ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรยุคใหม่

Emotional Intelligence and Effective Leadership in Contemporary Organizations

ชัชวาล สวัสภัค

Chatchawan Sawatphak

คณะสาธารณสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม,มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, สมุทรปราการ 10540

Faculty of Public Health and Environment, Huachiew Chalermprakiat University, Samut Prakan 10540

*Corresponding author E-mail: ChatchawanSa@gmail.com

Received: *16January2025,* **Revised:** *10 February2025,* **Accepted:** *27 March2025*

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทองค์กรยุคใหม่ที่เผชิญกับความซับซ้อนและความผันผวนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการกรอบแนวคิดสำคัญจาก Salovey และ Mayer ผู้บัญญัติแนวคิด EI เชิงวิทยาศาสตร์ Goleman ผู้ทำให้แนวคิดนี้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง Bar-On ผู้พัฒนาโมเดล EQ-i และ George ผู้วิเคราะห์บทบาทของอารมณ์ในกระบวนการนำทีม ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสร้างประสิทธิภาพองค์กร ความผูกพันของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกได้ดีกว่าผู้นำที่มีเพียงความสามารถทางเทคนิคหรือ IQ สูง บทความเสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในผู้นำทุกระดับขององค์กรไทยในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งคงที่และการบริหารจัดการความสัมพันธ์มนุษย์เป็นสมรรถนะที่ขาดไม่ได้

คำสำคัญ: ความฉลาดทางอารมณ์, ภาวะผู้นำ, การบริหารองค์กร, สมรรถนะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

This academic article examines the relationship between emotional intelligence (EI) and effective leadership in contemporary organizational contexts characterized by continuous complexity and volatility. It integrates key conceptual frameworks from Salovey and Mayer, who established the scientific foundation of EI; Goleman, who popularized the concept and connected it to leadership performance; Bar-On, who developed the EQ-i model; and George, who analyzed the role of emotions in team leadership processes. Findings indicate that leaders with high emotional intelligence consistently generate superior organizational performance, employee engagement, and positive organizational cultures compared to leaders who possess

only high technical competence or IQ. The article proposes practical guidelines for developing emotional intelligence across all leadership levels within Thai organizations during an era in which change is constant and the skilled management of human relationships has become an indispensable core competency for organizational survival and growth.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Organizational Management, Leadership Competency, Organizational Culture

บทนำ

ในโลกธุรกิจยุคใหม่ที่ถูกขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของตลาดโลก และความหลากหลายของกำลังแรงงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทักษะที่เคยถือว่าเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีในอดีตกลับไม่เพียงพออีกต่อไป การสำรวจของ McKinsey Global Institute (2023) พบว่าร้อยละ 77 ของผู้บริหารระดับสูงทั่วโลกระบุว่า Social และ Emotional Skills จะเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จขององค์กรในทศวรรษหน้า มากกว่าทักษะเทคนิคหรือความรู้เฉพาะทาง ขณะที่ Gallup (2023) รายงานว่าพนักงานที่รายงานว่ามีผู้นำที่มี EI สูงมีความผูกพันกับองค์กรสูงกว่าถึงร้อยละ 59 มีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าร้อยละ 21 และมีอัตราการลาออกต่ำกว่าร้อยละ 43 ตัวเลขเหล่านี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความฉลาดทางอารมณ์ไม่ใช่ทักษะอ่อน (Soft Skill) ที่ดีถ้ามี แต่เป็นสมรรถนะแข็ง (Hard Competency) ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ประวัติศาสตร์ขององค์กรเต็มไปด้วยตัวอย่างของผู้นำที่มีความสามารถทางเทคนิคและ IQ สูงเป็นเลิศ แต่สร้างความเสียหายให้กับองค์กรจากการไม่สามารถจัดการอารมณ์ตนเอง อ่านอารมณ์ผู้อื่น หรือสร้างสัมพันธภาพที่ไว้วางใจได้ เหตุการณ์เช่นนี้ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่เป็นรูปแบบที่นักวิจัยด้านภาวะผู้นำพบซ้ำแล้วซ้ำเล่า งานวิจัยระยะยาวของ Center for Creative Leadership พบว่าสาเหตุหลักที่ผู้บริหารล้มเหลวในอาชีพมิใช่การขาดความรู้หรือทักษะเทคนิค แต่มาจากความล้มเหลวด้านความสัมพันธ์มนุษย์ ได้แก่ การไม่สามารถสร้างทีมงาน การจัดการความขัดแย้งไม่เป็น การขาดความตระหนักรู้ในตนเอง และการไม่สามารถปรับตัวได้เมื่อเผชิญกับความกดดัน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่ขาดหายไป

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์กรอบแนวคิดและงานวิจัยสำคัญเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำ รวมถึงนำเสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ในบริบทองค์กรไทย บทความครอบคลุม 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ กรอบแนวคิดและโมเดลความฉลาดทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่าง EI กับรูปแบบภาวะผู้นำ บทบาทของ EI ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพทีม การพัฒนา EI ในผู้นำ และการนำ EI ไปประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรไทย บทความนี้มุ่งหวังให้เป็นประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีสำหรับนักวิชาการ และในเชิงปฏิบัติสำหรับผู้นำองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีสุขภาวะที่ดีอย่างยั่งยืน

ในบริบทสังคมไทย การศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นพิเศษด้วยเหตุผลหลายประการ ประการแรกคือวัฒนธรรมองค์กรไทยซึ่งให้ความสำคัญสูงกับลำดับชั้น ความสัมพันธ์

ส่วนตัว และการรักษาหน้า (Face-saving) ทำให้ทักษะ EI อย่างการอ่านอารมณ์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งอย่างละเมียดเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ ประการที่สองคือการที่องค์กรไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุค Digital Transformation ที่ต้องการผู้นำที่สามารถนำทีมผ่านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยทั้งวิสัยทัศน์และความเข้าใจด้านอารมณ์ความรู้สึกของผู้คน ประการที่สามคือความท้าทายในการบริหารคนรุ่น Gen Z และ Millennials ซึ่งให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีสุขภาวะดีและมีผู้นำที่เห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์มากกว่ารุ่นก่อนๆ

1. กรอบแนวคิดและโมเดลความฉลาดทางอารมณ์

แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ในเชิงวิทยาศาสตร์ถูกบัญญัติขึ้นครั้งแรกโดย Peter Salovey และ John Mayer ในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งนิยามว่า EI คือ "ความสามารถในการรับรู้ ประเมิน และแสดงออกถึงอารมณ์อย่างถูกต้อง ความสามารถในการเข้าถึงและ/หรือสร้างความรู้สึกที่อำนวยความสะดวกต่อความคิด ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และความรู้เชิงอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางอารมณ์และสติปัญญา" โมเดลของ Salovey และ Mayer จัดเป็น Ability Model ที่มองว่า EI เป็นความสามารถทางปัญญาจริงๆ ที่วัดได้และพัฒนาได้ ซึ่งแตกต่างจากโมเดลอื่นที่รวมลักษณะบุคลิกภาพเข้าไปด้วย ทำให้โมเดลนี้มีความเข้มงวดทางวิทยาศาสตร์สูงที่สุดในบรรดาโมเดล EI ทั้งหมดจนถึงปัจจุบัน

Daniel Goleman ขยายแนวคิดของ Salovey และ Mayer และทำให้ EI เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายผ่านหนังสือ Emotional Intelligence (1995) และ Working with Emotional Intelligence (1998) Goleman นำเสนอโมเดล EI ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การรับรู้ตนเอง (Self-awareness) คือการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน และแรงผลักดันของตนเองอย่างถ่องแท้ การควบคุมตนเอง (Self-regulation) คือความสามารถในการจัดการอารมณ์และแรงกระตุ้นที่รบกวน แรงจูงใจ (Motivation) คือแนวโน้มที่จะมุ่งเป้าหมายด้วยพลังงานและความอดทน ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่น และทักษะทางสังคม (Social Skills) คือความสามารถในการสร้างและจัดการสัมพันธภาพ งานวิจัยของ Goleman พบว่าสำหรับตำแหน่งผู้นำระดับสูง EI มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จถึงร้อยละ 90 มากกว่า IQ และความเชี่ยวชาญทางเทคนิครวมกัน

Reuven Bar-On พัฒนาโมเดล EQ-i (Emotional Quotient Inventory) ที่มองว่า EI เป็น Mixed Model ที่ประกอบด้วยทั้งความสามารถและลักษณะบุคลิกภาพ โมเดลนี้แบ่งออกเป็น 5 มิติหลักและ 15 มิติย่อย ครอบคลุมตั้งแต่ทักษะภายในบุคคล (Intrapersonal) ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การจัดการความเครียด (Stress Management) และอารมณ์ทั่วไป (General Mood) ข้อดีของโมเดลนี้คือความครอบคลุมที่สูงและการมีเครื่องมือวัดที่ผ่านการตรวจสอบทางสถิติอย่างเข้มงวด ทำให้ได้รับการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการประเมินและพัฒนาผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลก รวมถึงองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่นำ EQ-i มาใช้ในกระบวนการสรรหาและพัฒนาผู้นำ

งานวิจัยด้านประสาทวิทยาให้หลักฐานทางชีววิทยาที่สำคัญสนับสนุนแนวคิด EI โดยเฉพาะงานของ Antonio Damasio ที่พบว่าผู้ป่วยที่มีความเสียหายในบริเวณ Prefrontal Cortex ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุม

อารมณ์ แม้จะยังคงมี IQ ปกติแต่กลับไม่สามารถตัดสินใจที่ดีในชีวิตจริงได้ ผลการวิจัยนี้นำไปสู่ทฤษฎี Somatic Marker Hypothesis ที่เสนอว่าอารมณ์เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ ไม่ใช่ตัวรบกวนการคิดอย่างเหตุผลอย่างที่เชื่อกันในอดีต นอกจากนี้ Richard Davidson นักประสาทวิทยาจาก University of Wisconsin ได้แสดงให้เห็นว่า Emotional Regulation Skills สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสมองได้ผ่านกระบวนการ Neuroplasticity ซึ่งยืนยันว่า EI เป็นทักษะที่พัฒนาได้ ไม่ใช่คุณสมบัติที่ตายตัว

2. การพัฒนาสติในกรอบจิตวิทยาตะวันตกและโปรแกรมการรักษา

งานวิจัยของ Goleman, Boyatzis และ McKee ที่ตีพิมพ์ในหนังสือ Primal Leadership (2002) นำเสนอการค้นพบสำคัญว่าอารมณ์ของผู้นำแพร่กระจายไปสู่ทีมงานและส่งผลต่อสภาพอากาศทางอารมณ์ขององค์กรอย่างลึกซึ้งและทรงพลัง ปรากฏการณ์นี้เกิดจากกลไกที่เรียกว่า Emotional Contagion หรือการแพร่กระจายอารมณ์ ซึ่งทำงานผ่าน Mirror Neurons ในสมองที่ทำให้มนุษย์สะท้อนอารมณ์และพฤติกรรมของผู้อื่นโดยอัตโนมัติ ผู้นำที่มีสภาพอารมณ์เชิงบวก มีความมั่นคงทางอารมณ์ และแสดงความกระตือรือร้นจะสร้างบรรยากาศทำงานที่เอื้อต่อความสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้นำที่มีอารมณ์แปรปรวน แสดงความกังวลเกินเหตุ หรือมีทัศนคติเชิงลบจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษซึ่งส่งผลเสียต่อทุกมิติขององค์กร

Goleman ระบุรูปแบบภาวะผู้นำ 6 รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับ EI ในระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ Visionary ที่ใช้ EI สูงในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Coaching ที่ใช้ EI ในการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกรายบุคคล Affiliative ที่ใช้ EI ในการสร้างความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ Democratic ที่ใช้ EI ในการสร้างฉันทามติและดึงความคิดเห็น Pacesetting ที่ต้องการ EI ต่ำในการขับดันแต่อาจสร้างความเครียดสูงหากใช้มากเกินไป และ Commanding ที่ใช้ EI น้อยที่สุดและเหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต งานวิจัยพบว่าผู้นำที่มีความคล่องแคล่วในการสลับใช้รูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ (Leadership Style Flexibility) มีผลการดำเนินงานสูงกว่าผู้นำที่ยึดติดกับรูปแบบเดียวอย่างมีนัยสำคัญ และทักษะการสลับรูปแบบนี้ต้องอาศัย EI ในระดับสูง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass และ Avolio (1994) ซึ่งเป็นหนึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการศึกษามากที่สุดในโลก มีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับ EI ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจผ่าน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ Idealized Influence หรือการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ Inspirational Motivation หรือการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วม Intellectual Stimulation หรือการกระตุ้นให้คิดนอกกรอบ และ Individualized Consideration หรือการดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยความเข้าใจ องค์ประกอบทั้งสี่ล้วนต้องอาศัย EI ในระดับสูง โดยเฉพาะ Empathy และ Social Skills ซึ่งอธิบายว่าทำไมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าภาวะผู้นำรูปแบบอื่นในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและต้องการนวัตกรรม

งานวิจัยเชิงปริมาณจำนวนมากยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง EI กับประสิทธิภาพของผู้นำ การเมตาวิเคราะห์ของ Harms และ Crede (2010) ที่รวบรวมงานวิจัยกว่า 62 ชิ้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง EI และประสิทธิภาพของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในบริบทที่งานมีความต้องการทาง

อารมณ์สูง เช่น งานบริการลูกค้า การดูแลสุขภาพ การศึกษา และการจัดการทีมที่หลากหลาย การศึกษาของ Cavazotte, Moreno และ Hickmann (2012) พบว่า EI ทำนายประสิทธิภาพของผู้นำได้มากกว่า Personality Traits และ General Intelligence ในบริบทที่มีความต้องการทางอารมณ์สูง แสดงให้เห็นว่า EI เป็นสมรรถนะที่มีเอกลักษณ์และไม่สามารถทดแทนด้วยทักษะอื่นได้

3. บทบาทของความฉลาดทางอารมณ์ต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพทีม

วัฒนธรรมองค์กรที่มีสุขภาวะดี (Positive Organizational Culture) เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ทรงพลังที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร และงานวิจัยชี้ให้เห็นอย่างสม่ำเสมอว่า EI ของผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดตัวหนึ่งในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมเช่นนี้ Kim Cameron และ Robert Quinn นักวิชาการจาก University of Michigan ที่พัฒนา Competing Values Framework พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรม Clan หรือ Adhocracy ซึ่งเน้นความร่วมมือ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรม มักมีผู้นำที่มี EI สูงกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรม Hierarchy หรือ Market ที่เน้นการควบคุมและการแข่งขัน และองค์กรกลุ่มแรกมีแนวโน้มที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าในระยะยาว แม้ในบางช่วงเวลาอาจดูมีประสิทธิภาพน้อยกว่าในระยะสั้น

การศึกษาที่มีชื่อเสียงของ Google Project Aristotle ซึ่งวิเคราะห์ทีมงานกว่า 180 ทีมเป็นเวลา 4 ปีเพื่อหาคำตอบว่าอะไรทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดมิใช่การมีสมาชิกที่เก่งที่สุด แต่คือ Psychological Safety หรือความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจที่สมาชิกรู้สึกว่าสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม และยอมรับความผิดพลาดได้โดยไม่กลัวถูกตำหนิหรือลงโทษ การสร้าง Psychological Safety ต้องการ EI ในระดับสูงจากผู้นำทีม โดยเฉพาะทักษะ Empathy การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศที่เปิดรับความหลากหลายของมุมมอง Psychological Safety ไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพทีม แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ไวกว่า ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การทดลองและการเรียนรู้อย่างรวดเร็วเป็นกุญแจของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ในด้านการสื่อสารและการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้นำต้องใช้ทุกวัน EI มีบทบาทที่ขาดไม่ได้ Marshall Rosenberg พัฒนาแนวคิด Nonviolent Communication (NVC) ที่เน้นการสื่อสารด้วยการสังเกตอย่างปราศจากการตัดสิน การแสดงความรู้สึกที่แท้จริง การระบุความต้องการที่อยู่เบื้องหลังความรู้สึก และการร้องขอแทนการสั่งการ แนวทางนี้ต้องอาศัย EI อย่างมากในทุกขั้นตอน งานวิจัยของ Jehn (1997) ยังพบว่าความขัดแย้งในทีมมี 2 ประเภทคือ Task Conflict ที่เกี่ยวกับเนื้อหางาน และ Relationship Conflict ที่เกี่ยวกับอารมณ์และบุคลิกภาพ โดย Task Conflict ในระดับที่เหมาะสมช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ แต่ Relationship Conflict ทุกระดับส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพทีม ผู้นำที่มี EI สูงสามารถจัดการให้ Task Conflict ดำเนินไปได้อย่างสร้างสรรค์โดยป้องกันไม่ให้บานปลายกลายเป็น Relationship Conflict

ผลกระทบของ EI ผู้นำต่อความผูกพันและสุขภาวะของพนักงานเป็นประเด็นที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง การสำรวจของ Deloitte (2023) ที่ทำในกว่า 40 ประเทศพบว่าพนักงานร้อยละ 68 กล่าวว่าผู้จัดการโดยตรงมีผลต่อสุขภาพจิตของตนมากกว่าหมอหรือนักบำบัดจิต และมากกว่าคู่สมรสหรือพาร์ทเนอร์ด้วยซ้ำ ตัวเลขนี้สะท้อนให้เห็นว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและพนักงานเป็นหนึ่งในความสัมพันธ์ที่มีผลต่อชีวิต

มากที่สุด ผู้นำที่ขาด EI จึงไม่เพียงทำให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจแย่ลง แต่ยังสร้างความเสียหายต่อสุขภาพจิตของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีต้นทุนทั้งด้านมนุษยธรรมและด้านเศรษฐกิจที่ประเมินค่าไม่ได้

4. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในผู้นำอย่างเป็นระบบ

ประเด็นสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจก่อนออกแบบโปรแกรมพัฒนา EI คือข้อถกเถียงว่า EI สามารถพัฒนาได้จริงหรือไม่ หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดเช่นเดียวกับ IQ งานวิจัยสมัยใหม่ชี้ชัดว่า EI พัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยอาศัยหลักการสำคัญของ Neuroplasticity ที่ว่าสมองสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ตามประสบการณ์และการฝึกฝน Richard Boyatzis จาก Case Western Reserve University พัฒนา Intentional Change Theory ที่อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืนซึ่งต้องเริ่มจากการค้นพบ Ideal Self หรือตัวตนที่อยากเป็น จากนั้นเปรียบเทียบกับ Real Self หรือตัวตนที่เป็นอยู่จริง ระบุ Learning Agenda ที่ชัดเจน ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง และสร้างเครือข่ายสนับสนุนที่เชื่อถือได้ กระบวนการนี้ต้องการเวลาและความมุ่งมั่น แต่มีหลักฐานยืนยันว่าให้ผลที่ยั่งยืนกว่าการฝึกอบรมแบบชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว

การฝึกสติ (Mindfulness) ได้รับการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดวิธีหนึ่งในการพัฒนาองค์ประกอบสำคัญของ EI โดยเฉพาะ Self-awareness และ Self-regulation งานวิจัยของ Hülsheger และคณะ (2013) พบว่าโปรแกรมฝึกสติสำหรับผู้นำช่วยลดอารมณ์เชิงลบในที่ทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และลดพฤติกรรม Emotional Labor หรือการแสดงอารมณ์ที่ฝืนธรรมชาติเพื่อตอบสนองความคาดหวังทางสังคม บริษัทชั้นนำหลายแห่งอย่าง Google, Aetna, General Mills, และ Intel ได้นำโปรแกรมการฝึกสติมาใช้กับผู้บริหารและพนักงานอย่างเป็นระบบ และรายงานผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงานและการลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ

การโค้ชแบบ Executive Coaching เป็นอีกเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสูงในการพัฒนา EI ของผู้นำ โดยเฉพาะเมื่อเน้นที่การสร้าง Self-awareness ผ่านการป้อนข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา การสะท้อนคิด (Reflection) และการตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง การวิจัยของ Kampa-Kokesch และ Anderson (2001) สรุปว่า Executive Coaching มีผลต่อการพัฒนา EI ของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อโค้ชมีทักษะในการสร้างความไว้วางใจ การฟังอย่างลึกซึ้ง และการตั้งคำถามที่กระตุ้นการไตร่ตรองตนเอง สำหรับองค์กรไทย การผสมผสานระหว่างการโค้ชรายบุคคล การเรียนรู้กลุ่ม (Action Learning) และการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงจากงานของตนเองน่าจะให้ผลที่ดีที่สุดในบริบทวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนา EI เป็นปัจจัยสำคัญที่มักถูกมองข้ามในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำ โปรแกรมที่ดีที่สุดจะไม่ให้ผลถ้าผู้นำกลับไปสู่สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อพฤติกรรมใหม่ องค์กรที่ต้องการพัฒนา EI ของผู้นำอย่างจริงจังต้องสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่รวม EI Behaviors เข้าเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ สร้างโอกาสให้ผู้นำได้รับ Feedback เชิงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ผู้นำระดับสูงเป็นแบบอย่าง และสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองพฤติกรรมใหม่โดยไม่กลัวผลกระทบด้านลบ การลงทุนระยะยาวในการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนา EI จะให้ผลตอบแทนที่ยั่งยืนกว่าการส่งผู้บริหารไปอบรมนอกสถานที่เป็นครั้งคราว

5. การประยุกต์ใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในบริบทองค์กรไทย

การนำหลักการ EI ไปใช้ในบริบทองค์กรไทยต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมไทยที่มีผลต่อรูปแบบการสื่อสาร สัมพันธภาพ และการแสดงออกทางอารมณ์ในที่ทำงานอย่างลึกซึ้ง ประการแรกคือแนวคิดเรื่อง "หน้า" ซึ่งเน้นการรักษาศักดิ์ศรีและหลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นรู้สึกอับอายในที่สาธารณะ ทำให้ การให้ Feedback เชิงวิพากษ์โดยตรงในที่ประชุมอาจทำให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งมากกว่าที่คาดในวัฒนธรรมตะวันตก ผู้นำที่มี EI สูงในบริบทไทยต้องพัฒนาทักษะการให้ Feedback ที่รักษาหน้าของทุกฝ่าย ใช้การสื่อสารทางอ้อม (Indirect Communication) อย่างมีประสิทธิภาพ และเลือกเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการสนทนาที่ละเอียดอ่อน

ประการที่สองคือระบบอาวุโสและลำดับชั้น (Seniority System) ที่ยังคงมีบทบาทสำคัญในองค์กรไทยส่วนใหญ่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า Power Distance ซึ่งนักวิจัยด้านวัฒนธรรมอย่าง Geert Hofstede พบว่าประเทศไทยมีคะแนน Power Distance สูงเป็นอันดับต้นๆ ของโลก ผู้นำไทยที่มี EI สูงต้องพัฒนาทักษะในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ทำให้สมาชิกทีมรู้สึกว่าสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างแท้จริง ผ่านการถามคำถามปลายเปิด การยืนยันว่าความคิดเห็นที่หลากหลายมีคุณค่า และการแสดงให้เห็นด้วยตนเองว่าการยอมรับข้อผิดพลาดเป็นสัญญาณของความเข้มแข็งไม่ใช่ความอ่อนแอ

ประการที่สามคือการบริหารคนรุ่นใหม่ในองค์กรไทยซึ่งกำลังเป็นความท้าทายสำคัญที่ผู้นำหลายคนรายงานว่ายากที่สุด กลุ่ม Millennials และ Gen Z มีความคาดหวังต่อผู้นำที่แตกต่างจากรุ่นก่อนอย่างมีนัยสำคัญ พวกเขาต้องการผู้นำที่โปร่งใส สื่อสารเหตุผลอย่างชัดเจน รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจ ให้เครดิตและ Recognition อย่างสม่ำเสมอ และใส่ใจต่อสุขภาวะและการเติบโตส่วนบุคคล ทั้งหมดนี้คือพฤติกรรมที่ต้องการ EI สูง ผู้นำที่ไม่สามารถพัฒนา EI ให้ตอบสนองต่อความคาดหวังเหล่านี้จะเผชิญกับปัญหาการรักษาพนักงานรุ่นใหม่ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งมีต้นทุนการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ที่สูงมาก

แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับองค์กรไทยในการส่งเสริม EI ของผู้นำมีหลายระดับ ในระดับบุคคล ผู้นำควรเริ่มจากการพัฒนา Self-awareness ผ่านการทำ EI Assessment เช่น EQ-i 2.0 การฝึกสติ การเขียนบันทึกประจำวัน และการขอ Feedback จากผู้คนรอบข้างอย่างสม่ำเสมอ ในระดับทีม ควรสร้างกิจวัตรประจำที่ส่งเสริมการสื่อสารแบบ Check-in การรับรู้และเฉลิมฉลองความสำเร็จ การสนทนาอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความท้าทายและความผิดพลาด และการให้ Feedback ที่สร้างสรรค์ในบรรยากาศที่ปลอดภัย ในระดับองค์กร ควรบูรณาการ EI เข้าสู่กระบวนการสรรหา ประเมินผล เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาผู้นำ เพื่อส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่า EI เป็นสมรรถนะที่องค์กรให้คุณค่าและลงทุนพัฒนาอย่างจริงจัง

ตารางที่ 1 สรุปกรอบแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์และการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำ

โมเดล / ผู้พัฒนา	องค์ประกอบหลัก	จุดเด่น	การประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย
Ability Model (Salovey & Mayer)	รับรู้ ใช้ เข้าใจ และควบคุมอารมณ์อย่างชาญฉลาด	รากฐานวิทยาศาสตร์แข็งแกร่งที่สุด วัดได้แม่นยำ	ใช้ MSCEIT ประเมิน EI ในกระบวนการสรรหาและพัฒนาผู้นำ

โมเดล / ผู้พัฒนา	องค์ประกอบหลัก	จุดเด่น	การประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย
Mixed Model (Goleman)	Self-awareness, Self-regulation, Motivation, Empathy, Social Skills	เข้าใจง่าย ใช้งานได้กว้าง เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ธุรกิจได้ชัด	ออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำตาม 5 องค์ประกอบ วัดความก้าวหน้าได้
EQ-i Model (Bar-On)	5 มิติหลัก 15 มิติย่อย ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกบุคคล	เครื่องมือวัดครอบคลุมที่สุด มีข้อมูลเปรียบเทียบมาตรฐานสากล	ใช้ EQ-i 2.0 ประเมินและพัฒนาผู้บริหาร วางแผน Succession
Transformational Leadership (Bass & Avolio)	Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration	เชื่อมโยง EI กับผลลัพธ์ภาวะผู้นำโดยตรง	ฝึกผู้นำให้ใช้ EI สร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพทีม
Psychological Safety (Edmondson)	สร้างบรรยากาศทีมที่สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นและยอมรับความผิดพลาด	พิสูจน์โดย Google Project Aristotle ว่าสำคัญที่สุดในทีม	ฝึกผู้นำสร้าง Psychological Safety ผ่านการฟัง การรับ Feedback และความโปร่งใส
Intentional Change Theory (Boyatzis)	เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืนผ่าน Ideal Self และ Learning Agenda	รากฐานประสาทวิทยา กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนกว่าการอบรมทั่วไป	ออกแบบ Executive Coaching Program ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระยะยาว

สรุป

บทความนี้ได้วิเคราะห์อย่างครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรยุคใหม่ ข้อสรุปสำคัญที่ชัดเจนจากหลักฐานทางวิทยาศาสตร์คือ EI ไม่ใช่ทักษะอ่อนที่ดีถ้ามี แต่เป็นสมรรถนะแข็งที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่วัดได้ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน อัตราการลาออก นวัตกรรม หรือแม้แต่ผลกำไรขององค์กร ผู้นำที่มี EI สูงสร้างความแตกต่างในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจในระดับบุคคล การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถได้

สำหรับองค์กรและผู้นำในประเทศไทย การพัฒนา EI มีความสำคัญและมีความท้าทายเฉพาะที่ต้องการการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรม การเคารพในระบบอาวุโสและการรักษาหน้าต้องสมดุลกับความต้องการของยุคสมัยในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการเรียนรู้จากความผิดพลาด ความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ต้องการผู้นำที่พัฒนา EI อย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมธุรกิจต้องการผู้นำที่สามารถจัดการความไม่แน่นอนทั้งจากมุมมองของข้อมูลและมุมมองทางอารมณ์ได้พร้อมกัน การลงทุนในการพัฒนา EI ของผู้นำทุกระดับจึงไม่ใช่เพียงการพัฒนาบุคคล แต่คือการลงทุนในความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

บทเรียนสำคัญที่สุดจากงานวิจัยทั้งหมดที่ผ่านมาคือการพัฒนา EI ต้องใช้เวลา ต้องการความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง และต้องได้รับการสนับสนุนจากระบบและวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เรื่องที่จะสำเร็จจากการอบรม

1-2 วัน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์มิได้เป็นผู้นำที่ฉลาดที่สุดหรือมีทักษะเทคนิคสูงสุด แต่เป็นผู้นำที่สามารถเข้าใจและเชื่อมโยงกับหัวใจของผู้คนได้ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนก้าวข้ามข้อจำกัดของตนเอง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทุกคนสามารถเป็นเวอร์ชันที่ดีที่สุดของตนเองได้ ซึ่งล้วนเป็นศิลปะที่มีรากฐานอยู่ในความฉลาดทางอารมณ์อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

Bar-On, R. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 443–455.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam.

Deloitte. (2023). *2023 global well-being survey*. Deloitte Insights.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(1), 5–17.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.

McKinsey Global Institute. (2023). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.

สุภาพร ธนะชัยขันธ์. (2565). ความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา: การศึกษาเชิงประจักษ์ในบริบทไทย. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 16*(2), 55–74.



ISSN: 3088-3296 (Online)