

## IQ, EQ, MQ ในภาวะผู้นำ

รศ. นรินทร์ จุลทรัพย์ \*



### บทนำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้นำ (leader) และผู้บริหาร (Administrator) กลุ่มคนและองค์กรทุกระดับ ตั้งแต่กลุ่มงานและหน่วยงานขนาดเล็ก ไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ และระดับประเทศชาติ ปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มงานและองค์กรสามารถประเมินได้ระดับหนึ่ง จากภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ

คีท เดวิส (Keith Davis, 1957) นักจิตวิทยาสังคมคนสำคัญคนหนึ่ง กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน และจูงใจคนไป ยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้อศักยภาพ (Potential) เป็นจริงขึ้นมา เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการ ที่จะทำให้อศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ด้วยเหตุที่ว่าผู้นำย่อมทำให้เกิดผลผลิต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มพูนพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีขึ้น เสริมสร้างองค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” จากนิยามดังกล่าว บางคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวเอง แต่ไม่ได้มีตำแหน่งทางการบริหาร อาจเป็นเพราะไม่มีโอกาสหรือด้วยเหตุผลส่วนตัว แต่ก็นับว่าเป็นผู้มีบารมี เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคน สำหรับผู้บริหาร มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นทักษะหรือพรสวรรค์ แต่ก็เป็นทักษะที่แตกต่างจากทักษะด้านอื่นๆ ของมนุษย์ เพราะทักษะหลายประการบุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากการอ่านหนังสือหรือการเข้าชั้นเรียน แต่ทักษะด้านภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้จากการฝึกฝนสิ่งที่ถูกต้องจนเป็นนิสัยถาวร ดังที่อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์บุคคลสำคัญชาวกรีกสมัยโบราณ กล่าวว่า “ท่านไม่สามารถเรียนรู้ในการที่จะเป็นคนมีศีลธรรมได้ ยกเว้นท่านจะมีหลักศีลธรรมและปฏิบัติตามหลักนั้นจนเป็นนิสัย การพัฒนานั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ในเวลาข้ามคืน หรือเพียงแต่อ่านหนังสือ หรือเข้าชั้นเรียนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาหลักศีลธรรมก็เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาศีลธรรม ในทำนองเดียวกัน การพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และฝึกฝนจนกลายเป็นลักษณะนิสัย (Trait) อย่างถาวร”

คุณลักษณะบ่งชี้ว่าบุคคลใดมีภาวะผู้นำเพียงใดนั้น บาร์นาร์ด บาส (Bass, 1985) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากเอกสารงานวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดังนี้ คือ

1. ความฉลาด
2. ความรอบรู้
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. มีกิจกรรมและมีส่วนร่วมในสังคมสูง
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ทั้งในและต่างประเทศ พบในการทำงานเดียวกันว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ หลายประการ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถในการเข้าสังคม
2. ความคิดริเริ่ม
3. มีความเพียรพยายาม
4. รู้วิธีทำงานให้ประสบความสำเร็จ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความกระตือรือร้น
7. มีความร่วมมือในสิ่งต่างๆ สูง
8. มีคนชอบมาก
9. มีการปรับตัวดี
10. มีความสามารถในการใช้ภาษา

11. มีสายตาแหลมคม และเข้าใจลึกซึ้งในสถานการณ์ต่างๆ หรือที่เรียกว่าการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ จากคุณสมบัติดังกล่าวมาเป็นที่ยอมรับกันมาโดยตลอด ซึ่งจะให้ความสำคัญที่ความสามารถทางด้านเชาว์ปัญญา หรือระดับของ IQ (Intelligence Quotient) ได้แก่ ความฉลาด ความรอบรู้ ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นตนเอง ความกระตือรือร้น เป็นต้น และความสามารถทางอารมณ์หรือเชาว์อารมณ์ (EQ = Emotional Quotient) ได้แก่ ความรับผิดชอบ การเข้าสังคม การมีคนชอบ การปรับตัว เป็นต้น ซึ่ง

สอดคล้องกับคำกล่าวของ กีบส์ (Gibb, 1995) ที่ว่า คนที่คิดแก้ปัญหาเฉพาะทางได้ดี หรือมี IQ (Intelligence Quotient) สูง หรือมีความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญาสูง อาจไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหรืองานทางด้านบริหารถ้าขาดซึ่งความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) แต่ในความเป็นจริงสังคมปัจจุบัน ถ้าเราเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่มี IQ และ EQ สูง เขาอาจประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หรืองานทางด้านบริหาร ซึ่งถือว่านำความสำเร็จมาสู่ตัวเอง และครอบครัวในด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมั่งคั่ง และจะมีพลังอำนาจตามมา แต่เบื้องหลัง บางคนใช้ความพยายามทุกอย่างตามความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตนปรารถนา โดยไม่คำนึงว่าสังคมส่วนรวมและประเทศชาติจะได้รับความเสียหายเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นอันตรายอย่างมาก กว่าสังคมจะรู้เท่าทันความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจจะยากเกินกว่าแก้ไขได้ บทเรียนของประเทศในปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น คงเป็นบทเรียนได้เป็นอย่างดี ปัญหาเหล่านี้มักเกิดขึ้นจากบุคคลที่ขาดความสามารถทางศีลธรรม (Moral Quotient) แต่บุคคลทั่วไปมักมองข้ามเพราะชื่อเสียง เกียรติยศ ความมั่งคั่งและพลังอำนาจ มาบดบังความเลื่อมทางศีลธรรมของบุคคลผู้นั้นจนหมดสิ้น



จากการศึกษาของโรเบิร์ต โคลส์ (Cole, 1997) จิตแพทย์เด็ก แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งสนใจศึกษาชาวปัญญาทางด้านศีลธรรมในเด็ก ได้นำเสนอข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า เด็กที่มี IQ และ EQ สูง อาจเป็นเด็กเห็นแก่ตัว ทำทุกอย่าง เพื่อให้ตนเองได้มาซึ่งผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น หรือมี MQ ต่ำนั่นเอง จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงมีผู้ให้ข้อสังเกตต่อไปว่า อาจเป็นจริงในนักการเมือง นักธุรกิจ ผู้บริหารบางคนที่ถูกมองว่ามีภาวะผู้นำ และโดยเฉพาะบุคคลที่สร้างความร่ำรวยมั่งคั่งสร้างเกียรติยศชื่อเสียงมาด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต เช่น ค้ายาเสพติด ค้าของเถื่อน เจ้าของบ่อน เจ้ามือหวยเถื่อน เป็นต้น เป็นผู้ที่ไม่มีความมี MQ อยู่ในตัวเองเลย แต่เมื่อเริ่มมีชื่อเสียง เกียรติยศ พลังอำนาจ ภาพในอดีต ก็ถูกมองข้าม กลายเป็นบุคคลที่สังคมให้การยอมรับ ยกย่อง และสร้างฐานอำนาจต่อไปได้ไม่สิ้นสุด



## IQ, EQ และ MQ คืออะไร

ในอดีตมนุษย์เรามักใช้วิธีการศึกษา โดยการสังเกตปรากฏการณ์ต่างๆ ของโลก และพฤติกรรมของผู้คน แล้วนำตั้งเป็นข้อสันนิษฐานหรือ

สรุปเป็นทฤษฎี กฎเกณฑ์ต่างๆ ออกเผยแพร่เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนก็เช่นเดียวกัน ถ้าใครที่ศีรษะใหญ่ พุดจาจะฉาน มีปฏิภาณไหวพริบ กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ก็มักจะถูกมองว่าเป็นคนฉลาด ปราศัญเปรี๊ยะ เป็นคนเก่ง หัวดี แต่ก็ยังไม่มีการตอบได้ว่า มีความเก่งหรือหัวดีอยู่ในระดับใด มีมากหรือน้อยกว่าคนอื่นแค่ไหน ต่อมาในราว ปีค.ศ.1904 จิตแพทย์ชาวฝรั่งเศสชื่อ อัลเฟรด บินเน็ต (Alfred Binet, 1916) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านความสามารถทางสมอง และได้สร้างเป็นแบบทดสอบเพื่อใช้คัดเลือกเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นแบบทดสอบฉบับแรกที่ถูกสร้างขึ้น และต่อมาบินเน็ตได้ทำงานร่วมกับนายแพทย์ ฮีโอดอร์ ซีโมน (Theodore Simon) พัฒนาแบบทดสอบฉบับเดิม และตีพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ.1905 เรียกว่า “Binet-Simon Scale” และได้ร่วมกับปรับปรุงแบบทดสอบฉบับนี้ อีกครั้ง ในปี ค.ศ.1908 โดยแบบทดสอบที่ได้รับการปรับปรุงได้มีการวัดผลการทดสอบเป็นอายุสมอง (Mental Age) และอธิบายว่า ถ้าเด็กคนใดทำแบบทดสอบได้คะแนนเท่ากับระดับเกณฑ์ปกติของเด็กในระดับอายุใด เด็กคนนั้นก็จะมีอายุสมองเท่ากับเด็กในระดับอายุนั้น

ต่อมาในปี ค.ศ.1916 ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาชาวอเมริกันแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ชื่อลิวอิส เทอร์แมน (Lewis M.Terman) ได้ปรับปรุงแบบทดสอบของบินเน็ต-ซีโมน และใช้ชื่อใหม่ว่า “Stanford-Binet Intelligence Scale” ในการปรับปรุงเทอร์แมนได้เปรียบเทียบอายุสมอง (Mental Age) กับอายุจริงหรืออายุทางปฏิทิน (Chronological Age) เพื่อสำรวจพัฒนาการทางสติปัญญา จึงเป็นจุดกำเนิดของคำว่า “IQ” (Intelligence Quotient) โดย IQ เป็นระดับเกณฑ์

ภาคเซวี่ ที่ได้มาจากอัตราส่วนของ “อายุสมอง” (Mental Age) ต่อ “อายุจริง” แล้วทำให้เป็นเลขจำนวนเต็มด้วยการคูณด้วยร้อย (Cronbach, 1977) หรือจากสูตร

$$\frac{M.A.}{C.A.} \times 100$$

ในระยะต่อมาได้มีผู้สนใจคิดค้นทฤษฎีทางเซวี่ปัญญาอย่างกว้างขวาง และได้สร้างแบบทดสอบเซวี่ปัญญาออกเผยแพร่มากมาย แต่ฉบับที่เป็นที่ยอมรับได้รับความนิยมนำไปใช้อาจมีไม่มากนัก จากข้อมูลใน Tenth Mental Measurements Yearbook พบว่า แบบทดสอบที่ติดอันดับ 22 อันดับแรกๆ คือ Stanford-Binet Intelligence Scale-Fort Edition, The Bayley Scale of Infant Development และแบบทดสอบวัดเซวี่ปัญญา ของ David Wechsler (The Wechsler Scales) ที่ได้รับความนิยมในประเทศไทย และเวคส์เลอร์ (Wechsler, 1958) ได้นิยามความหมายของเซวี่ปัญญาไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระทำอย่างมีจุดมุ่งหมายในการคิดอย่างมีเหตุผลและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



จากความหมายดังกล่าว เราจึงมักพบว่า ผู้ที่มี IQ สูง จะมีพลังใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จสูงมากและยากที่ผู้อื่นจะเข้าถึง เพราะมีวิธีการปรับตัวที่ดี ซึ่งถ้าเป็นกิจกรรมในทางไม่เหมาะสมก็จะเป็นภัยอย่างใหญ่หลวงต่อคนอื่น และสังคม แต่ถ้าเป็นกิจกรรมในทางบวก ก็จะช่วยสร้างสรรค์และพัฒนาความเจริญให้แก่มนุษยชาติ ได้อย่างใหญ่หลวงเช่นเดียวกัน

ในเวลาต่อมาผู้คนเริ่มเกิดความสงสัยว่า บุคคลที่เก่งคิด คือมีความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญาสูง หรือเรียกว่า ผู้มี IQ สูง จะประสบความสำเร็จในการทำงานเสมอไปหรือไม่ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ตัวอย่างเช่น กรณีของ นายวิลเลียม ชอกลีย์ (William Shockley) นักฟิสิกส์รางวัลโนเบล ประจำปี พ.ศ.2499 ของสหรัฐอเมริกา จากการประดิษฐ์ทรานซิสเตอร์ ซึ่งเป็นชิ้นส่วนอิเลคทรอนิกส์ที่สำคัญได้เป็นคนแรกของโลก ชอกลีย์ได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งทรานซิสเตอร์” แต่เมื่อเขามาเปิดโรงงานผลิตทรานซิสเตอร์ ณ ซิลิคอน แวลลีย์ แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ก็ไม่ประสบความสำเร็จในเชิงการบริหาร และไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน

เมื่อไม่นานมานี้ เราเริ่มได้ยินคำว่า “EQ” และพูดถึงกันมากในปัจจุบัน ผู้นำเสนอเรื่องนี้เป็นคนแรก คือแดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman, 1998) ตามประวัติแล้ว โกลแมนได้เคยศึกษาพุทธศาสนาในอินเดียประมาณ 2 ปี ขณะที่เขายังเป็นนักศึกษาปริญญาเอกทางจิตวิทยา ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงไม่น่าแปลกใจมากนักที่หลายส่วนของ EQ ในทัศนะของโกลแมนจะมีส่วนคล้ายคลึงกับปรัชญาตะวันออก โดยเฉพาะหลักคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า

ในหลักธรรมที่ชื่อว่า “สังคหะวัตถุ 4” ซึ่งแปลว่า ทางสงเคราะห์แก่กัน 4 ประการคือ ทาน(การให้ปันแก่กัน) ปิยวาจา(พูดกันด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ) อุตถจริยา(ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน) และสมานัตตตา (วางตัวให้เหมาะสมกับที่ตัวเป็น)

คำว่า “EQ” เป็นชื่อย่อของ Emotion Quotient หรือ เซาว์อารมณ์ (Emotional Intelligence) โกลแมนได้อธิบายความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในตนเอง บริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ได้ในการใช้ชีวิตหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้าบุคคลใดมี EQ สูง ก็จะเป็นที่รักใคร่ชอบพอกจากคนอื่น มีความอดทนอดกลั้น และสามารถที่จะแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ ซึ่งคนทั่วไปสามารถสังเกตได้จากภายนอก เพราะในปัจจุบันยังไม่มีแบบวัดใดที่เป็นมาตรฐานสำหรับการวัดระดับ EQ ถึงแม้จะมีผู้พยายามสร้างหรือพัฒนาอยู่บ้าง แต่ก็เชื่อว่าคงจะวัดได้ในระดับหนึ่งหรือในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพราะอารมณ์ถือว่าเป็นระดับของจิตที่อยู่ภายนอกสุด จึงมีความอ่อนไหวและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสิ่งเร้าที่สัมผัส

จากภาวะสังคมปัจจุบัน บุคคลในสังคมเริ่มเกิดความสับสนว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ติงาม ความเป็นคนดีใช้อะไรเป็นเกณฑ์บ่งชี้ ทั้งๆ ที่ทุกคนมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคอยกระตุ้นเตือนให้กระทำแต่ความดี แต่ก็มีบางคนประกาศตนว่ายึดมั่นในหลักศาสนาอย่างเคร่งครัด แท้จริงแล้วเป็นการสร้างภาพเพื่อกลบเกลื่อนความบกพร่องของตนหรืออาศัยศาสนาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง และจากผลการศึกษาของโรเบิร์ต โคลส์ตาม ที่กล่าวไว้ข้างต้น ทำให้เกิดการตั้งข้อสังเกตว่า บุคคลที่มี IQ และ EQ สูงนั้นเป็นบุคคลดี เป็นที่พึงปรารถนา

ของสังคมอย่างแท้จริงหรือไม่ ดังนั้นจึงเริ่มให้ความสนใจในเรื่องของ MQ (Moral Quotient) หรือ เซาว์ทางศีลธรรม (Moral Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะระมัดระวังไม่ให้กระทำในสิ่งผิดสามารถรับรู้และแยกแยะออกได้ว่าอะไรคือสิ่งที่พึงกระทำและไม่พึงกระทำอะไรคือคุณความดีและอะไรเป็นสิ่งที่ชั่วร้าย เป็นอันตรายต่อสังคมจริงๆ แล้ว MQ จะมียุอยู่ในหลักคำสอนของทุกศาสนา จึงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ด้วยความสับสนและอิทธิพลของวัตถุครอบงำมากเกินไป จึงทำให้มองข้ามความดีงามทางจิตใจ และหลงใหลไปตามเปลือกนอกที่ฉาบไว้ ซึ่งนับวันสังคมจะสับสนวุ่นวายมากขึ้น บางรายรุนแรงถึงขั้นลงมือฆ่า หรือทำร้ายบิดามารดาบังเกิดเกล้าของตนเอง และทุกวันนี้พระอยู่ในวัด ซึ่งก็ปรากฏเป็นข่าวอยู่บ่อยๆ ว่าถูกฆาตกรรมเพื่อชิงทรัพย์ สำหรับผู้บริหารบางคนที่ขาดหรือหย่อนยานด้าน MQ สังคมในองค์กรจะสับสนวุ่นวายสับสนและส่งผลกระทบในเรื่องการทำงานอย่างแยกไม่ออกซึ่งปัจจุบันยังไม่มีแบบวัดใดๆ ที่จะประเมินค่า MQ ของบุคคลได้ ยังต้องอาศัยให้สังคมเป็นผู้ตัดสิน

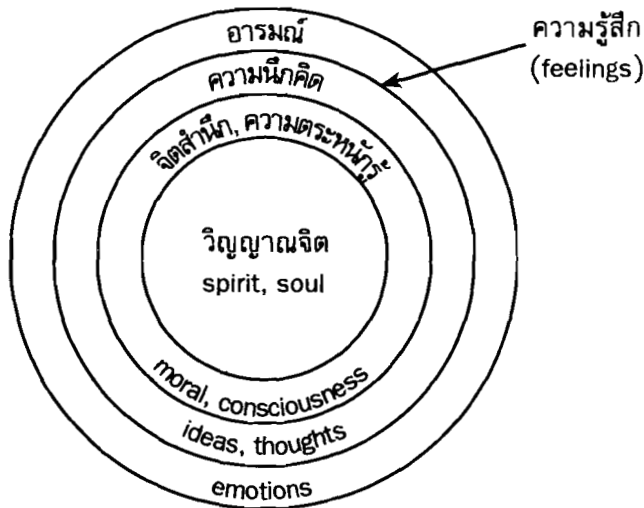


## ความสัมพันธ์ของ IQ, EQ และ MQ

นันทา สุริรักษา (2543) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ของ IQ, EQ และ MQ ไว้ดังนี้ คือ ถ้าหากปัญหาที่ต้องใช้สติปัญญาแก้ไขระดับของ IQ จะเป็นตัวแปรสำคัญในการหาเหตุ เพื่อดับปัญหาด้วยปัญญา เมื่อสิ้นปัญหาความสุขก็จักเกิดขึ้น บุคคลที่มี IQ สูงจะมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าหากปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาระหว่างบุคคลต่อบุคคลระดับของ EQ จะเป็นปัจจัยสำคัญในเหตุให้เกิดสุข บุคคลที่มี EQ สูง จะมีความสามารถในการหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอมและควบคุมไม่ให้ความขัดแย้งรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ถ้าเป็นเรื่องระดับสังคม MQ จะเป็นกุญแจสำคัญในการทำความเข้าใจเหตุแห่งความสุข บุคคลที่มี MQ สูง จะมีความสามารถในการกระทำตนที่จะไม่ให้คนอื่น

หรือสังคมเดือดร้อน จะพยายามสร้างความสงบให้เกิดขึ้นแก่สังคมให้คนอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยอาศัยกลไกของจริยธรรม

ถ้าพิจารณาความสัมพันธ์ ในด้านองค์ประกอบ ของจิต EQ จะเป็นส่วนของจิตที่อยู่ภายนอกสุด โดยมีความรู้สึก (Feeling) เป็นรอยเชื่อมต่อกับความคิด (Thoughts) ที่อยู่ลึกลงไป ซึ่งก็คือ IQ และลึกถัดลงไปอีกจะถึงส่วนของความตระหนักรู้ (Conscious) ถือว่าเป็นระดับของ MQ ซึ่งมีความสลับซับซ้อน จึงทำให้ถูกมองว่าเป็นการยากที่จะหยั่งรู้ได้ว่าใครมี MQ มากน้อยเพียงใด เพราะการแสดงออกจะผ่านการกลั่นกรองจากความคิดและอาจถูกปกปิดด้วยอารมณ์ ดังนั้นจึงมีคำกล่าวที่ว่า “เมื่อพบคนอย่าเพิ่งด่วนสรุปว่าเขาเป็นคนดีหรือร้าย ให้ใช้เวลาเป็นเครื่องพิสูจน์และตัดสินความดีงามของบุคคล”



รูปที่ 1 แสดงองค์ประกอบและลำดับชั้นของจิต

## การพัฒนา IQ, EQ และ MQ ในภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญสุดต่อระดับ IQ ของมนุษย์ คือพันธุกรรม (Heredity) ประมาณ 80% ที่เหลือ 20% เป็นอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม (Environment) แต่ปัจจุบันทฤษฎีของนักจิตวิทยาสมัยใหม่มีความเชื่อว่า ถ้าจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นการทำงานและการเจริญเติบโตของสมอง ก็จะมีส่วนช่วยพัฒนา IQ ได้ระดับหนึ่ง รวมทั้งการฝึกฝน ฝึกหัดทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ ตามความเชื่อนี้ ภาวะผู้นำด้าน IQ จึงสามารถพัฒนาได้ในคนที่ IQ ระดับปกติหรือปานกลาง (Average) ขึ้นไป ด้วยการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและสถานการณ์จำลอง โดยผ่านประสบการณ์ตรง กล่าวโดยสรุปคือ กระตุ้นให้เซลล์สมองทำงานอยู่ตลอดเวลา และใช้เวลาพักผ่อน โดยการนอนหลับสนิทให้เพียงพอ ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในที่อากาศบริสุทธิ์ หากิจกรรมที่ช่วยผ่อนคลายความคิด เช่น ปลูกต้นไม้ เลี้ยงสัตว์ อ่านหนังสือธรรมะ เข้าสมาคมบ้างเป็นครั้งคราว เป็นต้น รับประทานอาหารที่มีคุณค่าต่อร่างกายและสมอง งดเว้นอาหารและเครื่องดื่มที่มีสารพิษและแอลกอฮอล์ และหลีกเลี่ยงสิ่งเสพติดทั้งปวง

สิ่งเหล่านี้ นอกจากจะช่วยพัฒนา IQ แล้ว ยังมีผลต่อร่างกาย ช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางโรคได้เป็นอย่างดี

สำหรับ EQ ของมนุษย์ได้รับอิทธิพลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นเดียวกัน โดยเริ่มมีการพัฒนาตั้งแต่แรกเกิดถึง 6 ขวบ ในช่วงนี้จะเก็บภาวะทางอารมณ์ตั้งแต่ได้เห็นภายในครอบครัว เด็กจะซึมซับจากผู้ใกล้ชิดโดยเฉพาะแม่ พ่อ หรือผู้เลี้ยงดูที่ใกล้ชิด ถ้าเด็กได้สัมผัสรอยยิ้ม จะช่วยเสริมสร้าง

พัฒนาการทางบวก ส่วนเด็กที่ไม่มีคนใส่ใจดูแล จะมีพัฒนาการทางลบทันที โดยเฉพาะในช่วง 2-3 ขวบ เด็กจะเริ่มเรียนรู้ทางด้านอารมณ์มากขึ้น คือได้รู้ว่าอารมณ์ที่เคยเก็บบันทึกเอาไว้ อย่างนี้เรียกว่า ยิ้มดีใจ หน้าบึ้ง เรียกว่า โกรธ หรือ อย่างนี้เรียกว่า ร้องไห้เสียใจ จะเริ่มจับคู่รับรู้ทางด้านอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองว่าเป็นอย่างไร และแสดงอารมณ์นั้นออกมา และจัดการอารมณ์แบบง่ายๆ ในช่วงวัยอนุบาล เริ่มทบทวนอะไรได้บ้าง และรู้จักการให้แบ่งปันกับคนอื่น เรียนรู้อารมณ์ของเพื่อน ซึ่งเป็นการเริ่มสัมพันธ์ทางอารมณ์ของวัยรุ่น เพราะฉะนั้น เมื่อเด็กเข้าสู่โรงเรียน กิจกรรมหลายอย่างที่ครูสามารถปลูกฝังให้แก่เด็กได้มีพัฒนาการทางอารมณ์ทางบวก เช่น กิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี การเล่นเกมสกีฟาร่วมกับเด็กคนอื่นๆ การฝึกสมาธิ เป็นต้น บางคนจึงมีภาวะผู้นำด้าน EQ มาแต่วัยเด็ก เมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ก็ยังสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ แต่ต้องใช้ความพยายามสูงจนเกิดความเคยชินเป็นนิสัย เช่น การเรียนจากสิ่งแวดล้อม การฝึกความอดทนอดกลั้นที่จะรอคอย การควบคุมอารมณ์ รู้จักหักห้ามใจตนเอง การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และการปฏิบัติตามหลักสังคหะวัตรธรรม 4 ได้แก่

1. ทานหรือจาคะ ซึ่งหมายถึงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล แบ่งปันกัน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน นอกจากความสุขของคนที่ได้รับความช่วยเหลือและความยินดีอิมเมจของผู้ให้ พระเยซูคริสต์สอนให้คนเราเห็นว่า “การให้ย่อมเป็นสุขยิ่งกว่าการรับ” พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า “จงถามตัวเองให้หน่อยลงว่าอยากจะได้อะไรจากใครบ้าง แต่จงถามตัวเองให้มากขึ้นว่าจะให้อะไรกับใครได้บ้าง”

การให้ไม่ได้หมายความว่าความเฉพาะสิ่งของเงินทอง แต่อาจเป็นการช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ความปลอดภัย ความสบายใจ และรวมทั้งการให้ความรู้ คำแนะนำที่ดีแก่ศิษย์ บุคคลทั่วไป และผู้ได้บังคับบัญชา การให้จึงเป็นการขจัดกิเลส คือความโลภ จึงเป็นสิ่งที่ควรปลูกฝังแก่เด็ก เยาวชนและผู้ใหญ่ โดยเฉพาะผู้นำที่ดีควรยึดมั่นปฏิบัติในธรรมข้อนี้อย่างเคร่งครัด

2. ปิยวาจา อันหมายถึงการใช้คำพูดที่สุภาพไพเราะ เป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้ยินได้ฟัง เพราะคนเราต้องอาศัยคำพูดเป็นการสื่อความหมายที่สำคัญที่สุด ย่อมอยากได้ยินได้ฟังด้วยคำสำนวนที่ไพเราะนุ่มนวล ฟังแล้วเกิดความสบายใจ และยังเป็นการสะท้อนถึงสภาพทางอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของผู้พูด ถ้าจิตใจหยาบคายก็มักจะใช้ถ้อยคำสำเนียงที่หยาบกระด้าง แต่ถ้าจิตใจนั้นอ่อนโยน มีความเมตตา กรุณา ปราณี คำพูดและน้ำเสียงก็จะเป็นไปตามนั้น และที่สำคัญที่สุดทุกอย่างต้องแสดงออกมามีความจริงใจ ไม่เสแสร้ง คำพูดมักจะเป็นสิ่งแรกที่คนเราจะตัดสินว่าคนใดหรือผู้บริหารคนใดมีสภาพจิตใจเป็นอย่างไร และจะเกิดเจตคติเช่นนั้นทันที ผู้ได้บังคับบัญชาจะชื่นชอบหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด มักขึ้นอยู่กับสำเนียงพูดเป็นสำคัญ และถ้าคิดว่าสักวันหนึ่งเขาจะเข้าใจในเจตนาแห่งความปรารถนาดี ด้วยคำพูดที่รุนแรง แสดงอำนาจ ก็ขอให้คิดเช่นเดียวกันว่า ผู้ฟังก็จะมีอาการเคลือบแคลงใจในเจตนาดีนั้นไปตลอด เช่นเดียวกัน ดังที่สุนทรภู่จินตกวีเอกของไทยได้เปรียบเปรยคำของปากไว้ในนิราศภูเขาทองในบทที่ว่า

“ถึงบางพูด พูดดี เป็นศรีศักดิ์  
มีคนรักสรรถ้อยอร่อยจิต  
แม้พูดชั่ว ตัวตาย ทำลายมิตร  
จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา”

คำพูดนั้นถือว่าเป็นทักษะที่ประกอบด้วยศิลปะและพรสวรรค์ ดังนั้นนักปราชญ์ชาวกรีกชื่อ Demos Thenes ผู้ได้รับการยกย่องว่า เป็นนักพูดยิ่งใหญ่ที่สุดตามที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ จึงเชื่อว่าคำพูดเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ จึงได้ร่วมกับนักปรัชญาท่านอื่นๆ วางหลักเกณฑ์การพูดขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งเรียกว่าวิชา “วาทศาสตร์” เมื่อประมาณ 500 ปีก่อนคริสตกักราช

3. อัตตจริยา คือการสร้างสิ่งที่ดีมีประโยชน์ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่นและสังคม เลือกทำในสิ่งที่ดีมีคุณค่า ระวังยับยั้งการกระทำที่จะเป็นพิษภัย

อัตตจริยา จึงถือได้ว่า เป็นส่วนที่เกิดจากหลักธรรมข้อแรก คือทานหรือจาคะ กล่าวคือ เมื่อคนเรามีความเมตตา กรุณา แล้วก็แสดงออกด้วยการให้ และการให้นั้นเป็นโดยทางวาจา ก็คือ ปิยวาจา และถ้าเป็นโดยการกระทำ เช่น การช่วยเหลือในเรื่องการทำงานก็เป็นอัตตจริยา แต่มีเงื่อนไขว่าจะต้องเป็นสิ่งที่ดีงามแก่ตัวผู้รับและชุมชน สังคม ไม่ใช่เป็นการช่วยอย่างไม่มีการพิจารณาใคร่ครวญไตร่ตรองถึงผลดีผลเสียอย่างรอบคอบ การสงเคราะห์กันเป็นตัวอย่างของอัตตจริยา แต่จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ได้รับความช่วยเหลือพึงตัวเองได้ กล่าวคือ แทนที่จะนำปลาไปแจกจ่ายคนอื่น ก็ควรนำเบ็ดไปให้ เพื่อให้ผู้รับหาทางช่วยตัวเองต่อไป

ผู้นำสามารถแสดงอัตตจริยาออกมาอย่างง่ายๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือในเรื่องการทำงาน เรื่องการเรียน หรือเรื่องครอบครัว แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อเขามีปัญหาหรืออยู่ในภาวะลำบาก ย่อมเป็นการสร้างมิตรภาพได้อย่างดี และถึงแม้ว่าเขาจะยังไม่ดีด้วยในขณะนั้น ก็อย่าเพิ่งย่อท้อ จงถือเสียว่า เราทำในสิ่งที่ดีมีประโยชน์แก่เขา เราก็ได้ความดีเป็นผลตอบแทนแล้ว การทำดีโดยไม่หวัง



ผลตอบแทนจากผู้อื่นย่อมไม่ทำให้ตัวเราเองเกิดความผิดหวัง ความดีเช่นนี้ถือว่าเป็นความดีทางธรรม ซึ่งอยู่เหนือความดีทางโลกทั้งปวง

4. สมานัตตตา หรือความเสมอต้นเสมอปลาย สมกับอัตภาพ และเสมอหน้าเท่าเทียมกัน เป็นการวางตัวอย่างคงเส้นคงวา ปัจจุบันเป็นอย่างไร วันข้างหน้าก็เป็นอย่างนั้น แม้ว่าตำแหน่งหรือฐานะทางสังคมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม โดยเฉพาะเคยปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามอยู่แล้ว เช่น การให้ใช้ปิยาวาจาสูกาภาพอ่อนโยนทำในสิ่งที่ประโยชน์ต่อส่วนรวม การไม่ถือเนื้อถือตัว เป็นต้น และผู้บริหารที่เคยใช้หลักการหรือมาตรฐานใดที่มีคุณภาพตามปณิธานและวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ก็ปฏิบัติเช่นนั้นตามหลักการและนโยบายเดิมไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาโดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือผู้อื่น ผู้บริหารบางคนที่พ้นจากตำแหน่งพฤติกรรมทางสังคมจะเปลี่ยนไปเหมือนคนละคนกับเมื่ออยู่ในตำแหน่ง แสดงว่าขาดสังคหะวัตถุประสงค์สมานัตตตาอย่างสิ้นเชิง



อีกแห่งหนึ่ง สมานัตตตา หมายถึง การวางตนให้สัมพันธ์กับอัตภาพของบุคคล เช่น เราเป็นผู้หนึ่งน้อยกว่า ก็ควรวางตัวให้เหมาะสมตามสถานภาพ เมื่อจะต้องติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ใหญ่ก็ควรจะปฏิบัติตัวตามธรรมเนียมนิยมของสังคม คือ แสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติแก่ผู้อาวุโสทั้งกาย วาจา และใจ ถ้าเราเป็นผู้ใหญ่กว่าหรือเป็นผู้บริหาร ก็ต้องวางตัวให้เหมาะสมกับสถานภาพของตน เช่น ให้ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ต่อผู้อ่อนวัยกว่า หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลตามกาลเทศะ โดยเฉพาะการให้อภัยด้วยความเข้าใจว่า พฤติกรรมทุกอย่างย่อมมีสาเหตุ (All Behavior is Caused) และการมองโลกในแง่ดีไว้ก่อน คนทุกคนเกิดมาใช้ชีวิตอยู่ในสังคมย่อมถูกกำหนดไว้ด้วยอัตภาพ (ลักษณะความเป็นตัวตน หรือบุคคล) และโดยสถานภาพ (ฐานะ, ตำแหน่งหรือเกียรติยศของบุคคลที่ปรากฏในสังคม) เช่น ความเป็นมนุษย์ ความเป็นลูกและลูกศิษย์ ความเป็นพ่อแม่ สามภรรยา ความเป็นครูอาจารย์ ความเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ความเป็นนักธุรกิจ นักการเมือง การเป็นฆราวาส ความเป็นสงฆ์ เป็นต้น ถ้าทุกคนวางตนให้เหมาะสมกับอัตภาพ และสถานภาพของตนแล้ว สังคมจะมีแต่ความสงบ ความสุข ความเจริญ

ส่วนความหมายอีกประการหนึ่งของสมานัตตตา คือ การวางตัวกับคนทุกระดับชั้นให้เสมอหน้ากัน ทัดเทียมกัน ไม่ถือว่าตัวเองอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า มีฐานะ หรืออยู่ในสถานภาพทางสังคมที่เหนือกว่า ให้เกียรติและยอมรับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เป็นลักษณะของคนที่มีจิตยั้งในชีวิต แบบผมเป็นคนใช้ได้-คุณก็เป็นคนใช้ได้ (I'm ok - You're ok) เป็นผู้ที่ม่เจตคติที่ดีต่อตัวเองและผู้อื่น ยอมรับตัวเองและยอมรับผู้อื่นถือว่าเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิต

ดี เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ไว้วางใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดี และมีความรับผิดชอบ ในทางตรงกันข้าม ถ้าแสดงออกในลักษณะอวดโอ้ ยกตนข่มท่าน คิดว่าตัวเองถูกต้องเสมอ มักกระแวงผู้อื่น มองผู้อื่นต่ำต้อยด้อยกว่าตนเอง (I'm ok -You're not ok) ถ้าเป็นผู้บริหาร มักชอบวางอำนาจและใช้อำนาจเป็นธรรม แทนที่การใช้ธรรมเป็นอำนาจ ในที่สุดก็จะไม่มีอำนาจให้ใช้อันจะเป็นการทำลายตัวเอง ทำลายขวัญและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น ทำลายสังคมเพราะสังคมจะอยู่ร่วมกันแบบระมัดระวังตัวเอง การเอาตัวรอดหวาดระแวง ขาดความจริงใจ และจะเกิดเป็นความสับสนวุ่นวายในที่สุด

ในการพัฒนา EQ นั้น ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดและวิธีการปฏิบัติของปรัชญาตะวันออกที่นำเสนอไว้นานนับพันปีแล้ว แต่อาจขาดการบัญญัติศัพท์ที่เป็นสากลจึงทำให้ไม่แพร่หลายเท่าที่ควรแม้ในสังคมไทยโบราณ ยังได้กล่าวถึงความเป็นคนที่บุคลิกภาพดีตามสถานภาพไว้ 3 ประการ หรือที่เรียกว่า “3 อ่อน” คือ

เป็นผู้ใหญ่ต้องอ่อนโยน

เป็นเด็กต้องอ่อนน้อม

เป็นผู้หญิงต้องอ่อนหวาน

สำหรับแนวคิดของชาวตะวันตกที่นำเสนอไว้อย่างน่าสนใจ โดยไว ซิงเกอร์ (Weisinger, 1998) กล่าวถึง EQ กับการทำงานไว้ว่า การทำงานเพื่อพัฒนาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น (interpersonal emotional intelligence) จะประกอบด้วยการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดี (ปิยวาจา) ความเก่งคน (อัตตจรรยา) และการช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยตัวเองได้ (ทานหรือจาคะ) นอกจากนี้ ไวซิงเกอร์ยังเชื่อว่า การใช้ EQ เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการทำงานได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ ดีความ และแสดงภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการใช้ภาวะอารมณ์นั้นๆ ต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน และมีการ

เรียนรู้ตลอดจนเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับ นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมอารมณ์และเอาชนะสร้างพฤติกรรมในทางบวกได้ (สมานัตตตา) ในวงเล็บข้างท้าย ผู้เขียนได้พิจารณาแล้วคิดว่า สามารถเทียบเคียงได้กับสังคหะวัตรธรรม 4

สำหรับการพัฒนาด้าน MQ ในภาวะผู้นำ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักจิตวิเคราะห์ กล่าวว่า การเสริมสร้างและพัฒนา Superego (คุณธรรมจริยธรรม) ควรปลูกฝังตั้งแต่วัยเด็กอายุประมาณ 12 ปี ถือว่าเป็นช่วงวัยที่เด็กสามารถเรียนรู้ในสิ่งที่ป็นนามธรรมได้ดี การเป็นผู้ใหญ่และผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน ควรยึดมั่นในพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่องค์สัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสอนว่า คนที่เป็นผู้ใหญ่จะต้องเปี่ยมล้นด้วยพรหมวิหาร 4 คือ

1. เมตตา คือความปรารถนาดีและช่วยให้ผู้อื่นที่ไม่มีความสุข ให้มีความสุข

2. กรุณา คือความรู้สึกสงสารและช่วยผู้ที่มิทุกข์ให้พ้นทุกข์ทั้งกายและใจ

3. มุทิตา คือความชื่นชมนินดีอย่างบริสุทธิ์ใจ ในความสุข ความสำเร็จของผู้อื่น

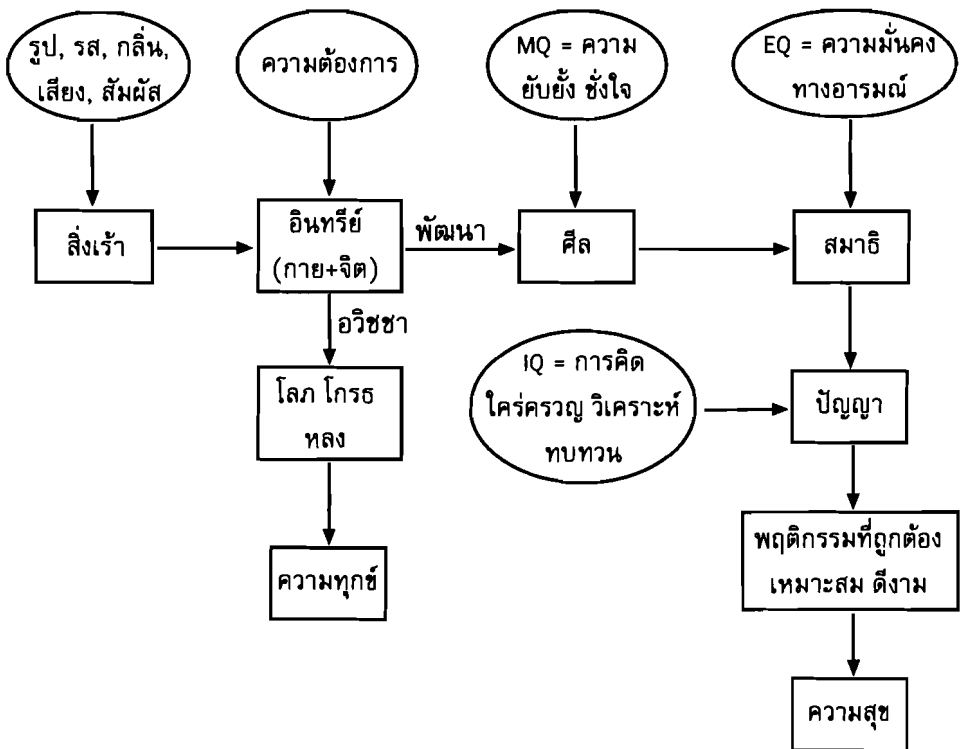
4. อุเบกขา คือความหนักแน่น มั่นคงในจิตใจ ให้อภัย วางตัววางใจให้เป็นกลาง ไม่หวั่นไหวในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะสุขหรือทุกข์

พรหมวิหาร 4 แปลว่า ที่พำนักของพระพรหม หรือพระเป็นเจ้าของ ธรรมะทั้ง 4 นี้จะก่อร่างขึ้นตามลำดับจากเมตตา ไปถึงกรุณา มุทิตา และสู่อุเบกขา โดยถือว่าธรรมะขั้นสูงสุดใน 4 ภาวะนั้นคือ อุเบกขา อุเบกขาจึงไม่ได้หมายความว่าความถึงการวางเฉยไม่รู้ไม่ชี้ ไม่อาลัยไยดี ไม่ยอมยุ่งเกี่ยวอะไรกับใครแบบธุระไม่ไซ่ ต่างคนต่างอยู่ ตามประสาของตน ทั้งนี้เพราะกว่าจะมาถึงอุเบกขาจะต้องผ่านธรรมะทั้ง 3 มาก่อน กล่าวคือ การมีอุเบกขานั้นจะต้องมีความรัก ความเมตตาเป็นพื้นฐานรองรับ

คนที่มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริงจะมีความเมตตา กรุณา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น และสิ่งมีชีวิตทั้งปวง มีความชื่นชมยินดีกับคนอื่นที่มีความสุข และความสำเร็จ มีความหนักแน่นมั่นคงไม่อ่อนไหวไปตามถ้อยคำสรรเสริญเยินยอ หรือคำตำหนิติติงวิพากษ์วิจารณ์ไปในทางลบ และวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียงไปยังคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้า

กล่าวโดยสรุป การพัฒนา IQ, EQ และ MQ ในภาวะผู้นำก็เพื่อมุ่งที่จะสร้างเสริมปัญญา หรือ

ภavana (IQ) เพื่อขจัดความรู้ผิดหรือหลงผิดที่เรียกว่า โมหะ การฝึกสมาธิ (EQ) เพื่อขจัดความโกรธคือ โทสะ และการรักษาศีล (MQ) เพื่อมุ่งขจัดความโลภหรือโลภะ ทั้ง 3 ประการนี้คือ ไตรสิกขา คือธรรมะหรือหลักการที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ขัดเกลาหรือชำระล้างจิตใจให้หมดสิ้นมลทินและความเศร้าหมอง อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ถูกต้อง ดีงาม เหมาะสม และจะก่อให้เกิดเป็นความสุขในภาวะผู้นำอย่างแท้จริง



รูปที่ 2 แสดงกระบวนการพฤติกรรมที่ได้รับการพัฒนา IQ, EQ และ MQ

## บทสรุป

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน และจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ (Potential) เป็นจริงขึ้นมา เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติ การที่จะทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ด้วยเหตุที่ว่าผู้นำย่อมทำให้เกิดผลผลิต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มพูนพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีขึ้น เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ โดยอาศัยคนหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีค่าสำคัญ 2 อย่าง คือ งาน และความสัมพันธ์กับบุคคล ในด้านของงานผู้นำ มีความจำเป็นต้องอาศัยความสามารถด้านเชาว์ปัญญา (IQ) เพื่อตัดสินใจ แก้ไขปัญหา วางแผนและพัฒนางานเพื่อความสำเร็จตามมาตรฐานและคุณภาพของงาน ส่วนความสัมพันธ์กับบุคคลและสังคม ภาวะผู้นำด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) และความยับยั้งชั่งใจ (MQ) บนพื้นฐานทางศีลธรรมที่ถูกต้องดีงาม ซึ่งผู้นำสามารถเสริมสร้างพัฒนาและยึดถือปฏิบัติจนเกิดเป็นลักษณะนิสัยของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

## บรรณานุกรม

- หันทา สุรักษา. "IQ, EQ, MQ ความสุขในชีวิตและวิถีชีวิตแบบไทย" วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. 1(2) : 38-42; 2543.
- Corl R. **The Moral Intelligence of Children.** London: Bloombury, 1997.
- Conbach, L. J. Snow, R.E. **Aptitude and Instructional Methods : A Hand-book for Research on Interaction.** New York : Invington Publishers, 1977.
- Goleman, D. **Working with emotional intelligence.** New york : Bantam Books, 1998.
- Keith Devis. **Human Relation at Work.** New york : McGraw-Hill, 1975.
- Weisinger, H. **Emotional Intelligence at work : the untapped edge for Success.** San Francisco : Jessey Bass, 1998.
- Wechsler, D. **The measurement of adult intelligence.** Baltimore : Williams and Wilkins, 1958.