

Emotional Intelligence

ความฉลาดด้านอารมณ์



ความฉลาดทางอารมณ์เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของทั้งผู้บริหารและบุคลากรในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อีกทั้งการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของบุคลากรและทีมงานในองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำธุรกิจและสร้างพันธมิตรในการค้า และการดูแลลูกค้า ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติและความสามารถมากพอในการเข้าใจข้อเด่นข้อด้อยของตนเองและบริหารจัดการตนเอง (Self Management) และมีทักษะทางสังคม (Social Skills or Social Intelligence) ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร เช่น Suppliers, Customers และ Stakeholders การพัฒนาความฉลาดด้านอารมณ์และการแสดงออกเมื่อเผชิญภาวะเครียดหรืออารมณ์เป็นพิษทั้งหลาย เริ่มจากการเข้าใจทักษะสี่ข้อ ของความฉลาดด้านอารมณ์

ทักษะทั้งสี่ของ Emotional Intelligence (EQ)

1. เรียนรู้และเข้าใจข้อดีข้อเสียของตนเอง (เรียนรู้)

ข้อนี้เป็นข้อแรกในการพัฒนา EQ การเรียนรู้ ยอมรับและเข้าใจข้อดีข้อเสียของตนเอง ทำให้เราไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา ผู้ที่รู้จักตนเองดีไม่ต้องทำแบบทดสอบอะไรเลย และผู้ที่ยอมรับข้อดีข้อเสียตนเองทำให้เรามีความตั้งใจที่จะเรียนรู้วิธีการจากผู้อื่นอย่างเปิดใจ (Growth Mind-set) ไม่ใช่หูฟังแต่ใจปิด (Fixed Mindset) การยอมรับข้อดี ข้อเสียตนเองต้องมาจากความจริงใจ ไม่ใช่สร้างทำไปเพียงเพื่อให้ผู้อื่นเห็น หรือการไม่ชอบถูกวิจารณ์ เราสังเกตผู้ที่มีทักษะที่หนึ่งได้จากคนที่ไม่โกรธ ไม่ต่อต้านเมื่อได้รับ feedback หรือคนที่ไม่วิตก สั่นกลัวเมื่อพูดต่อหน้าคนฟังจำนวนมาก เพราะสามารถยอมรับว่าดีไม่ดีก็ไม่เป็นไร ดีเสียอีกที่จะได้รับรู้และพัฒนาตนเอง

2. บริหารจัดการอารมณ์ตนเอง (ลงมือปฏิบัติ)

ทักษะที่สองต่อเนื่องมาจากทักษะที่หนึ่ง เมื่อเรียนรู้ตนเองแล้วก็สามารถบริหารจัดการอารมณ์เป็นพิษของตนเองได้ เราสังเกตคนที่มีความรู้ที่หนึ่งได้จาก คนที่แสดงออกในภาวะโกรธหรือเครียดโดยไม่ใช้อารมณ์ แต่เห็นได้ว่าเขตรีกตรองและใช้เหตุผล คำนึงถึงความรับผิดชอบที่มี และความผิดพลาดชั่วดี คุณธรรมต่างๆ ก่อนได้ตอบทันควัน การแสดงออกด้านนี้สำคัญการฝึกฝน และจับทางอารมณ์

ชั้นลงของตนเองได้อยู่หมัด เหมือนมีเรดาร์ประจำตัว รู้ว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นอารมณ์เสียฉบับปล้น
ของตน ซึ่งข้อนี้คนเราแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน เช่นบางคนทนไม่ได้กับคนพูดเสียงดัง บางคนทน
ไม่ได้กับการที่เห็นคนไม่ต่อแถว ไม่รักษาเวลา เป็นต้น เมื่อจับทางตนเองได้จึงบริหารจัดการตนเอง
และสถานการณ์ได้ ทักษะนี้หากเราไม่ฝึก เรามักได้ตอบจากสัญชาตญาณจนกลายเป็นอุปนิสัยที่
แก้ยากภายหลัง ผู้บริหารที่มีทักษะนี้ได้รับการยอมรับนับถือ เพราะการบริหารอารมณ์และการ
แสดงออกจากการไตร่ตรองด้วยเหตุผล ทำให้มีบุคลิกสุขุม น่าชื่นชม และเป็นตัวอย่างที่ดีให้
ผู้ใต้บังคับบัญชา และเขามักจะรู้ว่าจะใช้การแสดงออกที่ผสมผสานอารมณ์เมื่อไหร่ที่จะเป็น
ประโยชน์ เช่นระหว่างการสื่อสารวิสัยทัศน์และต้องการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น เป็นต้น

3. เรียนรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (มดใจผู้อื่นเป็น)

ทักษะที่สาม มักต้องผ่านการพัฒนาทักษะที่หนึ่งและสองมาก่อน เพราะเราจะบริหารอารมณ์ผู้อื่น
ได้ดี มาจากการที่เราสามารถทำใจเราให้โปร่งใสก่อน คือไม่มีอคติ เพื่อจะได้อ่านความรู้สึกของ
ผู้อื่นได้แม่นยำ และแสดงถึงความจริงใจในการเข้าใจผู้อื่นได้ดี ในการบริการลูกค้าทักษะนี้สำคัญ
อย่างยิ่งในการบริการ เช่น HR ต้องการสร้างความร่วมมือ โดยการไปพูดคุย สอบถามความ
ต้องการของลูกค้าในองค์กร ก็อาจพบกับคนที่แสดงออกหลากหลายอารมณ์ หรือพนักงาน Front-
line Customer Service ต่างๆ จำเป็นต้องรับฟัง และอ่านภาษากายและน้ำเสียงของลูกค้าได้ดี
เพื่อให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริง เพียงเข้าใจก็ยังไม่ได้นะคะ ต้องมีการสื่อสารและการ
แสดงออกที่ทำให้คู่สนทนาประทับใจด้วยว่า เรามีความใส่ใจแท้จริง ไม่ได้พยายามครอบงำเขา จึง
จะเรียกว่าบริการด้วยหัวใจ

4. การบริหารจัดการอารมณ์และการแสดงออกของผู้ที่ใช้อารมณ์เกรี้ยวกราดกับเรา (ช่วย บริหารอารมณ์ผู้อื่นให้เย็นลง)

ทักษะที่สี่เป็นอาวุธที่ไม่ได้ใช้บ่อย แต่มักจำเป็นต้องดึงมาใช้เมื่อเผชิญกับความสัมพันธ์หรือความ
ขัดแย้งที่ซับซ้อน และจัดการยาก เช่นพูดคุยกับคนโกรธหรือโมโหจัดแบบเลยจุดที่จะควบคุมการ
แสดงออกของตนเองได้ เพราะอารมณ์ลึกลับเหตุผลหายไปจนกูไม่กลับ บางคนให้บริหารงาน
ยากๆ ทำได้หมด แต่พอต้องเจอกับคนเจ้าอารมณ์ อาจขอลอยดีกว่า ในสถานการณ์เช่นนี้ เป็นการ
ง่ายมากที่ทั้งคู่จะติดอารมณ์เสียกันได้เหมือนติดหวัด และจบลงด้วยความบาดหมางระยะยาว
ความสัมพันธ์เลยป่วยทั้งคู่ คำแนะนำในการทำให้คนโกรธจัดเย็นลงและพอจะยอมรับเหตุผลคือ
สี่ขั้นตอนดังนี้คะ (1) **ลดองศาความร้อน** เช่นเมื่อลูกค้าไม่พอใจมากและแสดงอาการประชด
ประชันหรือลุย พนักงานต้องพยายามไม่ติดหวัดเขา แต่ใช้ภาษากายและน้ำเสียงที่ดึงให้เขาค่อยๆ
ชลดและลดเสียงดังตามการแสดงออกของเรา ไม่เถียง ไม่แทรกพูด รับฟังก่อน (2) **ถามอย่างใส่**

ใจ จากนั้นเราสามารถถามเพื่อให้ทราบเพิ่มเติมถึงข้อมูลที่จะช่วยคลี่คลายปัญหา ขอเน้นว่าอย่าเพิ่งพินิจแก้ปัญหาอะไรก่อนถาม เพราะข้อหนึ่ง เรายังไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง อาจให้ข้อเสนอ ผิดๆ ถูกๆ เสียเวลาทั้งคู่ ข้อสอง การถามเป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจที่จะช่วยบนพื้นฐานของเหตุผล คำถามต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นของเขา และไม่ใช่คำถามที่ยีวนหรือประกอบไปด้วยลีลาของการวางอำนาจเหนือหรือแง่กว่า (3) **ทบทวนความเข้าใจ** กล่าวคำแสดงความเข้าใจ ถ้าเราผิดควรขอโทษด้วย (4) **เสนอช่องทางแก้ไข** โดยมีทางเลือกให้ลูกค้าในสิ่งที่ทำได้ เมื่อบรรยากาศเย็นลงแล้วควรระวังคำพูดที่บีบบังคับ หรือไม่รับผิดชอบในตอนจบ เพราะอาจถึงสถานการณ์กลับไปร้อนเหมือนเดิมได้นะคะ

ในการพัฒนา EQ เราฝึกฝนหรือหาได้ซทางด้านนี้ได้ หรือมองหาตัวอย่างดีๆ และปฏิบัติตาม การเรียนรู้ด้านพฤติกรรม การแสดงออกนั้นถ้ามีตัวอย่าง จะทำให้ผู้เรียนรู้ปรับตัวได้เร็วขึ้นเมื่อเทียบกับการสอนอย่างเดียว ดิฉันชอบแนะนำภาพยนตร์ให้ Coachee ของดิฉันดู เพราะนอกจากสนุกแล้ว ยังมีอะไรมา nang คูนั่งถกกันถึงตัวอย่างดี ๆ และสร้างสรรค์ ดิฉันขอแนะนำให้ท่านผู้อ่านดูหนังเรื่อง Little Miss Sunshine ซึ่งเป็นเรื่องของเด็กน้อยที่มีความฝันที่จะเข้าประกวดการแข่งขันตำแหน่ง Little Miss Sunshine และได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวในการเดินทางไป ทว่าหนูน้อยที่มี EQ สูงคนนี้อยู่ท่ามกลางสมาชิกครอบครัวที่ล้มเหลวและถอดใจกับความผิดหวังในชีวิต และแสดงออกอย่างไม่ใช้ EQ เป็นประจำ อีกทั้งระหว่างการเดินทางไปแข่งขันยังมีอุปสรรคขวากหนามมากมาย แต่ด้วยความฉลาดทางอารมณ์โดยธรรมชาติของเด็กหญิงโกลีฟทำให้สมาชิกในครอบครัวทุกคนได้เรียนรู้ว่า ไม่ว่าใครก็เอาชนะอารมณ์ด้านลบของตนเองได้ และเราสามารถเป็นผู้ชนะในการใช้อารมณ์อย่างชาญฉลาด และเกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นได้ ฉากที่น่าประทับใจมากคือ ฉากที่เธอเข้าไปปลอบใจพี่ชายที่หงุดหงิดหัวเสียเพราะผิดหวังอย่างรุนแรงในตัวเอง และประกาศว่าจะไม่พูดกับใครอีก ไม่ว่าใครในครอบครัวก็ช่วยให้เขารู้สึกดีขึ้นไม่ได้ จนกระทั่งหนูน้อยเพียงเดินเข้าไปนั่งข้างๆ และโอบพี่ชายด้วยมือเล็กๆ EQ ที่มาจากหัวใจใส่อื่อผ่านเพียงการสัมผัส โดยไม่ต้องมีคำพูดใดๆ ก็ทำให้พี่ชายดีขึ้นได้ การพัฒนา EQ ไม่เพียงช่วยให้เราเป็นคนเก่งคน แต่ให้ตนเองและคนที่อยู่รอบๆเรามีความสุขไปด้วยนะคะ

บทความโดย

อัจฉรา จุ้ยเจริญ

กรรมการผู้จัดการและที่ปรึกษาอาวุโส

บริษัท แอคคอมแอนดิอิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล

AcComm & Image International

www.spg-asia.com