

## ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์\* (EMOTIONALLY INTELLIGENT LEADERSHIP)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์\*

### บทคัดย่อ

นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในยุคปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ มีนักวิจัยเช่น Daniel Goleman (1999) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) รวมกับทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ นอกจากนี้บุคคลยังมีตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามความสูงของตำแหน่งนั้น ทั้งนี้เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำ

มีผลการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย: UCLA ( กรมสุขภาพจิต, 2543 ) ซึ่งแสดงว่า 7% ของความสำเร็จในการเป็นผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับความฉลาด ส่วนอีก 93% เป็นผลจาก คุณสมบัติอื่น

ได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีสมดุล การรับรู้ความเป็นจริง ความซื่อสัตย์ ความเป็นอยู่ และการมีอำนาจเหนือคุณสมบัติด้านเชาวน์ปัญญาเหล่านี้ เป็นที่มาของ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ทั้งสิ้น

Higgs และ Dulewicz (1999) นักวิจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ช่วยทำให้คำนิยามที่แจ่มชัดขึ้นของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือ Emotional Intelligence และช่วยให้เราเข้าใจถึงผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของการทำงาน โดยเห็นว่าควรให้คำนิยามใหม่ไว้ดังนี้

"ความฉลาดทางอารมณ์" หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะสูงใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม"

จึงกล่าวได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้นำที่

สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตน ไปเพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานและลูกค้ามากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ด้วยแล้ว หน่วยงานทั้งหลายจึงเพิ่มความสำคัญต่อการพัฒนาด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้กับผู้นำของตนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามผู้อ่านควรทำความเข้าใจในคำ 2 คำ ซึ่งพบว่ามีใช้แทนกันได้ คือ EQ (Emotional Quotient) และ EI (Emotional Intelligent) โดยเมื่อพูดถึง EI จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ (ซึ่งจะกล่าวต่อไปถึงสมรรถนะด้านต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman) ส่วน EQ มีความหมายเกี่ยวข้องกับผลที่ได้จากการวัดหรือประเมิน EI ซึ่งจะบอกให้ทราบระดับของความฉลาดทางอารมณ์ เช่นเดียวกับที่ IQ ชี้บ่งระดับความสามารถทางสติปัญญาที่ได้จากแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา ระดับ EQ จากแบบประเมินต่างๆ จะชี้บ่งว่าบุคคลที่ได้รับการประเมิน มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านใดบ้างที่อยู่ในระดับควรแก้ไข ระดับทำงานได้เป็นผลสำเร็จ และระดับที่ดีมาก โดยแบบประเมินแต่ละชนิดก็จะประกอบด้วยความฉลาดทางอารมณ์ที่ต้องการประเมินมากน้อยต่างกัน สำหรับบทความนี้จะเลือกใช้แบบประเมินของ Hendrie Weisinger ซึ่งอยู่ตอนท้ายของบทความเพื่อให้ผู้อ่านลองประเมินความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ ของตัวเองต่อไป

## ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman

Goleman (2002) และคณะได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results. ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งในอดีตเคยเสนอไว้ 5 ด้าน มีจำนวนทั้งสิ้น 25 สมรรถนะ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลล่าสุด Goleman ได้ปรับปรุงความฉลาดทางอารมณ์เหลือเพียง 4 ด้าน ลดจำนวนสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีเหลือเพียง 18 สมรรถนะดังรายละเอียดดังนี้

### สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal Competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self - Awareness) มีสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

#### 1.1 สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (Emotional Self - Awareness)

เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนเองออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าตนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานที่ทำอย่างไร ผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเองได้ดีมักเป็นคนที่ไม่ตรงไปตรงมาและจริงจัง กล่าวพูดอย่างเปิดเผย

ถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

## 1.2 สมรรถนะในการประเมินตนเอง ได้ถูกต้อง (Accurate Self - Assessment)

ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Limitation) ของตนได้ดีจึงมักมีอารมณ์ขันกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้ความชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและความมีใจกว้างในการรับฟัง ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนคำวิพากวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

## 1.2 สมรรถนะด้านความมั่นใจ ( Self - Confidence)

การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ทั้งนี้เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

## 2. ด้านความสามารถบริหารจัดการ ตนเอง (Self - Management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการได้แก่

### 2.1 สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์

#### ตนเอง (Emotional Self - Control)

ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดีหรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหวและมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่างๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

### 2.2 สมรรถนะด้านความโปร่งใส

#### ( Transparency )

ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส หมายความว่ารวมถึงการเปิดเผยถึงความรู้สึกรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิดการพูดและการกระทำที่สอดคล้องกันนำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือ คุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย กล่าวโดยสรุปสมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ในสายตาผู้อื่น, ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขาดมิได้

### 2.3 สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว (Adaptability)

ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใดเปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตามภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด

เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหาารุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร โดยผู้นำสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

#### 2.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

##### (Achievement)

ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงจะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้นำเองและของทีมงาน เป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ (Pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือการเป็นผู้ไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลาเพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

#### 2.5 สมรรถนะด้านริเริ่ม (Initiative)

ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of Efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดีเป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้นแต่ถ้าโอกาสยังไม่มาถึงก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือมีอุปนิสัยเชิงรุก (Proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (Red Tape) ให้หมดไปพร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคและถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่

ดีกว่าในอนาคต

#### 2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self-Motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat) เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นผู้นำที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ (Glass Half-Full) ดังนั้นจึงคาดหวังการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้)

#### สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social Competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดีซึ่งประกอบด้วย 2 ด้านรวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

##### 1. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) มี 3 สมรรถนะ ดังนี้

##### 1.1 สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึงความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ "เอาใจเขามาใส่ใจเรา" และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดีจะเปิดใจตนเองรับรู้กรอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูดเป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็น

มุมมองของผู้อื่นได้ดี ด้วยทักษะในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่างๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี

## 1.2 สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์กร (Organizational Awareness)

หมายรวมถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของหน่วยงาน ทรัพยากรการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์กร ได้ดี ผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูง จะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญ และสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่าง ๆ ทางสังคมได้ถูกต้อง ผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่คนภายในองค์กรยึดถือและปฏิบัติ

## 1.3 สมรรถนะด้านการบริการ (Service)

หมายถึงความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริการสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุดจะอยู่คอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

## 2. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 5 ประการได้แก่

### 2.1 สมรรถนะในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

ผู้นำที่มีความสามารถในการคล้อย (Inspirational Leadership) ย่อมสามารถเป็นผู้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจเป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

### 2.2 สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล (Influence)

ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น ผู้นำให้การพูดหวานล่อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำรู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้นเป็นต้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการใช้อิทธิพลจึงมักเป็นนักเจรจาหวานล่อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

### 2.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อย ของแต่ละคนจากนั้นก็จะเป็นที่ช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches) ของคนเหล่านั้น

## 2.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst)

ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติ ในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

## 2.5 สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้ง เพื่อมาร่วมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้นจากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายให้ไปสู่ข้อยุติที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

## 2.6 สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration)

เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่ทำงานเป็นสมาชิกที่ดีของทีมย่อมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือ

และการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (Team Spirit and Identity) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเพิ่มความเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่าแค่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว

ต่อไปนี้จะขอให้ผู้อ่านลองทำแบบประเมินเพื่อตรวจสอบความฉลาดทางอารมณ์ของท่านในฐานะผู้นำ ดังนี้

### แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

แบบประเมินนี้ปรับปรุงจาก Hendrie Weisinger ในหนังสือ Emotional Intelligence at Work (San Francisco : Jossey - Bass, 1998), pp. 214 - 215. ซึ่งมีกรอบสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์เพียง 5 ด้าน (ซึ่งน้อยกว่าของ Goleman) คือด้านความตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ (Managing emotion) ด้านมองโลกแง่ดีหรือแรงใจตนเอง (Optimism or Self - Motivating) ด้านความเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) และด้านทักษะทางสังคม (Social Skills) จึงสามารถที่จะประเมินภาวะความฉลาดทางอารมณ์ครอบคลุมตามด้านดังกล่าว คำอธิบาย : ในแต่ละข้อข้างล่างขอให้ท่านเขียนหมายเลขที่แสดงถึงระดับความสามารถที่ท่านแสดงออกข้างหน้าแต่ละข้อ โดยขอให้พยายามนึกถึงสถานการณ์จริงที่ท่านเคยประสบและได้ใช้ความสามารถดังกล่าว ระดับความสามารถมีดังนี้

| ความสามารถน้อย |   | ความสามารถปานกลาง | ความสามารถมาก |   |
|----------------|---|-------------------|---------------|---|
| 1              | 2 | 3                 | 4             | 5 |

1. ปรับกลไกภายในตนเองให้สอดคล้องกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี

2. ใช้การผ่อนคลายเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน

3. เร่งรีบไปข้างหน้าด้วยใจที่มุ่งมั่น

4. รู้ถึงผลกระทบจากพฤติกรรมของข้าพเจ้าต่อผู้อื่น

5. ประสบความสำเร็จในการหาข้อยุติความขัดแย้งกับผู้อื่น

6. ปรับใจให้สงบได้รวดเร็วเมื่อโกรธผู้อื่น

7. รู้ตัวเมื่อเริ่มโกรธ

8. ปรับเปลี่ยนกลุ่มใหม่ได้รวดเร็วเมื่อเผชิญภาวะชะงักงัน

9. ให้การยอมรับเมื่อผู้อื่นอยู่ในภาวะเศร้าโศกเสียใจ

10. สร้างฉันทานุมิตรร่วมกับผู้อื่น

11. รู้ตัวว่าตนเองใช้การรับรู้ด้านใดกับเหตุการณ์ที่เพิ่งประสบมา

12. ใช้วิธีพูดในใจตนเองเพื่อช่วยปรับระดับอารมณ์ของตนเอง

13. พยายามสร้างแรงจูงใจตนเองเมื่อต้องทำงานที่ไม่ชอบ

14. ช่วยให้คนอื่นสามารถจัดการกับอารมณ์ได้

15. ทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกที่ดี

16. รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป

17. สามารถสงบนิ่งได้เมื่อต้องตกเป็นเป้าความโกรธของผู้อื่น

18. สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ไร้ประสิทธิผลได้

19. แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

20. ให้คำแนะนำและให้ความสนับสนุนทางอารมณ์เมื่อผู้อื่นต้องการ

21. รู้ตัวเมื่อตนเองแสดงพฤติกรรมปกป้องตนเอง

22. รู้ตัวเมื่อตนเองมีความคิดแง่ลบและพยายามจัดออกไป

23. ทำตามทีพูด

24. สนทนาอย่างใกล้ชิดสนิทสนมกับคนอื่น

25. สะท้อนความรู้สึกของคนอื่นกลับไปที่เจ้าตัวทราบได้ค่อนข้างแม่นยำ

## การให้คะแนน

คะแนนรวมทั้ง 25 ข้อที่ท่านได้ จะบอกถึงคะแนนที่เป็นภาพรวมของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสามารถแยกเป็นด้านๆ ได้ดังนี้

ด้านความตระหนักรู้ตนเอง (Self - Awareness) คือคะแนนรวมของข้อ 1,6,11,16, และ 21

ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง (Managing Emotion) คือคะแนนรวมข้อ 2,7,12,17, และ 22

ด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือคะแนนรวมข้อ 3,8,13,18,และ 23

ด้านการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือคะแนน

รวมข้อ 4,9,14,19, และ 24

ด้านทักษะทางสังคม (Social Skills) คือ  
คะแนนรวมข้อ 5,10,15,20, และ 25

### การแปลคะแนน

แบบสอบถามนี้จะป็นเครื่องบ่งชี้ความ  
ฉลาดทางอารมณ์ของท่าน กล่าวคือ

- ถ้าท่านได้คะแนน 100 หรือมากกว่าขึ้นไป  
หมายความว่าท่านเป็นผู้ที่มีความฉลาดทาง  
อารมณ์สูง

- ถ้าท่านได้คะแนนช่วง 50 - 100 หมายความว่าท่านมีฐานของความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำได้ดี

- ถ้าท่านได้คะแนน 50 - น้อยกว่า แปลว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของท่านต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

(เมื่อคิดคะแนนแยกเป็นแต่ละด้าน กล่าวคือ

- ถ้าคะแนนแต่ละด้านสูงกว่า 20 แปลว่าสูงในด้านนั้น ๆ

- ถ้าคะแนนแต่ละด้านต่ำกว่า 10 แปลว่าต่ำในด้านนั้น ๆ

จากคะแนนที่ได้ ทำให้ทราบคร่าว ๆ ว่าท่านมีความฉลาดทางอารมณ์อ่อนในด้านใดที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาต่อไป

\*\*\*\*\*

### เอกสารอ้างอิง

กรมสุขภาพจิต (2543). *อีคิว : ความฉลาดทางอารมณ์*. นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence : why it can matter more than IQ*. New York : Bantam Books.

Goleman, D., et. al. (2002). *The New Leaders*. UK : Time Warner Books.

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

Weisinger, H. (1998). *Emotional at Work*. San Francisco: Jossey - Bass.