

ปัญญาทางอารมณ์เพื่อการพัฒนา (Emotional Intelligence : EI for CHANGE)

กิตติ มโนคุ่น

วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ

กรมทางหลวงชนบท

ผลงานวิจัยต่างประเทศในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่า **ปัญญาทางอารมณ์** (Emotional Intelligence : EI) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ **ความสำเร็จ** เช่น ข้อมูลวิจัยที่ว่า ความสามารถด้านเทคนิค (Intelligence Quotient : IQ) ส่งผลต่อความสำเร็จเพียงร้อยละ 6 ในขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลถึง 35 เปอร์เซ็นต์ สำหรับเหล่า **ผู้นำ** งานวิจัยพบว่า ต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ถึง 66 เปอร์เซ็นต์ เพื่อผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้น นักวิจัยยังแนะนำอีกว่า IQ ยากที่จะทำให้ดีขึ้นได้ ต่างจาก EQ ที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝน ซึ่งการมีทักษะในการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลโดยตรงกับการจัดการตัวเองให้มีความสุขกายสุขใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะส่งผลที่ดีไปสู่ผู้คนรอบข้าง และสถานที่ทำงานอีกด้วย

ผู้เขียนได้รับโอกาสเป็นหนึ่งในผู้ผ่านการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญระดับชำนาญการพิเศษ ให้ได้รับทุนรัฐบาลประจำปี 2561 ซึ่งเป็นทุนฝึกอบรมผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ณ The Institute of Public Administration of Ireland (IPA) สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ระหว่าง

วันที่ 2 - 13 กรกฎาคม 2561 ในรูปแบบชั้นเรียน การศึกษาดูงานที่มีการแลกเปลี่ยนผู้นำของหน่วยงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถสรุปหัวข้อหลักในชั้นเรียนได้ดังนี้ 1) Ireland's System of Public Administration 2) Identifying Leadership Challenges 3) Project Management Approach to Change Projects 4) Leadership, Authority and Adaptability 5) Critical Thinking for Future Leaders 6) Coaching in Managing Performance and Developing Culture และ 7) Leading with Emotional Intelligence (EI) ประเด็นการดูงานรับโอกาสในการเยี่ยมชมสถานที่และแลกเปลี่ยนกับผู้นำของหน่วยงานสรุปได้ดังนี้ 1) Google Docks Building อาคารสำนักงานใหญ่ภาคพื้นยุโรป 2) Irish Parliament: Leinster House รัฐสภาแห่งสาธารณรัฐไอร์แลนด์ 3) Workplace Relations Commission รับเรื่องในการแก้ไขข้อขัดแย้งให้กับหน่วยงานของประเทศ และ 4) Dublin City Council ที่มีนโยบายหลักในการควบคุมปริมาณรถยนต์ส่วนตัวในเมืองดับลิน เพื่อให้การจราจรเป็นแบบสาธารณะและคนเดิน

กระบวนการเรียนรู้แลกเปลี่ยน ทั้งในส่วน of ชั้นเรียน การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้เกิดการพัฒนาแนวปฏิบัติในการนำเอาประสบการณ์ที่ได้กลับมาใช้ในหน่วยงานที่ประเทศไทย



รูปที่ 1 : ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ณ Institute of Public Administration
ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์

บทเรียนของการฝึกอบรมครั้งนี้ ที่สร้างความประทับใจให้กับผู้เขียนมากที่สุด คือ วิชา **Leading with Emotional Intelligence** สอนโดย **Ms.Petra Costigan – Oorthuijs** (แสดงในรูปที่ 2 ก) อาจารย์ผู้มีพื้นฐานมาจากการเป็นพยาบาลและนักแสดง ซึ่งมีประสบการณ์ทั้งชีวิตในเรื่องการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (EQ - i) ความสุข และแนวทางการนำเอาปัญญาทางอารมณ์ (EI) ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร และอีกหนึ่งวิชาคือ **Critical Thinking for Future Leaders** ของ **Dr.Valerie Pierce** (แสดงในรูปที่ 2 ข) นักจิตวิทยา ผู้เขียนหนังสือ **Focus, the Art of Clear Thinking** และ หนังสือ **Quick Thinking on Your Feet**



ก)



ข)

รูปที่ 2 : ผู้เขียนถ่ายภาพกับอาจารย์ ก) Ms.Petra Costigan - Oorthuijs
และ ข) Dr.Valerie Pierce

ประสบการณ์จากชั้นเรียนและจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิครั้งนี้ ทำให้ผู้เขียนถอดการเรียนรู้ในหัวข้อ **ปัญญาทางอารมณ์** เพื่อการพัฒนา (Emotional Intelligence for CHANGE) ซึ่งเป็นการชี้ประเด็น ความสำคัญและองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ กลยุทธ์ การพัฒนาปัญญาทางอารมณ์ การใช้ปัญญาทางอารมณ์ในหน่วยงานและ สถานการณ์ขัดแย้ง เพื่อนำกลับมาใช้กับตัวเองและหน่วยงานในประเทศไทย

ความแตกต่างระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ในมุมมองจากชั้นเรียนสรุปประเด็นได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงมุมมองความแตกต่างระหว่าง EQ กับ IQ [1]

ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ)
EQ เน้นที่การพัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจและจัดการภาวะอารมณ์	IQ เน้นการพัฒนาความสามารถทางเหตุผล การคำนวณและการเชื่อมโยง
EQ สามารถที่จะพัฒนาได้ตลอดช่วงชีวิต	IQ เป็นคุณสมบัติที่ส่วนใหญ่พัฒนาในช่วงต้น
EQ จนถึงปัจจุบัน ยังถูกมองข้ามไปในฐานะปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ทั้งที่งานวิจัยพบว่า	IQ ถูกเข้าใจมาโดยตลอดว่า เป็นปัจจัย
ความสำเร็จของผู้นำต้องอาศัย EQ ถึง 66%	ในความสำเร็จ ทั้งที่งานวิจัยพบว่าใช้ IQ เพียง 6%

ในชั้นเรียนมีการทำแบบประเมิน EQ - i^{2.0} Model เป็นรูปแบบคำถามกว่า 300 คำถามเพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ทำการประเมิน โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนดังรูปที่ 3 ดังนี้



Copyright © 2011 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.
Based on the Bar-On EQ-i model by Reuven Bar-On, copyright 1991.

1. การรับรู้ตนเอง (Self - Perception) ประกอบด้วย การเคารพตนเอง (Self - Regard) การรู้เข้าหมายการพัฒนาของตนเอง (Self - Actualization) และการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Self - Awareness)

2. การแสดงความรู้สึก (Self - Expression) ประกอบด้วย ความสามารถแสดงอารมณ์ออกมา (Emotional Expression) การแสดงออกซึ่งความเห็นแย้ง (Assertiveness) และมีอิสรภาพต่อการกระทบของอารมณ์ (Independence)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Relationships) ความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

4. การตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วยความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ (Problem Solving) เข้าใจสถานการณ์ตามความ

เป็นจริง (Reality Testing) และการควบคุมแรงกระตุ้น (Impulse Control)

5. การจัดการในภาวะกดดัน (Stress Management) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นของอารมณ์ต่อสถานการณ์ (Flexibility) ความอดทนต่อภาวะกดดัน (Stress Tolerance) และการมีทัศนคติเชิงบวก (Optimism)

รูปที่ 3 : EQ - i^{2.0} Model

จากองค์ประกอบข้างต้น ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงระดับความฉลาดทางอารมณ์ใน 5 มิติ ที่ส่งผลโดยตรงกับการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในภาวะต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ทำการประเมินทราบถึงระดับการใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการเผชิญกับสถานการณ์ และยังมีการบอกถึงแนวทางการพัฒนาปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้ผู้ประเมินได้ฝึกพัฒนาบางปัจจัยให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการใช้งานได้

ยกตัวอย่างผลการประเมินของผู้เขียนมีระดับคะแนนสูงสุดอยู่ที่ ปัจจัยการรู้เป้าหมายการพัฒนาของตนเอง (Self - Actualization) ซึ่งหมายถึงว่าผู้เขียน มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Pursuit of Meaning) มองเห็นคุณค่าของการดำเนินชีวิต หรืองานทุกงานที่กำลังทำอยู่ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้เห็นว่า การที่จะกระตุ้นให้ผู้เขียนทำงานอะไร จะต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีที่สุดของผู้เขียน

ในทางตรงข้ามปัจจัยที่ได้คะแนนน้อยที่สุดของผู้เขียนคือ การแสดงออกซึ่งความเห็นแย้ง (Assertiveness) หมายถึง การแสดงออกด้วยคำพูดหรือกิริยาอาการว่า เรามีความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมี

ระดับตั้งแต่ การยอมจำนน (Passive) จนถึงการยืนกรานอย่างก้าวร้าว (Aggressive) ซึ่งผู้เขียนมีแนวโน้มอยู่ในระดับที่เก็บความไม่เห็นด้วยไว้กับตัวเองมากกว่าที่จะแสดงออกให้คนอื่นรับทราบ ประเด็นนี้เป็นเรื่องยากสำหรับสังคมไทย แต่สำหรับชาวต่างชาติ เช่น ชาวอเมริกัน หรือชาวยุโรปส่วนใหญ่แล้วเขาจะประพฤติปฏิบัติกันเป็นปกติ ดังนั้นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในปัจจุบันนี้ควรมีการพัฒนาให้มีการแสดงความคิดเห็นแย้งได้ด้วย การมีสติรู้ภาวะอารมณ์ แล้วชี้แจงเหตุผลด้วยท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม เป็นต้น

ในรายงานผลระดับความฉลาดทางอารมณ์นี้ เมื่อรวมเอาปัจจัยด้านการเคารพตนเอง (Self - Regard) การรู้เป้าหมายการพัฒนาของตนเอง (Self - Actualization) การมีทัศนคติเชิงบวก (Optimism) และความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Relationships) นำมาวิเคราะห์ร่วมกันกลายเป็น *ดัชนีความสุข (Well - Being Indicator)* ซึ่งหมายถึงความรู้สึกพึงพอใจ และความสามารถในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในหลายแง่มุมของชีวิต

นอกจากการรู้ระดับการใช้ปัจจัยทางอารมณ์แล้ว ในชั้นเรียนยังมีกิจกรรมที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของความคั่งชินของภาวะจิตใจของแต่ละคน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ผ่านกิจกรรมที่จะทำให้เราสามารถสังเกตตัวเองว่า มีบุคลิกภาพเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถแบ่งได้คล้ายกับการแบ่งลักษณะนิสัยที่เรียกว่า สัตว์สี่ทิศ ดังนี้

1. กลุ่มนักรบ (Warrior) มีลักษณะ ลุยก่อน ชอบการแข่งขัน ชอบทำให้บรรลุเป้าหมาย (กระทิง) กิจกรรมเป็น การแบ่งทีมเล่นเกมสแบบที่ต้องมีแพ้ชนะ

2. กลุ่มนักปกครอง (Good King) มีลักษณะ ระบบมาก่อน ชอบดูภาพใหญ่ ชอบกฎระเบียบ แบบแผน (หมี) กิจกรรมเป็นการจัดการประชุมหาข้อสรุป

3. กลุ่มคุณหมอ (Medicine) มีลักษณะ คิดนอกรอบ ชอบความสร้างสรรค์ ชอบหาข้อมูล ชอบประดิษฐ์ (อินทรี) กิจกรรมเป็นการประดิษฐ์ของจากอุปกรณ์ชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

4. กลุ่มคุณแม่ (Motherhood) มีลักษณะ เพื่อนมาก่อน ชอบการอยู่ร่วมกัน ดูแลกัน ชอบฟังสาระทุกข้อขุดิบ (หนู) กิจกรรมเป็นการดูแลกัน จัดผลไม้ให้กันและกัน

เมื่อตระหนักรู้ระดับการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ และเข้าใจลักษณะนิสัยความคั่งชิน เราจะสามารถพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ของตัวเองให้ดีขึ้นได้ ด้วยการฝึกการมีสติรับรู้ตามความเป็นจริง และเลือกที่จะใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในแต่ละด้านที่เหมาะสมกับสถานการณ์

แนวทางการขยายผลจากการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตัวเราไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรให้เกิดความปรองดอง หรือความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) นั้น อาจารย์ Dr.Valerie Pierce ได้ให้หลักการ ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. การมุ่งไปที่ประเด็นเนื้อหา (Issue) มากกว่าตัวบุคคล (Ego)
ดังเช่นในการนำเสนอผลงานหลายครั้ง ผู้ฟังมักมุ่งโจมตีไปที่ตัวบุคคลมากกว่าประเด็นเนื้อหา เช่นคำพูดที่ว่า “ผู้พูด พูดไม่รู้เรื่อง... เป็นคนไม่ได้เรื่อง...” แนวทางแก้ไขคือ การมีสติควบคุมภาวะทางอารมณ์โกรธ ให้อยู่ในภาวะปกติ แล้วพยายามดึงให้กลับเข้ามาสู่ประเด็นเนื้อหาด้วยความนุ่มนวล เช่น “ขอบคุณสำหรับข้อสังเกต... ผมขออธิบายเนื้อหาตรงนี้อีกครั้งเพื่อความชัดเจน และความเข้าใจ...”

2. เปลี่ยนความคิดที่เป็นลบ (Negative Thinking) ให้กลายเป็นการกระทำเชิงบวก (Positive Action) อาจารย์ได้ยกตัวอย่างว่า ครั้งหนึ่งอาจารย์เดินทางจากลอนดอน ถึง ดับลิน เวลาประมาณ 19.00 น.และไปรอรับกระเป๋าเดินทางที่สายพานลำเลียง ปรากฏว่า ไม่พบกระเป๋าเดินทาง เธอจึงรีบไปติดต่อเจ้าหน้าที่ที่สนามบิน แต่ก็ได้คำตอบมาว่า ไม่สามารถดำเนินการอะไรได้เพราะสำนักงานทุกที่ในเมืองดับลินปิดแล้ว (All Office Closed) ไม่มีบริษัทขนส่ง (No Carrier) และไม่มียโยบายการค้นหกระเป๋าในวันเดียว (No Same Day Policy) อาจารย์มีความต้องการใช้กระเป๋านั้นมากเพราะเช้าวันนั้นจะต้องมีการประชุมที่ต้องใช้เอกสารในกระเป๋าเดินทาง ดังนั้น อาจารย์จึงตั้งสติ และพิจารณาความคิดลบเหล่านั้น และก็เริ่มที่การขอเบอร์โทรของสำนักงานทั้งหมดจากเจ้าหน้าที่คนที่แจ้งว่าไม่สามารถดำเนินการอะไรให้ได้ และเริ่มโทรไปที่เลขเบอร์ ปรากฏว่ามีเบอร์หนึ่งที่ปลายทางรับสาย จึงได้ขอความช่วยเหลือให้ช่วยตรวจสอบสถานะของกระเป๋าเดินทาง ซึ่งพบว่ายังอยู่ที่สนามบินลอนดอน และยังทราบว่ามีบริษัทขนส่งอีกแห่งที่ยังทำงานอยู่ จึงทำการลงระบบและจัดส่ง

กระเป๋ามากับเที่ยวบินถัดไป ทำให้กระเป๋าเดินทางมาถึงสนามบินดับลิน เวลา 23.00 น. (นโยบายไม่จัดหากระเป๋าในวันเดียวกัน จึงโหมะไป) กรณีนี้เป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นว่า การมองความคิดลบหรือตัวปัญหาให้ดีแล้วมีสติ ในการหาแนวทางเปลี่ยนเป็นการกระทำเชิงบวก สามารถจัดการสถานการณ์ในภาวะขัดแย้งได้

3. การเริ่มค้นหาจากเหตุผลของอีกฝ่ายก่อน อาจารย์ยกตัวอย่างข้อขัดแย้งเรื่อง การที่วิศวกรรมทาง มีโครงการสร้าง Motorway ผ่านพื้นที่สนามหญ้าส่วนกลางขนาด 20 ไร่ของหมู่บ้านผู้ดีเก่ากว่า 50 หลัง โดยแบ่งชั้นเรียนออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มวิศวกรโครงการ และกลุ่มชาวบ้านผู้ดีเก่า โดยให้แต่ละกลุ่มเขียนจดหมายแสดงถึงเหตุผลที่จะทำให้อีกฝ่ายยอมรับในความต้องการของตน กล่าวคือ วิศวกรโครงการเขียนจดหมายแสดงเหตุผลอย่างไรที่เมื่อส่งให้ชาวบ้านอ่านแล้วยินยอมยกที่ดินให้หรือ ชาวบ้านเขียนจดหมายแสดงเหตุผลอย่างไรที่เมื่อส่งให้วิศวกรอ่านแล้วยอมไปสร้าง Motorway ที่อื่น หลังจากที่แต่ละกลุ่มระดมความเห็นกันแล้ว กลุ่มวิศวกรได้นำเสนอข้อมูลเหตุผลทางด้านความจำเป็นเชิงวิศวกรรม จราจร และการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ที่จะต้องสร้าง Motorway เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ในขณะที่กลุ่มชาวบ้านได้นำเสนอข้อมูลความเก่าแก่ และความสำคัญของที่ดินแปลงนี้ รวมทั้งผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและทางสังคมของชุมชนเป็นอย่างมาก เมื่อแต่ละฝ่ายได้รับทราบเหตุผลข้างต้นแล้ว อาจารย์ก็ถามว่า แต่ละกลุ่มยอมทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหรือไม่ คำตอบคือ ไม่ยอม... อาจารย์จึงยกตัวอย่างว่า ถ้าหากกลุ่มชาวบ้าน เขียนจดหมายว่า “ชาวบ้านมีความ

เข้าใจในความสำเร็จของโครงการ Motorway และเข้าใจว่ากลุ่มวิศวกรโครงการได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการมาเป็นอย่างดีแล้ว จะมีความเป็นไปได้หรือไม่ หากโครงการจะลองพิจารณาทางเลือกในการทำทางลอดใต้ดิน ซึ่งก็จะทำให้กระทบพื้นที่บริเวณหมู่บ้านน้อยลง และกลุ่มชาวบ้านยังเข้าใจด้วยว่างบประมาณการสร้างทางลอดจะเพิ่มขึ้น ซึ่งชาวบ้านที่เกี่ยวข้องพร้อมจะร่วมกันหาเงินทุนเข้ามาร่วมในการปรับปรุงแบบการก่อสร้างในครั้งนี้...” เมื่อกลุ่มวิศวกร ได้รับข้อความลักษณะนี้ จึงได้กลับไปทบทวนรูปแบบการก่อสร้างอีกครั้ง

โดยสรุปแล้ว **ปัญญาทางอารมณ์เพื่อการพัฒนา** คือทำความเข้าใจองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง ทำให้สามารถฝึกสติในการเลือกใช้ชีวิตทางอารมณ์แต่ละด้านอย่างเหมาะสม ในการเปลี่ยนความคิดด้านลบให้เป็นการกระทำเชิงบวก ภายใต้ความเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง และเริ่มต้นด้วยเหตุผลของอีกฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

<http://tobe.ie/eq-versus-iq> สถาบัน ToBE.ie โดย Petra

เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตร (Advanced Public Management and Leadership) สำนักงาน ก.พ. กรกฎาคม พ.ศ. 2561

<https://www.gotoknow.org/posts/621179>

FOCUS the Art of Clear Thinking, Dr.Valerie Pierce