

แนะนำหนังสือ Emotional Intelligence at Work

รัตติกรณ์ จงวิศาล*

หนังสือเรื่อง Emotional Intelligence at Work เล่มนี้แต่งโดย เฮนดริค เวซิงเจอร์ (Hendric Weisinger, 1998.) ผู้เขียนเป็นอาจารย์สอนทางด้านบริหารการศึกษาและบริหารธุรกิจที่ มหาวิทยาลัยหลายแห่ง อาทิเช่น UCLA, Cornell, NYU และ Wharton เวซิงเจอร์มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความโกรธ (anger management) เป็นนักเขียน นักพูด และที่ปรึกษาให้กับบริษัท และหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ในด้านการประยุกต์ใช้ Emotional Intelligence ในการทำงาน

เวซิงเจอร์ได้ให้คำจำกัดความของคำ “Emotional Intelligence” ในที่นี้ขอใช้คำภาษาไทยว่า “สติปัญญาทางอารมณ์” ซึ่งหมายถึง การใช้อารมณ์อย่างฉลาด โดยมีความตั้งใจทำให้อารมณ์ของตนเองทำงานหรือทำประโยชน์ให้กับตนเอง โดยใช้อารมณ์เป็นสิ่งที่ช่วยนำพฤติกรรมและความคิดของตนเอง ในทางที่ส่งเสริมผลงานของตนเอง ตัวอย่างเช่น ท่านมีงานสำคัญที่จะนำเสนอ และการรู้จักตัวเองของท่าน (ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของสติปัญญาทางอารมณ์) แสดงให้ท่านรู้สึกตัวว่ากำลังมีความวิตกกังวลอย่างมาก จากนั้นสติปัญญาทางอารมณ์ของท่านอาจจะทำให้ท่านทำอะไรหลายอย่าง เช่น ใช้การพักผ่อนเพื่อที่จะลดความวิตกกังวล และหยุดยั้งพฤติกรรมอะไรก็ตามที่จะไม่ทำให้เกิดผลดี เช่น การเดินไปรอบ ๆ ห้อง ซึ่งการรู้ตัวและการหาทางลดความวิตกกังวลนี้ จะช่วยให้ท่านสามารถนำเสนองานได้อย่างมีความมั่นใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เวซิงเจอร์ ได้กล่าวแนะนำเรื่องการปรับใช้สติปัญญาทางอารมณ์ในที่ทำงานว่าสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง โดยสติปัญญาทางอารมณ์นี้เป็นเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาระหว่างคนทำงาน การที่จะช่วยให้สามารถบรรลุข้อตกลงกับลูกค้าเจ้าปัญหา การวิจารณ์ผู้บังคับบัญชา การสามารถทำงานที่ยาก จนกระทั่งงานนั้นสำเร็จ และในเรื่องอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน สติปัญญาทางอารมณ์นี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งกับตนเอง (ช่วยตัวท่านเอง) และในระหว่างคนอื่น ๆ (ช่วยผู้อื่น)

เวซิงเจอร์ได้กล่าวแนะนำที่มาของสติปัญญาทางอารมณ์ว่า สติปัญญาทางอารมณ์ของบุคคลมาจากปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ซึ่งทำงานคล้ายการสร้างตัวของ DNA แต่ไม่เหมือน DNA ทางชีววิทยา ตรงที่สติปัญญาทางอารมณ์ สามารถพัฒนาได้อย่างน่าทึ่ง พื้นฐานที่สร้างสติปัญญาทางอารมณ์นี้ ได้มี

* นิสิตปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การกล่าวถึงโดยนักจิตวิทยารุ่นแรกๆ คือจอห์น เมเยอร์ (John Mayer) แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก และ ปีเตอร์ ซาลอเวย์ (Peter Salovey) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ในปีค.ศ.1990 พื้นฐานทั้ง 4 ประการนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถซึ่งเมื่อรวมกันทำให้บุคคลมีสติปัญญาทางอารมณ์ พื้นฐานทั้ง 4 ประการนี้ประกอบด้วย (1) ความสามารถที่จะรับรู้อารมณ์อย่างถูกต้องและแสดงอารมณ์ออกมา (2) ความสามารถที่จะทำให้เกิดอารมณ์อย่างที่ต้องการ (3) ความสามารถที่จะเข้าใจเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้ที่จะได้จากอารมณ์เหล่านั้น (4) ความสามารถที่จะกำหนดอารมณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์ ในหนังสือเล่มนี้ทั้งเล่ม จะชี้ให้เห็นว่าแต่ละพื้นฐาน จะช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะช่วยให้ท่านสามารถสร้างสติปัญญาทางอารมณ์ได้

ในหนังสือเล่มนี้เวซินเจอร์เน้นที่จะปรับสติปัญญาทางอารมณ์ มาใช้ในที่ทำงานโดยเฉพาะ เนื่องจากเห็นว่าเป็นที่ที่มีความต้องการมากที่สุด ระหว่างที่เวซินเจอร์ได้ทำงานเป็นนักจิตวิทยาให้คำปรึกษากับบริษัท และองค์การสาธารณะต่างๆเป็นจำนวนมากเป็นเวลาเกือบ 20 ปี ทำให้พบว่าการขาดสติปัญญาทางอารมณ์ เป็นการบ่อนทำลายการเติบโตของความสำคัญของทั้งบุคคล และขององค์การอย่างไร และในทางตรงกันข้ามการใช้สติปัญญาทางอารมณ์ทำให้เกิดมีผลผลิตออกมาทั้งจากบุคคล และจากองค์การอย่างไร และยังได้พบว่าเมื่อพนักงานใช้สติปัญญาทางอารมณ์ของพวกเขา พวกเขาได้ช่วยสร้างสติปัญญาทางอารมณ์ในองค์การด้วย เป็นองค์การที่ทุกคนมีความรับผิดชอบในการที่จะเพิ่มสติปัญญาทางอารมณ์ของพวกเขาเอง ในการใช้สติปัญญาทางอารมณ์ในความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และโดยการปรับใช้ทักษะของสติปัญญาทางอารมณ์ในองค์การเป็นส่วนรวมอีกด้วย

จากประสบการณ์การนำสัมมนาของเวซินเจอร์ เขาพบว่าพนักงานต้องการที่จะเรียนรู้ว่าจะปรับใช้ทักษะของสติปัญญาทางอารมณ์ในการทำงานได้อย่างไร มากกว่าที่จะสนใจทฤษฎี ดังนั้นเขาจึงเขียนหนังสือเล่มนี้ให้ง่ายที่จะอ่านและสะดวกที่จะนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้อ่านสามารถติดตาม พัฒนา และใช้สติปัญญาทางอารมณ์อย่างง่าย ๆ มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์มากที่สุด

ในหนังสือเล่มนี้เขาได้รวบรวมตัวอย่าง ซึ่งกล่าวถึงการนำสติปัญญาทางอารมณ์ไปปรับใช้ในโลกรของความเป็นจริง ได้รวบรวมแบบฝึกหัดต่างๆเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจนในการเรียนรู้เทคนิคเฉพาะต่างๆ เช่น การประยุกต์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับการกระตุ้นตนเอง และจะมีคำแนะนำต่างๆ ที่เสนอวิธีที่สามารถใช้ทักษะสติปัญญาทางอารมณ์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ในหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกเกี่ยวกับการใช้สติปัญญาทางอารมณ์ภายในตนเอง การพัฒนาและใช้สติปัญญาทางอารมณ์เพื่อพัฒนาตนเอง ส่วนที่สอง จะเกี่ยวกับการใช้ระหว่างบุคคล การพัฒนาความสัมพันธ์ของตนเองกับบุคคลอื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่1 การเพิ่มสติปัญญาทางอารมณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

บทที่1 การพัฒนาการรู้จักตนเองให้สูงขึ้น เวซินเจอร์ได้กล่าวว่า การรู้จักตนเองในขั้นสูง คือการสามารถดูแลตนเอง สามารถสังเกตตนเองในการกระทำ สามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของตนเองเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เช่น การรู้ว่าเสียงของท่านกำลังดังขึ้น และท่านกำลังโกรธ ลูกคำของท่าน ซึ่งกำลังเรียกร้องในสิ่งที่ไม่มีเหตุผลเลย และท่านก็รู้ว่าลูกคำของท่านมีความสำคัญต่อ งานของท่าน ท่านอาจจะลดเสียงของท่านลง และระบายความโกรธออกไป และตอบลูกคำของท่าน ด้วยความเคารพ ในบทแรกนี้ จะมีการพิจารณาว่า การที่มีการรู้จักตนเองสูงขึ้นนั้น เป็นพื้นฐานซึ่ง ทักษะสติปัญญาทางอารมณ์ตั้งมั่นอยู่อย่างไร และจะมีการสำรวจดูว่าท่านจะสามารถพัฒนาการรู้จัก ตนเองสูงขึ้นได้อย่างไร โดยการปรับเข้าสู่ข้อมูล การตีความ ความคิด ความรู้สึก สำนึกต่าง ๆ อารมณ์ และความตั้งใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้ เกี่ยวกับตนเอง

บทที่ 2 การจัดการอารมณ์ ในบทนี้จะกล่าวถึงการจัดการกับอารมณ์ ซึ่งหมายถึง การเข้าใจ อารมณ์เหล่านั้น และใช้ความเข้าใจนั้นจัดการกับสถานการณ์อย่างได้ผลดี เนื่องจากอารมณ์เป็นผลมา จากการมีปฏิสัมพันธ์กันของความคิด มีการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา และการกระทำของพฤติกรรม ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภายนอก ท่านสามารถจัดการกับอารมณ์ของท่าน โดยการเป็นผู้จัดการ ของส่วนประกอบแต่ละส่วน และเนื่องจากอารมณ์หรือความรู้สึกกลัว โดยทั่วไปเกิดจากสถานการณ์ ที่เป็นปัญหา เช่นท่านอาจรู้สึกกลัวเนื่องจากการคุกคามที่เกิดจากการที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในที่ ทำงานของท่าน ในบทนี้จะมีการพิจารณาว่าจะทำให้ความรุนแรงของอารมณ์ของท่านลดลงอยู่ใน ระดับที่จะทำให้ท่านสามารถคิด และสามารถแก้ปัญหาให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขสถานการณ์

บทที่ 3 การกระตุ้นตนเอง ในบทนี้เวซินเจอร์ กล่าวถึงว่า เมื่อท่านกระตุ้นตัวท่านเอง ท่านจะ สามารถที่จะเริ่มงาน หรือรับมือกับหน้าที่ มีสมาธิอยู่กับงาน และมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ในเวลาเดียวกันสามารถจัดการกับความท้อถอยที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ในบทนี้กล่าวถึงแหล่งทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นตนเองได้ เช่น ตัวท่านเอง กัลยาณมิตรของท่าน ครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน ผู้ คอยแนะนำทางด้านอารมณ์ (ผู้ที่เป็นแรงบันดาลใจ อาจจะเป็นบุคคลจริง หรือเป็นตัวละคร) และ สภาพแวดล้อมของตัวท่าน (อากาศ แสง เสียง ในที่ทำงาน) พื้นฐานเหล่านี้ช่วยให้ท่านได้รับการ กระตุ้นด้วยการให้กำลังใจ และสนับสนุนความมั่นใจของท่าน

ส่วนที่ 2 การใช้สติปัญญาทางอารมณ์ของท่านในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นประกอบด้วย

บทที่ 4 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร ในบทนี้กล่าวถึง เรื่องการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่ทำงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่นถ้าคิดที่จะแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือการพูดกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เขาไม่เข้าใจ หรือไม่ฟังเรื่องที่ลูกค้ำร้องเรียน ไม่สามารถที่จะสื่อสารได้ดี การใช้คำหรือท่าทางที่ไม่เหมาะสม หรือเข้าใจความหมายผิด เรื่องเหล่านี้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจ ในบทนี้จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะ 5 ประการซึ่งจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นบวก ประกอบด้วย การเปิดเผยตนเอง การยืนหยัด การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์ และการสื่อสารแบบเป็นทีม

บทที่ 5 การพัฒนาความชำนาญระหว่างบุคคล การมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น หมายความว่าสามารถติดต่อกับเขา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีความหมายและเหมาะสม ถ้าท่านพิจารณาดูว่า ในวันหนึ่งท่านใช้เวลาในการติดต่อกับผู้อื่นมากน้อยเพียงไร ท่านจะเข้าใจว่าทำไม การรู้จักติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างดี บ่อยครั้งถูกกำหนดเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการรับบุคคลเข้าทำงาน การที่ท่านสามารถติดต่อสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ ถือเป็นความชำนาญพิเศษระหว่างบุคคล ในบทนี้ จะพิจารณาว่าอะไรเป็นองค์ประกอบของความสัมพันธ์ (เช่นการสนองความต้องการของกันและกัน การแบ่งปันความรู้สึก ความคิดและความเห็นระหว่างกัน) จากนั้นจะพิจารณาทักษะ สองอย่าง ซึ่งนำไปสู่ความเป็นผู้ชำนาญการในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อจะได้ทราบวิธีการที่จะทำให้เกิดผลดี และความสามารถที่จะติดต่อสื่อสารในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 6 การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตัวเอง องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นส่วนประกอบของระบบนั้น ดังนั้นการที่องค์การหรือบริษัทจะได้รับความสำเร็จหรือไม่ นอกจากจะขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างสุดความสามารถแล้ว ยังสำคัญที่พวกเขาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยกันแก้ปัญหา ช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง และได้รับแรงบันดาลใจ ในบทนี้จะพิจารณาวิธีการ 4 วิธีเพื่อที่จะช่วยให้ท่านทำสิ่งเหล่านี้ได้ โดยการที่ท่านจะเข้าใจอารมณ์ของตนเองอย่างชัดเจน รู้ว่าจะทำให้คนที่ไม่สามารถควบคุมตนเองสงบลงได้อย่างไร เป็นนักฟังที่ให้อารมณ์ผู้อื่น และมีส่วนช่วยในการวางแผนให้บรรลุเป้าหมาย และไปให้ถึงเป้าหมาย และในบทนี้จะทำให้ท่านทราบว่าความสามารถของท่านจะช่วยผู้อื่นได้อย่างไร และพร้อมกับความชำนาญระหว่างบุคคล และสติปัญญาทางอารมณ์ของท่านสามารถทำให้เกิดองค์การที่มีสติปัญญาทางอารมณ์ได้อย่างไร

นอกจากเนื้อหาทั้ง 6 บทที่กล่าวข้างต้นแล้ว ในภาคผนวกของหนังสือ เวชินเจอร์ได้เสนอเครื่องมือ พัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์ โดยออกแบบเพื่อช่วยให้ท่านทราบความสามารถในเรื่องสติปัญญาทางอารมณ์ของท่าน และช่วยให้ท่านพัฒนาความสามารถเหล่านั้น เครื่องมือนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ตอนที่ 1 ให้ท่านประเมินความสามารถของท่านในการประยุกต์ใช้สติปัญญาทางอารมณ์ มีจำนวน 45 ข้อ ตอนที่ 2 ให้ท่านตรวจสอบคำตอบของท่านในตอนที่ 1 เพื่อหาส่วนที่เป็นจุดแข็ง และส่วนที่สามารถปรับปรุงได้ ตอนที่ 3 ให้ท่านปฏิบัติ และสังเกต ทักษะของท่านในการประยุกต์ใช้สติปัญญาทางอารมณ์ในระยะเวลา 4 สัปดาห์ และเมื่อครบกำหนด 4 สัปดาห์ให้ท่านทำซ้ำในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 และให้บันทึกความแตกต่างจากคำตอบครั้งก่อนของท่าน

ตัวอย่างคำสั่งและข้อคำถามในตอนที่ 1

คำสั่ง ในแต่ละข้อให้ท่านประเมินตนเอง ว่าท่านมีความสามารถเหล่านี้มากน้อยเพียงใด ก่อนตอบขอให้ท่านพยายามคิดถึงสถานการณ์จริง ซึ่งท่านต้องใช้ความสามารถเหล่านี้

ความสามารถ	ความสามารถต่ำ				ความสามารถสูง		
	1	2	3	4	5	6	7
1. รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อถูกกระตุ้นทางด้านร่างกายได้							
2. เมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันสามารถผ่อนคลายได้							
3. แสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่อโกรธ							
4. แสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่ถูกกระตุ้นให้เกิดความวิตกกังวล							
5. ควบคุมอารมณ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อโกรธ							

ในตอนที่ 2 จะมีการกำหนดให้ทบทวนคำตอบของท่านโดย มีตารางข้อมูลแสดงความสามารถด้านต่างๆของท่าน โดยแบ่งเป็นคะแนน 2 ส่วนใหญ่ คือตอนที่ 1 คือความสามารถภายในตัวบุคคล ประกอบด้วยความสามารถ ด้านการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง ด้านการจัดการกับอารมณ์ ด้านการจูงใจตนเอง ตอนที่ 2 คือความสามารถระหว่างบุคคล ประกอบด้วยความสามารถ ด้านการดูแลอารมณ์ ด้านความสัมพันธ์ที่ดี และเมื่อพิจารณาคะแนนคำตอบในแต่ละด้านแล้ว ให้ท่านศึกษารูปแบบ และระบุความสามารถด้านไหน ที่ท่านต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ในตอนที 3 ให้ระบุความสามารถที่ท่านต้องการปรับปรุง 2 ด้าน และให้ระบุงานเฉพาะบาง อย่างที่จะช่วยให้ท่านมีความสามารถใน 2 ด้านนั้น และในระหว่าง 4 สัปดาห์ข้างหน้า ให้ท่านฝึก ปฏิบัติความสามารถใน 2 ด้านนั้น หลังจากนั้น ให้กลับมาทำเครื่องมือวัดชุดนี้ในตอนที 1 และตอนที 2 อีกครั้ง และบันทึกความแตกต่างไว้ ทำวิธีนี้ซ้ำจนกระทั่งคำตอบของท่านในตอนที 1 ทุกข้อเป็น 5 หรือมากกว่า

โดยสรุปแล้ว เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ เป็นเนื้อหาที่น่าสนใจและให้ประโยชน์อย่างยิ่งในด้าน ของการประยุกต์ใช้สติปัญญาทางอารมณ์ในการทำงาน โดยการนำเสนอแบบประเมินสติปัญญาทาง อารมณ์ ตัวอย่าง แบบฝึกหัด การฝึกปฏิบัติและการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เพื่อช่วยในการสร้างสติ ปัญญาทางอารมณ์ อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในเรื่องประวัติความเป็นมา แนวคิด และทฤษฎีของสติปัญญาทางอารมณ์ ดังนั้นหนังสือเล่มนี้ จึงน่าจะเหมาะสมกับผู้อ่านที่มี ความสนใจเฉพาะ ในด้านการประยุกต์ใช้ และการพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์ในกลุ่มบุคคลที่ทำงาน ในองค์กรต่าง ๆ

หนังสืออ้างอิง

Weisinger, Hendric. (1998). *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

