

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของ นักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยและจัดลำดับนำเสนอ ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับอารมณ์และความฉลาดทางอารมณ์
2. แนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร
3. ที่มาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร
4. ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. กรอบแนวความคิด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับอารมณ์และความฉลาดทางอารมณ์

##### 2.1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับอารมณ์

อารมณ์ หรือ emotion มาจากคำในภาษาละตินว่า motere แปลว่า เคลื่อนไหว เมื่อเติม e นำหน้าจึงหมายถึง “เคลื่อนไหวจาก” แสดงถึงคุณสมบัติของอารมณ์ที่มีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ (กรมสุขภาพจิต, 2543ข)

มนุษย์เรายกย่องผู้ที่มีเหตุผลและมักจะคิดว่าตนเป็นคนที่มีเหตุผลในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในแบบที่คนฉลาดทำ แต่จริง ๆ แล้วมนุษย์มีความรู้สึกและมักจะใช้อารมณ์ก่อนที่จะมีสติใช้เหตุผลเสมอ ซึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและอารมณ์อยู่เสมอ อาทิ ความสุข ความเสียใจ ความตื่นเต้น ความรัก ความโกรธ ความกลัว และความผิดหวัง เป็นต้น (วารุณี ภูวสรกุล, 2542)

“อารมณ์” เป็นสื่อในการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจ ช่วยเพิ่มสีสันและควมมีชีวิตชีวาของมนุษย์ หากบุคคลใดปราศจากการแสดงออกทางอารมณ์ก็จะเปรียบได้กับหุ่นยนต์ที่ไม่มีชีวิตจิตใจ (มธุรส สว่างบำรุง, 2542)

สุชา จันทร์โอม (2517) ได้รวบรวมพฤติกรรมที่เกิดจากอารมณ์ (Emotional Behavior) ไว้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ ปฏิกริยาภายนอก (Explicit Reaction) ปฏิกริยาภายใน (Implicit Reaction) และการตระหนักรู้/การจดจ่อ (Awareness)

1) ปฏิกริยาภายนอก : เป็นพฤติกรรมที่แจ่มแจ้งรุนแรง เห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกกันว่า Overt Behavior แบ่งออกได้ดังนี้คือ

(1) พฤติกรรมการทำลาย อาทิ ขว้างปา ทูบตี คำว่า ทำร้าย มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีอารมณ์โกรธ และจะมีพฤติกรรมการต่อสู้ตามมา เราจะพบว่าสัตว์ที่โกรธและคนที่ไม่เจริญจะแสดงการต่อสู้แบบทำลายโดยใช้กำลัง แต่ถ้าเป็นมนุษย์ที่เจริญแล้ว การต่อสู้จะเป็นแบบใช้สัญลักษณ์ มีการใช้คำพูดรุนแรง การทำร้ายร่างกายโดยตรงก็จะงดไป (จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ, 2542)

(2) พฤติกรรมการเข้าใกล้ ในขณะที่เกิดอารมณ์ยินดีและเต็มใจ อาทิ กอดรัดกระโดด

(3) พฤติกรรมการถอยหนี หรือยอมแพ้ เมื่อเกิดอารมณ์กลัว ซึ่งสำหรับมนุษย์ที่เจริญแล้วจะยอมแพ้โดยใช้สัญลักษณ์ อาทิ การใช้คำพูดขอโทษ การอภิปราย และอาจจะใช้กลไกการถดถอย การเก็บกด การลืม เป็นต้น

(4) พฤติกรรมการหยุดตอบสนอง หรือการวางเฉย เป็นการปฏิเสธที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า อาทิ ไม่พูด ไม่กินอาหาร

(5) แสดงออกทางสีหน้า (Facial Expression) อาทิ บึ้งตึง ยิ้มแย้ม

(6) แสดงออกทางน้ำเสียง (Vocal Expression) อาทิ เสียงสั้นรัว เสียงดัง โดยทั่วไปถ้าเสียงสูงแสดงให้เห็นว่าเขาหงุดหงิดหรือเหลือเชื่อ ถ้าเสียงเปล่งช้าลากเสียงต่ำ ๆ แสดงถึงการแพ้

2) ปฏิกริยาภายใน : เป็นปฏิกริยาที่เกิดจากอวัยวะภายใน (Viscera Change) อาทิ การทำงานของต่อมต่าง ๆ การหมุนเวียนของกระแสโลหิต

3) การตระหนักรู้/การจดจ่อ : เมื่อเรามีอารมณ์ผูกพันอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เราก็มักจะเอาใจจดจ่ออยู่กับสิ่งนั้นจนหย่อนความสนใจในสิ่งอื่น

มธุรส สว่างบำรุง (2542) ได้แยกพฤติกรรมที่เกิดจากอารมณ์ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ การสื่อสารแบบอวัจนภาษา (Nonverbal Communication) และการสื่อสารแบบวัจนภาษา (Verbal Communication)

1) การสื่อสารแบบอวัจนภาษา : เป็นการแสดงออกของอารมณ์โดยไม่ใช้คำพูดเพื่อถ่ายทอดความรู้สึกของตนเองว่ามีความรู้สึกอย่างไร บุคคลสามารถจะแสดงออกได้หลากหลายวิธีจากการแสดงออกทางสีหน้า อาทิ การยิ้ม การทำหน้านิ่งคือขมวด การสบตา การเบ้าปาก หน้าเริ่มมีสีแดง มองค้อน จ้องหน้า ทำตาตุก หน้าเซิด ก้มหน้า อ้าปาก หน้าซีด จมูกย่น ขยิบตา หน้าบึ้งหน้าอง

เป็นต้น และการแสดงออกทางภาษาท่าทาง อาทิ การยกหรือยกไหล่ นิ่งเงียบ เพิกเฉย เงื่อมมือ กำหมัด คำว่าสิ่งของ ผลัก ดึง แตะ ประบมือ โบกมือ ส่งจูบ โอบกอด นั่งร้องไห้ ผงะหงาย สะอื้น ยืน นั่ง เดิน สายสะโพก ทูบโตะ กระแทกหู โทรศัพท์ กวักมือเรียก ขอด้วงอ เป็นต้น

2) การสื่อสารแบบวจนภาษา : เป็นการแสดงออกของอารมณ์โดยใช้คำพูด การใช้ถ้อยคำจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเจตนาอารมณ์ของผู้พูดว่ามีความรู้สึกของอารมณ์ไปในแนวทิศทางใด การเลือกใช้ระดับน้ำเสียงจะช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ อาทิ การขู่ตะคอก การประชดประชัน การพูดจากันมึนวล สุภาพ น้ำเสียงสั้น ส่งเสียงดังลั่น ตะโกน การกระแทกหางเสียง เอะอะโวยวาย การถกเถียง หัวเราะ พุดจาหยอกล้อ ส่งเสียงวิ๊ดว้าย โห่ร้อง เป็นต้น

ดังนั้น ความสามารถในการสังเกตและรับรู้อารมณ์ของบุคคลรอบข้างโดยการพิจารณาจากพฤติกรรมการแสดงออกจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายในการสื่อสาร และการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี

การเกิดอารมณ์ก่อให้เกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีของการเกิดอารมณ์ก็คือ ทำให้เพิ่มพลังสามารถทำงานได้ดีกว่าในยามปกติ ทำให้เกิดความร่าเริงสนุกสนาน และมีความสุข ส่วนผลเสียจากการเกิดอารมณ์ก็คือ เมื่อเกิดอารมณ์ทางด้านลบส่งผลต่อสภาพร่างกาย อาทิ อาหารไม่ย่อย ท้องอืดเพื่อ หายใจแรงจนเหนื่อย ส่งผลต่อการทำงานเพราะโดยทั่วไปแล้วในขณะที่เกิดอารมณ์คนเรามักจะทำงานไม่ได้หรือทำได้แต่ไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลเสียทางสังคม อาทิ คนที่มีอารมณ์รุนแรงอยู่เสมอ เปลี่ยนแปลงได้ง่าย มักจะเข้ากับใครไม่ค่อยได้ ไม่มีใครอยากคบค้าสมาคมด้วย นอกจากนี้อารมณ์ทางลบยังนำไปสู่ทัศนคติที่ไม่ดี และถ้ารุนแรงมาก ๆ อาจจะทำให้กลายเป็นโรคจิตหรือโรคประสาทได้ (สุชา จันทร์เลม, 2517) ฉะนั้นจึงควรระวังและใช้อารมณ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์

อารมณ์จึงมีความสำคัญทั้งต่อตนเองและบุคคลรอบข้าง เพราะอารมณ์อาจก่อให้เกิดได้ทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ในบางครั้งอารมณ์ทำให้คนเรามีความสุข และบางครั้งทำให้เรามีความทุกข์ที่สามารถแผ่กระจายไปยังบุคคลรอบข้างได้ หากสังเกตจะพบว่า บุคคลที่อารมณ์ดีจะมีเพื่อนเยอะเพราะใคร ๆ ก็อยากจะเข้าไปใกล้และต้องการมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ตรงกันข้ามหากบุคคลใดอารมณ์ไม่ดีบุคคลรอบข้างก็จะถอยหนี (สุชา จันทร์เลม, 2517)

### ความหมายของอารมณ์

เนื่องจากอารมณ์เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตประจำวันที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จึงมีนักจิตวิทยาและผู้สนใจศึกษาด้านอารมณ์ได้ให้ความหมาย และสรุปความหมายของ “อารมณ์” ไว้หลายท่านด้วยกัน.

อุสา สุทธิสาคร (2543ก) ได้สรุปความหมายของอารมณ์ไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางร่างกายและจิตใจที่ผิดแปลกไปจากเดิมเมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้น โดยทั่วไปในการเกิดอารมณ์มักมีองค์ประกอบร่วมกัน 3 อย่างคือ

1) องค์ประกอบทางสรีระ (Physiological Dimension) ขณะเกิดอารมณ์จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายควบคู่กันไปด้วย อันเป็นผลจากความเกี่ยวข้องของการเกิดอารมณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานของระบบประสาทอัตโนมัติ อาทิ เมื่อเกิดอารมณ์กลัว เหงื่อจะออกมาก หน้าซีด ตัวสั่น ชีพจรเต้นเร็วขึ้น เป็นต้น

2) องค์ประกอบด้านกรนีกคิด (Cognitive Dimension) คือ การมีปฏิกิริยาด้านจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดต่อสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ อาทิ คิดว่าตอนนี้กำลังอยู่ในอารมณ์ใด เพราะเหตุใด เป็นต้น

3) องค์ประกอบด้านประสบการณ์ (Experiential Dimension) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคล อาทิ รู้สึกเศร้าใจ รู้สึกผิดหวัง รู้สึกดีใจ เป็นต้น

มธุรส สว่างบำรุง (2542) ได้สรุปความหมายของอารมณ์ไว้ว่า เป็นสภาวะความรู้สึกที่มีรูปแบบสลับซับซ้อนมีความรุนแรงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสรีระ การเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ในทิศทางด้านบวกหรือด้านลบ

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542ก) ได้กล่าวว่า อารมณ์เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีผลมาจากการตอบสนองต่อตัวกระตุ้น ทั้งที่มาจากภายในและอาจจะมาจากสิ่งเร้าภายนอก

สุชา จันทร์เลม (2517 : 104) ได้สรุปความหมายของอารมณ์ไว้ว่า “เป็นสถานะความหวั่นไหวของร่างกายเป็นความรู้สึกที่รุนแรง ทำให้จิตใจปั่นป่วน และแสดงพฤติกรรมออกมาไม่เป็นไปตามปกติ พฤติกรรมที่แสดงออกมักรุนแรงกว่าธรรมดา และมักควบคู่ไปกับความเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อ”

ในทางพุทธศาสนาอารมณ์ก็คือ เวทนา เป็นหนึ่งในเบญจขันธ์(สมณะ โปธิรักษ์, 2543)

พุทธทาสภิกขุ (2537) กล่าวว่า ความรู้สึกโดยทั่วไปมีประจำอยู่ในคนเราเป็นปกติ วันหนึ่ง ๆ ย่อมเต็มไปด้วยความรู้สึก จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ประกอบกันเป็นคน และเรียกส่วนนี้ว่า เวทนา หรือเวทนาขันธ์

Kassin (1998) ได้ให้ความหมายว่า อารมณ์ เป็นสภาพของความรู้สึกที่แสดงลักษณะการตอบสนองของทางด้านสรีระ มีพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยความหมายและการแปลความหมายของการรู้สึก

Westen (1996) ได้ให้ความหมายว่า อารมณ์เป็นการตอบสนองที่มีค่าต่อความรู้สึกทางบวกหรือทางลบที่เป็นเครื่องหมายของการทำให้เกิดผลรวมของปฏิกิริยาทางสรีระ ประสพการณ์ของแต่ละบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรมหรือการแสดงความรู้สึกทางด้านอารมณ์ในลักษณะต่าง ๆ

Goleman (1995) ได้ให้ความหมายว่า อารมณ์เป็นความรู้สึกเกิดจากลักษณะพิเศษทางด้านความคิด เป็นสภาวะทางจิตใจ และสภาวะทางชีววิทยา ที่มีแนวโน้มนำไปสู่การแสดงออก

Feldman (1993) ได้ให้ความหมายว่า อารมณ์เป็นความรู้สึกต่าง ๆ ที่โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับส่วนของสรีระการรู้สึก และการแสดงออกของพฤติกรรม

Dworetzky (1991) ได้ให้ความหมายว่า อารมณ์เป็นสภาวะของความรู้สึกที่สลับซับซ้อน โดยเกี่ยวข้องกับประสพการณ์รู้สึกนึก กระบวนการภายใน หรือการตอบสนองของพฤติกรรมภายนอกที่จะนำไปสู่ความสะดวกในการแสดงออกหรือการยับยั้งขัดขวางพฤติกรรมที่ถูกต้อง

สามารถสรุปความหมายของอารมณ์ ได้ว่า เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นทางจิตใจ เกิดความรู้สึกที่สลับซับซ้อนทั้งทางบวกคือความสุข ทางลบคือความทุกข์ และเป็นกลางหรือที่เรียกว่า อุเบกขาในทางพุทธศาสนา คือ ความไม่สุขไม่ทุกข์ ที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก หรือจากสิ่งเร้าภายในที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งเร้าทั้งทางบวก ทางลบ ก่อให้เกิดปฏิกิริยาภายในร่างกาย และการเปลี่ยนแปลงของความรู้สึกนึกคิด

### ประเภทของอารมณ์

มธุรส สว่างบำรุง (2542) ได้จัดแบ่งอารมณ์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) อารมณ์ทางด้านบวก (Pleasant emotions) : เป็นอารมณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ มีความสุข ความรื่นรมย์ หารรษา บุคคลมีความปรารถนาที่จะแสดงออกถึงอารมณ์ทางด้านนี้มาก อารมณ์ที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ อารมณ์รัก (Love) อารมณ์ร่าเริงสนุกสนาน (Joy) ประหลาดใจ (Surprise) เป็นต้น

2) อารมณ์ทางด้านลบ (Unpleasant emotion) : เป็นอารมณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ เป็นความรู้สึกที่ไม่ดี บุคคลไม่ต้องการจะตกอยู่ในสภาพอารมณ์ดังกล่าว อารมณ์เชิงลบ

ได้แก่ อารมณ์โกรธ (Anger) เศร้า (Sadness) อิจฉา (Jealous) รังเกียจ (Disgust) ความเครียด (Stress) ความกังวลใจ (Worry) รำคาญ (Annoyance) เบื่อหน่าย (Bore) เป็นต้น

อารมณ์ ในทางพุทธศาสนาเรียกว่า เวทนา ซึ่งแบ่งออกประเภทของอารมณ์หรือเวทนา ออกเป็น 3 (สมณะโพธิรักษ์, 2543)

- 1) ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เป็นสุข หรือที่เรียกว่า สุขเวทนาหรือโสมนัสเวทนา
- 2) ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เป็นทุกข์ หรือที่เรียกว่า ทุกขเวทนาหรือโทมนัสเวทนา
- 3) ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่ไม่ทุกข์ไม่สุข หรือที่เรียกว่า อทุกขมสุขหรืออุเบกขา

เป็นอารมณ์กลาง ๆ เฉย ๆ ว่าง ๆ

ดังนั้น จึงแบ่งประเภทของอารมณ์ออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ อารมณ์ทางบวก หรือสุข อารมณ์ทางด้านลบหรือทุกข์ และอารมณ์กลาง ๆ หรือไม่สุขไม่ทุกข์

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวความคิดเกี่ยวกับอารมณ์ สามารถสรุปได้ว่า อารมณ์ เป็นสื่อในการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่ชอบเร้นอยู่ในจิตใจของบุคคล ซึ่งทำให้นุคคลมี ชีวิตชีวาและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยที่แบ่งอารมณ์ออกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ 1) อารมณ์ทางด้านบวก 2) อารมณ์ทางด้านลบ 3) อารมณ์ที่เป็นกลาง และอารมณ์ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถแผ่กระจายไปยังบุคคลรอบข้างได้

## 2.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

### ประวัติของความฉลาดทางอารมณ์

นักศึกษาและนักจิตวิทยาส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับคำว่า “ความฉลาดทางสติปัญญา หรือ IQ” ว่าเป็นสมรรถภาพทางสมอง (Mental ability) ของมนุษย์ และมักจะใช้ IQ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในชีวิตของคน ๆ นั้น (ทศพร ประเสริฐสุข, 2543) จึงให้ความสนใจกับความฉลาดทางสติปัญญา อาทิ การจำ และความสามารถในการแก้ปัญหา แต่ก็มีนักจิตวิทยาหลายคนเริ่มเห็นความสำคัญของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา (Non-cognitive aspects) อาทิ Wechsler ได้อธิบายว่าความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางสติปัญญามี 3 ด้านคือ อารมณ์ บุคคล และสังคม (กรมสุขภาพจิต, 2543ก)

E.Q. เกิดขึ้นครั้งแรกโดยนักจิตวิทยาที่ชื่อว่า Howard Gardner ซึ่งต่อมามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้นำทฤษฎีของเขาไปใช้ศึกษาปรากฏการณ์ที่ว่าเพราะอะไรนักศึกษาหลายคนที่มีระดับ

ผลการเรียนดี กลับไม่ประสบความสำเร็จในอาชีพการงานเท่าที่ควร และได้พบว่านักศึกษากลุ่มดังกล่าวมีระดับ E.Q. อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมาก (สัทพ์ ศัลยศิริ, 2548)

Howard Gardner ได้แบ่งความฉลาดออกเป็น 7 ประเภท ด้วยกัน 3 ประการแรก เป็นเรื่องของ E.Q. และที่เหลือคือส่วนของ I.Q. (สัทพ์ ศัลยศิริ, 2548)

1. ความฉลาดในการเข้าใจตนเอง ซึ่งสามารถที่จะเป็นผู้นำกลุ่มในเรื่องศาสนาและประเพณีได้
2. ความฉลาดในเรื่องของคนตรี ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นนักแต่งเพลงและนักร้องนักดนตรีได้
3. ความฉลาดในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสามารถพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำกลุ่มชนต่าง ๆ เช่น การเป็นนักการเมือง ผู้นำทางศาสนา หรือผู้นำทางสังคมได้
4. ความฉลาดทางด้านภาษา ซึ่งสามารถพัฒนาจนเป็นนักพูด นักเขียน และนักแปลได้
5. ความฉลาดในเรื่องของมิติต่าง ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาจนเป็นนักจัดการ ศิลปิน ภัณฑนากร สถาปนิก
6. ความฉลาดในเรื่องของตรรกะหรือคณิตศาสตร์ ซึ่งสามารถจะเป็นนักวิทยาศาสตร์ นักดาราศาสตร์ นักสถิติ โปรแกรมเมอร์
7. ความฉลาดในเรื่องของการเคลื่อนไหว ซึ่งสามารถพัฒนาต่อไปจนเป็นช่างฝีมือ นักกีฬา และนักเต้นรำรูปแบบต่าง ๆ ได้

ในปี ค.ศ.1920 Thorndike นักจิตวิทยาที่มีความสนใจทางด้านความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) ได้เขียนบทความในนิตยสาร Harper โดยให้คำจำกัดความของความฉลาดทางสังคมว่า เป็นความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม แต่ก็ได้รับความสนใจน้อยเมื่อเทียบกับการศึกษาด้านองค์ประกอบและการทำงานของสมอง โดยเฉพาะด้านแบบทดสอบความฉลาดทางสติปัญญาและการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสมอง

เดวิด เวคสเตอร์ (1937 : อ้างถึงใน วินัดดา ปิยะศิลป์) ให้คำจำกัดความของความฉลาดทางปัญญา (IQ) ว่า “เป็นความสามารถหลาย ๆ ด้านรวมกันของคน ๆ หนึ่งในการลงมือทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีจุดมุ่งหมาย คิดอย่างมีเหตุผลและจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับชาวปัญญา นั้น มีองค์ประกอบใหญ่ ๆ 3 ด้าน คือ อารมณ์ บุคลิกและสังคม ดังนั้นการวัดคนหนึ่งคนแล้ว IQ นั้นถือว่าเป็นการทดสอบคนหนึ่งคนที่ไม่สมบูรณ์

ต่อมา Bloom (1956) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Taxonomy of Educational Objectives โดยได้แบ่งประเภทของวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อความสามารถของมนุษย์ 3 ด้านคือ



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่.....0...1...๗...๒๕๕๕.....
เลขทะเบียน.....247323.....
เลขเรียกหนังสือ.....

1) ความสามารถทางด้านการรู้คิด (Cognitive Domain) : ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็น ความฉลาดทางด้านสติปัญญา

2) ความสามารถทางด้านความรู้สึก ค่านิยม (Affective Domain) : ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นความฉลาดทางด้านอารมณ์

3) ความสามารถทางด้านการเคลื่อนไหว หรือทางด้านทักษะ (Psycho-motor Domain) Mintzberg (1970) เป็นคนแรกที่ชี้ให้เห็นว่าสมองซีกซ้ายและซีกขวามีบทบาทในการบริหารจัดการต่างกัน โดยเน้นว่าควรบริหารจัดการด้วยสมองซีกขวา ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับ กระบวนการตัดสินใจ การติดต่อที่มีความสัมพันธ์กับผู้คน ในขณะที่ผู้บริหารควรใช้สมองซีกซ้าย ในการวางแผนวิเคราะห์ข้อมูล

ในปีถัดมา Livingston (1971) ได้ชี้ให้เห็นว่าผลสำเร็จของการศึกษาเล่าเรียนใน โรงเรียน หรือในห้องฝึกอบรมว่า ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และกล่าวว่า สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารระดับกลางพึงพัฒนาก็คือ ความสามารถในการแสดงความเอื้ออาทร (Capacity for Empathy) กับปฏิกิริยาทางอารมณ์ และการรับรู้ความรู้สึกทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่ง Livingston เชื่อว่า การที่ผู้บริหารระดับกลางไม่รับรู้ภาวะอารมณ์ของผู้อื่น (Emotional Blind) ทำให้ประสบปัญหาในการบริหารจัดการคนในองค์กร

หลังจากนั้น McClelland (1973) ศาสตราจารย์ภาควิชาจิตวิทยา Harvard University ได้เขียนบทความที่ให้ข้อคิดดังนี้

1) เกรดเฉลี่ย : คนที่ได้ผลการเรียนหรือเกรดเฉลี่ยสูง บ่งบอกถึงความสำเร็จในการเรียน แต่ไม่ได้เป็นการประกันว่าจะประสบความสำเร็จในชีวิต

2) แบบวัดความฉลาดทางสติปัญญาและแบบวัดความถนัด : ไม่ได้เป็นตัวทำนายความสำเร็จในอาชีพ หรือความสำเร็จในชีวิต

3) แบบทดสอบและผลการเรียน : สามารถใช้ทำนายการปฏิบัติงานได้ เพราะมีตัวแปรด้านสถานภาพเศรษฐกิจและสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง

4) ควรที่จะหันมาให้ความสำคัญวัดขีดความสามารถ : เนื่องจาก McClelland เชื่อว่าสามารถทำนายพฤติกรรมสำคัญ ๆ ได้แม่นยำกว่า เป็นการวัดในสิ่งที่สะท้อนให้เราทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง วัดในสิ่งที่สามารถเห็นและรับรู้ได้อย่างแจ่มชัดวัดในสิ่งที่ผู้ถูกวัดมีโอกาสได้แสดงการปฏิบัติมากกว่านั่งคิดเฉย ๆ เพื่อให้มั่นใจในการสรุปอ้างอิงของผลที่ได้

จากบทความในครั้งนี้เป็นที่ปูทางให้คนหันมาสนใจกับคำว่าขีดความสามารถ (Competency)

Howard Gardner (1983 : อ้างถึงใน วินัดดา ปิยะศิลป์) เริ่มใช้คำว่า ความฉลาดรอบด้าน (multiple intelligence) เสนอเรื่องความสามารถความสามารถภายในตัวบุคคล (intrapersonal intelligence) และความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับคนอื่น ( interpersonal intelligence) ว่ามีความสำคัญในการประเมินพอ ๆ กับ IQ ได้นำเสนอความสามารถหลัก 8 ด้านที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ในเด็ก คือ ด้าน คณิตศาสตร์ /ความคิดเชิงเหตุผล ภาษา มิติสัมพันธ์ ดนตรี การเคลื่อนไหว การรู้จักตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น ความรอบรู้ธรรมชาติ และเขาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ ในหนังสือ Frames of mind

John Mayer และ Peter Salovey (1990) ได้บัญญัติศัพท์คำว่า Emotional Quotient และสนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวกับความฉลาดทางสติปัญญาที่มีมาก่อนหน้านี้ โดยได้อธิบายถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้และใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ นอกจากนี้ Mayer และ Salovey ได้ริเริ่มโครงการวิจัยเพื่อนำไปพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความเที่ยงตรงและศึกษาค้นคว้าความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ด้วย

Damasio (1994) หัวหน้าภาควิชาประสาทวิทยา คณะแพทยศาสตร์ University of Iowa ได้ยืนยันผลงานวิจัยที่ค้นพบว่า การใช้เหตุผล การตัดสินใจของสมองมีส่วนสัมพันธ์กับความรู้สึกละและอารมณ์อย่างแยกไม่ออก ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของอารมณ์ที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จในชีวิต

Daniel Goleman (1995) ซึ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก จาก Harvard University และเป็นผู้ที่ McClelland เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความสนใจความเกี่ยวข้องของสมอง บุคลิกภาพ และอารมณ์ เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ได้เขียนหนังสือเรื่อง Emotional Intelligence ในปี ค.ศ. 1995 โดยที่ศึกษาต่อจากงานของ Mayer และ Salovey ส่งผลให้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ซึ่ง Goleman ได้ปรับปรุงรูปแบบโดยเน้นว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ตลอดชีวิต หลังจากนั้นในปีค.ศ. 1998 Goleman ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ Working with Emotional Intelligence เป็นการเขียนในลักษณะของการประยุกต์ใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน

Weisinger (1998) เป็นอาจารย์สอนทางด้านบริหารการศึกษาและบริหารธุรกิจ University of California (Los Angeles). New York University และที่อื่น ๆ อีกหลายแห่ง มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความโกรธ และเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทและหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมากในด้านการประยุกต์ใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานได้แนะนำเรื่องการปรับใช้

ความฉลาดทางอารมณ์ในที่ทำงาน โดยกล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคล สามารถช่วยให้บรรลุข้อตกลงกับลูกค้าเจ้าปัญหา สามารถทำงานที่ยากจนกว่าจะบรรลุผลได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานในที่สุด

สำหรับในประเทศไทยก็ได้หันมาให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น และมีนักวิชาการ นักการศึกษา นักจิตวิทยาหลายท่านที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์หลายท่านด้วยกัน ดังจะเห็นได้จากหนังสือที่พิมพ์ออกเผยแพร่ตามร้านหนังสือทั่วไป จากบทความในวารสารต่าง ๆ รวมทั้งบทความทางวิชาการ มีการจัดตั้งชมรมอีคิวขึ้นที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดจนการจัดสัมมนาความรู้ความฉลาดทางอารมณ์ที่จัดขึ้นโดยกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

ในปี พ.ศ. 2539 กองบรรณาธิการนิตยสาร Update ส่งบทความ “The EQ Factor” ซึ่งตีพิมพ์อยู่ในนิตยสาร TIME ฉบับเดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 1995 มาให้ นพ.เทอดศักดิ์ เดชคง แปลและเรียบเรียง ซึ่งเป็นการจุดประกายความสนใจ ต่อมา นพ.เทอดศักดิ์ เดชคง เขียนหนังสือเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งพิมพ์รวมเล่มเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2541 โดยได้นำเอาหลักการของความฉลาดทางอารมณ์มาประยุกต์ในแบบไทย ๆ จนได้ความฉลาดทางอารมณ์ : กุญแจของความสำเร็จในชีวิต ที่ได้พูดถึงความฉลาดในการรู้สึกถึงอารมณ์ผู้อื่นและตนเอง เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี มีความร่วมมือกัน (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2542ก) ในปี ค.ศ. 2542 เทอดศักดิ์ เดชคง (2542ข) ได้เขียนหนังสือเรื่อง จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา ซึ่งเปรียบเสมือนความฉลาดทางอารมณ์เล่มสอง โดยได้รวบรวมความรู้ทางด้านความฉลาดทางอารมณ์จากเอกสารของนักวิชาการต่างประเทศจำนวนมากมาประยุกต์ให้เข้ากับกรณีศึกษาที่ตนเองพบและผสานเข้ากับหลักความคิดในหลักธรรมแบบพุทธศาสตร์ที่ใกล้ตัว อาทิ สติ การมีสมาธิ อิทธิบาท 4 เป็นต้น ที่อยู่บนพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้รู้จัก รู้ที่แท้ที่ไปของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา เพื่อความสุขและความสำเร็จ ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 ได้เขียนหนังสือเรื่อง สติบำบัด ซึ่งเป็นแนวทางการบำบัดอาการทางจิตใจด้วยหลักของสติควบคู่กับหลักของความฉลาดทางอารมณ์ (เทอดศักดิ์ เดชคง, 2544ข)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) ได้เขียนหนังสือเชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต เพื่อเป็นหนึ่งในตำราเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพและสภาวะทางอารมณ์ รวมถึงสภาวะทางร่างกายแก่ผู้นำองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้สนใจซึ่งได้พูดถึงประเด็นหลัก ๆ คือ 1) เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต 2) เชาว์ผู้นำ (LQ) : ดัชนีวัดค่าภาวะผู้นำ 3) เชาว์ทีมงาน (TQ) : ดัชนีวัดความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

อัจฉรา สุขารมณ, วิลาศลักษณ์ ชวัลลดี และอรพินทร์ ชูชม (2543) ได้รวบรวมบทความทางวิชาการเรื่อง อีคิว ซึ่งเป็นผลงานของชมรมผู้สนใจอีคิวเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

เกี่ยวกับเรื่อง อีคิว โดยเฉพาะแก่สมาชิกชมรม และผู้สนใจอีคิวทุกท่าน ทั้งนี้การจัดตั้งชมรมผู้สนใจ อีคิวขึ้นที่ชั้นล่างตึกสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ได้จัดประชุมอบรมปฏิบัติการเรื่องอีคิวกับความสำเร็จในการทำงาน เมื่อวันที่ 21-22 ตุลาคม 2542 ซึ่งเป็นผู้สนใจสมัครเพื่อขอเข้าเป็นสมาชิกชมรมฯ มากถึง 225 คน ประกอบด้วยนักวิชาการ ครู อาจารย์ ข้าราชการ แพทย์ และพยาบาล ตลอดจนนิสิตนักศึกษา โดยที่ทุกคนให้ความสนใจทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะที่เป็นสาระใหม่ที่นำรู้และยังต้องการศึกษาให้ถ่องแท้ในเรื่องของแนวความคิด ทฤษฎีเครื่องมือวัดแบบไทยที่ได้มาตรฐาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ได้ก่อตั้งชมรมผู้สนใจอีคิวขึ้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2543 อย่างเป็นทางการเพื่อเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบกับมีการจัดกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และเป็นศูนย์รวมในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกชมรมทั่วประเทศที่ให้ความสนใจในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์

เมื่อวันที่ 19-20 เมษายน 2544 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดการประชุมทางวิชาการประยุกต์เรื่อง EQ เพื่อพัฒนาคุณภาพในสหัสวรรษใหม่ เป็นการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ที่เน้นการศึกษาในบริบทของสังคมไทย เสนอแนวการประยุกต์ในทางปฏิบัติในการส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์และพลังใจในการทำงานแก่บุคคลผู้สนใจโดยทั่วไป โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อให้ นักวิชาการ ได้เสนอผลงานวิจัยของตนในเรื่องที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 2) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ทางการวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ 3) เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ในครอบครัวและในโรงเรียน และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการสร้างพลังใจในการทำงานแก่บุคคลในวัยทำงาน และผู้สนใจทั่วไป ในวันงานมีการแจกหนังสือรวมบทความทางวิชาการเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 2 เล่ม เล่มแรกเป็นเล่มเดียวกับหนังสือรวมบทความทางวิชาการเรื่อง อีคิว ที่มี อัจฉรา สุขารมณ์, วิลาศลักษณ์ ชวัลลสี และอรพินทร์ ชูชม (2543) เป็นบรรณาธิการ เล่ม 2 เป็นบทความทางวิชาการ (เล่ม 2) เรื่อง อีคิว : จากแนวคิด.....สู่การปฏิบัติ ซึ่งบรรณาธิการเป็นกลุ่มเดียวกันกับเล่มแรก สำหรับเนื้อหาของบทความในเล่มนี้ได้กล่าวถึงความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ จากแนวคิดทฤษฎีลงสู่กิจกรรมนำสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม หนึ่งบทความทั้งหมดเขียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ และนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (อัจฉรา สุขารมณ์, วิลาศลักษณ์ ชวัลลสี และอรพินทร์ ชูชม, 2544)

แสวงอุษา โลจนานนท์ และกฤษฎณ์ รุยาพร (2543) ได้เขียนหนังสือเรื่อง การบริหารอารมณ์ด้วยรอยยิ้มแบบไทย ๆ โดยการนำเอารอยยิ้มแบบไทยหรือภูมิปัญญาที่มีคุณค่าของไทยมาประยุกต์ใช้กับการบริหารอารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์แบบตะวันตกเพื่อเป็นประโยชน์ใน

การพัฒนาทักษะการสร้างภาวะผู้นำและความเป็นมืออาชีพ ซึ่งผู้เขียนมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาและพัฒนาให้กับองค์กรชั้นนำในประเทศไทยและเอเชีย อาทิ เครือซีเมนต์ไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งชาติ การเคหะแห่งชาติ เป็นต้น

ในทางพุทธศาสนามีการสอนเรื่องเกี่ยวกับ “จิต” ไว้อย่างสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์หรือเวทนา ไม่ว่าจะเป็นปัญญาหรือความฉลาด ซึ่งสมณะโพธิรักษ์ (2543) ได้เขียนหนังสือเรื่อง อธิวโลกุตระ ตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา โดยได้เรียบเรียงและเขียนเสริมจากเค้าเดิมการอบรมทำวัตรเช้า ณ ราชธานีอโศก

ทั้งนี้แรงหนุนที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้คนหันมาสนใจเรื่องความฉลาดทางอารมณ์กันมากขึ้นในปัจจุบันเป็นเพราะบทความเรื่อง The EQ Factor ที่ลงในนิตยสาร Time ฉบับวันที่ 9 เดือนตุลาคม เมื่อปี ค.ศ. 1995 ซึ่งเน้นว่า ความสำเร็จของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับความฉลาดทางสติปัญญาเพียง 20% ส่วนอีก 80% เป็นผลมาจากความฉลาดทางอารมณ์และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ (Gibbs, 1995) จากบทความดังกล่าวทำให้นักบริหารและบุคลากรในวิชาชีพต่าง ๆ ตื่นตัวมาให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น และสนใจที่จะพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ตามมาด้วย

### ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Quotient : EQ มีนักจิตวิทยาผู้สนใจศึกษาได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้หลายท่านด้วยกัน อาทิเช่น

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542ข) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการนำไปสู่การเป็นคนดี มีคุณค่า และมีความสุข

1) เป็นคนดี : จะรวมความหมายไปถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งก็คือ ความเมตตา กรุณา

2) มีคุณค่า : จะสอดคล้องกับการมีสติรู้ตัว (awareness)

3) มีความสุข เกิดจากการรู้จักมองโลก รู้จักที่จะเลือกหาความสุขใส่ตัว เมื่อมีเกิดความทุกข์ก็หาวิธีแก้ไขโดยใช้ปัญญา

มธุรส สว่างบำรุง (2542) ได้สรุปความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถที่บุคคลได้แสดงออกถึงศักยภาพในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เข้าใจจิตใจผู้อื่น พร้อมทั้งแสดงออกมาให้อยู่ในทิศทางที่สังคมยอมรับ เมื่อใดก็ตามที่มีปัญหา มีความกดดัน หรือสภาวะความตึงเครียดเกิดขึ้น บุคคลสามารถที่จะปลดปล่อยและแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างสร้างสรรค์เต็มไปด้วยความสุขใจ มีความรู้สึภกาศภูมิใจ นอกจากนั้นยังสามารถประกอบกิจกรรมการดำเนินงานอย่างให้ประสบความสำเร็จลงได้ด้วยดี

อริยา กูหา (2542) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถทางสมองของมนุษย์ที่เรานำเอาองค์ประกอบเกี่ยวกับประสบการณ์และการเรียนรู้ มาจัดระเบียบเสียใหม่ในลักษณะที่เป็นพฤติกรรมการตอบสนองตามสภาวะและสถานการณ์ โดยมีตัวแปรสำคัญคือ อารมณ์ ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความเฉลียวฉลาดของบุคคล หรือเป็นทักษะของพฤติกรรมการตอบสนองทางอารมณ์

พระราชวรมนี (ประยูร ธรรมจิตโต) (2542) อธิการบดีมหาวิทยาลัย ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า คือการใช้ปัญญากำกับกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่า อารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็จะเป็นพลังดาบอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่จะมากำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกเป็นไปในทางที่ถูกต้อง

แสงอุษา โลจนานนท์ และกฤษณ์ รุยาพร (2543) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ 1) ความสามารถในการตระหนักถึงการใช้อุปถัมภ์ของอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการรับรู้เข้าใจ สามารถควบคุมและสร้างแรงกระตุ้นจากภายในให้กับตัวเองเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ และถูกทำนองครองธรรม พร้อมทั้งมีความสามารถในการแสดงออกทางด้านอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกับกาลเทศะ และ 2) ความสามารถในการใช้อุปถัมภ์ในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ให้กำลังใจ ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

สมณะโพธิรักษ์ (2543 : 59) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า “ความเจริญทางอารมณ์หรือความรู้สึก การรู้จักอารมณ์ของตน สามารถปรับปรุงอารมณ์ของตน ให้พัฒนาเจริญขึ้นเป็นอารมณ์ที่ดีได้ และรู้จักอารมณ์ของคนอื่น ปรับตนเองให้คู่คี่กับคนอื่นได้ มีความเห็นใจและมุ่งหมายปรารถนาดีกับอารมณ์คนอื่น”

กรมสุขภาพจิต(2543) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า อีคิว หรือ E.Q. มาจากคำว่า Emotional Quotient หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิต เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมี ความสุข

สันห์ ศัลยศิริ (2548) ได้กล่าวถึงความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือ ความสามารถในการบริหารอารมณ์ให้ เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความเข้าใจในอารมณ์ของตนและผู้อื่น รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนอย่างมีเหตุผล โดยไม่จำเป็นต้อง

เก็บกดเพื่อรอการระเบิดในภายหลัง รู้จักจุดดีจุดด้อยของตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อชีวิต มองโลกในแง่ดี สามารถจัดการกับความเครียดหรือแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างรอบคอบและรู้เท่าทันหรืออธิบายอย่างง่าย ๆ ว่า E.Q. ก็คือความสามารถในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและอย่างสร้างสรรค์

อีคิว ถือเป็นเรื่องใหม่ในแวดวงการศึกษาและจิตวิทยา เพราะเพิ่งได้รับความสนใจและยอมรับในความสำเร็จอย่างจริงจังเมื่อ ๑๐ กว่าปีมานี้ เดิมเคยเชื่อกันว่า ความสามารถทางเชาวน์ปัญญาหรือไอคิว คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จ มีชีวิตที่ดีและมีความสุข

ต่อมา นักจิตวิทยาเริ่มตั้งข้อสงสัยต่อความเชื่อความเข้าใจดังกล่าว เพราะไม่เชื่อว่าความสำเร็จและความสุขในชีวิตของคน ๆ หนึ่งจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางเชาวน์ปัญญาแต่เพียงอย่างเดียว แต่เนื่องจากในระยะนั้นยังไม่มีข้อมูลจากการศึกษาวิจัยที่เพียงพอ ความคิดนี้จึงถูกละเลยไปอย่างน่าเสียดาย

จนกระทั่ง ในปีค.ศ.1990 ซาโลเวย์และเมเยอร์ สองนักจิตวิทยาได้นำความคิดนี้มาพูดถึงอีกครั้ง โดยเอ่ยถึงความฉลาดทางอารมณ์ เป็นครั้งแรกว่า "เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์ และความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่นสามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ"

จากนั้น แดเนียล โกลแมน นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ก็สานต่อแนวคิดนี้ อย่างจริงจัง โดยได้เขียนเป็นหนังสือเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และได้ให้ความหมายของอีคิวว่า "เป็นความสามารถหลายด้าน ได้แก่ การเร่ร่อนตัวเองให้ไปสู่เป้าหมาย มีความสามารถควบคุมความขัดแย้งของตนเอง รอคอยเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ดีกว่า มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ไม่สบายต่าง ๆ มีชีวิตอยู่ด้วยความหวัง"

หลังจาก หนังสือความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของแดเนียล โกลแมน ออกสู่สาธารณชน ผู้คนก็เริ่มให้ความสนใจกับความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น ประกอบกับระยะหลังมีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ อีคิวหรือความฉลาดทางอารมณ์ จึงได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิตมนุษย์ กลายเป็นเรื่องฮิตที่มาแรงแซงหน้าไอคิวไปในระยะหลัง

นอกจากคำว่า Emotional Quotient ที่เราเรียกว่า อีคิวแล้ว ยังมีคำอื่น ๆ อีกหลายคำที่นักวิชาการใช้ในความหมายใกล้เคียงกัน เช่น

Emotional Intelligence

Emotional Ability

Interpersonal Intelligence

Multiple Intelligence

Bar-On (1997) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นชุดของจิตความสามารถ สมรรถนะ และทักษะทางจิตพิสัย (affective domain) ที่ส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการต่อรอง และแรงกดดันต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อม

Mayer และ Salovey (1997) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองและความสามารถที่จะแสดงอารมณ์ของตนเองออกมา รวมทั้งเข้าใจอารมณ์และการแสดงอารมณ์ของผู้อื่น สามารถใช้อารมณ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการคิด การจำ และช่วยให้เกิดมุมมองการแก้ปัญหาในทางที่สร้างสรรค์ สามารถแยกแยะวิเคราะห์อารมณ์ของตน และมีความรู้ในเรื่องที่เกิดกับอารมณ์ สามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ในขณะนั้น และสามารถที่จะจัดการอารมณ์ของผู้อื่นโดยการให้กำลังใจเมื่อเขาท้อแท้ได้

Cooper และ Sawaf (1997) ได้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้จากพลังการรู้จักอารมณ์ของตนเป็นรากฐานในการสร้างความสัมพันธ์และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

Goleman (1998) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้สามารถบริหารหรือจัดการกับอารมณ์ของตน มีแรงจูงใจในตัวเอง และมีสามารถทางด้านทักษะความสัมพันธ์กับผู้อื่น

Weisinger (1998) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นการใช้อารมณ์อย่างฉลาด โดยการใช้อารมณ์เป็นสิ่งช่วยนำพฤติกรรมและความคิดของตนเองในทางที่ส่งเสริมผลงานของตนเอง เป็นการทำให้อารมณ์ของตนเองได้ทำประโยชน์ให้กับตนเอง

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมีสติเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ทางลบของตนเองและผู้อื่นไปในทางที่สร้างสรรค์อย่างเหมาะสม สามารถใช้อารมณ์เพื่อส่งเสริมความคิดที่ดี มีแรงจูงใจ มีความมานะพยายาม อดทน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เวลา บุคคล และสถานที่ สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่ความสุขและความสำเร็จในที่สุด

## องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

มีนักจิตวิทยาและผู้สนใจทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลายท่านได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

แนวคิด Mayer และ Salovey (1990) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นเรื่องของทักษะในการปรับตัวใน 3 ลักษณะดังนี้

1) **ขั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตน** : การประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม การที่บุคคลสามารถรับรู้ ระบุ และจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตนได้ เป็นปัจจัยนำที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัว และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างดี

2) **ขั้นควบคุมอารมณ์** : เป็นการกำกับดูแลภาวะอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเทศะ ทั้งทางกาย ทางคำพูด และทางจิตใจ

3) **ขั้นใช้ความฉลาดทางอารมณ์** : คนแต่ละคนจะมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากภาวะอารมณ์ของตนต่างกันในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยในการปรับตัว หากอารมณ์ดีอาจมีส่วนช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีเหตุผล

Bar-On (1997) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- 1) ความสามารถภายในตน ซึ่งเป็นความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - (1) ความสามารถในการเข้าใจภาวะอารมณ์ของตน รู้จักตนเอง
  - (2) มีความกล้าที่จะแสดงความคิดความเห็นและความรู้สึกของตนเอง
  - (3) การตระหนักรู้ คือ มีสติ
- 2) ทักษะทางด้านความเก่งคนหรือมนุษยสัมพันธ์
  - (1) ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
  - (2) มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น
  - (3) ตระหนักรู้เท่าทันในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
- 3) ความสามารถในการปรับตัว
  - (1) ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน
  - (2) เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถตีความได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง
  - (3) มีความยืดหยุ่นในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี
  - (4) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
- 4) มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเครียด
  - (1) สามารถบริหารจัดการความเครียดได้อย่างดี

- (2) ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม
- 5) การรู้จักตนเองและสภาวะทางอารมณ์

- (1) การมองโลกในแง่ดี
- (2) การแสดงออกและมีความรู้สึกที่เป็นสุขที่สามารถสังเกตเห็นได้
- (3) สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่น

Cooper และ Sawaf (1997) ได้เสนอโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ไว้เพื่อสะดวกแก่การวัดที่เรียกว่า EQ Map ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบคือ

1) ความรู้รอบในอารมณ์ (Emotional literacy) ซึ่งจะเป็นตัวทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ความซื่อสัตย์ในอารมณ์คือ การรับรู้อารมณ์ตรงตามที่เป็น
- (2) การสร้างพลังอารมณ์คือ การรวบรวมอารมณ์ให้เกิดพลังสร้างสรรค์
- (3) ตระหนักรู้ในอารมณ์
- (4) รับผลย้อนกลับของอารมณ์ได้
- (5) หยั่งรู้ด้วยตนเอง
- (6) รับพิศชอบ
- (7) สร้างสัมพันธ์เชื่อมโยง

2) ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional fitness) ประกอบด้วย

- (1) สร้างความเชื่อถือได้ให้เกิดแก่ตน
- (2) มีความเชื่อ ศรัทธา และมีความยืดหยุ่น
- (3) สร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่พอใจที่จะอยู่กับที่
- (4) ความสามารถที่กลับสู่สภาพปกติ และเดินหน้า

3) ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและหน้าที่การงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย

- (1) ความผูกพันในงาน รู้รับพิศชอบและมีสติ
- (2) มีเป้าหมายและศักยภาพที่โดดเด่น
- (3) มีความซื่อตรงทำงานอย่างซื่อสัตย์และยึดหลักจริยธรรม รักษามาตรฐานส่วนบุคคล ทำตามทีพูด รักษาคำพูด ยอมรับข้อผิดพลาดที่ตนกระทำอย่างเปิดเผย
- (4) สามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่น โดยปราศจากอำนาจ

4) ความกลมกลืนและความไปกันได้ทางอารมณ์ (Emotional alchemy) โดยใช้สัญชาตญาณด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสมรรถภาพที่จะเผชิญปัญหาและความกดดันประกอบด้วย

- (1) การแสดงออกด้านการหยั่งรู้
- (2) สามารถคิดใคร่ครวญ
- (3) การเล็งเห็นโอกาส
- (4) การสร้างอนาคต

Goleman (1998) ได้นำเอาแนวคิดของ Mayer และ Salovey มาปรับเป็นความคิดของตนเองได้ออกมาเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 ด้าน แบ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตนเอง 3 ด้าน และเกี่ยวกับบุคคลอื่น 2 ด้านดังนี้

1) การตระหนักรู้อารมณ์ตน (Self-awareness) : เป็นการตระหนักรู้ความรู้สึกในขณะนั้นและความโน้มเอียงของตนเอง หรือที่เรียกว่า เป็นผู้ที่มีสติ สามารถหยั่งรู้โดยการสำรวจตนเอง รู้ถึงความเป็นไปได้ของตนเองต่อการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัว และความพร้อมของตนเอง ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง รู้ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น ๆ และคาดคะเนผลที่จะเกิดตามมาได้ (2) สามารถประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง (3) มีความมั่นใจในตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถและควมมีคุณค่าของตนเอง (4) สามารถจัดการกับความรูสึกภายในตนได้ โดยให้อยู่ในสภาวะที่พอเหมาะพอดี

2) ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตน (Self-regulation) : การควบคุมหรือกำหนดตนเองนับเป็นปัจจัยที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ทำอะไร โดยใช้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล ประกอบด้วย (1) การควบคุมตนเอง สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวต่าง ๆ ได้ (2) เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ เป็นผู้ที่เน้นที่จะทำอะไร โดยรักษาคูณงามความดีเป็นหลัก (3) เป็นผู้ใช้สติปัญญาแสดงความรับผิดชอบ (4) มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (5) ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจกว้างกับความคิดแนวทางและข้อมูลใหม่ ๆ ได้อย่างมีความสุข

3) สามารถสร้างแรงจูงใจตนเองได้ (Motivation oneself) : การกระตุ้นเตือนตนผลักดันสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย (1) การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยพยายามทำภารกิจต่าง ๆ มีการปรับปรุงไปสู่มาตรฐานอันดีเลิศ (2) มีความจงรักภักดียึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์กร (3) มีความคิดริเริ่มและพร้อมที่จะปฏิบัติตามที่โอกาสจะอำนวย (4) มองโลกในแง่ดี กล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างไม่ย่อท้อจนบรรลุเป้าหมาย

4) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่นหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) : เป็นการตระหนักรู้ถึงความ ต้องการ ความรู้สึก และความห่วงใยของผู้อื่น ประกอบด้วย (1) การเข้าใจผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงความ รู้สึกนึกคิดและมุมมองของผู้อื่น (2) มีจิตใจใฝ่บริการ รับรู้คาดคะเนและตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น หรือผู้ที่มาติดต่อสัมพันธ์กับเราได้ดี (3) ส่งเสริมผู้อื่น ทราบความต้องการ และช่วยพัฒนาให้เขามีความรู้ความสามารถให้ถูกทาง (4) ให้โอกาสบุคคลอื่น สามารถมองเห็นความเป็นไปได้จากการมองเห็นความแตกต่างของคน และไม่ถือเขาถือเรา

5) ทักษะทางสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ (Social skill) : เป็นความสามารถในการติดต่อ ประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการโน้มน้าวใจหรือผลักดันกลุ่มได้ อย่างดี ถูกทิศทาง (2) ความสามารถในการสื่อสารที่ดี ชัดเจน นุ่มนวล ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ (3) มีความเป็นผู้นำ สามารถผลักดันกลุ่มได้เป็นอย่างดี ถูกทิศทาง (4) สามารถกระตุ้น ริเริ่ม ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี (5) สามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี ด้วยการเจรจาต่อรองแก้ไข หาทาง ยุติข้อขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม (6) สร้างสายสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติ ภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย (7) ทำงานเป็นทีมร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย (8) สร้างสมรรถนะของ ทีมงานให้เกิดพลังร่วมมือ

ส่วนในประเทศไทย กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้พัฒนาแนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 ประการ คือ (กรมสุขภาพจิต, 2543ก)

1. ความดี
2. ความเก่ง
3. ความสุข

1) ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง หมายถึง ความสามารถในการรับรู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์และความ ต้องการของตนเองได้ และสามารถแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสม

(2) ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง การรู้จักใส่ใจผู้อื่น สามารถ เข้าใจและยอมรับผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแสดงความเห็นใจผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

(3) ความสามารถในการรับผิดชอบ : รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2) ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

(1) ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง หมายถึง การรู้จักศักยภาพ ของตนเอง สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

(2) ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง การสามารถรับรู้และ เข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่น

(3) ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น หมายถึง การรู้จักการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และสามารถแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้ อย่างสร้างสรรค์

3) ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจใน ตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

(1) ความภูมิใจในตนเอง หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมมั่นศรัทธาใน ตนเอง

(2) ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง การรู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และ พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

(3) ความสงบทางใจ หมายถึง การมีวิถีหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จัก ผ่อนคลาย และมีความสงบทางจิตใจ

วินัดดา ปิยะศิลป์ ได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ว่าประกอบด้วย

1) ความสามารถส่วนตัว (personal competence) ที่จะตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (self awareness) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง (self regulation) และสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง ได้ (self motivation)

2) ความสามารถในการเข้าสังคม (social competence) ในการเข้าใจความรู้สึก ของคนอื่น (empathy) และทักษะการเข้าสังคม (social skill) คือ สร้างความสัมพันธ์และรักษา ความสัมพันธ์ได้นาน

โดยผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

(1) มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว

(2) แสดงออกสมวัย ถูกกาลเทศะ

(3) อดกลั่น รู้จักรอ ไม่หุนหันพลันแล่น

(4) อดทน ทนทานต่อความรู้สึกผิดหวัง ความเสียใจ ความยากลำบาก

(5) มีกำลังใจ มุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

- (6) เข้าใจอารมณ์ตนเองและผู้อื่น
- (7) ปลอดภัยตนเองและผู้อื่นได้
- (8) ปรับตัวกับผู้อื่นได้

แสงอุษา โลจนานนท์ และกฤษณ์ รุยาพร (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ไว้ด้วยคำว่า SMILE ซึ่งอักษรแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

1) S-Self Awareness : เป็นผู้ที่รู้จักอารมณ์ของตนเอง รู้ว่าอารมณ์ของเราในยามปกติ และในยามไม่ปกติเป็นเช่นไร รู้สาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้น และมองเห็นถึงผลกระทบของอารมณ์ที่เกิด

2) M-Management Emotion : สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เมื่อตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองแล้วกำลังรู้สึกอย่างไร ทั้งนี้อาจจะเป็นอารมณ์ทางด้านบวก หรืออารมณ์ทางด้านลบก็ได้ จะสามารถจัดการหรือควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกทางพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และเหตุการณ์

3) I-Innovate Inspiration : สร้างสรรค์และจุดใจอารมณ์ตนเอง การมีแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในตัวเอง มองโลกในแง่ดี สามารถนำความรู้สึกของตนมาสร้างพลังในการกระทำสิ่งต่าง ๆ นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

4) L-Listen with Head and Heart : เข้าใจอารมณ์ผู้อื่น มีความเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องวางตัวให้เป็นกลาง ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5) E-Enhance Social Skill : มีทักษะประสานสัมพันธ์ทางสังคม เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เข้าใจสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และสามารถสื่อสาร ชักจูง ประนีประนอม หรือยุติข้อขัดแย้งเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมงานและสังคม

จากองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่กล่าวมาในหัวข้อ 2.2.3 สามารถแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามความสามารถออกได้เป็น 2 ระดับใหญ่ ๆ ก็คือ ความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ในระดับบุคคล และความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสังคม ดังนี้

1) ความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ในระดับบุคคล ประกอบไปด้วย

(1) การรู้จักอารมณ์ของตนเอง : เปรียบได้กับหลักธรรมะทางพุทธศาสนา คือ การมีสติรู้ตนในการแสดงอารมณ์ รู้สาเหตุที่มาของอารมณ์ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดอารมณ์ดังกล่าว

(2) การสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ : เปรียบได้กับหลักธรรมะทางพุทธศาสนา คือ การมีขันติ หรือการรู้จักข่มอารมณ์ที่ไม่พึงปรารถนาด้วยการใช้ปัญญาไตร่ตรอง

(3) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในตัวเองได้ : เมื่อมีสติ และมีปัญญาในการไตร่ตรองพบว่า ตัวเองมีสิ่งดี ๆ มากมาย มีคุณค่า มีความสามารถก็จะเกิดแรงจูงใจหรือกำลังใจในตนเอง

## 2) ความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสังคม ประกอบด้วย

(1) การรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้อื่น : เพื่อจะได้ตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่นอย่างสอดคล้องกัน

(2) การมีทักษะในการประสานสัมพันธ์ การมีมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และสามารถทำงานเป็นทีมได้

## 2.2.4 แนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งมีผู้สนใจศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

กรมสุขภาพจิต(2543) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความฉลาดและความสามารถทางสมองอย่างหนึ่ง การที่คนเราจะมีฉลาดทางอารมณ์มากหรือน้อยนั้น ขึ้นกับปัจจัยหลัก ๆ 2 ประการคือ

1) พันธุกรรมและพื้นฐานอารมณ์ พันธุ กรรม เป็นตัวกำหนดให้มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะพื้นฐานทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน และพื้นฐานอารมณ์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ก็เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมอารมณ์ และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ ภาวะแวดล้อมขณะอยู่ในครรภ์ มีส่วนสำคัญต่อพื้นฐานอารมณ์ของลูก เช่น แม่ที่มีความเครียด อาจทำให้ลูกเป็นเด็กที่ขี้โมโห เลี้ยงยาก ส่วนแม่ที่อารมณ์ดี สบายกาย สบายใจขณะตั้งครรภ์ มักจะได้ลูกที่เลี้ยงง่าย อารมณ์ดี ร่าเริง คนที่มีพื้นฐานอารมณ์ดี จึงเหมือนกับมีทุนสำรองของชีวิตติดตัวมาตั้งแต่เกิด เพราะการมีจิตใจที่มั่นคง เข้มแข็งถือว่าเป็นความโชคดี สามารถรับแรงกระแทกได้โดยไม่กระทบกระเทือนมาก แต่คนที่พื้นฐานอารมณ์ไม่ดี จะเป็นคนที่อ่อนไหวง่าย เปราะบาง ไม่ทนต่อการถูกกระทบกระทั่ง

2) สภาพแวดล้อมและการเลี้ยงดู การเลี้ยงดูในสภาพที่เหมาะสม สามารถพัฒนาและควบคุมพื้นฐานทางอารมณ์ด้านลบได้ ขณะเดียวกันก็สามารถช่วยส่งเสริมพื้นฐานอารมณ์ด้านบวกให้โดดเด่นยิ่งขึ้น

สุธรรมมา วรรณวิน (2550) กล่าวว่า การปฏิบัติสมาธิตามหลักพุทธศาสนาด้วยการพัฒนาสติอย่างต่อเนื่องบนฐานทั้ง 4 คือ กาย เวทนา จิต ธรรม นั้นส่งผลให้เกิดคุณลักษณะ 4 ประการ คือ พัฒนากาย พัฒนาพฤติกรรม พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญา ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งความฉลาดทางอารมณ์และการพัฒนาความฉลาดทางปัญญาไปพร้อมกัน

เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นโดยไม่จำกัดอายุ เพศ และวัย จึงมีผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์หลายท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังต่อไปนี้

กรมสุขภาพจิต ได้ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาองค์ความรู้ทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความสอดคล้องกับสังคมไทย โดยได้นำเสนอวิธีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 5 ประการ โดยประยุกต์มาจากวิธีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของ Goleman (Goleman, 1998 อ้างใน กรมสุขภาพจิต, 2543ข) ดังนี้

1) รู้จักอารมณ์ตนเอง : การรู้จักอารมณ์ตนเองจะเป็นพื้นฐานในการควบคุมอารมณ์ เพื่อแสดงออกอย่างเหมาะสม การรู้จักอารมณ์ของตนเองก็คือ การรู้ตัว หรือการมีสติในทัศนะของ พุทธศาสนานั้นเอง

ปกติเมื่อเราเกิดอารมณ์ใด ๆ ขึ้นมา เราจะตกอยู่ในภาวะใดภาวะหนึ่งใน 3 ภาวะ ดังต่อไปนี้

ก. ถูกครอบงำ หมายถึง การที่เราไม่สามารถฝืนต่อสภาพอารมณ์นั้น ๆ ได้ จึงแสดงพฤติกรรมไปตามสภาพอารมณ์ดังกล่าว อาทิ เมื่อโมโหก็อาจจะมีการขว้างปาข้าวของหรือส่งเสียงดัง โดยไม่สนใจใคร

ข. ไม่ยินดียินร้าย หมายถึง การไม่ยินดียินร้ายต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้น หรือทำเป็นละเลยไม่สนใจ เพื่อบรรเทาการแสดงอารมณ์ อาทิ ทำเป็นไม่ใส่ใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่จริง ๆ รู้สึกโกรธ

ค. รู้เท่าทัน หมายถึง การรู้เท่าทันต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้น มีสติรู้ว่าควรจะทำอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดในขณะเกิดอารมณ์นั้น ๆ อาทิ โกรธก็รู้ว่าโกรธ และสามารถควบคุมความโกรธนั้นได้ และสามารถหาวิธีจัดการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

เทคนิคการรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง มีดังต่อไปนี้

(1) ทบทวน : ถ้ารู้สึกว้าวุ่นผ่านมามีปัญหาในการแสดงอารมณ์ ลองใช้เวลาทบทวนอารมณ์ด้วยใจที่เป็นกลางไม่เข้าข้างตัวเองว่าเรามีลักษณะอารมณ์อย่างไร เรามักจะ

แสดงออกในรูปแบบไหน แล้วรู้สึกพอใจ ไม่พอใจอย่างไร คิดว่าเหมาะสมหรือไม่ต่อการแสดงอารมณ์ในลักษณะนั้น ๆ

(2) ฝึกสติ : ฝึกให้มีสติและรู้ตัวอยู่เสมอว่าขณะนี้เรากำลังรู้สึกอย่างไรกับตัวเอง หรือต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว อาทิ สบายใจ ไม่สบายใจ แล้วลองถามตัวเองว่าเราคิดอย่างไรกับความรูสึกนั้น และความคิดหรือความรู้สึกนั้นมีผลอย่างไรกับการแสดงออกของเรา

2) จัดการกับอารมณ์ตนเองได้ : มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และสามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ แต่การที่เราจะจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่เพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นพื้นฐาน

เทคนิคการจัดการกับอารมณ์ตนเองมีดังต่อไปนี้

(1) ทบทวน : ทบทวนว่ามีอะไรบ้างที่เราทำลงไปเพื่อตอบสนองอารมณ์ที่เกิดขึ้น และพิจารณาว่าผลที่ตามมาเป็นอย่างไร

(2) เตรียมการในการแสดงอารมณ์ : ฝึกสั่งตัวเองว่าจะทำอะไร และจะไม่ทำอะไร

(3) ฝึกรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้น : รู้จักเลือกรับรู้ในสิ่งที่เราต้องเกี่ยวข้องในด้านดี ทำอารมณ์ให้แจ่มใส ไม่เศร้าหมอง

(4) สร้างโอกาสจากอุปสรรค : รู้จักแสวงหาประโยชน์จากปัญหาโดยการเปลี่ยนมุมมอง อาทิ คิดว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นคือ ความท้าทายที่จะทำให้เราพัฒนายิ่งขึ้น เป็นต้น

(5) ฝึกผ่อนคลายความเครียด : โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง อาทิ การออกกำลังกาย นั่งสมาธิ เดินจงกรม เล่นดนตรี ปลูกต้นไม้ เป็นต้น

3) สร้างแรงจูงใจให้ตนเอง : การมองหาแง่ดีของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะช่วยให้เราเกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถเผชิญกับเหตุการณ์นั้นได้ และทำให้เกิดกำลังใจที่ก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองมีดังต่อไปนี้

(1) ทบทวนและจัดอันดับสิ่งสำคัญในชีวิต : โดยให้จัดอันดับความต้องการ ความอยากได้ อยากมี อยากเป็นทั้งหลายทั้งปวง แล้วพิจารณาว่าการที่เราจะบรรลุสิ่งที่ต้องการนั้นเรื่องไหนที่พอเป็นไปได้ เรื่องไหนที่ไม่น่าจะเป็นไปได้

(2) ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน : เมื่อได้ความต้องการที่มีความเป็นไปได้แล้วก็นำมาตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อวางขั้นตอนการปฏิบัติที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายนั้น ๆ

(3) มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย : ในการปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงความฝัน ความต้องการของตนเอง ต้องระวังอย่าให้มีเหตุการณ์ใดมาทำให้เราเกิดความไขว้เขวออกนอกทางที่ตั้งไว้

(4) ลดความสมบูรณ์แบบ : ต้องทำใจยอมรับได้ว่าสิ่งที่เราตั้งใจไว้อาจจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ หรือไม่เป็นไปดังที่ใจเราคาดหวัง 100 เปอร์เซ็นต์ การทำใจยอมรับความบกพร่องได้จะช่วยให้เราไม่เครียด ไม่ทุกข์ ไม่ผิดหวังมากจนเกินไป

(5) ฝึกมองหาประโยชน์จากอุปสรรค : เพื่อสร้างความรู้สึที่ดี ๆ ที่จะเป็นพลังให้เกิดสิ่งดี ๆ อื่น ๆ ต่อไป

(6) ฝึกสร้างทัศนคติที่ดี : หามุมมองที่ดีในเรื่องที่เราไม่พอใจ (แต่ไม่สามารถแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงได้) มองปัญหาให้เป็นความท้าทายที่เราจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างพลังและแรงจูงใจให้ผ่านพ้นปัญหานั้น ๆ ไปได้

(7) หมั่นสร้างความหมายในชีวิต : ด้วยการใช้สติกับตัวเอง นึกถึงสิ่งที่สร้างความภูมิใจ และพยายามใช้ความสามารถที่มีทำประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น แม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อย ฝึกให้กำลังใจตนเอง คิดอยู่เสมอว่าเราทำได้ เราจะทำและลงมือทำ

4) รู้อารมณ์ผู้อื่น : การรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นและสามารถแสดงอารมณ์ตนเอง ตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะกับคนที่เราเกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วย จะช่วยให้เราสามารถอยู่ร่วมหรือทำงานด้วยกันได้อย่างดี และมีความสุขมากขึ้น

เทคนิคการรู้อารมณ์ผู้อื่นมีดังต่อไปนี้

(1) ให้ความสนใจในการแสดงออกของผู้อื่น : โดยการสังเกตสีหน้า แววตา ท่าทาง การพูด น้ำเสียง ตลอดจนการแสดงออกอื่น ๆ

(2) อ่านอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น : จากสิ่งที่สังเกตเห็นว่า เขากำลังมีความรู้สึกใด โดยอาจตรวจสอบว่าเขารู้สึกอย่างนั้นจริงหรือไม่ด้วยการถาม แต่วิธีนี้ควรทำในสถานการณ์ที่เหมาะสม มิฉะนั้นอาจดูเป็นการรบกวนวาทก่ายเรื่องของผู้อื่นได้

(3) ทำความเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของบุคคล : เรียกว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ว่าถ้าเราเป็นเขาเราจะรู้สึกอย่างไร จากสภาพที่เขาเผชิญอยู่

(4) แสดงความเห็นอกเห็นใจ : ให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นกำลังมีปัญหา

5) รักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน : การมีความรู้สึกที่ดีต่อกันจะช่วยลดความขัดแย้ง และช่วยให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นพร้อมที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์

เทคนิคในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีดังต่อไปนี้

(1) ฝึกการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น : ด้วยการเข้าใจเห็นใจความรู้สึกของผู้อื่น

(2) ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ : ด้วยการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ฝึกการเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี และไม่ลืมที่จะใส่ใจในความรู้สึกของผู้ฟังด้วย

(3) ฝึกการแสดงน้ำใจ : เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักการให้และการรับ

(4) ฝึกการให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงจัง : รู้จักยอมรับในความสามารถของผู้อื่น

(5) ฝึกแสดงความชื่นชม : ให้กำลังใจซึ่งกันและกันตามวาระที่เหมาะสม

วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์ (2542) ได้ประยุกต์แนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์มาจากคำสอนของพุทธศาสนา จากทฤษฎีทางจิตวิทยา แนวทางของ Weisinger (1998) และแนวทางของ Goleman (1998) โดยแบ่งแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 2 หัวข้อต่อไปนี้

#### 1) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน

หัวใจสำคัญของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนคือ การรู้เท่าทันอารมณ์ของตน การจัดการกับอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม และการเสริมสร้างพลังใจให้ตนเอง ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนบุคคลจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นต่อไป

##### (1) การรู้เท่าทันอารมณ์ของตน

(1.1) สามารถบอกตนเองได้ว่ากำลังรู้สึกอย่างไร : ในการที่จะรู้เท่าทันอารมณ์ของตนจะต้องบอกกับตนเองได้ตลอดเวลาว่าตนกำลังรู้สึกอย่างไร อาทิ การพูดอยู่ในใจว่า ฉันกำลังโกรธ ในขณะที่เกิดอารมณ์โกรธ และพูดอยู่ในใจว่าสุขหนอ ในขณะที่ได้ฟังเพลงที่ชอบ เป็นต้น หากว่าสามารถติดตามอารมณ์ของตนเองอยู่เสมอและในทุกอารมณ์ที่เปลี่ยนไปก็จะช่วยให้ตามทันอารมณ์ของตนเอง ซึ่งคนที่ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองจะสามารถกลับคืนสู่อารมณ์ในสภาพปกติได้เร็วกว่าคนที่ไม่ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง

(1.2) ซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตนเอง : ไม่บิดเบือน ปฏิเสธความรู้สึกและอารมณ์ที่เราหรือสังคมไม่ยอมรับ เราอาจจะบิดเบือนโดยการพยายามให้เหตุผลแก่ตัวเองไปอีกแบบหนึ่ง ซึ่งการปิดบังหรือกลบเกลื่อนความรู้สึกที่แท้จริงนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และอาจสร้างปัญหาอื่น ๆ ตามมา อาทิ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นอกจากนี้ในบางครั้งความรู้สึกที่แสดงออกในขณะนั้นเป็นความรู้สึกระดับต้นที่มีความรู้สึกระดับที่ลึกกว่าซ่อนอยู่ ซึ่งถ้าเราไม่พยายามบิดเบือนอารมณ์ก็จะทำให้ได้ทราบถึงอารมณ์ที่แท้จริงของตัวเองที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

(1.3) ตระหนักถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง : เราอาจจะรับรู้ข้อดีและข้อบกพร่องของตนเองด้วยตนเอง และโดยผู้อื่นจากการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้การยอมรับข้อบกพร่องของตนเองเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ปรับปรุงตนเอง หรือระมัดระวังในการแสดงอารมณ์มากขึ้น การยอมรับข้อบกพร่องของตัวเองเป็นความกล้าหาญอย่างหนึ่งที่สามารถยอมรับความไม่ดีของตนเองได้ สิ่งที่จะแยกแยะคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกับคนที่มีความ

ฉลาดทางอารมณ์ต่ำ คือ คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะยอมรับและมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงตนเองมากกว่า

## (2) การจัดการกับอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม

(2.1) ตระหนักว่าตนคือผู้รับผิดชอบอารมณ์ของตนเอง : การตอบสนองทางอารมณ์ของคนเรานั้นส่วนมากเกิดจากการตีความของเราที่มีต่อสิ่งแวดล้อม หรือจากการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ดังนั้นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่ออารมณ์ของเราคือ ตัวเราเอง มิใช่ผู้อื่นหรือเหตุการณ์ภายนอก คนเรามักจะโทษว่าผู้อื่นทำให้เราโกรธ ทำให้เราเสียใจ แต่ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้ อาจกล่าวได้ว่าจริง ๆ แล้วตัวเราเองเป็นผู้สร้างอารมณ์ขึ้นมาจากเหตุการณ์ภายนอก

(2.2) แยกข้อเท็จจริงออกจากการตีความหมาย : เนื่องจากอารมณ์ส่วนมากเกิดจากการคิด การตีความ หรือการประเมินสถานการณ์โดยตัวเราเอง ดังนั้นจึงควรฝึกหัดแยกข้อมูลที่ได้จากประสาทสัมผัสกับการตีความ อาทิ เขาทำหน้าเฉย ๆ ไม่ยิ้ม พูดเสียงดังชัดเจน เป็นข้อมูลที่ได้จากประสาทสัมผัส หากเราตีความจากการที่เขาทำหน้าเฉย ๆ ไม่ยิ้ม พูดเสียงดังชัดเจนว่า เขาพูดด้วยความไม่พอใจ เขาก้าวร้าว ก็จะทำให้เราเกิดอารมณ์ และอาจจะตอบโต้ด้วยวาจาอย่างไม่เหมาะสมออกไปได้

(2.3) บอกตัวเองว่ากำลังรู้สึกอย่างไรจนกว่าความรู้สึกทางลบจะหายไป : เป็นวิธีการที่ทำให้เท่าทันความรู้สึกของตนเอง ซึ่งสามารถใช้ได้ในกรณีที่เกิดอารมณ์ขึ้น และต้องการให้อารมณ์นั้นคลายไปโดยการบอกตัวเอง อาทิ เมื่อเกิดอารมณ์โกรธก็ให้บอกกับตัวเองว่า “โกรธหนอ ๆ ๆ ๆ” ไปเรื่อย ๆ จนกว่าความรู้สึกโกรธจะหายไป แต่ต้องบอกตลอดเวลาจนกว่าจะหายโกรธ

สำหรับผู้ที่เริ่มฝึกฝนวิธีดังกล่าวและยังไม่สามารถควบคุมให้ตนเองกำหนดได้ตลอด ก็อาจใช้วิธีหันไปสนใจกับสิ่งอื่นเมื่อเกิดอารมณ์ทางลบ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ความรู้สึกทางลบหายไป ทั้งนี้เพราะการมีสมาธิจดจ่ออยู่กับกิจกรรมหรืองานที่ทำ ทำให้บุคคลต้องใช้ความคิดไตร่ตรองในเรื่องนั้น พร้อมทั้งเป็นการสร้างความเพลินใจขึ้นมาแทนที่ความรู้สึกทางลบที่มีอยู่เดิม

(2.4) ให้อารมณ์ส่งเสริมความคิดของตน : ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถใช้อารมณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อการคิด โดยอารมณ์จะช่วยปรับแต่งและปรับปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลได้ ถ้าเกิดอารมณ์ดีจะนำไปสู่การคิดในแง่ที่ดี และตรงข้าม ถ้าเกิดอารมณ์ไม่ดีจะนำไปสู่การคิดในแง่ร้ายได้

เนื่องจากอารมณ์สามารถมีประโยชน์ต่อการคิดได้ อารมณ์จึงมีประโยชน์ต่อการทำงานได้ เสมือนอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นธรรมะทำให้บรรลุความสำเร็จที่เริ่มต้นด้วยฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งที่ทำ

### (3) การสร้างเสริมพลังใจให้ตนเอง

(3.1) มองเห็นความงดงามของโลก : สร้างความสุนทรีย์และความงดงามของจิตใจตนด้วยการมองและเห็นถึงความงดงามของโลก และของบุคคลอื่นด้วย โดยการพยายามละจากความหมกมุ่นในกิจกรรมส่วนตนบ้าง แล้วพิจารณาสิ่งรอบข้าง บุคคลรอบตัว เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งตนเอง มองและชื่นชมในส่วนของเขาของเรา ซึ่งจะทำให้ความเคร่งเครียดของจิตใจและการเห็นทุกอย่างเต็มไปด้วยอุปสรรคจะลดลง

(3.2) การจัดระเบียบระเบียบความคิดและจิตใจด้วยการทำสมาธิ การทำสมาธิเป็นการกำหนดให้จิตใจอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงอย่างเดียวในขณะเวลาหนึ่ง ธรรมชาติจิตของเราจะไม่อยู่นิ่ง แต่จะคิดถึงเรื่องนั้นเรื่องนี้อยู่ตลอดเวลา และมักไม่ได้อยู่กับสิ่งที่ตนกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เมื่อจิตไม่เป็นระเบียบชีวิตก็จะพลอยขาดระเบียบพลังจิตที่จะควบคุมและจูงใจให้ตนเองกระทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายก็จะอ่อนไปด้วย ซึ่งการทำสมาธิสามารถช่วยจัดระเบียบระเบียบความคิดและจิตใจได้ ทั้งนี้รายละเอียดเกี่ยวกับการทำสมาธิจะกล่าวถึงในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ทางพุทธศาสนา

(3.3) การโปรแกรมจิตและตั้งเป้าหมายชีวิตให้ตนเอง : บุคคลควรโปรแกรมจิตใจของตนเองโดยการกำหนดว่าสิ่งใดที่เราต้องการปรับปรุงตนเอง ตั้งเป้าหมายในชีวิต หรือการทำงานของตนเอง เพื่อจะได้มีพลังพร้อมที่จะออกเดินทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง

(3.4) การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตน : คนที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมักจะประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ไม่มีเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งปัจจัยทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองคือ การบอกกับตนเองว่า “ฉันสามารถทำได้” แทนการย่ำว่า “ฉันเป็นคนไม่มีความสามารถ” หรือ “ฉันทำไม่ได้” สำหรับการบอกกับตนเองว่าทำได้เสมอ ๆ เป็นเสมือนการโปรแกรมจิตของตนเองอย่างหนึ่ง ซึ่งจิตจะกำหนดการกระทำต่อมา

(3.5) ความกล้าที่จะตัดสินใจและกระทำ : คนเรามักจะสบายใจและชอบทำกิจกรรมแบบเดิม ๆ เพราะเคยทำและประสบความสำเร็จมาแล้ว แต่เมื่อต้องทำกิจกรรมอะไรที่ไม่เคยทำมาก่อนหลายคนจะเกิดความไม่มั่นคง ไม่ปลอดภัยทางจิตใจ กลัวความล้มเหลว บางคนจึงตัดสินใจไม่กระทำทั้ง ๆ ที่มีศักยภาพที่จะกระทำได้ หากเราพยายามบอกตนเองว่า “ฉันทำได้” แล้วก็จะนำไปสู่การกล้าตัดสินใจที่จะลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ตนไม่เคยทำ หรือสิ่งที่ตนคิดว่ายาก ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองและเป็นการเพิ่มความมั่นใจในตนเองด้วย ดังนั้นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ควรเป็นผู้ที่ยอมเปิดตัวเองต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ กล้าทำในสิ่งที่ยังไม่เคยทำเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง

## 2) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนความสัมพันธ์กับผู้อื่น

มนุษย์มีความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ในการนี้บุคคลนั้นจะต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้สึก มีเมตตากรุณา และพร้อมที่จะช่วยให้ผู้อื่นช่วยตนเองได้

(1) การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ : เป็นพื้นฐานประการหนึ่งของการเข้าใจผู้อื่น ทั้งนี้ในทางจิตวิทยาของธรรมชาติของมนุษย์แตกต่างกัน บางกลุ่มทฤษฎีมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ มีเป้าหมายกำหนดการเรียนรู้ของตนเอง ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งจะเห็นว่าพฤติกรรมมนุษย์จะถูกปรับแต่งโดยสิ่งแวดล้อม โดยมนุษย์เป็นฝ่ายถูกกระทำ อย่างไรก็ตาม มนุษย์มีธรรมชาติที่เหมือน ๆ กัน และขณะเดียวกันมนุษย์ก็มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันด้วย ไม่ว่าจะเป็นพันธุกรรม หรือลักษณะส่วนตัว ประกอบกับการอบรมบ่มเพาะและการที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่แตกต่างกัน

(2) การเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น : เป็นส่วนที่ละเอียดขึ้นของการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการการสัมผัสที่รับรู้ได้ไว บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จะต้องประกอบด้วย

(2.1) การมีสมาธิในขณะฟังเพื่อเข้าใจประเด็นของผู้พูดอย่างแท้จริง เนื่องจากในการพูดนั้นบุคคลอาจจะหมายความตรง ๆ อย่างที่พูด หรืออาจจะกล่าวเป็นนัยให้เข้าใจเอาเอง

(2.2) การสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงในสีหน้าและกิริยาอาการ ซึ่งอาจแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกต่อเรื่องหรือบุคคลที่สนทนา

(3) ความสามารถในการสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้สึก : เมื่อเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นแล้ว ควรสามารถที่จะสื่อสารและถ่ายทอดความคิดความรู้สึกของเราให้ผู้อื่นทราบได้ จึงจะสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ การแสดงความสามารถในเรื่องนี้ประกอบด้วย

(3.1) เคารพความคิดของผู้อื่น : ยอมรับว่าบุคคลย่อมมีความเห็นที่แตกต่างกัน ได้ด้วยเหตุผลหลายประการ ในการประเมินความคิดควรประเมินว่าความคิดนั้นจะเป็นประโยชน์ในปัจจุบันหรืออนาคตเพียงใด แต่ไม่ประเมินที่ตัวบุคคล

(3.2) คิดในเชิงว่าฉันก็ชนะ-เธอก็ชนะ : เป็นการได้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งการคิดในลักษณะนี้จะทำให้การปฏิสัมพันธ์หรือการทำงานกับผู้อื่นเป็นไปในทางที่ดี

(3.3) แสดงความคิดเห็นอย่างซื่อตรงด้วยท่าทีที่เป็นมิตร : แสดงความคิดเห็นเฉพาะที่คาดว่าจะประโยชน์ สำหรับความคิดเห็นที่แตกต่างไป หรือที่อาจกระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้อื่นก็ควรแสดงด้วยความนุ่มนวลด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ซึ่งแสดงถึงความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น เป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถทางอารมณ์ในการที่จะควบคุมและปรับท่าทีของตนเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดี

(3.4) สื่อสารในระดับที่เหมาะสม : ซึ่ง Weisinger (1998) ได้กล่าวถึงระดับของการสื่อสาร 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับการทักทายเมื่อพบกัน ระดับข้อมูลข่าวสาร ระดับความคิดเห็น และระดับความรู้สึก ซึ่งระดับที่สูงขึ้นจะเป็นระดับที่ไวต่อความรู้สึก บุคคลจะต้องรู้ว่าแต่ละคนกำลังสื่อสารกันอยู่ระดับใดเพื่อจะได้สื่อสารให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกัน เมื่อการสื่อสารไม่เกิดประสิทธิผลหรือสร้างความไม่สบายใจต่อฝ่ายหนึ่งก็ทำให้ต้องเปลี่ยนระดับการสื่อสาร

(3.5) ช่วยให้ผู้อื่นช่วยตนเองได้ : การช่วยเหลือในที่นี้หมายถึง การช่วยให้ผู้อื่นสามารถช่วยตนเองได้ในปัญหาทางด้านอารมณ์ ซึ่งหลักการที่สำคัญคือ ต้องรู้อารมณ์ของผู้อื่นในขณะนั้นว่าเขามีอารมณ์ใด อาทิ หากเรารู้ว่าเขากำลังเกิดอารมณ์โกรธ ก็อาจจะพูดให้เขาลดความรู้สึกโกรธลงก่อน แล้วแสดงให้เห็นว่าความคิดและความรู้สึกของผู้มีปัญหาที่มีผู้รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเข้าใจโดยไม่ต้องแสดงการเห็นด้วย ช่วยผู้มีปัญหาให้เกิดความชัดเจนกับความคิดและความรู้สึกของตนเอง อาจจะช่วยแยกประเด็นที่มีความสับสนปะปนกันอยู่หลายประเด็น วิธีช่วยจะเป็นไปในลักษณะของการช่วยมองในมุมต่าง ๆ เพื่อที่ว่าผู้ปัญหาอาจเห็นทางแก้ปัญหาด้วยตัวเองได้ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองได้ในที่สุด

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในทางพุทธศาสนา พระราชมนู (ประยูร ธรรมจิตโต) (2542) ได้เสนอไว้ว่า ผู้ที่ยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ก็ต้องหาวิธีการควบคุมพลังขัดแย้งระหว่างกุศลและอกุศลให้อยู่ในกรอบอันดีงาม มีการแสดงออกทางอารมณ์เป็นที่ยอมรับได้ในสังคม กระบวนการพัฒนาตนเองในเรื่องของการแสดงออกทางอารมณ์นั้นมี 2 วิธีด้วยกันคือ

1) สมถวิธีหรือสมถกรรมฐาน : เน้นให้มีพลังสมาธิข่มฝ่ายไม่ดีทั้งหลายไม่ให้มีบทบาท แต่จะช่วยให้เป็นฐานของปัญญานั้นคือ จะทำงานอะไรให้ได้ผลมีปัญญาได้ชัดเจนแจ่มแจ้ง ต้องข่มฝ่ายอกุศลไว้จะทำให้คิดได้ชัดเจน แสดงออกได้ถูกต้อง ไม่เป็นโทษของอารมณ์ เพราะสามารถควบคุมฝ่ายที่ไม่ดีได้ และทำให้ความรู้สึกที่ดีได้แสดงออก ทั้งนี้วิธีสมถวิธีหรือสมถกรรมฐานมีข้อจำกัดคือ เมื่อใดที่ออกจากกรรมฐาน ออกจากสมาธิแล้ว ฝ่ายอกุศลก็จะมีฤทธิ์เดชมาก ไม่สามารถประนีประนอมกันในชีวิตประจำวันได้ อาทิ เมื่อออกจากกรรมฐานแล้วความโลภก็อาจจะแสดงออกได้เหมือนเดิม เพราะฉะนั้นจึงต้องมีวิธีที่ 2 ตามมา

2) วิปัสสนากรรมฐาน : วิธีนี้เป็นการพัฒนาให้สมาธิข่มฝ่ายไม่ดีทั้งหลายไม่ให้มีบทบาทอย่างถาวรและอยู่ในสังคมได้ ถ้าเป็นสมถกรรมฐานจะต้องปลีกวิเวกออกไป ครั้นพอกลับมาก็ฟุ้งซ่านเหมือนเดิม ทั้งนี้สมาธิเป็นส่วนหนึ่งของวิปัสสนาที่เรียกว่า ขณิกสมาธิ ที่จำเป็นต่อการเรียน การทำงาน และจำเป็นต่อการเกิดปัญญา

วิปัสสนา เป็นวิธีการพัฒนาปัญญาโดยตรง ซึ่งเริ่มต้นด้วยสติปัญญาที่เน้นการฝึกสติเพื่อพัฒนาปัญญา สติคือ ความรู้ตัว รู้ทันปัจจุบัน รู้จักแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

ความฉลาดทางอารมณ์ในพระพุทธศาสนามีฐานอยู่ที่สติ ทำให้รู้จักตนเอง ตรวจสอบตนเอง ควบคุมตนเอง และสามารถที่จะพัฒนาคุณสมบัติของจิตที่เป็นฝ่ายกุศลให้ออกมาปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นอกุศลเจตสิกฝ่ายไม่ดีทั้งหลายจะต้องมีสติกำกับจึงจะแสดงออกได้อย่างเหมาะสม และเมื่อมีสติกำกับจึงทำให้เกิดความรู้คือ ปัญญา เพราะสติจะเป็นตัวเก็บข้อมูลตัวเอง ความถูกต้อง สิ่งที่เกิดขึ้นในใจทั้งหมด เหมือนกับสร้างกระจกส่องใจ สติจะเป็นกระจกส่องใจ แล้วก็รู้ว่าจะจัดการกับภาวะของจิตอย่างไร ความรู้ในการจัดการกับตัวเองนั้นเป็นปัญญา สามารถเลือกตัดสินใจเลือกปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงควรที่จะพัฒนาปัญญาให้มาก เพื่อสร้างความสมดุลของบุคลิกภาพในการแสดงออก เพราะสติและปัญญาเป็นตัวกำกับควบคุมสิ่งทีเรียกว่า อารมณ์ทั้งฝ่ายดีและฝ่ายไม่ดี ทั้งฝ่ายกุศลและอกุศลให้อยู่ในภาวะที่พอดี

‘ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลนั้นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของจิต เพื่อคุณสมบัติของจิตที่พึงประสงค์แล้วเลือกพัฒนาตัวที่เด่น ๆ อาทิ เจตสิกฝ่ายที่เป็นกลาง ได้แก่ มนสิการ (การคิด) หรือเอกัคตา (สมาธิ) หรือวิริยะ (ความขยัน) เจตสิกเหล่านี้ใช้ไปในส่วนที่เป็นสัมมา (ชอบ) หรือมิงกา (ผิด) ก็ได้ สำหรับในส่วนของอารมณ์นั้นฝ่ายอกุศลเจตสิก ได้แก่ ความโกรธ ความโลภ ความมีโทสะ ความอิจฉา ความริษยา จะเป็นตัวดึงเราออกจากฐานการทำความดี เราก็ต้องพัฒนาฝ่ายที่ดีคือ ฝ่ายกุศลเจตสิกเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์หรือเกิดพลังมากขึ้น อาทิ เป็นอโลภะ (ความไม่โลภ) อโทสะ (ความไม่โกรธ) แผนภูมิของจิตที่ทำให้เกิดการพัฒนามนุสสที่พึงประสงค์ที่แท้จริงคือ การพัฒนาในส่วนที่เป็นกุศลเจตสิกไปควบคุมอกุศลเจตสิก โดยอาศัยพลังของฝ่ายกลางทำให้ชีวิตมีความสมดุล สำหรับการจัดการกับฝ่ายอกุศลนั้น สามารถทำได้โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 สังวรปธาน คือ ความเพียรพยายามที่จะควบคุมตัวเอง ควบคุมพลังฝ่ายไม่ดีทั้งหลาย ควบคุมตัวเองไม่ให้ทำชั่ว ไม่ให้พลังฝ่ายอกุศลทั้งหลายมีพลังเหนือพฤติกรรมของเรา ไม่ตกเป็นทาสของมัน หรือมี Self control นั่นเอง

ขั้นที่ 2 ปหานปธาน คือ กำจัด ขุดรากถอนโคนฝ่ายไม่ดีออกไป คือ ดีให้อ่อนลง ควบคุมให้อยู่ในเขตที่จัดการได้ เป็นการทำให้ฝ่ายอกุศลหมดพลังไปในที่สุด

ขั้นที่ 3 ภวานาปธาน คือ การพัฒนาในฝ่ายที่เป็นกุศลให้แข็งแรงขึ้น ให้มีพลัง ให้มีอำนาจเข้ามาควบคุมฝ่ายอกุศล

ขั้นที่ 4 อนุรักษณาปธาน คือ รักษาความดี หรือฝ่ายดีที่ได้ทำมา เพิ่มพลังยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะเป็นกระบวนการของการพัฒนาที่จะทำให้เกิดสมดุล ต้องตรวจสอบตัวเองตลอดเวลา เป็นนายเหนือตัวเอง

จากแนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้กล่าวมา ซึ่งมีทั้งแนวทางที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของนักจิตวิทยาชาวต่างชาติ และแนวทางที่นำมาจากพุทธศาสนา สามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและเอื้อต่อกันคือ 1) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับตนหรือในระดับบุคคล และ 2) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนหรือในระดับสังคม

1) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับตน : จะเป็นการฝึกตนให้ตระหนักในอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเอง หรือที่เรียกว่าการมีสติรู้ในอารมณ์ของตนเอง เพื่อจะได้บริหารจัดการอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ สามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ตลอดจนการตั้งเป้าหมายของตนเองเพื่อที่จะได้มีแรงจูงใจ มุมานะ พยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จ

2) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้อื่น : จะเป็นการฝึกทำความเข้าใจผู้อื่นด้วยการสนใจ ใส่ใจในอารมณ์ของผู้อื่น โดยการสังเกตความรู้สึกของผู้อื่นจากการแสดงออกต่าง ๆ ประกอบกับมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ตลอดจนฝึกการสื่อสารที่ดี เคารพความคิดของผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อพัฒนาทักษะทางการประชาสัมพันธ์

สำหรับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในทางพุทธศาสนานั้นจะมุ่งเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับตนเป็นสำคัญ นั่นคือ การพยายามควบคุมพลังฝ่ายไม่ดีทั้งหลายในตนเอง เพื่อไม่ได้ตัวเองทำชั่ว และกำจัดฝ่ายไม่ดีออกไปให้หมด หลังจากนั้นจึงค่อย ๆ พัฒนาฝ่ายที่เป็นกุศลขึ้นมาแทนที่ และรักษาพลังฝ่ายดีให้เพิ่มพลังยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

วินัดดา ปิยะศิลป์ ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ รวมทั้งกิจกรรมที่ช่วยการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

#### แนวทางการสร้าง EQ

- 1) ส่งเสริมพัฒนาการรอบด้านตามวัย : ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ จิตใจ สังคม จริยธรรม
- 2) สร้างให้มีอารมณ์ที่มั่นคง ( Emotional stability)
- 3) ฝึกการมองโลกในแง่ดี : เห็นข้อดีในตนเองและผู้อื่น เห็นข้อดีของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- 4) ฝึกการควบคุมตนเอง (self control / discipline)
- 5) ฝึกการรู้จักตนเอง ประเมินและพัฒนาตนเอง ( self awareness)

- 6) สร้างวงจรความสุขในการดำเนินชีวิต ( pleasure circuit)
- 7) สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( achievement motivation)
- 8) สร้างความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ( self esteem)
- 9) ฝึกการใช้สมอง 2 ข้าง
- 10) ฝึกทักษะการเข้าสังคม ( social skills training)
- 11) ฝึกการหาแบบอย่างที่ดี ( role model)

#### ตัวอย่างกิจกรรมที่ใช้ในการฝึก EQ

- 1) กีฬา : มีทักษะ ร่างกายแข็งแรง สนุกสนาน มีสังคม สาร endorphine ฝึกวินัย รับผิดชอบ
- 2) มุมสงบ : ให้จิตใจได้พัก
- 3) นั่งสมาธิ : รู้จักตนเอง
- 4) ผ่อนคลายกล้ามเนื้อ : การผ่อนคลายตนเอง
- 5) จินตนาการ : การสร้างความสุขจากความคิด ความคิดริเริ่ม
- 6) ฝึกคิด : มีความคิดดีๆ คิดเป็นระบบ คิดนอกกรอบ คิดสิ่งที่ดีงาม
- 7) กิจกรรมสร้างสรรค์เป็นกลุ่ม : เกิดความภูมิใจ ได้เรียนรู้ ยอมรับความสามารถและเห็นข้อดีของคนอื่น
- 8) ศึกษาธรรมชาติ : เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างคนกับธรรมชาติ และเข้าใจกฎหมายธรรมชาติ
- 9) ศิลปะ
- 10) ดนตรี
- 11) งานอดิเรก
- 12) การตั้งเป้าหมายและบันทึก
- 13) การวางแผนงาน
- 14) การเผชิญปัญหาและความกลัว



## 2.2 ที่มาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถแบ่งที่มาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร ออกเป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

### 1. ในระดับองค์กร

#### 1.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นจากปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้น้อย (สุนันทา เลานันทน์, 2541) ดังต่อไปนี้

1) การแข่งขันในการตลาดโลก : ความพยายามเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการลดต้นทุน ความคุ้มค่าในการลงทุน และความเร็วในการตอบสนองผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันกำลังตื่นตัว ประกอบกับมีการค้าและบริการโดยผ่าน Cyber-shopping หรือ e-commerce ในอัตราเพิ่มสูงขึ้นเพื่อความสะดวกและลดขั้นตอนการเดินทางไปซื้อสินค้า นอกจากนี้ Allerton (2000) ได้ให้ความเห็นถึงแนวโน้มในศตวรรษที่ 21 จะเป็นลักษณะ “Glocal : Global and Local” กล่าวคือ ขณะที่เทคโนโลยีผลักดันสู่กระแสโลก แต่ในเวลาเดียวกันคนจะยังคงเคยชินต่อวิถีชีวิตเดิมในท้องถิ่นของพวกเขาอยู่ ดังนั้นการประกอบธุรกิจจึงต้องคำนึงถึงทั้งกระแสโลก ท้องถิ่น และความหลากหลายของตลาดรายย่อยด้วย

นอกจากนี้เกียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539) ได้กล่าวไว้ว่าแนวโน้มธุรกิจโลกจะเคลื่อนไปสู่ภาคบริการเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นโลกที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวโน้มธุรกิจโลกสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของคนไทยที่มีความสุภาพ อ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส ปรับตัวเข้ากับคนได้ง่าย ไม่ชอบอะไรที่ซับซ้อนมากนัก ดังนั้นการรับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมบริการจึงทำได้ง่ายกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น

2) ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี : ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีอย่างมากในปัจจุบัน ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร อาจจะทำให้ปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information age) ที่สามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างรวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายและรวดเร็วมมากขึ้น ทำให้การไหลของข้อมูลจากแต่ละบุคคล แผนก และองค์กรสู่ระดับโลกอย่างไร้ขีดจำกัด โดยผ่านคอมพิวเตอร์ อาทิ อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ และกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป (Greengard, 1999) ทั้งนี้รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กร

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ : กระแสด้านเศรษฐกิจที่มีการผูกพันกันระหว่างเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ในเวทีเศรษฐกิจโลกมากขึ้น ทำให้เศรษฐกิจไทยก็จะเข้าไปเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกเช่นกัน นอกจากนี้ระบบเศรษฐกิจไทยจะก้าวไปสู่การเจริญเติบโตแบบยั่งยืนคือ มีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ มีความสอดคล้องระหว่างการผลิตกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาคเกษตรกรรมเน้นการผลิตที่ปลอดภัยปราศจากพิษ ภาคอุตสาหกรรมใช้เทคโนโลยีสะอาด หรือมีการติดตั้งระบบกำจัดของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตจะเปลี่ยนจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ (Resource-based) ไปสู่การใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้มากขึ้น (Knowledge-based) และเน้นการนำของที่ไม่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) (อำนาจ วีรวรรณ, 2539) ประกอบกับเป็นยุคของความรู้คือ อานาจ ซึ่งความรู้เป็นพลังที่เต็มไปด้วยทักษะ เป็นอาวุธที่สำคัญในการแข่งขัน ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ความรู้ คือ ทุนที่ซื้อและขายสินทรัพย์เพื่อสร้างความมั่งคั่งแทนที่ดิน แรงงาน เครื่องจักร หรือโรงงาน (ปรับปรุงจาก บุญทัน ดอกไทสง, 2542)

4) ปัจจัยด้านสังคม : อิทธิพลของยุคไร้พรมแดนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยที่มุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ค่านิยม ทักษะคติ วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคมเปลี่ยนแปลงไป สังคมไทยกลายเป็นสังคมเมืองมากขึ้น สังคมเกษตรจะมีขนาดเล็กลง คนในประเทศต้องขวนขวายใฝ่เรียนรู้มากขึ้น จำเป็นต้องใช้ความคิดที่สลับซับซ้อนมากขึ้นเพื่อสร้างฐานะ เพราะไม่สามารถได้อะไรมาอย่างง่าย ๆ เหมือนอดีตที่ผ่านมา (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539)

5) นโยบายและบทบาทของรัฐบาล : กระแสโลกาภิวัตน์จะบีบให้การเมืองไทยอยู่ภายใต้อิทธิพลระเบียบใหม่ของการค้าโลก อาจจะต้องมีการปรับกฎหมายต่าง ๆ ที่ใช้กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (สุนันทา เลานันท์, 2541)

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันในตลาดโลกมากขึ้น ธุรกิจมีแนวโน้มเคลื่อนไปสู่ภาคบริการมากขึ้น มีความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี จากกระแสทางด้านเศรษฐกิจที่มีการผูกพันกันระหว่างเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ในเวทีเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้นและนโยบายของรัฐบาลที่อยู่ภายใต้อิทธิพลระเบียบใหม่ของการค้าโลกส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อความอยู่รอด เนื่องจากองค์กรโดยทั่วไปในปัจจุบันเป็นองค์กรระบบเปิด นั่นคือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกันจะเกี่ยวข้องกันและมีผลกระทบต่อกันและกัน หรือส่วนย่อยต่าง ๆ และองค์กรโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงโดยมีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

1.2 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งเป็นที่มาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรในองค์กร

1) การปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ : ในปัจจุบันมีการปรับโครงสร้างเพื่อลดความล่าช้าของการทำงาน ตลอดจนพิจารณาตัดทอนงานที่มีความซ้ำซ้อน มีการกระจายอำนาจ (Decentralizing) และมีการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) ซึ่งจะทำให้การแบ่งฝ่ายงานลดลง ต้องการการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จำเป็นต้องมีการปรับจากการบรรยายลักษณะงานแบบเฉพาะ (specific job description) มาเป็นแบบกว้างมากขึ้น (broad job description) เนื่องจากเกิดลักษณะงานใหม่ ๆ และสำหรับงานที่ไม่ใช่เชิงนโยบาย จะมีการว่าจ้างบริษัทจากภายนอก (outsourcing) มากยิ่งขึ้น (Clarke, 1994 อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, ม.ป.ป.)

2) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น อาทิ การรีอับระบบ (Reengineering) ซึ่งเป็นการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยบทบาทหลักของการรีอับระบบคือ การลดกระบวนการทำงาน ส่วนบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นบทบาทรองหรือบทบาทสนับสนุน (หริรักษ์ สุตะบุตร, 2539) ทั้งนี้ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้จริงในองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมวิธีการใช้งานให้แก่บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ และสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประโยชน์สูงสุด

3) การออกแบบองค์กรที่เน้นคุณค่าความเป็นมนุษย์ และความเอื้ออาทร (Feminine Organization) โดยที่สาระสำคัญของการจัดองค์กรแนวนี้ จะเน้นคุณลักษณะ 6 ประการดังต่อไปนี้ คือ (1) สมาชิกในองค์กรเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่า (2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีความจริงใจ (3) การประกอบอาชีพมุ่งให้บริการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (4) มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (5) ส่งเสริมให้เกิดสภาพสังคมการทำงานที่เอื้ออาทร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (6) มีการแบ่งปันข้อมูลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Joyce Rothschild, n.d. อ้างถึงในมณีวรรณ ฉัตรอุทัย, ม.ป.ป.)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดในแวดวงธุรกิจ ทำให้บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเอง โดยการพัฒนาด้านทัศนคติ ทักษะ พฤติกรรม ตลอดจนสมรรถภาพของตัวบุคคลในการ

ปฏิบัติงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (สุนันทา เลาหนันนท์, 2541) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเครียดจากการปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อาทิ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงกลุ่มทำงาน การเปลี่ยนหัวหน้าใหม่ การเปลี่ยนเพื่อนร่วมงานใหม่ ฯลฯ (Warshaw, 1984) ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับความเครียด (สุदारัตน์ หนูหอม, 2544)

## 1.2 ในระดับบุคคล

1.2.1 ความแตกต่างของลักษณะงาน : ลักษณะงานบางประเภทต้องการบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ซึ่งเป็นงานที่จะต้องมีการพบปะผู้คนเป็นจำนวนมาก ลักษณะงานไม่มีแนวปฏิบัติหรือโครงสร้างที่ตายตัว ลักษณะงานแบบไม่เป็นทางการมีความยืดหยุ่นสูง อาทิ งานประชาสัมพันธ์ พนักงานต้อนรับ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ครู อาจารย์ จิตแพทย์ แพทย์ พยาบาล เลขานุการ เป็นต้น หากผู้ที่รับผิดชอบในหน้าที่ดังกล่าวมีระดับความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับต่ำ จะส่งผลให้ทำงานด้วยความคับข้องใจ หงุดหงิดง่ายในขณะที่ปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างไม่มีความสุข (วิระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับที่ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของบุคลิกภาพและเชาว์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพของการให้บริการตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพฯ พบว่า พนักงานที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีทักษะทางสังคมสูง ฉลาด และไม่ซื่อเกินไป หรือหลักแหลมเกินไปจะมีโอกาสเป็นพนักงานให้บริการที่มีคุณภาพสูงมากกว่าพนักงานโดยทั่วไป

1.2.2 ความแตกต่างของความรับผิดชอบ : ความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่จะต้องเก่งทั้งงาน เก่งทั้งคน และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ โดยที่แสงอุษา โลจนานนท์ และกฤษณ์ รัชยาพร (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และสามารถอ่านความรู้สึก ความชอบ ความถนัดของผู้ตามได้เร็ว ซึ่งเป็นองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ด้านการเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น ตลอดจนมีทักษะในการประสานความสัมพันธ์ที่สามารถเปลี่ยนความแตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชาให้กลายเป็นพลังแห่งปัญญาเพื่อสร้างแนวความคิดสร้างสรรค์ในการปรับตัว

1.2.3 ความแตกต่างของวัย : สังเกตได้ว่าในปัจจุบันคนเข้าสู่ตลาดการทำงานเร็วมากขึ้น ในขณะที่มีระยะเวลาการทำงานยาวมากขึ้น เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงมีความแตกต่างระหว่างวัยมากขึ้น ประกอบกับความแตกต่างกันทางด้านค่านิยม ความคิดเห็น การรับรู้ วิธีคิดและการแก้ปัญหา บทบาทอำนาจหน้าที่ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ใน

องค์กร อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ (พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2531) ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีก็จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสนใจอยากรู้ อยากเห็น และเกิดการแสวงหาข้อเท็จจริง หรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยส่งเสริมให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลเสียก็จะทำให้ขาดการยอมรับ การเชื่อถือ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังส่งผลต่ออารมณ์ก่อให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรลดลง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) ซึ่งสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งคือ อารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง อาจจะแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาว่าเชื่อถือไว้วางใจ หรือไม่พอใจอย่างใดอย่างหนึ่ง (Pneuman and Bruehl, 1982)

1.2.4 ความแตกต่างของบุคลิกภาพ : บุคลิกภาพก็มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ด้วย จากการศึกษาเรื่อง ผลของบุคลิกภาพและเชาว์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพของการให้บริการ ตามการรับรู้ของหัวหน้างานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพฯ โดยฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) พบว่า องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ โดยรวมคือ องค์ประกอบอาจหาญ-เงินอายุ ควบคุมตนเองได้-ไม่มีวินัยในตนเอง มักรู้สึกผิด-จิตใจมันคง เครียด-ผ่อนคลาย ฟุ้งตนเอง-ฟุ้งกลุ่ม มีมโนธรรม-ขาดมโนธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์-อารมณ์อ่อนไหว และทำตามสบาย-สุขุมรอบคอบ

บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กรยังส่งผลต่อความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากทฤษฎีบุคลิกภาพของ Synder (1987 อ้างใน Robbins, 1996) ที่กล่าวไว้ว่า คนที่มีความสามารถในการดูแลตรวจสอบควบคุมตัวเองในระดับสูง (High self-monitoring) จะปรับตัวได้เร็วต่อสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้ เป็นอย่างดี และคนที่มีความสามารถในการดูแลตรวจสอบควบคุมตัวเองในระดับต่ำ (Low self-monitoring) จะปรับตัวได้ช้าหรือไม่สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นพวกที่มีความสามารถในการดูแลตรวจสอบควบคุมตัวเองได้ในระดับสูงจะทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี เพราะมีความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกได้ทุกสถานการณ์และตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับที่วิลเลียม เจียวิมล (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านบุคลิกภาพกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา : สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีบุคลิกภาพแบบ High self – monitoring มีการรับรู้เรื่องคุณลักษณะที่แสดงถึงประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมสูงกว่าบุคลิกภาพแบบ Low self-monitoring ในบางประเด็น อาทิ คุณลักษณะการสนับสนุนและการไว้วางใจกัน กล่าวแสดง

ความคิดเห็นในสิ่งที่ตนคิด คุณลักษณะความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เป็นต้น ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวของบุคคลเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542)

จากที่มาของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ใน 2 ระดับคือ ในระดับองค์กร และในระดับบุคคล สามารถสรุปได้ว่าเกิดจาก 1) อารมณ์ในด้านลบของบุคลากรที่มีแรงผลักดันในการก่อให้เกิดอารมณ์จากสองแหล่งด้วยกันคือ (1) จากปัจจัยภายในของบุคคล หรือลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็น วัชวุฒิ ค่านิยม ความคิดเห็น การรับรู้ วิธีคิด วิธีการแก้ปัญหา บุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และการปรับตัวของบุคลากรในองค์กร (2) จากปัจจัยภายนอก หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตที่กระทบต่อการปรับตัวของบุคลากรก่อให้เกิดความเครียด ไม่มีความสุขในการทำงาน และเกิดจาก 2) ลักษณะงานที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติทางด้านความฉลาดทางอารมณ์เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

### 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในองค์กร

ความฉลาดทางอารมณ์ คือ สิ่งที่ทำให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันแก่บุคคล แม้กระทั่งองค์กรธุรกิจที่มีชื่อเสียงบางแห่งที่ฝึกทุกคนให้มีความฉลาด ผู้บริหารที่มีคุณค่าและประโยชน์มากที่สุดได้แก่ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็งที่สุดในด้านความฉลาดทางอารมณ์ และไม่จำเป็นต้องมีความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาสูงสุด การมีความสามารถทางสติปัญญาที่ยิ่งใหญ่ คุณอาจเป็นนักวิเคราะห์งบประมาณ หรือนักกฎหมายที่ฉลาดมาก แต่ความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงคือ สิ่งที่จะทำให้คุณเป็นผู้สมัครสำหรับตำแหน่งซีอีโอ (CEO) หรือนักกฎหมายที่มีความฉลาดมากในการพิจารณาคดี คุณลักษณะทางอารมณ์คือองค์ประกอบที่เป็นไปได้มากที่สุดในการประกันถึงความสำเร็จในชีวิต การสมรส หรือความรักของคุณ หรือประกันว่าคุณจะประสบความสำเร็จที่สูงในธุรกิจของคุณ การขาดความฉลาดทางอารมณ์อธิบายว่าทำไมคนที่มีเชาวน์ปัญญาสูง ๆ จึงประสบความสำเร็จล้มเหลวในอาชีพและชีวิตส่วนตัวของเขา การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคคลที่มีเชาวน์ปัญญาสูง แต่ความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ จะให้เจตคติของบุคคลที่ชอบติเตียน ไม่แสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย ก่อให้เกิดความระคายเคืองกับผู้อื่น ในด้านตรงกันข้าม บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีความมั่นใจในตนเอง ชอบสังคม เสียสละเพื่อผู้อื่น มีอุดมการณ์ที่มีคุณค่า เห็นใจและเอาใจใส่ผู้อื่น มีชีวิตที่อุดมสมบูรณ์ในด้านอารมณ์ มีความรู้สึกสบาย ๆ กับตัวเอง ผู้อื่นและสังคมที่อยู่รอบตัวเขา เป็นที่กล่าวกันบ่อย ๆ ว่าเชาวน์ปัญญาที่สูงประกันว่าคุณจะได้ตำแหน่งที่สูง แต่มันอาจจะไม่ทำให้คุณได้อยู่ในระดับสูง

ในยุคที่ไม่มีการรับรองถึงความมั่นคงของงาน เมื่อความคิดรวบยอดของ “งาน” ถูกทดแทนอย่างรวดเร็วด้วย “ทักษะที่เคลื่อนไหวได้ (PORTABLE SKILLS)” ความฉลาดทางอารมณ์ถือว่าเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นที่ทำให้คนได้งานและรักษามันเอาไว้ ถึงแม้ว่าคุณสมบัติเหล่านี้จะอยู่ในชื่ออื่นเป็นเวลาหลายทศวรรษแล้วก็ตาม เช่น “ความฉลาด” และ “บุคลิกภาพ” จนถึง “สมรรถนะ” ปัจจุบันความเข้าใจในสมรรถนะของมนุษย์และชื่อใหม่ของมันได้แก่ความฉลาดทางอารมณ์ “ผมได้คะแนนต่ำที่สุดสมัยเรียนอยู่ในโรงเรียน” นายทหารอาวุโสผู้หนึ่งกล่าว “แต่เมื่อผมได้เข้าทำงานในกองทัพ ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับให้ผมอยู่ในลำดับที่หนึ่ง ทั้งหมดเป็นเรื่องที่คุณจัดการตัวคุณเอง เข้ากับคนอื่น ทำงานเป็นทีม จูงใจคนอื่น นำโดยภาวะผู้นำ ฯลฯ และผมพบว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความจริงในที่ทำงาน”

โกลแมน (GOLEMAN) (1998) ได้รายงานว่าการสำรวจนายจ้างชาวอเมริกันจำนวนหนึ่ง ได้เปิดเผยว่าพนักงานมากกว่าครึ่งหนึ่งที่ทำงานให้กับพวกเขาขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สี่ในสิบคนไม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และมีเพียง 19 เปอร์เซ็นต์ของผู้สมัครเข้าทำงานใหม่มีวินัยเพียงพอในอุปนิสัยการทำงานของเขา

นายจ้างจำนวนมากขึ้นได้ปรับทุกข์เกี่ยวกับการขาดทักษะทางสังคมของพนักงานใหม่ ในทัศนะของผู้จัดการกิตติคุณขนาดใหญ่แห่งหนึ่งกล่าวว่า “คนหนุ่มสาวจำนวนมากไม่สามารถรับคำวิพากษ์วิจารณ์ พวกเขาจะปกป้องตัวเองหรือต่อต้านเมื่อถูกทำให้ผลสะท้อนกลับในสิ่งที่พวกเขาทำ พวกเขามีปฏิกิริยาต่อผลสะท้อนกลับของการทำงานเสมือนหนึ่งเป็นการเล่นเกมส่วนตัว”

ปัญหาไม่ใช่มีเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น สิ่งเดียวกันก็เป็นจริงสำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์บางคน ในโลกของปี 1960-69 และ 1970-79 คนมีความก้าวหน้าโดยเข้าโรงเรียนที่เหมาะสมและเรียนได้คะแนนดี แต่ปัจจุบัน โลกของชายและหญิงจำนวนพัน ๆ คนที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ต้องประสบกับความล้มเหลวเพราะช่องว่างที่สำคัญในสมรรถนะทางอารมณ์ของเขา การสำรวจทั่วประเทศในสิ่งที่นายจ้างมองหาในตัวพนักงานใหม่เปิดเผยให้เห็นว่าทักษะทางเทคนิคจำเพาะบางอย่างมีความสำคัญน้อยกว่าความสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน นายจ้างได้ทำการการคุณสมบัติ เช่น การฟังและการสื่อความหมายทางวาจา การปรับตัวและการตอบสนองที่สร้างสรรค์ต่อการประสบกับอุปสรรค การบริหารส่วนตัว ความมั่นใจ การจูงใจที่จะทำงานสู่เป้าหมาย ความรู้ในความต้องการที่จะพัฒนาอาชีพและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ประสิทธิภาพกลุ่มและระหว่างบุคคล ความร่วมมือและทีมงาน ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง ความมีประสิทธิภาพในองค์การ ความต้องการก่อให้เกิดประโยชน์ ศักยภาพของภาวะผู้นำ และความสามารถในการอ่าน การเขียน และการคิดเลข ในบรรดาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหล่านี้มีแต่

การอ่าน การเขียน และการคิดเลขเท่านั้นที่เป็นวิชาการ ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ สัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ สิ่งที่บริษัทค้นหาจากผู้จบคณะว่าจ้างก็เป็นคุณสมบัติที่คล้าย ๆ กัน ดังนั้นคุณสมบัติอันเป็นที่พึงประสงค์มากที่สุดตามคุณสมบัติ ได้แก่

- ทักษะการสื่อความหมาย
- ทักษะระหว่างบุคคล
- ความริเริ่ม

ในตอนปลายของทศวรรษปี 1980-89 นักจิตวิทยาชาวอเมริกันสองคน ปีเตอร์ ซาโลเวย์ (Peter Salovey) แห่งมหาวิทยาลัยเยล (Yale) และจอห์น มายเออร์ (John Myer) แห่งมหาวิทยาลัยนิวแฮมเชียร์ (New Hampshire) ได้สรุปคุณสมบัติของมนุษย์ เช่น ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความตระหนักรู้ในตนเอง และการควบคุมอารมณ์ เป็นช่วงเวลาระยะหนึ่งที่คำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” ปรากฏอย่างคลุมเครือในทางวิชาการ จนกระทั่งดาเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) แห่ง The New York Times ได้นำคำนี้มาใช้กับหนังสือที่ขายดีของเขาที่มีชื่อว่า Emotional Intelligence : Why it Can matter More Than IQ เขาได้ให้ความหมายใหม่ของความฉลาดทางอารมณ์แก่โลกในทัศนะของโกลแมน ความฉลาดทางวิชาการคิดเป็นเพียง 20 เปอร์เซ็นต์ของความสำเร็จในชีวิตของบุคคล ส่วนที่เหลือเป็นของความฉลาดทางอารมณ์หรืออีคิว

คำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” ถูกนำไปใช้กับทุกคนและทุกแห่ง เช่น ในนิตยสารที่ทำทนายคุณให้ “รู้จักอีคิวของคุณ” หรืออินเทอร์เน็ตที่เสนอให้ทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ ในองค์กรซึ่งซีอีโอได้เริ่มศึกษาบทเรียนเกี่ยวกับอีคิวและในสำนักงานที่พนักงานต้องการเรียนรู้วิธีเข้าใจเจ้านายของเขา คนอื่น ๆ วาดภาพคุณด้วยภาพเหตุการณ์ภายนอกที่เห็นได้ เช่น คุณได้รับมอบงานให้เป็นหัวหน้าของทีมงานซึ่งพยายามหาคำตอบที่สร้างสรรค์เพื่อคอยจับผิดปัญหาในที่ทำงาน สิ่งแรกที่คุณทำคืออะไร

- (ก) ร่างรายการที่ต้องทำแล้วจัดสรรเวลาเพื่อการอภิปรายสำหรับแต่ละรายการ เพื่อว่าคุณจะได้ใช้เวลาด้วยกันอย่างได้ประโยชน์สูงสุด
- (ข) ให้คนได้มีเวลารู้จักกันดีขึ้น
- (ค) เริ่มถามแต่ละคนในแนวความคิดต่อการแก้ปัญหา
- (ง) เริ่มต้นด้วยช่วงการระดมสมอง ส่งเสริมให้ทุกคนได้พูดความในใจของเขา ถ้าคุณได้ 200 คะแนน แสดงว่าคุณเป็นอัจฉริยะทางอารมณ์ แต่ถ้าคุณได้ 25 คะแนน คุณคงต้องได้รับการบำบัด

ความฉลาดทางอารมณ์อาจเริ่มต้นด้วย คำทางวิชาการและได้กลายเป็นศัพท์ทางจิตวิทยาของการพัฒนาองค์กรอย่างรวดเร็ว เมื่อเร็ว ๆ นี้ ความฉลาดทางอารมณ์รวมถึงคุณลักษณะ

อย่างเช่นความตระหนักในตัวเอง ความคล่องแคล่วทางสังคม ความสามารถในการทำตามสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ มองการเผชิญหน้ากับสิ่งต่าง ๆ ในแง่ดี ให้อารมณ์ที่รุนแรงผ่านไปและแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในบรรดาคุณลักษณะเหล่านี้ ความตระหนักในตัวเองเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่สำคัญที่สุด เป็นหลักในการสร้างความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว การขาดความตระหนักในตัวเองอาจมีผลทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวและในที่ทำงานอ่อนแอลง

ไม่มีการปฏิเสธที่สิ่งแวดล้อมของการไม่ไว้วางใจ การใช้เล่ห์เหลี่ยม การคอร์รัปชัน ความรู้สึกในทางลบ และขวัญที่ต่ำอาจเป็นความหายนะต่อที่ทำงาน นอกจากนี้เหตุการณ์ของอาชญากรรมที่เพิ่มความรุนแรงขึ้น การผลงงานของคนงาน ความขัดแย้งในชีวิตสมรส การใช้ยาเสพติดของวัยรุ่น ศิลธรรมที่ต่ำ และเรื่องอื่น ๆ อาจทำให้ขาดความฉลาดทางอารมณ์ การวิจัยทางจิตวิทยาได้แสดงให้เห็นว่า มันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในการปรับปรุงระดับของความฉลาดทางอารมณ์ในสถานการณ์ดังกล่าว แล้วให้ความสามารถทางอารมณ์ที่จำเป็นกับคนเพื่อรับมือกับมัน มีเรื่องมากมายที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ดังนั้นจึงดูเหมือนว่าความสามารถในการควบคุมความโกรธหรือพัฒนาความเห็นใจจะเป็นตัวบ่งชี้ในความสำเร็จของอนาคตที่ดีกว่าของความฉลาดที่เป็นนามธรรม ซึ่งวัดผ่านแบบทดสอบไอคิว แล้วนำไปใช้โดยนักวิชาการทั่วโลก

### จริง ๆ แล้วความฉลาดทางอารมณ์คืออะไร?

ในพจนานุกรม คำว่า อารมณ์ถูกนิยามว่าเป็น “การปลุกปั่นหรือความไม่สงบของจิตใจ ความรู้สึกที่รุนแรง อารมณ์รุนแรงใด ๆ หรือสถานะที่ตื่นเต็น” อารมณ์หมายถึง ความรู้สึกพร้อมกับความคิดที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะ สภาวะทางจิตวิทยาและชีววิทยา และระยะของความโน้มเอียงที่จะกระทำ อารมณ์มีเป็นร้อย ๆ พร้อมกับสิ่งผสม ความผันผวนการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในความคิด จริง ๆ แล้วมีความลับในอารมณ์มากกว่าที่คำพูด จะแสดงออกได้ ยกตัวอย่างเช่น อารมณ์ที่สำคัญบางอย่างกับสิ่งผสมดังนี้

#### ความโกรธ (Anger)

ความโกรธอย่างเป็นพื้นเป็นไฟ การละเมิดสิทธิของผู้อื่น ความขุ่นเคืองใจ ความโกรธจัด ความโมโห ความโกรธและขุ่นเคือง ความรำคาญใจ การแสดงอารมณ์รุนแรง ความเกลียดชัง ความรำคาญ ความระคายเคือง ความเป็นปรปักษ์ ความเกลียดชัง และความรุนแรง ซึ่งไม่สามารถบังคับตัวเองได้

#### ความโศกเศร้า (Sadness)

ความโศกเศร้า ความหดหู่ใจ ความสงสารตัวเอง ความโดดเดี่ยว ความหมกหมอง ความรู้สึกก้มใจที่รุนแรง

### ความกลัว (Fear)

ความกังวลใจ ความหวาดกลัว ความประหม่า ความหวังใจ ความไม่ไว้ใจ ความระมัดระวัง ความหวั่นใจ ความตกใจกลัว

### ความสนุกสนาน (Enjoyment)

ความสุข ความสนุกสนาน การผ่อนคลายความเศร้าโศก ความปิติยินดี ความสนุกสนานบันเทิง ความภูมิใจ ความสุขทางกาย สิ่งที่ทำให้ตื่นเต้นเร้าใจ ความปิติยินดีอย่างลึ้มตัว ความรู้สึกพึงพอใจ ความพอใจ ความรู้สึกอึดใจ ความดีใจอย่างล้นพ้น ความกระตือรือร้น

### ความรัก (Love)

การยอมรับ มิตรภาพ ความไว้วางใจ ความสนิทชิดชอบ ความกรุณา ความเสียสละ การบูชา และการหลงรักอย่างมกมาย

### ความประหลาดใจ (Surprise)

อาการตื่นตะลึง ความประหลาดใจ ความตกตะลึง และความสงสัย

### ความรู้สึกละอาย (Disgust)

การดูถูก การเหยียดหยาม การสบประมาท ความเกลียดชัง ความเกลียด และความไม่ชอบ

### ความละอาย (Shame)

ความผิด ความรู้สึกละอายใจ ความรู้สึกผิดหวัง ความสำนึกผิด การทำให้เสียเกียรติ ความรู้สึกเสียใจ และการหลบหลู่

“ความฉลาดทางอารมณ์” ในภาษาอังกฤษมีอยู่สองคำที่มักใช้แทนกัน ซึ่งได้แก่ Emotional Intelligence กับ Emotional Quotient ในหลักเกณฑ์ง่าย ๆ สิ่งดังกล่าวอาจให้คำจำกัดความได้ว่าเป็นการรู้ว่าอะไรที่รู้สึกว่ามีค่าดี อะไรที่รู้สึกไม่ดี และจะเปลี่ยนจากไม่ดีเป็นดีอย่างไร คำจำกัดความที่มีความเป็นวิชาการมากขึ้น หมายถึง ความตระหนักของอารมณ์และทักษะการจัดการอารมณ์ที่ให้ความสามารถในการสร้างความสมดุลของอารมณ์และเหตุผล เพื่อให้ได้ความสุขระยะยาวสูงสุด

ความฉลาดทางอารมณ์ รวมถึงองค์ประกอบอย่างเช่นความตระหนักในตัวเอง ความสามารถในการจัดการอารมณ์แรงงูใจ ความเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม เช่น ความร่วมมือและภาวะผู้นำ เป็นที่เชื่อกันว่าปัญหาของการเรียนรู้และปัญหาต่าง ๆ ของการปรับตัวได้ไม่ดี (Maladjustment) ในสถานที่ทำงานมีพื้นฐานเพิ่มเติมมาจากการพัฒนาที่ไม่ดีของความตระหนักทาง

อารมณ์ในวัยเด็กตอนต้น ๆ อารมณ์ทำให้มนุษย์ตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ทางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์กับความฉลาดในการใช้เหตุผลเป็นเรื่องที่ซับซ้อนแทนที่จะยอมรับการแบ่งออกเป็นคู่ (Historic Dichotomy) ระหว่างเหตุผลกับความรู้สึกระหว่างพื้นฐานทางวิชาการกับพื้นฐานทางอารมณ์ มันเป็นสิ่งสำคัญในการเห็นคุณค่าว่าสิ่งเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร การตอบสนองทางอารมณ์สามารถควบคุมได้อย่างมีหลักเกณฑ์ และถูกใช้อย่างเหมาะสมโดยผ่านความพยายามที่ตระหนัก ความตระหนักจะหายไปเมื่อปฏิกิริยาทางอารมณ์ไม่ทำตามความคิดที่มีเหตุผล

การวิจัยและประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ขณะที่บุคลิกภาพบางลักษณะของคุณ ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ คุณอาจเลือกแนวทางที่คุณต้องการแสดงสิ่งเหล่านี้ออกมา พูดอีกนัยหนึ่ง คุณไม่ได้เลือกคุณลักษณะของคุณหรือเหตุการณ์มากมายในชีวิตของคุณ แต่คุณก็เลือกวิธีที่มีปฏิสัมพันธ์กับมัน จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณต้องรับผิดชอบต่อความคิด ความรู้สึก และการกระทำของคุณ นิสัยและอารมณ์ของคุณไม่ใช่โชคชะตาของคุณ ก็เหมือนกับคุณลักษณะเหล่านั้นซึ่งปัจจุบันมีชื่อเรียกว่า “ความฉลาด” จริง ๆ แล้วก็คือผลของการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของสมอง (หรือชนิดต่าง ๆ ของความรู้ ความคิด) “ความฉลาดทางอารมณ์” เป็นการรวมกันของรูปแบบ (Patterns) พฤติกรรม และความคิดประเภทต่าง ๆ

ข่าวดีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ก็คือ มันไม่เหมือนกับความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาที่สามารถปรับปรุงได้ตลอดชีวิต ชีวิตให้โอกาสนับไม่ถ้วนเพื่อปรับความสามารถทางอารมณ์ ในช่วงชีวิตที่ปกติ ความฉลาดทางอารมณ์มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นขณะที่คุณเรียนรู้เพื่อให้ตระหนักในนิสัยและอารมณ์ของคุณมากขึ้น จัดการกับอารมณ์ที่เศร้าโศกอย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังและมีความเห็นอกเห็นใจ กล่าวโดยสรุปขณะที่คุณมีวุฒิภาวะมากขึ้น วุฒิภาวะดังกล่าวในตัวมันเองจะอธิบายกระบวนการของความฉลาดเกี่ยวกับอารมณ์และความสัมพันธ์ของคุณมากขึ้น

ในการเปรียบเทียบผู้ใหญ่และวัยรุ่นหลายร้อยคน ซาโลเวย์ และมายเออร์ (1990) พบว่าผู้ใหญ่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่า การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของชายและหญิงมากกว่า 3,000 คนที่มีอายุต่าง ๆ กันตั้งแต่ 10 ปีถึง 50 กว่าปี แสดงให้เห็นการเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่มั่นคง และมีความสำคัญในความฉลาดทางอารมณ์ของเขากับอายุที่มากขึ้น นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์จะสูงสุดในกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป เป็นที่ยืนยันว่าความฉลาดทางอารมณ์พัฒนาพร้อมกับอายุและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ขณะที่บุคคลพัฒนาจากวัยเด็กไปยังวัยผู้ใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อมาถึงการพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ วุฒิภาวะคือสิ่งที่ได้เปรียบ

ในการศึกษาว่านักศึกษาที่สมัครเรียนหลักสูตร MBA สามารถเรียนความสามารถทางอารมณ์ระดับใหม่ได้อย่างรอบรู้ด้วยวิธีไหน (ในกลุ่มอายุตั้งแต่ 20 ต้น ๆ จนถึง 50 กว่า) การปรับปรุงที่สังเกตเห็นได้มากที่สุดเกิดขึ้นในกลุ่มอายุ 29 ปี หรือมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอายุที่ต่ำกว่า 25 ปี การค้นพบดังกล่าวสามารถสรุปเป็นหลักเกณฑ์สำหรับกลุ่มอื่น ๆ หรือไม่ก็ยังเป็นคำถามที่เปิดอยู่ (Open Question) อย่างไรก็ตาม การค้นพบดังกล่าวระบุว่า ถ้าให้แรงจูงใจคนงานที่มีอายุสูงกว่าจะสามารถเรียนสมรรถนะทางอารมณ์ระดับใหม่ได้อย่างรอบรู้เท่ากับหรือสูงกว่าคนงานที่มีอายุน้อยกว่า

ชายและหญิงมีความเท่าเทียมกันในสมรรถนะของเขาต่อการเพิ่มความฉลาดทางอารมณ์ ในขณะที่ผู้หญิงมักจะมีคะแนนมากกว่าในสมรรถนะที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจและทักษะทางสังคม ส่วนผู้ชายจะทำได้ดีกว่าในสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมตัวเอง การศึกษาเดียวกันของนักศึกษาหลักสูตร MBA แสดงให้เห็นว่า ผู้ชายและผู้หญิงสามารถปรับปรุงได้ในขอบเขตเดียวกัน ไม่ว่าเขาจะเริ่มต้นตรงไหนของสมรรถนะ

### สมรรถนะทางอารมณ์

สมรรถนะทางอารมณ์เป็นความสามารถที่เรารู้กันดี ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีเลิศในที่ทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ของคุณคือสิ่งที่ตัดสินศักยภาพสำหรับเรียนรู้ทักษะภาคปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบห้าชนิดของความตระหนักในตัวเอง การจงใจ การควบคุมตัวเอง ความเห็นอกเห็นใจ และความเชี่ยวชาญในความสัมพันธ์ ความฉลาดทางอารมณ์ของคุณแสดงให้เห็นว่าศักยภาพดังกล่าวถูกแปลไปเป็นความสามารถในขณะที่ทำงานมากขึ้นแค่ไหน ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้าที่ดีเป็นสมรรถนะทางอารมณ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจ ในทำนองเดียวกัน ความเชื่อใจได้เป็นสมรรถนะที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมตัวเอง หรือการควบคุมแรงกระตุ้นและอารมณ์ได้ดี ทั้งการบริการลูกค้าและความไว้วางใจได้คือสมรรถนะที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีเลิศในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม เพียงแต่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงไม่จำเป็นต้องประกันว่าคุณจะเรียนรู้สมรรถนะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มันเพียงแต่หมายความว่า เรามีศักยภาพที่เป็นเลิศในการเรียนรู้สมรรถนะเหล่านี้ ยกตัวอย่างเช่น คน ๆ หนึ่งอาจมีความเห็นอกเห็นใจสูง แต่ไม่ได้รับทักษะที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจที่จะแปลตัวเขาเองสู่การให้บริการลูกค้าที่ดีกว่า หรือความสามารถที่จะสอนแนะหรือติดตามดูแลพนักงาน หรือความสามารถในการนำเอาทีมที่มีความหลากหลายมารวมกัน

สมรรถนะทางสังคมและส่วนบุคคลมีความสำคัญต่อชีวิตที่อุดมสมบูรณ์และมีประโยชน์ ความตระหนักในตัวเองการมองในแง่ดี และความเห็นอกเห็นใจก่อให้เกิดความพอใจ

และผลผลิตภาพไม่เพียงแต่ในที่ทำงาน แต่ในขอบข่ายอื่น ๆ ของชีวิตด้วย สถานที่ทำงานคือสถานที่ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการส่งเสริมสมรรถนะเหล่านี้ในตัวผู้ใหญ่ เพราะงานมีบทบาทสำคัญในชีวิตของเขา ไม่เพียงแต่ผู้ใหญ่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในที่ทำงาน แต่เอกลักษณ์ การนับถือตัวเอง และความเป็นอยู่ที่ดีของเขาก็ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์การทำงานของเขา เมื่อพนักงานตระหนักว่าสมรรถนะทางสังคมและอารมณ์คือ กุญแจสู่ความสำเร็จในอาชีพ เขาก็จะแสดงความกระตือรือร้นมากขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ ในทำนองเดียวกันเมื่อนายจ้างทราบว่ากำไรของเขาขึ้นอยู่กับความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงาน เขาก็จะยอมรับฟังการแนะนำโปรแกรมที่จะเพิ่มสิ่งเหล่านี้มากขึ้น

ความสามารถทางอารมณ์ถูกจัดเข้าเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะของความฉลาดทางอารมณ์ทั่วไป สมรรถนะของความฉลาดทางอารมณ์ดังกล่าวมีความสำคัญถ้าหากคนต้องการจะประสบความสำเร็จในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อความสำเร็จในที่ทำงาน ถ้าเขามีความบกพร่องในทักษะทางสังคม เขาก็จะมีความงุ่มง่ามในการชักชวนหรือคลอใจผู้อื่น นำทีม หรือกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ถ้าความตระหนักในตัวเองของเขาต่ำ เขาก็จะไม่รู้จุดอ่อนของตัวเอง และอาจขาดความมั่นใจในตัวเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ห้ามิติกับ 25 สมรรถนะทางอารมณ์ได้นำเสนอให้เห็นในรูป 1.1 ไม่มีใครมีความสมบูรณ์ทั้งหมดบนสเกลนี้ แต่ละคนจะนำเสนอภาพกว้าง ๆ ของจุดแข็งและจุดอ่อน ดังที่จะอภิปรายต่อไป องค์กรประกอบสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเลิศต้องการเพียงแต่บุคคลมีจุดแข็งจำนวนหนึ่งของสมรรถนะเหล่านี้ อย่างน้อยที่สุดก็หก และจุดแข็งทั้งหกแพร่กระจายไปยังห้าขอบข่ายของความฉลาดทางอารมณ์ พุดอีกนัยหนึ่งมีเส้นทางหลายเส้นทางที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

ความฉลาดทางอารมณ์ต่าง ๆ เหล่านี้สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

- **ความอิสระ (Independence)**

ทุกคนทำคุณประโยชน์พิเศษให้กับการปฏิบัติงาน

- **การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence)**

ทุกคนพึ่งพาบางสิ่งบางอย่างจากคนอื่นและมีปฏิสัมพันธ์ที่เข้มข้น

- **การเป็นลำดับชั้น (Hierarchical)**

ความฉลาดทางอารมณ์สร้างขึ้นระหว่างกันและกัน ยกตัวอย่างเช่น ความตระหนักในตัวเองมีความสำคัญยิ่งสำหรับการควบคุมตัวเองและความเห็นอกเห็นใจ การควบคุมตัวเองและความตระหนักในตัวเอง สนับสนุนการจูงใจ สมรรถนะนี้ช่วยในการพัฒนาทักษะทางสังคม

- **จำเป็น แต่ไม่เพียงพอ (Necessary, but not Sufficient)**

การมีสมรรถนะของความฉลาดทางอารมณ์ هنوزอยู่ไม่เป็นการประกันว่าคุณจะพัฒนาหรือแสดงออกในสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ความร่วมมือหรือภาวะผู้นำ องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น บรรยากาศขององค์กรหรือความสนใจของบุคคลต่องานของเขา ก็จะตัดสินว่าสมรรถนะเกิดขึ้นในตัวเองหรือไม่

- **ทั่ว ๆ ไป (Generic)**

รายการทั่วไปเหมาะกับงานทั้งหมดในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม งานชนิดต่าง ๆ ต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกันไป

ด้วยสมรรถนะเดียวกัน พนักงานสามารถทำงานได้ดีกว่า ยกตัวอย่างเช่น ในแผนกประกันสุขภาพของบริษัทตัวแทนบริการลูกค้าที่ประสบความสำเร็จแสดงออกในการควบคุมตัวเองในระดับสูง ความมีสติ และความเห็นอกเห็นใจ ผู้จัดการร้านขายปลีกที่ประสบความสำเร็จแสดงออกซึ่งความสามารถที่คล้ายคลึงกัน สมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จอาจเปลี่ยนไปขณะบุคคลเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นในบริษัทผู้จัดการอาวุโสในองค์กรขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ต้องตระหนักมากกว่าผู้จัดการระดับกลาง ตำแหน่งบางตำแหน่งอาจต้องการสมรรถนะเฉพาะ พยายามที่มีประสิทธิผลมากที่สุดต้องมีอารมณ์ขัน สำหรับนายธนาคาร สมรรถนะที่สำคัญมากที่สุดเป็นการให้ความเคารพในความลับของลูกค้า และสำหรับอาจารย์ใหญ่ก็คือ การหาวิธีการเอาผลสะท้อนกลับจากครูและผู้ปกครอง ในหน่วยงานจัดเก็บภาษี พนักงานเก็บภาษีที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ที่เข้มข้นในวิชาชีพเท่านั้น แต่ต้องมีทักษะทางสังคมด้วย สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ใช้กฎหมายความสามารถในการใช้กำลังให้น้อยที่สุดคือสมรรถนะที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้สมรรถนะที่สำคัญยังสะท้อนวัฒนธรรม การทำงานขององค์กร แต่ละบริษัทหรืออุตสาหกรรมมีสิ่งแวดล้อมทางอารมณ์ของตัวเอง และสมรรถนะอันเป็นที่ต้องการมากที่สุดสำหรับพนักงานอาจแตกต่างกันไปตามนั้น เคล็ดลับแห่งความสำเร็จในการทำให้ความเป็นเลิศบรรลุผลสำเร็จในงานประเภทต่าง ๆ ให้น้ำหนักของสมรรถนะทางอารมณ์มากกว่าสมรรถนะทางความรู้ ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของพนักงาน สมรรถนะที่สำคัญที่สุดในหมู่ผู้ปฏิบัติงานที่สุดยอดเกิดจากความฉลาดทางอารมณ์ทั้งนั้น แม้แต่ในหมู่นักวิทยาศาสตร์และผู้ที่อยู่ในวิชาชีพทางวิชาการ ความคิดเชิงวิเคราะห์อยู่ลำดับที่สามเท่านั้น อยู่หลังสมรรถนะในการสร้างอิทธิพลและแรงขับสู่ความสำเร็จ ลำพังความเฉลียวฉลาดไม่อาจขับเคลื่อนนักวิทยาศาสตร์สู่ความสุดยอดจนกว่าเขาจะมีความสามารถในการสร้างอิทธิพลและชักชวนคนอื่น ๆ และวินัยภายในเมื่อฝ่าฟันไปยังเป้าหมายที่ท้าทาย คนฉลาดที่ขี้เกียจอาจมีคำตอบทั้งหมดอยู่ในหัวของเขา แต่สิ่งเหล่านี้ถือว่ามีค่าน้อยมากถ้าไม่มีใครรู้หรือสนใจ

มีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนระหว่างผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ กับผู้จัดการที่ล้มเหลวในการแสดงคุณสมบัติในมิติที่สำคัญของสมรรถนะทางอารมณ์ ส่วนใหญ่ความแตกต่างที่เห็นได้จากสมรรถนะจำเพาะได้แก่

#### **การควบคุมตัวเอง (Self Control)**

ผู้ที่ตกรางหรือจัดการกับความกดดันที่แย่ โน้มเอียงไปที่อารมณ์ขุ่นมัวและระเบิดความโกรธออกมา ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จสามารถรับมือกับความเครียดอยู่ในอารมณ์สงบ มีความมั่นใจและพึงพาได้ในช่วงของวิกฤติ

#### **การมีสติ (Conscientiousness)**

กลุ่มที่ตกรางมีปฏิกิริยาต่อความล้มเหลวและปฏิเสธโดยปกป้องตัวเอง ปกปิด หรือถึงกับโยนความผิดให้ผู้อื่น ผู้ที่ประสบความสำเร็จเข้ารับผิดชอบโดยการยอมรับความผิดและความล้มเหลวของตัวเอง ดำเนินการกระทำด้วยความเหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา และเคลื่อนไปข้างหน้าโดยมิได้ครุ่นคิดเกี่ยวกับการทำสิ่งผิดพลาด

#### **ความไว้วางใจ (Trustworthiness)**

คนที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานมากเกินไป พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้าบนความทุกข์ยากของคนอื่น ในด้านตรงกันข้าม ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้มีคุณธรรมสูง เน้นงานที่กำลังทำมากกว่าจะสร้างความประทับใจให้กับเจ้านาย

#### **สร้างข้อตกลงและเพิ่มความหลากหลาย (Building Bonds and Leveraging Diversity)**

คุณลักษณะซึ่งไม่มีความรู้สึกที่ไว (Insensitive) และการใช้เล่ห์ให้บรรลุผลตามความต้องการของกลุ่มล้มเหลวแสดงให้เห็นว่าพวกเขาไม่สามารถสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งของความสัมพันธ์ที่ให้ความร่วมมือและที่ได้ประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ในด้านตรงกันข้าม ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จมีความซาบซึ้งในความหลากหลายมากกว่า และสามารถเข้าได้กับคนทุกประเภท

#### **ความแข็งงวด (RIGIDITY)**

ผู้ล้มเหลวคือผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร หรือไม่สามารถตอบสนองต่อผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เขาต้องการเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง เขาไม่รับฟังและเรียนรู้

#### **ความสัมพันธ์ที่แย่ (POOR RELATIONSHIPS)**

อีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีการกล่าวถึง บ่อยๆ ของผู้ล้มเหลวก็คือ เป็นพวกชอบวิพากษ์วิจารณ์มากเกินไป ไม่มีความไวในความรู้สึก หรือชอบเรียกร้อง ด้วยเหตุนี้เขาจึงมักหมางเมินผู้ทำงานกับเขา

คุณลักษณะในทางลบเหล่านี้คือข้อเสียที่ทำให้เกิดหายนะต่อผู้จัดการที่เฉลียวฉลาดที่มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการสูง ผู้จัดการคนหนึ่งอธิบายเพื่อนร่วมงานที่ตกรางด้วยคำพูดต่อไปนี้ว่า “เขาเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ และมีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง แต่เขามักปรึกษาใส่คน เขาฉลาดมาก เขาประสบความสำเร็จโดยทำให้คนอื่นต่ำต้อย หลายคนพยายามช่วยเขาแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว แต่ดูเหมือนจะไม่ได้ผล”

การศึกษาที่ดำเนินการในอเมริกาใต้ โดยสำนักงาน INTERNATIONAL BUENOS AIRES ได้เปรียบเทียบผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ 227 คน กับผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว 23 คน ในงานของเขา ได้มีรายงานว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีสติปัญญาสูงเสมอ จุดอ่อนที่ทำให้เกิดหายนะในแต่ละกรณีก็คือความฉลาดทางอารมณ์ของพวกเขาซึ่งได้แก่ความอวดดี มีความมั่นใจสูงเกินไป ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในสาขาตัวเอง และปิดกั้นความร่วมมือหรือการทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ในเรื่องเดียวกันของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลวในเยอรมัน และญี่ปุ่นก็แสดงให้เห็นในรูปแบบเดียวกัน คนที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวขาดสมรรถนะของความฉลาดทางอารมณ์ต่างๆ เป็นที่น่าสังเกตว่า ในอเมริกาใต้ การขาดความฉลาดทางอารมณ์ดูเหมือนจะก่อให้เกิดความล้มเหลวเสมอ มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของความวุ่นวายและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจากเศรษฐกิจที่ถูกควบคุมเป็นเศรษฐกิจเสรี เมื่อเร็วๆ นี้ในอเมริกาใต้ การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงได้เกิดขึ้นที่นั่น บางครั้งก็เกิดขึ้นเกือบทุกวัน

ประสบการณ์ของคุณ ไม่สำคัญเท่ากับการปรับตัวของคุณ คุณต้องมีความใกล้ชิดกับทุกคนที่คุณทำงานด้วยลูกค้าและผู้จัดส่งสินค้าให้คุณ เพื่อให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีรูปแบบใหม่ของการจัดการมีการควบคุมกิจการและการรวมกันใหม่ เทคโนโลยีและกฎใหม่ๆ การขาดความฉลาดทางอารมณ์ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่มั่นคงดังกล่าว หมายถึงความล้มเหลวบางอย่าง องค์การประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่คือองค์การที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์มากที่สุด

แคปแลน (KAPLAN) (1998) ได้ระบุจุดบอดที่มีความเป็นทั่วไปมากกว่าพื้นฐานของการศึกษา ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง 42 คน มีการศึกษาในตำแหน่งงานจำนวนมากตั้งแต่หัวหน้าจนถึงซีอีโอ แต่ปัญหาเหมือนกันก็พบในสายการบังคับบัญชาต่างๆ

จุดบอดเหล่านี้ ซึ่งได้จากข้อมูลมีดังนี้

#### **ความทะเยอทะยานที่ไม่ลืมหูลืมตา (BLIND AMBITION)**

คนเหล่านี้ต้องชนะหรือถูกต้องตลอดเวลา พวกเขาใช้การแข่งขัน แทนที่จะเป็นความร่วมมือ พูดคุณค่าและการกระทำคุณประโยชน์ของตัวเองเกินความเป็นจริง มักคุยโวโอ้อวดหยิ่งยะโส มองคนในรูปแบบของขาวและดำ นั่นก็คือเป็นพันธมิตรหรือศัตรู

### เป้าหมายที่ไม่เป็นจริง (UNREALISTIC GOALS)

คนเหล่านี้ตั้งเป้าหมายที่มีความทะเยอทะยาน มากเกินไป และไม่สามารถบรรลุได้  
สำหรับตัวเอง กลุ่ม หรือองค์กรมันไม่เป็นความจริงในการที่จะทำให้งานสำเร็จ

### การดิ้นรนโดยไม่ระย่อ (RELENTLESS STRIVING)

คนเหล่านี้ทำงานหนักโดยไม่สนใจความเสียหายใดๆ ในชีวิต

### ขับเคี่ยวคนอื่น (DRIVING OTHERS)

คนเหล่านี้ผลักดันคนอื่นหนักเกินไป ทำให้พวกเขาหมดไฟในตัว ทำงานเองโดย  
ไม่มอบหมายให้ผู้อื่น พวกนี้ไม่มีความรู้สึกว่าได้ทำอันตรายอารมณ์ของคนอื่น

### บ้ำอำนาจ (POWER HUNGRY)

คนเหล่านี้มองหาอำนาจสำหรับผลประโยชน์ของตัวเองแทนที่จะเป็นขององค์กร  
ผลักดันเรื่องของตัวเอง โดยปฏิเสธเรื่องของคนอื่น

### ความต้องการการยอมรับที่ไม่รู้จักพอ (INSATIABLE NEED FOR RECOGNITION)

คนเหล่านี้หลงใหลในชื่อเสียง เอาความดีจากการกระทำของคนอื่น และตำหนิ  
คนอื่นเมื่อมีข้อผิดพลาด พวกนี้เสียสละเพื่อจะเป็นผู้ได้ในครั้งต่อไป

### หมกมุ่นอยู่กับรูปร่างหน้าตา (Preoccupation with Appearances)

คนพวกนี้ต้องการดูดี ไม่ว่าจะเสียหายแค่ไหนก็ยอม และมักห่วงภาพลักษณ์  
สาธารณะมากเกินไป

### ต้องการไม่มีที่ติ (Need to Seem Perfect)

คนเหล่านี้จะโกรธแค้นถ้าถูกวิพากษ์วิจารณ์ ถึงแม้จะเป็นความจริง พวกนี้จะตำหนิ  
คนอื่นในความล้มเหลว และไม่ยอมรับความผิดพลาดหรือจุดอ่อนของตัวเอง

เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ไม่ได้รับการยอมรับเท่ากับความสามารถทางเชาวน์  
ปัญญาในการคัดเลือกคนสำหรับอาชีพต่าง ๆ มีความผันผวนในความสามารถทางอารมณ์มากกว่า  
ความสามารถทางเชาวน์ปัญญาในอาชีพเหล่านี้ แม็คคลีแลนด์ (McClelland) (1973) ได้ให้เหตุผลว่า  
ความถนัดทางวิชาการแนวเก่า คะแนนผลการเรียน และคุณวุฒิระดับสูง ไม่อาจคาดคะเนได้ว่าคน  
จะทำงานได้ดีแค่ไหน หรือว่าเขาจะประสบความสำเร็จในชีวิตหรือไม่ ตรงกันข้ามเขาได้เสนอ  
ความสามารถจำเพาะชุดหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเห็นอกเห็นใจ การมีวินัยในตัวเอง และความริเริ่ม ซึ่ง  
ประสบความสำเร็จมากที่สุดจากผู้ที่รักษางานเอาไว้ได้ เพื่อระบุความสามารถที่ทำให้การปฏิบัติงาน  
มีความเป็นเลิศ แม็คคลีแลนด์ได้เสนอแนะว่าควรศึกษาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และสืบหาสมรรถนะ  
ที่เขาใช้เอกสารของเขาแนะนำแนวทางใหม่ทั้งหมดเพื่อวัดความเป็นเลิศ แนวทางหนึ่งประเมิน  
สมรรถนะของคนในรูปของงานจำเพาะที่เขาทำ

“สมรรถนะ” ตามแนวทางนี้คือคุณลักษณะส่วนบุคคลหรืออุปนิสัยที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น พุคอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะที่เพิ่มความชัดเจนให้กับคุณค่าทางเศรษฐกิจต่อการทำงานของบุคคลในที่ทำงาน ความหยิ่งเห็นดังกล่าวให้เกิดการวิจยกับพนักงานตั้งแต่ระดับเสมียนจนถึงผู้จัดการระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่ และวิสาหกิจขนาดเล็ก การวิจยทั้งหมดได้รายงานแแกนรวมของความสามารถทางส่วนบุคคลและสังคม ในฐานะองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ นั่นคือความฉลาดทางอารมณ์

### ผลที่ตามมาของการมีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ

ถ้าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญล่ะก็ เราก็จะต้องรู้ผลที่ตามมาของการมีความฉลาดทางอารมณ์สูงหรือต่ำ เป็นที่เข้าใจกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์อาจไม่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา

เป็นไปได้ที่ความฉลาดทางอารมณ์ที่ต่ำจะนำไปสู่การไม่มีความสุขที่เห็นได้จากความรู้สึกต่อไปนี้

### ตารางที่ 2.1 ระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่อาจนำไปสู่การไม่มีความสุข

ความโกรธ	ความล้มเหลว	ความกลัว	ความผิดหวัง
ความคับข้องใจ	พันธะ	ความผิด	ความขุ่นเคืองใจ
ความว่างเปล่า	ความเป็นผู้รับเคราะห์	ความขมขื่น	การพึ่งพา
ความรู้สึกหดหู่ใจ	ความโดดเดี่ยว	ความไม่มั่นคง	ความเหนื่อยและเซื่องซึม

ถ้าคุณจัดการกับความเสียใจได้อย่างง่ายดาย คุณก็จะรู้สึกสบาย การจัดการและการควบคุมความรู้สึกที่ไม่ดี มีประสิทธิผลทำให้คุณได้เปรียบในการแข่งขันและในการเผชิญหน้ากับความท้าทายในการทำงาน แต่อะไรคือประโยชน์ของการตระหนักจากความรู้สึกของคุณจากทัศนะระหว่างบุคคล ความสามารถในการเลือกเพื่อนที่เหมาะสมที่สุดกับคุณขึ้นอยู่กับว่า คุณตระหนักอย่างไรกับความรู้สึกภายในตัวคุณเอง ถ้าความฉลาดทางอารมณ์ของคุณไม่สูง มันเป็นไปได้ที่คุณจะเลือกเพื่อนที่ไม่เหมาะกับคุณ ในที่สุดคุณอาจเลิกคบกับเขา

มีกรณีหนึ่งของซีอีโอบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ด้วยประสบการณ์ 30 ปี และไอคิว 200 เขาใช้เวลาส่วนใหญ่ของวันทำงานที่โต๊ะทำงาน กับตัวเลขและแทบไม่ได้กลับบ้านก่อนเวลาปกติ เขาทำงานมากกว่า 18 ชั่วโมงต่อวัน และมีความภูมิใจในการทำสิ่งดังกล่าว เขาใช้พลังของ

เขาเป็นอย่างมากบ่นกับเพื่อนร่วมงาน “ประธานของเรามีไอคิวแค่ 90 เขาไม่มีแนวความคิดว่าผมทำอะไร นอกจากนี่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เคยยื่นการสนับสนุนที่ผมต้องการ เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ เสร็จไปอย่างถูกต้อง “ทั้งหมดนี้เป็นความจริงหรือ มันไม่ยุติธรรมใช่ไหม ซีอีโอคนนี้คิดว่าใช่ สิ่งที่เขาไม่ได้บอกเพื่อนร่วมงานของเขาก็คือจริง ๆ แล้วงานของเขาไม่เป็นที่ประทับใจ เขาไม่ทราบข้อเท็จจริงว่าเขาคือผู้สร้างปัญหา เขามักมองแค่สิ่งเล็ก ๆ โดยไม่มองภาพที่ใหญ่กว่าเลย เขาไม่ได้สังเกตใบหน้าทีบุคคลที่แสดงออกซึ่งความไม่พอใจของประธาน เมื่อเขายื่นรายงานทางวิชาการที่ซับซ้อนให้กับประธาน เขาให้คุณค่ากับกฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย พระราชบัญญัติ รายงาน ฯลฯ แต่เขาไม่เคยได้รับความเห็นอกเห็นใจจากคนเหล่านั้นเลย หลายปีผ่านไปเขาถูกละเลยในการเลื่อนตำแหน่ง

ซีอีโอคนนี้ไม่ได้รับบทเรียนง่าย ๆ ว่าขณะที่ความคิดอาจจะถูกรบกวนด้วยความรู้สึก แต่ความรู้สึกไม่ได้รับกวนความคิด ถ้าพึงเฉพะปัญญาไม่สามารถช่วยเขาค้นหาสถานการณ์ทางการเมือง การบริหาร และจิตวิทยาที่ไม่หยุดนิ่งของสำนักงานที่เต็มไปด้วยคน แต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน จะต้องใช้การหยั่งรู้เพื่อเดาว่าหัวหน้าต้องการอะไร และเรียนรู้ว่าโครงการไหนที่บริษัทให้น้ำหนักมากที่สุด เพื่อตระหนักถึงความตึงเครียดของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ให้เขาทำงานหนักจนเกินไป และการรับรู้ในความไม่พอใจของลูกค้า

ให้เขาเรียนรู้เพื่อยกระดับความฉลาดทางอารมณ์ของเขาใช่ไหม เขาจะพบว่าสมรรถนะทางเขาวินิจฉัยของเขาขยาย และทักษะทางอารมณ์ของเขาเพิ่มขึ้น เขารู้สึกมีความมั่นคงมากขึ้นในความสามารถของเขา ต่อการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการทางอารมณ์ของเขา และกล้าเสี่ยงต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น ในการทำสิ่งดังกล่าว เขาจะเข้าไปข้างหน้าและสามารถจัดการกับประธานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงสัมพันธ์กับความรู้สึกของความสุกทั่วไป เมื่อคุณมีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง คุณก็จะตระหนักถึงแหล่งของความรู้สึกในทางลบของคุณมากขึ้น และมีความมั่นใจที่จะแก้ไขมัน อันจะทำให้ความสุขระยะยาวเพิ่มขึ้น คุณจะตั้งมาตรฐานของตัวเอง โดยการตรวจสอบค่านิยมและความเชื่อของคุณอย่างใกล้ชิด คุณจะดำเนินชีวิตตามบรรทัดฐานของคุณเอง แทนที่จะถูกรอบงำโดยบรรทัดฐานของสังคม สังคมให้คุณค่ากับเสรีภาพส่วนตัวและเคารพความต้องการและความรู้สึกส่วนตัวมากเท่าไร สิ่งดังกล่าวก็จะง่ายขึ้นมากเท่านั้น ท้ายสุดคุณมีความฉลาดทางอารมณ์สูงเท่าไร คุณก็จะรับผิดชอบกับความสุขของคุณเองมากเท่านั้น และจะพึงพาสังคมน้อยลง

การวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ได้แสดงให้เห็นว่า คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความสุขกว่า แข็งแรงกว่า และประสบความสำเร็จมากกว่าในความสัมพันธ์ของเขา เขา

ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างอารมณ์กับเหตุผล ตระหนักถึงความรู้สึกของตัวเอง เข้าใจจิตใจของผู้อื่นและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และยังคงแสดงให้เห็นความนับถือตนเองที่สูง

ศิลปะการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงาน จะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีระดับของความฉลาดทางอารมณ์ต่าง ๆ อาจมีปฏิกิริยาต่อสถานการณ์ที่คล้ายกันแตกต่างกันไป ศิลปะของการสร้างอิทธิพลต่อสถานการณ์สามารถทำให้คุณเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีเลิศ หรือประสบกับความล้มเหลว ภายหลังการควบกิจการเข้าด้วยกันของบริษัทการเงินขนาดใหญ่สองแห่งในสหรัฐอเมริกา สื่อมวลชนได้ประมวลข่าวว่าเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ แต่การควบกิจการเข้าด้วยกันอย่างนี้ทำให้พนักงานหลายร้อยคนต้องตกงาน เพราะมีงานบางอย่างซ้ำซ้อนกัน บริษัทจะถ่ายทอดข่าวสารนี้ไปยังพนักงานอย่างไรจึงไม่ทำให้พวกเขาเกิดความกังวล

หัวหน้าแผนกคนหนึ่งถ่ายทอดข่าวสารในลักษณะที่แย่มาก เขากล่าวว่า “ผมไม่ทราบจะทำอย่างไร แต่อย่าคาดหวังว่าผมจะดีกับคุณ ผมต้องปลดคนที่นี่ออกครึ่งหนึ่ง และผมยังไม่แน่ใจว่าผมจะตัดสินใจสิ่งนั้นอย่างไร ดังนั้นผมจึงอยากให้คุณแต่ละคนบอกพื้นเพเดิมและคุณสมบัติของคุณให้ผมทราบ เพื่อว่าผมจะได้ดำเนินการปลดคุณ”

แต่อีกฝ่ายหนึ่งในอีกบริษัททำได้ดีกว่า เขากล่าวว่า

“เราคิดว่าบริษัทแห่งใหม่จะเป็นสถานที่ที่น่าตื่นเต้นสำหรับการทำงานของเรา และเรามีโชคที่ได้คนฉลาดจากทั้งสององค์กรมาทำงานร่วมกัน เราจะตัดสินใจให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ แต่ไม่จนกว่าเราจะแน่ใจว่าเราได้รวบรวมข้อมูลได้เพียงพอ เพื่อความยุติธรรม เราจะแจ้งให้คุณทราบทุก ๆ สองสามวันว่าเราได้ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว และเราจะตัดสินใจโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความจริง บวกกับความสามารถเชิงคุณภาพ เช่น การทำงานเป็นทีม”

ผลกระทบของการจัดการสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน โดยผู้จัดการสองคนก็แตกต่างกันไปด้วย ในบริษัทแรกทุกคนขาดแรงจูงใจ สิ่งที่เขาพูดกันคือ “ผมไม่ได้รับความยุติธรรม” ผมไม่แน่ใจว่าผมจะทำงานกับบริษัทแห่งนี้อีกต่อไปหรือไม่” ในบริษัทแห่งที่สองพนักงานจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า เพราะพวกเขามีความตื่นเต้นกับอนาคต ถึงแม้พวกเขาจะไม่ไ้งาน แต่พวกเขารู้ว่ามันมีความยุติธรรม ศิลปะในการโน้มน้าวคนจำเป็นต้องจัดการกับอารมณ์ของเขา หัวหน้าแผนกทั้งสองคนต่างก็โน้มน้าวคน แต่อยู่ในแนวทางที่ตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเลิศมีทักษะในการส่งสัญญาณทางอารมณ์ ทำให้เขาเป็นนักสื่อความหมายที่ทรงพลัง และทำให้เขาสามารถโน้มน้าวผู้ฟังได้ นอกจากนี้เขายังมีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง ในขณะที่เดียวกันคนที่ล้มเหลวในการเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีในทางการจัดการ โดยทั่วไปแล้ว จะมีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ

## อารมณ์มาจากไหน

ในทางจิตวิทยาแล้ว มนุษย์มีความซับซ้อนมาก จิตใจของมนุษย์สามารถให้เหตุผลจดจำ เรียนรู้ และสร้างรูปแบบมโนทัศน์หรือแนวความคิด ตลอดจนการกระทำสู่เป้าหมายจำเพาะโดยตรง พุคอีกนัยหนึ่ง มนุษย์ไม่เพียงแต่ถูกงูใจโดยเหตุผลและเชาวน์ปัญญาเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่แรงกล้า ความต้องการและความรู้สึกซึ่งสามารถงูใจเขาอย่างเข้มแข็ง บ่อย ๆ ในทิศทางที่แตกต่างจากเหตุผล ความรู้สึกดังกล่าวเรียกว่า อารมณ์ เพราะว่าอารมณ์ขับเคลื่อนให้มนุษย์ทำสิ่งต่าง ๆ นักจิตวิทยาบางคนได้เปรียบเทียบอารมณ์กับลานนาฬิกาหรือแบตเตอรี่ เพราะเข็มนาฬิกาจะหยุด ถ้าไม่มีลานหรือแบตเตอรี่ เช่นเดียวกับมนุษย์จะเหนื่อยอ่อนและทำอะไรให้สำเร็จได้น้อยหรือไม่ได้เลย ถ้าไม่มีอารมณ์ไปกระตุ้นเขา

นักประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscientist) และนักวิชาการวิวัฒนาการมีผลงานยอดเยี่ยมที่อธิบายถึงเหตุผล ซึ่งเป็นพื้นฐานหนูนพฤติกรรมที่ไม่มีเหตุผลที่สุด ประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา นักวิทยาศาสตร์ได้เรียนรู้อย่างเพียงพอเกี่ยวกับสมองของมนุษย์เพื่อทำการตัดสินใจว่า อารมณ์เกิดขึ้นจากที่ไหนและทำไมจึงมีความจำเป็น การตอบสนองทางอารมณ์ในตอนต้น ๆ ให้น้ำหนักกับการอยู่รอด เมื่อเกิดความกลัว เลือดจะไหลไปยังกล้ามเนื้อที่โตกว่า ทำให้เลือดไหลเวียนได้ง่ายขึ้น เมื่อเกิดความประหลาดใจก็จะเลิกขึ้น ทำให้ตามองเห็นภาพที่ใหญ่ขึ้นและรวบรวมรายละเอียดได้มากขึ้นเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน เมื่อรู้สึกขยะแขยงใบหน้าและรูมูกจะขยับ

การวิจัยทางจิตวิทยาเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าจริง ๆ แล้ว ไม่มีอารมณ์ในทางลบหรือทางบวก อารมณ์ก็คืออารมณ์ ซึ่งมีประโยชน์หรือวัตถุประสงค์บางอย่าง อารมณ์มีความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดหรือสำหรับการป้องกันตัวคุณเอง อารมณ์นำไปสู่การกระทำที่ป้องกันหรือลดความสูญเสียหรือความเจ็บปวด อารมณ์คือสิ่งที่ขับเคลื่อนคุณให้กระทำในแนวทางที่ช่วยเหลือคุณจากจุดยืนของความอยู่รอดเบื้องต้น เราสามารถให้คำจำกัดความอารมณ์ว่าเป็นแรงขับที่มีการตอบโต้ ดังนั้นมันจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกที่ให้คำจำกัดความสภาวะของอารมณ์เช่นความสงบ ความสนุกสนาน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความถ่อมตัวว่าเป็น “อารมณ์ในทางบวก” หรืออารมณ์ เช่น ความโกรธ ความเกลียด ความอิจฉา และความขุ่นเคืองว่าเป็น “อารมณ์ในทางลบ” ส่วนใหญ่แล้วอารมณ์เป็นการตอบสนองโดยอัตโนมัติที่ตัดสินใจโดยแนวทางที่คุณกำหนดตัวคุณเองในการตอบสนองและมีปฏิกิริยา ดังนั้นอารมณ์จึงเป็นปฏิกิริยาต่อสถานการณ์จำเพาะ และไม่สามารถกำหนดให้อารมณ์เป็นไปในทางลบหรือบวก

หลักเบื้องต้นของความอยู่รอดก็คือ “สู้หรือถอย (Fight or Flight)” และแรงขับเบื้องต้นทั้งสองคือความโกรธหรือความกลัว ความกลัวทำให้ถอยและความโกรธทำให้สู้ อารมณ์ทั้งสองนี้ก่อให้เกิดฐานที่แน่นของอารมณ์อื่น ๆ อารมณ์อื่น ๆ ที่มนุษย์ประสบคือความเกลียด ความ

ตะกละ ความอิจฉา ฯลฯ ทั้งหมดนี้มีประโยชน์หรือหน้าที่ อารมณ์เหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากองค์ประกอบต่าง ๆ ถึงแม้ว่าบางครั้งอารมณ์จะหยาบและขวนขวาย แต่อารมณ์ก็ขับเคลื่อนให้คุณกระทำโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากทัศนยะของความอยู่รอด ซึ่งมีการกระทำบ้างย่อมดีกว่าไม่มีการกระทำเลย ในที่สุดคุณอาจบรรลุจุดที่อารมณ์เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นอีกแล้วก็ได้ คุณรับผิดชอบต่อการกระทำ/ปฏิกิริยาของคุณ และคุณมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกระทำดังกล่าว ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญชาตญาณของความอยู่รอด แต่อาจเกิดขึ้นจากความตั้งใจที่รู้ตัว คุณเรียนรู้การจัดการกับชีวิตในแนวทางที่ไม่ก่อให้เกิดความเจ็บปวดหรือความสูญเสีย

ยกตัวอย่าง ความรักเป็นอารมณ์ที่น่าสนใจ มันเป็นมโนทัศน์ที่คลุมเครือ เพราะมันมีความหมายหลายอย่าง ความรักของมนุษย์โดยพื้นฐานแล้วเป็นพลังผูกมัด (Binding Force) พลังที่ทำให้คุณสามารถอยู่ในครอบครัวหรือในกลุ่มถ้าไม่มีความรัก คุณก็ไม่สามารถสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่เดียวกันความเกลียดไม่จำเป็นต้องตรงกันข้ามกับความรัก โดยความจริงแล้วเราอาจรู้สึกว่าการเกลียดเป็นปฏิกิริยาต่อความรักหรือการตะโกนออกมาของความรักหรือกลไกที่ป้องกันความสูญเสียของความรัก การเกลียดคน ๆ หนึ่ง (หรือสิ่งของสิ่งหนึ่ง อาจทำให้คุณอยู่ห่างไกลจากสิ่งที่คุณเกลียด)

### การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถพัฒนาได้โดยยกระดับทักษะทางอารมณ์ อย่างไรก็ตาม มีการเชื่อกันว่าเด็ก ๆ ได้รับความฉลาดทางอารมณ์บางอย่างจากพ่อแม่ของเขา ความเชื่อที่ว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นการตกทอดทางพันธุกรรมทั้งหมดนั้นเป็นสิ่งที่ผิด ความฉลาดทางอารมณ์ไม่ได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่เกิด นักวิทยาศาสตร์ยังไม่ได้ค้นพบยีนของความฉลาดทางอารมณ์ มันเป็นสิ่งที่คุณสามารถเรียนรู้ (หรือไม่ได้เรียนรู้)

พัฒนาการทางอารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพัฒนาการของเด็ก พัฒนาการทางอารมณ์ที่สมบูรณ์ของเด็กมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของเขาขณะยังเด็ก และต่อความสำเร็จและความสุขของเขาในตอนเป็นผู้ใหญ่ อย่างไรก็ตาม ประสพการณ์แสดงให้เห็นว่าพัฒนาการทางอารมณ์ของเด็กได้ถูกละเลย

มันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการตรวจสอบจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก เพื่อความเข้าใจในพัฒนาการทางอารมณ์ วัยเด็กเป็นวัยพิเศษที่โครงสร้างทางความคิดของเด็กสามารถแกะสลักตามตัวอย่างของพ่อแม่ ความฉลาดทางอารมณ์ให้การแนะนำกับพ่อแม่ในการยอมรับและส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ของลูก ทั้งภายในบ้านและนอกบ้าน ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมที่

เปลี่ยนแปลงง่ายมักจะเป็นของเด็กวัย 2 ขวบ สิ่งที่สะท้อนการกระทำของเด็ก ๆ ดังกล่าวก็คือ การคืนวันที่มาพร้อมกับความต้องการเพื่อแปลความหมายของอารมณ์ แน่ใจความฉลาดเป็นสินทรัพย์ โดยเฉพาะในยุคข้อมูลข่าวสารในทุกวันนี้ แต่พ่อแม่ต้องการให้ลูก ๆ ของตัวเองมีความสุขและฉลาด การศึกษาของเด็กจะต้องเริ่มเร็วกว่าเก่าและเข้มข้นกว่าเก่า ยกตัวอย่างเช่น มีการอ่านหนังสือให้ทารกฟังตั้งแต่ออยู่ในท้องของแม่ และของเล่นได้ถูกออกแบบมาเพื่อการกระตุ้นขณะที่วิธีการดังกล่าวอาจทำให้เด็กฉลาด แต่ก็ยังมีบางอย่างที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันที่ถูกมองข้ามเพื่อความเป็นเลิศในชีวิต เด็กต้องการเรียนรู้ศิลปะแห่งความเห็นอกเห็นใจ การควบคุมการแสดง ความร่าเริงและการจูงใจตัวเอง ซึ่งได้แก่ความฉลาดทางอารมณ์

นอกจากนี้ยังเป็นที่เชื่อกันว่า การมีความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาสูงในโลกทุกวันนี้ก็ยังเป็นสิ่งที่มีค่า แต่ความฉลาดทางอารมณ์เป็นที่นิยมกันมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศที่ก้าวหน้าหลายแห่ง การศึกษาแบบเก่าเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางความรู้ ด้วยเหตุนี้เด็ก ๆ อาจเผชิญหน้ากับความกดดันทางอารมณ์และความคับข้องใจเป็นอย่างมาก

ไม่ว่าคุณจะมี ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับใดในปัจจุบัน คุณสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนามันได้ กระบวนการของการพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์ไม่ใช่เรื่องที่ยากมาก อย่างไรก็ตามมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ย่าง่ายมากเช่นเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่ความรู้ทั้งหลายเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และข้อเท็จจริงที่บ่งบอกว่ามันไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับ ความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา โดยความจริงแล้วจากการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ล่าสุด ความฉลาดทางอารมณ์อาจมีความสำคัญกว่าความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา

ความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อคุณ ไม่เพียงแต่ในที่ทำงานเท่านั้น แต่นอกที่ทำงานด้วยมันมีผลกระทบต่อความรู้สึกรู้ใจของคุณว่าคุณมีความรู้สึกที่ดีแค่ไหน คุณจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหน และคุณภาพและความสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ของคุณ มันมีผลต่อพ่อแม่และเด็ก สิ่งที่สำคัญก็คือ คุณสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ผ่านกระบวนการทีละขั้นตอน การเพิ่มความฉลาดทางอารมณ์ให้ผลตอบแทนที่เร็วและมีผลต่อหลายขอบข่ายในชีวิตของคุณ

คนอเมริกันมีความตระหนักมากขึ้นว่าความสามารถในการรู้สึก (Ability to Feel) มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีของเขาเท่า ๆ กับความสามารถในการคิด ปัจจุบันความรู้สึกดังกล่าวแพร่หลายไปทั่วโลก คุณจำเป็นต้องเข้าใจความสำคัญของอารมณ์ของคุณ แต่บ่อย ๆ ที่คุณไม่ทราบว่าจะทำอย่างไร คุณเรียนรู้เพื่อเอาชนะและใช้ประโยชน์จากอารมณ์ที่ซับซ้อนและสับสนอย่างไร

การยกความฉลาดทางอารมณ์ให้สูงขึ้นคือคำตอบ มนุษย์เราไม่ได้ถูกสร้างขึ้นให้มีอารมณ์เท่าเทียมกัน ทุกคนมีภาวะจิตใจที่แตกต่างกัน วิธีที่คุณทำไป การแสดงออกของคุณ และ

การใช้อารมณ์ของคุณ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่เหมือนกับเขาวนัปัญหา ความสามารถทางอารมณ์สามารถยกระดับให้สูงขึ้นได้

เทคนิคการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงานสำหรับตนเอง (กรมสุขภาพจิต, 2549)

1. รู้ทัน หมายถึง ฝึกรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง บอกกับตัวเองได้ว่าขณะนี้กำลังรู้สึกอย่างไร และรู้ได้ถึงความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น ชื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตนเอง ยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ แม้เมื่อผู้อื่นพูดถึง ก็สามารถเปิดใจรับมาพิจารณา เพื่อที่จะหาโอกาสปรับปรุงหรือใช้เป็นข้อเตือนใจที่จะระมัดระวังการแสดง อารมณ์มากขึ้น

2. รับผิดชอบ เมื่อเกิดความหงุดหงิด ไม่พอใจ ท้อแท้ ให้ฝึกคิดอยู่เสมอว่า อารมณ์ที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่เราสร้างขึ้นเองจากการกระตุ้นของปัจจัยภายนอก เพราะฉะนั้นจึงควรรับผิดชอบต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้น และควรหัดแยกแยะ วิเคราะห์สถานการณ์ด้วยเหตุผล ไม่คิดเอาเองด้วยอคติหรือประสบการณ์เดิม ๆ ที่มีอยู่ เพราะอาจทำให้การตีความในปัจจุบันผิดพลาดได้

3. จัดการได้ หมายถึง จัดการอารมณ์ไม่ดีที่เกิดขึ้นสามารถคลี่คลายสลายให้หมดไปด้วยการรู้เท่าทันและหา วิธีจัดการที่เหมาะสม เช่น ไม่จ่อมจมอยู่กับอารมณ์นั้น พยายามเบี่ยงเบนความสนใจ โดยหางานหรือกิจกรรมทำ เพื่อให้ใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น เป็นการสร้างความเพลิดเพลินใจขึ้นมาแทนที่อารมณ์ไม่ดีที่มีอยู่

4. ใช้ให้เป็นประโยชน์ ฝึกใช้อารมณ์ส่งเสริมความคิด ให้อารมณ์ช่วยปรับแต่งและปรุงความคิดให้เป็นไปในทางที่มีประโยชน์ ฝึกคิดในด้านบวกเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ในการทำงาน

5. เต็มใจให้ตนเอง โดยการหัดมองโลกในแงุ่มที่สวยงาม รื่นรมย์ มองหาข้อดีในงานที่ทำ ชื่นชมด้านดีของเพื่อนร่วมงาน เพื่อลดอคติและความเครียดในจิตใจ ทำให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้น

6. ฝึกสมาธิ ด้วยการกำหนดรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ รู้ว่าปัจจุบันกำลังสุขหรือทุกข์อย่างไร อาจเป็นสมาธิอย่างง่าย ๆ ที่กำหนดจิตใจไว้ที่ลมหายใจเข้าออก การทำสมาธิช่วยให้จิตใจสงบ และมีกำลังใจในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

7. ตั้งใจให้ชัดเจน โปรแกรมจิตใจตนเอง ด้วยการกำหนดว่าต่อไปนี้จะพยายามควบคุมอารมณ์ให้ได้ และตั้งเป้าหมายในชีวิตหรือการทำงานให้ชัดเจน

8. เชื่อมั่นในตนเอง จากงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะมีความสำเร็จในการทำงานและการเรียนมากกว่าคนที่ไม่เชื่อมั่นในความสามารถ ของตนเอง

9. กล้าลองเพื่อรู้ การกล้าที่จะลองทำในสิ่งที่ยากกว่าในระดับที่คิดว่าน่าจะทำได้ จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้ตนเอง และเป็นโอกาสสำคัญที่จะได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถให้มากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป

### ตัวอย่างของการนำความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้ในองค์กร

มีบริษัทมากขึ้นที่ตระหนักว่า การส่งเสริมทักษะความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของปรัชญาการบริหาร “คุณไม่ได้แข่งขันกับสินค้าตามลำพังอย่างเดียวอีกต่อไปแล้ว แต่เป็นการแข่งขันการใช้คนได้ดีแค่ไหนอีกด้วย” ผู้บริหารคนหนึ่งกล่าว รองประธานฝ่ายพัฒนาการบริหารของธนาคารแห่งหนึ่งกล่าวว่า “ความฉลาดทางอารมณ์เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมการบริหารทั้งหมด”

The Consortium for Research on Emotional intelligence in Organizations (1999) ได้ยกประเด็นต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ได้ทำประโยชน์ให้กับพนักงานระดับต่ำในองค์กร

ประเด็นเหล่านี้ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของแหล่งต่าง ๆ สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้บริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตัวเอง ได้มีการยกการศึกษาบางอย่างในที่นี้เพื่อเน้นให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถช่วยองค์กรได้อย่างไร

1. ในงานที่มีความซับซ้อนระดับกลาง (เสมือนขายของและช่างเครื่อง) ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมสามารถผลิตได้มากกว่าผู้ที่อยู่ระดับล่างถึง 12 เท่า และ 85 เปอร์เซ็นต์มากกว่าผู้ปฏิบัติงานระดับปานกลาง ในงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น (พนักงานขายประกันและผู้จัดการฝ่ายบัญชี) ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมมีแนวโน้มในการผลิตได้มากกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับปานกลางถึง 127 เปอร์เซ็นต์ การวิจัยความสามารถที่ครอบคลุมบริษัทและองค์กร 200 แห่งทั่วโลก แสดงให้เห็นว่าเกือบหนึ่งในสามของความแตกต่างดังกล่าวเนื่องมาจากทักษะทางเทคนิคและความสามารถทางความรู้ความคิด ขณะที่สองในสามเนื่องมาจากความฉลาดทางอารมณ์ ในตำแหน่งผู้นำระดับสูงมากกว่าสี่ในห้าของความแตกต่างถูกอธิบายโดยความฉลาดทางอารมณ์

2. ในองค์กรการตลาดขนาดใหญ่ ตัวแทนการขายที่ได้รับการคัดเลือกบนพื้นฐานของสมรรถนะทางอารมณ์จำเพาะขายได้มากกว่าพนักงานขายที่คัดเลือกด้วยวิธีการแบบเก่า

3. ในบริษัทประกันระดับชาติ ตัวแทนที่ดีอยู่ในความฉลาดทางอารมณ์ เช่นความมั่นใจในตัวเอง ความริเริ่ม และความเข้าใจคนอื่น ขายกรมธรรม์โดยเฉลี่ยได้ 54,000 เหรียญ ขณะที่

คนที่มีความแข็งแกร่งในสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ถึง 8 ประเภทสามารถขายกรรมธรรม์ได้ถึง 114,000 เหรียญ

4. โดยการใช้วิธีการมาตรฐานเพื่อว่าจ้างหัวหน้าแผนกในบริษัทเครื่องคัมขนาดใหญ่ 50 เปอร์เซนต์ลาออกภายในสองปี ส่วนใหญ่แล้วเป็นการทำงานได้ไม่ดี อย่างไรก็ตาม เมื่อการคัดเลือกตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะทางอารมณ์ เช่น ความริเริ่ม ความมั่นใจในตัวเอง และภาวะผู้นำ มีเพียง 6 เปอร์เซนต์เท่านั้นที่ลาออกไปภายในสองปี นอกจากนี้ หัวหน้าแผนกที่มีสมรรถนะดังกล่าวสูงทำงานเกินเป้าหมาย 15 ถึง 20 เปอร์เซนต์ คนที่ขาดสมรรถนะทางอารมณ์ทำงานต่ำกว่าเป้าหมายเกือบ 20 เปอร์เซนต์

5. ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สาเหตุเบื้องต้นของความล้มเหลวในตัวผู้บริหารเกิดจากความบกพร่องในสมรรถนะทางอารมณ์ของเขา ข้อบกพร่องเบื้องต้นสามประการก็คือมีปัญหากับความเปลี่ยนแปลง ทำงานเป็นทีมไม่ได้ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่ำ

6. ภายหลังจากที่หัวหน้างานผลิตแห่งหนึ่ง ได้รับการฝึกอบรมในสมรรถนะทางอารมณ์ เช่นวิธีรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ และช่วยพนักงานแก้ปัญหาของเขา อุบัติเหตุลดลงถึง 50 เปอร์เซนต์ การร้องทุกข์อย่างเป็นทางการลดลงจากเฉลี่ย 15 ครั้งต่อปีเป็น 3 ครั้งต่อปี และทางโรงงานทำให้เป้าหมายของผลิตภาพเกินเป้าถึง 250,000 เหรียญ ในโรงงานผลิตอีกแห่งหนึ่งที่หัวหน้าได้รับการฝึกอบรมที่คล้ายคลึงกัน การผลิตเพิ่มขึ้นถึง 17 เปอร์เซนต์ แต่ไม่มีการเพิ่มขึ้นในการผลิตสำหรับกลุ่มหัวหน้าที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในสมรรถนะของอารมณ์

7. พื้นฐานอย่างหนึ่งของสมรรถนะของอารมณ์ นั่นคือ การประเมินตนเองอย่างถี่ถ้วนสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดีในหมู่ผู้บริหารหลายร้อยคนจากองค์กรต่าง ๆ 12 องค์กร

8. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ถูกเชื่อมกับความสำเร็จของผู้จัดการร้านขายปลีก ผู้จัดการร้านที่ประสบความสำเร็จสูงสุดสามารถจัดการกับความเครียด ความสำเร็จถูกวัดในรูปของกำไรสุทธิ และยอดขายต่อพนักงานหนึ่งคน

9. การมองในแง่ดีสัมพันธ์กับการเพิ่มผลิตภาพ พนักงานขายใหม่ที่ (MetLife) ที่ได้คะแนนการทดสอบสูงในหัวข้อ “การเรียนรู้การมองในแง่ดี” ขายประกันชีวิตในสองปีแรกได้มากกว่าผู้ที่มองในแง่ร้ายถึง 37 เปอร์เซนต์

10. การศึกษาผู้บริหาร 130 คนให้ข้อสังเกตว่า วิธีการที่เขาจัดการกับอารมณ์ของเขาเองเป็นสิ่งที่ตัดสินใจว่าคนรอบข้างเขาชอบติดต่อกับเขามากน้อยแค่ไหน

11. ตัวแทนการขายในบริษัทคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง ได้ว่าจ้างพนักงานบนพื้นฐานของสมรรถนะทางอารมณ์มีแนวโน้มที่จะฝึกอบรมจนเสร็จมากกว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยหลักเกณฑ์อื่นถึง 90 เปอร์เซนต์

12. ร้านขายเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่งซึ่งจ้างพนักงานขายบนพื้นฐานของสมรรถนะทางอารมณ์ได้รายงานอัตราผู้ที่ออกกลางคันในปีแรก ในบรรดาผู้บริหารอาวุโส 515 คน ที่วิเคราะห์โดยบริษัท คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่มีความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาสูง ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวคาดคะเนความสำเร็จที่ดีกว่าผู้ที่มีความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาสูง โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงคิดเป็น 74 เปอร์เซ็นต์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ และมีเพียง 24 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว การศึกษาตรวจสอบผู้บริหารจากอเมริกาใต้ เยอรมัน และญี่ปุ่น และการค้นพบก็คล้ายคลึงกันในทั้งสามประเทศ

13. บริษัทอเมริกันแห่งหนึ่งต้องสูญเสียพนักงานขายที่ได้รับการว่าจ้างในระหว่างปีแรกถึง 25 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี สิ่งดังกล่าวเป็นตัวแทนของการฝึกอบรมและการจ้างงานที่สูญเสียไป ซึ่งคิดเป็นเงินถึง 3 ล้านเหรียญต่อปี องค์กรได้ตัดสินใจใช้แบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ ทำให้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณสมบัติที่ต้องมีก่อน (Prerequisite) การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกก่อนการว่าจ้าง กระบวนการดังกล่าวมีผลเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนของผู้สมัครกับรูปแบบที่เป็นจริงของความสำเร็จในการขาย และจำแนกผู้สมัครให้เข้ากับรูปแบบดังกล่าว เนื่องจากกระบวนการถูกเพิ่มเข้าไปในกระบวนการคัดเลือกเพื่อการจ้างงานทั้งหมด ความสิ้นเปลืองเนื่องจากความล้มเหลวของการขายลดลงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เป็นเพียงตัวแทนของการประหยัดที่สำคัญต่อการสูญเสียค่าใช้จ่ายของบุคลากรถึง 3 ล้านเหรียญ แต่มันก็ได้ปรับปรุงความเหมาะสมระหว่างบุคคล งาน และวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบดังกล่าวใช้เป็นโร้ดแมป (Road Map) เพื่อชี้แนะเนื้อหาการฝึกอบรมที่ได้รับการเลือกสรรใหม่ ทำให้พวกเขาสนใจในแง่ดีเพื่อความสำเร็จ เมื่อรู้จักทักษะที่สำคัญมากดังกล่าวแล้ว โปรแกรมการฝึกอบรมก็ถูกปรับปรุงเพื่อรวมขอบข่ายเหล่านี้เข้าไปด้วย

ผลลัพธ์ดังกล่าวยืนยันคุณลักษณะของบริษัท ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดในปัจจุบัน คุณลักษณะเหล่านี้บางคุณลักษณะบ่งชี้ว่า ไม่มีสิ่งทดแทนเชาวน์ปัญญา คนที่ดีที่สุดยังประสบความสำเร็จ เช่น คนที่รู้ว่าเขากำลังมองหาอะไรและจะประเมินอย่างไรก่อนที่จะจะทำ

14. กลยุทธ์การสื่อความหมายของบริษัท โคคา โคล่า ไม่มีประสิทธิผลในการนำเอาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ออกสู่ตลาด “โค้กใหม่” เป็นที่รู้จักกันดีที่สุดในความล้มเหลวของการตลาดในระหว่าง 10 ปีที่ผ่านมา ก่อนที่จะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดมีการทดสอบในทุกด้านเพื่อความเป็นไปได้ กรรมการทดสอบเห็นพ้องกันว่า “โค้กใหม่มีรสดีกว่าโค้กเก่า” บริษัทโคคา โคล่าตัดสินใจนำเอาโค้กใหม่ออกสู่ตลาดแทนโค้กเก่า ความคาดหวังสูง แต่ภายหลังสองสามสัปดาห์ตัวเลขของยอดขายตกมาในอัตราที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ผู้เชี่ยวชาญความฉลาดทางอารมณ์ถูกว่าจ้างให้

มาวิเคราะห์ปัญหาและพบว่า “โค้กใหม่” เป็นที่ชื่นชอบของประชากรในอเมริกาเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

จากมุมมองทางจิตวิทยาชื่อ “โค้กใหม่” ถูกนำสู่ส่วนการตลาดของลูกค้ำที่ต้องการบางสิ่งบางอย่างที่ใหม่ตลอดเวลา พวกนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อ “ผู้ใช้ก่อน (Early Adopter)” ลูกค้ำเหล่านี้แตกต่างจากประชากรที่เหลือทั้งหมดที่ชอบซื้อสินค้าที่พวกเขาคุ้นเคย เมื่อมีการนำสินค้าใหม่ออกขายจึงต้องใช้เวลานำลูกค้ำอนุรักษ์นิยมมานั่น

ปัญหาที่เผชิญหน้าบริษัทโคคา โคล่า ก็คือ พวกเขาต้องการปรับตัวขนาดนั้นไม่ได้ ดังนั้นโค้กชนิดเก่าก็ถูกนำออกมาจำหน่ายอีกครั้งในชื่อ “คลาสสิกโค้ก (Classic Coke)” คราวนี้ได้ลูกค้ำจากฐานลูกค้ำเก่า 65 เปอร์เซ็นต์ สิ่งดังกล่าวไม่ได้สร้างความประหลาดใจให้กับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ เนื่องจากพวกเขาได้คาดคะเนว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะคัดค้านความชอบมากกว่าทางจิตวิทยาของประชากร 30 เปอร์เซ็นต์

เมื่อพิจารณาปัญหาดังกล่าวทั้งหมดแล้ว มันเป็นเรื่องประหลาดใจเมื่อสินค้าใหม่อีกชนิดหนึ่งของบริษัทที่มีชื่อเรียกว่า “เชอริ้ โค้ก (Cherry Coke)” ได้รับการต้อนรับจากตลาดในสหรัฐฯ สินค้าดังกล่าวคล้ายคลึงกับเครื่องดื่มแบบเก่าที่ผลิตเป็นจำนวนไม่มาก โดยร้านขายยาในช่วงปี 1950-59 โดยความจริงแล้ว บริษัทโคคา โคล่า ได้ลอกแบบสินค้าที่ลูกค้ำคุ้นเคยอยู่แล้ว และเปลี่ยนแปลงมันเล็กน้อย อีกครั้งที่มีลูกค้ำที่ชอบสินค้าที่คล้ายคลึงกันให้การต้อนรับ 65 เปอร์เซ็นต์ ในที่สุดโค้กใหม่ก็หายไปจากตลาดภายหลังเวลา 18 เดือน ตั้งแต่ที่ได้นำมันออกจำหน่ายครั้งแรก

ท้ายสุด ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของคุณในหลายแนวทาง

- ความฉลาดทางอารมณ์ในด้านการขาย การบริหาร การบริการลูกค้ำ กระตุ้นการจูงใจ ลดการเปลี่ยนแปลง ลดความตึงเครียด
- ความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อความสามารถของคุณ เพื่อให้สุขภาพทางกายและทางใจยั่งยืน
- ความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบของการมีอายุยืนที่แข็งแรง ซึ่งทำให้คุณมีอายุยืนและสบาย
- ความฉลาดทางอารมณ์มอบความสัมพันธ์ที่โรแมนติก ให้คุณเพื่อทำให้คุณสามารถดึงดูดผู้อื่น
- ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้คุณเลี้ยงลูกให้มีความฉลาดทางอารมณ์สูง และสร้างครอบครัวที่เปี่ยมไปด้วยความรัก

- เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง คุณสามารถระบุและแสดงออกในความรู้สึกของคุณ
- ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้คุณสามารถรับมือกับความเครียดของคุณโดยพูด “ผมรู้สึกว่าคุณ...” แทนที่จะพูดว่า “ผมไม่ควรมี....”
- ความฉลาดทางอารมณ์ประกันว่าคุณจะไม่รู้สึกถูกคุกคามด้วยการวิพากษ์วิจารณ์ง่าย ๆ คุณไม่รู้สึกว่าต้องปกป้องตัวคุณ หรือโจมตีผู้อื่น คุณเต็มใจที่จะฟังและเรียนรู้จากผู้อื่นเสมอ
- ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้คุณพูดถึงความกลัวด้วยเหตุผล แทนที่จะหลีกเลี่ยง
- เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง คุณสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ยอมรับและหาทางช่วยเหลือเขา

## 2.4 ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้มีการพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 92 ตอนที่ 48 หน้า 1 มีผลบังคับใช้ในวันต่อมา

29 – 30 กรกฎาคม 2524 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล) เป็นครั้งแรก และกำหนดจะเสด็จฯ พระราชทานปริญญาบัตร 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง โดยเสด็จฯ ครั้งที่สองในวันที่ 31 กรกฎาคม 2527 ถึง 4 สิงหาคม 2527 ครั้งที่สามในวันที่ 7 ถึง 9 กรกฎาคม 2530 ครั้งที่สี่ในวันที่ 19 ถึง 21 กรกฎาคม 2533 หลังจากนั้นสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จฯ แทนพระองค์ทุกปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2534 ถึงปัจจุบัน

16 กรกฎาคม 2527 วิทยาลัยฯ ได้รับการอนุเคราะห์จากกรมชนารักษ์จัดสรรที่ดินบริเวณคลองหก ฝั่งตะวันตก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 706 เนื้อที่ 610-3-41 ไร่ และแปลงเลขที่ ปท. 268 คลองรังสิต ฝั่งเหนือ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 39 เนื้อที่ 109-3-04 ไร่ รวมเนื้อที่ทั้งหมด 720-2-45 ไร่ เพื่อก่อสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา

ในปี พ.ศ. 2528 เริ่มขยายการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในวิทยาเขตต่าง ๆ ตามความพร้อมของแต่ละวิทยาเขตและเปิดสอนทุกวิทยาเขตในที่สุด

7 มิถุนายน 2531 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จฯ แทนพระองค์วางศิลาฤกษ์ ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา

15 กันยายน 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” และ

พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เชิญพระราชลัญจกรประจำพระองค์ และพระมหาพิชัยมงกุฏ เป็นเครื่องหมายราชการของสถาบันฯ ด้วย

8 มกราคม 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6ก วันที่ 18 มกราคม 2548 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY KRUNGTHAP
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY TAWAN-OK
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NARHON
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY RATTANAKOSIN
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LANNA
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SRIVIJAYA
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SUBARNABHUMI
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ISAN

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

ชื่อภาษาอังกฤษว่า RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
THANYABURI

สำหรับคำย่อที่เรียกกันง่าย ๆ คือ มทร. ราชบุรี หรือ RMUTT ซึ่งอธิการบดีได้ให้ความหมายของอักษรย่อภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

R = Reputation	เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในทุกด้าน
M = Modern	เป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย
U = Unqueness	เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะทาง
T = Technology	เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีชั้นนำ
T = Trustworthy	เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความน่าเชื่อถือ

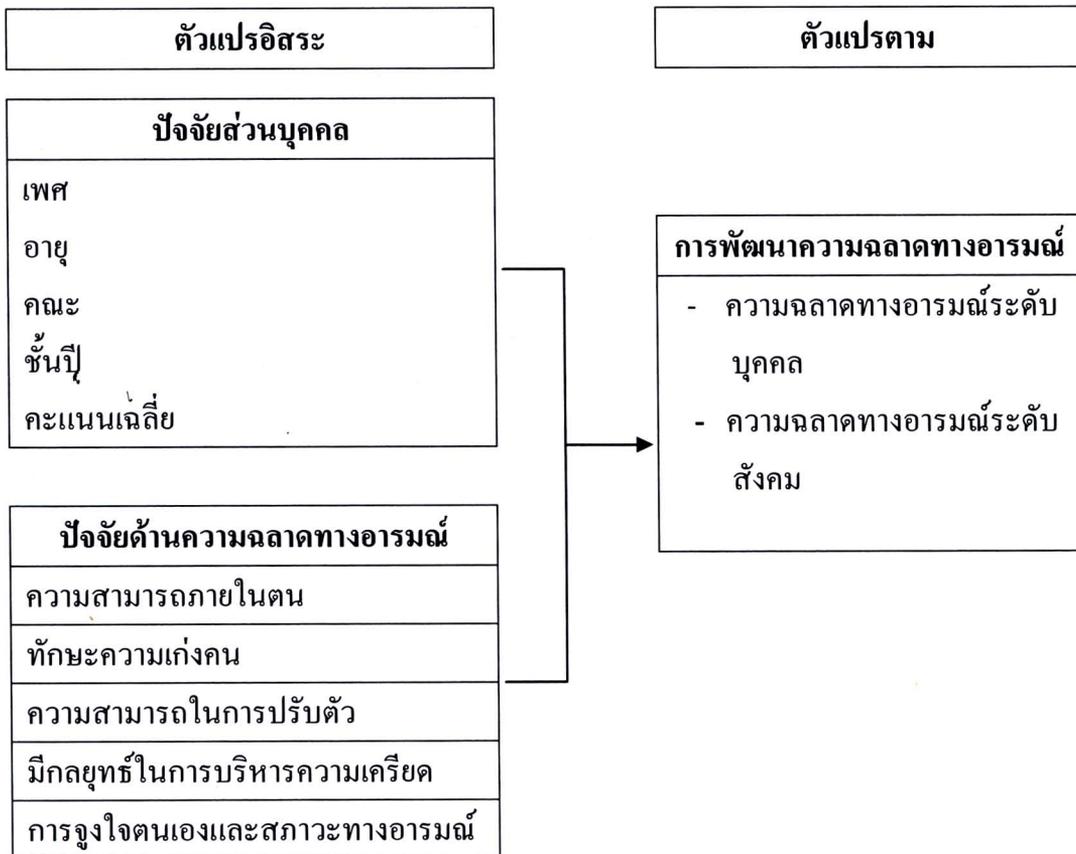
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย 10 คณะ ดังนี้

1. คณะศิลปศาสตร์
2. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์
5. คณะบริหารธุรกิจ
6. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์
7. คณะศิลปกรรมศาสตร์
8. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน
9. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
10. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก มีการเปิดรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นและมีการขยายตัวหลายด้าน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม

## 2.5 กรอบแนวคิด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตำราญ กำจัดภัย และ ผจญจิต อินทสุวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสร้างเสริมความฉลาดทางอารมณ์กับอารมณ์ตนเอง สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรราชธานี จำนวน 974 คน พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองเป็นด้านที่นักเรียนวัยรุ่นตอนต้นบกพร่องมากที่สุด และจำเป็นต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งในการพัฒนานั้น ครูมีบทบาทในการโน้มน้าวใจให้นักเรียนเกิดศรัทธา (มั่นใจว่าสิ่งที่ได้เรียนเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่า และเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรม เพื่อให้ให้นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ รู้จักคิดและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งเนื้อหาที่ควรจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) ความรู้พื้นฐาน ได้แก่ ทักษะการคิด การปลูกฝังความเชื่อที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาทางอารมณ์ กระบวนการกล้าเผชิญสถานการณ์ (2) ความรู้และวิธีการที่จำเป็นต่อการจัดการกับอารมณ์ ได้แก่ วิธีการสำรวจและประเมินตนเอง ลักษณะและการเกิดอารมณ์ต่างๆ การรู้เท่าทันอารมณ์ การปรับตัวทางอารมณ์ ความมั่นคงทางอารมณ์ วิธีการจัดการกับอารมณ์ทางลบต่างๆ เช่น อารมณ์โกรธ ความรู้สึกขัดแย้งภายในใจ ความวิตกกังวล ความรู้สึกเจ็บปวดทางใจ และความเครียด สำหรับการจัดการเรียนรู้นั้น ควรใช้วิธีสอนสื่อ รวมทั้งการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน 2. ผลการสำรวจสภาพปัจจุบันด้านความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน พบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิงกำลังเรียนอยู่ในระดับชั้นใดหรือ โรงเรียนขนาดใดก็ตาม มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองต่ำกว่าทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเอกสาร

กรณีการ์ นารี (2548 : บทคัดย่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน จุด ประสงค์ 3 ประการคือ (1) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 (2) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน และ (3) หาปัจจัยที่มีความเหมาะสมในการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน และสร้างสมการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ปีการศึกษา 2548 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 400 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและทดสอบการถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้น ตอน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1) ผลการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเราและความสามารถสร้างแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์การมีความฉลาด ทางอารมณ์สูง ส่วนการมีมนุษยสัมพันธ์ การตระหนักรู้คน ความสามารถในการควบคุมตน อยู่ในเกณฑ์การมีความฉลาดทางอารมณ์ปาน

กลาง 2) ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า เพศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สถานภาพของครอบครัว รูปแบบการเลี้ยงดูแบบก่อนข้างเข้มนวด รูปแบบการเลี้ยงดูแบบก่อนข้างอิสระ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ปกครอง สิ่งแวดล้อมทางสังคม สิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สถานภาพของครอบครัว รูปแบบการเลี้ยงดูแบบก่อนข้างเข้มนวด ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ปกครองและสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ เพศผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สถานภาพของครอบครัว รูปแบบการเลี้ยงดูแบบก่อนข้างเข้มนวด รูปแบบการเลี้ยงดูแบบก่อนข้างอิสระ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ปกครอง สิ่งแวดล้อมทางสังคม สิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการตระหนักรู้ตน ด้านความสามารถในการควบคุมตน และ ด้านความสามารถสร้างแรงจูงใจ 3) ผลการหาปัจจัยที่มีความเหมาะสมในการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนพบว่า สิ่งแวดล้อมในชั้นเรียน สิ่งแวดล้อมทางสังคม ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ปกครอง เพศ รูปแบบการเลี้ยงดูแบบก่อนข้างอิสระ สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คือปัจจัยที่สามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน

สงบ เพิ่มพงษ์พิพัฒน์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 โรงเรียนวัดวังไคร้ (วชิรานุกูลประชาสรรค์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2548 โรงเรียนวัดวังไคร้(วชิรานุกูลประชาสรรค์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 จำนวน 15 คน พบว่า ผลการทดลองใช้ชุดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน พบว่า คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลังการเข้าร่วมกิจกรรม มีคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สูงขึ้นกว่าก่อนการเข้าร่วมกิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าชุดกิจกรรมแนะแนวสามารถเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนได้

นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมจึงสามารถเกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเมื่อทำการประเมินความฉลาดทางอารมณ์หลังเข้าร่วมกิจกรรม จึงพบว่านักเรียนมีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงขึ้น นอกจากนั้นยังได้ใช้แบบสำรวจ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม การแสดงออกทางอารมณ์ของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม พบว่า นักเรียนมีการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสมมากขึ้นด้วยเช่นกัน

วิณี ชิดเชิดวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนิสิตปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชั้นปีที่ 1 – 4 ปีการศึกษา 2544 จำนวน 610 คน พบว่า 1. นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดี (ควบคุมตนเอง เห็นใจผู้อื่น รับผิดชอบ) ด้านเก่ง (มีแรงจูงใจ ตัดสินและแก้ปัญหา สัมพันธภาพ) และด้านสุข (ภูมิใจตนเอง พอใจชีวิต สุขสงบทางใจ) มีคะแนนอยู่ในช่วงเกณฑ์คะแนนปกติ และสูงกว่าเกณฑ์ปกติ 2. นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ เพศชาย และเพศหญิง มีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ สายศิลปศาสตร์และสายวิทยาศาสตร์ มีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ ชั้นปีต่างกันมีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ช่อลัดดา ขวัญเมือง (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาการจัดโปรแกรมฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนาและจิตวิทยาเกสตัลท์ ที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ ของอาจารย์ที่ปรึกษาในสถาบันราชภัฏ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากจากอาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ปีการศึกษา 2544 จำนวน 1,022 คน พบว่า 1) ค่าเกณฑ์ปกติความฉลาดทางอารมณ์รวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง และความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคลของอาจารย์ที่ปรึกษา มีค่าเท่ากับ 214-254, 124-149, และ 89-107 ตามลำดับ ค่าเกณฑ์ปกติในเรื่อง การควบคุมอารมณ์ตนเอง และการจัดการกับความขัดแย้ง มีค่าต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ 2) อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับการฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนา มีความฉลาดทางอารมณ์รวม และความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล ไม่มีความแตกต่างกัน 3) อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับการฝึกอบรมตามแนวจิตวิทยาเกสตัลท์ มีความฉลาดทางอารมณ์รวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง และส่วนความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 4) อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับการฝึกอบรมตามแนวพระพุทธศาสนา มีความฉลาดทางอารมณ์รวม และความฉลาดทางอารมณ์ในตนเอง สูงกว่าอาจารย์ที่ปรึกษาที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล ไม่มีความแตกต่างกัน 5) อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับการฝึกอบรมตามแนวจิตวิทยาเกสตัลท์ มีความฉลาดทางอารมณ์รวม ความฉลาดทางอารมณ์ในตนเองและความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างบุคคล สูงกว่าอาจารย์ที่ปรึกษาที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

เปรมปรีดี หมูวิเศษ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผล โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 413

คน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้ปรับเป็นรูปแบบประหัตมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์เท่ากับ 94.61 df เท่ากับ 126 ค่า p เท่ากับ 0.98 ค่า GFI เท่ากับ 0.98 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.0 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบประหัตที่พัฒนาขึ้นอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 56 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ทักษะการบริหาร ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ ความตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง ความตระหนักในสังคม และการจัดการความสัมพันธ์

เปรมปรีดี หมู่วิเศษ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 71 คน พบว่า องค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับสูง เรียงลำดับได้คือ ความตระหนักในสังคม การจัดการตนเอง การจัดการความสัมพันธ์ และ ความตระหนักในตนเอง การพิจารณารายด้าน พบว่า การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง จากการเปรียบเทียบองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า เพศชายมีความมั่นใจในตนเอง\*\* ความคิดริเริ่ม\*\* และความตระหนักในองค์กร\* มากกว่าเพศหญิง นักศึกษาที่เป็นผู้บริหารกับหัวหน้างาน มองโลกในแง่ดี\*\* มีความโปร่งใส\*\* และองค์ประกอบการจัดการตนเองโดยรวม\* มากกว่าผู้ที่มิได้มีตำแหน่งเป็นครู และ นักศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 6 ปี มีความตระหนักในอารมณ์ตนเอง\* มีอิทธิพลต่อผู้อื่น\* และมีภาวะผู้นำแบบคลใจ\*\* มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05\*\* และ .1\*

จุฑาพงศ์ เลียงตน (บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวนผู้บริหาร 190 คน พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความฉลาดทางอารมณ์ในการบริหารงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ ด้านการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น ด้านการคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพ อยู่ใน

ระดับมากที่สุด ส่วนด้านการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น 2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 มีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งได้แก่ ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตน ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น และด้านการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ญาณวิทยา บุญเฮง และนิดา บุญเฮง (บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาถึงระดับความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ในภาพรวมและองค์ประกอบต่าง ๆ จำนวน 3 ด้าน ด้วยกัน คือ 1) ด้านดี 2) ด้านเก่ง และ 3) ด้านสุขของนักศึกษา คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปีการศึกษา 2546 ซึ่งเป็นการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ), ความแตกต่างของความฉลาดทางอารมณ์ ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรม ที่สามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ต่อไป โดยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ลงทะเบียนเรียนในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 431 คน อาศัยแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับประชาชนชาวไทย อายุ 12-60 ปี ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ที่มีค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทั้งฉบับเท่ากับ 0.82 ค่าความเชื่อมั่นในด้านดีเท่ากับ 0.55 ค่าความเชื่อมั่นในด้านเก่งเท่ากับ 0.67 และค่าความเชื่อมั่นในด้านสุขเท่ากับ 0.77 ซึ่งหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินแล้ว คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows version 10.01 ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One way ANOVA และ Tukey Significant Difference Test

ผลการศึกษา พบว่า 1) คะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ ในภาพรวม อยู่ในระดับเกณฑ์ปกติ (160.45) 2) คะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ ในองค์ประกอบด้านดี อยู่ในระดับเกณฑ์ปกติ (56.86) 3) ค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะ

เทคนิคการแพทย์ ในองค์ประกอบด้านเก่ง (53.81) อยู่ในระดับเกณฑ์ปกติ 4) ค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ ในองค์ประกอบด้านสุข (49.78) อยู่ในระดับเกณฑ์ปกติ 5) คะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ของนักศึกษา คณะเทคนิคการแพทย์ในภาพรวม องค์ประกอบด้านดี องค์ประกอบด้านเก่ง และองค์ประกอบด้านสุขของนักศึกษาระดับชั้นปีที่สูงกว่า จะมีคะแนนเฉลี่ยของความฉลาดทางอารมณ์ สูงกว่า นักศึกษาที่มีระดับชั้นปีที่ต่ำกว่า 6) คะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ของนักศึกษ สาขาวิชากิจกรรมบำบัด ในภาพรวมองค์ประกอบด้านดี องค์ประกอบด้านเก่ง และองค์ประกอบด้านสุข มีค่าสูงที่สุด (เท่ากับ 164.40, 58.20, 54.80 และ 51.41 ตามลำดับ) 7) คะแนนเฉลี่ยของคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาแพศหญิง ในภาพรวม องค์ประกอบด้านดี องค์ประกอบด้านเก่ง และองค์ประกอบด้านสุข มีค่าสูงกว่าเพศชาย (เท่ากับ 161.69, 57.23, 54.22 และ 50.24 ตามลำดับ) 8) คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ ในภาพรวม, องค์ประกอบด้านดี องค์ประกอบด้านเก่ง และองค์ประกอบด้านสุข จำแนกสาขาวิชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 9) คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาคณะเทคนิคการแพทย์ ในภาพรวมองค์ประกอบด้านดี องค์ประกอบด้านเก่ง และองค์ประกอบด้านสุข จำแนกตามระดับชั้นปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อรพิน อรุณธีรกีจ (บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์โดยใช้กิจกรรมสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน ชั้นอนุบาล 3 โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดศรีเมือง สังกัดเทศบาลเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อ 1) เพื่อ ศึกษาผลของกิจกรรมสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นอนุบาล 3 ก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม กลุ่ม ตัวอย่างในการศึกษาได้แก่นักเรียนชั้นอนุบาล 3 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 108 คน เครื่องมือใช้ในการทดลองประกอบด้วยกิจกรรม สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ 9 ด้าน ที่ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 ประกอบด้วย การรู้จักอารมณ์ การมีน้ำใจ รู้ว่าอะไรถูกอะไร ผิด กระตือรือร้น / สนใจใฝ่รู้ ปรับ ตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าพูดกล้าบอก มีความพอใจ อบอุ่นใจ และ สนุกสนาน ร่าเริง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบ วัดความฉลาดทางอารมณ์สำหรับเด็กอายุ 3 – 5 ปี ของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบ แผนวิจัยแบบ One-Group Pretest – Posttest Design วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มเดียวกัน โดยใช้สถิติ t – test (Dependent)

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนระดับปฐมวัย โดยใช้กิจกรรมสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมโดยรวมและจำแนกรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบระดับความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นอนุบาล 3 ก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรมสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม พบว่าสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 นั่นคือ กิจกรรม สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมที่ใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ สามารถพัฒนาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของ นักเรียนให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้

ชวลี ศรีนวล (บทคัดย่อ) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และปัจจัยที่มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพญาไท โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์และโรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส จำนวน 621 คน ที่ได้จากการเลือกตัวอย่างแบบสองขั้นตอน โดยนักเรียนเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุขอยู่ในระดับปกติ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในระดับ 2 ตัวแปรด้วยตารางไขว้และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าไคสแควร์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์คือ เพศ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ความอบอุ่นในครอบครัว การอบรมเลี้ยงดูของผู้ปกครอง การได้รับการยอมรับจากเพื่อนนักเรียน และการได้รับการยอมรับจากครู/อาจารย์ ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีตัวแปรเพศเป็นตัวแปรคุมพบว่า ตัวแปรความอบอุ่นในครอบครัว และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนนักเรียน ยังคงมีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในกลุ่มนักเรียนหญิงและนักเรียนชาย ในขณะที่ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการอบรมเลี้ยงดูของผู้ปกครอง มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์เฉพาะในกลุ่มนักเรียนชาย และตัวแปรการได้รับการยอมรับจากครู/อาจารย์ มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์เฉพาะในกลุ่มนักเรียนหญิง ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีตัวแปรการอบรมเลี้ยงดูของผู้ปกครองเป็นตัวแปรคุมพบว่า ตัวแปรการได้รับการยอมรับจากเพื่อนนักเรียนและการได้รับการยอมรับจาก ครู/อาจารย์ มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ในกลุ่มนักเรียนที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากผู้ ปกครอง ทั้งแบบประชาธิปไตยและแบบเข้มงวดกวดขัน ในขณะที่ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การใช้เวลากับสื่อและความอบอุ่นในครอบครัว มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์เฉพาะในกลุ่มนักเรียนที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากผู้ปกครองแบบประชาธิปไตย และพบว่าตัวแปรสถานภาพสมรสของผู้ปกครองมีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ เฉพาะในกลุ่มนักเรียนที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากผู้ปกครองแบบเข้มงวดกวดขัน

อุษณีย์ เทพวรชัย และคณะ. (บทคัดย่อ) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาล โครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ ของนักศึกษาพยาบาล โครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาลในโครงการ ฯ ประชากร คือนักศึกษาพยาบาล โครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ศึกษาอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 25 แห่ง จำนวน 2,989 คน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาในประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต จำนวน 52 ข้อ

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ในภาพรวม นักศึกษาในโครงการฯ มีระดับความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้านย่อยต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ด้านที่มีระดับต่ำกว่าเกณฑ์มากที่สุด คือเรื่องการสร้างสัมพันธภาพ คิดเป็นร้อยละ 19.73 รองลงมาคือเรื่องความเห็นใจผู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 19.22 ขณะเดียวกันเรื่องการควบคุมตนเองต่ำกว่าเกณฑ์แต่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.82

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตัวนักศึกษาและครอบครัว ได้แก่ เพศ ผู้เลี้ยงดูอาชีพหลักของครอบครัว ระดับการศึกษาของบิดา ระดับการศึกษาของมารดา และสถานภาพสมรสของบิดาและมารดากับความฉลาดทางอารมณ์ ด้วยสถิติ Chi-square พบว่า เพศ ( $\text{Chi-square} = 9.54; \text{df} = 2; p = 0.0084$ ) และผู้ที่เลี้ยงดูนักศึกษา ( $\text{Chi-square} = 15.40; \text{df} = 4; p = 0.0039$ ) และอาชีพหลักของครอบครัว ( $\text{Chi-square} = 29.26; \text{df} = 14; p = 0.0096$ ) มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการวิเคราะห์อำนาจในการทำนายระดับความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษา ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) พบว่า อายุสามารถทำนายระดับความฉลาดทางอารมณ์ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.089, p = 0.0002$ ) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับความฉลาดทางอารมณ์ได้ ร้อยละ 1 ( $R^2 = .01$ )

นภกานต์ ประสาททอง (บทคัดย่อ) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน อุบัติเหตุฉุกเฉินของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอำนาจการทำนายของ ปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าวิชาชีพ และ ความฉลาดทางอารมณ์ ต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในแผนกอุบัติเหตุฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชนเขต ภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 232 คน เลือกลุ่ม

ตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่ายแบบไม่แทนที่(Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามการรับรู้คุณค่าวิชาชีพ แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์และแบบสอบถามความสามารถในการปฏิบัติงาน อุบัติเหตุดอกเงินของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1. การรับรู้คุณค่าวิชาชีพ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.15$ ,  $SD = 0.03$ ) ความฉลาดทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปกติ ( $\bar{x} = 116.41$ ,  $SD = 14.06$ ) และความสามารถในการปฏิบัติงาน อุบัติเหตุดอกเงินของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.26$ ,  $SD = 0.03$ )

2. การรับรู้คุณค่าวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความสามารถในการปฏิบัติงานอุบัติเหตุดอกเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.64$ ) ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความสามารถในการปฏิบัติงานอุบัติเหตุดอกเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.44$ )

3. ปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าวิชาชีพ ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถพยากรณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานอุบัติเหตุดอกเงิน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรทั้งสองตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการปฏิบัติงานอุบัติเหตุดอกเงินได้ ( $R^2$ ) ร้อยละ 48.1 โดยมีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y' \text{ ความสามารถในการปฏิบัติงานอุบัติเหตุดอกเงิน} = 0.868 + 0.559 (\text{การรับรู้คุณค่าวิชาชีพ}) + 0.316 (\text{ความฉลาดทางอารมณ์}) - 0.189 (\text{ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 1-5 ปี}) - 0.150 (\text{ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 6-10 ปี}) + 0.185 (\text{การได้รับการพัฒนาความรู้})$$

จิรพรรณ พิระวรรณกุล (บทคัดย่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร 3) สร้างสมการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้ปัจจัยด้านเพศวุฒิการศึกษา บรรยากาศในครอบครัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคิดเห็นสร้างสรรค์ความวิตกกังวล และการติดต่อสื่อสาร เป็น

ตัวพยากรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหาร จำนวน 17 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 40 คน และหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 126 คน รวมทั้งสิ้น 183 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1.ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมและด้านอยู่ในระดับมาก 2.ปัจจัยด้านบรรยากาศในครอบครัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความวิตกกังวล และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร 3. เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน พบว่า มีกลุ่มตัวแปร 4 ตัว มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์(X ) ด้านบรรยากาศในครอบครัว (X) ด้านการติดต่อสื่อสาร (X) และด้านความวิตกกังวล (X) โดยกลุ่มแปรเหล่านี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 36.20

สุธรรมมา วรนาวิน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลของการปฏิบัติสมาธิที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติธรรมโครงการเฉลิมพระเกียรติตามรอยเบื้องพระยุคลบาท วัดโสมนัสวิหาร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ในพระพุทธศาสนา (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติสมาธิ (3) เพื่อศึกษาผลของการปฏิบัติสมาธิที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติธรรมโครงการเฉลิมพระเกียรติตามรอยเบื้องพระยุคลบาทวัดโสมนัสวิหาร วิธีดำเนินการวิจัย มี 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยกึ่งทดลอง(Quasi Experimental Research) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติสมาธิ พบว่า การปฏิบัติสมาธิตามหลักพุทธศาสนาด้วยการพัฒนาสติอย่างต่อเนื่องบนฐานทั้ง 4 คือ กาย เวทนา จิต ธรรม นั้นส่งผลให้เกิดคุณลักษณะ 4 ประการ คือ พัฒนากาย พัฒนาพฤติกรรม พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญาซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งความฉลาดทางอารมณ์ และการพัฒนาความฉลาดทางปัญญาไปพร้อมๆ อย่างไม่ทิ้งตามพุทธศาสนาเน้นการพัฒนาจิตมาเป็นอันดับต้น โดยการพัฒนากายและพฤติกรรมเป็นการพัฒนาการทางสังคมก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ด้านดี การพัฒนาปัญญา ก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ด้านเก่ง การพัฒนาจิต เป็นการพัฒนาการทางอารมณ์ ก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ด้านสุข การวิจัยกึ่งทดลอง(Quasi Experimental Research) กลุ่มตัวอย่างคือผู้ปฏิบัติธรรมโครงการเฉลิมพระเกียรติตามรอยเบื้องพระยุคลบาทวัดโสมนัสวิหาร จากการวิเคราะห์ข้อมูลทาง

สถิติพบว่า หลังการปฏิบัติสมาธิตามโครงการนี้จะเห็นความฉลาดทางอารมณ์ของผู้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.01$ ) แสดงว่าการปฏิบัติสมาธิสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มระดับความฉลาดทางอารมณ์ได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้รับการอบรมมีความพอใจ ประทับใจ เข้าใจและได้รับประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับธรรม และการฝึก จะนำกลับไปใช้ในชีวิตประจำวัน และอยากกลับมารับการอบรมอีกครั้งเมื่อมีโอกาส

มารยาท โยทงยศ และ วิยะดา ดันวัฒนากุล (2544 : บทคัดย่อ) ความฉลาดทางอารมณ์จัดเป็น 9 ด้าน ได้แก่ การควบคุมตนเอง การเห็นใจผู้อื่น การมีความรับผิดชอบ การมีแรงจูงใจ การตัดสินใจและแก้ปัญหา การมีสัมพันธภาพ การมีความภูมิใจในตัวเอง การพอใจในชีวิต และความสุขสงบทางใจ ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์ด้านต่าง ๆ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา การวิเคราะห์ปัจจัยหลักเชิงกลุ่ม สถิติอินพารามเมตริกซ์ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลและการวิเคราะห์การถดถอย จากการวิจัยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ด้านการควบคุมตนเอง การเห็นใจผู้อื่น การมีความรับผิดชอบ การมีแรงจูงใจ การตัดสินใจและแก้ปัญหา และการพอใจในชีวิต นักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปกติ จนถึงระดับระดับสูง ส่วนการมีสัมพันธภาพ การมีความภูมิใจในตัวเอง และความสุขสงบทางใจ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปกติ จนถึงระดับต่ำ ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์ด้านต่าง ๆ สามารถสร้างสมการถดถอยพยากรณ์ ความฉลาดทางอารมณ์แต่ละด้านจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางครอบครัว และปัจจัยทางโรงเรียน เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับปัจจัยอื่นคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางครอบครัว และปัจจัยทางโรงเรียน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีความสัมพันธ์กันเชิงเส้น โดยมีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.357 0.491 และ 0.393 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางครอบครัวและปัจจัยทางโรงเรียน ที่มีน้ำหนักต่อความฉลาดทางอารมณ์มากที่สุดได้แก่ เพศ คะแนนความสัมพันธ์กับครอบครัวและคะแนนความสัมพันธ์กับครูและเพื่อนตามลำดับ

กาญจนา อยู่เจริญสุข และ นิชาภัทร มณีพันธ์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาพยาบาล ชั้น ปีที่ 3 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นนักศึกษาพยาบาลชั้น ปีที่ 3 จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต จำนวน 52 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบ

เพียร์สัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ พิจารณารายด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปกติและสูงกว่าปกติจำนวนเท่ากัน (88 คน) ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งและความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปกติ ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยที่สุดกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.199$ ) รายด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ด้านดีและด้านสุขไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

