

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพกับระดับความฉลาดทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมแนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (organizational climate)

1.1 ความหมาย

1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

1.3 แนวคิดและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

2. แนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient)

2.1 ความหมาย

2.2 ความเชื่อเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

2.3 ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์

2.4 แนวความคิดและองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

2.5 คุณลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความฉลาดทางอารมณ์

แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (organizational climate)

ในองค์การแต่ละองค์การย่อมมีการรวมตัวของบุคคล โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรม ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม สภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นโดยบุคคลในองค์การได้รับรู้และรู้สึกได้นั้น จึงเป็นเสมือนตัวแทนในภาพรวมของบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งได้มีผู้ที่ให้นิยามของคำว่าบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

ความหมายของบรรยากาศองค์การ ได้มีผู้ที่ให้นิยามที่หลากหลายดังนี้

ฮาลปิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูใหญ่และคณะครูในโรงเรียนโดยส่วนรวม

ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968 cited in Hoy & Sabo, 1998, p. 4) ได้ให้ความหมายของ "บรรยากาศองค์การ" ว่าเป็น กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

ไดเยอร์ (Dyer, 1972, p. 176 cited in Clark, 1979, p. 29) อธิบายถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพของอารมณ์ความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ในภาพรวมเกี่ยวกับระบบในองค์การซึ่งอาจเป็นความรู้สึกต่อระเบียบกฎเกณฑ์ การผ่อนคลาย การควบคุม ความระมัดระวัง การตอบสนอง ความเชื่อใจไว้วางใจกัน

พริทชาร์ด และคาราสิก (Pritchard & Karasick, 1973, p. 126) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้สามารถจำแนกแยกแยะออกจากองค์การอื่น ๆ ได้

สตีเยร์ส (Steer, 1977, p. 101 อ้างถึงใน ขนิษฐา กุลกฤษฎา, 2539) กล่าวว่าบรรยากาศหมายถึง ลักษณะ (characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

แอนโทนี, เดียร์เด็น, แครนเน็ต, และเบทฟอร์ด (Anthony, Dearden, Krannert, & Bedford, 1984, p. 56 อ้างถึงใน ขนิษฐา กุลกฤษฎา, 2539) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ว่าเป็นการอธิบายถึงคุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในองค์การนั้น ๆ ซึ่งสภาพดังกล่าวเป็นสภาพของการประสานงานความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์การ การพัฒนาของแต่ละบุคคล การประเมินถึงการอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในองค์การหรือความยึดมั่นถือมั่นในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทั้งหมดนี้จะแสดงออกมาในผลการปฏิบัติงาน

ฟิชเชอร์ (Fisher, 1996, p. 42) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์การของตนเอง

เอลลิส และฮาร์ตลีย์ (Ellis & Hartley, 1999, p. 49) ได้อธิบายถึงบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และคุณค่าที่มีต่อองค์การนั้น ๆ

สมยศ นาวิการ และผู้สื ฤมาคม (2520, หน้า 596) ได้ให้ความหมายของคำว่า “บรรยากาศองค์การ” คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงาน อยู่ในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ รับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534, หน้า 51) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มี ต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันต่อโครงสร้าง เป้าหมายขององค์การตลอดจนปรัชญาที่มีผลเป็นแรงกดดันต่อพฤติกรรมการรับรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อ องค์การ ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

สรุป จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ โดยที่บุคลากรนั้นสามารถรับรู้และแสดงออกมา ในรูปของพฤติกรรมและประสิทธิภาพของการทำงาน

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ ได้มีผู้ที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความ สำคัญของบรรยากาศองค์การ โดยกล่าวถึงในลักษณะของการที่บรรยากาศองค์การนั้นมีอิทธิพล และความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ดังเช่น

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968 cited in Goleman, 1995) ที่ได้ทำ การศึกษา บรรยากาศที่เกิดขึ้นส่งผลให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน บรรยากาศที่เป็นตัวบ่งชี้นี้ประกอบด้วย การสื่อสารที่ชัดเจน การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การมีความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบในงานของคนในกลุ่ม ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน จาก การศึกษาในบริษัทประกันถึงการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานของผู้บริหาร จะเป็นสิ่งที่ช่วย ทำนายถึงการปฏิบัติงานในองค์การ 3 ใน 4 พบว่าบรรยากาศในองค์การสามารถช่วยให้บริษัท นั้นมีกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1973 อ้างถึงใน ปิยะพร สร้อยทอง, 2544, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มบุคคลและมีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ ดังนั้น บรรยากาศต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิภาพแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การได้แตกต่างกัน เมื่อตัวแปรตัวใด ตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมโครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การจะ กระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลกระทบในเชิงบวกหรือเชิงลบ ซึ่งจะเกี่ยวโยง หรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานคือ ประสิทธิภาพขององค์การ

นอกจากนี้แล้วสมยศ นาวิการ (2525) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลในองค์การไว้ว่า

1. บรรยากาศองค์การแบบหนึ่ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศองค์การแบบอื่น ๆ เช่น บรรยากาศแบบปิดจะส่งผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีบรรยากาศแบบเปิดจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูงร่วมมือกันปฏิบัติงานกลมเกลียวสมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การคือ แบบของผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ยิ่งเป็นผู้บริหารในระดับสูงยิ่งมีความสำคัญมากเพราะผู้บริหารในระดับที่รองลงมาเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรในองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากร เช่น ในองค์การที่มีการบริหารแบบใช้การตัดสินใจ อำนาจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยบรรยากาศแบบนี้ส่งผลให้ผลผลิตต่ำ เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ เน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่ของสมาชิก จะส่งผลให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความคิดริเริ่มแต่ผลงานอยู่ในระดับต่ำ ส่วนองค์การที่มุ่งผลสำเร็จของงานจะทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลผลิตสูงซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ

จากความสำคัญที่กล่าวมาแล้วนั้น จึงพอสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การอย่างมาก สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือบรรยากาศองค์การแนวคิด และองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ บรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะ เป็นการรับรู้หรือลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การในการปฏิบัติงาน

รูปแบบบรรยากาศองค์การ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 174-181 อ้างถึงใน ชนิษฐา กลกฤษฎา, 2539, หน้า 9) กล่าวถึงรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญ กำลังใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือกันมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา รู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีบุคลิกดีเป็นที่เคารพรักใคร่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อย ๆ เนื่องจากผู้ร่วมงานมีวินัยระเบียบข้อบังคับยังไม่มีมีความสำคัญแต่

สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้มาให้
ผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของ
ผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นที่
ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและผู้ปฏิบัติงาน จะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มาก
กว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานดีขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานดี แต่ไม่เท่ากับบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมของผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปราณีเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
และส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่
ผู้บริหารจะเน้นผลงานคอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติ ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรแต่
เนื่องจากมีผลงานที่ดี จึงทำให้ผู้ปฏิบัติมีความภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติ
เล็กน้อย ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ทำให้ความสัมพันธ์ในหมู่คณะดีแต่ความ
สัมพันธ์อันดีมีตราบนัย ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแต่จะกำหนดระเบียบกฎ
เกณฑ์ วิธีทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อยเพราะมุ่งคำนึง
ผลงานไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นภาวะการนำเป็นของผู้บริหาร

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะของ
ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีมิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎ
ระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงาน บุคลากรไม่ค่อยทำงาน
แต่มีความสัมพันธ์ทางด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะความสัมพันธ์กัน
อันดีมิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงานหรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานผู้บริหารละ
เลย การบริหารงานบุคคลแต่พยายามแสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน
ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณา ไม่พยายามทำลายจิตใจของบุคลากรการประเมินผลงานและการ
สั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก บุคลากรจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ปฏิบัติตามหน้าที่เข้ม
แข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (paternal climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่
ผู้บริหารได้บริหารงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหาร
พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคลากรแต่มักประสบความล้มเหลว เพราะบุคลากร
ไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรแบ่งเป็นกลุ่มไม่สามารถสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่องานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาของบุคลากรมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวก ทำให้ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจของบุคลากรเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้น้อยกว่าคนอื่นนั้นทำให้บุคลากรรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะที่ผู้บริหารได้บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพ ของการเป็นผู้นำและประสิทธิภาพ ในการบริหารบุคคล บุคลากรเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อและความภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงานผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับบุคลากรมีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม โดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อบุคลากร บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข

ส่วนลิเกิร์ต (Likert, 1967, pp. 223-233) ได้จัดแบ่งรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบดังนี้

1. แบบเผด็จการหรือแบบใช้อำนาจบาตรใหญ่ (expletive authoritative) หมายถึงบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ร่วมงานน้อยมาก มักใช้อำนาจข่มขู่หรือบางครั้งอาจใช้ผลประโยชน์ที่ผู้ร่วมงานจะได้รับเป็นสิ่งจูงใจผู้ร่วมงาน ในด้านการทำงานมักไม่ได้รับความร่วมมือ ไม่มีการประสานงานก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในทางเดียว คือ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการโดยผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงผู้เดียวเท่านั้น การบังคับบัญชามักเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชา

2. แบบเผด็จการมีศิลป์หรือแบบพ่อพระ (benevolent authoritative) หมายถึงบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมักจะมีพฤติกรรมที่คล้ายกับแบบเผด็จการ แต่จะมีความเข้มข้นน้อยกว่า คือ ผู้บริหารยังคงยึดมั่นในความคิดเห็นและความต้องการของตนเองเป็นสิ่งสำคัญแต่จะมีศิลปะในการจูงใจเกลี้ยกล่อมผู้ร่วมงานให้คล้อยตามและปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ

3. แบบปรึกษาหารือ (consultative) หมายถึง บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารจะให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว การปฏิบัติงานจะมีการปรึกษาหารือกัน บางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

4. แบบมีส่วนร่วม (participate group) หมายถึง บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทั้งยังมีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมแก่ผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จะเป็นลักษณะสองทาง (two way) คือ เป็นการสั่งการจากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงานแล้วผู้ร่วมงานสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปด้วยดี

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968 อ้างถึงใน สุภาณี พยาธรรม, 2537)

ได้แบ่งลักษณะของบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศการมุ่งประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
 - 1.2 ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 - 1.3 ให้ความสำคัญในการทำงาน และมีโครงสร้างที่บีบบังคับน้อย
 - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม
2. บรรยากาศมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
 - 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - 2.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ที่สถาบันอยู่ในระดับสูง
 - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตน
 - 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
 - 3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
 - 3.4 สร้างความประทับใจที่เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

ส่วน พริทชาร์ด และคาราสิก (Pritchard & Karasick, 2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การว่า

1. เป็นที่สร้างแรงจูงใจให้กับหมู่คณะในการร่วมมือร่วมใจกันในองค์การ
2. มีความยืดหยุ่นและเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ
3. ค่าจ้างแรงงานจะสร้างให้เกิดประสิทธิผลที่ดีแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน
4. มีการกระจายอำนาจในขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

5. มีความแตกต่างของฐานะทางสังคมเพียงเล็กน้อยเท่านั้นในการร่วมมือกันในองค์การ

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980 p. 667 อ้างถึงใน ขนิษฐา กุลกฤษฎา, 2539, หน้า 12) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ขอบเขตความเป็นอิสระของบุคลากร ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บริหารแสดงออกต่อบุคลากร ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในหน่วยงานความขัดแย้งและการแก้ปัญหา
2. เป็นเครื่องบ่งบอกความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. จะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เปลี่ยน ผู้นำหรือรูปแบบของความเป็นผู้นำบรรยากาศองค์การย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
4. บรรยากาศองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การโดยได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบดังนี้

4.1 เน้นการใช้อำนาจ มีลักษณะโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดและการใช้อำนาจในการตัดสินใจ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้น การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นไปในลักษณะเพื่อความก้าวหน้าในงานของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

4.2 เน้นการทำงานตามบทบาท จะมีลักษณะเน้นที่กฎระเบียบขององค์การการแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบเน้นความมั่นคงเป็นสิ่งสำคัญ

3. เน้นผลงานจะมีลักษณะเน้นที่เป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจไม่สำคัญถ้าไม่ช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. เน้นผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การมีลักษณะเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลคำนึงถึงความพึงพอใจและองค์การคาดหวังผู้ปฏิบัติงานจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมตนเอง

สรุป จากแนวคิดที่กล่าวมา มีการแบ่งรูปแบบของบรรยากาศที่ต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับ การเน้นศึกษาทางด้านใดเช่น ฮาลปินและครอฟท์ได้แบ่งบรรยากาศออกเป็น 6 บรรยากาศ คือ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจ บรรยากาศแบบปิด ส่วนลิทวิทและสตริงเจอร์ ได้แบ่งบรรยากาศไว้ 3 แบบคือ บรรยากาศที่มุ่งประสานสัมพันธ์ บรรยากาศที่มุ่งการใช้อำนาจ บรรยากาศที่มุ่งผล

สำเร็จของงาน ส่วนลิเกิร์ต แบ่งบรรยายภาคไว้ 4 แบบคือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของลิเกิร์ต (Likert, 1967) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ได้มีผู้จัดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่น่าสนใจดังนี้

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 150-151 อ้างถึงใน ปิยะพร สร้อยทอง, 2544, หน้า 24) ได้ศึกษาองค์ประกอบดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร (administrator' behavior) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ

1.1 มิติห่างเหินหรือโดดเดี่ยว (aloofness) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า คำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายมากกว่าจิตใจของบุคลากร ความสัมพันธ์มีน้อย ผู้บริหารพยายามไม่สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.2 มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรต่อผู้บริหารว่าคำนึงผลงานและสิ่งงานมากผู้บริหารจะตรวจตราสั่งการอย่างใกล้ชิด บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเครียด

1.3 มิติผลักดัน (trust) การรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามผลักดันองค์การให้ก้าวหน้าโดยการใช้แรงจูงใจ การโน้มน้าวกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานของตนให้ดีที่สุด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถและแสดงความรับผิดชอบ พร้อมทั้งผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

1.4 มิติกรุณาปราณีหรือการให้ความใส่ใจ (consideration) การรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยแสดงความเมตตากรุณาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและส่วนตัวพร้อมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี

2. พฤติกรรมผู้ร่วมงาน (subordinate' behavior) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ

2.1 มิติขาดความสามัคคีหรือไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) การรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือต่างคนต่างทำ ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดความรู้สึกที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่พึงพาอาศัยกัน

2.2 มิติอุปสรรค (hindrance) การรับรู้ของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่าผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายเพราะผู้บริหารสั่งงานใช้งาน

มากเกินไปยึดติดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเห็นว่าไม่จำเป็นก่อให้เกิดความยุ่งยากทำให้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน

2.3 มิติความรักหมู่คณะหรือขวัญและกำลังใจ (esprit) การรับรู้ของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า มีความรักหมู่คณะมีขวัญและกำลังใจมีมากเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม ได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงานสูงเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันช่วยเหลือพึ่งพากัน

2.4 มิติสัมพันธหรือความสนิทสนม (intimacy) การรับรู้ของบุคลากรต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่ารู้สึกสนิทสนมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดแต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ลิเกิร์ต (Likert, 1967, pp. 196-211) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (leadership processes used) หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีลักษณะในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การว่ามีมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจ (character of motivational forces) หมายถึง วิธีการเสริมสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้บุคลากรทำงานที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้โดยการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและแรงจูงใจภายนอก

3. ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character of communication process) หมายถึง รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดในการอำนวยความสะดวกรวดเร็วต่อการดำเนินงานในองค์การได้ดีเพียงใด

4. ลักษณะกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction influence process) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจเชื่อใจหรือเกรงกลัว

5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (character of decision – making process) หมายถึง ผู้บริหารได้เลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ กระบวนการตัดสินใจใช้อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารคนเดียวหรือของคณะกรรมการ การกระจายอำนาจสู่บุคลากรในระดับอื่น ๆ

6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และการสั่งการ (character of goal setting or ordering) หมายถึง ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรอื่นในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายขององค์การ

7. ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน (character of control processes) หมายถึง ผู้บริหารนั้นเข้มงวดเคร่งครัด ควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงาน

8. เป้าหมายของการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (performance goals and training) หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารต้องการได้รับผลสำเร็จนั้นอยู่ในระดับสูง และการได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหาร

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ และมุสดีรุมาคม, 2520, หน้า 608-612) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การ ซึ่งผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) เป็นการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความท้าทายของงานจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของงานจะมีขึ้นเมื่อเกิด บรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง พนักงานสามารถแสดงออกสามารถควบคุมตนเองและเข้ามามีส่วนร่วม มีอิสระในการคิดและมีความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะจะมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) เป็นการรับรู้ที่ให้ความสำคัญ ทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือที่กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดความผูกพัน ความต้องการของพนักงานคือบรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความเป็นมิตรความไว้วางใจเคารพซึ่งกันและกัน

4. การให้รางวัลและการลงโทษการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (reward and punishment, approval and disapproval) เป็นการวัดความรู้สึกหรือการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน การให้รางวัลแทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจทางด้านความสำเร็จและความผูกพัน นอกจากนี้จะช่วยลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลว การให้รางวัลเท่ากับเป็นการยอมรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น การลงโทษก็จะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่แข่งขันภายในองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญอยู่เสมอ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standards and expectations) จะเป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้นเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านการประสบความสำเร็จ

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (risk and risk taking) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย บรรยากาศขององค์การที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลาง จะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการทางด้านการประสบความสำเร็จของพนักงานได้ ขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านการประสบความสำเร็จได้

ฟอร์แฮนด์ (Forehand, n.d. อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม, 2520, หน้า 603 - 607) ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การซึ่งประกอบด้วย

1. ขนาดและโครงสร้าง (size and structure) ซึ่งกล่าวว่าโดยทั่วไปองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคล แม้ว่าขนาดขององค์การโดยรวมจะมีความสำคัญแต่มีการค้นพบว่า ระดับของบุคคลภายในองค์การนั้นจะมีความสำคัญในแง่จิตวิทยา ระดับของพนักงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลผู้นั้นมากกว่า ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดเล็ก โครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวพันกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะทำให้ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและพนักงานห่างไกลกันมากขึ้นก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา เนื่องจากพนักงานที่อยู่ห่างไกลออกไปจากจุดที่ตัดสินใจอาจมีความเข้าใจว่า พวกเขาไม่มีความสำคัญน้อยและระยะทางดังกล่าวจะก่อให้เกิดความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่า การเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางด้านสังคมกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (leadership patterns) เนื่องจากแบบของผู้นำนั้นมีอยู่หลายแบบด้วยกันการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาโดยเฉพาะ

3. ความซับซ้อนของระบบ (system complexity) ในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ในองค์การ ซึ่งหมายถึงจำนวนและลักษณะของความเกี่ยวข้องของส่วนต่าง ของระบบ เช่น ความแตกต่างและความเกี่ยวข้องในแต่ละแผนกในองค์การจะแตกต่างไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย วิทยาการ

4. เป้าหมาย (goal direction) องค์การย่อมมีความแตกต่างของเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ความแตกต่างของเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่งเช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการสาธารณะย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

5. สายใยการติดต่อสื่อสาร (communication net work) ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จะเป็นการสั่งการโดยพนักงานต้องปฏิบัติตามรายละเอียดของงานทุกอย่างไม่ได้เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางาน

สรุป จากองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมา ซึ่งมีการแบ่งองค์ประกอบที่จะศึกษาต่างกันไป ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของ ลิเกิร์ต (Likert, 1967) เป็นแนวทางในการศึกษาโดยกล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การและการสั่งการ การควบคุมงานเป้าหมายของการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ซึ่งล้วนแต่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นรอบข้าง นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบบรรยากาศที่เป็นกลาง ๆ มิได้เน้นเฉพาะไปในสายงานใดสายงานหนึ่งเท่านั้นทั้งยังเป็นการประเมินค่าจากการกระทำและมีการจัดกลุ่มของบรรยากาศตามค่าที่ได้ จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient)

ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient หรือ emotional intelligence) แต่เดิมที่นักจิตวิทยาและคนส่วนใหญ่ ให้ความสนใจและความสำคัญกับความสามารถด้านความฉลาดทางปัญญา (cognitive) ซึ่งเวสเลอร์ (Wechsler, 1998 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543; หน้า 14) ได้ให้คำจำกัดความของความฉลาดทางปัญญาว่า "เป็นความสามารถหลาย ๆ ด้านของบุคคล ในการกระทำอย่างมีจุดมุ่งหมายคิดอย่างมีเหตุผล จัดการกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ" นอกจากนี้ยังอธิบายว่า มีคำจำกัดความที่รวมความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์และมีความสำเร็จในการเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิต ในความหมายนี้เป็นไปได้ที่จะรวม

ความฉลาดที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา (non cognitive intelligence) ประกอบด้วยอารมณ์ (emotional), บุคคล (personal) และสังคม (social) ควบคู่ไปกับความฉลาดทางปัญญา

ซาโลเวย์ และเมเยอร์ (Salovey & Mayer, 1990 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 9) เป็นผู้ที่ริเริ่มใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ในปี ค.ศ. 1990 โดยมุ่งเน้นความสนใจไปที่ความฉลาดที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญญา (non – cognitive aspects) ซึ่งอธิบายว่า “เป็นรูปแบบของความฉลาดทางสังคม ที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกแยะความแตกต่างของอารมณ์และใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิด และการกระทำต่าง ๆ” ทั้งยังริเริ่มการวิจัยเพื่อนำไปพัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความแม่นยำและศึกษาค้นคว้าความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ด้วยเช่น ใน การศึกษาวิจัยโดยให้คนกลุ่มหนึ่งดูภาพยนตร์ที่ทำให้เกิดอารมณ์โกรธพบว่า ผู้ที่ได้คะแนนสูงในด้านอารมณ์สามารถที่จะบอกลักษณะของอารมณ์และความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้น และสามารถปรับอารมณ์ของตนเองคืนสู่สภาพปกติได้เร็วกว่าผู้อื่น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่ได้คะแนนสูงในความ สามารถรับรู้ เข้าใจและประเมินอารมณ์ของบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง มีความยืดหยุ่นมากกว่าในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมและสามารถสร้างเครือข่าย เพื่อให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ต่อมา โกลแมน (Goleman, 1995) ได้เขียนหนังสือชื่อ “emotional intelligence” ทำให้ non – cognitive intelligence เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โกลแมนได้ปรับปรุงรูปแบบที่เน้น non – cognitive intelligence มีการเปลี่ยนแปลงตลอดชีวิตทักษะทางอารมณ์และสังคมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคคลในการกระทำได้ดีขึ้น และประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา ได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางในเรื่องบทบาทของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา (non – cognitive factors) ที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เป็นพื้นฐานความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานและในด้านความฉลาดทางอารมณ์ (กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 10-11)

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ได้มีผู้ที่ให้นิยามไว้ตามทัศนคติและการศึกษาของแต่ละบุคคลดังนี้

โกลแมน (Goleman, 1995, pp. 43-44) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง “ ความรู้สึกที่ประกอบจากความคิดเฉพาะตน เป็นภาวะทางจิตใจและชีววิทยา เป็นวิสัยแนวโน้มที่จะแสดงออก”

บาร์ออน (Baron, 1997 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2542, หน้า 30) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า “เป็นชุดขีดความสามารถ สมรรถนะและทักษะทางจิตพิสัย

(affective domain) ที่ส่งผลต่อความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ ในการต่อสู้เรียกร้องและแรงกดดันต่าง ๆ ที่มาจากภาวะแวดล้อม"

ซาโลเวย์ และเมเยอร์ (Peter, Salovey, & Mayer, 1997 อ้างถึงใน วีรวัดน์ บันนิตมัย, 2542, หน้า 33) ให้นิยามใหม่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ว่า "เป็นความสามารถในการรับรู้ ประเมินและแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึงและสร้างความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับ ความคิด เข้าใจอารมณ์และกระบวนการของอารมณ์ คิดใคร่ครวญและควบคุมอารมณ์ได้ดี ในทางที่ส่งเสริมความเจริญงอกงามของสุขภาพจิตและความฉลาดทางปัญญา"

โกลแมน (Goleman, 1998) ให้ความหมายของคำว่า "ความฉลาดทางอารมณ์" หมายถึง "ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจ ในตัวการบริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่าง ๆ" ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

เทอดศักดิ์ เดชคง (2541, หน้า 84) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถอดทนรอคอยในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีสติเข้าใจตนเอง

พระราชวรมนี (ประยูร ธมมจิตโต) (2542, หน้า 21) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นการใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผลเป็นการแสดงอารมณ์ ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์โดยถือว่า อารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิด พฤติกรรมปัญญาจึงเป็นสิ่งมากำกับชีวิตของเราให้แสดงออกให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง

ลำดวน นำศิริกุล (2542, หน้า 40) ให้ความหมายของคำว่า "ความฉลาดทางอารมณ์" หมายถึง ความสามารถของคนด้านอารมณ์จิตใจและทักษะการเข้าสังคมซึ่งก็คือ วุฒิภาวะทางอารมณ์หรือทักษะชีวิต

อริยา คูหา (2542, หน้า 73) ให้ความหมายคำว่า "ความฉลาดทางอารมณ์" หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ที่นำเอาองค์ประกอบ ประสบการณ์และการเรียนรู้มาจัดระเบียบเสียใหม่ ในลักษณะที่เป็นพฤติกรรมการตอบสนองตามสภาวะและสถานการณ์ โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือ อารมณ์เป็นดัชนีบ่งชี้ ความเฉลียวฉลาดของบุคคลหรือเป็นทักษะของพฤติกรรมการตอบสนองทางอารมณ์

กรมสุขภาพจิต (2543, หน้า 14)) ให้ความหมายของคำว่า "ความฉลาดทางอารมณ์" หมายถึง การรับรู้เข้าใจและปรับอารมณ์ได้เหมาะสม เพื่อเป็นแหล่งพลังงานของบุคคลการรู้ข้อมูล ความไว้วางใจ ความคิดสร้างสรรค์ และอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์

ทศพร ประเสริฐสุข (2543, หน้า 9-10) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถหนึ่งของบุคคล ที่ตระหนักรู้ถึงความรู้สึกความคิดและอารมณ์ของตนเองและของ

ผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองของความ ต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญ กับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักจัดความเครียดที่จะขัดขวางความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนได้ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการเรียน (study success) ความสำเร็จในอาชีพ (career success) ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต (life success)

มะลิ สกุลถาวร (2543, หน้า 7) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นการ เข้าใจความรู้สึกของตนเองและเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้อื่นด้วย รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา สามารถเผชิญปัญหาอุปสรรคยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้ดี พร้อมทั้งจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง เข้ากับคนอื่นได้ดี ทั้งการประกอบอาชีพและชีวิตส่วนตัวอยู่กับคนอื่นอย่างสงบโดยตนเองมี ความสุข มองโลกในแง่ดี ภูมิใจในตนเอง ไม่เก็บกด รู้สีกว่าตนเองนั้นไร้ค่า

อัจฉรา สุขารมณ (2543, หน้า 54) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง สามารถตรวจสอบอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นได้ รู้เขารู้เราและใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาชี้นำ ควบคุม จัดการกับความคิดและการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเอง สามารถกระตุ้นใจตัวเอง ให้รู้จักใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเห็นอกเห็นใจ ทำให้มีสัมพันธภาพที่ดีกับ บุคคลอื่น สามารถจัดการควบคุมดูแลอารมณ์ทั้งของตนเองและบุคคลอื่นได้ ซึ่งในที่สุดก็จะ เติบโตเข้มแข็งอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จในชีวิต

อุดมศิลป์ ศรีแสงนาม (2543, หน้า 69) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็น เชาว์อารมณ์ เชาว์คุณธรรม เชาว์อารมณ์กับความสำเร็จในชีวิตและครอบครัว

ชูทิพย์ ปานปรีชา (2544, หน้า 28) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็น ความสามารถในการเข้าใจตนเอง ปรับตนเองและเข้าใจผู้อื่น ความสามารถสร้างและรักษาความ สัมพันธ์กับผู้อื่นรวมถึงความสามารถในการอยู่ในสังคมได้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2544, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความฉลาดทาง อารมณ์ (emotional quotient) หมายถึง ปฏิภาณไหวพริบและความรู้เท่าทันในท่วงทีและความ เปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนและคนอื่น ที่บุคคลสามารถประเมินได้ผ่านการรับรู้และความรู้สึก โดยความฉลาดทางอารมณ์สามารถช่วยให้การกระทำของมนุษย์มีเหตุผลมากขึ้นผิดพลาดน้อยลง ทำให้เขาแสดงความเป็นมนุษย์และความเป็นผู้ใหญ่ (maturity) อย่างสมบูรณ์

ธีระ ชัยยุทธยรรยง (2544, หน้า 37) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการรู้จักเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถเข้าถึงจิตใจผู้อื่น รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นด้วยการจัดการกับตนเอง ให้สามารถเผชิญกับความคับข้องใจ ความเศร้าโศก ความยากลำบาก ความกลัว ฯลฯ ได้อย่างมั่นคง ทนต่อแรงปะทะทางอารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างสงบนิ่ง สื่อสารความรู้สึกนึกคิดกับผู้อื่นได้ดีรู้จักนำพลังแห่งอารมณ์และความรู้สึกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและมีความสุขในชีวิต

สินีนางู กำเนิดเพ็ชร (2544, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) ว่าเป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนสามารถปรับหรือควบคุมได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ และเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์มีความสุข

สรุป จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาพอที่จะสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลในการที่จะรับรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ของตนเอง สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นรวมถึงสามารถที่จะโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและผู้อื่น สามารถตอบสนองความต้องการของตนในชีวิตและการทำงานได้อย่างเหมาะสมตามสภาวะการณ์

ความเชื่อเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ เป็นแนวความเชื่อของนักจิตวิทยาแต่ละท่านในเรื่องเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ โดยมุ่งเน้นตามแนวทางที่แต่ละท่านให้ความสนใจ

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1983 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 16) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาจาก Howard School of education จำแนกความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 2 ลักษณะ

1. Interpersonal intelligence การรับรู้และตอบสนองต่ออารมณ์และความต้องการของผู้อื่นอย่างเหมาะสม
2. Intrapersonal intelligence การรับรู้อารมณ์ของตนเอง สามารถแยกแยะตลอดจนจัดการกับอารมณ์ของตนเองซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม

โกลแมน (Goleman, 1995 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 30-31) ได้พยายามเสนอแนวคิดโดยพยายามแยกความแตกต่างระหว่าง ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) และประสิทธิภาพทางอารมณ์ (emotional competence) โดยกล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะด้านบุคคลและสังคมที่นำไปสู่การกระทำที่แสดงถึงคุณภาพที่เหนือกว่าบุคคลอื่นในการทำงาน ส่วนประสิทธิภาพทางอารมณ์มีความสัมพันธ์และมีรากฐานมาจากความฉลาดทางอารมณ์ และเป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้การใช้ความสามารถทางอารมณ์

อย่างเหมาะสม เช่น ความสามารถในการรับรู้ว่ามีกำลังรู้สึกอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นพัฒนาความสามารถพิเศษ ในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ ในทำนองเดียวกันบุคคลที่สามารถจัดการกับอารมณ์ได้ดีกว่าจะรู้สึกว่าเป็นการง่ายสำหรับเขาที่จะพัฒนาความสามารถในการใช้อารมณ์ที่นำไปสู่การมีความคิดริเริ่มหรือการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวิลเลียม (William, 1994 cited in Cherniss & Goleman, 1995) กล่าวว่ามีความขัดแย้งที่ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีผลต่อการประสบความสำเร็จของบุคคลในองค์กร แต่ไม่ได้หมายความว่า จะส่งผลถึงการประสบความสำเร็จทั้งหมดขององค์กร โดยชี้ให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร เป็นกุญแจสำคัญของการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ซึ่งช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุด เกิดความกระตือรือร้น การปรับเปลี่ยนและคำตอบแทนจะช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงานทั้ง 3 สิ่งนี้ มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันตัวอย่างเช่น การศึกษาผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันในอังกฤษ โดยการเปรียบเทียบกลุ่มผู้นำที่มีหลักฐานที่แสดงออกถึง การมีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงนั้นจะส่งผลให้การประกอบการและผลกำไรของบริษัทนั้นเพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงาน จะนำมาซึ่งการใกล้ชิดปัญหา โดยการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานของผู้บริหาร จากการศึกษาผู้บริหารในบริษัทประกันจากตัวอย่างนี้จะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของแมคซีแลนด์ (McClelland, 1998 cited in Cherniss & Goleman, 1995) ที่ทำการศึกษากับ ความสัมพันธ์ระหว่างพลังของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับผลการดำเนินธุรกิจ โดยทำการศึกษาผู้บริหารในบริษัทอาหารและเครื่องดื่มที่ติดอันดับโลก พบว่าผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสามารถบริหารงานทำให้ผลประกอบการสูงเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 15 – 20% ส่วนผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ต่ำจะทำให้เกิดผลประกอบการได้เพียงเท่าที่ตั้งเป้าหมายไว้เท่านั้น นับว่าผลการศึกษาที่ผ่านมาจะช่วยสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน

ซาโลเวย์ (Salovey, 1997 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 16) ได้แบ่งความฉลาดทางอารมณ์เป็น 5 ประเด็น

1. การรู้จักอารมณ์ตนเองหรือการตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นสามารถ แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้านจิตใจ

2. การจัดการกับอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมองและเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ทำให้ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง จะเต็มไปด้วยความรู้สึกเศร้าหมองหวังในขณะที คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะปัญหาและแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้อารมณ์ไม่ปกติได้

3. การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์ให้เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักเป็นคนที่มีการตื่นตัวและประสบความสำเร็จเสมอไม่ว่าในการกระทำสิ่งใด

4. การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถด้านนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อนในการเข้าผู้อื่นว่าต้องการอะไร ซึ่งเป็นคุณสมบัติของวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เช่น จิตแพทย์ นักจิตวิทยา และครู เป็นต้น

5. ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถและทักษะในการจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่น ในทางที่เหมาะสมทำให้ตนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเป็นผู้นำที่มีความสามารถ บุคคลที่มีความสามารถสูงในด้านนี้จะประสบความสำเร็จในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสัมพันธ์ภาพที่ราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

โดยทั่วไปบุคคลจะมีความแตกต่างและความมากน้อยไม่เท่ากัน ในด้านความสามารถ แต่ละด้าน การขาดทักษะและความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่แก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้นได้เพราะความสามารถทั้ง 5 ด้าน แสดงถึงลักษณะนิสัยและปฏิกริยาในการโต้ตอบกับผู้อื่น

วีรวุฒิ ปันนิตามัย (2542, หน้า 56-59) กล่าวถึงลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์ว่า

1. เป็นผลร่วมจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ในแต่ละวัฒนธรรม เช่น บ้าน ครอบครัว โรงเรียน
2. เกี่ยวข้องอย่างมากกับวุฒิภาวะอารมณ์ที่เจริญสมวัย (maturity) ความอดรอได้ ไม่หุนหันหรือใจร้อน การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
3. เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพแบบฉบับที่เป็นปกติวิสัยของบุคคลนั้น การเรียนรู้ ความฉลาดทางอารมณ์มักเกิดในช่วงหลังการศึกษาเป็นเรื่องของโลกความเป็นจริง
4. เรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาได้แต่ต้องใช้ความอดทนอย่างเอาจริงเอาจัง บาริออน เชื่อว่า ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถพัฒนาได้ตั้งแต่วัยเด็กไปจนถึงอายุ 50 กว่า ๆ โดยจะมีจุดสูงสุดที่อายุระหว่าง 45-55 ปี

5. ประเมินได้ในนัยของความเหมาะสม การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ อาจมีค่าที่ผันแปรได้

6. มีหลายองค์ประกอบร่วมกัน (multifactorial) ความฉลาดทางอารมณ์เป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม การเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปรากฏให้เห็นได้จากบุคลิกภาพที่มีผลต่อการพัฒนาทางสังคมอารมณ์สติปัญญาของบุคคล

7. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางสติปัญญาไม่แน่นอน คนที่มีความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) สูง เมื่อรวมกลุ่มไม่แน่ว่าความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของกลุ่มจะสูงไปด้วย แต่โดยภาพรวมผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง มักจะมีแนวโน้มที่ความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) สูงไปด้วย

ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ดังนี้

กฤษฏ์ อุทัยรัตน์ (2542, หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า การรู้ตัวเอง การประมาณตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม การหยั่งรู้สถานะที่เป็นจริงและความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นคุณสมบัติของความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ถ้าโกรธก็อย่าแสดงใส่คนอื่น ไม่โมโหออกนอกหน้า ต้องทำตัวอย่างต่อเนื่องมีวินัย/กระตือรือร้นที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ อยากประสบความสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงานอยากเป็นคนที่มีคุณภาพทำงานและให้บริการอย่างมีคุณภาพ อยากเป็นพันธมิตรเห็นอกเห็นใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีระเบียบ แบ่งเวลาเป็น บริหารตนเองเป็น ให้ความสนใจกับความรู้สึกของคนอื่นและสังคมรอบข้าง ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ สร้างความสำเร็จในหน้าที่การงานครอบครัวและคุณภาพชีวิตที่ดีได้แน่นอน แต่เป็นความสำเร็จที่สมเหตุสมผลบนความพึงพอใจและมีความสุขในสถานะที่ดำรงอยู่

วีรวัดณ์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 34) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ถือเป็นการเรียนรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตนให้ตระหนักมีสติรู้เท่าทันสาเหตุความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการเรียนรู้ พุดคุยภายในตนบริหารจัดการอารมณ์ ภาวะอารมณ์ อุปนิสัยใจคอไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองในทางที่สร้างสรรค์ทำให้เกิดการทำงานร่วมมือที่สร้างสรรค์ สนองเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่นอดทน เข้าใจต่อกันเกื้อหนุนให้มีการใช้ศักยภาพของตนอย่างสูงสุด ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ เกิดการบริหารจัดการที่ให้อภัยยอมรับ เพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ กล้าริเริ่ม มองโลกในแง่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาร์ติน เซลิเกแมน (Martin Seligman, n.d. อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต,

2543, หน้า 11) ที่ได้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาโครงสร้างที่เรียกว่า “การเรียนรู้การมองโลกในแง่ดี” ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะเป็นคนที่เข้าใจเหตุผลเมื่อต้องเผชิญกับความล้มเหลวหรือเมื่อเกิดความย่อท้อ ในงานวิจัยที่ Met Life เซลิกแมนและผู้ร่วมวิจัยพบว่าพนักงานขายที่เข้าใหม่ ซึ่งเป็นคนมองโลกในแง่ดี สามารถทำยอดขายประกันภัยได้มากกว่าพนักงานผู้มองโลกในแง่ร้ายถึง 37% ในช่วง 2 ปีแรก เมื่อบริษัทได้ตกลงจ้างบุคคลกลุ่มพิเศษที่ได้คะแนนสูงจากการมองโลกในแง่ดีแต่คะแนนไม่ผ่านการคัดเลือกตามปกติ คนกลุ่มนี้สามารถทำยอดขายได้มากกว่าพวกมองโลกในแง่ร้าย 21% ในการทำงานปีแรกและ 57 % ในปีที่ 2 และทำยอดขายเฉลี่ยได้ 27 % นอกจากนี้ เซลิกแมนได้ทำการทดสอบนักศึกษาปีแรกจำนวน 500 คน ที่มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย เขาพบว่าคะแนนจากแบบทดสอบการมองโลกในแง่ดีสามารถทำนายความสำเร็จของการเรียนได้ดีกว่าผลทดสอบทางสังคมหรือคะแนนในระดับมัธยมปลาย นอกจากนี้ยังมีการศึกษาทดลองที่มหาวิทยาลัยเยลของ ซิกดัล บาร์เซด (Sigdal Barsed, 1998 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 12) เขาได้ให้อาสาสมัครสมมติตนเองเป็นผู้จัดการที่มารวมกลุ่มกัน เพื่อจัดสรรปันผลให้พนักงานในระดับต่ำกว่า มีนักแสดงที่ได้รับการฝึกฝนมาก่อนอยู่รวมในกลุ่มนี้ด้วยเขาพบว่านักแสดงมักพูดเป็นคนแรกเสนอนักแสดงกลุ่มหนึ่งมีความรู้สึกกระตือรือร้น อีกกลุ่มหนึ่งมีความผ่อนคลายที่เหลือนี้อีกกลุ่มหนึ่งมีเชื้อราเชื้อรา บางกลุ่มที่มีความหงุดหงิดไม่เป็นมิตร ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่านักแสดงสามารถโน้มน้าวกลุ่มด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่ดี ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งกันและกันความยุติธรรมและการทำงานของกลุ่มโดยรวม

ผลการวิจัยยังบ่งชี้ด้วยว่า กลุ่มที่มีอารมณ์รื่นเริงมีความสามารถได้ดีกว่าในการจัดสรรเงินปันผลได้อย่างยุติธรรมและเป็นผลดีแก่องค์กรนั้น ๆ ผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกันของ บาคแมน (Bacman, 1988 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 12) มีข้อมูลที่แสดงว่าหัวหน้าหน่วยนาวิของสหรัฐอเมริกา มีความสามารถนั้นมีลักษณะเป็นคนที่อบอุ่นมีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสม ไม่เก็บตัวมีทักษะทางสังคมดี

จากงานวิจัยของโรเซนทาล และคณะ (Losental et al., 1977 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543, หน้า 12) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่แสดงถึงการเข้าใจและยอมรับความรู้สึกของผู้อื่นมีความสำคัญเป็นพิเศษต่อความฉลาดทางอารมณ์และนักวิจัยทั้งหลายก็ได้ยอมรับกันมานานว่า คุณสมบัติเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ ซึ่ง โรเซนทาล ค้นพบว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา บุคคลที่สามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างดีเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการทำงานและชีวิตด้านสังคม

แนวความคิดและองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่น่าสนใจและมีความแตกต่างที่หลากหลายดังนี้

วาร์กเนอร์ และสทิมเบอร์ก (Wargner & Sternberg, 1985 อ้างถึงใน วีรวัดน์ ปันนิตามัย, 2542, หน้า 59) เสนอว่า ความฉลาดทางอารมณ์นั้นเป็นพฤติกรรมของผู้ที่ชาญฉลาดด้าน “practice intelligence” ที่จะเอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหารและในชีวิต สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท

1. การครองตน (managing self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวัน ให้บรรลุเป้าหมายรู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนดี
2. การครองคน (managing others) หมายถึง ทักษะในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของแต่ละคน
3. การครองงาน (managing career) จัดความสำคัญจำเป็นของตนให้สอดคล้องกับท้องถื่นการให้ความสำคัญ โน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญดังมาด้วย

ซาโลเวย์ และเมเยอร์ (Salovey & Mayer, 1990 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ว่าเป็นทักษะในการปรับตัว 3 ลักษณะ

1. ขั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตน ประเมินและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม (emotional awareness) บุคคลสามารถรับรู้ ระบุ จำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
2. ขั้นควบคุมอารมณ์ กำกับดูแลภาวะอารมณ์ (regulation of emotion) ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ
3. ขั้นใช้เชียวอารมณ์แต่ละคนจะมีความสามารถใช้ประโยชน์ (utilization of emotion) จากภาวะอารมณ์ของตนแตกต่างกันไปในการแก้ไขปัญหา อารมณ์ดีอาจช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อารมณ์เศร้าอาจทำให้คิดแบบอุปมาอุปไมยซ้ำลง

โกลแมน (Goleman, 1995) ได้เสนอว่าในทัศนะของซาโลเวย์ เกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. ขั้นตระหนักรู้อารมณ์ตน (know one's emotion) การตระหนักรู้จักตน (self awareness) หยั่งรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ ความต้องการของตนเองในแต่ละช่วงเวลาสถานการณ์
2. ขั้นบริหารจัดการอารมณ์ของตน (managing emotions)
3. ขั้นสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองได้ (motivating oneself)

4. ขั้นสามารถรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ (recognizing emotion in others)
5. ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (handling relationships)

ซาโลเวย์ และเมเยอร์ (Salovey & Mayer, 1997 อ้างถึงใน กรมสุขภาพจิต, 2543) ได้เสนอแนวคิดที่ปรับปรุงใหม่ โดยเน้น“ปัญญา”ของความฉลาดทางอารมณ์และพยายามอธิบายความฉลาดทางอารมณ์ในนัยของศักยภาพ โดยเสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์น่าจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การรับรู้ (perception) การประเมิน (appraisal) และการแสดงออก (expression) ซึ่งอารมณ์
 - 1.1 เป็นความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้
 - 1.2 ความสนใจในการระบุภาวะอารมณ์ของผู้อื่นได้
 - 1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง แสดงความต้องการได้ตรงกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ
 - 1.4 ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่าง ๆ ออกได้ว่า ถูกต้องไม่ถูกต้อง จริงใจหรือไม่จริงใจ
2. การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์
 - 2.1 ความรู้สึกอารมณ์ช่วยจัดลำดับความสำคัญ
 - 2.2 อารมณ์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจและจดจำความรู้สึกได้ดี
 - 2.3 อารมณ์ความรู้สึกที่เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดและจุดยืนเปลี่ยนไปจากแง่ลบเป็นบวก จากการคิดแง่เดียวมมเดียวเป็นคิดได้หลากหลาย
 - 2.4 ภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ทำให้ค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างได้ดีขึ้น รู้สึกเป็นสุข ทำให้จิตใจเปิดกว้างรับฟังเหตุผลมีความคิดสร้างสรรค์
3. การเข้าใจ การวิเคราะห์และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์
 - 3.1 ระบุความรู้สึกอารมณ์ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำต่าง ๆ
 - 3.2 ตีความหมายของอารมณ์ ที่เกิดขึ้นได้ อันสืบเนื่องจากอารมณ์หนึ่งได้
 - 3.3 เข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนได้ เกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาไล่เลี่ยกัน
 - 3.4 เข้าใจความผันแปรของอารมณ์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงจากความโกรธมาเป็นความพึงพอใจหรือจากความโกรธมาเป็นความละอายใจ
4. การคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อพัฒนาความงอกงามด้านสติปัญญาและอารมณ์ต่อไปซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สูงสุด

4.1 เปิดใจรับต่อความรู้สึกทางบวกและลบที่ไร้นัยและที่ไม่น่าอภิรมย์ได้

4.2 เมื่อคิดใคร่ครวญให้ดีแล้วสามารถยึดถือ ปลดปล่อยตนจากภาวะอารมณ์ความรู้สึกอันใดอันหนึ่งได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับและความเป็นประโยชน์

4.3 คิดอย่างพินิจพิเคราะห์ถึงภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่น เล็งเห็นได้ว่า ความรู้สึกเหล่านั้นชัดเจนคงอยู่ มีเหตุผลและส่งผลต่อการปฏิบัติของตน

4.4 บริหารจัดการภาวะอารมณ์ของตนและคนอื่นได้ ลดความรุนแรงของอารมณ์ทางลบได้แสดงออกอารมณ์ทางบวก โดยไม่ปิดป้องหรือมีกลวิธีในการป้องกันตนเองมากเกินไป กรมสุขภาพจิต (2543, หน้า 42-43) ได้กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง จากการรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมอันได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง คือต้องรู้จักความต้องการของตนเองควบคุมอารมณ์และความต้องการได้สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสม
2. ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่นคือ ต้องเอาใจใส่ผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น และแสดงความเข้าใจผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
3. ความสามารถในการรับผิดชอบคือ ต้องรู้จักการให้ การรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นดังนี้

1. ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเองคือ ต้องรู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย
2. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาคือ ต้องรับรู้และเข้าใจปัญหามีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและความยืดหยุ่น
3. ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นคือ ต้องการรู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและแสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขมีความภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิตและมีความสุขสบายใจ

1. ความภูมิใจในตนเอง คือ ต้องเห็นคุณค่าในตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง
2. ความพึงพอใจในชีวิต คือ ต้องรู้จักมองโลกในแง่ดีมีอารมณ์ขัน มีความสุขสบายจิตวิวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีคือ ผู้ที่

- 1. รู้จักตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง รู้จุดเด่น จุดด้อยในความเป็นตัวของตัวเอง
 - 2. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกการแสดงออกของตนเองได้ให้ถูกกับกาลเทศะปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
 - 3. สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มไม่ย่อท้อง่าย
 - 4. แสดงความเอื้ออาทรเห็นอกเห็นใจแก่ผู้อื่น ตระหนักถึงความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ดี
 - 5. มีทักษะทางสังคมที่ดี มีไหวพริบสามารถ สร้างความร่วมมือจากคนหลาย ๆ ฝ่ายได้
- ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน และได้เสนอว่าโดยเฉลี่ยเพศหญิงจะรู้จักภาวะอารมณ์ของตนได้ดีกว่าชาย มีการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือ แสดงความมีน้ำใจแก่คนมากกว่าชาย ขณะที่เพศชายมีความมั่นใจในตัวเองมองโลกในแง่ดีอดทนต่อความเครียดแรงกดดันได้ดีกว่าเพศหญิง แต่ไกลแมนเชื่อว่าโดยรวมความฉลาดทางอารมณ์ของทั้งสองเพศไม่ต่างกัน ดังภาพที่ 2 (วีรวุฒิ บัณฑิตามัย, 2542, หน้า 142)

	EQ สูง	IQ สูง
ชาย	- ชอบสังคม เปิดเผยว่าจริง - สามารถทำให้ผู้อื่นเป็นสุขได้ง่าย - ไม่หวาดกลัว วิตกกังวล - รักษาคำพูด ทำตามสัญญา	- มั่นใจในตนเอง - รอบรู้งานหน้าที่ - สนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง - ชอบวิพากษ์วิจารณ์ รู้จัก
หญิง	- มั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม - เปิดเผยความรู้สึก ตรงไปตรงมา - มีความรู้สึกที่ดีกับตนเอง - มีความสุข สนุกกับชีวิต	- เชื่อมั่นในความคิดอ่านของตน - วิตกกังวลคิดมากบางที่รู้สึกวุ่นวาย - มีความวิตกกังวล - บางครั้งไม่กล้าแสดงจุดยืนหรือความรู้สึกของตนออกมา

ภาพที่ 2 แสดงลักษณะของบุคคลที่มีระดับความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงเมื่อจำแนกตามเพศ

เฮนส์ (Hein, 1999 อ้างถึงใน วีรวุฒิ บัณฑิตามัย, 2542) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ ป่งชี้ถึงความเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ ดังภาพที่ 2 (วีรวุฒิ บัณฑิตามัย, 2542, หน้า 143-144) ดังนี้

ผู้ที่มี EQ สูง	ผู้ที่มี EQ ต่ำ
1. แสดงความรู้สึกของตนเองออกมาได้ชัดเจนตรงไปตรงมา 2. ไม่ถูกครอบงำโดยความรู้สึกในทางลบต่าง ๆ 3. สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี 4. ชีวิตมรสุมจากเหตุผลความเห็นจริง ตรง ๆ ความรู้สึกและสามัญสำนึกอย่างได้ดุล 5. พึ่งพาตนเองได้ ความเป็นอิสระ ด้านการใช้เหตุผลทางจริยธรรม 6. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นภายในตนได้ 7. สามารถนำภาวะอารมณ์ของตนกลับคืนสู่สภาวะปกติได้ 8. มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหา 9. สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น 10. ไม่ถูกครอบงำโดยความกลัวหรือความวิตกกังวล 11. สามารถระบุความรู้สึก / ภาวะอารมณ์ทางลบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับตนเองในขณะนั้นได้ 12. รู้สึกเป็นธรรมชาติเมื่อพูดถึงความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ 13. ชีวิตไม่ถูกชี้นำโดยอำนาจ ความร่ำรวย เกียรติศักดิ์ศรี ตำแหน่งชื่อเสียงหรือการได้รับการยอมรับ 14. กล้าเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา ไม่พยายามสกดแทรกความคิดไว้ในความรู้สึกของตนเอง 15. มองหาแง่มุมที่ดีจากภาวะอารมณ์ในทางลบ หรือในสถานการณ์อื่นเลวร้าย 16. แยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้	1. ไม่รับผิดชอบความรู้สึกของตนแต่วิพากษ์ตำหนิผู้อื่น 2. บอกไม่ได้ว่า ทำไมตนถึงรู้สึกเช่นนั้น 3. กล่าวหา โจมตี ตำหนิ ตัดสิน ทำลายขวัญ กำลังใจผู้อื่น 4. มุ่งวิเคราะห์ผู้อื่นมากกว่าแสดงความรู้สึกเข้าใจ 5. บ่นปมทักท้วง มักคิดแทนเรา เช่น ผมคิดว่าคุณ... 6. แสดงความไม่ซื่อตรงเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตน 7. พุดสะทอนความรู้สึกนึกคิดของตนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง 8. ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ บางทีก็แสดงปฏิกิริยากับสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างเกินเหตุ 9. ขาดสติสัมปชัญญะ สิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำไม่ตรงกัน 10. ผูกใจเจ็บ อาฆาตเค้น ให้อภัยคนไม่ได้ 11. ชอบทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขาผิด 12. ยัดเยียดความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ให้คู่พิง / คนอื่น 13. เผยความรู้สึกที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับตัวเองไม่ได้ 14. ไม่ใส่ใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น 15. พุดออกมาได้โดยไม่คิดถึงห้วงอกของผู้อื่น 16. ยึดมั่นในความคิด ความเชื่อของตนเอง ใจไม่เปิดกว้าง 17. เป็นผู้ฟังที่ไม่ดี พุดขัดจังหวะ บั่นทอนขวัญและกำลังใจคู่สนทนาเน้นข้อเท็จจริงมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก 18. ใช้ภูมิปัญญาของตนวิพากษ์ตำหนิผู้อื่นสร้างภาพว่าตนฉลาดเหนือกว่าผู้อื่น ไม่รู้ไม่สนใจว่าคนอื่นจะมองตนอย่างไร

ภาพที่ 3 การเปรียบเทียบลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำ

สรุป จากลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง จะเห็นได้ว่าเป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการแสดงความรู้สึกของตนเองออกมาได้อย่างตรงไปตรงมาชัดเจน สามารถระบุบอกความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองได้ทั้งยังคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น แสดงความเข้าใจ ผสมผสานการใช้เหตุผลทางจริยธรรมสามารถสร้างแรงจูงใจภายในตนเอง มองโลกในแง่ดี กล้าเปิดเผยความรู้สึกของตนเองแยกแยะความคิดกับความรู้สึกได้ ส่วนผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ต่ำจะมีลักษณะในทางที่ตรงกันข้าม

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับบรรยากาศองค์การ

จากการตื่นตัวในเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นในบริการทางด้านสุขภาพของกลุ่มแคทอลิก (Catholic Health Association, 1994 cited in McClland, 1998 cited in Cherniss & Goleman, 1995) โดยทำการศึกษาจากสมาชิกขององค์การที่ให้บริการด้านสุขภาพ มีการระบุชื่อของผู้นำที่มีความโดดเด่น เรื่องการมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและสามารถทำนายแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กลุ่มสมาชิกจะได้รับคำถามที่มีการให้ประเมินประสิทธิผลด้วยการระบุคะแนนจาก 15 สถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ความหลากหลายและการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ของสถาบัน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำเพิ่มขึ้น ในกลุ่มองค์การบริการด้านสุขภาพและมีการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถูกแยกที่สำคัญก็คือ ความสามารถของความฉลาดทางอารมณ์ เช่น การตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์การ และทักษะด้านสัมพันธภาพในการจูงใจ ความมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำในองค์การและบรรยากาศในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีของความฉลาดทางอารมณ์ เฮย์ และแมคเบอร์ (Hay & McBer, 2000 cited in Goleman, 2000) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารจำนวน 3,781 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสำรวจบรรยากาศในการทำงานพบว่า 50 – 70 % ตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานยอมรับว่า บรรยากาศของการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) มีส่วนผลักดันให้เกิด บรรยากาศองค์การที่ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น รวมทั้งความสำเร็จของทีมและองค์การและของบุคคล คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูงจะเพิ่มโอกาสและความสามารถในการใช้พลังของความฉลาดทางอารมณ์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น