

## Talent Management : ความฉลาดทางอารมณ์กับคนเก่ง



บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

หากผู้อ่านท่านใดคิดว่า “คนเก่ง คือ คนที่เรียนหนังสือเก่ง เรียนดี จบจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง” ขอให้เปลี่ยนทัศนคติเสียใหม่ครับ หากจะพูดกันอย่างไม่เกรงใจคือขอให้ลบหน่วยความจำส่วนนี้ออกจากสมองของเราเลยครับ เพราะเราเคยพบเห็น คนที่เรียนเก่ง จบจากมหาวิทยาลัยดี เด่น ดัง ไม่ประสบความสำเร็จ บางท่านทำร้ายชีวิตของตนและผู้อื่น บางท่านพบกับความล้มเหลวทั้งในชีวิตการทำงานและครอบครัว แต่ก็มีบางท่านก็ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานและครอบครัวด้วย และยังมีผู้บริหารขององค์กรชั้นนำบางท่านไม่ได้จบการศึกษาสูงๆอะไรเลย แต่ก็ยังประสบความสำเร็จในชีวิต หน้าที่การงาน เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ คนที่จะเป็นคนเก่ง ต้องเก่งทั้งในหน้าที่การงานและการครองตนในสังคม

นอกเหนือจากความฉลาดทางปัญญา (IQ-Intelligence Quotient) ที่เรารู้จักกันมานานแล้ว ปัจจุบัน ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำต้องหันมาสนใจในเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient – EQ / Emotional Intelligence – EI) มีผลการวิจัยในรัฐแม็ซซาชูเซต สหรัฐอเมริกา ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง IQ กับความสำเร็จในชีวิต โดยติดตามเก็บข้อมูลจากเด็กจำนวน 450 คนนานถึง 40 ปี พบว่า IQ มีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับความสามารถในการทำงานหรือกับการดำเนินชีวิต และยังพบว่า มีปัจจัยอื่นที่สามารถทำนายถึงความสำเร็จในด้านต่างๆของชีวิตได้ดีกว่า กลับกลายเป็นความสามารถด้านต่างๆในวัยเด็กที่ไม่เกี่ยวกับ IQ เช่น ความสามารถในการจัดการความผิดหวัง การควบคุมอารมณ์และการเข้ากับบุคคลอื่น

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่น่าสนใจอีกชิ้นหนึ่งระบุว่า ภายหลังจากติดตามเก็บข้อมูลจากผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางวิทยาศาสตร์จำนวน 80 คน ตั้งแต่ยังศึกษาอยู่จนถึงบั้นปลายชีวิตวัย 70 ปี พบว่าความสามารถทางด้านอารมณ์และสังคม มีส่วนทำให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพและมีชื่อเสียงมากกว่าความสามารถทางเชาว์ปัญญา (IQ) ถึง 4 เท่า (อ้างอิงจาก <http://www.dmh.go.th/ebook/dl.asp?id=10>)

### EI คืออะไร ?

ก่อนที่จะนิยามคำว่า EI มีความหมายอย่างไร ? ผู้เขียนขอกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของ EI สรุปลงข้างล่างก่อนครับ เพราะจะมีเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยของการโต้แย้งกันระหว่างนักวิจัยที่มีชื่อเสียงที่มีผลต่อการนำ EI ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานบุคคลครับ

โดยมากนักเขียนเรื่อง EI จะตัดตอนประวัติของ EI ไปที่ปี 1990 ที่มีนักจิตวิทยา 2 ท่าน ชื่อ Dr.Peter Salovey และ Dr.John Mayer ร่วมกันเผยแพร่งานวิจัยที่ทั้งสองท่านพยายามพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถของบุคคลในด้านอารมณ์ ซึ่งทั้งสองท่านเรียกว่า “Emotional Intelligence” เป็นครั้งแรก แต่จริงๆก่อนหน้านั้น ในราวต้นปี 1980 นักจิตวิทยาของฮาร์วาร์ด ชื่อ Howard Gardner เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Frames of Mind” ที่ระบุว่าความฉลาด (Intelligence) ของคน มิใช่เป็นเรื่องความฉลาดทางเชาว์ปัญญาแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความเก่งในหลายๆด้าน ที่ไม่ได้อยู่ในตัวชี้วัด IQ

จนกระทั่งในปี 1995 นักเขียนของ New York Times ชื่อ Dr.Daniel Goleman ตีพิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ” ซึ่งทำให้องค์กรหลายแห่งเริ่มหันมาสนใจในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น กลายเป็นหนังสือที่ขายดีมากเล่มหนึ่ง ล่าสุด Goleman ก็ออกหนังสือใหม่อีกเล่มหนึ่งชื่อ “Working With Emotional Intelligence” ซึ่งก็ได้รับความนิยมจากนักการศึกษาและผู้นำองค์กรธุรกิจเช่นกัน เพราะหนังสือเล่มนี้ Goleman ได้พัฒนา Emotional Competence ออกมาเป็นความสามารถในการใช้ EI เพื่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

ผลงานของ Goleman ที่แม้จะได้รับความนิยมจากผู้อ่านจำนวนมาก แต่ก็เกิดข้อโต้แย้งจากนักวิจัยในฝ่ายของ Salovey & Mayer ในหลายๆประเด็นด้วยกัน ดังนั้น จึงเป็นจุดสำคัญที่นักศึกษาหรือนักวิจัยที่จะนำแนวคิด (Approach) ของทั้งสองฝ่ายไปใช้ เพราะนอกเหนือจากแนวคิดที่แตกต่างกันแล้ว องค์ประกอบ (Elements) และ กรอบการทำงาน (Framework) ของทั้งสองฝ่ายยังแตกต่างกันอย่างมากด้วย ซึ่งแน่นอนจะมีผลต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ขององค์กรเช่นกัน ผู้ที่สนใจคำวิจารณ์ที่มีต่อ Goleman อ่านรายละเอียดได้จาก <http://eqi.org/gole.htm> ได้ครับ แต่ผู้เขียนขอแนะนำว่า อ่านแล้วต้องนำมาคิดไตร่ตรองให้ถี่ถ้วน และที่สำคัญต้องอ่านหนังสือของ Goleman ประกอบด้วย แล้วจึงเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ด้วยตนเองจะดีกว่าครับ

อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าแนวคิดของ Goleman จะได้รับความนิยมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และคงปฏิเสธไม่ได้ว่าด้วยแนวคิด (Approach) ของ Goleman นี้เองที่จุดประกายทำให้นักการศึกษาและผู้นำธุรกิจหันมาสนใจในเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น และยังได้พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้แปรเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ควรจะเป็น

Salovey และ Mayer ผู้ให้คำนิยามความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นครั้งแรกว่า “ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ ทั้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อแยกแยะความแตกต่างระหว่างอารมณ์และความรู้สึกนั้น และเพื่อใช้เป็นข้อมูลข่าวสารในการชักนำความคิดและการกระทำของผู้อื่น”

## EI ต่างจาก EQ อย่างไร ?

ผู้อ่านหลายท่านคงเริ่มสงสัยแล้วว่า EI (Emotional Intelligence) ต่างจาก EQ (Emotional Quotient) อย่างไร มีผู้รูปร่างท่านบอกว่า EI จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างต่างๆของความฉลาดทางอารมณ์ ส่วน EQ จะเกี่ยวข้องกับาวัดผลหรือประเมิน EI ว่ามีระดับความฉลาดทางอารมณ์เท่าไร คล้ายกับการวัดผลระดับความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) แต่สำหรับผู้เขียนแล้ว ให้ทั้งสองคำมีความหมายเช่นเดียวกัน เพียงแต่ในระยะหลัง เราจะเริ่มคุ้นหูกับคำว่า EI ในแวดวงการบริหารจัดการมากขึ้น

## จะพัฒนา EI ได้อย่างไร ?

ต้องยอมรับว่า EI สามารถพัฒนาได้ เรียนรู้ได้ การที่จะพัฒนา EI ได้อย่างไร เราจะต้องรู้ก่อนว่าเรามีระดับ EI ในระดับใดก่อน และมีส่วนใดที่เป็นองค์ประกอบของ EI ที่ยังขาดอยู่ หากใช้แนวทางของกรมสุขภาพจิต จะใช้องค์ประกอบของ EI 3 ประการ คือ ดี-เก่ง-สุข

ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิตและมีความสุขสบายใจ

(อ้างอิงจากคู่มือความฉลาดทางอารมณ์, กรมสุขภาพจิต, 2545)

ส่วนของ Goleman ได้พัฒนากรอบการทำงานของ EI ออกเป็น 4 ปัจจัยสำคัญ คือ

- การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness)
- การจัดการอารมณ์ตนเอง (Self-Management)
- การรับรู้ทางสังคม (Social-Awareness)
- การจัดการสัมพันธภาพ (Relationship Management)

แต่ปัจจัยจะประกอบด้วยความสามารถต่างๆหลายๆด้านรวมแล้วได้ 20 competences (ในหนังสือเล่มแรก Goleman เขียนไว้ถึง 25 competences) ซึ่งเมื่อก่อร่างขึ้นมาแล้วจะสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ได้อย่างสมบูรณ์

โดยความคิดเห็นของผู้เขียน ประเด็นสำคัญของการศึกษา EI ไม่ใช่เพื่อรู้ว่า เรามีความฉลาดทางอารมณ์ระดับใดแค่ไหนแล้วจบกัน แต่จะต้องรักษาและพัฒนา EI ไปเพื่อการปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการครองตนตามวิถีชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติหน้าที่การงาน ดังนั้น ผู้เขียนจึงใช้คำว่า “รักษา (Maintain)” และ “พัฒนา (Develop)” เพราะคิดว่าเมื่อเราสามารถพัฒนา EI ถึงระดับที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุขแล้วจะต้องหมั่นประคองรักษา EI นั้นให้คงอยู่ได้นานที่สุด

ยกตัวอย่าง เช่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ที่เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) ที่หลายครั้ง เราจะรู้สึกโกรธใครคนหนึ่ง มีความสับสนในการแก้ปัญหาหรือมีความเครียดไม่ว่าจะเกิดจากการทำงานหรือชีวิตครอบครัว การใช้สติสัมปชัญญะ เพื่อควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตน ไม่แสดงออกไปในทางลบ ถือเป็นวิธีการควบคุมตนเองที่ดีวิธีหนึ่ง เราเคยได้รับการสั่งสอนว่า ให้นับหนึ่งถึงร้อย เพื่อฝึกความอดกลั้นอดทน เพื่ออะไรครับ เพื่อให้เกิดช่องว่างสักช่วงระยะเวลาหนึ่ง ให้เกิด สติ-ความระลึกได้ และ สัมปชัญญะ-ความรู้ตัว เราเคยได้ยินว่า เมื่อเวลาใดเกิดความเครียดความสับสน ให้สูดลมหายใจเข้าปอดลึก ๆ แล้วค่อย ๆ ปล่อยออกอย่างช้า ๆ ในทางวิทยาศาสตร์ บอกเราว่า การสูดลมหายใจเข้าปอดลึก ๆ แล้วปล่อยออกอย่างช้า ๆ จะทำให้ร่างกายของคนเราสามารถแลกเปลี่ยนออกซิเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลดีโดยตรงไปที่สมอง ทำให้เกิดการคิด การไตร่ตรองมากขึ้น ถ้ามว่า ยากหรือไม่ ยากครับ ยากในตอนแรก แต่เมื่อฝึกไปนาน ๆ เราจะสามารถทรงสติได้มากขึ้น มีความมั่นคงทางอารมณ์เกิดขึ้น ผู้เขียนก็ยังพยายามอยู่นะครับแต่ยังทำได้ไม่ค่อยดีนัก

หากถามว่าเราจะรักษาและพัฒนา EI อย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้เขียนคิดว่าไม่มีคำตอบตายตัวที่แน่นอน ขึ้นอยู่สถานการณ์ ประสบการณ์ ความรู้สึก สิ่งแวดล้อม ฯลฯ การรักษาและพัฒนา EI สำหรับคนๆหนึ่ง อาจจะไม่ใช่วิธีแนวทางสำหรับของอีกคนหนึ่งก็ได้เนะครับ นอกจากนี้ EI ยังมีน้ำหนักขององค์ประกอบที่แตกต่างกันตามตำแหน่งอีกด้วย ยังมีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด ความสามารถขององค์ประกอบด้านการจัดการสัมพันธภาพ (Relationship Management) จะมีน้ำหนักมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น โดยภาพรวม ผู้เขียนเสนอว่าให้ใช้ปัจจัยเหล่านี้เป็นแนวทางครับ

ให้เริ่มต้นจากการพัฒนา EI ด้านการรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) และการจัดการตนเอง (Self-Management) ก่อนครับ แล้วจึงค่อยไปรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น หากเรายังแก้ไขปัญหาและยังควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเองยังไม่ได้ การจะไปรับรู้ความรู้สึกและแก้ไขปัญหาขัดแย้งของผู้อื่นคงกระทำได้อย่างยากเช่นกัน

1. ใช้หลักธรรมและแนวคิดปรัชญาของศาสนาเป็นหลัก ไม่จำเป็นว่าจะต้องใช้หลักปรัชญาพุทธศาสนาครับ หากเราคิดว่า ทุกๆศาสนาสอนให้คนเป็นคนดี ย่อมสามารถน้อมรับหลักคำสอนของศาสนามาปรับใช้ได้ทุกกรณีครับ
2. ใช้ประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีต คนทุกคนต้องเคยทำผิดพลาดมาบ้าง เอาความผิดพลาดในอดีตมาใช้เป็นบทเรียนเพื่อไม่ให้ทำผิดอีกก็ดีเนะครับ

3. ปรีกษาผู้มีประสบการณ์มากกว่า แม้ว่าสังคมไทยปัจจุบันจะกลายเป็นครอบครัวเชิงเดี่ยวมากขึ้นทุกที แต่สังคมครอบครัวของไทยก็ยังคงมีการไปมาหาสู่กันระหว่างเครือญาติ รวมทั้งการคบหาสมาคมกับเพื่อนฝูง ทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง หากมีปัญหาใดๆลองปรึกษารับฟังความคิดจากหลายๆด้านหลายๆมุม บางครั้งเราอาจจะได้คำตอบที่เหมาะสมก็ได้ครับ
4. ใช้ประโยชน์จากการประชุมสัมมนา เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ หรือหัวข้ออื่น ๆ ที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ผู้เขียนแนะนำให้ใช้วิทยากรที่เป็นนักจิตวิทยาที่มีประสบการณ์จะดีกว่าครับ เพราะท่านเหล่านี้จะมีประสบการณ์โดยตรงและผ่านกรณีศึกษาจริงๆมามาก แต่หากใครบอกว่าสามารถพัฒนา EI ให้สูงขึ้น ทำให้มี Competency สูงขึ้นภายใน 1-2 วันของการสัมมนา ต้องคิดหนักหน่อยนะครับ
5. ใช้บริการจากที่ปรึกษาหรือผู้ชำนาญการด้าน EI โดยปกติการพัฒนา EI ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานจะใช้เวลาค่อนข้างมาก บางท่านจะสามารถวางแผนการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EI Development Plan) ของแต่ละบุคคลได้เลยครับ
6. ถ้าหาทางออกสุดท้ายไม่ได้จริงๆ ติดต่อกรมสุขภาพจิต <http://www.dmh.moph.go.th/> หรือโทร 1667 สายด่วนสุขภาพจิต

มาถึงบรรทัดนี้ ผู้เขียนขอแนะนำว่า คนเก่งจะเก่งได้ ต้องเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องการดำรงชีวิตตามปกติ สุขภาพจิตใจโบราณบอกว่า “ นกไรขน คนไรเพื่อน ยากจะขึ้นสู่ที่สูงได้ ” ความหมายตรงตัวอยู่แล้วครับ คนเราถ้าจะเก่งเพียงคนเดียว ไม่มีเพื่อน ไม่มีหัวหน้าคอยสนับสนุนย่อมยากที่จะเจริญก้าวหน้าในทางงานได้โดยง่าย แต่คงไม่ใช่ถึงกับเป็นบุคคลประเภท “ เยี่ยมเลยพี่ ดีครับท่าน ” นะครับ ด้วยเหตุนี้ คนเก่งต้องเก่งทั้งในการบริหารจัดการตนเองและการบริหารจัดการผู้อื่นให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

ผู้เขียนมีแบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ที่ดัดแปลงจาก EI Test ของต่างประเทศ เพื่อวัดระดับ EI แบบง่ายๆ เพียง 10 ข้อ โดยอาศัยเหตุการณ์จำลองให้ตัดสินใจครับ แต่ต้องตอบในสิ่งที่คิดและเป็นอยู่ นะครับ ผู้อ่านท่านใดสนใจก็ให้ส่งเมลไปตามที่อยู่ผู้เขียนได้ครับ ยินดีที่จะส่งแบบทดสอบให้ลองทำดูนะครับ หากท่านใดได้คะแนน EI ต่ำ ก็อย่าเพิ่งเสียกำลังใจนะครับ คิดเสียว่ากำลังสองกระจกพบมุมที่ไม่สวยไม่หล่อก็แล้วกัน ปรับตัวสักนิด คิดใหม่สักหน่อย เดียวก็พบมุมมองที่ดีกว่าแน่นอนครับ