

พัฒนาองค์กรด้วยการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ดาบตำรวจ สุรชัย แก้วคุณ¹

บทนำ

ในองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็องค์กรของภาครัฐหรือเอกชน บุคคลสำคัญที่จะทำให้กลไกในระบบการบริหารงานขององค์กรใด ๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม ก็คือ “ผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดการ รวมถึงการริเริ่ม การวางแผน การบริการ กำกับ การและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็ด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร และการบุคคล เพราะสังคมในโลกยุคปัจจุบันและโลกแห่งอนาคต เป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงนี้จะอยู่ภายใต้การเชื่อมโยงด้วยระบบข้อมูลข่าวสาร (information system) ที่ว่ากันว่าในโลกแห่งอนาคตจะเป็สังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge based society) ทุกสิ่งทุกอย่างจะถูกเชื่อมโยงเป็เครือข่ายโดยข้อมูลข่าวสารที่จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ องค์กรถือได้ว่าเป็นระบบย่อยในสังคมที่ควรจัดเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างฐานแห่งความรู้ในการพัฒนาประเทศ องค์กรไม่อาจจะเป็องค์กรในภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือองค์กรอิสระก็ตาม ย่อมมีภาระหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งก็จะรวมถึงการสร้าง knowledge based ในองค์การด้วยภาวะผู้นำ (leadership) ในองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพความสามารถในการเป็ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีแต่ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) เพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้ หากขาดซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient) ที่ถือเป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นในองค์การได้อย่างถูกต้อง มีผลการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย : UCLA ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ๗% ของความสำเร็จในการเป็ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับความฉลาดส่วนอีก ๙๓% เป็ผลจากคุณสมบัติอื่น ได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีสมดุล การรับรู้ความเป็นจริง ความซื่อสัตย์ ความเป็นอยู่ และการมีอำนาจเหนือคุณสมบัติด้านเชาวน์ปัญญาเหล่านี้เป็ที่มาของ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ทั้งสิ้น² นอกจากนี้

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

² กรมสุขภาพจิต, อีคิว : ความฉลาดทางอารมณ์. (นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต, ๒๕๔๓)

ยังมีนักวิจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ช่วยทำให้คำนิยามของคำว่า ความฉลาดทางอารมณ์หรือ **Emotional intelligence** และช่วยให้เราเข้าใจถึงผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของการทำงานโดยเห็นว่าควรให้คำนิยามใหม่ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึงการบรรลุเป้าหมายของบุคคลโดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเองมีความสามารถรับรู้ได้ไวและมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจิตใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะ และมีจริยธรรม³

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้จึงควรที่จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยความฉลาดทางอารมณ์ (**Emotional quotient**) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับ EQ (Emotional Quotient)

สังคมโดยทั่วไปส่วนมากมีความเชื่อว่า ผู้ที่สามารถประสบความสำเร็จทั้งในด้านการเรียน ด้านชีวิตครอบครัว และในด้านการงานนั้นจะต้องมีเซาว์ปัญญา ความเชื่อดังกล่าวแม้ว่าจะมีส่วนถูกต้องไม่มากนัก ทั้งนี้เพราะเซาว์ปัญญาสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จทางการศึกษาและสามารถเป็นตัวทำนายการเรียนตลอดทั้งหลักสูตรได้ แต่ก็ยังมีความสามารถในด้านอื่น ๆ อีกหลายประการที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเซาว์ปัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (**emotional quotient**) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า **EQ** ซึ่งเริ่มพัฒนามาตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๘๓ ในเรื่อง **Interpersonal Intelligence** ของ **Gardner** นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถเชื่อมโยงกับความมีประสิทธิผลของมนุษย์ **Goleman** กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (**IQ**)⁴ รวมกับทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานให้สำเร็จลงได้ด้วยดี นอกจากนี้ บุคคลยังมีตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กรความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามระดับความสูงของตำแหน่งในองค์กร ทั้งนี้ เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำได้เป็นอย่างดี

อารมณ์ หรือ **emotion** มาจากคำในภาษาละตินว่า **motere** แปลว่า เคลื่อนไหวเมื่อเติม **e** นำหน้าจึงหมายถึง **เคลื่อนไหวจาก** แสดงถึงคุณสมบัติของอารมณ์ที่มีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ (กรมสุขภาพจิต, ๒๕๔๓, หน้า ข) และมนุษย์เรามักยกย่องผู้ที่มีเหตุผลและมักจะคิดว่าตนเองเป็นคนที่มีเหตุผลในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแบบที่คนฉลาดทำ แต่จริง ๆ แล้วมนุษย์

³ Higgs, M. and Dulewicz, V. Making Sense of Emotional Intelligence. NFER - Nelson : Windsor, 1999.

⁴ Goleman, Daniel. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.

มีความรู้สึกและมักจะใช้อารมณ์ก่อนที่จะมีสติใช้เหตุผลเสมอ ซึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและอารมณ์อยู่เสมอ อาทิ ความสุข ความเสียใจ ความตื่นเต้น ความรัก ความโกรธ ความกลัว และความผิดหวัง เป็นต้น อารมณ์ จึงมีความสำคัญทั้งต่อตนเอง และบุคคลรอบข้าง เพราะอารมณ์อาจจะก่อให้เกิดได้ ทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ในบางครั้งอารมณ์ทำให้เรามีความสุข และบางครั้งทำให้เรามีความทุกข์ ที่สามารถแผ่กระจายไปยังบุคคลรอบข้างได้

ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ (Emotional Quotient) ซึ่งบางคนเรียกว่าความฉลาดทางอารมณ์ หรือปัญญาทางอารมณ์ คือ ศักยภาพของแต่ละคนที่จะตอบสนองอารมณ์ตนเอง ความต้องการของผู้อื่น ได้อย่างถูกต้องเป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเองพร้อมที่จะจัดการกับอารมณ์ เช่น ปรบ ปรบ ทรศนะ ปรบใจ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสมต่อไป และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยทั่วไปมีผู้ให้นิยามความหมายของความฉลาดทางอารมณ์เอาไว้หลากหลายทรศนะ ซึ่งใน บทความนี้ ผู้เขียนขอสรุปความหมายของความฉลาดทางอารมณ์เอาไว้หลากหลายทรศนะ ซึ่งใน บทความนี้ ผู้เขียนขอสรุปความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการมีสติเข้าใจ ถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง และของผู้อื่นโดยมีความสามารถบริหารจัดการอารมณ์อย่าง สร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อตนเอง และผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์เป็น ผู้ฉลาดรู้ ฉลาดคิด ฉลาดพูด ฉลาดทำ และฉลาดในการปรับอารมณ์

ส่วนในเรื่องขององค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์นั้น มีนักจิตวิทยา และนักวิชาการได้แบ่ง องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ พอสรุปเป็นสังเขปได้ดังนี้

๑. แนวคิดของ Mayer and Salovey (๑๙๙๐) ได้กล่าวถึง EQ (Emotional Quotient) ไว้ว่า เป็นเรื่องของทักษะในการปรับตัวใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑.๑ ขั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตนเอง คือ การประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้องและแสดงออก ได้อย่างเหมาะสม การที่บุคคลสามารถรับรู้ ระบุ และจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตนได้ เป็นปัจจัย ที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัว และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างดี

๑.๒ ขั้นควบคุมอารมณ์ คือ เป็นการกำกับดูแลภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเทศะ ทั้งทางกาย ทางคำพูด และทางจิตใจ

๑.๓ ขั้นใช้ความฉลาดทางอารมณ์ คือ คนแต่ละคนจะมีความสามารถ ในการใช้ประโยชน์ จากภาวะอารมณ์ของตนต่างกันในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยในการปรับตัว หากอารมณ์ดีอาจมีส่วนช่วยให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีเหตุผล

๒. แนวคิดของ Goleman (1998) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ EQ (Emotional Quotient) ซึ่งได้นำเอาแนวคิดของ Mayer and Salovey มาปรับเป็นความคิดของตนเอง ที่เรียกว่า The Emotional Competence Framework ประกอบด้วย

๒.๑ ความสามารถส่วนบุคคล (personal competence) เป็นความสามารถที่จะกำหนดว่าเราจะบริหารจัดการตนเองได้อย่างไร คือ

๑. การตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๒. การจักระบบตนเอง (self-regulation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ความสามารถควบคุมตนเอง ความเป็นที่ไว้วางใจได้ ความมีสติและความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัว และการยอมรับนวัตกรรมใหม่

๓. มีแรงจูงใจ (motivation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือแรงจูงใจสัมฤทธิ์มีความผูกพันกับกลุ่มหรือองค์การมีความพร้อมและความสามารถในการริเริ่ม และมีการมองโลกในแง่ดี

๒.๒ ความสามารถทางสังคม (social competence)

๑. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจผู้อื่น การสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่น การมุ่งให้บริการผู้อื่น การสร้างโอกาสจากความแตกต่างของบุคคล และตระหนักรู้การเมืองของกลุ่ม (political awareness)

๒. ทักษะทางสังคม (social Skill) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การโน้มน้าวผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและน่าเชื่อถือ การจัดการความขัดแย้ง การมีภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างสายสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างความร่วมมือ และการสร้างสมรรถภาพของทีม

ส่วนในประเทศไทย กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ออกเป็น ๓ ประการ⁵ คือ

๑. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

๒. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

๓. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดทางด้านภาวะผู้นำ (leadership) และความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) ผู้เขียนพบว่าผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรก็เป็นเหมือนคนทั่ว ๆ ไปที่ย่อมมีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด มีพฤติกรรมที่แสดงออก แต่เนื่องจากผู้บริหารเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจในการ

⁵ กรมสุขภาพจิต. คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. ๒๕๔๓.

บริหารงาน จึงมีอิทธิพลอย่างมากต่ออารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์การใดที่ผู้บริหารเป็นคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในทางลบ อารมณ์ร้อน โกรธง่าย โมโหง่าย ชอบดูต่ำ ว่ากล่าวชอบใช้น้ำเสียงตะโกนดัง ๆ ใส่หน้าลูกน้อง หรือเอาแต่ใจไม่สนใจความรู้สึกของลูกน้องเลย อารมณ์ของผู้นำแบบนี้ย่อมส่งผลทางลบ หรือมีอิทธิพลทางลบทำให้ลูกน้องก็จะมีอารมณ์และความรู้สึกในทางลบตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากองค์การใดที่มีผู้บริหารเป็นคนที่มีความฉลาดทางบวก และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น อารมณ์ใส่ใจในความรู้สึก หรือพฤติกรรมในการแสดงออกของลูกน้อง มีการพูด การฟัง การติดต่อสื่อสารที่ดีกับลูกน้อง อารมณ์ของผู้บริหารแบบนี้ก็ย่อมส่งผลทางบวกหรือมีอิทธิพลทางบวก ทำให้ลูกน้องมีอารมณ์และความรู้สึกทางบวกตามไปด้วย ซึ่งลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะแบบนี้จะเข้าข่าย ผู้นำแบบใช้พระคุณ (charismatic leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) ผู้นำที่มีความสามารถสูงและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง และผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำ ๔ แบบนี้ จะมีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (leadership of change) เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง CCO (Chief Change Officer) ต่อไป

แต่ทั้งนี้ สิ่งที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่ลืม ก็คือ การใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ หรือการใช้ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) ควบคู่กับความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) อยู่เสมอ หากเปรียบเทียบระหว่างความฉลาดทางสติปัญญา กับความฉลาดทางอารมณ์ จะได้ว่าความฉลาดทางสติปัญญา เปรียบเหมือนรถยนต์และความฉลาดทางอารมณ์เปรียบเหมือนความสามารถในการขับรถยนต์ นั่นก็คือรถยนต์ที่ดี เครื่องแรง แต่คนขับไม่มีทักษะในการขับที่ดี ไม่รู้จักวิธีการใช้งานที่ถูกต้อง ไม่สนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของรถ ก็ไม่สามารถที่จะใช้งานรถยนต์ได้เต็มศักยภาพ ซึ่งต่างจากรถยนต์ที่มีคุณภาพปานกลาง แต่คนขับมีทักษะ มีความชำนาญในการขับ รู้ถึงข้อดี ข้อจำกัดของรถ ตลอดจนรู้จักวิธีซ่อมแซมยามมีปัญหา ถึงแม้ว่ากรณีนี้คุณภาพรถจะเป็นรองในกรณีแรก แต่ก็สามารถใช้งานได้อย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ และสามารถใช้ประโยชน์ได้มากกว่ารถยนต์ที่ดีเครื่องแรง

อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ก็คือ การเรียนรู้ที่จะขับเคลื่อนชีวิตให้ก้าวเดินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ปรารถนาได้อย่างปลอดภัย และมีความรับผิดชอบต่อนักอื่นที่ใช้ถนนร่วมกัน ผู้บริหารในองค์การเช่นกัน ถ้ามีความฉลาดทางสติปัญญาอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ไม่สามารถนำความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพราะถูกสกัดกั้นจากอารมณ์ทางด้านลบที่เกิดขึ้น หรือมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ก็จะส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานดังที่ควรจะเป็นได้ เพราะฉะนั้นจุดเริ่มต้นในการสร้าง ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) นั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ หรือความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองให้เกิดประโยชน์โดยคำนึงถึง (๑) การตระหนักรู้ตนเอง (knowing one emotions หรือ self-awareness),

(๒) การจัดการกับอารมณ์ (managing emotions), (๓) การจูงใจ ตนเอง (Motivating oneself), (๔) การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น (recognizing emotions in other) และ (๕) การจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (handling relationship) Salvoes and Mayer (อ้างถึงใน Goleman, ๑๙๙๕^๖) ให้ได้เสียก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสร้างภาวะผู้นำองค์กรต่อไป

การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ

“A happy man is the man who has been able to understand the causes of thing” หมายถึง ความสุขจะเกิดขึ้นกับคนที่เข้าใจสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ มีความหมายแฝงในเตือนให้รู้จักหาเหตุผลเพื่อสร้างสุขแล้วยังคงแฝงในของความสุขเกิดจากความเข้าใจลุ่มลึกเป็นไปตามปริมาณความฉลาดทางสติปัญญา อารมณ์หากปัญหาที่ต้องใช้สติปัญญา แก้ไขระดับความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) ก็จะเป็นตัวแปรสำคัญในการหาเหตุ เพื่อดับปัญหาด้วยปัญญา เมื่อสิ้นปัญหาความสุขก็เกิดขึ้น ระดับของความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) จะเป็นปัจจัยสำคัญในเหตุให้เกิดสุข โดยมากแล้วความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะงานบริหารนอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของตนแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่นด้วย ชีวิตการทำงานจะสดใสหาก นายดี ลูกน้องดี และคนเสมอกันนิยม การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการทำงานได้นั้น จะต้องรับรู้ ติความ และแสดงภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการใช้อารมณ์นั้น ๆ ต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน และมีการเรียนรู้ ตลอดจนเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับ

นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ และเอาชนะสร้างพฤติกรรมในทางบวก การสร้างฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) ต้องเริ่มจากที่พัฒนาที่ตัวเอง และการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ตนเอง รับฟังทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดี การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ นั้นไม่ควรเน้นการใช้อารมณ์เหนือเหตุผล แต่ให้ใช้ปัญหาในการแก้ไขปัญหาเพื่อที่จะสร้างผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่ฉลาดรู้ ฉลาดทำ ฉลาดพูด ฉลาดคิด และฉลาดปรับอารมณ์ได้ตามสถานการณ์

ผู้นำฉลาดรู้ หมายถึง บุคคลผู้หวังความสำเร็จในการทำงาน นอกจากจะฉลาดรู้ในกระบวนการทำงานแล้ว ยังต้องฉลาดรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ดังคำที่ว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

ผู้นำฉลาดทำ หมายถึง ความมีศิลปะ เป็นเรื่องของการทำเป็นไม่ใช่เพียงแค่ทำได้เท่านั้น คนที่ฉลาดทำการใดต่าง ๆ อาจไม่ฉลาดพูดหรือฉลาดคิด

ผู้นำฉลาดพูด หมายถึง การรู้จักเรื่องพูดแต่สิ่งที่ดี มีประโยชน์ หลีกเลียงคำพูดที่จะทำให้ตนเองและบุคคลอื่นเดือดร้อน ดังคำที่ว่า พูดดีเป็นศรีแก่ตัว พูดชั่วอัปราชัย หรือ จะได้ดีก็เพราะปากจะได้ยากก็เพราะคำ เป็นต้น

^๖ Goleman, Daniel. (1995). Emotional intelligence. New York : Bantam Books.

ผู้นำฉลาดคิด หมายถึง เป็นความฉลาดทางใจ ต้องมีสติสัมปชัญญะ สามารถควบคุมความคิด ให้ไปในทางที่ดี คิดในทางที่สร้างสรรค์ ดังคำที่ว่าอยู่คนเดียวระวังความคิด อยู่กับมิตรให้ระวังวาจา

ผู้นำฉลาดปรับอารมณ์ หมายถึง ฉลาดรู้+ฉลาดทำ+ฉลาดพูด+ฉลาดคิด

ดังนั้นเมื่อองค์กรใดจะคิดพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ (Emotional quotient) เพื่อให้ ผู้นำขององค์กรในแต่ละระดับให้เป็นคนที่ฉลาดรู้ ฉลาดทำ ฉลาดพูด ฉลาดคิด และฉลาดปรับอารมณ์ ได้ดีนั้น ถือว่าเป็นการพัฒนาไปสู่สิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้กับตัวผู้บริหารในระยะยาว แต่ในทางปฏิบัติ องค์กรควรที่จะมีกรอบคิดหรือแนวทางในการช่วยพัฒนาภาวะผู้นำด้วย EQ (Emotional quotient) ของผู้บริหาร ซึ่งผู้เขียนได้ปรับแนวคิดของ Goleman มาสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาดังกล่าว ๔ แนวทาง ด้วยกัน Goleman and other (๒๐๐๒) ได้เขียนหนังสือชื่อ *The new leaders : transforming the art of leadership into the science of results*⁷ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งแต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังนี้

๑. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (self-awareness) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ ๓ ประการ ได้แก่

๑.๑ การตระหนักรู้ตนเอง (emotional self-awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่าน อารมณ์ของตนออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายในตนเอง

๑.๒ การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (accurate self-assessment) ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (limitation) ของตนได้ดี

๑.๓ ด้านความมั่นใจ (self-confidence) การที่ผู้นำรู้จักขีดความสามารถของตนได้อย่าง ถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

๒. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (self-management) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ ๔ ประการ ได้แก่

๒.๑ การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self-control) ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี

๒.๒ ด้านความโปร่งใส (transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส หมายความว่ารวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเอง ให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

๒.๓ ด้านความสามารถปรับตัว (achievement) ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่างๆของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่

⁷ Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, & McKee, Annie. (2002). *The new leaders*. London : Little, Brown.

๒.๔ การมองโลกในแง่ดี (**optimism**) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (**self-motivating**) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (**opportunity**) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (**threat**)

๓. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (**social awareness**) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ ๓ ประการ ได้แก่

๓.๑ การเข้าใจผู้อื่น (**empathy**) การเข้าใจผู้อื่น (**empathy**) หมายถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว

๓.๒ ความตระหนักรู้ด้านองค์กร (**organizational awareness**) หมายถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของหน่วยงาน รู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์กรได้ดี

๓.๓ ด้านการบริการ (**service**) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนร่วมได้เสียทั้งหลาย

๔. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (**relationship management**) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ ๖ ประการได้แก่

๔.๑ การสร้างแรงดลใจ (**inspiration**) ผู้นำที่มีความสามารถในการดลใจ (**inspirational leadership**) ย่อมสามารถเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ

๔.๒ ด้านอำนาจอิทธิพล (**influence**) ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหวานล่อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำรู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนริเริ่มขึ้น เป็นต้น

๔.๓ การพัฒนาผู้อื่น (**developing others**) ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา

๔.๔ ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (**change catalyst**) ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือผู้ที่กล้าท้าทายสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่

๔.๕ การบริหารความขัดแย้ง (**conflict management**) สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้ง เพื่อมารวบรวมมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้นจากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้

๔.๖ สร้างทีมงานและความร่วมมือ (**teamwork and collaboration**) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมยอมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความ เป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญ ในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำองค์กรเพื่อพ่วงค์การให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารผู้บริหารที่มีแต่ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) เพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้ หากขาดซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) และลักษณะพฤติกรรมของแบบผู้นำในประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำแบบใช้พระคุณ (charismatic leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) ผู้นำที่มีความสามารถสูงและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง และผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำ ๔ แบบนี้จะมีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (leadership of change) เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง CCO (Chief Chang Officer) ที่ต่อไป

แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะพฤติกรรมของแบบผู้นำจะต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ตนเอง รับฟังทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ซึ่งผู้เขียนขอเสนอตัวแบบ $\alpha\alpha$ EQ ที่น่าจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งการพัฒนาดังกล่าวเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนรถยนต์ออฟโรดที่มุ่งไปข้างหน้าภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทางขับเคลื่อนมีอุปสรรคมากมายมาเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับเคลื่อน ซึ่งก็เปรียบเสมือนผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พ่วงค์การฟันฝ่าอุปสรรคภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำหรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Leadership of Change ให้ได้

ภารกิจของผู้บริหารก็คือการบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) การบริหารคน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (chief change officer) ที่มีทั้งความฉลาดรู้ ความฉลาดทำความเข้าใจ ความฉลาดคิด ความฉลาดพูด และความฉลาดปรับอารมณ์ ให้ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือพลังการขับเคลื่อนทั้ง ๔ ล้อ EQ อันได้แก่ การตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้ง ๔ จะต้องหมุนขับเคลื่อนมุ่งไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากกระบวนการทั้งหมดนี้สามารถทำงานได้อย่างสมดุล องค์กรที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีเหมาะสม สามารถสร้างและบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. **คู่มือความฉลาดทางอารมณ์**. กรุงเทพมหานคร : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๓.
- กวี วงศ์พุ่ม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : เซซฐ์ สตูดิโอ, ๒๕๓๕.
- กิติ ยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บัตเตอร์ฟลาย. ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕.
- วารุณี ภูวสรกุล. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔.
- สมพิศ สุขแสน. (ม.ป.ป.). **เอกสารประกอบการอบรม ยุทธศาสตร์ในการเป็นหัวหน้างานมืออาชีพของผู้บริหารระดับต้น** ฝ่ายสนับสนุนโรงพยาบาลแพร์ วันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุมอาคารเฉลิมพระเกียรติฯ โรงพยาบาลแพร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **แนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง Chief Change Oficer : CCO**. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๗.
- สุพิน เกชาคุปต์. **พฤติกรรมองค์กร : ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, ๒๕๓๗.
- Barnard, Chester Irving. **Organization and management : Selected papers**. Cambridge, MA : Harvard University Press. 1962.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, & McKee, Annie. **The new leaders**. London : Little, Brown. 2002.
- Goleman, Daniel. **Emotional intelligence**. New York : Bantam Books. 1995.
- Goleman, Daniel. **Working with emotional intelligence**. New York : Bantam Books. 1998.
- Salovey, P; & Mayer, J.D. **Emotional intellogence imagination. Cognition and Personality**, 1990.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of readership; Asurfer of theory and research**. New York : The Free Press. 1974.