

## การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q.

ปรัชญา ชุมนานเสียว\*

สังคมในโลกยุคปัจจุบันและโลกแห่งอนาคต เป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนี้จะอยู่ภายใต้การเชื่อมโยงด้วยระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ที่ว่ากันว่าใน โลกแห่งอนาคตจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge based Society) ทุกสิ่งทุกอย่างจะถูกเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายโดยข้อมูลข่าวสารที่จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ องค์กรถือได้ว่าเป็นระบบย่อยในสังคม ที่ควรจัดเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างฐานแห่งความรู้ในการพัฒนาประเทศ องค์กรไม่ว่าจะเป็น องค์กรในภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือองค์กรอิสระก็ตาม ย่อมมี ภาระหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งก็จะรวมถึงการสร้าง Knowledge based ในองค์กร ด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพ ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีแต่ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent Quotient) เพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ได้ หากขาดซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ที่ถือเป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองเพื่อให้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ดังคำกล่าว ของอริสโตเติล ที่ว่า “คนเราเกิดอารมณ์โกรธได้ง่าย แต่การแสดงอารมณ์ให้เหมาะสมกับบุคคลใน ระดับที่พอดี ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อจุดมุ่งหมายที่เป็นประโยชน์ และด้วยวิธีที่ถูกต้องนั้น ไม่ใช่ สิ่งที่ยากเลย” ดังนั้นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ จึงควรที่จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับ องค์กรต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือเป็นผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมี ความสามารถเชิงการบริหาร 3 ปัจจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหาร ตนเอง การบริหารคน และการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและสามารถสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

---

\*อาจารย์ ประจำภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อย่างสง่างาม ดังนั้นภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์การในทุกระดับจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้นควบคู่กับการพัฒนาองค์การ เพื่อนำมาโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการงานมีมาก ผู้บริหารในองค์การจะใช้ความรู้เฉพาะด้านหรือใช้องค์ความรู้ทางการบริหารอย่างเดียวไม่เพียงพอ ดังนั้นการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างน่าภาคภูมิใจนั้น ผู้บริหารควรจะต้องใช้ **ศาสตร์** ซึ่งก็คือการประยุกต์องค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง ควบคู่กับการใช้ **ศิลป์** ซึ่งในบทความนี้จะหมายถึง ภาวะผู้นำ กับ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โดยทั้งศาสตร์และศิลป์จะเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารองค์การ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

ผู้นำ (Leader) หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ส่วนสำคัญจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆของผู้นำในฐานะเป็นผู้ใช้อิทธิพล (Influence) เพื่อเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใช้อิทธิพล (Influence) หรือผู้ตาม (Follower) ในสถานการณ์ต่างๆกัน

ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การมีฐานะเป็นผู้ใช้อิทธิพล และ/หรืออำนาจที่จะปฏิบัติให้บังเกิดความร่วมมือ ประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์โดยเฉพาะในการบริหารงานนั้น การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่เป็นอันมาก หากใช้อำนาจไปในทางไม่สุจริต และไม่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมแล้วก็จะย่อมนำความเสื่อมเสียมาสู่องค์การ ได้อย่างง่ายดาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514, หน้า 352)

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในองค์การได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่างมากมายหลากหลายทรรศนะ แต่ในบทความนี้จะขอสรุปความหมายของภาวะผู้นำตามความเข้าใจของผู้เขียนไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง หรือใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลอื่นได้แสดงพฤติกรรมออกมาตามที่ตนเองต้องการ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม โดยปกติแล้วในการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในองค์การได้มีการวิเคราะห์แบบของผู้นำอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้เขียนพอจะสรุปและแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่างๆได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

### กลุ่มที่1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่นมีความเฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรกเชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้เป็นตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคนส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ ซึ่ง **สต็อกคิล (Stogdill, 1974, pp74-75)** ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำกลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ได้แก่ การพิจารณา ลักษณะของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก เป็นต้น
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทาง เศรษฐกิจสังคมของผู้นำ (Social economic background) โดยเน้น ในปัจจัยด้านการศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชิยฐานะทางสังคม เป็นต้น
3. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจากสติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (intellectual) ความรู้ ความสามารถกับสถานภาพความเป็นผู้นำ เป็นต้น
4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ โดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่ (Task Orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
6. ลักษณะต่างๆทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำในลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆอย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social Skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆดี เป็นต้น

### กลุ่มที่2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ(Personal Behavior Theory of Leadership)

กลุ่มผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำนี้ จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ โดยมองว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นๆมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของกลุ่มนี้

1. พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็น 3 แบบ (กวี วงศ์พูน, 2535, หน้า 23) คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legalistic Leader) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมาย มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ ไม่มีการยืดหยุ่น ยึดกฎระเบียบมาก

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่จะใช้ศิลปะการเป็นผู้นำ โดยสร้างบารมี และสร้างศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมาเอง ซึ่งจะมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความเต็มใจ การทำงานในองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้นำแบบสัญลักษณ์หรือแบบพ่อพระ (Symbolic Leader) เป็นผู้นำที่ลูกน้องยกย่องเคารพนับถือตามตำแหน่งที่ได้รับ และเห็นว่าเป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องได้ ผู้นำแบบนี้มักถูกเชิญเป็นประธานในที่ประชุม หรือเป็นสัญลักษณ์ในการเปิด-ปิดงานต่างๆ เป็นต้น

2. พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ ลิปปีท และไวท์ (Lippitt and White อ้างใน สุพิน เกษาคูปต์, 2537, หน้า 149) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอิตาเลียน (Authoritarian/ Dictation Leader) ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจเพียงคนเดียวและจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟัง และปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะมีน้อยมาก ผู้นำจะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะแบบ ข้างแกงคนเดียว ความคิดของผู้นำต้องถูกต้องเสมอ หรือแบบโทษของผู้อื่นเท่าภูเขา โทษของเราเท่าเส้นผม เป็นต้น

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปว่าจะต้องทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางปฏิบัติเอง ผู้นำจะมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่ม จะไม่ใช้อำนาจตัดสินใจใดๆ ลักษณะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะอยู่ไปวันๆหนึ่งเท่านั้น การทำงานในองค์กรจะขาดประสิทธิภาพ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้นำแบบงานไม่สนคนไม่สร้าง เป็นต้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำประเภทนี้จะยอมให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดจาก

- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง
- จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละหน้าที่
- ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือ จากผู้ได้บังคับบัญชาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกัน

3. พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท (สมพิศ สุขแสน, มปป, หน้า 3) ดังนี้

3.1 ผู้นำที่มีความสามารถสูงแต่สัมพันธภาพกับผู้อื่นต่ำ ผู้นำแบบนี้จะเน้นผลผลิต (Output) ของงานมาก เป้าหมายอยู่ที่งานละเอียดหรือไม่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า คนไม่ยุ่ง มุ่งแต่งาน

3.2 ผู้นำที่มีความสามารถต่ำแต่สัมพันธภาพกับผู้อื่นสูง ผู้นำแบบนี้จะเน้นการมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนในองค์กรมาก ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ประนีประนอมทุกเรื่อง มีความเป็นกันเอง ไม่กล้าขัดขวางหรือตั้งคำถามกับใคร ๆ ของผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดข้อพิพาท หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เพราะกลัวเสียสัมพันธภาพ ดังนั้นการทำงานจึงขาดประสิทธิภาพ ไม่ยึดกฎระเบียบเท่าที่ควร ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า งานไม่ยุ่งมุ่งแต่คน

3.3 ผู้นำที่มีความสามารถต่ำและสัมพันธภาพกับผู้อื่นต่ำ ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยไม่ยึดกฎระเบียบมากนัก มีความรับผิดชอบต่องานน้อย ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพของงานในองค์กรจึงต่ำ ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็จะไม่สนใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ขาดความสนใจผู้ได้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับใจ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานบรรลุผลสำเร็จ และมักสร้างความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้นำแบบนี้มักขาดความรักและความศรัทธาอย่างจริงจังจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำแบบนี้อาจเรียกว่า งานไม่สน คนไม่สร้าง

3.4 ผู้นำที่มีความสามารถสูงและสัมพันธภาพกับผู้อื่นสูง ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานในองค์กรตลอดเวลา ตัดสินใจรวดเร็ว และถูกต้องเน้นผลผลิต (Output) ของงานมาก และใน

### กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

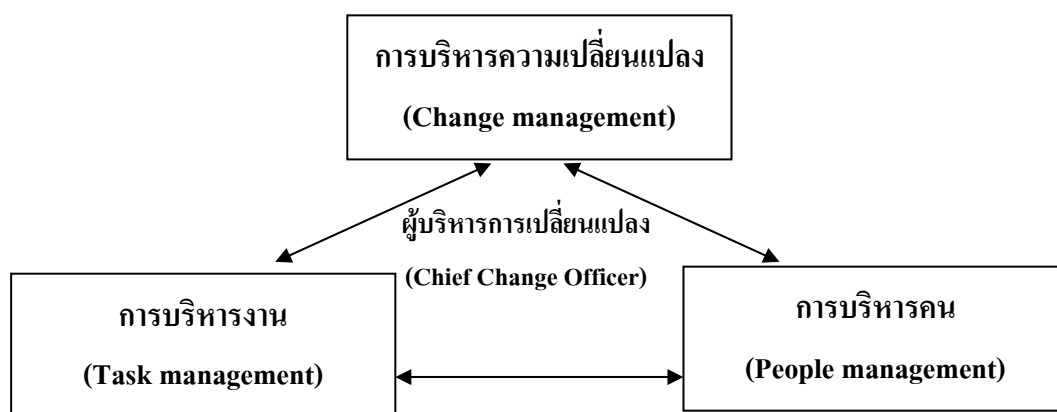
สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น บาร์นาร์ด (Barnard 1962, pp92-102) ได้เสนอว่า คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร ดังนั้นการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

จากลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการเพียงพอต่อการบริหารจัดการงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวาย ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตควรจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบ หรือกฎเกณฑ์เดิมๆ เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือ และเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสารใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ CCO (Chief Change Officer) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ระดับหัวหน้าหน่วยงาน หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2547) คุณสมบัติของ CCO (Chief Change Officer) ควรมีลักษณะที่ดี 8 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
2. ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
3. สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
4. สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
6. มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
7. มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน
8. มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ลักษณะของ CCO (Chief Change Officer) ที่ดีนั้น เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และบุคคลระดับต่างๆในองค์กร ความก้าวหน้าและความเสื่อมถอยขององค์กร จะต้องขึ้นอยู่กับฝีมือในการบริหารงานแบบองค์รวมของผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง 1) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change management) 2) การบริหารงาน (Task management) 3) การบริหารคน (People management)



ภาพแสดง การบริหารแบบองค์รวมโดยผู้บริหรการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหรในการเป็นภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ดีในองค์กร ภาวะผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่เข้าใจงาน ผู้นำเข้าใจคน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหรที่มีความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent Quotient) เท่านั้น แต่การบริหารงานในองค์กรได้มีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าองค์กรประเภทไหนก็ตาม ล้วนแต่ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ภาวะผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และเนื่องจากผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก จึงได้มีการศึกษาและวิจัยในเรื่องความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำเกิดขึ้นจำนวนมาก โดยเฉพาะการศึกษาถึงความสามารถ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ แต่ในปัจจุบันได้เริ่มมีการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) กับภาวะผู้นำในการทำงานมากขึ้นเพื่อที่จะสร้าง ภาวะผู้นำการ

## แนวคิดเกี่ยวกับ EQ (Emotional Quotient)

สังคมโดยทั่วไปส่วนมากมีความเชื่อว่า ผู้ที่สามารถประสบความสำเร็จทั้งในด้านการเรียน ด้านชีวิตครอบครัว และในด้านการทำงำนนั้นจะต้องมีเชาว์ปัญญาสูง ความเชื่อดังกล่าวแม้ว่าจะมีส่วนถูกต้องไม่มากนักน้อย ทั้งนี้เพราะเชาว์ปัญญาสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จทางการศึกษาและสามารถเป็นตัวทำนายการเรียนตลอดทั้งหลักสูตรได้ แต่ก็ยังมีความสามารถในด้านอื่นอีกหลายประการที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเชาว์ปัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า EQ ซึ่งเริ่มพัฒนามาตั้งแต่ ค.ศ. 1983 ในเรื่อง Interpersonal Intelligence ของ Gardner นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถเชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ **ดาร์เนียล โกลแมน (Daniel Goleman 1995)** กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) รวมกับทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานให้สำเร็จลงได้ด้วยดี นอกจากนี้บุคคลยังมีตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามระดับความสูงของตำแหน่งในองค์กร ทั้งนี้เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำได้เป็นอย่างดี

อารมณ์ หรือ emotion มาจากคำในภาษาละตินว่า motere แปลว่าเคลื่อนไหว เมื่อเติม e นำหน้าจึงหมายถึง เคลื่อนไหวจาก แสดงถึงคุณสมบัติของอารมณ์ที่มีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ หรือพฤติกรรมต่างๆอยู่เสมอ(กรมสุขภาพจิต,2543,หน้า๗) และมนุษย์เรามักยกย่องผู้ที่มีเหตุผลและมักจะคิดว่าตนเองเป็นคนที่มีเหตุผลในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแบบที่คนฉลาดทำ แต่จริงๆแล้วมนุษย์มีความรู้สึกและมักจะใช้อารมณ์ก่อนที่จะมีสติใช้เหตุผลเสมอ ซึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและอารมณ์อยู่เสมอ อาทิ ความสุข ความเสียใจ ความตื่นเต้น ความรัก ความโกรธ ความกลัว และความผิดหวัง เป็นต้น (วารุณี ภูวสรกุล 2542) อารมณ์จึงมีความสำคัญทั้งต่อตนเอง และบุคคลรอบข้าง เพราะอารมณ์อาจจะก่อให้เกิดได้ทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ในบางครั้งอารมณ์ทำให้เรามีความสุขและบางครั้งทำให้เรามีความทุกข์ที่สามารถแผ่กระจายไปยังบุคคลรอบข้างได้

ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ (Emotional Quotient) ซึ่งบางคนเรียกว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หรือปัญญาทางอารมณ์ คือศักยภาพของแต่ละคนที่ตอบสนองอารมณ์ตนเอง ความ



ส่วนในเรื่องขององค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์นั้น มีนักจิตวิทยา และนักวิชาการ ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ พอจะสรุปเป็นสังเขปได้ดังนี้

1. แนวคิดของ เมเยอร์ และ ซาโลเวย์ (Mayer and Salovey 1990) ได้กล่าวถึง EQ (Emotional Quotient) ไว้ว่าเป็นเรื่องของทักษะในการปรับตัวใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 **ขั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตนเอง** คือ การประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม การที่บุคคลสามารถรับรู้ ระบุ และจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตน ได้ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัว และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างดี

1.2 **ขั้นควบคุมอารมณ์** คือ เป็นการกำกับดูแลภาวะอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเทศะ ทั้งทางกาย ทางคำพูด และทางจิตใจ

1.3 **ขั้นใช้ความฉลาดทางอารมณ์** คือ คนแต่ละคนจะมีความสามารถในการใช้ ประโยชน์จากภาวะอารมณ์ของตนต่างกันในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยในการปรับตัว หากอารมณ์ดี อาจมีช่วยช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีเหตุผล

2. แนวคิดของ โกลแมน (Goleman 1998) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ EQ (Emotional Quotient) ซึ่งได้นำเอาแนวคิดของ Mayer and Salovey มาปรับเป็นความคิดของตนเอง ที่เรียกว่า The Emotional Competence Framework) ประกอบด้วย

1) **ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Competence)** เป็นความสามารถที่จะกำหนด ว่าเราจะบริหารจัดการตนเองได้อย่างไร คือ

1.1 **การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness)** ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.2 **การจัดระบบตนเอง (Self-Regulation)** ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ความสามารถควบคุมตนเอง ความเป็นที่ไว้ใจได้ ความมีสติและความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัว และการยอมรับนวัตกรรมใหม่

1.3 มีแรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือแรงจูงใจ สัมฤทธิ์ มีความผูกพันกับกลุ่มหรือองค์การมีความพร้อมและความสามารถในการริเริ่ม และมีกรมองโลกในแง่ดี

## 2) ความสามารถทางสังคม (Social Competence)

2.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจผู้อื่น การสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่น การมุ่งให้บริการผู้อื่น การสร้างโอกาสจากความแตกต่างของบุคคล และตระหนักรู้ถึงการเมืองของกลุ่ม (Political Awareness)

2.2 ทักษะทางสังคม (Social Skill) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือการโน้มน้าวผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและน่าเชื่อถือ การจัดการความขัดแย้ง การมีภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างสายสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างความร่วมมือ และการสร้างสมรรถภาพของทีม

ส่วนในประเทศไทย กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ออกเป็น 3 ประการ (กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า ข) คือ

1. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม
2. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ผู้เขียนพบว่าผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรก็เป็นเหมือนคนทั่วไปที่ย่อมมีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด มีพฤติกรรมที่แสดงออก แต่เนื่องจากผู้บริหารเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจในการบริหารงาน จึงมีอิทธิพลอย่างมากต่ออารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรใดที่มีผู้บริหารเป็นคนที่มามีอารมณ์ในทางลบ อารมณ์ร้อน โกรธง่าย โมโหร้าย ชอบดุด่าว่ากล่าว ชอบใช้น้ำเสียงตะโกนดัง ๆ ใส่น้ำลูกน้อง หรือเอาแต่ใจไม่สนใจความรู้สึกของลูกน้องเลย อารมณ์ของผู้นำแบบนี้ย่อมส่งผลทางลบ หรือมีอิทธิพลทางลบทำให้ลูกน้องก็จะมีอารมณ์และความรู้สึกในทางลบตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากองค์กรใดที่มีผู้บริหารเป็นคนที่มามีอารมณ์ในทางบวก และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น อารมณ์ใส่ใจในความรู้สึก หรือพฤติกรรมในการแสดงออกของลูกน้อง มีการพูด การ



## การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ

“A happy man is the man who has been able to understand the causes of thing “ หมายถึงความสุขจะเกิดขึ้นกับคนที่เข้าใจสาเหตุของสิ่งต่างๆ มีความหมายแฝงนัยเตือนให้รู้จักหาเหตุผลเพื่อสร้างสุขแล้ว ยังคงแฝงนัยของความสุขเกิดจากความเข้าใจลุ่มลึกเป็นไปตามปริมาณความฉลาดทางสติปัญญา อารมณ์ หากปัญหาที่ต้องใช้สติปัญญาแก้ไขระดับของความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent Quotient) ก็จะเป็นตัวแปรสำคัญในการหาเหตุ เพื่อดับปัญหาด้วยปัญญา เมื่อสิ้นปัญหาความสุขก็เกิดขึ้น ระดับของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) จะเป็นปัจจัยสำคัญในเหตุให้เกิดสุข โดยมากแล้วความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะงานบริหารนอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของตนแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่นด้วย ชีวิตการทำงานจะสดใสหาก นายดี ลูกน้องดี และคนเสมอกันนิยม การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการทำงานได้นั้น จะต้องรับรู้ ตีความ และแสดงภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการใช้ภาวะอารมณ์นั้นๆต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน และมีการเรียนรู้ ตลอดจนเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับ นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ และเอาชนะสร้างพฤติกรรมในทางบวก การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ต้องเริ่มจากที่พัฒนาที่ตัวเราเอง และการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ตนเอง รับฟังทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดี การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ นั้นไม่ควรเน้นการใช้อารมณ์เหนือเหตุผล แต่ให้ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะสร้างผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่ฉลาดรู้ ฉลาดทำ ฉลาดพูด ฉลาดคิด และฉลาดปรับอารมณ์ได้ตามสถานการณ์

ผู้นำฉลาดรู้ หมายถึง	บุคคลผู้หวังความสำเร็จในการทำงาน นอกจากจะฉลาดรู้ในกระบวนการทำงานแล้ว ยังต้องฉลาดรู้ในอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น ดังคำที่ว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง
ผู้นำฉลาดทำ หมายถึง	ความมีศิลปะ เป็นเรื่องของการทำเป็นไม่ใช่เพียงแค่ทำได้เท่านั้น คนที่ฉลาดทำการใดต่างๆ อาจไม่ฉลาดพูด หรือฉลาดคิด
ผู้นำฉลาดพูด หมายถึง	การรู้จักเลือกพูดแต่สิ่งที่ดี มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงคำพูดที่จะทำให้ตนเอง และบุคคลอื่นเดือดร้อน ดังคำที่ว่า พูดดีเป็นศรีแก่ตัว พูดชั่วอัปราชัย หรือ จะได้ดีก็เพราะปาก จะได้ยากก็เพราะคำ เป็นต้น

**ผู้นำฉลาดคิด** หมายถึง เป็นความฉลาดทางใจ ต้องมีสติสัมปชัญญะ สามารถควบคุมความคิดให้ไปในทางที่ดี คิดในทางที่สร้างสรรค์ ดังคำที่ว่า อยู่คนเดียวให้ระวังความคิด อยู่กับมิตรให้ระวังวาจา

**ผู้นำฉลาดปรับอารมณ์** หมายถึง ฉลาดรู้ + ฉลาดทำ + ฉลาดพูด + ฉลาดคิด

ดังนั้นเมื่อองค์กรใดจะพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ (Emotional Quotient) เพื่อให้ผู้นำขององค์กรในแต่ละระดับให้เป็นคนที่ฉลาดรู้ ฉลาดทำ ฉลาดพูด ฉลาดคิด และฉลาดปรับอารมณ์ได้คือนั้น ถือว่าเป็นการพัฒนาไปสู่สิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้กับตัวผู้บริหารในระยะยาว แต่ในทางปฏิบัติองค์กรควรที่จะมีกรอบคิดหรือแนวทางในการช่วยพัฒนาภาวะผู้นำด้วย EQ (Emotional Quotient) ของผู้บริหาร ซึ่งผู้เขียนได้ปรับแนวคิดของ Goleman มาตรฐานเป็นแนวทางในการพัฒนาดังกล่าว 4 แนวทางด้วยกัน โกลแมนและคณะ (Goleman and other 2002) ได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders : transforming the art of leadership into the science of results. ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งแต่ละแนวทางมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self - awareness) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่**

#### 1.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Emotional self - awareness)

เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของคนออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายในตนเอง

#### 1.2 การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self - assessment)

ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Limitation) ของคนได้ดี

#### 1.3 ด้านความมั่นใจ (Self - confidence)

การที่ผู้นำรู้จักขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

2. **ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self - management) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 6 ประการได้แก่**

#### 2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self - control)

ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในคนได้ดี

## 2.2 ด้านความโปร่งใส (Transparency)

ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส หมายความว่า รวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

## 2.3 ด้านความสามารถปรับตัว (Adaptability)

ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใด

## 2.4 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้นำเองและของทีมงาน

## 2.5 ด้านริเริ่ม (Initiative)

ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่

## 2.6 การมองโลกในแง่ดี (Optimism)

ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self - motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (threat)

## 3. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) มีวิธีการที่สำคัญอยู่

3 ประการได้แก่

### 3.1 การเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายรวมถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว

### 3.2 ความตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizational awareness)

หมายรวมถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานรู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์การได้ดี

### 3.3 ด้านการบริการ (Service)

หมายถึงความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย

4. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 6 ประการ ได้แก่

#### 4.1 การสร้างแรงคลใจ (Inspiration)

ผู้นำที่มีความสามารถในการคลใจ (Inspirational leadership) ย่อมสามารถเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ

#### 4.2 ด้านอำนาจอิทธิพล (Influence)

ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น ผู้นำใช้การพูดหวานล่อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำรู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นต้น

#### 4.3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others)

ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงาน ด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา

#### 4.4 ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst)

ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง ได้นั้นคือ ผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่

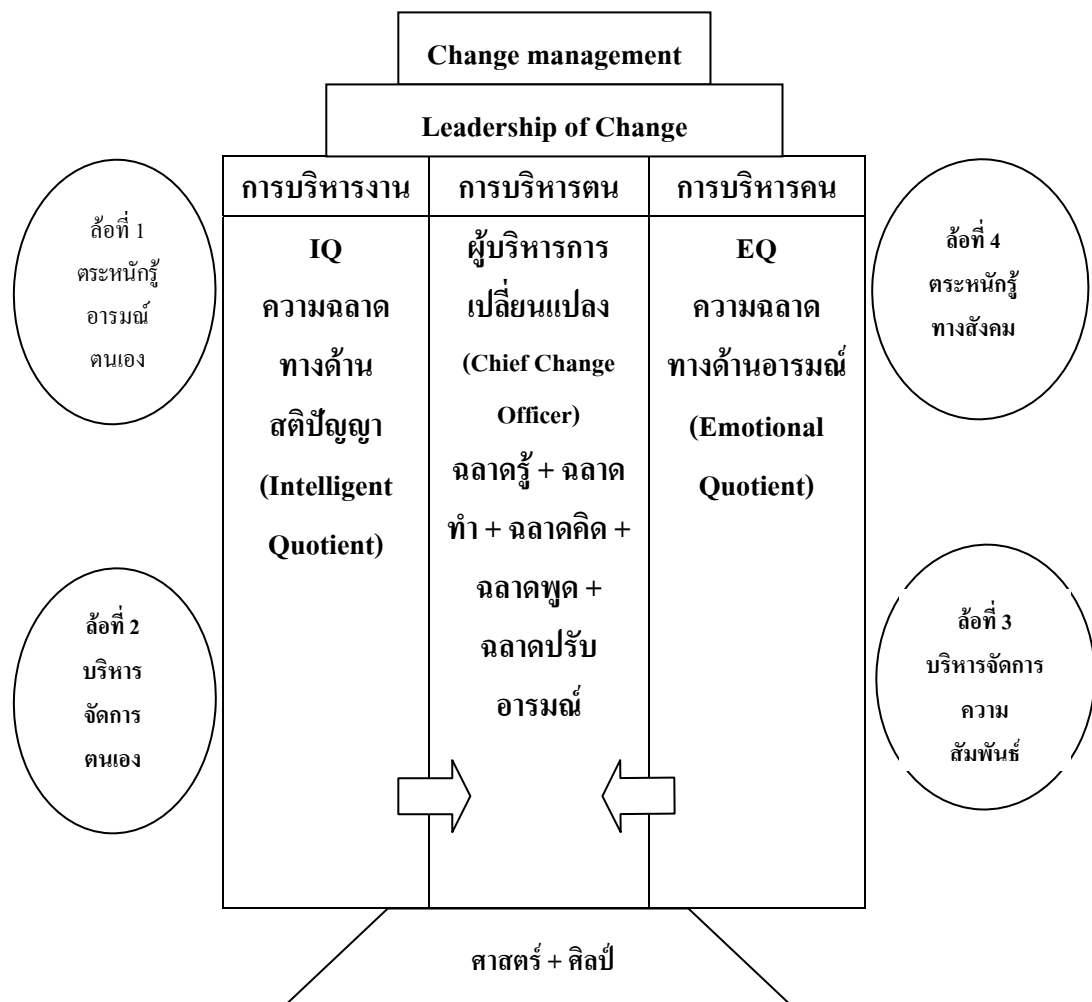
#### 4.5 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)

สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้ง เพื่อมาร่วมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้นจากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้

#### 4.6 สร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and collaboration)

เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำองค์กรเพื่อพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีแต่ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent Quotient) เพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้ หากขาดซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และลักษณะพฤติกรรมของแบบผู้นำในประเภทต่างๆ โดยเฉพาะผู้นำแบบใช้



ภาพแสดง การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย ตัวแบบ 4X4 EQ



จากแผนภาพการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ ตามตัวแบบ 4x4 EQ หรือตัวแบบขับเคลื่อน 4 ล้อ EQ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนรถยนต์ออฟโรดที่มุ่งไปข้างหน้าภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทางการขับเคลื่อนมีอุปสรรคมากมายมาเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับขี่ ซึ่งก็เปรียบเสมือนผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำพาองค์กรฝ่าอุปสรรคภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Leadership of Change ให้ได้ ภารกิจของผู้บริหารก็คือ การบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent Quotient) การบริหารคน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตน สร้างตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer) ที่มีทั้งความฉลาดรู้ ความฉลาดทำ ความฉลาดคิด ความฉลาดพูด และความฉลาดปรับอารมณ์ ให้ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือพลังการขับเคลื่อน ทั้ง 4 ล้อ EQ อัน ได้แก่ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ และการตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้ง 4 จะต้องหมุนขับเคลื่อนมุ่งไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากกระบวนการทั้งหมดนี้สามารถทำงานได้อย่างสมดุล องค์กรในอนาคตก็จะ เป็นองค์กรที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี เหมาะสม สามารถสร้างและบริหารงานใน องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

### บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2543). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กวี วงศ์พุด. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เซชส์ สตูดิโอ.
- กิติ ชักคานนท์. (2532). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
บัตเตอร์ฟลาย.
- วารุณี ภูวสรกุล. (2542). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพิศ สุขแสน. มปป. เอกสารประกอบการอบรม ยุทธศาสตร์ในการเป็นหัวหน้างาน  
มีอาชีพของผู้บริหารระดับต้น ฝ่ายสนับสนุนโรงพยาบาลแพร์ วันที่ 22  
พฤษภาคม 2544 ณ ห้องประชุมอาคารเฉลิมพระเกียรติฯ โรงพยาบาลแพร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). *แนวทางการปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง Chief Change Officer: CCO*. กรุงเทพมหานคร.
- สุพิน เกษาคูปต์. (2537). *พฤติกรรมองค์การ: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Barnard, Chester I. (1962). *Organization and Management*. Cambridge Massachusetts  
Harvard University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New  
York: Bantam Books.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- \_\_\_\_\_. (2002). *The New Leaders*. UK: Time Warner Books.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence imagination, Cognition  
and Personality.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Readership: A survey of theory and research*.  
New York: The Free Press.