

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ จากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
 - 1.4 ประเภทของภาวะผู้นำ
 - 1.5 เครื่องมือวัดลักษณะภาวะผู้นำ
2. ความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.3 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.4 ลักษณะของคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.5 ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.6 การวัดความฉลาดทางอารมณ์
 - 2.7 เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ในประเทศไทย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ (DuBrin, 1998, p. 2)
2. เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 1998, p. 2)

Fiedler (อ้างถึงใน สมัย จิตต์หมวด, 2551, หน้า 19-20) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานกัน จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำของ Fiedler มีลักษณะเป็นการกล่าวรวม ๆ ในวงกว้าง ซึ่งยังไม่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงที่จะมองเห็นได้ในทางปฏิบัติ ด้วยเหตุที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์นั่นเอง ในปี ค.ศ. 1971 Fiedler จึงได้แก้ไขปรับปรุงถ้อยคำเสียใหม่เพื่อที่จะได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเขาได้ให้ความหมายใหม่ว่า ภาวะผู้นำคือการที่ภาวะผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ และอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้ จะช่วยให้ภาวะผู้นำสามารถปฏิบัติงาน ซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามอำนาจเหนือบุคคลอื่น Fiedler ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามประสงค์ของภาวะผู้นำอยู่ด้วย

Schmid (อ้างถึงใน สมัย จิตต์หมวด, 2551, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างกว้าง ๆ เช่นเดียวกันว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ภาวะผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์นี้เกิดจากการที่ภาวะผู้นำและกลุ่มผู้ตามที่ผลประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติดูปฏิบัติตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกหรือการกำหนดแนวทางของภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำของ Schmid มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ Fiedler ได้ให้ไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นไม่ได้หากมีแต่ภาวะผู้นำหรือผู้ตามฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างความหมายทั้งสอง ก็คือ Fiedler เน้นผู้ตามว่าเป็น “บุคคลอื่น ๆ” แต่ Schmid เน้นผู้ตามว่าเป็น “กลุ่ม” การให้ความหมายที่แตกต่าง

ระหว่าง Fiedler และ Schmid จะเห็นได้ชัดเมื่อได้พิจารณาผลงานของ Car Write and Zander

CarWrite and Zander (อ้างถึงใน สมัย จิตต์หมวด, 2551, หน้า 20) มิได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโดยตรง แต่ได้พยายามชี้ให้เห็นว่า เหตุใดนักวิชาการ จึงให้ความหมายของภาวะผู้นำทั้งในแง่ของกลุ่ม และในแง่ของส่วนบุคคล เขาทั้งสองได้หาข้อสรุป ให้แก่นักวิชาการทั้งสองฝ่ายว่ามีเหตุผลที่ดี สำหรับนักวิชาการที่เน้นภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับกลุ่มนั้น มีความเข้าใจภาวะผู้นำว่ามีความหมายที่ตรงกับเกียรติภูมิ (prestige) การดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง อันเป็นผลงานจากการกระทำกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ต่อกลุ่ม หรืออาจเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่สะเทือนใจ (emotional) ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตาม ส่วนนักวิชาการที่เน้นภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ ในด้านส่วนบุคคลนั้นก็มีความเข้าใจภาวะผู้นำอาจหมายถึงการมีลักษณะท่าทางของบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อภาวะผู้นำ เช่น การมีภาวะครอบงำผู้อื่น (dominance) การควบคุมตนเอง การมีนิสัยรุกราน (aggressive) หรือความปลอดภัยจากอาการของโรคทางจิต เป็นต้น

ความหมายของภาวะผู้นำ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 14-15)

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำ คือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

กล่าวโดยสรุป คำนิยามภาวะผู้นำ มีมากมายตามแต่นักวิชาการจะบัญญัติแต่โดยทั่วไปกล่าวได้ว่า การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไป

ตามประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและจงใจ หรือคลใจ นั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำได้แบ่งไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (สงวน สิทธิลิขสิทธิ์, 2522, หน้า 150-151)

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำ (trait theory of leadership) กลุ่มทฤษฎีนี้พยายามค้นหาคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งในด้านกายภาพ ด้านสมอง จิตใจ และบุคลิกภาพได้สรุปลักษณะสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จคือ ความเฉลียวฉลาด การบรรลุวิภาวะทางสังคม มีการจงใจภายใน และมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ รวมทั้งต้องมีเจตคติด้านมนุษยสัมพันธ์

2. กลุ่มทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่าสถานการณ์บางอย่างจะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดความเป็นภาวะผู้นำขึ้นได้หรือผู้ที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นภาวะผู้นำที่ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างดี เพราะเชื่อว่าไม่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะใดที่จะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นภาวะผู้นำโดยอัตโนมัติ จากการศึกษาตามทฤษฎีนี้สรุปได้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นกับสิ่งดังกล่าว คือ สัมพันธภาพระหว่างภาวะผู้นำกับสมาชิกระดับของโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของภาวะผู้นำที่ได้รับมาจากอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

Davis and Scott (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุ่ม, 2542, หน้า 106) ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่า

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเจริญวัยทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์
3. มีแรงจงใจภายในและมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

Drucker (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุ่ม, 2542, หน้า 106) ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำว่า

1. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง
2. มีความชำนาญพิเศษ

3. มีอำนาจในตัวเอง
4. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถได้
5. แสวงหาสิ่งที่ดี
6. ตรงต่อระเบียบ
7. รู้จักที่ต่ำที่สูง
8. การแสดงท่าทางไม่ขัดตา

Stogdill (อ้างถึงใน สุภิญญา เลี้ยววานิชย์, 2545, หน้า 8) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงลักษณะของการเป็นภาวะผู้นำที่เชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด
2. ทฤษฎีสภาวะแวดล้อม (environment theory) เชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และ โอกาส
3. ทฤษฎีทางสถานการณ์เฉพาะตัว (personal-situation theory) มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ความสามารถเฉพาะตัวก็มีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ฉลาด สามารถ รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย
4. ทฤษฎีความคาดหวังในการปฏิสัมพันธ์ (interaction expectation theory) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสามประการ คือ การกระทำ (action) การปฏิสัมพันธ์ (interaction) และสามัญสำนึก (sentiment) โดยเชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นภาวะผู้นำนั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีและเหมาะสมกับเหตุการณ์
5. ทฤษฎีการศึกษามนุษยศาสตร์ (humanistic theory) เชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและความต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นภาวะผู้นำเข้าใจและสนองความต้องการนั้นก็จะสามารถทำให้กลายเป็นภาวะผู้นำอย่างแท้จริง
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory) เชื่อว่า ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นภาวะผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตน

ให้ความร่วมมือตามที่ภาวะผู้นำขอร้องแล้วผลตอบแทนจะคุ้มค่ากัน ถ้าภาวะผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ภาวะผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามและคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

Hodge and Johnson (อ้างถึงใน สุภิญญา เลี้ยววานิชย์, 2545, หน้า 9) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะความเป็นภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ (the trait theory) มีสมมติฐานว่าภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษที่เกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (the situation theory) มีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีของการเป็นผู้ตาม (the followership theory) มีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของภาวะผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม วิธีที่ดีที่สุดในการประเมินผลคุณค่าของภาวะผู้นำก็คือการวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (the felectic theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะอธิบายการเป็นภาวะผู้นำ

เดโช สนวนานนท์ (2518, หน้า 33) กล่าวถึง ทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำ 3 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีลักษณะถาวร คือ ผู้ที่จะเป็นภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษในตัวคุณลักษณะพิเศษจะต้องมีอยู่ในตัวผู้นั้น ๆ โดยเกิดจากการศึกษาค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์พบว่า ในบรรดาภาวะผู้นำทั้งหลายนั้นมีลักษณะรวมกันอยู่บางประการ เช่น ความเป็นผู้กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง มีความมั่นใจในตนเอง มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ความสามารถในการพูด ความแน่นอน มั่นคง และความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ในลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ ผู้ที่เชื่อมั่นในทฤษฎีนี้ก็สามารถฝึกฝนและสร้างความเป็นภาวะผู้นำได้ในรูปของโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ



2. ทฤษฎีลักษณะถาวรรวม เชื่อว่าภาวะผู้นำแต่ละคนย่อมจะต้องมีลักษณะถาวรเป็นแบบกระสวน (pattern) หนึ่ง และเชื่อว่าแบบกระสวนของลักษณะถาวรแสดงความเป็นภาวะผู้นำนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบอีกด้วยจึงจะเป็นภาวะผู้นำได้

3. ทฤษฎีสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทฤษฎีมีหลักว่า ความเป็นภาวะผู้นำนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบซึ่งสัมพันธ์กันและกันหลายประการจะคำนึงถึงแต่เฉพาะลักษณะถาวรของความเป็นภาวะผู้นำไม่ได้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นภาวะผู้นำมีดังนี้ คือ

3.1 บุคลิกของภาวะผู้นำ

3.2 ทศนคติ ความต้องการ และปัญหาของผู้ตาม

3.3 หมู่คนนั้น ๆ เอง ซึ่งจะต้องคำนึงถึง โครงสร้างของหมู่คนด้วย

3.4 สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ลักษณะของงาน ลักษณะของสถานที่

จากทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การแบ่งลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็นกลุ่มคล้าย ๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีที่เชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำที่ติดตัวมาแต่เกิด

2. ทฤษฎีที่เชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำสามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้

3. ทฤษฎีที่เชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำเกิดจากโอกาสหรือสถานการณ์

Terry (อ้างถึงใน ฆงยุทธ เกษสาคร, 2549, หน้า 43) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีสันับสนุน (supportive theory) ทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นผู้ให้ความสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมวางแผนและตัดสินใจในพันธกิจขององค์การ ทฤษฎีนี้เกิดจากปรัชญาและความเชื่อในคุณค่าของคน หากภาวะผู้นำให้ความสำคัญในความเท่าเทียมกันของคนในสังคม ยอมรับในความรู้ความสามารถ ความคิดและยอมรับความช่วยเหลือกัน จะนำไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (sociological theory) ทฤษฎีนี้ภาวะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือให้พร้อม รวมทั้งการช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของบุคคลในองค์การด้วย



3. ทฤษฎีทางจิตวิทยา (psychological theory) ทฤษฎีนี้ภาวะผู้นำจะต้องมีการพัฒนาระบบแรงจูงใจอย่างดีเยี่ยม มีจิตวิทยาสูง รู้จักใช้เทคนิควิธีกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันภาวะผู้นำจะต้องสร้างความพึงพอใจในเป้าหมายของแต่ละบุคคล (individual need) และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคคลด้วยความจริงใจ มีความเชื่อในปรัชญาการสร้างความสำเร็จให้ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

4. ทฤษฎียึดถืออำนาจ (autocratic theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำจะยึดถือการใช้อำนาจของตนเองบริหารสั่งการ ในลักษณะบีบบังคับให้ทำงาน โดยไม่อธิบายเหตุผลยึดถือระบบการให้คุณให้โทษเป็นสำคัญ โดยไม่ให้ความสนใจต่อบรรยากาศความอบอุ่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 41-43) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำไว้จำนวนมากแต่ในที่นี้จะขอสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งพัฒนามาเป็นแม่แบบภาวะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในปัจจุบัน ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (trait theory) ได้พัฒนาขึ้นจนเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในช่วงปี คริสตศักราช 1920 ถึง 1950 โดยที่ทฤษฎีนี้ Hodgetts (1999, p. 255) ได้อธิบายว่า การที่บุคคลได้เป็นภาวะผู้นำเพราะบุคคลนั้นมีบุคลิกลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำ เช่น มีบุคลิกภาพดีทั้งภายนอกและภายในคือ มีรูปร่างหน้าตาดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่นหลายเรื่อง มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยมในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายแตกต่างกัน ลักษณะของภาวะผู้นำก็จะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและโครงสร้างของกลุ่ม ในทฤษฎีนี้กล่าวถึงลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นภาวะผู้นำ คือ

1.1 มุ่งเน้นความรู้ความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายนโยบายของกลุ่ม (task ability)

1.2 อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยใจรัก (assertiveness)

1.3 ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานด้วย (social asseptability)

2. ทฤษฎีสถานการณ์ (situational theory) (ยงยุทธ เกษสาคร, 2549, หน้า 42)
ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเพราะมีสถานการณ์บางอย่างทำให้บุคคลต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำ หรือต้องพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำขึ้นมา ดังเช่น ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี ของอิตาลีและการเกิดภาวะผู้นำขึ้นมาแก้ไขสถานการณ์ของประธานาธิบดีรูสเวลท์ ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำของชาติในปี คริสตศักราช 1930 ของอเมริกา และเหมาเจ๋อตุงของจีน หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งทฤษฎีสถานการณ์นี้ยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำมองเห็นปัญหาโดยหาหาแก้ไขด้วยอาศัยการร่วมมือจากปวงชน แล้วตัดสินใจดำเนินตามโครงการที่ตั้งเอาไว้

3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (interaction theory) (ยงยุทธ เกษสาคร, 2549, หน้า 42)
ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความเป็นภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะอธิบายด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ หรืออธิบายด้วยสถานการณ์เพียงอย่างเดียว แต่ความเป็นภาวะผู้นำเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ขณะนั้น กล่าวคือจะต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของบุคคลประกอบกับสถานการณ์นั้นแต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปคุณลักษณะที่จำเป็นและเหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของกลุ่มก็จะเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นในแต่ละกลุ่มอาจมีภาวะผู้นำได้หลายคนซึ่งจะมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ภาวะผู้นำหรือแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามความเหมาะสม

ทฤษฎีความเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (contingency leaders theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler's contingency theory) การเป็นภาวะผู้นำเป็นการพยายามใช้อำนาจกระตุ้นสมาชิกกลุ่มภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็สถานการณ์อย่างใดก็ตามจะมีความแปรผันไปได้หลายด้านแบบของการนำหรือพฤติกรรมการนำอย่างหนึ่งอย่างใดควรจะใช้ได้ผลในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ไม่น่าจะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ข้อตกลงในเบื้องต้นของทฤษฎีนี้คือ การที่ภาวะผู้นำจะสามารถนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ บุคลิกภาพหรือลักษณะของภาวะผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการนำ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2532, หน้า 270)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 129-133) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (contingency theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าความสำเร็จการเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของภาวะผู้นำ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำปัจจัยด้านสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ภาวะผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะพิจารณาได้ 4 ทฤษฎีที่สำคัญ ๆ คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลของฟีลเลอร์ (Fiedler model) ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำโดยเริ่มต้นจากการศึกษาและพัฒนาโดย Fiedler (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 129) โดยโมเดลของฟีลเลอร์เป็นการอธิบายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่จะประสบความสำเร็จต้องขึ้นกับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของแต่ละสถานการณ์ที่จะทำการควบคุมที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างภาวะผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange Theory--LMX) ทฤษฎีนี้จะสนับสนุนให้ภาวะผู้นำสร้างกลุ่มพวกเดียวกัน (in-group) และกลุ่มคนที่เป็นคนอื่น (out-group) ขึ้นมา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มพวกเดียวกันนี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า มีอัตราการเข้าออกจากงานน้อย และพึงพอใจหัวหน้ามากกว่า ภาวะผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่แตกต่างกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 129)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย House (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 130) โดยทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายจะเป็นแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่พิจารณามาจากส่วนประกอบหลักจากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และทฤษฎีการคาดหวังจากเรื่องของแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จก็คือ การชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาจะทำงานนั้นอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รางวัลตามที่ต้องการ

ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่จะเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจในทันที หรือเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในอนาคตได้ พฤติกรรมผู้นำควรจะกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ (1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงานที่มีประสิทธิผล และ (2) จัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำ ช่วยเหลือ และให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงาน ซึ่ง House ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภทคือ

1) ผู้นำแบบชี้แนะ หรือแบบบงการ (directive leaders) ผู้นำประเภทนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้นำคาดหวังอะไร จะมีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานให้ทำ และการสอนงานการทำงานอย่างไรให้ประสบผล ซึ่งจะคล้าย ๆ กับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating structure) ของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

2) ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคล้าย ๆ กับการพิจารณาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader) ผู้นำประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อใช้ประกอบการก่อนที่จะทำการตัดสินใจ ผู้นำมักจะรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

4) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement-oriented leader) ผู้นำประเภทนี้จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของฟิลเลอร์ เฮาท์ มีความเชื่อว่า ผู้นำควรจะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: ตัวแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (leader-participation model) ในต้นทศวรรษที่ 1970 Vroom and Yetton (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 131) ได้พัฒนาสร้างตัวแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (leader-participation model) โดยตัวแบบนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างของงานต้องการกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ

และไม่เป็นประจำ นักวิจัยได้ทำการโต้แย้งว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำต้องมีการปรับปรุง เพื่อเป็นสิ่งสะท้อนกลับถึงโครงสร้าง ตัวแบบของ Vroom and Yetton เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นบรรทัดฐาน โดยมีการจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ 7 สถานการณ์ และพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำไว้ 5 ทางเลือก Vroom and Yetton ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งช่วยในการสร้างตัวแบบดังกล่าวที่ซับซ้อน ผู้บริหารสามารถใช้ทางเลือกการตัดสินใจเพื่อเลือกรูปแบบ ของภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

ในปี ค.ศ. 1967 Fiedler (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 73) ได้เสนอตำแหน่งความเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีประสิทธิผลอันเป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับ การกำหนดสถานการณ์เฉพาะที่จะทำให้ภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่มีประสิทธิผล และเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงปัจจัยสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้นที่มีอิทธิพล และมีผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หรือมีอำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัว ภาวะผู้นำ การเป็นภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และการที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นภาวะผู้นำนั้นก็ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการที่จะปรับตัวเป็นภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมได้นั้นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบ ในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ก็จะอำนาจ ให้มีการแสดงความเป็นภาวะผู้นำออกมาได้หรือไม่ได้นั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ ที่จะมีการจูงใจหรือใช้อิทธิพลได้นั้นควรคำนึงด้วย ก็คือ (1) โครงสร้างความสัมพันธ์ของ บุคคลภายในกลุ่มที่ทำงานอยู่ด้วยกัน (2) ระเบียบความประพฤติ วัฒนธรรมของกลุ่มและ สมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่มทำงานร่วมกัน (3) สภาพทางด้านวัตถุและงานที่เผชิญอยู่ ประจำวัน

Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 203-204) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ภาวะผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรม การนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบภาวะ ผู้นำ (leadership styles) แบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าว ได้แก่ พฤติกรรม ที่ภาวะผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (task behavior) หมายถึง แนวโน้มของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นการจัดรูปงาน การกำหนดบทบาท (role) ของบุคคลต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ การบอกกิจกรรมต่าง ๆ ของงานว่าต้องทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร รวมถึงการจัดองค์การ วิธีการสื่อสาร ตลอดจนวิธีการทำงานให้สำเร็จ

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (relationship behavior) หมายถึง แนวโน้มของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ตาม โดยใช้วิธีการเปิดช่องทางติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว มีการกระจายและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ มีการแสดงออกทางด้านอารมณ์สังคม (socio-emotional) ด้วยการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ แสดงออกด้วยความเป็นมิตรและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 96)

ลักษณะเด่นของทฤษฎีของ Hersey and Blanchard มี 2 ประการคือ

1. ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม
2. เนื่องจากทฤษฎีนี้อธิบายถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้

พฤติกรรมผู้นำ จากการศึกษาทฤษฎีสามมติของเรดคิน ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบคือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งจากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ Hersey and Blanchard ได้สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบคือ

1. แบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
2. แบบเสนอแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูงด้วย

3. แบบการมีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำ

4. แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ

ด้วย

ประเภทของภาวะผู้นำ

การแบ่งประเภทภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจ แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ (ประดิษฐ์ คุณรัตน์, 2539, หน้า 86-87)

1. ภาวะผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) คือ ภาวะผู้นำแบบที่ถือระเบียบแบบแผนเป็นหลัก ไม่ชอบเปลี่ยนแปลง คล้ายภาวะผู้นำหรืออัตตนิยม การบังคับบัญชาเป็นแบบ "เจ้านาย-ลูกน้อง"

2. ภาวะผู้นำแบบบงการ (directive leaders) คือ ภาวะผู้นำสั่งการ ไม่ยอมอธิบายหรือแนะนำลูกน้อง คล้ายแบบอัตตนิยม บรรยากาศเต็มไปด้วยความหวาดกลัว การติดต่อกับลูกน้องเป็นไปในรูปพิธีการ

3. ภาวะผู้นำแบบจูงใจ (persuasive leaders) คือ ภาวะผู้นำที่นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น การทำงานมักเป็นไปในรูปกลุ่ม ผลสำเร็จเป็นของส่วนรวม

4. ภาวะผู้นำแบบร่วมใจ (participative leaders) คือ ภาวะผู้นำที่ชักจูงทุกคน ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อหมู่คณะ โดยใช้วิธีร่วมกันปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ คล้ายภาวะผู้นำแบบจูงใจ

Kreitner (อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูตม, 2550, หน้า 13) ได้จัดประเภทและอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ได้รับการประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปกันอย่างเป็นทางการ ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่ง ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมรับได้ และสามารถที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) หมายถึง ตัวบุคคลที่ปฏิบัติการเป็นภาวะผู้นำของกลุ่ม โดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และเป็นผู้ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่หรือมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์กร แต่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น และได้รับการยอมรับนับถือของบุคคลอื่นให้เป็นภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลที่จะชักจูงให้คนอื่น ๆ เชื่อถือ เชื่อฟังความคิดเห็น ตลอดจนเต็มใจปฏิบัติตามความเห็นของตนได้ อันสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในทางส่วนตัวบางประการ

White and Lippitt (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 13-14) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) ภาวะผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตาม การมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ภาวะผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) ภาวะผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปและปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นภาวะผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดภาวะผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การควบคุมและการสั่งการทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2543, หน้า 206) ได้แบ่งประเภทของภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 3 แบบ คือ แบบอัตตาริปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยตามสบาย

1. ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian Leaderships) มักจะยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในหมู่สมาชิก จะเป็นผู้เลือกเป้าหมายและดำเนินการทุกอย่างตามความคิดเห็นของตนผู้เดียว และจะหาทางชักจูงให้สมาชิกยอมรับและเห็นด้วยที่จะทำตามคำขอร้องและสั่งการของเขาเท่านั้น ถ้ามองคูวิฟันจะรู้สึกว่ ภาวะผู้นำชนิดนี้ เป็นภาวะผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีอำนาจ และประสบผลสำเร็จในการให้สมาชิกปฏิบัติตามที่คนต้องการ แต่ถ้ามองคูให้ลึกลงจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยนี้จะเน้นความสำคัญอยู่ที่คน ๆ เดียว สมาชิกไม่มีโอกาสร่วมในการแสดงออกหรือเสนอความคิดเห็นได้ ซึ่งขัดกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงออกเรียนรู้ และให้ผู้อื่นมองว่าตนก็มีความสำคัญเช่นกัน

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaderships) จะเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น โดยเสรี มีการวางแผนงานร่วมกันระหว่างภาวะผู้นำและสมาชิกความคิดเห็นทุก ๆ อย่างจะได้รับการรับฟังและช่วยกันหาข้อสรุปที่จะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มมากที่สุด การทำงานของภาวะผู้นำมักใช้วิธีรับฟังด้วยเหตุผล ไม่แสดงการดูถูกหรือเหยียดหยามความคิดของสมาชิก และไม่คิดว่าความคิดหรือการตัดสินใจของตนเองจะดีที่สุด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะนำมาปรึกษากันภายในกลุ่ม มีการระดมสมองหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่ม

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leaderships) ภาวะผู้นำจะไม่ใช้อำนาจในการนำกลุ่มเลย จะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำอะไรก็ได้ตามที่ต้องการ สมาชิกคนใดจะทำหรือไม่ทำงาน หัวหน้าก็จะไม่เค็ดรื้อน ไม่มีการจัดระเบียบงานให้กับตนเองหรือสมาชิก ทุกอย่างปล่อยให้ตกอยู่ภายใต้อำนาจของสมาชิกจะจัดการกันเอง การทำงานมีลักษณะเป็นต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ หัวหน้าไม่ใช้อำนาจในการปกครองสมาชิก หรือถ้าใช้ก็น้อยเต็มที สมาชิกเองอาจไม่สนใจที่จะร่วมมือ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกหรือระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแทบจะไม่มีเลยก็ว่าได้

เครื่องมือวัดลักษณะภาวะผู้นำ

การวัดภาวะผู้นำ

1. ลักษณะการวัด

คนแต่ละคนจะมีลักษณะพฤติกรรมพิเศษเป็นของตนเอง ตั้งแต่ลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่างหน้าตา ท่าทาง การเดิน การใช้เสียงพูดจาปราศรัยทักทาย ลักษณะกริยามารยาท ตลอดจนลักษณะภายในที่พร้อมจะแสดงออกมาได้เมื่อยามมีเหตุการณ์เฉพาะหน้าเกิดขึ้น หรือมีสิ่งเร้า ลักษณะของคนแต่ละคนแบบนี้เรียกกันว่า “บุคลิกภาพ” ซึ่งลักษณะความเป็นภาวะผู้นำก็เป็นส่วนหนึ่งในหลาย ๆ ส่วนของบุคลิกภาพ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543, หน้า 213)

การวัดภาวะผู้นำจึงมีหลายแบบ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การศึกษาประวัติ และการให้รายงานตนเอง (การเขียนตอบ) เป็นต้น ซึ่งในที่นี่จะเน้นการให้รายงานตนเอง และมีหลักในการพิจารณาเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือดังนี้

1.1 สร้างโดยยึดทฤษฎีเป็นฐาน (rational theoretical approaches) วิธีนี้จะต้องเริ่มจากการนิยามลักษณะความเป็นภาวะผู้นำให้ชัดเจนตามทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ยึดถือหรือเป็นแนวคิดที่เกิดจากการสังเคราะห์ของตนเองก็ได้ และเมื่อนิยามลักษณะความเป็นภาวะผู้นำที่จะวัดชัดเจนแล้วก็สามารถเขียนแบบทดสอบหรือหาตัวเร้าตามที่นิยามไว้ โดยอาจจะสร้างเป็นแบบข้อความสถานการณ์ หรือรูปภาพก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่ผู้สร้างแบบทดสอบพิจารณาเห็นว่าแบบไหนเหมาะสม

1.2 สร้างโดยยึดเกณฑ์จำแนกสิ่งที่รู้ได้ (empirical approach) วิธีนี้เป็นลักษณะเดียวกันกับวิธี Exteranal, Group-Contradt, Criterion Group, Criterion-Validated และ Criterion-Keyed การสร้างแบบทดสอบโดยวิธีนี้ก่อนอื่นต้องใช้หลักการในวิธีที่ 1 ก่อนว่าจะวัดอะไรอิงทฤษฎี หรือความเชื่อใด และรูปแบบจะเป็นลักษณะไหน เมื่อได้เป็นข้อสอบหรือตัวเร้าเป็นข้อ ๆ แล้ว หลักการสำคัญของวิธีนี้ก็คือ คำถามที่เขียนรู้ได้อย่างไรว่าข้อนั้น ๆ วัดจำแนกสิ่งนั้นได้จริง จึงจำเป็นต้องหาเกณฑ์ให้สามารถอธิบายได้ว่า ข้อนี้ถ้าคนทำได้คะแนนสูงจะวัดบุคลิกภาพด้านนั้นได้แน่ ถ้าคนทำคะแนนได้ต่ำจะวัดบุคลิกภาพด้านนั้นไม่ได้ หรือกรณีบางข้อเป็นการตอบ ใช่-ไม่ใช่ หรือจริง-เท็จ หรือถูก-ผิด การที่คนตอบใช่ หรือจริง

หรือถูก ก็จะต้องจำแนกได้แน่ชัดว่าเป็นคนละกลุ่มของคนทีต่อบ ไม่ใช่หรือเท็จ หรือผิด อย่างแน่นอน

เกณฑ์ที่นิยมใช้พิจารณาจึงเป็นเกณฑ์ที่รู้แน่ชัด เช่น กลุ่มโรคประสาทกับกลุ่มปกติกลุ่มตื่นเต้นกับกลุ่มเฉื่อยชา กลุ่มพูดจริงกับกลุ่มพูดเท็จ กลุ่มซื่อสัตย์กับกลุ่มทุจริต กลุ่มแสดงออกกับกลุ่มเก็บตัว ฯลฯ ถ้าหาเกณฑ์ว่าข้อนั้นจำแนกสองกลุ่มได้ดี ก็จะเป็นวิธีการสร้างแบบนี้ได้

1.3 สร้างโดยยึดการวิเคราะห์องค์ประกอบ วิธีนี้บางทีเรียกว่า แบบสร้างความคงเส้นคงวาภายใน ในการสร้างเริ่มแรกก็ต้องสร้างตามนิยามของบุคลิกภาพ นั่นก็คือต้องสร้างข้อความวัดพฤติกรรม หรือลักษณะนิสัยที่วัดบุคลิกค่านั้น การสร้างข้อความหรือข้อคำถามหลาย ๆ ข้อที่คิดว่าวัดสิ่งที่เราต้องการวัดนั้นจะเชื่อได้อย่างไร ถ้าข้อความนั้นจับกลุ่มกันมีความสัมพันธ์เป็นกลุ่ม ๆ ก็แสดงว่าแต่ละกลุ่มวัดแต่ละอย่าง การวิเคราะห์องค์ประกอบจะชี้ให้เห็นว่ามีข้อใดบ้างวัดองค์ประกอบเดียวกัน เช่น เราสร้างข้อความวัดจิตตหกประการตามแนวพระพุทธเจ้า การเขียนข้อความตามจริงแต่ละอย่างจะวัดจิตตนั้นจริงหรือไม่ ถ้าดีจริง ๆ ข้อความที่เขียนวัดจิตตจริง ๆ นั้น ต้องมีองค์ประกอบเดียว ถ้าวิเคราะห์รวมทั้งหมดก็ควรจะได้ 6 องค์ประกอบ จึงจะวัดสิ่งที่เราต้องการวัดได้ การสร้างโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบจึงช่วยชี้ให้เห็นความเที่ยงตรงของข้อสอบแต่ละข้อดียิ่งขึ้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำแบบรายงานตนเอง (การเขียนตอบ) มีดังนี้

2.1 ประเภทข้อความเดียว เป็นการถามเพื่อจะดูว่าผู้ตอบมีสิ่งนั้นอยู่ในตัวหรือไม่ คือ เคยประสบพบเห็นหรือเกิดขึ้นกับตนเองหรือไม่ โดยมีข้อตกลงว่าผู้ตอบจะตอบสนองสิ่งเร้าตามจริง การเขียนข้อความต้องเขียนให้เป็นตัวเร้าที่ดี โดยมากจะเป็นประโยคง่าย ๆ สั้น มีใจความกะทัดรัด อาจเป็นข้อความธรรมดา หรือเป็นข้อความคำถามก็ได้ ดังตัวอย่าง

ข้าพเจ้าวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเสมอ () ใช่ () ไม่ใช่

ข้าพเจ้าชอบตัดเพื่อนเพื่อน ๆ เมื่อเห็นเขา () ใช่ () ไม่ใช่

ทำผิดระเบียบของโรงเรียน

การให้คะแนน ข้อความในทางบวก ถ้าตอบใช่ให้ 1 คะแนน ไม่ใช่ให้ 0 คะแนน แต่ถ้าเป็นข้อความลบทางลบตอบใช่ให้ 0 คะแนน ไม่ใช่ให้ 1 คะแนน

2.2 ประเภทสถานการณ์ เป็นการสร้างเหตุการณ์จำลอง อาจจะเป็นด้านภาษา หรือเป็นภาพก็ได้ แล้วให้ตอบสมมติตัวเองเป็นตัวละครตัวหนึ่งในสถานการณ์นั้น ถ้าพบกับเหตุการณ์อย่างที่กำหนดให้จะทำตัวอย่างไร ผู้ที่ตอบจะระลึกถึงเหตุการณ์เท่าที่เคยเกิดขึ้นกับตนหรือเรียกว่าประสบการณ์ที่เคยได้รับ หรือความรู้สึกที่ส่งสมมาเพื่อใช้แก้ปัญหาที่ประสบขึ้น ข้อสอบลักษณะนี้มีอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นคำถามและส่วนที่เป็นคำตอบ ดังตัวอย่าง

2.2.1 ครูในโรงเรียนของท่านตัดสินใจว่าปิดภาคเรียนนี้จะไปทัศนศึกษาที่ใด จึงจะเหมาะสม ท่านมีความประสงค์จะไปเชียงใหม่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

- 1) เสนอความเห็นของท่านและยอมปฏิบัติตามมติของที่ประชุม
- 2) เสนอให้ครูไปทัศนศึกษาที่เชียงใหม่ เพราะมีสถานที่น่าเที่ยวหลายแห่ง
- 3) ท่านพร้อมจะไปพร้อมกับคณะครูแห่งใดก็ตามแล้วแต่ความคิดของครูทั้งหลาย

2.2.2 ครูชายคนหนึ่ง ในโรงเรียนของท่านไว้ผมยาวตามสมัยนิยม ท่านไม่พอใจ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

- 1) พยายามทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่ดี วางเฉยไว้ก่อน
- 2) ให้ครูคนนั้นแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของเขา และแก้ไขตัวเอง
- 3) ชี้แจงความเหมาะสมของครู ออกระเบียบของโรงเรียนให้รัดกุม

การให้คะแนน กำหนดให้ตัวเลือกที่แสดงถึงลักษณะความเป็นภาวะผู้นำมากให้ 2 คะแนน มีลักษณะความเป็นภาวะผู้นำรองมาให้ 1 คะแนน และไม่มีลักษณะความเป็นภาวะผู้นำ 0 คะแนน

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (leadership instrument)

Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 214-220) ได้ปรับปรุงเครื่องมือที่เรียกว่า “แบบทดสอบแบบภาวะผู้นำและการปรับตัวของภาวะผู้นำ

หรือ LASI)” ของศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต สหรัฐฯ เพื่อนำไปใช้ในการวัดแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามทฤษฎีผู้ตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถิต

1. เครื่องมือ (the inventory)

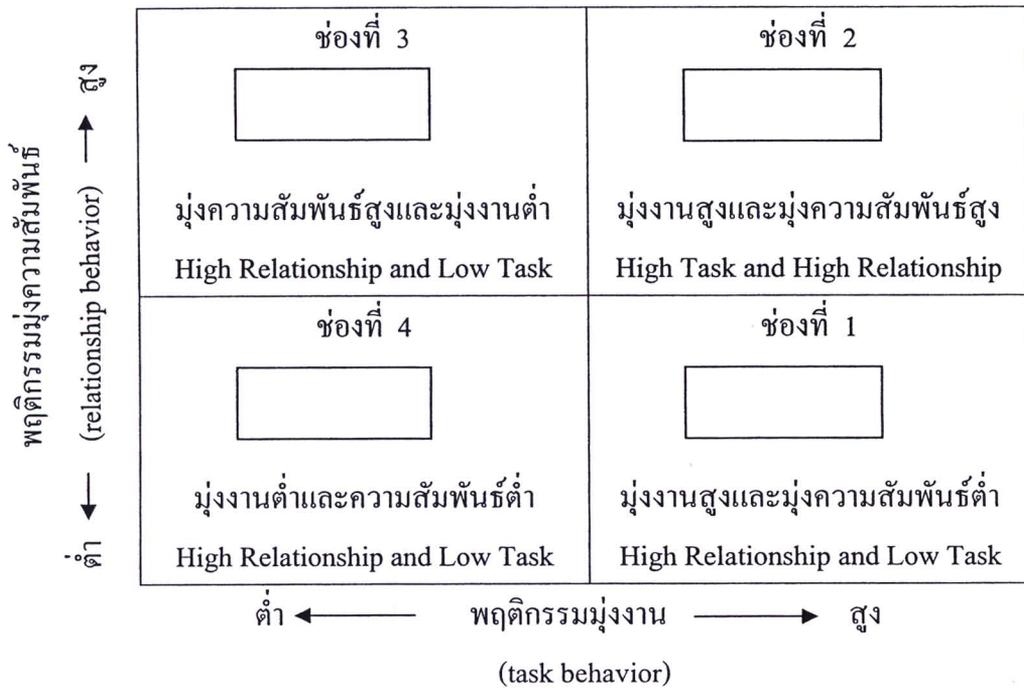
สมมติสถานการณ์ 12 สถานการณ์ในแบบทดสอบ อ่านอย่างตั้งใจเพื่อทำความเข้าใจแต่ละสถานการณ์ ก่อนตัดสินใจเลือกตัวเลือกใดที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น โดยทำเครื่องหมายวงกลมล้อมรอบ แบบทดสอบที่ตอบเสร็จนี้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมที่แสดงออกในฐานะภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถช่วยบ่งชี้การรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำ

2. แบบภาวะผู้นำ (style)

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกบ่อย ๆ และคงเส้นคงวา ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะถูกรับรู้โดยผู้อื่น พฤติกรรมเหล่านี้ถูกพัฒนาขึ้นในตัวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนาน จนผู้อื่นมองเห็นพฤติกรรมนั้นและยอมรับว่าเป็นภาวะผู้นำจากแบบและบุคลิกที่แสดงออก โดยแบบภาวะผู้นำจะมีลักษณะเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงาน หรือพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ หรืออาจมีพฤติกรรมทั้งสองอย่างอยู่ด้วยกันก็ได้

3. วิธีการหาแบบภาวะผู้นำ (determining leadership style)

ให้นำคำตอบจากแบบทดสอบ LASI ทำจนครบ 12 ข้อจากนั้นในแถวแนวตั้งย่อยที่เรียกว่า sub-column ตั้งแต่ (1)-(4) โดยในแต่ละ sub-column ให้นำจำนวนข้อที่วงกลมไว้ ได้เท่าไรเขียนไว้ข้างล่างของแต่ละแถวตั้งนั้น ๆ ต่อไปจึงเราตัวเลขที่ได้นี้ไปเขียนบรรจุไว้ในกรอบสี่เหลี่ยมดังตาราง 1 ให้ตรงแต่ละช่อง (quadrant) แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนั้นจะปรากฏอยู่ในแต่ละช่อง (quadrant) ตั้งแต่ (1) ถึง (4) ซึ่งแต่ละช่องจะแสดงพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน



ภาพ 1 พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำ

ที่มา. จาก *Management of Organizational Behavior* (6th ed, p. 128), by P. Hersey and K. H. Blanchard, 1993, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ตรวจสอบแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากคะแนนบรรจุลงในช่องทั้งสี่ช่อง โดยคะแนนสูงสุดจะบ่งชี้พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำหลักที่แสดงบ่อยที่สุด ช่องที่คะแนนรองลงไปจะเป็นพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำเสริมที่อาจแสดงออกในบางโอกาสลดหลั่นลงไปตามลำดับ

ความฉลาดทางอารมณ์

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

เราใช้อารมณ์หรือที่รู้จักกันโดยทั่ว ๆ ไปว่า EQ มาจากภาษาอังกฤษ คำว่า “Emotional Quotient” ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนมากได้ใช้คำภาษาอังกฤษอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกันกับ EQ เช่น Interpersonal intelligence, Multiple intelligence, Social intelligence,

Emotional literacy, Emotional ability, Emotional competence, Practical intelligence, Emotional literacy, Emotional maturity, Emotional learning (อนันตชัย ศรีโคตร, 2549, หน้า 88)

Bar-On (1997, p. 25) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นชุดของความสามารถส่วนตัว ด้านอารมณ์ และด้านสังคมของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเขา ในการต่อกรกับข้อเรียกร้องและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทั้งหลายได้เป็นอย่างดี

Gloeman (1998, p. 317) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นการใช้อารมณ์อย่างฉลาด โดยตั้งใจให้อารมณ์ของเรา ทำงานให้เรา โดยใช้อารมณ์นำพฤติกรรมและความคิดของเราให้เป็นไปในทางที่ส่งเสริมผลลัพธ์ของเรา

วิลาศลักษณ์ ชีววัลลี (2542, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่เข้าใจ จัดการและใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 34) ได้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นการเรียนรู้จักอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ตระหนัก มีสติรู้เท่าเท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตนเอง สามารถบริหารจัดการภาวะทางอารมณ์ที่สร้างประโยชน์แก่ทุกอย่าง สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง นำเอาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองมาติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นในรูปแบบของการสื่อสาร ความเข้าอกเข้าใจคน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา รักษาความสมดุลของเหตุผลทางอารมณ์ บริหารจัดการความสัมพันธ์งานในหน้าที่ของตนเองกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ทศพร ประเสริฐสุข (2543, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด อารมณ์ของตนเอง ผู้อื่นสามารถควบคุมอารมณ์ และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอย การตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรคอันมีค่าของตนเองได้ สามารถชี้นำความคิด และการกระทำของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในฐานะภาวะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุข

นิตยา ชกภักดี (2542, หน้า 109) ได้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือ การรู้จักแยกแยะและความควบคุมความรู้สึก ควบคุมการแสดงออกของอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ รู้และเข้าใจตนเอง สามารถแสดงอารมณ์ออกมาอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนั้นยังเข้าใจถึงอารมณ์และความรู้สึกของคนอื่น รู้จักกาลเทศะ

Goleman (1998, p. 317) กล่าวว่า เซาว์อารมณ์เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถสร้างแรงจูงใจและบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

เทอดศักดิ์ เศษคง (2542, หน้า 154) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอดทน รอคอย เพื่อไปสู่เป้าหมาย มีสติรู้ในตนเอง มีความเข้าใจจิตใจผู้อื่นและสามารถที่จะกำจัดความขัดแย้งในอารมณ์ของตนเองได้

นางพาง ลิมสุวรรณ (อ้างถึงใน สุทธาทิพย์ รุทธิฤทธิ์, 2546, หน้า 20) ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถด้านต่าง ๆ ทางจิตใจ อารมณ์ และสังคมหลาย ๆ ด้าน ซึ่งที่จริงก็คือ วุฒิภาวะทางอารมณ์หรือทักษะชีวิต คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีคุณสมบัติต่าง ๆ ไปดังนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
2. มีการตัดสินใจที่ดี
3. ควบคุมตนเองได้
4. มีความอดกลั้น
5. ไม่หุนหันพลันแล่น
6. ทนความผิดหวังได้
7. เข้าใจถึงจิตใจผู้อื่น
8. เข้าใจสถานการณ์ทางสังคม
9. ไม่ย่อท้อหรือยอมแพ้ง่าย ๆ
10. สามารถสู้ปัญหาชีวิตได้
11. ไม่ปล่อยให้ความเครียดท่วมทับความคิดไปหมดจนทำอะไรไม่ถูก

กรมสุขภาพจิต (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับบุคคลผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

ผจงจิต อินทสุวรรณ, วิลาศลักษณ์ ชีววัลดี, อัจฉรา สุขารมณ์ และอรพินทร์ ชูชม (2545, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของคำว่า ปรีชาเชิงอารมณ์ ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะใช้ปัญญาในการรักษาและพัฒนาสภาพจิตที่ดีงามหลังจากรับรู้สิ่งใดแล้ว และแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เกื้อกูล และสร้างสรรค์ แบ่งเป็น

1. การใช้ปัญญา (การรู้-คิด-เข้าใจ) หมายถึง การคิดพิจารณาให้เข้าใจความจริง และคุณค่าที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์การคิดตามหลักพุทธธรรมหรือโยนิโสมนสิการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้ คิดถูกวิธี คิดอย่างมีลำดับขั้นตอน การคิดตามเหตุปัจจัย และการคิด เร้ากุศล

2. สภาพจิตที่ดีงาม หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นในจิตใจ โดยทำให้จิตมีสุขภาพดี สะอาด ประกอบด้วยปัญญาและมีความสุข

3. พฤติกรรมเกื้อกูลและสร้างสรรค์ หมายถึง การกระทำทางกาย ทางวาจาที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่น การเสียสละช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนสามารถควบคุมและจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ในระยะแรกนักจิตวิทยาส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับความสามารถทางด้าน เซาว์ปัญญา (cognitive) เช่น ความจำและการแก้ปัญหา แต่ก็มีนักจิตวิทยาหลายคน que เริ่มเห็นความสำคัญของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเซาว์ปัญญา (noncognitive aspect) เช่น Weksler (อ้างถึงใน ลักษณะ สรวิวัฒน์, 2545, หน้า 167) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า เซาว์ปัญญา ว่า “เป็นความสามารถหลาย ๆ ด้าน รวมกันของบุคคลในการกระทำอย่างมี จุดหมาย คิดอย่างมีเหตุผลและจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Weksler ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเซาว์ปัญญามีองค์ประกอบ

3 ด้าน ได้แก่ อารมณ์ บุคคล และสังคม แบบสอบเขาวัวปัญญาที่ไม่รวมองค์ประกอบ 3 ด้านนี้ จะเป็นแบบสอบที่ไม่สมบูรณ์ ยังมีนักจิตวิทยาอีกท่านหนึ่งคือ Thorndike ได้ให้ความสนใจด้านเขาวัวปัญญาด้านสังคม แต่น่าเสียดายที่แนวคิดดังกล่าวถูกละเลยไป ในช่วงปี ค.ศ. 1937 เป็นต้นมา จนถึงปี ค.ศ. 1983 เมื่อ Gardner (อ้างถึงใน ลักขณา สรวิวัฒน์, 2545, หน้า 167) เริ่มเสนอแนวคิดว่า ความสามารถภายในบุคคล (intrapersonal intelligence) และความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นมีความสำคัญที่ควรทดสอบหรือประเมินได้เช่นเดียวกันกับการทดสอบเขาวัวปัญญาหรือ IQ และการทดสอบชนิดอื่น ๆ ต่อมานักจิตวิทยาเริ่มตั้งข้อสังเกตและเกิดความสงสัยต่อความคิด ความเชื่อและความเข้าใจดังกล่าว เนื่องจากเกิดความไม่เชื่อขึ้นมาว่าความสำเร็จและความสุขในชีวิตของคนจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางเขาวัวปัญญาแต่เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม ข้อสงสัยและความไม่เชื่อนั้นได้ถูกละเลย เพราะในขณะนั้นยังไม่มีข้อมูลจากการศึกษาวิจัยที่ยืนยันและเพียงพอ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา ได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางในเรื่องบทบาทของ ความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเขาวัวปัญญา (noncognitive factors) ที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงานซึ่งเป็นพื้นฐานความรู้ที่มีอิทธิพลต่องานด้านความฉลาดทางอารมณ์ และ Goleman (อ้างถึงใน ลักขณา สรวิวัฒน์, 2545, หน้า 168) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ก็เขียนเป็นหนังสือเรื่อง “ความฉลาดทางอารมณ์” (emotional intelligence) และให้แนวคิดเกี่ยวกับ EQ ว่าเป็นความสามารถหลายด้าน ได้แก่ การเร่งเร้าตัวเองให้ไปสู่เป้าหมายมีความสามารถควบคุมความขัดแย้งของตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถจัดการกับอารมณ์ไม่สบายต่าง ๆ มีชีวิตอยู่ด้วยความหวัง ภายหลังจากมีหนังสือของ Goleman ออกสู่สาธารณชนแล้ว ปรากฏว่ามีผู้คนให้ความสนใจกับความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น ประกอบกับระยะหลังมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนั้น EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์จึงได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิตมนุษย์ และได้กลายเป็นเรื่องดังขึ้นมาแซงหน้าเรื่อง IQ ไปในระยะหลัง

Salovey and Mayer (อ้างถึงใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543, หน้า 291-293) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ว่าประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ได้แก่ การรับรู้อารมณ์ตนเอง ได้แก่ การรับรู้ตนเองตามความเป็นจริง
2. การบริหารจัดการอารมณ์ตนเองได้เหมาะสม
3. การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง โดยให้กำลังใจและกระตุ้นตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์
4. การตระหนักรู้อารมณ์ผู้อื่น รู้ถึงความต้องการของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
5. การสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้แก่ การมีทักษะในการจัดการอารมณ์ผู้อื่น มีทักษะทางสังคม และการแก้ไขข้อขัดแย้ง

กรมสุขภาพจิต (2543, หน้า 2-3) ซึ่งแบ่งปัจจัยของความฉลาดทางอารมณ์ที่สำคัญออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
 - 1.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ได้แก่ รู้จักอารมณ์และความต้องการของตนเอง สามารถควบคุมและความต้องการได้และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม
 - 1.2 ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น ได้แก่ ใส่ใจผู้อื่น มีความเข้าใจและยอมรับผู้อื่น รวมถึงแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม
 - 1.3 ความสามารถในการรับผิดชอบ ได้แก่ รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
2. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ได้แก่ การรู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้แก่ การรู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีความกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ตลอดจนแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภาคภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความภูมิใจในตนเอง ได้แก่ เห็นคุณค่าในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 ความพึงพอใจในชีวิต ได้แก่ รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 ความสงบทางใจ ได้แก่ การมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข การรู้จักผ่อนคลาย และมีความสงบทางจิตใจ

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) ได้ถูกกำหนดจากนักจิตวิทยาหลายท่าน ซึ่งหากมองโดยภาพรวมจะเป็นองค์ประกอบความสามารถด้านอารมณ์และสังคมภายในตนเองและต่อผู้อื่น ซึ่งสรุปตามแนวความคิดได้ดังนี้

Mayer and Salovey (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 60-62) ได้แสดงทัศนะว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องของการปรับตัวใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การรู้จักภาวะอารมณ์ของตน (appraisal and expression of emotion) คือ การประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม การที่บุคคลสามารถรับรู้ ระบุและจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นในตนได้ ซึ่งเป็นปัจจัยนำที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัวที่แสดงออกทางอารมณ์

2. การควบคุมอารมณ์ (regulation of emotion) คือ การกำกับดูแลและภาวะอารมณ์ทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งในแง่ของกายกรรม และมโนกรรม

3. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (utilization of emotion) คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากภาวะอารมณ์ของตนในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยในการปรับตัว

ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 Mayer and Salovey (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 60) ได้ปรับปรุงแนวคิดและการให้นิยามของเขาเพิ่มขึ้นและเสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยทักษะในการปรับตน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกของภาวะอารมณ์ ได้อย่างเหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการระบุตัวตน และผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไร

2. ความสามารถของอารมณ์ในการกระตุ้นความคิด หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และใช้อารมณ์ของตนรับรู้ที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิด และมีความรู้สึกอย่างไร

3. การเข้าใจ วิเคราะห์และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของตนเอง โดยอาจจะมีระดับความเข้มข้นมากขึ้น เข้าใจว่าคนจะมีปฏิกิริยาต่อภาวะอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างไร เข้าใจว่าอารมณ์ที่ซับซ้อนของคนเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งอารมณ์ที่มีความซับซ้อนจะเกิดจากการรวมกันของอารมณ์ที่ซับซ้อนน้อยกว่าหลายอารมณ์ นอกจากนี้ยังเข้าใจลูกโซ่ของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไรจากภาวะอารมณ์ ไปยังภาวะอารมณ์อื่น

4. การคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความเจริญงอกงามด้านชาวปัญญาและอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึกถึงภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ความรู้สึกนั้นประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงของอารมณ์บางอย่างเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น แต่หากมีการกำหนดและควบคุมให้ดีแล้วอารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์มากขึ้นในระยะยาวอีกด้วย

Goleman (อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, 2546, หน้า 138-140) คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จัดเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งภายในมีจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความคิด จิตใจ อดทนต่อความล้มเหลวผิดหวัง ขจัดข้อขัดแย้ง ยอมรับจุดดี จุดด้อยและความเป็นจริงได้ดังนี้

1. สามารถสร้างความสมดุลให้กับชีวิตได้ไม่มีความทะเยอทะยานมากเกินไปแต่เหมาะสมกับความสามารถ ศักยภาพที่เป็นจริง และมีความเป็นไปได้ มีความสอดคล้องระหว่างตัวตนที่เป็นจริง และตัวตนที่อยากเป็น

2. มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) รู้จักรักตนเอง รู้จักตนเอง ยอมรับตนเอง ไม่ไหวหวั่นต่อการวิพากษ์วิจารณ์

3. มีความสามารถในการจัดการกับตนเอง มีศิลปะในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง มีการแบ่งเวลาทำงาน การพักผ่อน การพบปะเพื่อนฝูงและการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ชีวิตของตนเองมีความหมาย มีคุณค่า และใช้ชีวิตอย่างรู้คุณค่า เพื่อสร้างความสุข ความสำเร็จต่อตนเองและสังคม

4. มีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวก (positive thinking) มองโลกในแง่ดียอมรับสภาพความเป็นจริง เปลี่ยนปัญหาเป็นความสำเร็จ มองวิกฤตเป็น โอกาสทุกอย่างที่เกิดขึ้นมองเห็นประโยชน์หรือข้อดีจนได้ จะทำให้จิตใจไม่เศร้าหมอง

5. มีความสามารถในการเอาชนะความกลัว และกล้าเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย เช่น ความกลัวในการสอบ กลัวการสมัครงาน กลัวการสอบสัมภาษณ์ กลัวการเดินทาง กลัวจนไม่สามารถสงบจิตสงบใจได้ จึงต้องอาศัยสติกำกับจิตและทำจิตใจให้สงบ ระวังความว้าวุ่นใจ และกล้าเผชิญสิ่งที่ท้าทายได้

6. ไม่เป็นคนเก็บกดและมีความรู้สึกผิด (guilty) กับเรื่องหนึ่งเรื่องใดตลอดชีวิต และแสดงออกด้วยการก้าวร้าว รุนแรงต่อบุคคลรอบข้าง เพราะอดีตที่หลอนตนเองจนก้าวไปข้างหน้าไม่ได้

7. พอใจในตนเอง (self-satisfied) จงพอใจสิ่งที่ตนเองมี มองหาข้อดี ศักยภาพของตนเอง ทำให้รู้สึกดีกับตนเอง เช่น ไม่สวยแต่นิสัยน่ารัก เรียนไม่เก่งแต่ขยัน การบ้านการเรือนดี

8. ทำให้ตนเองเป็นที่ยอมรับ ค้นพบข้อดีของตนเองก็กล้าที่จะเป็นตัวของตัวเอง ด้วยการสร้างความประทับใจ มีน้ำใจ ก็ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

9. รู้จักอดทน รอคอย และยืดหยุ่น การที่จะประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องการเรียน การงาน และชีวิตจำต้องอาศัยความอดทน เพียรพยายามและต้องใช้เวลา ฟังเข้าใจ และปฏิบัติตนอย่างต่อเนื่อง หรือทำให้ดีที่สุดในทุกสิ่งที่ทำหากยังทำไม่สำเร็จก็ต้องพบปัญหาอุปสรรคบ้างเป็นธรรมดา สามารถปรับใจ ปรับความคิด ได้ก็จะไม่เป็นทุกข์ ดังคำที่ว่า “ทันทีที่คุณเปลี่ยนความคิด ชีวิตคุณก็จะเปลี่ยนไป”

Bar-On (1997, p. 34) ได้เสนอลักษณะเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์โดยแบ่งเป็น 5 ด้านคือ

1. ความสามารถภายในตน (intrapersonal skill) คือ การเข้าใจภาวะอารมณ์ของตนเอง แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน มีความเคารพตนเอง การตระหนักรู้ตนเอง มีความเป็นอิสระ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skill) คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และสังคม

3. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability scales) คือ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้า มีความยืดหยุ่นในการคิดและความรู้สึกของตน ได้รับความได้ถูกต้องตามความเป็นจริง

4. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด (stress management scales) คือ การจัดการกับความเครียด ควบคุมอารมณ์และการแสดงออกอย่างเหมาะสม

5. สภาวะทางอารมณ์โดยทั่วไป (general mood) คือ การมองโลกในแง่ดี การแสดงออก และมีความรู้สึกที่เป็นสุข

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางด้านความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำได้หลายทาง ซึ่ง Goleman เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์แต่ละด้านนั้นมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. เป็นเอกเทศ แต่ละด้านก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน
2. เกื้อกูลกัน มีอิทธิพลต่อกัน เช่น หากขาดทักษะทางสังคมจะส่งผลให้นำทีมได้ไม่ดี
3. เป็นลำดับขั้น หากไม่รู้จักตนเองก็จะควบคุมและเข้าใจผู้อื่นได้ยาก
4. สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอ นอกจากมีความฉลาดทางอารมณ์ด้านต่าง ๆ แล้ว จะต้อง มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การต้องเกื้อหนุนด้วย
5. เป็นแบบฉบับ ได้ทุกมิติ ทุกองค์ประกอบประยุกต์ใช้ได้กับงานแตกต่างกันไป

Bar-On (1997, pp. 35-37) ได้แปลงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ออกเป็น 5 ด้าน 16 คุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะภายในบุคคล (intrapersonal skills) ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่

1. การนับถือตนเอง
2. การตระหนักรู้ตนเองทางอารมณ์
3. การกล้าแสดงออก
4. ความเป็นอิสระ
5. การบรรลุสัจการแห่งตน

ด้านที่ 2 ทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ความเข้าใจผู้อื่น
2. ความรับผิดชอบทางสังคม
3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ด้านที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว (adaptability scales) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่

1. การเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ และตีความได้ถูกต้องตามความเป็นจริง
2. ยืดหยุ่น
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา

ด้านที่ 4 การจัดการกับความเครียด (stress-management scales) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่

1. การอดทน อดกลั้นต่อความเครียดที่เกิดขึ้น และหาแนวทางที่จะจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้น

2. การจัดการกับความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจตนเอง
3. การควบคุมอารมณ์ของตนเอง

ด้านที่ 5 สภาวะอารมณ์ทั่วไป (genetal moods) ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ ได้แก่

1. การมองโลกในแง่ดี
2. ความสุข

Cooper and Sawaf (1997, p. 13) ได้เสนอโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ว่าประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 หลักด้วยกัน ซึ่งในแต่ละหลักจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย นำไปสู่การวัดการประเมินที่เรียกว่า Mapping your emotional intelligence--EQ map ดังนี้

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ (emotional literacy) หมายถึง รู้จักอารมณ์ของตนเอง รู้และเท่าทันว่าอารมณ์ของตนผันแปรไปเช่นไร ประกอบด้วย
 - 1.1 ความซื่อสัตย์ทางอารมณ์
 - 1.2 การสร้างพลังอารมณ์
 - 1.3 การรับผลย้อนกลับทางอารมณ์
 - 1.4 ความสามารถหยั่งรู้ตามความเป็นจริง
2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (emotional fitness) หมายถึง ปรับวางอารมณ์ของตนได้อย่างยืดหยุ่น รู้กาลเทศะแม้เผชิญความลำบากใจ ประกอบด้วย
 - 2.1 การสร้างความเชื่อถือได้ให้เกิดแก่ตน
 - 2.2 การมีความเชื่อ ศรัทธา และมีความยืดหยุ่น
 - 2.3 การสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่พอใจที่จะอยู่กับที่
 - 2.4 การกลับคืนสู่สภาพปกติ และเดินหน้า
3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (emotional depth) หมายถึง ระดับความลึกซึ้งของอารมณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ประกอบด้วย
 - 3.1 ความผูกพันในงาน รับผิดชอบและมีสติ
 - 3.2 การมีเป้าหมายและศักยภาพที่โดดเด่น
 - 3.3 ความซื่อตรง ทำงานอย่างซื่อสัตย์และยึดหลักจริยธรรม รักษามาตรฐานส่วนบุคคล รักษาคำพูด ยอมรับข้อผิดพลาดที่ตนกระทำอย่างเปิดเผย
4. ความผันแปรทางอารมณ์ (emotional alchemy) หมายถึง ความสามารถในการใช้อารมณ์เพื่อความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย
 - 4.1 การแสดงออกด้านการหยั่งรู้
 - 4.2 การคิดใคร่ครวญได้
 - 4.3 การเล็งเห็นโอกาส

4.4 การสร้างอนาคต

Weisinger (1998, pp. 19-21) ได้เสนอองค์ประกอบของความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การใช้ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ภายในตน คือ การพัฒนา และใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย

1. การพัฒนาการรู้จักตนเองให้สูงขึ้น คือ ความสามารถในการสังเกตตนเองจากการกระทำและสามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของตนเองเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง
2. การจัดการอารมณ์ การเข้าใจอารมณ์เหล่านั้น และใช้ความเข้าใจนั้นจัดการกับสถานการณ์อย่างได้ผลดี
3. การกระตุ้นตนเอง ความสามารถในการกระตุ้นตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ สามารถจัดการกับความท้อถอยที่เกิดขึ้น โดยอาจใช้แรงบันดาลใจในการกระตุ้นตนเองจากเพื่อครอบครัว หรือสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

ส่วนที่ 2 การใช้ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่นประกอบด้วย

1. การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดี คือ การเปิดเผยตนเอง การยื่นหยัดการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์และการสื่อสารแบบเป็นทีม
2. การพัฒนาความชำนาญระหว่างบุคคล การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น คือ สามารถติดต่อกับผู้อื่นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีความหมายและเหมาะสม
3. การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตนเองได้ โดยสามารถเข้าใจตนเองอย่างชัดเจน รู้ว่าจะทำให้คนที่ไม่มีความสามารถควบคุมตนเองให้สงบได้อย่างไร

Cooper and Sawaf (1997, p. 36) ได้เสนอรูปแบบของความฉลาดทางอารมณ์เป็น 4 ด้าน ที่สำคัญเรียงตามลำดับ แต่ละด้านมี 4 ด้าน ที่สำคัญเรียงตามลำดับ แต่ละด้านมี 4 องค์ประกอบ รวมเป็น 16 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ (emotional honesty)
 - 1.1 การซื่อสัตย์ทางอารมณ์ (emotional honesty) รู้จักอารมณ์ของตนเอง มีสติรับรู้ และไหวพริบทันอารมณ์ของตนที่ผันแปรไป
 - 1.2 การมีพลังอำนาจทางอารมณ์ (emotional energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การรับทราบผลทางอารมณ์ (emotional feedback) มีความรับผิดชอบ

1.4 การหยั่งรู้และเชื่อมโยงทางอารมณ์ (emotional connection & intuition)

มีความคิดสร้างสรรค์

2. ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ (emotional fitness)

2.1 การมีอยู่ที่แท้จริง (authentic presence) เชื่อในความสามารถของตน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 56) ได้กล่าวว่า ลักษณะของ EQ มีลักษณะดังนี้

1. เป็นผลรวมจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมในแต่ละวัฒนธรรม

2. เกี่ยวข้องอย่างมากกับวุฒิภาวะอารมณ์ที่เจริญสมวัย (maturity) เช่น สามารถ

อดทนรอได้ไม่ใจร้อน โกรธง่าย รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นต้น EQ ของแต่ละช่วงวัยก็แตกต่างกันไป แต่เติบโตขึ้น EQ ก็น่าจะสูงขึ้น

3. เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบฉบับก็เป็นปกติวิสัยของบุคคลนั้น ซึ่งต้องใช้เวลาและความจริงใจจึงในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนา การเรียนรู้ของ EQ ก็มักจะเกิดกับชีวิตในช่วงหลังการศึกษาเล่าเรียนเป็นส่วนมาก เป็นเรื่องของโลกความเป็นจริง

4. เรียนรู้ได้ ผักผ่อนได้ พัฒนาได้ เป็นการฝึกสมองทั้งสองด้าน โดยเฉพาะในซีกของ limbic system แต่ต้องใช้ความอดทนเอาจริงจับและเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับประสบการณ์ของบุคคล

5. ประเมินได้โดยนัยของความเหมาะสมมากกว่าจะเป็นเรื่องของความ ถูก-ผิด หรือ ขาว-ดำ ดี-ชั่ว หรือประเมินเป็นแต้มคะแนนระดับ EQ ของบุคคลประเมินแต่ครั้ง อาจจะมีค่าแปรผันได้ ประเมิน EQ ควรใช้เครื่องมือวัดหลาย ๆ รูปแบบประกอบกัน

6. มีหลายองค์ประกอบร่วม EQ เป็นผลมาจากการเลี้ยงดู ภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม การเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปรากฏให้เห็นจากบุคลิกภาพที่มีต่อ พัฒนาการทางสังคม อารมณ์ สติปัญญา ของบุคคลแต่ละคนและเป็นผลจากการเรียนรู้ภายในตนและนอกตน

7. ความสัมพันธ์ของ EQ และ IQ ไม่แน่นอน

ลักษณะของคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์

คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จัดเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งภายในจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความคิด จิตใจ อดทน ต่อความล้มเหลว ผิดหวัง ขจัดข้อขัดแย้ง ยอมรับจุดดี จุดด้อย และความเป็นจริงได้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 140) กล่าวว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดี คือ

1. รู้จักตนเอง รู้เท่าทันภาวะอารมณ์ของตน รู้จุดเด่นด้อยของตนเอง
2. ควบคุมอารมณ์ความรู้สึก การแสดงออกของตนเองให้ถูกกับกาลเทศะ ปรับตัวเอง ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
3. สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ท้อถอยง่าย
4. แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตระหนักรู้ในความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น ได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ได้
5. มีทักษะทางสังคมที่ดี ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการในขั้นแรก ๆ ที่ทำให้ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีมารยาท มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบ สร้างความร่วมมือร่วมใจจากคนหลาย ๆ ฝ่ายได้

ลักขณา สริวัฒน์ (2545, หน้า 204) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ที่มีระดับความฉลาดทางอารมณ์สูง ควรมีลักษณะนิสัยดังต่อไปนี้

1. รับรู้อารมณ์ของตนเองมากกว่าจะกล่าวโทษผู้อื่นหรือสถานการณ์
2. สามารถแยกแยะระหว่างความคิดและความรู้สึกได้
3. มีความรับผิดชอบต่อความรู้สึกของตนเอง ไม่โทษผู้อื่นหรือสิ่งอื่น
4. รู้จักใช้ความรู้สึกของผู้อื่น
5. นับถือในความรู้สึกของผู้อื่น
6. เมื่อถูกกระตุ้นให้โกรธ จะสามารถควบคุมจิตใจไม่ให้โกรธได้ และสามารถแปรความโกรธให้เป็นพลังในทางสร้างสรรค์ได้
7. เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และยอมรับในความรู้สึกของผู้อื่น
8. รู้จักฝึกหาคคุณค่าในทางบวกจากอารมณ์ในทางลบ

9. ไม่ชอบแนะนำ สิ่ง ควบคุม วิพากษ์วิจารณ์ ตัดสินหรือสั่งสอนผู้อื่น เนื่องจาก
เข้าใจดีว่าผู้อื่นจะรู้สึกไม่พอใจอย่างไรหากได้รับการกระทำดังกล่าว

10. หลีกเลี่ยงการปะทะอารมณ์กับคนที่ไม่ยอมรับ หรือไม่เคารพความรู้สึกของ
ผู้อื่น

อารี พันธุ์ณี (2546, หน้า 138-140) กล่าวว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดี คือ

1. สามารถสร้างความสมดุลให้กับชีวิตได้ ไม่มีความทะเยอทะยานมากเกินไปแต่
เหมาะสมกับความสามารถ ศักยภาพที่เป็นจริง และมีความเป็นไปได้อ มีความสอดคล้อง
ระหว่างตัวตนที่เป็นจริง และตัวตนที่อยากเป็นนำไปสู่การมีสุขภาพจิตที่ดี

2. มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง รู้จักรักตนเอง รู้จักยอมรับตนเอง ไม่หวั่นไหว
ต่อการวิพากษ์วิจารณ์

3. มีความสามารถในการจัดการกับตนเอง มีศิลปะในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง
มีการแบ่งเวลาการทำงาน การพักผ่อน การพบปะเพื่อนฝูง และการทำกิจกรรมต่าง ๆ
เพื่อทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมาย มีคุณค่า และใช้ชีวิตอย่างรู้คุณค่า เพื่อสร้างความสุข
ความสำเร็จต่อตนเองและสังคม

4. มีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี ยอมรับสภาพความเป็นจริง เปลี่ยน
ปัญหาเป็นความสำเร็จ มองวิกฤตเป็นโอกาส ทุกอย่างที่เกิดขึ้นมองให้เห็นประ โยชน์หรือ
ข้อดีจนได้ จะทำให้จิตใจไม่เศร้าหมองแต่สามารถสร้างกำลังใจและความสุขให้เกิดขึ้นได้

5. มีความสามารถในการเอาชนะความกลัว และกล้าเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายได้

6. ไม่เป็นคนเก็บกดและมีความรู้สึกผิดกับเรื่องหนึ่งเรื่องใดตลอดชีวิต และ
แสดงออกด้วยการก้าวร้าวรุนแรงต่อบุคคลรอบข้าง

7. พอใจในตนเอง จงพอใจในสิ่งที่ตนเองมี มองหาข้อดี ศักยภาพของตนเอง ทำให้
รู้สึกดีกับตนเอง

8. ทำให้ตนเองเป็นที่ยอมรับ ค้นพบข้อดีของตนเองก็กล้าที่จะเป็นตัวของตัวเอง
ด้วยการสร้างความประทับใจ มีน้ำใจ ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

9. รู้จักอดทน รอคอย และยืดหยุ่น การที่จะประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องการเรียน
การทำงาน และชีวิตจำเป็นต้องอาศัยความอดทน เพียรพยายามและต้องใช้เวลา หรือทำดีที่สุด
ในสิ่งที่ทำ

Hein (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 143-144) ได้ให้รายการลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ ดังนี้

1. ลักษณะผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง คือ

- 1.1 แสดงความรู้สึกของตนเองออกมาได้ชัดเจน ตรงไปตรงมา
- 1.2 ไม่ถูกรอบงำโดยความรู้สึกในทางลบต่าง ๆ
- 1.3 สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี
- 1.4 ชีวิตผ산จากเหตุผล ความเห็นจริง ตรรกะ ความรู้สึก และสามัญสำนึก

อย่างได้คุณ

- 1.5 พึ่งพาตนเองได้ ความเป็นอิสระด้านการใช้เหตุผลทางจริยธรรม
- 1.6 สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดภายในตนได้
- 1.7 สามารถนำภาวะอารมณ์ของตนกลับคืนสู่ภาวะปกติได้
- 1.8 มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหา
- 1.9 สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น
- 1.10 ไม่ถูกรอบงำโดยความกลัวหรือความวิตกกังวล
- 1.11 สามารถระบุน้ำความรู้สึก หรือภาวะอารมณ์ทางลบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง

ในขณะนั้นได้

- 1.12 รู้สึกเป็นธรรมชาติเมื่อพูดเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ
- 1.13 ชีวิตไม่ถูกรอบงำโดยอำนาจ ความร่ำรวย เกียรติศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ชื่อเสียง

หรือการได้รับการยอมรับ

- 1.14 กล้าเผยความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา ไม่พยายามสอดแทรกความคิด

ไว้ในความรู้สึกของตนเอง

- 1.15 มองหาแง่มุมที่ดีจากภาวะอารมณ์ในทางลบ หรือในสถานการณ์อันเลวร้าย
- 1.16 แยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้

2. ลักษณะผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ คือ

- 2.1 ไม่รับผิดชอบต่อความรู้สึกของตนแต่วิพากษ์ตำหนิผู้อื่น
- 2.2 บอกไม่ได้ว่าทำไมตนถึงคิดรู้สึกเช่นนั้น
- 2.3 กล่าวหาโจมตี ตำหนิ ตัดสิน ทำลายขวัญกำลังใจผู้อื่น

- 2.4 มุ่งวิเคราะห์ผู้อื่นมากกว่าแสดงความเข้าใจ
- 2.5 บุ่มบ่ามทักทักมักคิดแทนเรา เช่น ผมคิด (เชื่อว่าเขา) ว่าคุณ
- 2.6 แสดงความไม่เชื่อตรงเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตน
- 2.7 พุดสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง
- 2.8 ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ บางทีก็แสดงปฏิกริยากับสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ

อย่างเกินเหตุ

- 2.9 ขาดสติสัมปชัญญะ สิ่งที่ทำกับสิ่งที่ทำไม่ตรงกัน
- 2.10 ผูกใจเจ็บ อาฆาตแค้น ให้อภัยคนไม่ได้
- 2.11 ชอบทำให้คนอื่นรู้สึกว่าเขาผิด
- 2.12 ยัดเยียดความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ใ้คู่ฟังหรือคนอื่น
- 2.13 เผยความรู้สึกที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับตัวเองไม่ได้
- 2.14 ไม่ใส่ใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
- 2.15 พุดออกมาโดยไม่คิดถึงหัวอกผู้อื่น
- 2.16 ยึดมั่นในความคิดความเชื่อของตนเอง ไม่เปิดใจกว้าง
- 2.17 เป็นผู้ฟังที่ไม่ดี พุดขัดจังหวะ บั่นทอนขวัญและกำลังใจคู่สนทนา เน้นข้อเท็จจริงมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก
- 2.18 ใช้ภูมิปัญญาของตนวิพากษ์วิจารณ์ตำหนิผู้อื่น สร้างภาพว่าตนฉลาดเหนือกว่าผู้อื่น ไม่รู้ไม่สนว่าคนอื่นจะมองตนเองอย่างไร

ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

ในทำนองเดียวกัน วีระวัฒน์ ปันตินามัย (2542, หน้า 34-37) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความฉลาดทางอารมณ์ถือเป็นการเรียนรู้จักอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นผู้ที่สามารถใช้ความคิดอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ตนเอง และของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้อย่างดี และกล่าวถึงการประยุกต์แบบบูรณาการสามารถใช้ความฉลาดทางอารมณ์เข้าสู่ชีวิตประจำวันและงานในหน้าที่จะมีประโยชน์ดังนี้

1. พัฒนาการด้านอารมณ์บุคลิกภาพของเด็ก ความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทในการกำหนดบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ สร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย สร้างความสามารถในการปรับตัวการแก้ปัญหาความเครียดและแรงกดดันในชีวิต

2. การสื่อสารและการแสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น จะทำให้มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี

3. การปฏิบัติงาน ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนเกื้อหนุนการยอมรับความคิดริเริ่ม ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีความสามัคคีในหมู่คณะ

4. การให้บริการ ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนทำให้ยอมรับฟังความต้องการของผู้อื่นสามารถเข้าใจความต้องการและตอบสนองได้ดี

5. การบริหารจัดการช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นภาวะผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จักใช้ความสามารถและครองงาน เปิดโอกาสให้ภาวะผู้นำได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การเข้าใจชีวิตของตนเองและผู้อื่น ทำให้มีความเข้าใจตนเองก่อนทำความเข้าใจผู้อื่น ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542, หน้า 12) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านตนเอง ผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์สูงทำให้เป็นผู้ที่เรียนหนังสือได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการเรียนที่ดี รักการศึกษาค้นคว้า สามารถปรับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม เมื่อเป็นผู้ใหญ่ก็จะเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในชีวิต รู้จักปรับตัวเองอยู่เสมอ รู้ว่าตนเองต้องการอะไร เปรียบเทียบศักยภาพของตนเองและสามารถเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพอ่อนน้อม เน้นการร่วมมือในการทำงาน สามารถแก้ไขความขัดแย้งหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

2. ด้านครอบครัว เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ มีความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจผู้อื่น แก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้ชีวิตครอบครัวมีความสุข

3. ด้านสังคมสิ่งแวดล้อม ผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์จะเป็นผู้ที่มีความสามารถลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ทำให้การเอาเปรียบการเห็นแก่ตัวในสังคมลดน้อยลง สร้างความรักใคร่ปรองดอง คิดถึงใจเขาใจเรา ทำให้สังคมสงบสุข

กล่าวได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีประโยชน์และความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตทั้งในด้านของตนเอง คือ มีการเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกได้ รวมทั้งด้านการทำงาน คือ สามารถสร้างกำลังใจให้กับตัวเองในยามล้มเหลวหรือที่มีปัญหาได้ และการมีทักษะอารมณ์ที่ดีในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

การวัดความฉลาดทางอารมณ์

การวัดความฉลาดทางอารมณ์ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มตามแนวทฤษฎีแต่ละกลุ่ม โดยเสนอลักษณะการวัดความฉลาดทางอารมณ์ตามกลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Salovey (1995, p. 77) อธิบายว่าการวัดความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวการวัดความสามารถของกลุ่ม Salovey ได้สำรวจความฉลาดทางอารมณ์โดยใช้มาตราวัดอารมณ์ (Trait Meta-Mood Scale--TMMS) มาตรานี้เป็นการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลในความสามารถที่สะท้อนอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ มีดัชนีบ่งชี้รับความเอาใจใส่ที่บุคคลมีต่ออารมณ์ความรู้สึก ความชัดเจนของประสบการณ์ความรู้สึกและความเชื่อการยุติสภาวะอารมณ์ที่ไม่ดีหรือคงอารมณ์ที่ดี ซึ่งดัชนีบ่งชี้จากมาตรานี้ Salovey เชื่อว่ามาตราวัดอารมณ์เป็นการนิยามเชิงปฏิบัติการของความฉลาดทางอารมณ์นั้นคือความเอาใจใส่ ความชัดเจน มาตราวัดอารมณ์เป็นมาตราให้ผู้ตอบรายงานตนเองเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับจาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดย Mayer (อ้างถึงใน เทอดศักดิ์ เศษคง, 2542, หน้า 12) เชื่อว่าแบบทดสอบที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิด โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ล่าสุดนี้ เป็นการวัดเขาว์อารมณ์ที่แท้จริง ประกอบด้วยงานด้านความสามารถที่ให้ผู้ตอบทำทั้งหมด 12 งานจากแบบทดสอบ 4 ประเภท ดังนี้

1. แบบทดสอบการระบุนอารมณ์ เป็นการวัดการรับรู้ทางอารมณ์ ประกอบไปด้วยให้ผู้ตอบระบุนอารมณ์คนที่ปรากฏในภาพ การออกแบบ เสียงดนตรี และงานที่เสนอ สถานการณ์ทางอารมณ์เพื่อให้ผู้ตอบระบุว่าบุคคลในสถานการณ์นั้นมีความรู้สึกอย่างไร ตัวอย่างแบบทดสอบ

	ไม่ปรากฏอยู่แน่นอน					ปรากฏแน่นอน
โกรธ	1	2	3	4	5	
เศร้า	1	2	3	4	5	
สุข	1	2	3	4	5	
รังเกียจ	1	2	3	4	5	
กลัว	1	2	3	4	5	
ประหลาดใจ	1	2	3	4	5	

2. แบบทดสอบการใช้อารมณ์ เป็นการวัดการเข้าถึงอารมณ์ มีอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ การวัดผู้ตอบ สามารถสร้างความรู้สึกที่แตกต่างกันได้ดีแค่ไหน และการใช้ความรู้สึกเพื่อต่อกระบวนการคิด

ตัวอย่างแบบทดสอบ

จินตนาการถึงเหตุการณ์ที่ทำให้คุณรู้สึกกังวล จินตนาการถึงเหตุการณ์นี้ จนกระทั่งคุณรู้สึกกังวลจริง ๆ แล้วบรรยายความรู้สึกของคุณลงในมาตราวัด ดังต่อไปนี้

อบอุ่น	1	2	3	4	5	หนาวเย็น
มืด	1	2	3	4	5	สว่าง
เจิดจ้า	1	2	3	4	5	หม่นหมอง
เร็ว	1	2	3	4	5	ช้า
ที่	1	2	3	4	5	คม
พอใจ	1	2	3	4	5	ไม่พอใจ
ดี	1	2	3	4	5	เลว
หวาน	1	2	3	4	5	เปรี้ยว
สดใส	1	2	3	4	5	หดหู่

3. แบบทดสอบความเข้าใจในอารมณ์ เป็นการวัดความสามารถของบุคคลที่จะทราบว่าอารมณ์ที่มาจากอะไร และอะไรจะเกิดขึ้นถ้าอารมณ์เข้มข้นขึ้น ตลอดจนความสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างแบบทดสอบ

ความเศร้าประกอบด้วยอารมณ์ 2 แบบ อะไรบ้าง ให้เลือก 1 ข้อ

- 1) ความโกรธ และความประหลาดใจ
- 2) ความกลัว และความโกรธ
- 3) ความผิดหวัง และการยอมรับ
- 4) ความเสียใจ และความร่าเริง

4. แบบทดสอบการจักระบบอารมณ์ เป็นการวัดความสามารถที่จะจัดการควบคุมอารมณ์ของตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของความฉลาดทางอารมณ์ ผู้ตอบต้องประเมินประโยชน์ของการกระทำที่เป็นไปได้ในสถานการณ์ทางอารมณ์

ตัวอย่างแบบทดสอบ

เพื่อนคุณคนหนึ่งโทรศัพท์ถึงคุณ พร้อมกับบอกข่าวว่าเขาหางานทำได้แล้ว คุณจะทำอย่างไร

แสดงความยินดีกับเพื่อน ๆ กับข่าวดีนั้น	1	2	3	4	5
เชิญเขามาฉลองด้วยกัน	1	2	3	4	5
พูดคุยกับเพื่อนเกี่ยวกับงานใหม่นั้น	1	2	3	4	5
ถามเพื่อนว่าต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง					
หรือเปล่า	1	2	3	4	5

Goleman (1998, p. 65) ได้สร้างแบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ มาตรฐานวัดของ Goleman ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ แต่ละข้อคำถาม ผู้ตอบต้องระบุคำตอบที่มีต่อสถานการณ์ที่สมมติขึ้น ซึ่งการตอบในสถานการณ์ที่แตกต่างกันก็จะได้คะแนนที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างการวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ Goleman มีดังนี้

ท่านกำลังอยู่บนเครื่องบิน ทันใดนั้นเครื่องบินก็เผชิญกับสภาพอากาศที่เลวร้าย เครื่องบินมีอาการสั่นไปมา ท่านอยู่ในเหตุการณ์นั้นจะทำอย่างไร

ก. อ่านนิตยสารหรือคุณภาพนตร์ต่อไป สนใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย
 ข. เริ่มระวังและเตรียมพร้อมกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน อ่านคำแนะนำจากคู่มือในกรณี
 เกิดเหตุฉุกเฉิน และคอยสังเกตคุณภาพนทำงานต้อนรับ

ค. ทำตามข้อ ก. และข้อ ข. บ้างบางอย่าง

ง. ไม่แน่ใจ ไม่เคยสังเกต

Cooper and Sawaf (1997, p. 78) ได้สร้างแบบทดสอบการประมาณความฉลาดทางอารมณ์ (mapping your emotion intelligence) เพื่อวัดทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมี 5 หมวด วัด 21 ด้าน จำนวน 259 ข้อ โดยให้คิดทบทวนเหตุการณ์ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาว่าคิดรู้สึกอย่างไร แล้วให้ตอบว่าเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับใด 4 แบบทดสอบการประมาณความฉลาดทางอารมณ์ (EQ map) นี้มีความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (face validity) แต่ยังคงขาดหลักฐานยืนยันถึงคุณภาพ การแปลผล การประเมิน หรือค่าของคะแนนที่ได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ฉันยอมรับความรู้สึกของตนเอง
2. เมื่อนั้นเดินเข้าไปในห้อง ฉันสามารถรับรู้ได้ว่ากลุ่มเพื่อนไม่พอใจฉัน
3. ฉันมักจะทำตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง
4. ฉันสามารถอ่านอารมณ์ของผู้อื่นจากการแสดงออกของเขา
5. ฉันไม่เคยพูดโกหก

Cross (อ้างถึงใน สุภิญญา เลี้ยววานิชย์, 2545, หน้า 27) ได้สร้างข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย มาตรการส่วนประเมนค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ เสมอ โดยปกติ บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคยเลย เพื่อใช้ทดสอบความฉลาดทางอารมณ์โดยอาศัยกรอบแนวคิดของ Goleman ดังตัวอย่างข้อความการวัดดังนี้

1. ฉันสามารถรับความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแม้ว่าความรู้สึกนั้น ๆ จะละเอียดอ่อนเพียงใด
2. เวลาฉันโกรธ ฉันจะพยายามควบคุมอารมณ์โกรธนั้นไว้ไม่แสดงออกมา
3. ฉันสามารถรอในสิ่งที่ฉันปรารถนาได้
4. การที่ฉันสามารถรับรู้ความรู้สึกของคนอื่น ได้โดยที่เขาไม่ต้องมาบอกฉันว่าเขารู้สึกอย่างไร

5. ฉันสามารถรับรู้ได้ว่าเพื่อน ๆ มีความสัมพันธ์อย่างไร โดยที่เขาไม่ต้องบอก

เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ในประเทศไทย

การวัดความฉลาดทางอารมณ์หรืออีคิวในประเทศไทยจะอยู่บนพื้นฐานของการประยุกต์ใช้ระหว่างทฤษฎีตามแนวตะวันตก และแนวคิดทางตะวันออกร่วมกันในการบูรณาการและพัฒนาแบบวัดให้มีประสิทธิภาพในการวัดมากขึ้น ซึ่งในแนวตะวันออกมีตัวอย่างเครื่องมือวัด ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 43) ได้เสนอหลักการวัดและประเมินเชาว์อารมณ์และแนวทางการประเมินเชาว์อารมณ์ ดังต่อไปนี้

1. หลักการวัดและประเมินเชาว์อารมณ์ มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 จากการใช้เครื่องมือที่เป็นปรนัย (objective measures) เช่น แบบทดสอบแบบสอบถาม และแบบประเมิน

1.2 การให้รายงานหรือแสดงความรู้สึก (subjective measures) เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การรายงานตนเองโดยการเขียนบันทึก การรายงานความรู้สึกจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาพเขียน คำคุณศัพท์เสียงเพลง การแสดงออกในสถานการณ์สวมบทบาท

ในการประเมินแต่ละแนวทางให้ผลการประเมินที่มีความเชื่อถือได้ และความเที่ยงตรงแตกต่างกันไป ยังไม่มีข้อสรุปว่าวิธีไหนเหมาะสมที่สุดเนื่องจากงานศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์มีอยู่อย่างจำกัด และอยู่ในขั้นของการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2. แนวทางการประเมินเชาว์อารมณ์ มีแนวทาง รูปแบบ และลักษณะการประเมินหลายรูปแบบ ดังนี้

2.1 การประเมินด้านแรงจูงใจภายในบุคคล (interpersonal motivation) เป็นการประเมินแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เกิดความรู้สึก หรือภาวะอารมณ์ เช่นนั้น แรงบันดาลใจให้แสดงออกโดยอาจจะมีสิ่งกระตุ้นความรู้สึกนึกคิด อาทิ การเขียนความเรียง (essay tests) การตอบข้อความให้สมบูรณ์ การเขียนบันทึกประจำวัน การให้เล่าเหตุการณ์ที่ฝังใจหรือที่เคยประสบมา โดยให้เขียนเล่าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้ประเมินต้องระมัดระวังในการกำหนดคำตอบที่ถูกต้องให้แก่ความรู้สึกนึกคิดประสบการณ์ต่าง ๆ

การประเมินเชาว์อารมณ์ด้วยแนวทางนี้จำเป็นต้องใช้ผู้ประเมินที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์และด้านเชาว์อารมณ์

2.2 การใช้เทคนิคเหตุการณ์สำคัญ (the critical incident technique) หรือกรณีเหตุการณ์ (incident cases) เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมในเชิงคุณภาพ โดยให้ผู้เล่าบรรยายหรือเขียนเล่าถึงเหตุการณ์ที่บ่งชี้ถึงการคิด รู้สึก และการแสดงออกที่เกี่ยวกับเชาว์อารมณ์ในระดับต่าง ๆ แล้วให้เลือกเรียงตามลำดับพฤติกรรมที่ผู้ตอบเคยปฏิบัติหรือมีความตั้งใจจะปฏิบัติเพื่อนำคะแนนมาประมวลสรุปอ้างอิง (infer) ถึงระดับเชาว์อารมณ์ของผู้ตอบ ข้อดีของวิธีนี้ คือ มุ่งให้กรอบที่เป็นแนวทางเดียวกันกับผู้ตอบทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน บางทีก็จะเปิดโอกาสให้เลือกเขียนตอบแต่ละตัวเลือกก็มีความเป็นไปได้ระดับต่าง ๆ กัน มากบ้าง น้อยบ้าง โดยไม่ต้องพะวงถึงความถูก-ผิด ข้อเสีย คือ ยังเป็นการประเมินเชาว์อารมณ์จากการรายงานตัวเองว่าตั้งใจจะทำอะไร อาจมีการบิดเบือนสร้างภาพตนเองขึ้นมา ขาดความสมจริงเชิงสถานการณ์ประจำวันที่แสดงออก

2.3 การใช้สถานการณ์จำลอง เป็นการกำหนดเหตุการณ์ขึ้นให้มีความสมจริงใกล้เคียงกับเหตุการณ์ที่เป็นสิ่งเร้า เพื่อกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้สึกและภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ของตนออกมาโดยมีอาจเสแสร้งหรือแกล้งปฏิบัติได้ ข้อดีของสถานการณ์จำลอง คือ เป็นการกระตุ้น หรือ “ดึง” พฤติกรรมภาวะอารมณ์ที่เรามุ่งมองหาจากการประเมินข้อเสียประการหนึ่งของสถานการณ์จำลอง คือ ใช้เวลาในการศึกษาสร้างนานและมีค่าใช้จ่ายสูง ต้องอาศัยผู้สร้างที่มีความรอบรู้ทางการวัดการประเมิน

2.4 การสัมภาษณ์ในเชิงลึก (in-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นฝ่ายริเริ่มการสนทนาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวเอง ทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลว ความเสียใจ เป้าหมายของการสัมภาษณ์ในเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ปกติแล้วการสัมภาษณ์เชิงลึกจะใช้เวลาประมาณ 1.30-2 ชั่วโมง และเป็นการสัมภาษณ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง กรรมการหนึ่งคนกับผู้สมัครหนึ่งคนเท่านั้น โดยกรรมการจะกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แสดงความรู้สึกนึกคิดที่เป็นตัวของตัวเองที่แท้จริงออกมาตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้กรรมการจะนำมาประมวลเป็น

ข้อมูล หรือ “ภาพ” เกี่ยวกับบุคคลคนนั้นในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง จะใช้ข้อมูลดังกล่าวจำแนกผู้สมัครว่าคนไหนที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหรือดีมากกว่ากัน การสัมภาษณ์เชิงลึกมักจะทำกัน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ และขั้นสรุปผลการสัมภาษณ์

2.5 การใช้แบบทดสอบที่มีความเป็นปรนัย การให้รายงานตนเองและแบบวัดเชิงอัตวิสัย (objective, self-report and subjective measures) ตัวอย่างแบบวัดที่ให้รายงานตนเอง (self-report EQ measures)

2.5.1 Trait Meta-Mood Scale ของ Salovey (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 45) จำนวน 30 ข้อ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การใส่ใจในความรู้สึก ความชัดเจนของอารมณ์ และการปรับปรุงภาวะอารมณ์ โดยให้ผู้เข้าสอบรายงานว่าตนเห็นด้วยกับแต่ละข้อความในระดับใด ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ไปจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)

2.5.2 Toronto Alexithymia Scale แบบรายงานตนเองที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบว่าแต่ละข้อความ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” กับคำถาม 20 ข้อสร้างโดย Backby, Taylor, and Parker (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 45) ในปี 1994 Alexithymia เป็นลักษณะความผิดปกติทางจิตใจของบุคคลที่รู้สึกยากลำบากใจในการรายงานเกี่ยวกับตนเอง โดยเฉพาะการพูดคุยเกี่ยวกับความรู้สึกอารมณ์ต่าง ๆ ของตน

2.5.3 Emotional Control Questionnaire เป็นแบบทดสอบความสามารถในการควบคุมตนเองฉบับย่อจำนวน 32 ข้อ 4 มิติด้านละ 8 ข้อ สร้างโดย Roger and Nagarian (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 45) ในปี 1989 วัดว่าผู้รับการทดสอบสามารถควบคุมตนเองได้ดีเพียงใด

2.5.4 แบบสอบถามประเมินการแสดงความรู้สึก ภาวะอารมณ์ที่เอื้ออาทรผู้อื่น (emotional empathy) มี 33 ข้อ โดยให้ผู้ตอบตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” กับแต่ละกิจกรรม สร้างโดย Mchrabian and Epstein (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 45) ในปี 1970 เพื่อประเมินว่าบุคคลแสดงความรู้สึกเอื้ออาทรกับผู้อื่นในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่

2.5.5 แบบทดสอบเขาวัวอารมณ์ มีผู้สร้างแบบทดสอบวัดเขาวัวอารมณ์ไว้หลายรูปแบบ พอสรุปได้ดังนี้

แบบที่ 1 EQ Map สร้างโดย Kuper and Swaf (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 45) ในปี 1997 วัดทักษะด้านเชาว์อารมณ์ของผู้บริหาร มี 5 หมวด วัด 21 ด้าน จำนวน 259 ข้อความ โดยให้คิดทบทวนเหตุการณ์ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา ว่าคิดรู้สึกอย่างไร แล้วให้ตอบว่าเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับใด 4 ช่วงค่า

แบบที่ 2 Bar-On Emotional Intelligence Inventory (Bar-On EQ-I) สร้างโดย Bar-On (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 46) นักจิตวิทยาคลินิก ชาวอิสราเอลสร้างขึ้นในปี 1992 ประกอบด้วย 5 หมวด 15 ด้าน จำนวน 130 ข้อความ และอีก 3 ข้อ เป็นข้อตรวจสอบความเที่ยงตรงของการตอบ โดยให้ผู้ตอบพิจารณาแต่ละข้อความว่าใช่ตนเองในระดับใด 1 - ไม่ใช่ตนเอง ไปจนถึง 5 - เป็นจริงเกี่ยวกับตนเอง ใช้เวลาในการตอบประมาณ 30-40 นาที มีหลายแบบที่ปรับให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ตอบตามวัย

แบบที่ 3 The Emotional IQ Test สร้างโดย Salovey and Meyer (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 46) ในปี 1998 วัด 4 ด้านหลักที่สะท้อนแนวคิด เชาว์อารมณ์ องค์ประกอบ 4 ด้านของ The Emotional IQ Test ได้แก่ (1) ความสามารถในการระบุอารมณ์ต่าง ๆ (2) ความสามารถในการใช้อารมณ์ (3) ความสามารถเข้าใจอารมณ์ (4) ความสามารถการควบคุมอารมณ์

แบบที่ 4 Weisinger's EQ Instrument สร้างขึ้นโดย Weisinger (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 46) ในปี 1997 วัด 5 ด้าน ของเชาว์อารมณ์ โดยมุ่งเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเชาว์อารมณ์ แบบประเมินนี้ให้ผู้ตอบประเมินว่าตนเองแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในระดับใด 1 = แสดงออกน้อยมาก 7 = แสดงออกมากที่สุด ผลที่ได้จะนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาเชาว์อารมณ์ในแต่ละด้าน

แบบที่ 5 แบบวัด EQ ของ Schutte (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 46) สร้างขึ้นในปี 1998 พัฒนาแบบวัดเชาว์อารมณ์ 33 ข้อขึ้นจากโมเดลพื้นฐานเกี่ยวกับเชาว์อารมณ์ที่ Salovey and Meyer เสนอไว้ องค์ประกอบที่แบบทดสอบวัดมีความเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพเปิดตนประสบการณ์ (openers to experience) ของโครงสร้างบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (the big-five personality model) ผู้ตอบพิจารณาแต่ละข้อความและประเมินตนเองในระดับ 5 ช่วงค่า ว่าตนแสดงออกในระดับใด

แบบที่ 6 EQ Test Goleman (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 47) ได้สร้างแบบวัดเชิงสถานการณ์ 10 เหตุการณ์ขึ้น เพื่อให้ผู้ตอบเลือกรายงานตนเองว่าจะแสดงออกเช่นไร จาก 4 ตัวเลือก

แบบที่ 7 Affective Communication Test (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 47) เป็นแบบวัดการแสดงอารมณ์และความรู้สึก โดยให้รายงานตนเองว่า มีการแสดงอารมณ์ตามรายการข้อความต่าง ๆ จำนวน 13 ข้อความนั้นเกิดขึ้นกับตนเองบ่อยครั้งในระดับใดในช่วงเวลา 9 ค่า เช่น ขณะพูดคุยโทรศัพท์ที่ข้าพเจ้ามักจะแสดงอารมณ์ออกมาได้โดยง่าย

แบบที่ 8 Emotion Perception Test ของ Meyer, Depanlo, and Salovey (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 47) เป็นแนวการวัดที่ให้ผู้รับการทดสอบพิจารณาสีรูปภาพ เช่น ภาพใบหน้าแสดงถึงภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ภาพสี ท่วงทำนองดนตรี เสียงต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงภาวะอารมณ์ 6 ประเภท ได้แก่ ความสุข ความเศร้า ความโกรธ ความกลัว ความประหลาดใจ และสิ่งที่น่าขยะแขยง โดยให้ผู้ตอบรายงานว่าตนเองเกิดความรู้สึกใดบ้างใน 5 ระดับ ช่วงค่า 1 - ไม่มีความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ใด ๆ ไปจนถึง 5 - เกิดความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์เช่นนั้นอย่างแน่นอน

เครื่องมือวัดอีคิวตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต

แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะเป็นข้อคำถามที่มีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเองแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีรายการประเมินด้านการควบคุมอารมณ์ การเห็นใจผู้อื่น การรับผิดชอบ ด้านแรงจูงใจ การตัดสินใจและแก้ปัญหา สัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ความพึงพอใจในชีวิต และความสงบสุขทางใจ โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบ มีคำตอบ 4 ลักษณะ สำหรับข้อความแต่ละประโยค คือ ไม่จริง จริง บางครั้ง

ค่อนข้างจริง จริงมาก และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วนำคะแนนไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ตามกลุ่มอายุที่กำหนดไว้

สำหรับข้อคำถามของแบบประเมินฉบับนี้ มีจำนวน 52 ข้อ มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .82 และแยกวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านความดีมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .67 องค์ประกอบด้านความเก่ง มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .55 และองค์ประกอบด้านมีสุข มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .77

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง เป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 97 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้บริหาร 97 คน และครู 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่ออยู่ในระดับมาก ครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกัน ด้านประสบการณ์ในการทำงานและระดับเงินเดือนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประชัน จันทร์สุข (2544) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล-บรมราชชนนี พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 5 ด้าน (การรู้อารมณ์ตน การบริหารอารมณ์ การสร้างแรงจูงใจ การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น และการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ) แต่ละด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชแต่ทักษะทั้ง 3 ทักษะ (การสร้างสัมพันธ์เพื่อการบำบัด การทำกลุ่มบำบัด และการสอนสุขศึกษา) และโดยรวมทุกทักษะ

สุภาภรณ์ ทองใหญ่ (2544) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล* *เชาว์อารมณ์ และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงาน* *การพยาบาลกับสมรรถนะในบทบาทด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย* *โรงพยาบาลศูนย์* ศึกษาปัจจัยที่สามารถร่วมทำนายสมรรถนะในบทบาทด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูงทั้งโดยรวมและรายด้าน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในบทบาทด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและเชาว์อารมณ์ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและเชาว์อารมณ์สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะในบทบาทด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัลยาณี พรหมทอง (2546) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์* *กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา* พบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งได้แก่ ความดี ความเก่งและความสุข อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวก ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารการฝึกอบรมการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่ต่างกัน มีความฉลาดทางอารมณ์ไม่แตกต่างกันและผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

บุญสม น่วมคำนึ่ง (2546) ศึกษาเรื่อง *เปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ระหว่าง* *นักกีฬาประเภททีมและนักกีฬาประเภทเดี่ยวของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล* *วิทยาเขตเชียงราย* จำนวน 84 คน โดยแบ่งเป็นประเภททีมจำนวน 42 คน และประเภทเดี่ยวจำนวน 42 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ค่า t test ผลการศึกษาพบว่า นักกีฬาประเภททีมมีความฉลาดทางอารมณ์มากกว่านักกีฬาประเภทเดี่ยวยกเว้นด้านสัมพันธภาพ

งานวิจัยต่างประเทศ

Kolb (อ้างถึงใน สุธรรม ศิษาจารย์, 2542, หน้า 60) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับผลสำเร็จในการทำงานของทีม โดยศึกษาจากทีมงานในโรงงานและองค์การบริหารด้านสุขภาพในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม โดยแบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม และทีมไม่ทดลอง 16 ทีม พบว่า จากการตอบแบบสอบถามของสมาชิกและการประเมินผลของทีมทั้ง 2 ลักษณะมีความแตกต่างกัน ทีมที่ทดลองประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าทีมที่ไม่ได้รับการทดลอง

Bartlett (1959) ได้ศึกษา มิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมความเป็นภาวะผู้นำกลุ่มอภิปรายในห้องเรียนโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นภาวะผู้นำกับลักษณะต่าง ๆ ปรากฏว่า สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจดีมีค่าสูงที่สุด รองลงมาคือ การวิจารณ์อย่างมีเหตุผล การตอบคำถามอย่างฉลาด มีความฉลาดรอบรู้ มีความคิดที่ดีและเป็นนักคิดที่ดี การเป็นผู้มีเหตุผล ความสามารถในการให้คำแนะนำผู้อื่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตามลำดับ ส่วนลักษณะอื่น ๆ ไม่สูงพอ

Stogdill (1974) ได้ศึกษา ลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นภาวะผู้นำ พบว่ามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถทางด้านสติปัญญา ด้านภาษา ด้านการตัดสินใจ
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสังคม
3. ความรับผิดชอบ ความเชื่อถือได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง
4. ความร่วมมือกับกลุ่ม ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคม
5. ลักษณะแสดงตัวมีคนรู้จักมาก
6. มีอารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ขัน
7. ฐานะทางเศรษฐกิจ

จากเอกสารดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำทั้งหลายในยุคปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถ

ที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

