังเกตตนเอง และการทำสมาธิให้ผ่อนคลาย

นอกจากนี้ผู้แต่งได้กล่าวไว้ว่าทักษะการบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมก็คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าถึงหรืออ่านความรู้สึก อารมณ์และจิตใจของพนักงานให้ได้ ถ้าสามารถบริหารจัดการกับสิ่งเหล่านี้ได้ ก็จะได้รับความสำเร็จไว้วางใจและความทุ่มเทในการทำงานจากพนักงาน ผู้บริหารที่มีสติปัญญาสูงแต่ไม่มีปรัชญาเชิงอารมณ์ถือว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ใช้ไม่ได้

ผู้แต่งได้อธิบายถึงประโยชน์หลักของปรัชญาเชิงอารมณ์ ไว้ดังนี้

1) การตระหนักในตนเองเป็นกุญแจพื้นฐานที่รองรับคุณลักษณะและประโยชน์ที่ตามมา ซึ่งการตระหนักในตนเองนั้นมีประโยชน์มากสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่เป็นประเด็นแบบขาว-ดำ (ใช้เหตุผลไม่เพียงพอ)

2) การควบคุมอารมณ์ของตนเองและการบริหารอารมณ์ อารมณ์หรือความรู้สึกที่เป็นปัญหาหลักๆ คือ อารมณ์โกรธ ความกังวลใจ ความซึมเศร้า ซึ่งแนวทางที่ดีที่สุดในการจัดการกับอารมณ์ทั้ง 3 คือ การรับรู้และยอมรับอารมณ์ (การรับทราบแต่ไม่ใช่เป็นการแสดงออกทางอารมณ์)

3) การกระตุ้นตนเองให้ทำงานที่ตนเองชอบ คือมีอารมณ์ดีเมื่อได้ทำงานนั้น ซึ่งการที่ได้ทำในสิ่งที่ชอบ จะสามารถเพิ่มแรงจูงใจภายในให้กับตนเอง และจะทำให้ได้งานที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ทักษะการบริหารจัดการ ผู้บริหารที่มีปรีชาเชิงอารมณ์จะมีความสามารถในการอ่านความรู้สึก อารมณ์และจิตใจของทีมงาน และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดีด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างเปิดเผยและจริงใจ รวมถึงเป็นผู้ที่คอยประสานรอยร้าวเพื่อลดความขัดแย้งภายในทีม ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมในองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5) ลดแรงกดดันทางอารมณ์ การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบมีปรีชาเชิงอารมณ์ที่ส่งเสริมเกื้อกูลการทำงานของพนักงาน จะช่วยลดความเครียดในการทำงาน ลดการขาดงานของพนักงานอันเป็นการเพิ่มประสิทธิผลของงาน นอก

จากนี้ในสภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน การลดอารมณ์โกรธ ความวิตกกังวลใจ และอารมณ์ทางลบอื่นๆ นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก

แม้ว่าการดำเนินชีวิตแบบมีปรีชาเชิงอารมณ์จะมีประโยชน์ แต่ควรปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพราะการเปลี่ยนบุคลิก ความรู้สึกนึกคิด ทักษะ อารมณ์อย่างทันทีนั้นอาจจะทำให้ผู้คนรอบๆ ข้างเกิดความรู้สึกสับสนและไม่เชื่อใจได้ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน

บทที่ 4 ในบทนี้ผู้แต่งได้อธิบายถึงอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานในอดีตและปัจจุบัน โดยกล่าวว่าอารมณ์ได้เกิดขึ้นมานานแล้ว และเกิดก่อนสติปัญญา ซึ่งในอดีตคนส่วนใหญ่จะแสดงอารมณ์ออกมาในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการดำเนินชีวิต เช่น การแสดงความกลัวเพื่อการอยู่รอด การแสดงความพึงพอใจเพื่อการคบหาสมาคมกับผู้อื่น การแสดงความโกรธเพื่อป้องกันอาณาเขต การแสดงความรักเพื่อการสืบพันธุ์ เป็นต้น

ในศตวรรษที่ 21 การแสดงอารมณ์ในที่ทำงานเริ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น

- เพื่อชี้แจงและเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าจะงานมีความหมาย

หน้าที่ของปรีชาเชิงอารมณ์นั้นเปรียบเสมือนโซนาร์ (Sonar) แสดงภาพที่เป็นองค์รวมของ

สถานการณ์และช่วยหลบเลี่ยงอุปสรรคปัญหาที่มองไม่เห็น ซึ่งแต่ก่อนนั้นปรึกษาเชิงอารมณ์ถูกเรียกว่าสัญชาติญาณ

นอกจากนี้ผู้แต่งได้ให้คำจำกัดความของปรึกษาเชิงอารมณ์ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์ และเข้าใจถึงเหตุผลของการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยหลีกเลี่ยงการตอบโต้โดยใช้อารมณ์ แต่เป็นการแสดงออกในลักษณะที่เข้าใจประเด็นอย่างลึกซึ้ง

อารมณ์ช่วยเพิ่มความสามารถในการจดจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อความรู้สึกของเรา ฉะนั้นปรึกษาเชิงอารมณ์จึงมีส่วนช่วยในการสร้างความสมดุลระหว่างปัญญากับอารมณ์ในการทำงาน ส่งผลให้เกิดกระบวนการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น เนื่องจากในอดีตอารมณ์รุนแรงต่างๆ มักแทรกแซงกระบวนการทางปัญญาที่มีประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบันปรึกษาเชิงอารมณ์จะช่วยส่งเสริมกระบวนการทางปัญญาโดยใช้เหตุผลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงหลักปฏิบัติใหม่ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้เปลี่ยนจุดเน้นจากผู้รับผิดชอบการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวมาเป็นการทำงานเป็นทีมที่มีบริหารตนเองอย่างอิสระ

ประโยชน์ของหลักปฏิบัติใหม่ในการทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานลง เพราะสมาชิกในทีมแต่ละคนจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการติดต่อสื่อสาร

ระหว่างกันภายในทีม ทำให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นและมีโอกาสในการสร้างผลกำไรให้องค์กรเพิ่มขึ้นด้วย

หลักปฏิบัติใหม่ในการทำงานเป็นทีมที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้คือ

1. สร้างสัมพันธ์ภาพแบบเชื่อใจกัน และใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้ทักษะการเปิดใจรับฟัง เรียนรู้ที่จะยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และการหาข้อสรุปจากความเห็นส่วนใหญ่
2. สร้างสรรวิธีการคิดเพื่อหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ โดยการร่วมกันแสดงความคิดเห็นกันภายในทีม
3. เสริมสร้างความรู้สึกลึกซึ้งที่มีคุณค่าและความภาคภูมิใจในทีม
4. เรียนรู้ที่จะแยกแยะ และหาจุดสมดุลระหว่างการตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง และอารมณ์
5. ลดความเครียดในการทำงาน โดยผลักดันหรือส่งเสริมให้ทีมงานมีการดำเนินชีวิตที่ดี และใช้เทคนิคการผ่อนคลายความเครียดในการทำงาน

นอกจากนี้ผู้แต่งยังเน้นถึงการสื่อสารแบบปรึกษาเชิงอารมณ์ในการทำงาน ที่มีการสื่อสารหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกแบบสร้างสรรค์ ซึ่งผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งตัวบุคคล ภาระงาน รวมทั้งความท้าทายของงานด้วย

บทที่ 6 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงจุดเริ่มต้นของแนวคิดปรึกษาเชิงอารมณ์ พร้อมทั้งบุคคลที่มีส่วน

สำคัญในการเสนอแนวคิดปรัชญาเชิงอารมณ์ไว้ 2 ท่านคือ ออทโท แรงค์ (Otto Rank) และ คานท์ แรนซัม รोजอร์ (Carl Ransom Roger) ซึ่งคานท์ แรนซัม รोजอร์ เป็นผู้บุกเบิกในการนำแนวคิดปรัชญาเชิงอารมณ์ไปใช้ในห้องเรียน สถานที่ทำงาน หรือแม้กระทั่งในการเมืองระดับโลก

การนำแนวคิดปรัชญาเชิงอารมณ์ไปใช้ในห้องเรียน รोजอร์ได้ให้นักเรียนในชั้นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอนของเขาโดยให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และอารมณ์ต่างๆ ลงในกระดาษทุกๆ สัปดาห์ ซึ่งในสัปดาห์แรกนักเรียนบางคนจะระบายความรู้สึกและอารมณ์ต่อการสอนของเขา โดยใช้ถ้อยคำที่ค่อนข้างรุนแรงและหยาบคาย แต่พอเมื่อเวลาผ่านไปการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และอารมณ์ต่อการสอนของเขาเริ่มดีขึ้นเรื่อยๆ เมื่อสิ้นสุดการสอน นักเรียนส่วนใหญ่ประเมินการสอนของเขาในระดับดี แต่มีนักเรียนคนหนึ่ง ประเมินการสอนของเขาโดยใช้ถ้อยคำที่ถากถาง ซึ่ง รोजอร์ได้สรุปการทดลองของเขา คือการให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น ระบายความรู้สึกและอารมณ์ลงในกระดาษ ทำให้รोजอร์เข้าใจความรู้สึกที่แท้จริงของนักเรียนในชั้น ซึ่งประสบการณ์จากการให้นักเรียนทำสิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีค่ามากสำหรับตัวเขาและนักเรียนด้วย

การนำแนวคิดปรัชญาเชิงอารมณ์ไปใช้ในสถานที่ทำงาน รोजอร์ได้อธิบายว่า โดยปกติแล้วสถานที่ทำงานแต่ละแห่งจะมีโครงสร้างของหน่วยงานที่ระบุชัดเจนว่าใครคือหัวหน้า แต่ละแผนกจะต้องทำอะไร และบุคลากรในแต่ละแผนกจะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่อะไร ซึ่งการทำงานตามโครงสร้าง

แบบมีระดับชั้นอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบัน รोजอร์ได้เสนอรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า "ทีม" ที่มีการบริหารตนเองอย่างอิสระ ซึ่งสามารถนำพลังที่อยู่ในตัวของสมาชิกออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การให้ความช่วยเหลือสมาชิกในทีมได้รับข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกคนอื่น ๆ เป็นต้น รोजอร์ชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นกลุ่มเล็กๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าการทำงานแบบมีระดับชั้น

การนำแนวคิดปรัชญาเชิงอารมณ์ไปใช้ในการเมืองระดับโลก รोजอร์ได้ยกตัวอย่างของความขัดแย้งทางการเมืองในไอร์แลนด์และอเมริกาใต้ เขาได้เปรียบเทียบการเมืองที่มีผู้พิทักษ์แบบเก่า (Old Guard Politic) กับการเมืองที่มีผู้พิทักษ์แบบใหม่ (New Guard Politic) ว่า การเมืองที่มีผู้พิทักษ์แบบเก่าเปรียบเสมือนระบบการทำงานแบบมีระดับชั้น ที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันต่ำและมีระดับของความกลัวหรือวิตกกังวลสูง สำหรับการเมืองที่มีผู้พิทักษ์แบบใหม่ (New Guard Politic) เปรียบเสมือนระบบการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้รोजอร์ยังได้ยกตัวอย่างของการประชุมสุดยอดระหว่างนายกรัฐมนตรีของอิสราเอลกับประธานาธิบดีของอียิปต์ที่แคมป์เดวิดเพื่อบรรลุความสำเร็จในการสร้างสันติภาพในตะวันออกกลาง ซึ่งเป็นตัวอย่างที่สำคัญในการใช้ปรัชญาเชิงอารมณ์ในการแก้ปัญหาดังกล่าว

บทที่ 7 ผู้แต่งได้ชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้ผู้นำองค์กรได้นำหลักปฏิบัติใหม่ในการทำงานเป็นทีมมาใช้กับสมาชิก แต่ในระยะเริ่มต้นก็ยังมีปัญหาเกิดขึ้นได้

เพราะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ทั้งระบบ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ความขัดแย้งในบทบาทของผู้นำกับสมาชิกในทีม ดังนั้นผู้นำจะต้องชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจถึงรูปแบบการทำงานใหม่ให้กับสมาชิกในทีมเสียก่อน มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถพัฒนาไปสู่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ (Emotionally Intelligent Team)

ลักษณะการทำงานเป็นทีมในอดีตจะพึ่งพาโครงสร้างแบบเป็นทางการ คือแบบลำดับชั้น แต่ลักษณะการทำงานเป็นทีมแบบใหม่ จะให้ความสำคัญกับโครงสร้างแบบมีลำดับชั้นน้อยลง แต่จะให้ความสำคัญกับตัวบุคคล ซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะในแต่ละเรื่องก็จะมีโอกาสเป็นผู้นำมากขึ้นเมื่อประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้เฉพาะในแต่ละเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นสลับเปลี่ยนกันมาเป็นผู้นำทีมในแต่ละสถานการณ์ได้

ภาวะผู้นำแบบปรึกษาเชิงอารมณ์ประกอบด้วยทักษะ 6 ชนิด คือ

1. มีความสามารถในการมองเห็นปัญหาหรือวิธีการดำเนินงานได้รอบด้าน
2. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ
3. มีความสามารถในการหาข้อสรุปร่วมกันในสถานการณ์ที่ไร้ระเบียบ
4. มีความสามารถในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่รุนแรงได้

5. มีความสามารถในการประสานงานกับสมาชิกในทีมเพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

6. มีความพยายามที่จะทำงานนอกเหนือจากงานที่ทำตามปกติ และสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานแต่ละชิ้นได้อย่างเหมาะสม โดยจัดเรียงลำดับตามความสำคัญและความเร่งด่วน

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่ไม่เป็นทางการ มี 3 รูปแบบคือ

1. แบบสังคม เช่น ในการพบปะสังสรรค์ทั่วไป
2. แบบความรู้ความเชี่ยวชาญ เช่น ในการขอความคิดเห็น ข้อเสนอทางเทคนิค และให้ความรู้เรื่องที่เชี่ยวชาญ
3. แบบเชื่อใจ สำหรับผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิด หรือพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว

บทที่ 8 ในบทนี้ผู้แต่งอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการองค์การแบบเดิมกับการบริหารจัดการองค์การแบบมีปรึกษาเชิงอารมณ์ (ดังตารางหน้าถัดไป)

การบริหารจัดการองค์การแบบเดิม	การบริหารจัดการองค์การแบบ ปรึกษาเชิงอารมณ์ (แบบใหม่)
<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchy) - นโยบายมาจากหลักการทั่วไป - นโยบายของพนักงาน/บุคคล ใช้ครอบคลุมพนักงาน ทุกๆ คน โดยไม่มีความแตกต่างใดๆ - ใช้อารมณ์แต่ไม่ได้ใช้ปรึกษาเชิงอารมณ์ในการตัดสินใจ - สนับสนุนการก้าวหน้า/ความสำเร็จของปัจเจกบุคคล - มีการแยกแยะอย่างชัดเจนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ โดยมีทิศทางสื่อสาร สื่อสารผ่านกระบวนการของกลุ่ม - การแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับแต่ละสภาพการณ์ - นโยบายด้านบุคคลสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับแต่ละบุคคล - สนับสนุนให้ใช้ปรึกษาเชิงอารมณ์ในการตัดสินใจ - สนับสนุนความสำเร็จของทีม - แต่ละคนได้รับการส่งเสริม มอบอำนาจสิทธิในการ ทำงาน เพื่อที่จะได้พัฒนาศักยภาพการทำงานของ ตนเองได้อย่างเต็มที่

ข้อแตกต่างที่เด่นชัดสำคัญที่สุดคือ การบริหารจัดการองค์การแบบเดิมนั้นจะมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารจัดการองค์การแบบปรึกษาเชิงอารมณ์ (แบบใหม่) ให้โอกาสทีมงานได้บริหารตนเองอย่างอิสระ โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจสิทธิ (Empowerment) และความรับผิดชอบต่อทีม

นอกจากนี้ผู้แต่งกล่าวเสริมว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เท่ากับ ทุนมนุษย์บวก ทุนโครงสร้าง ซึ่งหมายถึง ปัญญาทางธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนเทคโนโลยีต่างๆ สามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรขององค์การ ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น กล่าวคือ องค์การได้ใช้ปัญญาหรือความรู้ความสามารถของบุคลากรในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น แต่ด้านเทคโนโลยีจะนำมาใช้เพื่อเป็นตัวสนับสนุนด้านข้อมูล และ

อำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การ

บทที่ 9 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในภาคธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จะเป็แรงผลักดันให้พนักงานในองค์การต้องมีความพยายามและทุ่มเทให้กับการทำงานมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันบุคลากรขององค์การก็ต้องพัฒนาตัวเองให้พร้อมกับการแข่งขันตลอดเวลา

หลายครั้งที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การมาจากผู้ที่มีความพยายามสูงโดยไม่ได้ใช้ปรึกษาเชิงอารมณ์ในการพัฒนาตนเองเลย หากผู้บริหารเหล่านี้ได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องปรึกษาเชิงอารมณ์แล้วจะทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การได้อย่างมากมาย

การฝึกอบรมด้านปรึกษาเชิงอารมณ์เป็นการฝึกในแนวลึก การพัฒนาการสื่อสารกับสังคม การฝึก

ต้องกระทำอย่างเนื่องไม่ไช่กระทำเพียงแค่ 1 วัน หรือ 5 วัน ซึ่งผู้แต่งได้ยกตัวอย่างการพัฒนาการฝึกอบรมในองค์การแห่งหนึ่งของประเทศญี่ปุ่น

การฝึกอบรมที่ทำในประเทศญี่ปุ่น

Akivi Ikemi จากมหาวิทยาลัยโอคายามา และ Shinyu Kubota จาก University of Occupational and Environmental Health ในประเทศญี่ปุ่น ได้ร่วมกับพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมบริษัทเชิงอารมณ์ในปี 1996 โดยมีรายละเอียดดังนี้

วันที่ 1 ทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับสุขภาพ

และการทำงานของสมอง การบริหารความเครียด การฝึกการผ่อนคลาย การฝึกการฟังตามด้วยการบันทึกวิดีโอของการฝึกนี้ ปิดท้ายด้วยงานปาร์ตี้ในตอนเย็น

วันที่ 2 ให้ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่อ,

ให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยกราฟทวนวิถีทัศนของผู้เข้าอบรมวันแรกคนละ 3 นาทีตามการฝึกการฟัง การแสดงความคิดเห็น และ ตั้งคำถาม

วันที่ 3 ฝึกการฟังต่อ การฝึกสังเกต

ความรู้สึกร การฝึกการฟังความรู้สึกร ตามด้วยการบันทึกวิถีทัศนความสามารถของผู้เข้าอบรมในการใช้ทักษะใหม่ได้จากการเรียนรู้

วันที่ 4 ฝึกการรับรู้อารมณ์ภายในของผู้อื่น ตามด้วยแลกเปลี่ยนคำถาม

วันที่ 5 ผู้อบรมมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้

Ikemi และ Kubota ได้พัฒนาโปรแกรมการอบรมบริษัทเชิงอารมณ์ให้แก่บริษัทชั้นนำในญี่ปุ่นหลายบริษัทเช่นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเหล็ก เคมี คัลล์ ผู้ผลิตรถยนต์ ซึ่งการพัฒนาบริษัทเชิงอารมณ์ให้แก่พนักงานในเบื้องต้นเพื่อลดแรงกดดันในการทำงานให้แก่พนักงาน ผลจากการ อบรมพบว่าพนักงานสามารถสร้างความสามัคคีและความร่วมมือกับสมาชิกในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากการฝึกอบรม 5 วันแล้ว ยังมีมีการฝึกอบรมแบบกลุ่มย่อย โดยให้บุคคลในกลุ่มทำการแนะนำเหตุการณ์สำคัญที่เคยเกิดขึ้นกับตัวเอง และให้สมาชิกในกลุ่มเสนอความคิดเห็นต่อกัน

บทที่ 10 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึง คุณ

ลักษณะ 10 ประการของผู้บริหารที่มีบริษัทเชิงอารมณ์ไว้ดังนี้

1. มีทัศนคติแบบไม่มีอคติ (Nonjudgmental Attitude) เป็นการมองหาสิ่งดี ๆ ในตัวผู้อื่นและต้องยอมรับในความเป็นตัวเขาอย่างไม่มีอคติใดๆ ทั้งจากในอดีตหรือจากการนิินทาของผู้อื่น และต้องไม่เอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่

2. มีความละเอียดอ่อนและรับทราบถึงความรู้สึกของผู้อื่น เป็นการมองซึ่งกันและกัน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองยิ่งขึ้นแล้วยังสามารถทำให้ผู้บริหารเข้าถึงความรู้สึกและจิตใจของผู้อื่นและมุมมองของพวกเขาด้วย

3. มีความจริงใจและกล้าเปิดเผยความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาทั้งในและนอกที่ทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารแบบมีปรีชาเชิงอารมณ์จะต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และต้องมีความจริงใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในเรื่องต่างๆ อย่างเที่ยงตรงตามข้อเท็จจริง

4. มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารแบบมีปรีชาเชิงอารมณ์จะต้องพบปะพูดคุยกับบุคคลหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตรง ไม่ด่วนตัดสินใจสรุปผลจนกว่าจะได้รับข้อมูลครบถ้วนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกิดขึ้นด้วย

5. ตรงประเด็น กล้าที่จะถาม กล้าที่จะพูดความจริง และส่งเสริมการให้ข้อมูลอย่างเป็นจริงและพร้อมที่จะเผชิญกับข้อเท็จจริงต่างๆ

6. เปิดเผยและกล้าแสดงออก โดยผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกที่สามารถเข้ากับคนอื่นได้ดี กล้าที่จะเปิดเผยความรู้สึกส่วนตัวและความคิดเห็นกับทุกคนตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น

7. การให้ความสนับสนุนแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเองและการทำงานถือว่าเป็นการเสริมสร้างความจงรักภักดี และทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือขององค์กร

8. กล้าหาญที่จะสลายหรือแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทันที แม้ว่าการแก้ไขปัญหานั้นอาจส่งผลกระทบต่อบางคน แต่การแก้ไขปัญหานั้นที่ดีควรจะให้

เกิดผลเสียต่อบุคคลอื่นน้อยที่สุด และจะต้องสามารถตอบสนองต่อปรัชญาขององค์กรได้ดีที่สุดด้วย

9. ความกระตือรือร้น เป็นสิ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารสามารถนำทักษะเฉพาะของแต่ละบุคคลออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ก็จะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจต่องานนั้น

10. ความมั่นใจในตนเอง จะส่งเสริมให้ผู้อื่น "กล้าได้กล้าเสีย" ดังนั้นผู้บริหารที่มีปรีชาเชิงอารมณ์จะต้องมั่นใจในความสามารถของตนเอง และจะต้องมีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำเนินงานด้วย

สรุป ผู้บริหารที่มีปรีชาเชิงอารมณ์จะทราบถึงความแตกต่างระหว่างการให้อาหารกับการสอนวิธีการหาอาหาร ซึ่งวิธีหลังจะส่งผลดีกับบุคลากรในระยะยาว คือบุคลากรสามารถพัฒนาหาวิธี/แนวทางการทำงานใหม่ได้โดยไม่ต้องรอให้บุคคลอื่นมาหยิบยื่นให้

บทที่ 11 ในบทนี้ผู้แต่งอธิบายถึงการนำวิธีการมอบหมายงานและการเจรจาต่อรองแบบมีปรีชาเชิงอารมณ์มาใช้ในการบริหารงานในองค์กร ซึ่งเป็นโอกาสดีในการพัฒนาทั้งตัวผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการค้นหามุมมองและแนวคิดจากบุคลากรในองค์กรก่อน เพื่อให้มองเห็น "ภาพรวม" และ "เป้าหมายสุดท้าย" ขององค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรับทราบถึงเป้าหมายร่วมกันและมีทิศทางการทำงานที่เหมือนกัน

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากร และต้องกระจายงานต่างๆ ให้บุคลากรรับผิดชอบมากขึ้น ยิ่งกระจายงานให้แก่บุคลากรมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาเพิ่มขึ้นในการทุ่มเทให้กับงานที่สำคัญเร่งด่วนมากกว่า เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในแผนระยะยาว และมีเวลาในการวางแผนแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ผู้เขียนได้ให้รายละเอียดของการมอบหมายงานของผู้บริหารที่มีปรัชญาเชิงอารมณ์จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ชัดเจนและอธิบายถึงแนวทางการมอบหมายงาน รวมทั้งได้เสนอแนวทางการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

บทที่ 12 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวไว้ว่า ญีปุ่นดูเหมือนจะก้าวหน้ากว่าสหรัฐอเมริกาในการนำปรัชญาเชิงอารมณ์มาใช้ในการทำงาน โดยนำระบบที่ทีมงานที่บริหารตนเองอย่างอิสระ (Self-Managed Teams) มาใช้ร่วมกับระบบจรรยาบรรณต่อองค์กร

คุณสมบัติสำคัญที่ทำให้องค์กรของญี่ปุ่นสามารถขยายธุรกิจไปทั่วโลกคือ ระบบที่ยึดมั่นในความจงรักภักดีและความไว้วางใจ แต่ละองค์กรของญี่ปุ่นจะรวมตัวกันเป็นเครือข่ายอย่างเหนียวแน่นด้วยความรักชาติอย่างแรงกล้าในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

สำหรับองค์กรของสหรัฐอเมริกามีการสื่อสารกันน้อยมากระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงาน ขณะที่องค์กรของญี่ปุ่นพนักงานระดับสูง จนถึงพนักงานระดับต่ำมีการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น

คนญี่ปุ่นถือว่าการทำงานหนักเป็นการแสดงออกถึงความจงรักภักดีและอุทิศตนให้แก่องค์กร ขณะที่คนอเมริกาต้องการรางวัลเป็นค่าตอบแทน ฉะนั้นเพื่อที่จะตามญี่ปุ่นให้ทัน สหรัฐอเมริกาควรจะนำรูปแบบการบริหารแบบมีปรัชญาเชิงอารมณ์มาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น

ข้อแตกต่างระหว่างอเมริกากับญี่ปุ่น คือ ความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งคนอเมริกันจะเสาะแสวงหาความรู้ความชำนาญให้มากที่สุดเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ขณะที่คนญี่ปุ่นยึดถือความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ คนญี่ปุ่นมีทักษะในการเข้าใจความรู้สึกและชื่นชมผู้อื่นได้ละเอียดอ่อนกว่าคนอเมริกัน และเนื่องจากวัฒนธรรมของญี่ปุ่นให้ความเคารพนับถือการมีวินัยต่อตนเอง จึงทำให้คนญี่ปุ่นสามารถรับมือกับความผิดหวังที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ด้วยความจงรักภักดีและความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยความละมุนละม่อม คนญี่ปุ่นจึงไม่ค่อยมีปัญหากับผู้บังคับบัญชา นอกจากนั้นคนญี่ปุ่นจะมีความกระตือรือร้นตลอดเวลา เนื่องจากต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันมาแต่เด็ก ซึ่งคนญี่ปุ่นได้นำความฉลาดในบริหาร (executive intelligence) มาใช้ในที่ทำงานเป็นเวลานานแล้ว

อย่างไรก็ตามทุกๆ ระบบก็ยังมีจุดอ่อน ปัจจุบันนี้ญี่ปุ่นก็ยังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ แต่ก็โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กเท่านั้น ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ระหว่างประเทศก็ยังคงมั่นคง เพราะกฎที่สำคัญของความฉลาดในการบริหารยังคงช่วยประคับประคองไว้ได้

บทที่ 13 ในบทนี้ผู้แต่งได้เสนอให้

พิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละคน เพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ

นอกจากนี้ผู้แต่งได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ผู้ชักนำ(Persuaders) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบการโน้มน้าวใจผู้อื่น มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างดีเยี่ยม มีความคิดสร้างสรรค์และมั่นใจในตนเอง การจูงใจของบุคคลลักษณะนี้ต้องการให้ตนเองมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชน และเปิดโอกาสในการบรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ หรือเป็นพนักงานขาย

2. ผู้ก้าวสู่ความสำเร็จ (Achievers) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบการเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายด้วยความมานะเด็ดเดี่ยว มีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยชอบที่จะลงมือทำ และจะทุ่มเทให้กับงานที่รับผิดชอบจนกว่างานจะบรรลุตามเป้าหมายโดยไม่จำเป็นต้องมีคนคอยควบคุม ซึ่งบุคลิกภาพของบุคคลลักษณะนี้เหมาะสมกับงานการบังคับบัญชาหรือควบคุมโปรแกรมระยะสั้นๆ ที่เน้นการใช้แรงงาน

3. ผู้ฟังที่ดี (Listeners) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ชอบเปิดเผยอารมณ์ และเห็นใจผู้อื่นให้ความสำคัญกับทุกคนว่าเป็นเพื่อนที่ดี เป็นคนที่ค่อนข้างตัดสินใจช้าและไม่ค่อยลงมือทำ แต่จะเก่งในทักษะเฉพาะที่ตนเองมีความถนัด ชอบที่จะเป็นส่วนหนึ่งของทีมโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการยกย่องจากสาธารณชน ซึ่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้เหมาะสมกับงานประชาสัมพันธ์ หรือพนักงานขาย

4. ผู้ค้นหาความจริง (Fact-finders) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความเป็นกลาง มีความแม่นยำเที่ยงตรง ชอบการทำงานงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีในระดับสูง (High-tech) ที่มุ่งเน้นความถูกต้องตามหลักวิชาการ ไม่ค่อยแสดงออกทางอารมณ์ ไม่ชอบการพบปะสมาคมกับบุคคลอื่น ชอบทำงานตามความพึงพอใจของตนเองโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนหรือไม่ และรางวัลที่บุคคลลักษณะนี้ต้องการก็คือ ความพึงพอใจในการแก้ปัญหาเชิงวิเคราะห์ที่ได้สำเร็จ แต่ข้อเสียของการที่ไม่ชอบพบปะสมาคมกับบุคคลอื่น ทำให้บุคคลเหล่านี้มักจะถูกเข้าใจผิดและไม่ค่อยได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำ

หากต้องการประเมินว่าบุคคลนั้นมีบุคลิกภาพอย่างไร สามารถประเมินได้จากคุณลักษณะ 2 ด้านคือ 1) ระดับอิทธิพลต่อผู้อื่น 2) ระดับของการแสดงออก

บทที่ 14 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพของตนเองหรือผู้อื่นใน 4 ประเภทดังนี้ การพัฒนาการเป็นผู้ชักนำ (Persuader) บุคคลที่เป็นผู้ชักนำสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในทิศทางที่ตัวเองต้องการได้อย่างดี ผู้ชักนำที่มีประสิทธิภาพจะต้อง

1) ต้องพัฒนาการปรากฏตัวต่อผู้อื่น ซึ่งสามารถแยกเป็นเรื่องการแต่งตัว และการวางอากัปกริยาท่าทาง

2) การพัฒนาการพูดจาปราศรัย ซึ่งสามารถแยกเป็นเรื่องของจังหวะทำนองในการพูด และการตั้งใจ จริงใจในการพูด

การพัฒนาการเป็นผู้ค้นหาความจริง (Fact-Finder) ผู้ค้นหาความจริงหมายถึง บุคคลที่ชื่นชอบในรายละเอียด คนส่วนใหญ่ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะให้เป็นแบบผู้ค้นหาความจริง เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสนใจมากต่อรายละเอียด ซึ่งมีผู้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ค้นหาความจริงจะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยในตัวเองมากขึ้นด้วย ซึ่งในการพัฒนาการเป็นผู้ค้นหาความจริงมีขั้นตอนๆ เช่น

1. การยอมรับว่าเรายังเป็นปุถุชนธรรมดา ย่อมมีความรู้สึก ความต้องการความอดทน

2. พยายามในการใช้กระบวนการประจักษ์พยาน

ฉะนั้นผู้ค้นหาความจริง ต้องพยายามไม่ให้อารมณ์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่แย่มาก

การพัฒนาการเป็นผู้ก้าวสู่ความสำเร็จ (Achiever) การเอาชนะอุปสรรคเป็นงานของพวกผู้ก้าวสู่ความสำเร็จ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนได้แก่

1. ควบคุมอารมณ์ของตัวเองในขณะที่คุณกำลังบอกผู้อื่นว่า คุณเข้าใจสถานการณ์ของผู้อื่นนั้นอย่างดี

2. อธิบายให้ผู้อื่นทราบเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จำเป็นที่ผู้ก้าวสู่ความสำเร็จต้องตัดสินใจทำอะไรเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ

3. อธิบายให้ผู้อื่นทราบว่า เราต้องการอะไรจากพวกเขา

4. แสดงความขอบคุณ หรือมอบรางวัลในสิ่งที่เขาทำให้กับเรา

การพัฒนาการเป็นผู้ฟังที่ดี (Listener) บ่อยครั้งที่ยากที่จะพบผู้ฟังที่ดี เพราะทุกคนก็ต้องการพูดในเรื่องตนเองประสบมาให้ผู้อื่นฟังด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้แต่งได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาการฟังที่ดีสามารถเริ่มจาก

1. เลือกบุคคลที่เราใกล้ชิดและไว้วางใจได้ เริ่มจากการเล่าเรื่องชีวิตของตนเองให้เขาฟัง อาจจะมีการหัวเราะ หรือร้องไห้ระหว่างการเล่าซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ

2. เลือกบุคคลที่เราใกล้ชิดน้อยลง และลดระดับของรายละเอียดของเรื่องที่เราเล่าแก่เขาฟัง

หลังจากทำทั้ง 2 ขั้นตอนแล้ว เราจะพบว่าเราได้กลายเป็นผู้ฟังไปด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลที่เคยมีประสบการณ์คล้ายกัน

บทที่ 16 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงวิธีการดำเนินชีวิตแบบมีปรัชญาเชิงอารมณ์ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในที่ทำงานและชีวิตประจำวันได้ด้วย การดำเนินชีวิตแบบนี้จะให้ความสำคัญต่อการพบปะสังสรรค์ทางสังคมกับบุคคลอื่น จากผลการศึกษา 2-3 เรื่องพบว่าคนที่เก็บตัวไม่ชอบพบปะสังสรรค์ทางสังคมมีแนวโน้มที่จะเสียชีวิตเร็วกว่าคนที่ชอบพบปะสังสรรค์ทางสังคม และจากงานวิจัยของเบิร์กแมน (Berkman) พบว่า คนที่มีอายุสั้นส่วนใหญ่เกิดจากโรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง เนื่องมาจากมีคลอเลสเทอรอลในเส้นเลือดสูง และจากการสังเกตพบว่าพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้เป็นคนที่ชอบเก็บตัวไม่ชอบพบปะสมาคมกับบุคคลอื่น จึงกล่าวได้ว่าการ

พบปะสมาคมกับบุคคลที่มีความเข้าใจ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างเกราะป้องกันการโรคบางอย่างได้ดี ช่วยให้มีความสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ เพราะการพบปะสมาคมกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถระบายความรู้สึกหรือปัญหาบางอย่างกับบุคคลที่คิดว่าไว้วางใจได้ มีการช่วยเหลือหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการลดความเครียดในร่างกาย

การพบปะสังสรรค์ทางสังคมส่งเสริมให้มีการสร้างมิตรจิตต่อกัน สามารถรับความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งได้ว่าเขาต้องการอะไร ซึ่งจะทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกันจนสามารถเปิดเผยเรื่องส่วนตัวหรือความรู้สึกที่เจ็บปวด แต่กว่าจะถึงขั้นนี้ อาจต้องสร้างเครือข่ายแห่งมิตรภาพนานพอสมควร

นอกจากนี้ผู้แต่งได้ชี้ว่าการที่จะเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ดีได้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงด้วย ดังนั้นผู้แต่งจึงได้สร้างโปรแกรมออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เรียกว่า SPEAR program ขึ้นด้วย

บทที่ 17 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงการทำให้ขนาดขององค์กรเล็กลง (Downsizing) และการให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาทำงานบางอย่างแทนพนักงานประจำ (Outsourcing) การทำให้ขนาดขององค์กรเล็กลง อาจจะเป็นการลดจำนวนของพนักงานให้น้อยลงเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ส่วนการที่องค์กรให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาทำงานบางอย่างแทนพนักงานประจำของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมและลด

ค่าใช้จ่ายของบริษัทลง เช่น การจ้างพนักงานทำความสะอาด ยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ผู้แต่งได้ให้เหตุผลของการลดขนาดขององค์กรเอาไว้ว่า เนื่องจากยุคปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้องค์การต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้แทนแรงงานคน ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องปรับขนาดบริษัทให้เล็กลงเพื่อลดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้มีนักวิชาการเสนอแนะว่า การที่องค์กรลดจำนวนพนักงาน จะทำให้องค์การรอดพ้นจากการถูกองค์กรอื่นเข้ามาควบคุมการบริหารงานทั้งหมดได้ (Takeover) นอกจากนี้เป็นผลมาจากสนธิสัญญา NAFTA (NAFTA Agreement) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เปิดโอกาสให้แรงงานจากที่อื่นสามารถเข้ามาทำงานในทวีปนั้นได้ ส่งผลให้แรงงานชาวอเมริกันมีค่าแรงแพงกว่าแรงงานจากประเทศอื่นๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องลดจำนวนแรงงานชาวอเมริกันออกไป และหาแรงงานจากประเทศอื่นเข้ามาทดแทน ฉะนั้น การลดขนาดองค์กรให้เล็กลงและการให้หน่วยงานภายนอกมาทำงานบางอย่างแทน จึงเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่สามารถรับมือกับองค์กรที่เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเมื่อ 30-40 ปีที่ผ่านมา พนักงานเกิดความกลัวว่าองค์กรต่างๆ จะนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แทนแรงงานคน ซึ่งในขณะนั้นก็ยังไม่มีการคิดว่าคอมพิวเตอร์จะสามารถทำงานแทนคนได้มากนัก ในปัจจุบันมีการนำการบริหารจัดการแบบ

การให้หน่วยงานภายนอกมาทำงานบางอย่างแทน (Outsourcing) มาใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้น เช่น บริษัทอเมริกันไปตั้งบริษัทลูกที่ประเทศอินเดีย และได้งานที่ยังค้างค้างในแต่ละวันส่งไปให้บริษัทลูกที่อินเดียทำ และนำกลับไปที่อเมริกาได้อีก เนื่องจากอินเดียและอเมริกามีช่วงเวลาต่างกัน ทำให้สองประเทศสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น และลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มาก นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้ยกตัวอย่างบริษัทของเท้านาฬิกาที่ประสบความสำเร็จ โดยนำวิธีนี้มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร โดยการปล่อยให้บริษัทอื่น ที่อยู่ต่างประเทศเข้ามารับเหมาช่วงต่อ (Subcontractor) ทำการผลิตสินค้าภายใต้การควบคุมคุณภาพของบริษัทในอีกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และส่งขายในภูมิภาคที่บริษัทรับเหมาช่วงตั้งอยู่ เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิต และค่าใช้จ่ายในการขนส่งทำให้บริษัทในอีกที่กำไรอย่างมหาศาล โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานในอเมริกาที่ต้องออกจากงาน ฉะนั้นแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้แต่งได้เสนอแนะว่า หากบริษัทจะนำกลยุทธ์เหล่านี้มาใช้ ควรคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานในบริษัทด้วย โดยการใช้ทั้งยุทธวิธี "Outsourcing" และ "Insourcing" ร่วมกันคือ ให้พนักงานในองค์กรมีการรวมกลุ่มกันตามความสามารถ เพื่อไปรับงานจากภายนอกองค์กรมาทำหรือเพื่อไปรับงานจากภายนอกมาป้อนให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มงานและผลกำไรให้องค์กร

บทที่ 18 ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวหาว่าโครงสร้างทางธุรกิจกำลังเปลี่ยนแปลงไปและองค์กรส่วนใหญ่ได้นำระบบการบริหารโดยให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาทำงานบางอย่างแทนพนักงานประจำ (Outsourcing) จึงทำให้ระบบการบริหารแบบนี้เป็นที่นิยมมาก แต่ในทางกลับกันการนำระบบ Outsourcing มาใช้ จะทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานลดน้อยลง ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักพนักงานของตนเองเป็นอย่างดี คือจะต้องรู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีจุดอ่อนและจุดแข็งตรงไหน และพยายามนำจุดแข็งของพนักงานออกมาใช้ให้ได้

ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ อาจใช้เวลาเพียงหนึ่งถึงสองสัปดาห์ ตรงข้ามกับในอดีตที่การตัดสินใจในแต่ละเรื่องจะใช้นานมาก บางครั้งเป็นเดือนๆ หรือเป็นปี สำหรับการติดต่อสื่อสารในยุคนี้ ผู้บริหารหันมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face to Face Communication) ซึ่งอาจทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดลงได้ แต่การติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารเช่น โทรสาร โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ขนาดพกพา หรือ อี-เมล สามารถช่วยให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ ซึ่งเหมาะสมกับการทำงานในเมืองใหญ่ที่มีการจราจรแออัด หรือ ในสภาพการณ์ที่รัดตัว (Excess Circumstance) การใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารนี้

จะให้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายพนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกับที่ทำงานจากที่บ้านโดยไม่ต้องเดินทางบนถนนที่มีการจราจรแออัด ส่วนประโยชน์ที่ฝ่ายนายจ้างจะได้รับคือ ลดรายจ่ายปกติและค่าเสียหายต่างๆ (ลดพื้นที่ทำงานของบุคคลคนนั้นลง)

นอกจากนี้พนักงานยังสามารถทำงานได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา (Work-Anywhere-Anytime) และสามารถติดต่อกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าได้สะดวกและตลอดเวลา

บรรณานุกรม

Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work : Successful Leadership in more than IQ.* Woburn, MA : Butterworth-Heinemann.