

## บทที่ ๒

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของท่านพุทธทาสภิกขุ (พระธรรมโกศาจารย์) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อประกอบและเป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

#### ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไป

- ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ (Leader)
- ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)
- ๒.๑.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๑.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### ๒.๒ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

- ๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำในพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๒ ความสำคัญของผู้นำในพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๓ กำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๔ ลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๕ คุณสมบัติของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๖ หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๗ หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในที่นี้ พึงทราบความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำว่ามีความเหมือนและความต่างกันอย่างใด

##### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ (Leader)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)<sup>๑</sup> ได้กล่าวถึงผู้นำว่าผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่าพระ

<sup>๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

ศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้ามคือข้ามขึ้น ข้ามออกข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะโจรที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้าย ที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉันทิ พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณา ให้ฟังประโยชน์ ทรงให้เสื่อมใสได้ เพราะเหตุที่พระผู้มีพระภาคเจ้าจึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคนั้นทรงมีพระนามว่า “นายโก” และ “วินายโก” ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า ผู้นำ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>๒</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มคน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

ลีปนันท เกตุทัต<sup>๓</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากันกระจายและมอบให้เป็นตลอดจนการควบคุมนโยบายต่างๆ หรือแผนงาน ขององค์กรให้สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

เสนาะ ดิยาว<sup>๔</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเอง ที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือการใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทัศนคติต่อองค์กร การทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการวางตัวที่เหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์<sup>๕</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มคนสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ

<sup>๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๓</sup> ลีปนันท เกตุทัต, **“วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง,”** ในผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑) : ๓๒.

<sup>๔</sup> เสนาะ ดิยาว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

<sup>๕</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

อาชวัน วายวานนท์<sup>๖</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้มีชื่อเสียง มีความสามารถในการนำผู้อื่น และมักจะหมายถึงผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญในทางบริหาร เป็นผู้ที่กลุ่มถือว่ามีอำนาจต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตนร่วมกิจกรรมอยู่

อรนุช โชพิมพ์<sup>๗</sup> กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีกลยุทธ์ มีศิลปะ มีอิทธิพลสามารถชักนำผู้อื่นได้ให้เขาเกิดความวางใจ เชื่อใจ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือทุกด้าน และให้เขาเกิดความมั่นใจในความสามารถในการเป็นผู้นำของตน ซึ่งสามารถสร้างความสำเร็จแก่ตนและผู้นับถือตามนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านข้างต้นดังที่ได้กล่าวมานั้นสามารถสรุปใจความได้ว่า ผู้นำ ต้องคุณสมบัติ ๒ ประการ คือ ๑. ภายในต้องมีภาวะทางด้านจิตใจที่ดี สูงและต่างจากบุคคลธรรมดา ๒. ภายนอกต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ มีบทบาททั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กร ที่มีความสามารถที่จะจูงใจ หรือนำพาให้ผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติตามภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรได้ตั้งไว้

### ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ความหมายของภาวะผู้นำ ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎีด้วยกันที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศเพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)<sup>๘</sup> ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่นสติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

<sup>๖</sup> อาชวัน วายวานนท์, ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๐), หน้า ๒๕.

<sup>๗</sup> อรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑.

<sup>๘</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

สมพงษ์ สิมะพล<sup>๙</sup> ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี<sup>๑๐</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กิติ ตยัคคานนท์<sup>๑๑</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยการใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

กวี วงศ์พุ่ม<sup>๑๒</sup> ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

Chester I Bernard<sup>๑๓</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชักนำบุคคลอื่น หรือชักนำกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์การ

เลนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert)<sup>๑๔</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของ

<sup>๙</sup> สมพงษ์ สิมะพล, **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

<sup>๑๐</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

<sup>๑๑</sup> กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

<sup>๑๒</sup> กวี วงศ์พุ่ม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๓.

<sup>๑๓</sup> Chester I Bernard, **Organization and Management**, (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962), p. 83.

<sup>๑๔</sup> Rensis Likert, **The human Organization**, (New York : Mc Graw Hill, 1967), p. 172.

บุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา

สตอกดิลล์ (Stogdill)<sup>๑๕</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

อรนุช โชพิมพ์<sup>๑๖</sup> ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ศักยภาพทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ของตนนั้น นำพา และจูงใจผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรได้ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศักยภาพและความสามารถที่มีแฝงไว้อยู่ภายใน แล้วมีอิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

### ๒.๑.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นต้นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาที่สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติมหาชนติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทักษะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

กวี วงศ์พุ่ม<sup>๑๗</sup> ได้จำแนกผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน ได้แก่

ก. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ซึ่งแยก ได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจอันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครองอำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามนายราชการต่างๆ

๒. ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคนผู้นำประเภทนี้ไม่

<sup>๑๕</sup> Ralph Stogdill, **Leadership Membership and Organization**, (Psychological bulletin, 1950), p. 4.

<sup>๑๖</sup> ออรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔.

<sup>๑๗</sup> กวี วงศ์พุ่ม, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๔.

จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบ พ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบอัตนิยม หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่นข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์ กลางของกลุ่ม ความกล้าบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและขอบสัณฐานลักษณะภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒. ผู้นำแบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีกระตุ้นหรือทำให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้นำหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้ง อาจจำเป็นต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วๆ ไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงจำแนกได้ ดังนี้

๑. ผู้นำ แบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒. ผู้นำแบบใช้กลยุทธ์กุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรอบรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์พยายามเชิด

บุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาท เพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓. ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>๑๘</sup> กล่าวถึง ประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภท คือ

ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่

๑. ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่มดังนั้นตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

๒. ผู้นำเป็นทางการคือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีดังต่อไปนี้

- ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้ดังนี้

- ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่นมีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดีเฉลียวฉลาดทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓. ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่นยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ

- ผู้นำแบบใช้พระเดช คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

- ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

- ผู้นำแบบพ่อพระคือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่ พระองค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

<sup>๑๘</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลาเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมเพื่อแสดงว่า มีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ ในกลุ่มมีหน้าเพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

๓. ผู้นำแบบตามสบาย คือผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุมน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการในภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบเป้าหมายของงานไม่แน่นอนไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบคือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้องผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อ สื่อสารเป็นรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒. ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ รู้วิธีสั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษย สัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการไม่มีความเป็นกันเองห่างเหิน

๓. ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลัดดันให้รับตำแหน่งของผู้นำโดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔. ผู้นำแบบจูงใจ คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสัมพันธภาพดี ธรรมสูงผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕. ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน แตกต่างจากผู้นำแบบจงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจูงใจ

๖. ผู้นำแบบบิดามารดา คือผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา

อรนุช โชพิมพ์<sup>๑๙</sup> จึงสรุปว่า ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้มีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

#### ๒.๑.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่างๆ ของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์<sup>๒๐</sup> กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มีมากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

<sup>๑๙</sup> ออรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘.

<sup>๒๐</sup> ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, *พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

กวี วงศ์พุ่ม<sup>๒๑</sup> สรุปลักษณะที่ดีของผู้นำดังต่อไปนี้คือ มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ ผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ

ยงยุทธ เกษสาคร<sup>๒๒</sup> ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้

กิติ ตยัคคานนท์<sup>๒๓</sup> ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ คือมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงดี ความรู้ดีผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปทำทางและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดียกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

บาร์นาร์ด (Barnard)<sup>๒๔</sup> กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันที่ทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

<sup>๒๑</sup> กวี วงศ์พุ่ม, *ภาวะผู้นำ*, หน้า ๑๐๖ - ๑๑๐.

<sup>๒๒</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

<sup>๒๓</sup> กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เชษฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘ - ๒๔.

<sup>๒๔</sup> Barnard, C.J., *Education for Executive in Reading in Human Relations*, (Edited by DobinRobert, New Jercey : Prentice-Hall., 1961), p. 45.

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

๑. คุณลักษณะ ทางร่างกาย เช่น หน้าตาดี ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากสุขภาพดี และสมบูรณ์
๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนมีความพยายาม
๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว เช่น มีความฉลาด มีการตัดสินใจแม่นยำมีความรักงานมีความรับผิดชอบ
๔. คุณลักษณะทางสังคม เช่น มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมรับฟังความคิดเห็น มีความซื่อสัตย์สุจริตผู้นำและภาวะผู้นำนั้น มีความจำเป็น และมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์การมีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองคอยชักจูงให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำนำพาองค์ การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอีกซึ่งประกอบด้วยลักษณะภายนอกได้แก่ บุคลิกลักษณะทางร่างกาย และอุปนิสัยส่วนตัวที่เหมาะสมบุคลิกภายใน ได้แก่ คุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้คือ ทศน์ที่กว้างไกล<sup>๒๕</sup>

### ๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์<sup>๒๖</sup> ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าการที่ผู้นำนำอย่างไรนั้นเป็นผลก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำที่พบบ่อยๆ ในการวิจัยและแนวปฏิบัติมีดังนี้

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Auto-cratic styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความกลัว ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบนี้คือ การใช้อำนาจ การรวบอำนาจและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ

<sup>๒๕</sup> อรุณ ไขพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘.

<sup>๒๖</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษาหน่วยที่ ๑-๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๗๙-๘๐.

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (Democratic or Participative style) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในกิจกรรม ของกลุ่มและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ (Production-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๔. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นความพอใจของลูกน้องเป็นประการสำคัญ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วให้เสรีภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๕. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive style) ผู้นำแบบนี้แสวงหาการสนับสนุนทางจิตวิทยาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตามตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๖. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่ (Functional or instrumental style) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ หน้าที่เหล่านี้ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น บุคคลจะเป็นผู้นำก็ต่อเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นอย่างดี

๗. ภาวะผู้นำที่ยึดความเป็นจริง (Reality-centered leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงของสถานการณ์ ดังนั้นแบบของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำจะปรับแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์<sup>๒๗</sup>

นอกจากนี้แล้ว เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ยังได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้ว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบ ที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ เช่น

๑. การยอมรับ (Acceptance) ผู้นำที่ดีนั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำและการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับยอมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงานการที่

<sup>๒๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗-๗๘.

บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

๓. ขวัญ (Morale) ภายใต้การนำของผู้หน้าที่ดี สมาชิกในองค์การย่อมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีขวัญดียอมใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) มากกว่าเดิมในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น

๔. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของการทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ การที่สมาชิกขององค์การมีแรงจูงใจมากขึ้นและมีระดับ ของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

๕. การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหา และอุปสรรคระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่งวิทยาการได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการทำงานที่ปราศจากปัญหาและอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของงานดังกล่าวมาแล้ว

สตีลย กองคา<sup>๒๘</sup> ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership) ไว้ว่า Likert ศึกษาวิจัยแบบของความเป็นผู้นำ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Exploitive authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและเขาสนใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ

๒. ผู้นำเผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีวิธีการปลุกฝังทางจิตใจ คล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบและธรรมเนียม ประเพณีบางครั้งเขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่และการให้รางวัลในการจูงใจ

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ

<sup>๒๘</sup> สตีลย กองคา, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐-๑๗๔.

๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative group) ผู้นำประเภทนี้จะขอให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระและใช้การให้รางวัลไม่ใช้การลงโทษในการจูงใจ

ผลการศึกษาวิจัยของ Likert พบว่าผู้นำแบบให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะช่วยให้งานของผู้บริหารบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากกว่าความเป็นผู้นำเผด็จการแบบเมตตากรรณา และแบบปรึกษาหารือ ส่วนความเป็นผู้นำเผด็จการแบบหาผลประโยชน์จะให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และจากการวิเคราะห์ผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นแบบเผด็จการคือ อยู่กึ่งกลางระหว่างเผด็จการแบบหาผลประโยชน์กับเผด็จการแบบเมตตากรรณาและแบบให้มีส่วนร่วมการบริหาร ที่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ออกคำสั่งที่เขาคาดหวังว่าจะต้องได้รับการเชื่อฟังตามที่ออกคำสั่งไป และกำหนดนโยบายทุกเรื่องระบุวิธีการปฏิบัติที่เขาต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตาม ผู้นำแบบเผด็จการจะครอบงำไม่ผ่อนปรนไม่สนใจว่ากลุ่มจะชอบหรือไม่ แผนงานในกระบวนการดำเนินงานจะยึดถือตนเองเป็นหลัก Napoleon คือตัวอย่างหนึ่งของผู้นำแบบเผด็จการในสมัยเดิมเขาเรียกร้องความพอใจของเขาจากผู้ปฏิบัติงาน ดุด่านายพล พยายามตัดสินใจเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องด้วยตนเองเรียกร้องการเชื่อฟังที่สมบูรณ์แบบ หมิ่นประมาทและมักจะทำตัวห่างเหินจากผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้นำแบบเผด็จการปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก ดังนั้นเขาอาจจะพลาดข้อมูลที่ดีเป็นจำนวนมากที่จะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำแบบเผด็จการมีผลทำให้ตัดสินใจรวดเร็วขึ้นและไม่ต้องสงสัยว่าใครคือผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ ข้อดีตรงนี้จึงทำให้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการเป็นสิ่งจำเป็นในบางสถานการณ์การดำเนินงานที่มีลักษณะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตยจะเชิญชวนผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มให้คำแนะนำว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไรและเมื่อใด บทบาทของผู้นำแบบนี้ จะเป็นผู้นำหรือชี้แนะมากกว่าเป็นผู้สั่งการและพยายามให้กลุ่มเห็นพร้อมต้องกันก่อนที่จะดำเนินงาน

สรุป ได้ว่าผู้นำที่มีลักษณะแบบปรึกษาหารือและแบบให้มีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพราะบทบาทของผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นพูดคุยกับผู้นำ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน แนวทางนี้อาจจะมีปัญหาอยู่บ้างในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถพื้นฐานและประสบการณ์ต่ำ จะทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกเพราะการมองการณ์ไกล

(Vision) มีน้อย ดังนั้นผู้นำจะยึดแบบผู้นำประเภทใดไปใช้ จึงต้องมองผู้ปฏิบัติงานด้วยว่าเขาเป็นบุคคลเช่นใด<sup>๒๙</sup>

### ๒.๑.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้อธิบายไว้และคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

เศวณิต เศณานนท์<sup>๓๐</sup> ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ของ Conger และ Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic leadership theory) ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำมีความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษเขาได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ๗ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่างให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้นการมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วยผู้นำที่ขาดความสามารถพิเศษ โดยทั่วไปมักจะทำได้เพียงให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้นจะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไปหรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

๒. กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อในใจลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมรับที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

<sup>๒๙</sup> อรุณ ไขพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๐.

<sup>๓๐</sup> เศวณิต เศณานนท์, ภาวะผู้นำ, (นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๐-๑๑๒.

๓. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันการ และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

๔. ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เเท่ๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้กล้าเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย ตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคน คิดว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤติ เราจะพบว่าเหตุการณ์วิกฤติไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจดูจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยความโชคดียของผู้นำทุกครั้งไป หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่นความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นคือเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power โดยทั่วไปพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่าจะงานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากกลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงานแม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตาม

Gibson, Ivancevich และ Donnelly มองภาวะผู้นำ<sup>๓๑</sup> (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

บุญทัน ดอกไธสง ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader)<sup>๓๒</sup> หมายถึง

๑. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

๒. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

๓. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ผู้นำแบบสัมพันธ์ ผู้นำจึงจะทำงานกับผู้ปฏิบัติงานได้ดี แต่ผู้นำแบบนี้จะมีข้อเสียอยู่ตรงที่ว่าผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผลงานแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำแบบประสาน คือมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มองอนาคตมากกว่าปัจจุบัน นำข้อบกพร่องจากอดีตมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงรู้จักนำเทคนิคการจูงใจในการทำงานมาใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อย

<sup>๓๑</sup> Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997), **Organizations : behavior structure and Process**, (Texas : Business, 1997), p. 272.

<sup>๓๒</sup> บุญทัน ดอกไธสง, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๒๖๖.

เพียงใด มีประสิทธิภาพสูงต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง<sup>๓๓</sup>

เมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถหรือศักยภาพที่แฝงอยู่ภายในของบุคคลทำให้มีอิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบางครั้งผู้นำต้องกล้าที่จะต้องเผชิญกับความรุนแรง

## ๒.๒ แนวคิดภาวะผู้นำในพระศาสนา

งานวิจัยนี้จะนำเสนอความหมายของผู้นำ และความสำคัญของผู้นำ ในส่วนของความหมายของผู้นำนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอความหมาย ทั้งตามรูปศัพท์และความหมายตามอรรถะดังต่อไปนี้

### ๒.๒.๑. ความหมายของผู้นำในพระศาสนา

#### ๑) ความหมายตามรูปศัพท์

คำว่าผู้นำตามศัพท์ในคัมภีร์พระศาสนาได้แก่คำว่านายโก แปลว่าผู้นำ ประกอบด้วยรากศัพท์ และปัจจัยดังนี้

- นี ธาตุ แปลว่า นำไป แปลง (อาเทศ) อี ที่ นี เป็น เอ แล้วแปลง เอ เป็น อาย สำเร็จรูปเป็น นาย
- ณฺว ปัจจัย แปลง ณฺว เป็น ออก (บ่งบอกถึงคน/ผู้)
- สำเร็จเป็น นายโก (นายก) แปลว่า ผู้นำ<sup>๓๔</sup>

คำว่า “นายก” ตามความหมายพจนานุกรม แปลว่า ผู้นำ, ผู้เป็นหัวหน้า ผู้หญิงใช้เป็น นายิกา<sup>๓๕</sup>

<sup>๓๓</sup> อรุณ โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๓๔</sup> พระมหาโมคคัลลานเถระ, อภิธานวรรณนา, พระมหาสมปอง มุทิโต แปล อธิบาย, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

<sup>๓๕</sup> ราชบัณฑิต, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิต พ.ศ. ๒๕๒๕, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๘), หน้า ๔๓๙.

ในคัมภีร์อภิธานวรรณนา ให้ความหมายตามรูปศัพท์คำว่า ผู้นำว่า “นายก” ดังมีรูปวิเคราะห์ว่า “สตะ สสารวณฺณวโต นิพพานปาริ เนตติ นายโก” ๖ แปลว่า ผู้นำออกสัตว์ออกจากห้วงสมุทรคือสงสาร ไปสู่ฝั่งแห่งนิพพาน จึงพระนามว่า นายกะ<sup>๓๖</sup>

ตามนัยนี้ผู้นำในพระพุทธศาสนา หมายถึง ผู้สามารถที่จะช่วยให้คนไปถึงจุดหมายได้ เช่นการที่พระพุทธเจ้า ทรงนำหมู่สัตว์ไปสู่ความสำเร็จหรือจุดหมายปลายทางที่ทรงวางไว้หรือทรงตั้งปณิธานไว้ พระพุทธเจ้าเป็นผู้สามารถที่จะช่วยให้คนไปถึงจุดหมายได้ เพราะคนที่ต้องการไปถึงจุดหมายปลายทางในทางพระพุทธศาสนา คือการพ้นทุกข์ หรือการได้ประสบความสุขคือได้บรรลุมรรค ผล นิพพาน

ดังนั้น คำว่า นายกะ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาเถรวาทจึงหมายถึงพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ทรงเป็นผู้นำสรรพสัตว์ทั้งหลายออกจากวัฏฏสงสารในภพภูมิ ๓๑ ภูมิ ดังที่เท่ามหารพรมมากราบอาราธนานิมนต์พระพุทธองค์ผู้เป็นผู้นำสัตว์โลกว่า

ข้าแต่พระองค์ผู้มีพระปัญญาดี มีพระสมันตจักขุ บุรุษผู้ยืนบนยอดภูเขาศิลาล้วนพึงเห็นหมู่ชนได้โดยรอบ แม้ฉันใดพระองค์ผู้หมดความโศกแล้วโปรดเสด็จขึ้นสู่ปราสาทคือธรรม จักได้เห็นหมู่ชนผู้ตกอยู่ในความเศร้าโศกและถูกชาติชราครอบงำได้ชัดเจน ฉะนั้นข้าแต่พระองค์ผู้มีความเพียรผู้ชนะสงคราม

**ผู้นำหมู่<sup>๓๗</sup> (นายโก)** พระพุทธองค์ทรงนำผู้นำหมู่เวไนยสัตว์ข้ามทางกันดาร คือการเกิดในวัฏสงสารเสียได้<sup>๓๘</sup> แม้ในทางพระวินัย พระองค์ก็ทรงเป็นผู้นำด้านศีล ทรงอนุญาตให้ภิกษุมืออยู่ในเสนาสนะที่สงัด ดังปรากฏในพระวินัยปิฎกว่า พระผู้มีพระภาคผู้ทรงครอบงำสรรพธรรม ทรงรู้แจ้งโลก มีพระหทัยเกื้อกูล เป็นผู้นำ(นายก)ยอดเยี่ยม ทรงอนุญาตเสนาสนะไว้เพื่อหลีกเร้นอยู่ เพื่อความสุข เพื่อเพ่งพินิจ และเพื่อเห็นแจ้ง<sup>๓๙</sup> และทรงเป็นผู้นำในการประพาสสุจริต ดังปรากฏในมหาปุริสลักขณะว่า มหาบุรุษเป็นผู้นำในธรรมทั้งหลายที่เป็นสุจริต ทรงยินดีในธรรมจริยา เป็นผู้ที่คนหมู่มากดำเนินตาม เสวยผลบุญในสวรรค์ มหาบุรุษนั้น ครั้นเสวยผลแห่งสุจริต แล้วเสด็จมาในโลกนี้ ได้ความเป็นผู้มีพระเศียรดูจประดับด้วยกรอบพระพักตร์พวกที่ทรงความรู้ในเรื่องพญานาคราชและนิมิตทำนายว่า ‘พระกุมารนี้จักเป็นผู้นำของคนหมู่มากในหมู่มนุษย์ในโลกนี้ผู้ที่ช่วยเหลือพระองค์ในเบื้องต้น จะมีจำนวนมาก’<sup>๔๐</sup>

<sup>๓๖</sup> พระมหาโมคคัลลานเถระ, พระมหาสมปอง มุทีโต (แปล), อภิธานวรรณนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์ ปรินต์ติ้งจำกัด), หน้า ๘๓๓.

<sup>๓๗</sup> ที.มหา. (ไทย) ๑๐/๗๐/๔๐.

<sup>๓๘</sup> ที.ม.อ. (บาลี) ๗๐/๖๗.

<sup>๓๙</sup> วิ.จู. (ไทย) ๗/๓๒๘/๑๑๖.

<sup>๔๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๑๘๘.

แต่สำหรับผู้นำทางพระพุทธศาสนานั้น เน้นสันติวิธีและสันติภาพ ตามคัมภีร์  
พระไตรปิฎกบอกว่า อุกโกธ (ความไม่โกรธ) อวิหีส (ความไม่เบียดเบียน) ๙. ขนฺตี (ความอดทน)  
อวิโรธ<sup>๔๑</sup> (ความไม่ผิด/ความไม่ยี่น้าย)<sup>๔๒</sup> พระพุทธองค์จึงได้ตรัสในโอวาทปาฏิโมกข์ว่า

“อนุปวาโท อนุปฆาโต                      ปติโมกฺเข จ สฺวโร  
มตตณฺณตา จ ภตตสมฺมึ                      ปนตณฺจ สยาสนํ  
อธิจิตฺเต จ อาโยโค                      เอตํ พุทฺธานสาสนํ”<sup>๔๓</sup>

“การไม่กล่าวร้าย การไม่ทำร้าย (ผู้อื่น) ความสำรวม  
ในพระปาติโมกข์ (ศีล) ความเป็นผู้รู้ประมาณ (มีสติ) ในการกิน  
การนอนนิ่งที่อันสงัดและการประกอบความเพียรในจิต(ตลอดเวลา)  
ทั้งหมดนี้ เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทุกพระองค์”<sup>๔๔</sup>

พระพุทธองค์ นอกจากจะมีลักษณะผู้นำแล้วยังมีภาวะผู้นำทางการเผยแผ่พระธรรมคำ  
สอน ๔ ประการคือ ๑. ชี้แจงให้เห็นชัด ๒. ชวนให้อยากรับเอาไปปฏิบัติ ๓. ระวังให้อาจหาญแล้ว  
กล้า ๔. ปลอดภัยให้สดชื่นร่าเริงด้วยธรรมีกถา<sup>๔๕</sup> นอกจากพระพุทธองค์แล้ว มหาสาวกก็มีองค์  
แห่งผู้นำทั้ง ๔ ประการนี้ด้วย เช่น พระปิลินทวัจฉเถระ<sup>๔๖</sup> ท่านได้แสดงธรรมโปรดพระเจ้าพิมพิสาร  
ด้วยการเป็นผู้นำทางพระพุทธศาสนา พระพุทธศาสนานี้เน้นการนำพระธรรมคำสั่งสอนของ  
พระพุทธเจ้ามาเผยแผ่แก่เวเนยยสัตว์ทั้งหลาย เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ ทั้งพระ  
สัมมาสัมพุทธเจ้า และพระมหาสาวกล้วนมีภาวะผู้นำทางการเผยแผ่พระพุทธศาสนา องค์แห่ง  
ภาวะผู้นำในการแสดงธรรมเผยแผ่นั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ ๔ ประการดังกล่าวมาแล้ว

ทั้งหมดดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นภาวะ (นามธรรม) ผู้นำทางพระพุทธศาสนาตามที่ปรากฏใน  
คัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท

นอกจาก นายโก ศัพท์นี้แล้ว ในคัมภีร์อิทธิฐานวรรณนา ยังพบศัพท์ที่มีความหมายตามรูป  
ศัพท์ว่าผู้นำ คือคำว่า วินายโก ดังปรากฏในคัมภีร์นี้ว่า วินายก (วิ + นิ ปาปุณเณ + ญ) พระพุทธเจ้า  
, ผู้แนะนำ, ผู้นำสัตว์ไปสู่นิพพาน “พหุหิ วินยฺหฺนุปาเยหิ สุตเต วินติ ทเมตติ วินายโก ฯ พระพุทธเจ้า ผู้  
ทรงฝึกสัตว์ทั้งหลายด้วยอุบายเครื่องฝึกเป็นอันมาก จึงทรงพระนามว่า วินายกะ ดังวิเคราะห์ว่า

<sup>๔๑</sup> สิริมงคลอาจารย์เถโร, มงคลตถทีปนี (ปฐโม ภาค), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาภูมิบาล  
วิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๒๙๔.

<sup>๔๒</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๗๕/๑๑๒.

<sup>๔๓</sup> ที.ม. (บาลี) ๑๐/๙๐/๔๓.

<sup>๔๔</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๑.

<sup>๔๕</sup> วิ.ม. (ไทย) ๑/๒๓/๑๕.

<sup>๔๖</sup> วิ.ม. (ไทย) ๒/๖๑๘/๑๓๙.

“หิต วิณยติ อนุสาสตีติ วินายโก ฯ ผู้ทรงแนะนำประโยชน์เกื้อกูล พระนามว่า วินายกะ (แปลง ญุ เป็น อก, พุทธิ อี เป็น เอ, แปลง เอ เป็น อาย, ลบสระหน้า) ปิยทสสี วินายโก พระพุทธเจ้าพระนาม ว่า วิปัสสี<sup>๔๗</sup>

จากการให้ความหมายตามรูปศัพท์ในคัมภีร์อภิธานวรรณานี้ จะเห็นได้ว่า คำว่าผู้นำใน คัมภีร์นี้ มุ่งเน้นไปที่พระพุทธเจ้า เพราะพระพุทธเจ้า เป็นผู้นำของศาสนา ทรงมีหน้าที่แนะนำสั่ง สอนเหล่าสัตว์ให้ไปสู่ความสำเร็จและความดีงาม อันได้แก่ มรรค ผล นิพพานนั่นเอง

## ๒) ความหมายตามอรรถะ

ส่วนความหมายของผู้นำตามอรรถะ หรือตามเนื้อความนั้น ในคัมภีร์พระไตรปิฎกมีคำที่มีความหมายบ่งถึงผู้นำอยู่หลายคำด้วยกัน กล่าวคือ คำว่าผู้นำหมายถึงพระพุทธเจ้า ตามที่ปรากฏใน มารธิตุสูตร ว่า “นางราคะธิดามาร ได้กราบทูลพระผู้มีพระภาคด้วยคาถาว่าพระศาสดาผู้นำหมู่สงฆ์ได้ ตัดต้นหาชาติแล้ว และชนผู้มีศรัทธาเป็นอันมากจักประพฤติดำเนินตามได้แนพระศาสดาพระองค์นี้เป็นผู้ไม่มี ความอาลัยตัดขาดจากมือมัจจุราชได้แล้วจักนำหมู่ชนเป็นอันมากไปสู่ฝั่งได้แน่ พระผู้มีพระภาคตรัสว่า

“พระตถาคตทั้งหลายผู้เป็นมหาวิระ

ย่อมนำสัตว์ไปด้วยพระสัทธรรม

เมื่อพระตถาคตนำไปอยู่โดยธรรม

ความริษยาจะมีแก่ท่านผู้รู้ได้อย่างไร”<sup>๔๘</sup>

ตามความที่ปรากฏในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของพระพุทธเจ้าทรงนำหมู่ สัตว์ไปสู่ความสำเร็จ หรือจุดหมายปลายทางที่ทรงวางไว้หรือทรงตั้งปณิธานไว้หมายความว่า พระพุทธเจ้าเป็นผู้สามารถที่จะช่วยให้คนไปถึงจุดหมายได้ เพราะคนที่ต้องการไปถึงจุดหมาย ปลายทางในทางพระพุทธศาสนา คือการพ้นทุกข์ หรือการได้ประสบความสุขคือได้บรรลุมรรค ผล นิพพาน แต่เขาไม่รู้ทางหรือวิธี พระพุทธเจ้าทรงค้นพบทางที่ไปสู่จุดหมายนั้นแล้วจึงมาช่วยชี้แนะ หรือบอกทางให้ ด้วยพระสัทธรรม หรือธรรมะคำสอนของพระองค์ ดังนั้น พระพุทธเจ้าจึงทรงเป็น ผู้นำชั้นเยี่ยมในโลก (อนุตตโร ปริสธมมสารถิ สตถาเทวมานุสสานิ)

อีกนัยหนึ่ง ตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำ หมายถึงคนที่เป็นใหญ่ในหมู่ ดังที่ปรากฏใน อรุเวลปาฏิหาริยกถา<sup>๔๙</sup> ความว่า “สมัยนั้นชฎิล ๓ คน คือ อรุเวลกัสสปะ นทิกัสสปะ คยากัสสปะ อาศัยอยู่ที่ ตำบลอรุเวลาในชฎิล ๓ คนนั้น ชฎิลอรุเวลกัสสปะ เป็นผู้นำ เป็นผู้ฝึก เป็นเลิศ เป็นหัวหน้า เป็นประธานของชฎิล ๕๐๐ คน ชฎิลนทิกัสสปะเป็นผู้นำ เป็นผู้ฝึก เป็นเลิศ เป็นหัวหน้า เป็นประธาน

<sup>๔๗</sup> พระมหาสมปอง มุทิโต, อภิธานวรรณนา, หน้า ๑๒.

<sup>๔๘</sup> ส.ส (ไทย) ๑๕/๑๖๑/๒๑๕.

<sup>๔๙</sup> วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๗-๔๑/๔๖-๕๒.

ของชฎิล ๓๐๐ คน ชฎิลคยากัสสปะเป็นผู้นำ เป็นผู้ฝึก เป็นเลศ เป็นหัวหน้า เป็นประธาน ของชฎิล ๒๐๐ คน”

ข้อความในพระสูตรแสดงให้เห็นว่าถึงผู้นำในทางพระพุทธศาสนาว่า หมายถึงผู้ที่ใหญ่ ในหมู่คณะ ทำหน้าที่ดูแลหมู่คณะ ให้มีความสงบเรียบร้อย และประสบความสำเร็จได้ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา นอกจากท่านอรุเวลกัสสปะ นทีกัสสปะ และคยากัสสปะแล้ว พระมหาเถระอีกหลายท่านก็นับได้ว่าเป็นผู้นำ เช่น พระสารีบุตรเถระและพระโมคคัลลานเถระดังที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ในจตุตตสูตรว่า “พระผู้มีพระภาครับสั่งเรียกท่านพระมหาโมคคัลลานะมาตรัสว่า “โมคคัลลานะเมื่อเราขับไล่ภิกษุสงฆ์ เธอได้มีความคิดอย่างไร”

ท่านพระมหาโมคคัลลานะกราบทูลว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ เมื่อพระผู้มี พระภาคทรงขับไล่ภิกษุสงฆ์ ข้าพระองค์ได้มีความคิดอย่างนี้ว่า “พระผู้มีพระภาค ทรงขับไล่ภิกษุสงฆ์แล้ว บัดนี้พระผู้มีพระภาคจักทรงมีความชวนชวายน้อย เจริญธรรมเครื่องอยู่เป็นสุขในปัจจุบันอยู่ ข้าพระองค์และท่านสารีบุตรจักช่วยกันบริหารภิกษุสงฆ์”

“ติละ ติละ โมคคัลลานะ ความจริง เรา สารีบุตร หรือโมคคัลลานะ เท่านั้น ควรบริหารภิกษุสงฆ์”<sup>๕๐</sup>

ข้อความในพระสูตรที่ยกมานี้ แสดงชี้ให้เห็นว่าพระพุทธองค์ ทรงยกย่องและไว้วางใจพระอัครสาวกทั้งสอง เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารหมู่คณะได้ ซึ่งโดยปกติแล้วพระอัครสาวกทั้งสองก็เป็นหัวหน้าของภิกษุผู้เป็นบริวารถึง ๒๕๐ รูป ดังนั้นท่านจึงมีภาวะความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลาจากพระอัครสาวกแล้ว พระมหากัสสปะซึ่งมีบริวารประมาณ ๕๐๐ ตลอดจนอุปฌาย์ พระอาจารย์ พระวินัยธร พระธรรมกถึก เป็นต้น เป็นผู้ที่น่านับได้ว่ามีตำแหน่งผู้นำในทางพุทธศาสนาเช่นกัน

อย่างไรก็ดี ในสมัยพุทธกาลไม่ปรากฏว่าพระพุทธองค์ทรงแต่งตั้งให้ภิกษุรูปใดรูปหนึ่งทำหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์ทั้งในขณะที่ทรงพระชนม์และหลังจากที่พระองค์ทรงปรินิพพานไปแล้วก็ตาม พระพุทธเจ้าได้ทรงยึดถือหลักพระธรรมวินัยเป็นพระศาสนาแทนพระองค์ ดังที่พระองค์ตรัสไว้ในมหาปริพพานสูตรว่า “พระผู้มีพระภาครับสั่งเรียกท่านพระอานนทมাত্রัสว่า

“อานนท์ บางทีพวกเธออาจจะคิดว่า “ปาพจน์มีพระศาสดาล่วงลับไปแล้ว พวกเราไม่มีพระศาสดา”

ข้อนี้พวกเธอไม่พึงเห็นอย่างนั้น ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลายหลังจากเราล่วงลับไป ก็จะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย”<sup>๕๑</sup>

<sup>๕๐</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๖๐/๑๘๑-๑๘๒.

<sup>๕๑</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๔.

ผู้นำหมายถึง พระราชา เนื่องจากพระราชาทรงนำหน้าที่เป็นผู้นำคือผู้ปกครองดูแลแคว้น แคว้น และผู้คนทั้งหลายในแคว้นแคว้น หรือในรัฐ หรือประเทศที่ตนปกครองนั้น ให้มีความสุขความเจริญ และความดีงาม พระราชาจึงถือว่าเป็นผู้นำสูงสุดของแคว้นแคว้นในฝ่ายอาณาจักร พระไตรปิฎกให้ความสำคัญกับพระราชาผู้ทำหน้าที่ปกครองรัฐให้มีความสุขเจริญรุ่งเรืองและประสบความสำเร็จ ดังที่ปรากฏในมหาสุทตฺตสนสูตรว่า “อานนทฺ พระเจ้ามหาสุทตฺตสนะ ทรงสมบุรณ์ด้วยฤทธิ์ (ความสำเร็จ) ๔ ประการ ฤทธิ์ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ

๑. พระเจ้ามหาสุทตฺตสนะมีพระรูปงดงาม น่าดู น่าเลื่อมใส มีพระฉวีผุดผ่องยิ่งนักเกินกว่าคนอื่น ท้าวเธอทรงสมบุรณ์ด้วยฤทธิ์ประการ ที่ ๑ นี้

๒. พระเจ้ามหาสุทตฺตสนะมีพระชนมายุยืนยาวนานเกินกว่าคนอื่นท้าวเธอทรงสมบุรณ์ด้วยฤทธิ์ประการที่ ๒ นี้

๓. พระเจ้ามหาสุทตฺตสนะมีพระโรคพาธน้อย มีความทุกข์น้อย ทรงมีไพเราะทำงานสม่ำเสมอยิ่งกว่าคนอื่น คือไม่เย็นนักและไม่ร้อนนัก ท้าวเธอทรงสมบุรณ์ด้วยฤทธิ์ประการที่ ๓ นี้

๔. พระเจ้ามหาสุทตฺตสนะทรงเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของพราหมณ์และคหบดีทั้งหลาย อานนทฺ บิดาเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของบุตรทั้งหลาย ฉันทิ ท้าวเธอทรงเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของพราหมณ์และคหบดีทั้งหลาย ฉันทินั้น อนึ่ง พราหมณ์และคหบดีทั้งหลายเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของท้าวเธอ อานนทฺ บุตรทั้งหลาย เป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของบิดา ฉันทิ พราหมณ์และคหบดีทั้งหลาย ก็เป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของท้าวเธอ ฉันทินั้น อานนทฺ เรื่องมีมาว่า ท้าวเธอเสด็จประพาสพระราชอุทยานพร้อมด้วยหมู่จตุรงคินีเสนา พวกพราหมณ์และคหบดีเข้าเฝ้าพระเจ้ามหาสุทตฺตสนะกราบทูลว่า “ขอเดชะ มหาราชเจ้า พระองค์อย่าเพิ่งด่วนเสด็จไป พวกข้าพระพุทธเจ้าจะได้เฝ้านาน ๆ” ท้าวเธอตรัสกับสารทิวา “เธอ อย่ารีบขั้รถไป เราจะได้เห็นพวกพราหมณ์และคหบดีนาน ๆ” ท้าวเธอทรงสมบุรณ์ด้วยฤทธิ์ประการที่ ๔ นี้ อานนทฺ พระเจ้ามหาสุทตฺตสนะทรงสมบุรณ์ด้วยฤทธิ์ ๔ ประการนี้<sup>๕๒</sup>

ในพระสูตรนี้ได้กล่าวถึงพระเจ้ามหาสุทตฺตสนะ ซึ่งเป็นพระราชาแห่งเมืองกุสาวดีพระองค์ทรงประพฤติในศีล ๕ และทรงทำบุญให้ทานเป็นประจำ ในคราวที่กษัตริย์ต่างแคว้นนำทรัพย์สมบัติที่มีค่ามามอบให้พระองค์ พระองค์จะไม่รับไว้แต่ตรัสให้กษัตริย์เหล่านั้นนำไปใช้ประโยชน์ ความในคาถาที่ยกมานี้กล่าวถึงว่า พระองค์ทรงมีฤทธิ์มาก ๔ ประการ คือ มีรูปงามมีอายุยืน มีโรคน้อย และเป็นที่รักของพราหมณ์และคหบดีทั้งหลาย ในข้อนี้ปรากฏว่า ในคราวที่พระองค์เสด็จประพาสพระราชอุทยานพวกพราหมณ์และคหบดี ได้กราบทูลให้พระองค์อย่าเสด็จไปเร็วนัก เพื่อที่พวกเขาจะได้เห็นพระเจ้าสุทตฺตสนะได้นาน ฝ่ายพระองค์ก็ได้เตือนสารทิวา ให้ขั้รถช้า ๆ เพื่อที่พระองค์จะได้ทอดพระเนตรพวกพราหมณ์และคหบดีนาน ๆ เช่นกัน เหตุการณ์เช่นนี้แสดงให้เห็นได้ว่า พระองค์

<sup>๕๒</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๕๒/๑๘๗-๑๘๘.

ซึ่งเป็นผู้นำและพราหมณ์และคฤหบดีที่อยู่ภายใต้การนำของพระองค์ ต่างก็มีความรัก ความรู้สึกที่ดี มอบให้แก่กัน ผู้น้อยมีความรักความเคารพบูชาให้ผู้ใหญ่ผู้ใหญ่อีกมีความเมตตากรุณาให้ผู้น้อย นับเป็นความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันโดยยิ่ง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้แว่นคือรัฐของพระองค์มีความเจริญรุ่งเรือง ผู้คนในรัฐก็อยู่กันอย่างมีความสุข และสันติเป็นอย่างดี

จากพระสูตรนี้เป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ตามหลักในทางพระพุทธศาสนา ผู้นำจะต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม เป็นบัณฑิต เป็นสัตบุรุษ มีศีลธรรมอันดี มีความประพฤติดีงาม สามารถนำพาตนให้ดำรงชีวิตตามครรลองครองธรรมได้ และเมื่อต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ก็สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี นำพาสังคมและคนในสังคมไปสู่ความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองและความสุขตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ได้โดยแท้

### ๒.๒.๒ ความสำคัญของผู้นำ

การที่มนุษย์เรามีการอยู่ร่วมกันมาก ๆ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำ ผู้นำจึงมีความสำคัญดุจเข็มทิศที่จำเป็นสำหรับคนเดินทาง และเสาเข็มที่มีความจำเป็นต่อการสร้างบ้านเรือน นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นผู้สร้างหลักจริยธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมและองค์กรต่าง ๆ ถ้าจะเปรียบไปแล้ว ผู้นำก็เปรียบเหมือนหลักชัยของประเทศชาติ ราษฎรเปรียบเหมือนทรัพย์สิน ผู้นำคือผู้รักษาทรัพย์สิน ซึ่งหากต้องการทราบถึงความเจริญรุ่งเรืองของสังคม หน่วยงาน องค์กร บ้านเมือง ตลอดจนประเทศชาติ ต้องดูผู้นำเป็นหลัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ยกพุทธภาษิตที่พระพุทธเจ้าตรัสความสำคัญของผู้นำโดยทรงยกโคจำฝูงเปรียบเทียบกับความเป็นผู้นำ ดังข้อความตอนหนึ่งว่า

“ภิกษุทั้งหลาย มนุษย์ทั้งหลายบริโภคข้าวกล้าสุกพร้อมกัน ย่อมมีอายุยืน ๑ มีผิวพรรณผ่องใส ๑ มีกำลัง ๑ มีความเจ็บป่วยน้อย เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคจำฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นทุกข์ เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปตรง โคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน ในเมื่อโคจำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชาตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นสุข”<sup>๕๓</sup>

อนึ่ง พระพุทธองค์ตรัสว่า “เราเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลาย อาศัยเราผู้เป็นกัลยาณมิตร สัตว์ทั้งหลายก็พ้นไปได้จากทุกข์ทั้งปวง” ความเป็นผู้นำของพระพุทธเจ้านั้นแสดงออกในลักษณะอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นผู้ค้นพบมรรคา หรือค้นพบทาง ทรงเป็นผู้รู้ทาง และทรงบอกทางให้ทาง

<sup>๕๓</sup> อจ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๙๘.

นั้นเพื่ออะไร ก็เพื่อไป สู่จุดหมายหมายของชีวิตโดยแท้ พระพุทธเจ้าเป็นผู้สามารถที่จะช่วยให้คนไปถึงจุดหมายได้เพราะว่าคนทั้งหลายต้องการไปให้ถึงจุดหมายนั้น แต่เขาไม่รู้ทาง ไม่มีวิธี พระพุทธเจ้าทรงค้นพบมรรคาคือทางที่ไปสู่จุดหมายแล้วก็มาช่วยบอกกล่าวชี้แนะหรือบอกทางให้ เป็นเหมือนมัคคุเทศก์ ทำให้ผู้คนอื่น สามารถร่วมเดินทางหรือโดยสารไปจนถึงจุดหมายปลายทางที่ประสงค์ได้ พระพุทธเจ้าทรงมีลักษณะอีกประการหนึ่งแห่งความเป็นผู้นำซึ่งแสดงออกในคำตรัสเป็นบางครั้งคือ พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้ที่ช่วยให้คนทั้งหลายได้ศึกษาเรียนรู้หรือฝึกฝนตนเองจนกระทั่ง เขาสามารถที่จะข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหา ไปถึงจุดหมายได้

ข้อนี้หมายความว่าผู้นำไม่ได้ มาหยิบยื่นอะไรให้แก่ผู้อื่น โดยตรงแต่มาช่วยให้คนอื่นได้ฝึกฝนตนได้เรียนรู้จนสามารถพึ่งตนเองได้ และช่วยตนเองให้พ้นปัญหาไปหรือทำได้สำเร็จบรรลุจุดหมาย

อย่างไรก็ดี พระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญต่อพระธรรมวินัยมากกว่าผู้นำ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าพระธรรมวินัยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลผู้มาทำหน้าที่ผู้นำนั้น

ผู้นำในพระพุทธศาสนา มีพื้นฐานมาจากกลุ่มศัพท์หลายคำ กล่าวคือ “กษัตริย์” “ชาติติเย” และ “ราชา” ดังจะเห็นได้จากหลักการของผู้นำที่ปรากฏในคัมภีร์อัครัญสูตร ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า “ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นจึงเข้าไปหาท่านที่มีรูปงดงามกว่า น่าดูกว่าน่าเลื่อมใสกว่า น่าเกรงขามกว่า แล้วจึงได้กล่าวดังนี้ว่า “มาเถิด ท่านผู้เจริญ ขอท่านจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว จงติเตียนผู้ที่ควรติเตียน จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบเถิด และพวกเราจักแบ่งปันข้าวสาละให้แก่ท่าน สัตว์ผู้นั้นรับคำแล้ว ได้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ติเตียนผู้ที่ควรติเตียน ขับไล่ ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ และสัตว์เหล่านั้นก็ได้แบ่งปันข้าวสาละให้แก่สัตว์ผู้นั้น”<sup>๕๔</sup>

จากหลักการดังกล่าวนี้ เหตุผลในการสร้างผู้นำในทางพระพุทธศาสนา เดิมผู้นำถูกสร้างขึ้นมาเพื่อตัดสิน ข้อขัดแย้งในการแบ่งปันพืชผลทางการเกษตร เพราะถ้าหากพิจารณาในฐานะเป็นตัวบุคคลผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาในด้านอาณาจักร ความหมายในด้านนี้มุ่งเน้นที่จะหมายถึงผู้นำของรัฐ ผู้ปกครองดูแลรัฐ คือกษัตริย์ หรือราชา ผู้ปกครองแคว้นแคว้นหรือประเทศ ดังที่ปรากฏในคัมภีร์อัครัญสูตร ซึ่งได้กล่าวถึงการถือกำเนิดของระบบกษัตริย์ ดังความตอนหนึ่งว่า “ท่านผู้เจริญ บาปธรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จักปรากฏ การดำเนินติดกันปรากฏ การพูดเท็จปรากฏ และการถืออาวุธเพื่อทำร้ายกันก็ปรากฏ ฉะนั้น พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ติเตียนผู้ที่ควรติเตียน ขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ” ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเกิดระบบการปกครองแบบ “กษัตริย์” ขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับการแบ่งปันพืชผลทางการ “เกษตร” ให้เกิดความเท่าเทียมกัน “กษัตริย์” ในบริบทนี้ก็คือ

<sup>๕๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

“เกษตร” ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันพืชผลทางการเกษตรคือข้าวสาลี และแบ่งปัน เขตแดน เพื่อให้ความพอใจสูงสุดแก่คู่กรณี เพราะฉะนั้น กษัตริย์จึงได้ชื่อว่า “ราชา” ด้วย

จากข้อความดังกล่าวนั้น เป็นที่มาของคำว่า “มหาสมมติ” “กษัตริย์” และ “ราชา” ในกาลต่อมาภายหลัง ซึ่งทั้งสามคำนั้นมีความหมายที่มุ่งเน้นไปที่การทำหน้าที่ในการแบ่งปันทรัพยากรธรรมชาติ และวินัยคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลจากการทำหน้าที่ดังกล่าว “กษัตริย์” จะได้รับข้าวสาลีเป็นการตอบแทน เพื่อจะได้มีหน้าที่ปกครอง ควบคุมดูแลหมู่คณะ องค์กร และสังคมที่ตนทำหน้าที่เป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

จากนัยที่กล่าวข้างต้น ผู้นำจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกษัตริย์ ราชา ผู้บริหารรัฐผู้ดูแลความสงบและสร้างสันติให้เกิดแก่ราษฎรเป็นหลัก ทั้งนี้ก็เพราะว่า บ้านเมืองจะอยู่เย็นเป็นสุขมีระเบียบวินัยก็เพราะมีผู้นำเป็นศูนย์รวมจิตใจ มีผู้บริหารบ้านเมืองคอยเอาใจใส่ดูแล ดังหลักที่ว่า “พระราชาเป็นเครื่องปรากฏของแว่นแคว้น”<sup>๕๕</sup> พระราชาเป็นประมุข ของมนุษย์ทั้งหลาย”<sup>๕๖</sup>

### ๒.๒.๓ กำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในวรรณคดีพระพุทธรศาสนา

ตามที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก อคัณณสูตร กล่าวถึงกำเนิดของผู้นำไว้ว่า ผู้นำมีวิวัฒนาการมาตามลำดับ โดยเริ่มจากสมัยที่โลกพินาศ ก็ได้มีสัตว์เป็นจำนวนมากไปเกิดในชั้นอาภัสสรพรหม พวกเขาเป็นผู้มีปิตุเป็นอาหาร มีรัศมีอยู่ในวิมาน ดังข้อความที่พระพุทธองค์ตรัสแก่สามเณรว่าเสฏฐะ และสามเณรภารทวชะว่า “วาเสฏฐะและภารทวชะ สมัยหนึ่ง ครั้นเวลาล่วงเลยมาช้านาน โลกนี้เสื่อม เมื่อโลกกำลังเสื่อม เหล่าสัตว์ส่วนมากไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสร นึกคิดอะไรก็สำเร็จได้ตามปรารถนา มีปิตุเป็นภักษา มีรัศมีชานออกจากร่างกาย เทียวสัญจรไปในอากาศ อยู่ในวิมานอันงดงาม สถิตอยู่นานแสนนาน สมัยหนึ่ง ครั้นเวลาล่วงเลยมาช้านาน โลกนี้เจริญขึ้น เมื่อโลกกำลังเจริญขึ้น เหล่าสัตว์ส่วนมากจุติจากพรหมโลกชั้นอาภัสสรมาเป็นดังนี้”<sup>๕๗</sup> นึกคิดอะไรก็สำเร็จได้ตามปรารถนา มีปิตุเป็นภักษา มีรัศมีชานออกจากร่างกาย เทียวสัญจรไปในอากาศ อยู่ในวิมานอันงดงาม สถิตอยู่นานแสนนาน”<sup>๕๘</sup>

จากนั้นจึงกล่าวถึงการปรากฏวันดิน เริ่มตั้งแต่ เมื่อโลกเกิดขึ้นใหม่ ๆ จักรวาลนี้มีน้ำปกคลุมไปทั่ว ไม่มีดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ ดวงดาว ทั้งไม่มีกลางวันและกลางคืน หญิงชายก็ยังไม่ปรากฏปรากฏก็เพียงชื่อว่า “สัตว์” เท่านั้น ต่อจากเกิดจวันดิน และเมื่อกินจวันกินจึงทำให้ทำหยาบหมดร์ศรี

<sup>๕๕</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๗๒/๘๐.

<sup>๕๖</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๔๐๐/๔๔๔.

<sup>๕๗</sup> อาภัสสรพรหม หมายถึง มาเกิดเป็นมนุษย์ อ้างใน ที.ปา.อ. (บาลี) ๑๑๔/๕๐.

<sup>๕๘</sup> ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๑๑๔/๘๘.

จากนั้น ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ ดวงดาว กลางวันกลางคืนจึงเกิดขึ้น ดังข้อความที่พระพุทธรองค์ตรัสแก่สามเณรวาสุฏฐะ และสามเณรภารทวาชะว่า “วาสุฏฐะและภารทวาชะ สมัยนั้นทั่วทั้งจักรวาลนี้แหละเป็นน้ำทั้งนั้น มีตมannonการ ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ ดวงดาวนักษัตรทั้งหลายยังไม่ปรากฏ กลางคืน กลางวันยังไม่ปรากฏ เดือนหนึ่ง ครึ่งเดือน ฤดูและปีก็ยังไม่ปรากฏ หญิงชายก็ยังไม่ปรากฏ สัตว์ทั้งหลายปรากฏชื่อแต่เพียงว่า “สัตว์” เท่านั้น ครั้นเวลาล่วงเลยมาช้านาน เกิดจวนดินลอยอยู่บนน้ำ ปรากฏแก่สัตว์เหล่านั้น ดุน้ำนมที่บุคคลเคี้ยวให้แห้งแล้วทำให้เย็นสนิทจับเป็นฝอยอยู่ข้างบน จวนดินนั้นสมบูรณ์ด้วยสี สมบูรณ์ด้วยกลิ่น สมบูรณ์ด้วยรส มีสีเหมือนเนยใสหรือเนยข้น อย่างดี และมีรสอร่อยเหมือนน้ำผึ้งมีซึ่งปราศจากโทษ ต่อมา สัตว์ผู้หนึ่งมีนิสัยโลกกล่าวว่า “ท่านผู้เจริญสิ่งนี้จะเป็นอย่างไร” แล้วใช้นิ้วช้อนจวนดินขึ้นมาลิ้มดู เมื่อเขาใช้นิ้วช้อนจวนดินขึ้นมาลิ้มดูอยู่ รสจวนดินได้แผ่ซ่านไป เขาจึงเกิดความอยาก ในรส แม้สัตว์เหล่าอื่นก็พากันถือแบบอย่างสัตว์นั้น จึงใช้นิ้วช้อนจวนดินขึ้นมาลิ้มดู เมื่อสัตว์เหล่านั้นใช้นิ้วช้อนจวนดินขึ้นมาลิ้มดูรสจวนดินก็แผ่ซ่านไป และสัตว์เหล่านั้น ก็เกิดความอยากในรสขึ้นเช่นเดียวกันว่าสุฏฐะและภารทวาชะ ต่อมา สัตว์เหล่านั้นพากันใช้มือปั้นจวนดินให้เป็นคำ ๆ เพื่อจะบริโภค เมื่อใด สัตว์เหล่านั้นพากันใช้มือปั้นจวนดินให้เป็นคำ ๆ เพื่อบริโภค เมื่อนั้น รัศมีที่ชานออกจากร่างกายของสัตว์เหล่านั้นก็หายไป เมื่อรัศมี ที่ชานออกจากร่างกายหายไป ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ก็ปรากฏ เมื่อดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ปรากฏ ดวงดาวนักษัตรทั้งหลายก็ปรากฏ เมื่อดวงดาวนักษัตรทั้งหลาย ปรากฏ กลางคืน กลางวันก็ปรากฏ เมื่อกลางคืน กลางวันปรากฏ เดือนหนึ่ง ครึ่งเดือนก็ปรากฏ เมื่อเดือนหนึ่ง ครึ่งเดือนปรากฏ ฤดูและปีก็ปรากฏ ด้วยเหตุ เพียงเท่านี้ โลกนี้จึงได้กลับฟื้นขึ้นอีก”<sup>๕๙</sup>

เมื่อพวกเขากินจวนดินเป็นอาหารนานเข้าร่างกายจึงหยาบมากขึ้น ผิวพรรณก็เริ่มต่างกัน พวกที่มีผิวพรรณงามก็ดูหมิ่นพวกที่มีผิวพรรณไม่งาม เป็นเหตุให้จวนดินหายไป เมื่อจวนดินหายไป สะเก็ดดินมีลักษณะเหมือนดอกเห็ดมีรสอร่อยเหมือนน้ำผึ้งก็ปรากฏขึ้น เมื่อพวกเขาบริโภคสะเก็ดดินนานวันเข้าผิวพรรณก็ยิ่งหยาบมากขึ้นอีก จนทำให้เกิดการดูหมิ่นกันขึ้นอีกจนเป็นสาเหตุให้สะเก็ดดินหายไป เมื่อสะเก็ดดินหายไป เครื่องดินคล้ายเถาผักบุ้ง มีรสอร่อยก็เกิดขึ้น เมื่อพวกเขาพากันกินเครื่องดินนั้นร่างกายก็หยาบยิ่งขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดการดูหมิ่นกันขึ้นอีกจนเป็นสาเหตุให้เครื่องดินนั้นหายไป เมื่อเครื่องดินหายไป ข้าวสาลี ที่ไม่มีรำ ไม่มีแกลบ บริสุทธ์มีกลิ่นหอม มีเมล็ดเป็นข้าวสารได้เกิดขึ้นในที่ที่ไม่ได้ไถ ข้าวนี้มีลักษณะพิเศษคือ เก็บเย็นเข้าก็แก่ขึ้นมาแทนอีก ไม่ปรากฏความพ่องเลย ดังข้อความที่พระพุทธรองค์ตรัสแก่สามเณรวาสุฏฐะ และสามเณรภารทวาชะว่า “วาสุฏฐะและภารทวาชะ เมื่อเครื่องดินของสัตว์เหล่านั้นหายไปแล้ว ข้าวสาลีอันผลิผลในที่ที่ไม่ต้องไถ ไม่มีรำ ไม่มีแกลบ บริสุทธ์ มีกลิ่นหอม มีเมล็ดเป็นข้าวสารก็ปรากฏ ที่ที่พวกเขาเก็บเกี่ยวข้าวสาลีไปเพื่อเป็น

<sup>๕๙</sup> ที.ปา (ไทย) ๑๑/๑๒๐-๑๒๑/๘๙-๙๐.

อาหารเย็นในตอนเย็น ก็กลับมีข้าวสาสิ่งอกสุกขึ้นได้ในตอนเช้าที่ที่พวกเขาเก็บเกี่ยวข้าวสาไปเพื่อเป็นอาหารเช้าในตอนเช้า ก็กลับมีข้าวสาสิ่งอกสุกขึ้นได้ในตอนเย็น ความพร้อมไม่ ปรากฏเลย ครั้งนั้นสัตว์ทั้งหลายพากันบริโภควาสาสิ่งอกสุกเองในที่ที่ไม่ต้องไถ มีข้าวสาสิ่งนั้นเป็นภักษา มีข้าวสาสิ่งนั้นเป็นอาหาร ได้ดำรงอยู่นานแสนนาน”<sup>๖๐</sup>

เมื่อพวกเขากินข้าวสาสิ่งนั้นวันเช้าร่างกายก็หยาบขึ้นอีก ผิวพรรณก็แตกต่างกันมากขึ้น ปรากฏอวัยวะเพศชายและหญิงทำให้เกิดการเพ่งดูกัน เมื่อเพ่งดูกันนานเข้าจึงเกิดความกำหนด จนในที่สุดพวกเขาจึงได้เสพเมถุนกันตามสัญญาตัญญา ต่อมาพวกที่เห็นพวกที่เสพเมถุนกันจึงขว้างปาด้วยสิ่งของต่าง ๆ จนเป็นสาเหตุให้พวกเขาต้องสร้างเรือนขึ้นเพื่อปกปิดอสังขาร ต่อมาบางคนเกิดความเกียจคร้านทำการสะสมกักตุนข้าวสาเพื่อบริโภคมื้อเช้าและมื้อเย็น ต่อมาขยายเวลาในการกักตุนอาหารเป็นวันหนึ่ง สองวัน จนกระทั่งกักตุนไว้ถึง ๘ วัน เป็นเหตุให้ข้าวสาสิ่งมีจำนวนลดลงอย่างมากจนทำให้เกิดการขาดแคลนอาหาร พวกเขาจึงปรึกษากันถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นจนนำไปสู่การแบ่งปันเขตแดนกัน ดังปรากฏข้อความที่พระพุทธองค์ตรัสแก่สามเณรว่าเสฏฐะและสามเณรภารทวาชะว่า “วาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้งนั้น สัตว์เหล่านั้นจึงประชุมกัน ครั้นแล้ว ต่างพากันปรับทุกข์ว่า “ท่านผู้เจริญ บาปธรรมก็ปรากฏในสัตว์ทั้งหลายแล้วด้วยว่า ในกาลก่อน พวกเรานึกคิดอะไรก็สำเร็จได้ตามปรารถนา มีปิตีเป็นภักษา มีรัศมีชานออกจากร่างกาย เทียวสัญญาจรไปในอากาศ อยู่ในวิมานงดงาม สถิตอยู่นานแสนนาน สมัยหนึ่ง เมื่อล่วงไปนาน ๆ เกิดจวนดินลอยขึ้นบนน้ำปรากฏแก่พวกเรา จวนดินนั้นสมบูรณ์ด้วยสี สมบูรณ์ด้วยกลิ่นสมบูรณ์ด้วยรส พวกเรานั้นได้พากันใช้มือปั้นจวนดินให้เป็นคำ ๆ เพื่อบริโภค เมื่อพวกเราพากันใช้มือปั้นจวนดินให้เป็นคำ ๆ เพื่อ บริโภคอยู่ รัศมีที่ชานออกจากร่างกายก็หายไป เมื่อรัศมีที่ชานออกจากร่างกาย หายไป ดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ก็ปรากฏ เมื่อดวงจันทร์ ดวงอาทิตย์ปรากฏแล้ว ดวงดาวนักษัตรทั้งหลายก็ปรากฏ เมื่อดวงดาวนักษัตรทั้งหลายปรากฏแล้ว กลางคืน กลางวันก็ปรากฏ เมื่อกลางคืนกลางวันปรากฏแล้ว เดือนหนึ่ง ครึ่งเดือนก็ปรากฏ เมื่อเดือนหนึ่ง ครึ่งเดือนปรากฏ ฤดูและปีก็ปรากฏ พวกเรานั้นบริโภคววนดิน มีจวนดินเป็นภักษา มีจวนดินเป็นอาหาร ได้ดำรงอยู่นานแสนนานเพราะบาปอกุศล- ธรรมปรากฏ จวนดินของพวกเราจึงหายไป เมื่อจวนดินหายไป สะเก็ดดินก็ปรากฏ สะเก็ดดินนั้นสมบูรณ์ด้วยสี สมบูรณ์ด้วยกลิ่น สมบูรณ์ด้วยรส พวกเรานั้นได้พากันบริโภควาสาสะเก็ดดิน พวกเรานั้นบริโภควาสาสะเก็ดดินนั้น มีสะเก็ดดินนั้นเป็นภักษา มีสะเก็ดดินนั้นเป็นอาหาร ได้ดำรงอยู่นานแสนนาน เพราะบาปอกุศลธรรมปรากฏ สะเก็ดดินของพวกเราจึงหายไป เมื่อสะเก็ดดินหายไป เครือดินก็ปรากฏ เครือดินนั้นสมบูรณ์ด้วยสี สมบูรณ์ด้วยกลิ่น สมบูรณ์ด้วยรส พวกเรานั้นได้พากันบริโภควาสาเครือดิน พวกเรานั้นบริโภควาสาเครือดินนั้น มีเครือดินนั้นเป็นภักษา มีเครือดินนั้น เป็นอาหาร ได้ดำรงอยู่นานแสนนาน

<sup>๖๐</sup> ที.ปา (ไทย) ๑๑/๑๒๕/๙๒.

เพราะบาปอกุศลธรรมปรากฏ เครือดินของพวกเราจึงหายไป เมื่อเครือดินหายไป ข้าวสาลีอันผลิผลใน ที่ที่ไม่ต้องไถ ไม่มีรำ ไม่มีแกลบ บริสุทธิ์ มีกลิ่นหอม มีเมล็ดเป็นข้าวสารก็ปรากฏ ที่ที่พวกเราเก็บเกี่ยว ข้าวสาลีไปเพื่อเป็นอาหารเย็นในตอนเย็น ก็กลับมีข้าวสาลีงอกสุกขึ้นได้ในตอนเช้า ที่ที่พวกเราเก็บ เกี่ยวข้าวสาลีไปเพื่อเป็นอาหารเช้าในตอนเช้า ก็กลับมีข้าวสาลีงอกสุกขึ้นได้ในตอนเย็น ความพร่องไม่ ปรากฏเลย พวกเรานั้นเมื่อพากันบริโภคข้าวสาลีซึ่งเกิดสุกเองในที่ที่ไม่ต้องไถ มีข้าวสาลีนั่นเป็นภักษา มีข้าวสาลีเป็นอาหาร ได้ดำรง อยู่ยาวนานแสนนาน เพราะบาปอกุศลธรรมปรากฏ ข้าวสาลีของพวกเราจึง มีรำห่อเมล็ดบ้าง มีแกลบหุ้มเมล็ดบ้างต้นที่ถูกเกี่ยวแล้วก็ไม่กลับงอกขึ้นอีก ความพร่องได้ปรากฏ ให้ เห็นจึงได้มีข้าวสาลีเป็นหย่อม ๆ ทางที่ดีเราควรแบ่งข้าวสาลีและปักปันเขตแดน กันเถิด” ครั้งนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงพากันแบ่งข้าวสาลีและปักปันเขตแดนกัน”<sup>๖๑</sup>

ต่อจากนั้น เมื่อมีกาม มีความเกียจคร้าน มีความเห็นแก่ได้เกินควรจนเกินการขาดแคลน ปัจจัยในด้านต่าง ๆ จนถึงการแบ่งปันสิทธิและทรัพย์สินในการยึดครอง และเมื่อมีการยึดครองจึงเป็น สาเหตุให้เกิดการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินของกันและกัน จนลุกลามถึงขั้นที่พวกที่ทนต่อพฤติกรรมนั้น ไม่ไหวจึงมีการทำร้ายกันด้วยก้อนดินและท่อนไม้ เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นพวกเขาจึงปรึกษากันว่า ควรแต่งตั้งคนผู้หนึ่งให้เป็นผู้นำทำหน้าที่ว่ากล่าวตีสอนและขับไล่คนที่ทำความผิด และยังทำ หน้าที่คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สินให้พวกเขาด้วย ดังปรากฏข้อความที่พระพุทธองค์ตรัสแก่ สามเณรวาเสฏฐะและสามเณรภารทวาชะ ว่า “วาเสฏฐะและภารทวาชะครั้งนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงได้ ประชุมกันปรึกษากันว่า “ท่านผู้เจริญ บาปธรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้วคือ การถือเอาสิ่งของที่ เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหาจักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือทณหาจุจักปรากฏ ทางที่ดี พวกเราควรสมมต (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวตีสอนผู้ที่ควรตีสอน ขับ ไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ พวกเราจัก แบ่งปันข้าวสาลีให้แก่สัตว์ผู้นั้นครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นจึงเข้าไปหา ท่านที่มีรูปร่างงามกว่า น่าดูกว่า น่าเลื่อมใสกว่าน่าเกรงขามกว่า แล้วจึงได้กล่าวดังนี้ว่า “มาเถิด ท่านผู้ เจริญ ขอท่านจงว่า กล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวตีสอนผู้ที่ควรตีสอน จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบเถิด และพวกเราจักแบ่งปันข้าวสาลีให้แก่ท่าน” สัตว์ผู้นั้นรับคำแล้ว ได้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีสอนผู้ที่ ควรตีสอน ขับไล่ ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ และสัตว์เหล่านั้นก็ได้แบ่งปันข้าวสาลีให้แก่สัตว์ผู้นั้น”<sup>๖๒</sup>

จากการแต่งตั้งผู้นำหมู่ หรือผู้นำกลุ่มเพื่อทำหน้าที่ตีสอนคนที่ควรตีสอนเป็นต้นนั้นทำให้ เป็นมูลเหตุของการวิวัฒนาการมาเป็นพระราชาในที่สุด ดังปรากฏข้อความที่พระพุทธองค์ตรัสแก่ สามเณรวาเสฏฐะและสามเณรภารทวาชะ ว่า “วาเสฏฐะและภารทวาชะ เพราะเหตุที่สัตว์นั้นอัน มหาชนสมมต (แต่งตั้ง) ฉะนั้น คำแรกว่า “มหาสมมต มหาสมมต” จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุที่สัตว์นั้นเป็น

<sup>๖๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๘/๙๔.

<sup>๖๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

ใหญ่แห่งที่นาทั้งหลาย ฉะนั้น คำที่ ๒ ว่า “กษัตริย์ กษัตริย์” จึงเกิดขึ้น เพราะเหตุ ที่สัตว์นั้นให้ชนเหล่าอื่นยินดีได้โดยชอบธรรม ฉะนั้น คำที่ ๓ ว่า “ราชา ราชา” จึงเกิดขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ จึงได้เกิดมีแวตวง กษัตริย์นั้นขึ้นแก่สัตว์เหล่านั้นเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์เหล่าอื่น มีแก่สัตว์พวกเดียวกันเท่านั้น ไม่มีแก่สัตว์ที่มีชีพพวกเดียวกัน มีโดยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่โดยอธรรม ตามคำโบราณที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีว่าด้วยต้นกำเนิดของโลก ก็ธรรมเท่านั้นประเสริฐที่สุดในหมู่ชนทั้งในโลกรนี้และโลกหน้า”<sup>๖๓</sup>

จากข้อความดังกล่าว ทำให้ทราบได้ว่า พระพุทธองค์ได้ตรัสถึงคำที่มีความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า การที่เรียกผู้นำว่า มหาสมมติ เพราะเป็นผู้ที่มหาชนสมมติแต่งตั้งเป็นผู้นำ เรียกว่ากษัตริย์ เพราะเป็นใหญ่แห่งที่นาทั้งหลาย เรียกว่า ราชา เพราะเป็นผู้ที่ชนเหล่าอื่นยินดีได้โดยชอบธรรมด้วยเหตุตามที่กล่าวมานี้ จึงกล่าวได้ว่า อคคัณฐสูตร เป็นพระสูตรที่กล่าวถึงการกำเนิดผู้นำในทางพระพุทธศาสนาโดยแท้

#### ๒.๒.๔ ลักษณะของผู้นำตามหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา

ลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา หรือหลักพุทธธรรมได้อาศัยธรรมเป็นหลักการสำคัญในการปกครองดูแล และบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ มวลชน สังคมและประเทศชาติอย่างมั่นคง ยั่งยืนตลอดไป ผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล หรือรู้จักมุ่งหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือจะไม่มีข้อผิดพลาดไม่ติดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง งานก็จะประสบความสำเร็จได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวมประสบผลสำเร็จ

พระพุทธศาสนา ให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไม่น้อย โดยมีคำสอนที่พูดถึงลักษณะคือเครื่องหมาย หรือ สิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำในทางพระพุทธศาสนา ตามที่ปรากฏใน สังฆโสภณสูตร จตุกนิบาต พระพุทธองค์ได้ตรัสแสดงถึงลักษณะของผู้นำไว้ ดังมีข้อความว่า

“ในธรรมวินัยนี้ ๑. ภิกษุผู้เฉียบแหลม ได้รับคำแนะนำดี แก่ลัทธิ เป็นพหูสูตร ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมทำหมู่ให้งาม ๒. ภิกษุณี ฯลฯ ๓. อุบาสก ฯลฯ ๔. อุบาสิกาผู้เฉียบแหลม ได้รับคำแนะนำดี แก่ลัทธิ เป็นพหูสูตร ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมทำหมู่ให้งาม ภิกษุทั้งหลาย บุคคล ๔ จำพวกนี้แลผู้เฉียบแหลม ได้รับคำแนะนำดีแก่ลัทธิ เป็นพหูสูตร ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ย่อมทำหมู่ให้งาม”<sup>๖๔</sup>

<sup>๖๓</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.

<sup>๖๔</sup> อจ. จตุกก (ไทย) ๒๑/๗/๑๒.

ในพระสูตรนี้พระพุทธรองค์ทรงแสดง ลักษณะของผู้นำในทางพระพุทธศาสนาว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะ ๕ ประการ คือ (๑) เป็นผู้ที่มีปัญญาเฉียบแหลม (๒) เป็นผู้ที่ได้รับคำแนะนำดีรวมถึงเป็นผู้มีระเบียบวินัยดีด้วย (๓) เป็นผู้แก้แกล้ง (๔) เป็นพหูสูตร (๕) ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควรอย่างเหมาะสม

ในทศติยาปณิกสูตร พระพุทธรองค์ทรงแสดงลักษณะของผู้นำ โดยนำเอาลักษณะของพ่อค้าเปรียบเทียบกับพระภิกษุ เพื่อประสบความสำเร็จของทั้ง ๒ ฝ่าย ดังความที่ปรากฏในพระสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลูย์ ในภคทรัพย์องค์ ๓ ประการ คือพ่อค้าในโลกนี้ (๑) จักขุมา มีตาดี (๒) วิธูโร มีธุรกิจดี (๓) นิสสยสัมปັນโน สมบูรณ์ด้วยความเพียบพร้อมสัมพันธ์กับผู้อื่น เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย พ่อค้าชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า “สินค้านี้ ชื้อมาเท่านั้น ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านั้น มีกำไรเท่านั้น” พ่อค้าชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไรคือ คหบดีหรือบุตรคหบดี ผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีภคทรัพย์มาก ย่อมรู้จักพ่อค้าในโลกนี้ว่า “พ่อค้าผู้นี้แลมีตาดี มีธุรกิจดี และสามารถที่จะเลี้ยงดู บุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา” คหบดีหรือบุตรคหบดีเหล่านั้น ย่อมเชื่อเชิญพ่อค้าเหล่านั้นด้วยภคทรัพย์ว่า “นับแต่บัดนี้ไป ท่านจงนำ ภคทรัพย์ไปเลี้ยงดู บุตรภรรยา และใช้คืนให้พวกเราตามกำหนดเวลา” พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการนี้แล ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ไพบลูย์ในภคทรัพย์ ฉันทิโก ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๓ ประการ ก็ฉันทิโกเหมือนกันแล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลูย์ในกุศลธรรม<sup>๒๕</sup>

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำว่าจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือมีหูตาไวกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไรซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครองเข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแต่คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหนหรือมีความสำคัญเพียงใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ผู้นำ หรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะดังกล่าวครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้นอกจากนี้ ในอุลกษาคก ยังได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำ ดังข้อความที่ปรากฏว่า

<sup>๒๕</sup> อ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๔.

“(นกทั้งหลายอนุญาตว่า) เอาเถิดเพื่อน พวกเราทั้งหมดอนุญาต แต่เจ้าจงพูดแต่ถ้อยคำที่เป็นอรรถเป็นธรรมเท่านั้น เพราะว่าพวกนกหนุ่ม ๆ ที่มีปัญญา และทรงไว้ซึ่งญาณยังมีอยู่ (กาได้รับอนุญาตแล้วจึงกล่าวว่า) ขอความเจริญรุ่งเรืองจงมีแก่ท่านทั้งหลาย การที่ตั้งนกเค้าให้เป็นใหญ่ขึ้น ข้าพเจ้ายังไม่ชอบใจ ท่านจงมองดูหนังกเค้าที่ยังไม่โกรธดูซิ ถ้านกเค้าโกรธจะทำหน้าอย่างไร”

ข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามหลักพุทธว่า ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะทางด้านภายนอกที่ดีด้วย ในพระสูตรนี้กล่าวถึงนกเค้าว่าธรรมดานกเค้าเวลาที่ไม่โกรธก็มีหน้าตาน่ากลัวอยู่แล้ว ถ้านกเค้าโกรธขึ้นมาจะมีหน้าต่ายิ่งน่ากลัวมากขึ้น ดังนั้น ลักษณะของผู้นำจึงควรจะต้องมีทั้งคุณสมบัติภายในและภายนอกที่ดี กล่าวคือ ในด้านคุณสมบัติภายนอกการเป็นผู้ปกครองนั้นถ้าลักษณะภายนอกไม่ดี เช่น การเดิน การนั่ง และการวางตัวไม่สม่ำเสมอแล้วหรือตรงข้ามกับคนซีริบซีเหล และเป็นคนพิการก็ไม่อาจเป็นผู้ปกครองที่ดีได้ กล่าวว่หน้าตาไม่ดีไม่ควรให้เป็นใหญ่โดยนำไปเปรียบกับนกเค้าว่า “... จงมองดูหน้าตาของนกเค้า ผู้ไม่โกรธเถิดนกเค้าโกรธแล้ว จักทำหน้าตาเป็นอย่างไร” หากพิจารณาข้อความนี้ ชี้ให้เราเห็นว่าการเป็นผู้ปกครองนั้นจะต้องมีลักษณะทางกายงดงามสง่า งามอาจกล้าหาญมาก ในลักษณสูตร ปฏิกรรรค ที่มกนิยาย ได้กล่าวถึงมหาปุริสลักษณะ ๓๒ ประการ เช่น มีฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน มีผิวกายดุจทอง เป็นต้นมีความรู้ความสามารถในการปกครองบ้านเมืองด้วยคุณธรรม และสามารถนำมาซึ่งความเจริญและความสุขมาสู่บ้านเมืองได้ ส่วนลักษณะภายในของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา ผู้นำควรจะต้องประกอบด้วยลักษณะคือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงาน มีใจหนักแน่น มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่ มีจิตใจที่เอ็นดูห่วงใยใส่ใจดูแลผู้ร่วมงาน ตลอดจนเอาใจใส่ ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ผู้นำที่ประกอบด้วยลักษณะที่ดีทั้งภายนอกและภายในตามที่กล่าวมานี้ จะทำให้เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและผู้ใต้ปกครอง สามารถนำหมู่คณะและองค์กรที่ตนปกครองดูแลไปสู่ความสำเร็จได้แน่นอน

### ๒.๒.๕ คุณสมบัติของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

ในทางพระพุทธศาสนาคุณสมบัติของผู้นำ หมายถึงคุณความดีประจำตัวของผู้นำ ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงหมายถึงความเป็นผู้มีศักยภาพในตัวเองทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ และความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างชาญฉลาดและประสบ ความสำเร็จได้ คุณสมบัติผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา มีปรากฏใน กปิชาดก ดังข้อความที่พระโฬิสต์ว์กล่าวตอนหนึ่งว่า “สัตว์โง่แต่มีกำลังเป็นผู้นำฝูงไม่ดี เพราะไม่เกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนนกต่อไม่เกื้อกูลแก่กันทั้งหลายส่วนสัตว์ผู้ฉลาด มีกำลัง เป็นผู้นำฝูงดี เพราะเกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนท้าววาสวะเกื้อกูลแก่หมู่เทพชั้นดาวดึง”<sup>๖๖</sup>

<sup>๖๖</sup> พ.ช. (ไทย) ๒๗/๖๔-๖๕/๒๖๖.

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ต้องเป็นผู้นำที่ฉลาดมีปัญญา มีความสามารถปกครองหมู่คณะได้ หากไม่มีปัญญาก็ไม่สามารถจะปกครองหมู่คณะให้มีความเจริญรุ่งเรืองและประสบสันติสุขได้

อนึ่ง ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่าง เพราะสามารถหาคนอื่นที่ชำนาญด้านนั้น ๆ มาช่วยงานได้ จากภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าว สะท้อนถึงภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำทุกระดับนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นเรื่องความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์กรและประเทศชาติโดยรวมด้วย ดังจะเห็นได้จากกระแสพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวบ้านเมืองนั้นมีทั้งคนดีและไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อยจึงไม่ใช่ทำให้ทุกคนเป็นคนดีหากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจไม่มีความเดือดร้อนวุ่นวายได้<sup>๖๗</sup>

จากพระบรมราโชวาทข้างต้นจะเห็นคุณสมบัติของผู้นำในการบริหารประเทศ ที่สำคัญคือบุคคลนั้น ต้องเป็นคนดี ซึ่งคนดีในที่นี้สามารถศึกษาได้จากคุณสมบัติของผู้นำต้องได้รับการพัฒนาตามกระบวนการของการพัฒนามนุษย์ จนมีความสามารถและยอมรับหลักการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้นำได้ และจะเน้นในเรื่องการปกครองตนเองเป็นอันดับแรก เนื่องจากการจะเป็นผู้นำได้นั้น ต้องปกครองตนเองให้ได้เสียก่อน ดังพุทธพจน์ที่มาในธรรมบทว่า “บัณฑิตพึงตั้งตนไว้ในคุณธรรมที่เหมาะสมก่อน แล้วสอนคนอื่นในภายหลัง จึงจะไม่มัวหมอง”<sup>๖๘</sup>

การจะเป็นผู้นำ ให้บุคคลอื่นทำตามหรือมีความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสามารถนำการกระทำได้จะไม่ถูกตำหนิในภายหลัง หลักการดังกล่าวจึงเป็นการสอนให้คนมีภาวะผู้นำในตนเองหรือพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำและการพัฒนาตนเองนั้น ต้องพัฒนาทั้งกาย วาจาและใจ คือ ไม่คิดชั่วพูดชั่วและทำชั่วที่เป็นเหตุแห่งความเดือดร้อนแก่ตนเองและสังคม ต้องทำในสิ่งที่ถูกและเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและส่วนรวมด้วยและการจะพัฒนาตนเองตามกระบวนการดังกล่าวได้ ต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาจิตใจ ปลูกฝังคุณธรรมให้มีจิตสำนึก ควบคุมตนเองได้ พระพุทธศาสนาถือว่าผู้นำต้องเอาชนะใจของตนเองเสียก่อน เมื่อสามารถชนะใจของตนได้ ก็เชื่อว่าเอาชนะสิ่งอื่นได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “บุคคลชนะหมู่มนุษย์ตั้งล้านคน ในสมรภูมิ ยังไม่ชื่อว่า เป็นผู้ชนะสงครามอย่างเด็ดขาดคนที่ชนะตนเองได้เพียงคนเดียวนี้สิ จึงชื่อว่า เป็นผู้ชนะสงครามได้อย่างเด็ดขาด”<sup>๖๙</sup>

<sup>๖๗</sup> อริยโศติ เกิดแก้ว, พระพุทธศาสนากับปัญหาสังคม, (ปฐมธานี : สำนักพิมพ์สื่อดีวัน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔๐.

<sup>๖๘</sup> พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๕๘/๘๑

<sup>๖๙</sup> พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๐๓/๔๐.

ผู้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องถือธรรมาธิปไตย คือการประพฤติให้ถูกต้องตามหลักธรรม ดังนั้น หลักธรรมจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมอำนาจไม่ให้ผู้นำใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควรในขณะเดียวกัน หลักพระพุทธศาสนาก็ได้ถืออำนาจที่เกิดจากการประพฤติธรรม หรือหลักธรรมที่สำคัญในการที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตร หรือบริวารไว้ได้ และในการเลือกคบหามิตรนั้น จะต้องคบหาบุคคลที่เรียกว่า กัลยาณมิตรเท่านั้น เพราะหากไปคบหากับคนพาลมาเป็นมิตรหรือได้คนพาลมาเป็นบริวารแล้ว แทนที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ผู้นั้นเป็นผู้มีอำนาจกลับทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและสูญเสียอำนาจไปในที่สุด

ข้อความที่กล่าวแล้วนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญญา แต่ถ้าผู้นำและผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีลและปัญญาแล้วก็จะกลายเป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ ในทางตรงข้ามแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญาและสุตะ อยู่ในตนแล้วก็จะประกอบประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริงกิจกรรมที่ผู้นำต้องดำเนินการนั้น มีความเกี่ยวพันกับความเป็นอยู่ของประชาชน คือการกินดีและอยู่เย็นเป็นสุข ถ้าผู้นำดีนั้นก็หมายถึงต้องสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขของอาณาประชาราษฎร์ได้ นับเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารประเทศสามารถปกครองและบริหารองค์กรที่รับผิดชอบให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงและความเจริญและสันติสุขให้มั่นคงในกาลทุกเมื่อ ไม่กลับกลายเป็นความทุกข์เดือดร้อนอีกในภายหลัง

### ๒.๒.๖ หลักธรรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมของผู้นำเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาแก้ปัญหาจริยธรรมของผู้นำ เนื่องจากเป็นหลักที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านดีแก่ผู้นำผู้ปกครองและผู้บริหารบ้านเมืองระดับต่าง ๆ ซึ่งผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีหลักธรรมในการเป็นผู้นำและคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น หมายถึงความเป็นผู้มีศักยภาพในตัวเองทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ และความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างชาญฉลาดและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางเป้าหมายเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญในการเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหวัตถุ ๔ และสัพบุริสธรรม ๗ เป็นต้น

ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวถือเป็นการสร้างเสริมภาวะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการทั้งสิ้น ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้อาศัยธรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์สุขแห่งหมู่คณะ องค์กรสังคมอย่างมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป

การที่พระพุทธศาสนาเน้นคุณธรรมเป็นสำคัญเพราะถือว่าเมื่อผู้มีความดีแล้วประชาชนย่อมอยู่เป็นสุข คุณธรรมของการเป็นผู้นำนั้น เป็นหลักของการบริการที่ดี เรียกว่าธรรมาธิปไตย หมายถึงการบริหารโดยถึงธรรมเป็นใหญ่ กล่าวคือยึดหลักบรรทัดฐาน หลักการและคุณธรรม เป็นแนวทางในการบริหาร และการบริหารนั้นต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณหรือใช้อำนาจและคุณธรรม ซึ่งจะทำให้ได้ทั้งน้ำใจและผลของงาน<sup>๗๐</sup>

ในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ มีลักษณะใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ดีเตียนหรือชี้ผิดถูกที่ควรดีหรือชี้ข้อผิดข้อถูกซึ่งหลักธรรมต่าง ๆ ทางพระพุทธศาสนา ที่ปรากฏในพระพุทธศาสนา ผู้นำ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดีโดยใช้ควบคู่กับกฎหมายรัฐธรรมนูญและระเบียบข้อบังคับของแต่ละสังคมองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้การบริหารลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

### ๑. จักรวรรดิวัตร

เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศลภายในทางการเมือง วัตถุประสงค์ของหลักจักรวรรดิวัตรนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริงของสังคมโดยรวมโดยมุ่งสอนให้ผู้นำใช้อำนาจเพื่อสร้างสรรค์ความสงบสุขและระบบเศรษฐกิจที่ดีของราษฎรและจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การอธิบายถึงวิธีการที่ใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อราษฎร ดังข้อความที่ปรากฏในจกกวัดติสฺสวราชา ราชชาธิราชผู้เป็นบุตรว่า “ลูกเอ๋ย ถ้าเช่นนั้น ลูกจงอาศัยธรรมเท่านั้น สักการะธรรม เคารพธรรม นับถือธรรม บูชาธรรม นอบน้อมธรรม มีธรรมเป็นธงชัย มีธรรมเป็นยอดมีธรรมเป็นใหญ่ จงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองชนภายในกำลังพล พวกกษัตริย์ผู้ตามเสด็จพราหมณ์และคหบดี ขวานิคมนและชาวชนบท สมณพราหมณ์ สัตว์ จำพวกเนื้อและนกโดยธรรมการกระทำสิ่งที่ผิดแบบแผน อย่าได้เป็นไปในแว่นแคว้น ของลูก อนึ่ง บุคคลเหล่าใดในแว่นแคว้นของลูก ไม่มีทรัพย์ ลูกพึงให้ทรัพย์ แก่บุคคล เหล่านั้นด้วย อนึ่ง สมณพราหมณ์เหล่าใดในแว่นแคว้นของลูก เว้นขาดจากความมัวเมา และความประมาท ตั้งมั่นอยู่ในขันติ (ความอดทน) และโสรัจจะ (ความเสถียร) ฝึกตน สงบตน ให้ตน ดับกิเลสอยู่แต่ผู้เดียว ลูกพึงเข้าไปหา สมณพราหมณ์เหล่านั้นตามกาลอันควรแล้วได้ถามสอบถามว่า “ท่านขอรับ อะไรเป็นกุศล อะไรเป็นอกุศล อะไรมีโทษ อะไรไม่มีโทษ อะไรควรเกี่ยวข้อง อะไรไม่ควรเกี่ยวข้อง อะไรที่ข้าพเจ้า ทำอยู่พึงเป็นไปเพื่อไม่ เกื้อกูล เพื่อทุกข์ตลอดกาลนาน หรือว่าอะไรที่ ข้าพเจ้าทำอยู่ พึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขตลอดกาลนาน” ครั้นลูกได้ฟังจากสมณพราหมณ์เหล่านั้น

<sup>๗๐</sup>

พระเมธีธรรมมารักษ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) และ เสฐียรพงษ์ วรรณปก, มณีแห่งปัญญา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๖), หน้า ๑๗-๑๘.

แล้ว สิ่งใดเป็นอกุศล พึงละเว้นสิ่งนั้น สิ่งใดเป็นกุศล พึงยึดถือประพฤตีสั่งนั้น ให้มัน ลูกเอ๋ย จักรวรรดิ  
วัตรอันประเสริฐนั้น เป็นอย่างนี้แล”<sup>๗๑</sup>

ข้อความในพระสูตรนี้ พระราชาธิบดีกล่าวระบุถึงจักรวรรดิวัตรหรือจักรวรรดิธรรม ๕  
ประการ ได้แก่

**๑) ธรรมาธิปไตย** คือถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดถือความจริง ความถูกต้องดีงาม เหตุผล  
หลักการ กฎกติกา ที่ชอบธรรม เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม และประพฤติ

**๒) ธรรมการึกษา** คือให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือจัดอำนาจการรักษาค้ำครองป้องกัน  
อย่างชอบธรรม แก่ชนทุกหมู่เหล่า คือ คนภายใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ฝ่ายปกครอง ฝ่ายพลเรือน  
นักวิชาการ และคนต่างอาชีพ เช่น พ่อค้า เกษตรกร ชาวนิคมนชนบท ชนชายแดนพระสงฆ์ และ  
บรรพชิตผู้ทรงศีล ตลอดจนสัตว์ทั้งหลาย

**๓) มา อธรรมการ** คือ ห้ามกั้นการอาธรรม คือจัดการป้องกันแก้ไข มิให้กระทำการที่ไม่  
เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง ความคิดชั่วร้าย มิให้เกิดความเดือดร้อนขึ้นในบ้านเมือง ชักนำ  
ประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตธรรมและนิยมธรรม จัดวางระบบที่กั้นคนร้าย ให้โอกาสคนดี

**๔) ธนาอุปทาน** คือ ปันทรัพย์ให้ผู้ยากไร้ มิให้มีคนยากไร้บนแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรมี  
ทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต

**๕) บริปูณา** คือ ไม่ขาดการสอบถามปัญหา แสวงหาปัญหาและความดีงามที่ยั่งยืนไป  
โดยมีที่ปรึกษาที่ทรงวิชาการ ทรงคุณธรรม หมั่นพบปะพระสงฆ์และนักปราชญ์ ใฝ่ถามปัญหาเพื่อหา  
ความรู้ หาความดีงาม ความจริง และถกข้อปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันสมควร เพื่อ  
ซักซ้อมตรวจสอบตนให้เจริญก้าวหน้า และดำเนินการในทางที่ถูกต้องดีงามและชอบธรรม เพื่อ  
ประโยชน์สุขอย่างแท้จริง

อนึ่งในอรรถกถาท่านกล่าวว่าจักรวรรดิวัตร มี ๑๐ ประการ และ ๑๒ ประการ ดัง  
ข้อความที่ปรากฏในอรรถกถาว่า “วัตรนั้นมี ๑๒ ประการอย่างนี้ คือ (๑) วัตรที่พึงปฏิบัติในหมู่ทหาร  
ที่เป็นชนภายใน (๒) วัตรที่พึงปฏิบัติในพวกกษัตริย์ (๓) วัตรที่พึงปฏิบัติในกษัตริย์ประเทศราช (๔)  
วัตรที่พึงปฏิบัติในพราหมณ์และคฤหบดี (๕) วัตรที่พึงปฏิบัติในชาวนิคมนและชาวนชนบท (๖) วัตรที่พึง  
ปฏิบัติในสมณพราหมณ์ (๗) วัตรที่พึงปฏิบัติในหมู่ฤคและเหล่าปักษี (๘) วัตรที่พึงปฏิบัติในการห้าม  
การกระทำอันไม่เป็นธรรม (๙) วัตรที่พึงปฏิบัติในการมอบทรัพย์ให้แก่ผู้ไม่มีทรัพย์สมบัติ (๑๐) วัตรที่  
พึงปฏิบัติในการเข้าไปหาสมณพราหมณ์แล้วถามปัญหา แต่เมื่อถือเอาคฤหบดีและเหล่าปักษีชาติเป็น  
แผนกหนึ่งแล้วก็มี ๑๒ ประการ พึงทราบว่ วัตรมี ๑๒ อย่าง บัณฑิตผู้ถือเอาคำที่มีได้กล่าวไว้ใน

<sup>๗๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๘๔/๖๒.

ครั้งก่อน พึงทราบว่า วัตรมี ๑๒ อย่าง โดยอาศัยการละราคะที่ไม่เป็นธรรมและโลกที่ไม่สมำเสมอเป็นต้น<sup>๗๒</sup>

## ๒. ทศพิธราชธรรม

หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นคุณธรรมประจำจิตใจของพระราชาและผู้บริหารหรือผู้ปกครองรัฐหรือประเทศชาติ รวมถึงผู้นำผู้ปกครองทุกระดับชั้นในสังคม ในพระไตรปิฎกกล่าวถึงทศพิธราชธรรมไว้ ดังข้อความในมหาหังสชาดกที่พระราชาตรัสแก่พญาหงส์ว่า

“เราพิจารณา เห็นอนาคตอันยาวนานก็หาไม่ พญาหงส์ เราดำรงอยู่ในธรรม ๑๐ ประการ จึงไม่สะดุ้งกลัวปรโลก คือ (๑) ทาน (๒) ศีล (๓) การบริจาค (๔) ความซื่อตรง (๕) ความอ่อนโยน (๖) ความเพียร (๗) ความไม่โกรธ (๘) ความไม่เบียดเบียน (๙) ความอดทน (๑๐) ความไม่คลาดธรรม”<sup>๗๓</sup>

อนึ่ง ในอรรถกถา กล่าวไว้ว่า ธรรมทั้ง ๑๐ ประการ คือ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการคือ (๑) ทาน เจตนาให้วัตถุ ๑๐ ประการ มีข้าวและน้ำเป็นต้น (๒) ศีล หมายถึงศีล ๕ ศีล ๑๐ (๓) การบริจาค หมายถึง การบริจาคไทยธรรม (๔) ความซื่อตรง ความเป็นคนตรง (๕) ความอ่อนโยนหมายถึง ความเป็นคนอ่อนโยน (๖) ความเพียร หมายถึงกรรมคือการรักษาอุโบสถ (๗) ความไม่โกรธ หมายถึง ความมีเมตตาเป็นเบื้องต้น (๘) ความไม่เบียดเบียน หมายถึงความมีกรุณาเป็นเบื้องต้น (๙) ความอดทน หมายถึงความอดกลั้น (๑๐) ความไม่คลาดจากธรรม หมายถึงความไม่ขัดเคือง<sup>๗๔</sup>

## ๓. ราชสังคหวัตถุธรรม

ราชสังคหวัตถุ คือ การทำนุบำรุงทวยราษฎร์ให้ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพและสามัคคีด้วยหลักธรรมที่เรียกว่า ราชสังคหวัตถุ ซึ่งปรากฏในพระไตรปิฎกเมตตาสูตร ดังข้อความที่พระผู้มีพระภาคตรัสแก่ภิกษุทั้งหลายว่า “พระราชาผู้ทรงธรรมเช่นกับฤาษี ทรงชนะใจหมู่สัตว์ทั่วแผ่นดินด้วยราชธรรม ทรงบูชายัญ คือ สัสสมะระ ปุริสมะระ สัมมาปาสะ วาชเปยยะ และนิรคคะเสด็จเที่ยวไป ยัญเหล่านั้น ยังไม่ถึงเสียที่ ๑๖ แห่งเจโตวิมุตติที่บุคคลเจริญดีแล้ว เหมือนแสงหมู่ ดวงดาวไม่ถึงเสียที่ ๑๖ แห่งแสงจันทร์ ฉะนั้น”<sup>๗๕</sup>

ในอรรถกถาได้กล่าวอธิบายความหมายในตอนนี้อย่างนี้ว่า “ในคำเป็นต้นว่า สัสสมะระ (สัสสมะ) บัณฑิตพึงทราบวินิจฉัยดังต่อไปนี้ ได้ทราบว่า ในการแห่งพระราชาผู้ทรงธรรมครั้งโบราณ ได้มีสังคหวัตถุ ๔ ประการ ที่พระราชาทั้งหลายใช้สงเคราะห์โลก คือ ๑) สัสสมะระ ๒) ปุริสมะระ ๓) สัมมาปาสะ ๔) วาชเปยยะ บรรดาสังคหวัตถุ ๔ ประการนั้น การถือเอาส่วนที่ ๑๐ จากข้าวกล้าที่

<sup>๗๒</sup> ที.ปา.อ. (บาลี) ๘๔/๓๕-๓๖.

<sup>๗๓</sup> พุ. ขา. (ไทย) ๒๘/๑๗๕-๑๗๖/๑๑๒.

<sup>๗๔</sup> พุ. ขา.อ. (บาลี) ๑๗๖/๒๖๑.

<sup>๗๕</sup> อจ. อฎฐก (ไทย) ๒๓/๑/๑๙๔/๑๙๕.

สำเร็จแล้ว ชื่อว่าสัสสมะระ อธิบายว่า เป็นผู้ฉลาดในการบำรุงข้าวกล้า การเพิ่มให้อาหารและค่าจ้างพอใช้ไป ๖ เดือน แก่ทหารใหญ่ทั้งหลาย ชื่อว่าบุริสมะระ อธิบายว่า เป็นผู้ฉลาดในการยึดเหนี่ยว น้ำใจคน การจดจำจำนวนจากมือของพวกคนจนแล้วเพิ่มให้ทรัพย์ประมาณ ๑,๐๐๐ หรือ ๒,๐๐๐ โดยไม่เก็บดอกเบี้ยยตลอด ๓ ปี ชื่อว่าสัมมาปาสะ ก็การกระทำเช่นนั้นย่อมคล่องคนทั้งหลายไว้ได้โดยชอบเหมือนผูกใจไว้ได้ เพราะเหตุนี้ ท่านจึงเรียกว่าสัมมาปาสะ ส่วนการกล่าววาจาอ่อนหวานโดยนัยเป็นต้นว่า “พ่อ ลุง” ชื่อว่าวาชเปยยะ อธิบายว่า มีวาจาน่ารัก รัฐที่ผู้ปกครองสงเคราะห์ (ประชาชน) ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการอย่างนี้ เป็นรัฐที่เจริญ มั่งคั่ง มีข้าวและน้ำมาก ปลอดภัยไปรง ไม่มีโจรผู้ร้าย คนทั้งหลายรื่นเริง ให้ลูกพ่อนอนอยู่นอก ไม่ต้องปิดประตูบ้านอยู่ การทำอย่างนี้เรียกว่า นิรคคหิ (ไม่มีโจรผู้ร้าย) เพราะไม่มีการลงกลอนที่ประตูเรือน นี่เป็นประเพณีโบราณ”<sup>๗๖</sup>

#### ๔. พรหมวิหารธรรม<sup>๗๗</sup>

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ และยังเป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหมคือผู้ใหญ่อีกด้วย ดังที่ปรากฏในพระไตรปิฎกสังคิตตสูตรว่า วิหารธรรม ๓ (๑) ทิพพิหารธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของเทพ) (๒) พรหมวิหารธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม) (๓) อริยวิหารธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพระอริยะ)<sup>๗๘</sup>

และในเมตตสูตร ดังข้อความที่ปรากฏว่า ไม่ควรข่มเหง ไม่ควรดูหมิ่นกันและกันในทุกโอกาส ไม่ควรปรารภนาทุกข์แก่กันและกัน เพราะความโกรธและเพราะความแค้น ควรแผ่เมตตาจิตอย่างไม่มีประมาณไปยังสรรพสัตว์ดุจมารดาแผ่ถนอมบุตรคนเดียวด้วยชีวิต ฉะนั้น อนึ่ง ควรแผ่เมตตาจิตชนิดไม่มีประมาณกว้างขวาง ไม่มีเวร ไม่มีศัตรูไปยังสัตว์โลกทั่วทั้งหมด ทั้งชั้นบน ชั้นล่าง และชั้นกลางผู้แผ่เมตตาจะเย็น เดิน นั่ง หรือนอน ควรตั้งสติไว้ตลอดเวลาที่ยังไม่ว่าง นักปราชญ์เรียกการอยู่ด้วยเมตตานี้ว่า พรหมวิหาร<sup>๗๙</sup>

และในมหาโควินทสูตร ก็กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ไว้เช่นกัน ดังข้อความตอนหนึ่งว่า

“มหาโควินทพราหมณ์ มีเมตตาจิตแผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ... ทิศที่ ๒ ... ทิศที่ ๓ ... ทิศที่ ๔ ... ทิศเบื้องบนทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุก หมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบุลย์เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขต ไม่มีเวร ไม่มีมีความเบียดเบียนอยู่

<sup>๗๖</sup> อง อฎฐก. (ไทย) ๑/๓๐๑-๓๐๒.

<sup>๗๗</sup> ที.ปา (ไทย) ๑๕/๒๒๘/๒๓๒.

<sup>๗๘</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๕/๓๐๕/๒๗๕.

<sup>๗๙</sup> ขุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๑๔๘-๑๕๑/๕๓๔.

มีกรุณาจิตแผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ... ทิศที่ ๒ ... ทิศที่ ๓ ... ทิศที่ ๔ ... ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยกรุณาจิตอันไพบุลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขต ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่

มีมุทิตาจิตแผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ... ทิศที่ ๒ ... ทิศที่ ๓ ... ทิศที่ ๔ ... ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยมุทิตาจิตอันไพบุลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขต ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่

มีอุเบกขาจิตแผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ... ทิศที่ ๒ ... ทิศที่ ๓ ... ทิศที่ ๔ ... ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศเฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยอุเบกขาจิตอันไพบุลย์ เป็นมหัคคตจิตไม่มีขอบเขต ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่”

### ๕. สาราณียธรรม<sup>๘๐</sup>

สาราณียธรรม หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเหตุให้ระลึกถึงกันอยู่เสมอหมายถึงธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติต่อกันด้วยไมตรี สงเคราะห์ เอื้อเฟื้อต่อกันจนทำให้เกิดความรักใคร่สมัคสมานสามัคคีกลมเกลียวกัน คิดถึงและระลึกถึงกันอยู่เสมอ ในพระไตรปิฎก ปรากฏสาราณียธรรมอยู่ในสังคิติกสูตร ดังข้อความว่า “ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑. ตั้งมั่นเมตตาทายกรรม ในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็นสาราณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๒. ตั้งมั่นเมตตาวจีกรรม ในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็นสาราณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๓. ตั้งมั่นเมตตาตามโนกรรม ในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็นสาราณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๔. บริโภคโดยไม่แบ่งแยกจากทั้งหลายอันประกอบด้วยธรรม ได้มา โดยธรรมโดยที่สุดแม้เพียงบิณฑบาต (อาหารในบาตร) บริโภคกับเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายผู้มีศีล แม้นี้เป็นสาราณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่ วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๕. มีศีลไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ต่าง ไม่พร้อย เป็นโท ท่านผู้รู้สรรเสริญ ที่ไม่ถูกค้นหาและทักท้วงครอบงำ เป็นไปเพื่อสมาธิ เสมอกันกับเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แม้นี้เป็น

<sup>๘๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑.

สารณียธรรม ที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน

๖. มื้อรียทัญญู อันเป็นธรรมเครื่องนำออก๒เพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบ แก่ผู้ทำตามเสมอ กันกับเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง แม้นี้ก็เป็นสารณียธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก ทำให้ เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกันเพื่อความเป็น อันเดียวกัน

## ๖. อธิปไตย<sup>๘๑</sup>

ผู้ที่จะเป็นนักปกครองที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักหลักความเป็นใหญ่หรืออำนาจ ที่เรียกว่า อธิปไตย ๓ ซึ่งปรากฏในพระไตรปิฎก สังคหิสูตร ดังข้อความว่า “อธิปไตย ๓”

๑. อัตตอธิปไตย (ความมีตนเป็นใหญ่) ๒. โลกาธิปไตย (ความมีโลกเป็นใหญ่) ๓. ธัมมาธิปไตย (ความมีธรรมเป็นใหญ่)<sup>๘๒</sup> อธิปไตย ทั้ง ๓ นี้ มีคำอธิบาย ดังนี้

๑) อัตตอธิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ คือ ถือเอาตนเอง ฐานะ ศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของตนเป็น ใหญ่ กระทำด้วยปรารถนาและสิ่งทีเนื่องด้วยตนเป็นประมาณ ในฝ่ายกุศล ได้แก่ เว้นชั่ว ทำดี ด้วย เคารพตน

๒) โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ กระทำด้วยปรารถนาจะเอาใจหมู่ชน หาความนิยมหรือ ห่วงกลัวเสียงว่ากล่าวเป็นประมาณ ในฝ่ายกุศล ได้แก่ เว้นชั่ว ทำดี ด้วยความเคารพเสียงหมู่ชน

๓) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือถือหลักความจริง ความถูกต้อง ความดีงามเหตุผล เป็นใหญ่ กระทำด้วยความปรารถนาสิ่งที่ได้ศึกษาตรวจสอบตามข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่รับฟัง อย่างกว้างขวางแจ้งชัดและพิจารณาอย่างดีที่สุด เต็มขีดความสามารถและสติปัญญาจะมองเห็นได้ ด้วยความบริสุทธิ์ใจว่า เป็นไปตามธรรมและเพื่อความดีงามเป็นประมาณอย่างสามัญได้แก่ ทำการ ด้วยความเคารพหลักการ กฎ ระเบียบ กติกา

## ๘. สัมปยุตธรรม ๗

หลักธรรมที่มีความจำเป็นต่อผู้นำในการทำหน้าที่ให้สำเร็จได้อย่างเหมาะสมอีกอย่างหนึ่ง คือหลักสัมปยุตธรรม ดังข้อความที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการนี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนาคบุญอันยอดเยี่ยมของโลก ธรรม ๗ ประการ คือภิกษุในธรรมวินัยนี้ ๑. เป็นธัมมัญญ ๒. เป็นอรรถัญญ ๓. เป็นอรรถัญญ ๔. เป็นมัตตัญญ ๕. เป็นกาลัญญ ๖. เป็นปริสสุญญ ๗. เป็นบุคคลปรโรปัญญา”<sup>๘๓</sup>

<sup>๘๑</sup> ที.ปา (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๑.

<sup>๘๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๔.

<sup>๘๓</sup> อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

ธรรมทั้ง ๗ ประการ ธัมมัญญสูตรนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สัมปฐิธรรม เพราะเป็นธรรมของสัตบุรุษ คือคนดี ผู้วิจัยจะได้อธิบายเป็นข้อๆ ตามลำดับ ดังนี้

**๑) ธัมมัญญตา** รู้หลักและรู้จักเหตุผล คือ รู้หลักการและรู้กฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต การปฏิบัติกิจหน้าที่และการดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพการงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการจะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทัน กฎธรรมหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักฐานระบุว่า คำว่า ธัมมัญญตา นี้หลายถึงการรู้ธรรม ดังที่ปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า “ภิกษุเป็นธัมมัญญ คือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ธรรมคือ สุตตะ เคยยะเวຍယากรณะ คาคา อุทาน อิติวุตตกะ ชาตกะ อัပ္ပุตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่รู้ธรรมคือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละเลย เราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้ธรรม คือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละ ฉะนั้นเราจึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญ ภิกษุชื่อว่า เป็นธัมมัญญ ด้วยประการฉะนี้”<sup>๘๔</sup>

นวัคสัตตสุตตันต์ คือคำสั่งสอนของพระศาสดา อันเป็น ศาสนธรรม มิ่งองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ ตามข้อความที่ปรากฏในพระไตรปิฎก อปัสสสุตสูตรว่า “พระผู้มีพระภาคตรัสว่า ภิกษุทั้งหลาย บุคคล ๔ จำพวกนี้ มีปรากฏอยู่ในโลก บุคคล ๔ จำพวกไหนบ้าง คือ ๑. บุคคลผู้มีสุตตะน้อย ทั้งไม่เข้าถึงสุตตะ ๒. บุคคลผู้มีสุตตะน้อย แต่เข้าถึงสุตตะ ๓. บุคคลผู้มีสุตตะมาก แต่ไม่เข้าถึงสุตตะ ๔. บุคคลผู้มีสุตตะมากทั้งเข้าถึงสุตตะ บุคคลผู้มีสุตตะน้อยทั้งไม่เข้าถึงสุตตะ เป็นอย่างไร คือ บุคคลบางคนในโลกนี้ มีสุตตะ คือ สุตตะ เคยยะ เวຍယากรณะ คาคา อุทาน อิติวุตตกะ ชาตกะ อัပ္ပุตธรรม เวทลละ”<sup>๘๕</sup>

<sup>๘๔</sup> อย. สดตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๔.

<sup>๘๕</sup> คำว่า “นวัคสัตตสุตตันต์” คำสอนของพระศาสดามิ่งองค์ ๙ คือ (๑) สุตตะ ได้แก่ อุกโกโตวิภังค์ นิทเทส ขันธกะ ปริวาร พระสูตรในสุตตนิบาต และพุทธวจนะอื่นๆ ที่มีชื่อว่า สุตตะหรือสุตตันตะ (๒) เคยยะ ได้แก่ ความที่มีร้อยแก้วและร้อยกรองผสมกัน หมายถึงพระสูตรที่มีคาถาทั้งหมด โดยเฉพาะสคาถวรรคในสังยุตตนิกาย (๓) เวຍယากรณะ ได้แก่ ความร้อยแก้วล้วน หมายถึงเอาอิทธิธรรมปิฎกทั้งหมด พระสูตรที่ไม่มีคาถา และพระพุทธวจนะอื่นใดที่ไม่จัดเข้าในองค์ ๘ ข้อที่เหลือ (๔) คาคา ได้แก่ ความร้อยกรองล้วน หมายถึงเอาธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถาและคาลาล้วนในสุตตนิบาตที่ไม่มีชื่อว่าเป็นสูตร (๕) อุทาน ได้แก่ คาถาที่ทรงเปล่งด้วยพระทัยอันสพรคด้วยโสมนัส สัมปยุตด้วยญาณ พร้อมทั้งข้อความอันประกอบอยู่ด้วย รวมเป็นพระสูตร ๘๒ สูตร (๖) อิติวุตตกะได้แก่พระสูตร ๑๑๐ สูตร ที่ตรัสเรียกโดยนัยว่า “วุตต์ เหต์ ภควตา” (๗) ชาตกะ ได้แก่ชาตก ๕๕๐ เรื่อง มีอุปนิมิตชาตก เป็นต้น (๘) อัပ္ပุตธรรม ได้แก่ พระสูตรที่ว่าด้วยเหตุอัศจรรย์ ไม่เคยปรากฏทุกสูตร เช่น ที่ตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย ความเป็นอัจฉริยะไม่เคยปรากฏ ๔ ประการนี้มีอยู่ในอานนท์ ดังนี้ เป็นต้น (๙) เวทลละ ได้แก่พระสูตรแบบถามตอบซึ่งผู้ถามได้ทั้งความรู้และความพอใจ ถามต่อ ๆ ไป เช่น จุฬเวทลลสูตร มหาเวทลลสูตร สัมมาทิฏฐิสูตร สักกปัญหสูตร สังขารภาชนียสูตร และมหาปุณณมสูตร (อย.จตุกก.อ. ๒/๖/๒๘๒, วิ.อ. ๑/๒๖)

น้อย ทั้งเขาก็หารู้ธรรม รู้ธรรม แห่งสุขะนั้นนั้น แล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมไม่บุคคลผู้มีสุขะนั้นน้อย ทั้งไม่เข้าถึงสุขะ เป็นอย่างนี้แล ดังนี้ เป็นต้น

นวัจนวาทศาสตร์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องมีความรอบรู้ในหลักนวัจนวาทศาสตร์ดังกล่าวแล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

ดังนั้น การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

**๒) อรรถกถา** รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประสงค์อะไรหรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะ การงานอย่างนั้น เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไรกิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร เป็นต้นตลอดจนถึงขั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายของคตินิยมและประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต

พระพุทธศาสนา หลักฐานระบุว่า อรรถกถา คือความเป็นผู้รู้ธรรม รู้จักจุดหมายรู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า “ภิกษุเป็นอรรถกถา คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ นั้นแล้วว่า “นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้” หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นๆ เลยว่า “นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้” เราไม่พึงเรียกเธอว่า “เป็นอรรถกถา”ในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่า “นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่ง ภาษิตนี้” ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นอรรถกถา ภิกษุชื่อว่าธัมมัญญ อรรถกถา ด้วยประการฉะนี้”<sup>๘๖</sup>

ดังนั้น การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่าครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลา และออกบวชเป็นฤาษีเจริญมานะ อภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝนลูกศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่า ข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่น้อย แล้วท่าน ก็ได้เสียชีวิตลงไปเกิด

<sup>๘๖</sup> อ.ส.ต.ด.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๔.

ที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระเพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้ เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่ฉันจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไร ๆ แม้แต่ฉัน จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์ เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า อาจารย์ไปที่ไหนศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเจ้าได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่ฉัน เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้ฌาน อากิญจัญญายตนะสมาบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของ เขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่าพระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นพระโพธิสัตว์จึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอาณภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญหาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐกว่า<sup>๘๗</sup>

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่า บุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการกระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง พระสารีบุตรเถระและแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกัน บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นหากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์ หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคมผู้นำนามหลักอรรถกถาตามนี้ สามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อ เวลาประสบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือทำคุณความดี ขยันศึกษาเล่าเรียน ก็สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าเหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผล ระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไข เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัย ซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไรมลก็อย่างนั้น

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักจุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว มุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้น ตามหลักอรรถกถา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุไปรุ่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<sup>๘๗</sup> พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

๓) **อัตตัญญูตา** คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พระพุทธศาสนา มีหลักฐานระบุได้ว่า อัตตัญญูตา หมายถึงการรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา และปฏิภาณ ดังที่ปรากฏใน อัมมมัญญสูตร ว่า “ภิกษุเป็นอัตตัญญู คือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักตนว่า “ว่าโดยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เรามีอยู่ประมาณเท่านี้” หากภิกษุไม่รู้จักตนว่า “ว่าโดยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เรามีอยู่ประมาณเท่านี้” เราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นอัตตัญญู ในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักตนว่า “ว่าโดยศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เรามีอยู่ประมาณเท่านี้” ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่า เป็นอัตตัญญู ภิกษุชื่อว่า เป็นอัมมมัญญ อตถัญญ อตตัญญ ด้วยประการฉะนี้”<sup>๘๘</sup>

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีย่อมเป็นผู้ประพฤติดนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวุฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้องสมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

ดังนั้น ผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีคุณธรรม อารยวุฒิ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนี้ก็จะดี มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบ สุข และเจริญก้าวหน้าตลอดไป

<sup>๘๘</sup> อัง.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔.

**๔) มัตตัญญูตา** รู้จักประมาณ คือ ความพอดี หรือการรู้จักประมาณ เป็นลักษณะของคนดีเพราะคนดีจะต้องรู้จักประมาณ ในการใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่มีต่อสังคมบุคคล บางคนได้รับความลำบากในปัจจุบันนี้ ส่วนหนึ่งสาเหตุมาจากความไม่รู้จักประมาณพระพุทธศาสนามีหลักฐานระบุได้ว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏใน อัมมัญญสูตร ว่า “ภิกษุเป็นมัตตัญญู อย่างไร คือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชชบิหาร หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชชบิหาร เราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญูในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และ คิลานปัจจัยเภสัชชบิหาร ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญู ภิกษุชื่อว่าเป็นอัมมัญญ อุตถัญญู อุตตัญญู มัตตัญญูด้วยประการฉะนี้<sup>๘๘</sup>

ดังนั้น การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุข ความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสมด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริงการรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือทางสายกลางมัชฌิมาปฏิปทา ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำจะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ในธัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑. ข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยืดกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒. ข้อปฏิบัติตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกข์เวทนาด้วยประการต่าง ๆ ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้น นั่นคือ มัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริม ทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้คุณการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ กล่าวคือผู้นำจะต้องมีขอบเขตและต้องรู้จักว่า ในการกระทำในเรื่องราวนั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบนั้นจึงจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะกับการกระทำต่าง ๆ ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี และการรู้จักประมาณอีก ๓ ประการจึงจะทำให้การงานบรรลุผลสำเร็จได้

<sup>๘๘</sup> อ.ส.ต.ด.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔.

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตาจะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ทางสายกลาง อันประกอบด้วยองค์มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณ ความเหมาะสมพอดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถทำกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุขปลอดภัยและก้าวหน้าตลอดไป

**๕) กาลัญญตา** รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลา ที่พึงใช้ ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานปฏิบัติงานปฏิบัติกรต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลาให้เป็นเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลาเป็นต้นพระพุทธศาสนา มีหลักฐานระบุได้ว่า กาลัญญตา iva การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า “ภิกษุเป็นกาลัญญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักกาลว่า “นี่เป็นกาลแห่งอุทเทส นี่เป็นกาลแห่งปริปัจฉา นี่เป็นกาลบำเพ็ญเพียร นี่เป็นกาลหลีกเร้น” หากภิกษุไม่รู้จักกาลว่า “นี่เป็นกาลแห่งอุทเทส นี่เป็นกาลแห่งปริปัจฉา นี่เป็นกาลบำเพ็ญเพียร นี่เป็นกาลหลีกเร้น” เราไม่เรียกเธอว่าเป็นกาลัญญในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้จักกาลว่า “นี่เป็นกาลแห่งอุทเทส นี่เป็นกาลแห่งปริปัจฉา นี่เป็นกาลบำเพ็ญเพียร นี่เป็นกาลหลีกเร้น” ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นกาลัญญ ภิกษุชื่อว่าธัมมัญญ อตถัญญ อตตัญญ มัตตัญญู กาลัญญ ด้วยประการฉะนี้”<sup>๙๐</sup>

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญตานี้ จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และสังคม ไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

**๖) ปริสัญญูตา** รู้จักชุมชน รู้จักสังคม คือรู้จักถิ่น รู้กาลอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นชุมชนนั้น ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจกฎเกณฑ์วัฒนธรรมประเพณี ของสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องรู้เข้าใจสังคมอย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นได้ถูกต้อง จะสามารถนำความสุข สันติสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

<sup>๙๐</sup> อ.ส.ต.ด.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักฐานระบุได้ว่า ปริสัญญูตา หมายถึงการรู้จักบริษัทและแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า “ภิกษุเป็นปริสัญญูตา อย่างไร คือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบริษัทว่า “นี้ขัตติยบริษัท นี้พราหมณบริษัท นี้คหบดีบริษัท นี้สมณบริษัท ในบริษัทนั้นเราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรทำอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบนิ่งอย่างนี้” หากภิกษุไม่รู้จักบริษัทว่า “นี้ขัตติยบริษัท ฯลฯ ควรสงบนิ่งอย่างนี้” เราไม่เรียกเธอว่า เป็นปริสัญญูตา ในที่นี้แต่เพราะภิกษุรู้จักบริษัทว่า “นี้ขัตติยบริษัท ฯลฯ ควรสงบนิ่ง อย่างนี้” ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นปริสัญญูตา ภิกษุชื่อว่า เป็นธัมมัญญู อตถัญญู อตตัญญู มัตตัญญู กาลัญญู ปริสัญญูตาด้วยประการฉะนี้”<sup>๙๑</sup>

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใด ๆ เป็นสังคมประเภทไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้น ๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ประเพณีแบบแผนของสังคมนั้น ๆ ทำให้เป็นที่นับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือมวลชนในสังคมนั้น ๆ ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้น ๆ ด้วย

ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปริสัญญูตาจะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้องตามสังคมนั้น ๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าต่อไป

**๗) บุคคลัญญูตา** รู้จักบุคคล คือรู้จัก และเข้าใจ ความแตกต่างแห่งบุคคล โดยอัธยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่คบได้คดีอะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะตำหนิหรือจะแนะนำ สั่งสอนอย่างไรจึงจะได้ผลดี เป็นต้น<sup>๙๒</sup>

ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุก ๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักฐานระบุได้ว่า บุคคลปโรปรัญญูตา คือการรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า “ภิกษุเป็นบุคคลปโรปรัญญูตา คือ ภิกษุ

<sup>๙๑</sup> อ.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

<sup>๙๒</sup> ที.ป.า. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔, อ.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๑๔.

ในธรรมวินัยนี้รู้จักบุคคล ๒ จำพวก บุคคล ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการเห็นพระอริยะ อีกพวกหนึ่งไม่ต้องการเห็นพระอริยะ บุคคลพวกที่ไม่ต้องการ เห็นพระอริยะ ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่ต้องการเห็นพระอริยะ ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลผู้ต้องการเห็นพระอริยะก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการฟังสัทธรรม อีกพวกหนึ่งไม่ต้องการฟังสัทธรรม บุคคลพวกที่ไม่ต้องการฟังสัทธรรม ก็ถูกติเตียน ด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลพวกที่ต้องการฟังสัทธรรม ก็ได้รับการสรรเสริญด้วย เหตุนี้ อย่างนี้บุคคลผู้ต้องการฟังสัทธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งเจียโสตฟังธรรม อีกพวกหนึ่ง ไม่เจียโสตฟังธรรม บุคคลพวกที่ไม่เจียโสตฟังธรรม ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวก ที่เจียโสตฟังธรรม ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลเจียโสตฟังสัทธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ได้ อีกพวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไม่ได้ บุคคลพวกที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไม่ได้ ก็ถูก ติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ได้ ก็ได้รับการสรรเสริญ ด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ได้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งพิจารณาเนื้อความ แห่งธรรมที่ทรงจำไว้ อีกพวกหนึ่งไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ บุคคลพวก ที่ไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคล พวกที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ก็ได้รับการสรรเสริญ ด้วยเหตุนี้ อย่างนี้

บุคคลพิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่ง รู้ธรรมรู้ธรรม แล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม อีกพวกหนึ่งรู้ธรรมรู้ธรรมแล้วไม่ปฏิบัติ ธรรมสมควรแก่ธรรมบุคคลพวกที่รู้ธรรมรู้ธรรมแล้วไม่ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ บุคคลพวกที่รู้ธรรมรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควร แก่ธรรม ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้บุคคลรู้ธรรมรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งปฏิบัติ เพื่อเกื้อกูลตนเอง แต่ไม่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น อีกพวกหนึ่งปฏิบัติ เพื่อเกื้อกูลตนเองและปฏิบัติเพื่อ เกื้อกูลผู้อื่น บุคคลพวกที่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเอง แต่ไม่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น ก็ถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ พวกที่ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเองและปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น ก็ได้รับการสรรเสริญด้วยเหตุนี้ อย่างนี้ ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุเป็นผู้รู้จักบุคคล ๒ ฝ่ายด้วยประการฉะนี้แล ภิกษุชื่อว่าเป็น บุคคลปโรปรัญญอย่างนี้<sup>๙๓</sup>

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

<sup>๙๓</sup> อัง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลโปธิยัตถุณานั้น จะต้องรู้จักบุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานในการบริหารกิจการงานทุก ๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานหมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดีผู้เป็นบัณฑิต เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม เพราะการเลือกคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกบุคคลดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าหลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนามีจำนวนมาก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ ให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ยุคโลกาภิวัตน์นี้

## ๒.๒.๗ หลักการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในพระศาสนา

หลักธรรมที่ก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในทางพระพุทธศาสนา พอสรุปที่สำคัญมี ๔ อย่าง คือ อกุศลมูล อตฺตาธิปไตย อคติ และอกุศลกรรมบถมีคำอธิบายดังนี้

### ๑. อกุศลมูล ๓

อกุศลมูล หมายถึง รากเหง้าของอกุศล, ต้นตอของความ มี ๓ ประการ ดังนี้

๑) โลภะ (greed) คือ ความอยากได้

๒) โทสะ (hatred) คือ ความคิดประทุษร้าย

๓) โมหะ (delusion) คือ ความหลง<sup>๙๔</sup>

มีข้อควรพิจารณา คือ เมื่อมองถึงเหตุผลที่อกุศลมูลทั้ง ๓ นี้ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรนั้น เนื่องจากว่า หากผู้นำมีภาวะทางจิตใจที่หลงใหลในวัตถุ ลาภยศ ตำแหน่ง มีความโลภไม่สิ้นสุด โดยขาดความสามารถและศักยภาพในการทำงานและขาดสันโดษในหน้าที่การงานของตน ย่อมแสวงหาตำแหน่งที่สูงกว่าโดยวิธีการที่อาจจะไม่ชอบด้วยศีลธรรม จนกระทั่งทำให้กลายเป็นผู้นำที่เห็นแก่อำิสสินบน หากใครยื่นข้อเสนอที่เป็นผลประโยชน์เงินทองมาให้ ก็ย่อมประพฤติดื้อต่อหน้าที่ได้ง่าย เพราะไม่มีความละเอียดใจ

<sup>๙๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๕๔.

นอกจากนั้น เมื่อตนไม่ได้ตำแหน่งหรืองานที่เข้ามาสู่องค์กร ย่อมจะต้องหาทางขัดขวางไม่ให้คนอื่นได้งานนั้นมาดำเนินการ เพราะมีใจขุนเคืองด้วยโทสะและอาจจะประทุษร้ายต่อผู้อื่นได้ง่าย เช่น การประมูลโครงการต่างๆ ที่มักจะมีคู่แข่งหลายคน ทำให้ผู้แพ้การประมูลทำร้ายต่อคู่แข่ง ซึ่งผลก็ทำให้ผู้ชนะยอมหลงใหลในผลประโยชน์ที่ได้ ส่วนผู้แพ้ยอมผูกใจเจ็บและประทุษร้ายต่อกัน

## ๒. อัตตาริปไตย

ผู้นำแบบอัตตาริปไตย หมายถึง ลักษณะการใช้อำนาจในทางที่ไม่เป็นธรรม ไม่ถูกต้อง ที่ยึดถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าใหญ่โต ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นและไม่ให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เรียกว่า “ถือความคิดเห็นของตนเองเท่านั้นเป็นประมาณ”

ผลเสียของการปกครององค์กรด้วยระบอบอัตตาริปไตยนี้ เป็นแบบเผด็จการก็เรียก เพราะรวมอำนาจทุกอย่างมาไว้ในการบริหารจัดการของตนเอง ไม่กระจายอำนาจไปสู่บุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพราะเชื่อมั่นว่าตนเป็นผู้มีอำนาจและสามารถที่จะแก้ปัญหาขององค์กรได้ทุกอย่าง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การปกครองด้วยระบอบนี้ ทำให้บุคคลผู้มีความสามารถเฉพาะด้านไม่ได้รับการยอมรับจากคนอื่น เนื่องจากถูกปิดกั้นโอกาสที่จะแสดงความสามารถ จึงเป็นผลเสียมากกว่าผลดีในการปกครององค์กร

ดังนั้น การปกครององค์กร แบบ“อัตตาริปไตย” มีข้อพึงระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งคือ หากถือตนเป็นใหญ่แล้ว เมื่อจะทำอะไร ก็จะไม่คิดถึงตนก่อน คำนึงถึงฐานะเกียรติศักดิ์ศรีหรือผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ พึงใช้แต่ในขอบเขตที่เป็นความดี คือ เว้นชั่วทำดีด้วยความเคารพในตนเอง<sup>๙๕</sup> จึงจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๓. อคติ ๔

ละเว้นอคติ นักปกครองหรือนักบริหารองค์กร เมื่อปฏิบัติหน้าที่ พึงเว้นความลำเอียง หรือความประพฤติกเล็ดเคลื่อนจากธรรม ๔ ประการ

- ๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ
- ๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง
- ๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา
- ๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว<sup>๙๖</sup>

มีข้อที่ควรพิจารณาเรื่องอคติธรรม คือเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนและองค์กร

<sup>๙๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๙๙.

<sup>๙๖</sup> อ.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๗/๒๙.

เนื่องจากว่าหากบุคคลผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้ปกครององค์กร มีความลำเอียงเพราะความชอบพอกันหรือความคุ้นเคยต่อกันมาก่อน ย่อมทำให้รักเฉพาะคนที่เป็นฝ่ายของตนเท่านั้น แม้ว่าผลงานจะออกมาไม่ดี หรือไม่ประจักษ์ต่อองค์กรก็ตาม ก็ยังคงให้การสนับสนุนให้ทำงานต่อไป ขณะเดียวกัน ก็จะปิดโอกาสผู้ทำงานเก่ง แต่ไม่ได้อยู่ฝ่ายผู้บริหาร ก็จะได้คัดเลือกให้ทำงานที่สำคัญ แต่กลับได้งานที่ไม่เหมาะสมผู้ปกครองที่ลำเอียงด้วยความชังหรือความโกรธเคืองผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะหาทางกลั่นแกล้งให้ไปทำงานที่ยากและไม่เหมาะสมกับผู้นั้น จนทำให้เสียงานและหาทางขับไล่ออกจากองค์กร หรือหาคนของตนเข้าไปทำงานแทนผู้ปกครองที่ลำเอียงด้วยความหลงหรือความโง่เขลา ย่อมไม่รู้จักรับคัดเลือกบุคคลเข้าไปทำงานในองค์กรให้เหมาะสมในแต่ละแผนก อาจจะทำให้งานที่เขาทำงานเสียหายในภายหลังได้ผู้ปกครองที่ลำเอียงด้วยความหวาดกลัวหรือเกรงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากสาเหตุใดก็ตาม ย่อมไม่อาจจะที่ตัดสินใจอะไรได้ เพราะตนไม่ใช่ผู้บริหารตัวจริง ย่อมจะต้องฟังคำสั่งของผู้นั้น เนื่องจากเกรงกลัวตำแหน่งบ้าง ฐานะทางสังคมบ้าง จนกระทั่งทำให้เสียงานและเสียระบบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

#### ๔. อุกุศลกรรมบถ ๑๐

ธรรม ๑๐ ประการที่เป็นไปในฝ่ายเสื่อม คืออะไร คือ อุกุศลกรรมบถ๑(ทางแห่งอกุศลกรรม) ๑๐ ได้แก่ ๑. ปาณาติบาต (การฆ่าสัตว์) ๒. อทินนาทาน (การลักทรัพย์) ๓. กาเมสุมิฉฉาจาร (การประพฤติดุศีลในกาม) ๔. มุสาวาท(การพูดเท็จ) ๕. ปิสุณาวาจา(การพูดส่อเสียด) ๖. ผรุสวาจา (การพูดคำหยาบ) ๗. สัมผัปปลาปะ (การพูดเพ้อเจ้อ) ๘. อภิชฌา(ความเพ่งเล็งอยากได้ของของเขา) ๙. พยาบาท (ความคิดร้าย) ๑๐. มิจฉาทิฎฐิ (ความเห็นผิด) นี้ คือ ธรรม ๑๐ ประการที่เป็นไปในฝ่ายเสื่อม<sup>๙๗</sup>

ฉะนั้น ผู้ปกครองหรือผู้บริหารองค์กร จะต้องเอาใจใส่ต่อหลักธรรมที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ แม้ว่าจะเห็นว่าเป็นอุปสรรคเล็กน้อย แต่หากขยายตัวมาก ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบกับความล้มเหลวในที่สุด

แต่ถ้าจะกล่าวตามหลักของพระพุทธศาสนาก็มีพุทธภาษิตอยู่บทหนึ่งที่ว่า “อำนาจย่อมเป็นใหญ่ในโลก”<sup>๙๘</sup>

พุทธสุภาษิตบทนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า อำนาจทำให้ผู้นำหรือผู้ปกครองเป็นใหญ่ได้ เพราะว่าการบังคับบัญชาขึ้นชื่อว่าอำนาจเกิดขึ้นในตนอย่างหนึ่ง เกิดขึ้นโดยตำแหน่งหน้าที่อย่างหนึ่ง อำนาจนี้ย่อมเป็นใหญ่ในอันจะบงการทั้งปวง คนเราในโลกย่อมเกรงกลัวอำนาจ แต่อำนาจนั้น ที่เป็นใหญ่ในโลกใน

<sup>๙๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑ /๓๖๐/๔๓๑.

<sup>๙๘</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๑/๖๐.

ที่นี้หมายถึง อำนาจที่ประกอบด้วยคุณธรรมแต่ละประเภทก็ย่อมมีอำนาจเป็นของตนเอง ในหลักพระพุทธศาสนาได้เรียกว่า “พละ” คือ กำลังหรือแรงของคนไว้ ๘ ประการ ดังนี้

- ๑) โภณณพลา ทารกา ทารกร้องให้เป็นกำลัง
- ๒) โกรธพลา มาตุคามา มาตุคามมีความโกรธเป็นกำลัง
- ๓) อาวุธพลา โจรา โจรมีอาวุธเป็นกำลัง
- ๔) อีสริยพลา ราชาโน พระราชามีอำนาจเป็นกำลัง
- ๕) อชุตตติกพลา พาลา คนพาลมีการหาเรื่องเป็นกำลัง
- ๖) สติพลา ปณฺธิตา บัณฑิตมีสติเป็นกำลัง
- ๗) ปตีสขานพลา พาหุสสุตา พหูสูตมีการพิจารณาเป็นกำลัง
- ๘) ขนฺติพลา สมณพราหมณา สมณพราหมณ์มีขันติเป็นกำลัง<sup>๙๙</sup>

ในข้อที่ว่า “พระราชามีอำนาจ” นั้นเพราะพระราชจะต้องเป็นผู้นำในการปกครองจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ และการจะใช้อำนาจต้องยึดหลักธรรมเป็นที่ตั้งเพราะการจะยึดเอาสิ่งใดเป็นใหญ่ได้มีกล่าวถึงในเรื่องอริปไตย ๓ ซึ่งได้กล่าวถึงความยิ่งใหญ่ หรือภาวะที่ถือเป็นใหญ่ว่า มี ๓ ลักษณะ ดังนี้

- ๑) อัตตาริปไตย คือ ความมีตนเป็นใหญ่ ถือตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนตนเป็นประมาณ
- ๒) โลกาธิปไตย คือ ถือโลกเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนานิยมของโลกเป็นประมาณ
- ๓) ธรรมาริปไตย คือ ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาความถูกต้องเป็นจริง สมควรตามธรรมเป็นประมาณ<sup>๑๐๐</sup>

ผู้เป็นผู้นำ จะต้องถือธรรมาริปไตย คือการประพฤติให้ถูกต้องตามหลักธรรม หลักธรรมจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมอำนาจไม่ให้ผู้นำใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้องไม่ควร ในขณะเดียวกันหลักพระพุทธศาสนา ก็ได้ถืออำนาจที่เกิดจากการประพฤติธรรมหรือหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติเป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งจะมีคุณประโยชน์ในการศึกษาและเข้าใจเรื่องที่มาของอำนาจประเภทต่าง ๆ ดังนี้

ในพละ ๕ ของพระมหากษัตริย์ ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้มีอำนาจนั้นจะต้องประกอบไปด้วยทรัพยากรแห่งอำนาจ ๕ ประการ คือ

- ๑) พาหพละหรือกายพละ หมายถึงมีกำลังกายหรือกำลังแขนแข็งแรง สุขภาพดีมีความสามารถและชำนาญในการใช้อาวุธ ตลอดจนถึงมีอาวุธยุทโธปกรณ์พร้อม

<sup>๙๙</sup> อัง. อมฺรฐก. (ไทย) ๒๓/๑๑๗/๑๗๑.

<sup>๑๐๐</sup> พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๗๗ – ๗๘.

๒) โภคผล คือ โภคะหรือสมบัติมาก พร้อมทั้งจะใช้เลี้ยงดูบริวารหรือใช้สอยในกิจการต่างๆ ได้ไม่ติดขัด

๓) อมัจฉผล คือ มีอำมาตย์ ข้าราชการ ผู้บริหารที่ทรงคุณวุฒิเก่งกล้าสามารถและเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อแผ่นดิน

๔) อภิจักร์ผล คือ มีชาติตระกูลสูง กำเนิดในตระกูลสูงเป็นชาติดิยราชได้รับความเคารพเทิดทูนจากประชาชนและเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีตามประเพณี แห่งราชตระกูลนั้นๆ

๕) ปัญญาผล คือ กำลังแห่งปัญญา มีสติปัญญาสามารถมาก หยั่งรู้เหตุผลรู้จักผิดชอบชั่วดีประโยชน์มิใช่ประโยชน์ สามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ทั้งหลายภายในและภายนอก ดำริการต่างๆ ได้ผลดีเป็นอย่างยิ่ง<sup>๑๐๑</sup>

กำลังข้อแรก คือ กำลังแขนหรือกำลังกายแม้ว่าจะสำคัญแต่ก็จัดว่าต่ำกว่ากำลังใน ข้ออื่นๆ เพราะหากว่าไม่กำลังในข้ออื่นๆ มาคำนวณแล้ว กำลังกายอาจใช้ไปในทางที่ผิด เป็นอันธพาลไปได้ ส่วนกำลังปัญญากำหนดว่าเป็นกำลังที่ประเสริฐสุด เพราะเป็นเครื่องกำกับควบคุม และนำทางกำลังอื่นๆ ทุกอย่าง ยังมีหลักธรรมที่เป็นกำลังหรือเรียกว่าผล ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้เป็นผู้มีอำนาจ มีความมั่นใจไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตรายต่าง ๆ คือ

๑) ปัญญาผล มีกำลังแห่งปัญญามาก

๒) วิริยผล มีกำลังแห่งความเพียรมาก

๓) อนวัชผล มีกำลังแห่งความสุจริต หรือความบริสุทธิ์ ไม่มีข้อบกพร่องเสียหายอันเกิดจากการประกอบอาชีพหรือ การทำงานสุจริตไม่มีโทษ

๔) สังคหผล มีกำลังแห่งการสงเคราะห์ คือการยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้คนไว้ได้มากด้วยการสงเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ<sup>๑๐๒</sup>

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>๑๐๓</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำของนักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน พุติยาปณิกสูตรดังนี้

**๑. จักขุมา** หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้นจะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะ

<sup>๑๐๑</sup> ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๔/๕๓๒.,ชา.อ. (ไทย) ๗/๓๔๘/๔๓๘.

<sup>๑๐๒</sup> อง.นวก. (ไทย) ๒๓/๒๐๙/๓๗๖.

<sup>๑๐๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.), **พุทธวิธีในการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๙), หน้า ๓๘ – ๓๙.

ตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คุณสมบัติของข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

**๒. วิรุโ** หมายถึง การจัดระเบียบได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

**๓. นิสสยสัมปันโน** หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงินเพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

เป้าหมายหรืออุดมการณ์ในการนำในมุมมองพระพุทธศาสนานั้น มุ่งในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดมีในตนเองในแง่หนึ่ง คือการทำตนให้มีปัญญาหรือความรู้สึกลึกซึ้งที่ตีงามและถูกต้องตามทำนองคลองธรรมอันเป็นความหมายของการแสดงความรับผิดชอบต่อตนเองซึ่งเป็นส่วนประโยชน์ตน (อัตตัตถะ) ในขณะที่การบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือสังคมนั้น คือความหมายของการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้อื่นอันเป็นส่วนประโยชน์ผู้อื่น (ปรัตถะ) และหากทั้งตนและผู้อื่นได้รับประโยชน์ร่วมกันโดยไม่มีฝ่ายที่เสียประโยชน์จากการปฏิบัตินั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (อุภยัตถะ) ผู้นำในทางพระพุทธศาสนา มุ่งเน้นทางด้านการทำคนให้เป็นคนดี นำคนให้ดำเนินไปสู่ชีวิตที่ดีที่บริสุทธิ์ คือ มรรค ผล นิพพาน

สมดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในพระสูตรตันตปิฎก ขุททกนิกาย อิติวุตตกะ ว่า

“บัณฑิตผู้ไม่ประมาท ย่อมบรรลุประโยชน์ทั้งสอง

ธีรชน เราเรียกว่า บัณฑิต เพราะยึดประโยชน์ทั้งสองไว้ได้ คือ

ประโยชน์ในปัจจุบัน และประโยชน์ในภายหน้า”<sup>๑๐๔</sup>

และสมดังที่พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ในคัมภีร์ธรรมบท ขุททกนิกายว่า

“บุคคล ไม่ควรให้ประโยชน์ตนเสียไป เพราะประโยชน์คนอื่น แม้มาก

เมื่อรู้ประโยชน์ตนแล้ว ก็ควรชวนชวายเป็นประโยชน์ตน”<sup>๑๐๕</sup>

เมื่อกล่าวถึงผู้นำ คนส่วนใหญ่มักเกิดความรู้สึกที่และให้ความสำคัญไปยังคนซึ่งขึ้นไปยืนอยู่ด้านบน ซึ่งมีตำแหน่งสูงในการบริการงาน โดยธรรมชาติของความรู้สึกของผู้ที่มองความหมายของผู้นำขึ้นไปสู่ที่สูงด้านเดียว ย่อมอ่านจิตใจผู้มองได้ว่า มีวิญญูณที่ขาดการเห็นความสำคัญของรากฐานตนเอง หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ชีวิตคนเหล่านี้ห่างจากความจริงที่อยู่บนรากฐานจิตใจ ซึ่งแน่นอน

<sup>๑๐๔</sup> ขุ.อิติ. (ไทย) ๒๕/๒๓/๓๖๘.

<sup>๑๐๕</sup> ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๖๖/๘๔.



สมาคมนี้ คิดขึ้นมาว่า โอตายเป็น พระบรมศพยังไม่ทันได้ถวายพระเพลิงเลยก็ยังมีพระภิกษุสงฆ์คิดกันถึงขนาดนี้ ทั้งเอาไว้อย่างนี้สิ่งมงคลก็จะต้องบั่นป่วน เพราะพวกอลัชชีมีมาก พวกนี้กายบวชแต่ใจไม่บวช เข้ามาแล้วไม่เพียงแต่ไม่ปฏิบัติตามพระธรรมวินัยยังจะพาให้คนอื่นเกราณอกลุ่มนกรอยอีกด้วย และเมื่อแรกเราอุปสมบทนั้นได้เข้าเฝ้าพระพุทธองค์ พระองค์ได้ทรงแล่งสังฆาฏิกับเรา หรือว่าเหตุการณ์ครั้งนั้นทรงปรารภนาจะให้เราเป็นผู้นำคณะสงฆ์ในการสังคายนาพระธรรมวินัย เอาละเมื่อเราได้รับพระมหากรุณาธิคุณถึงขนาดนี้ แล้วเราจะปล่อยให้สิ่งมงคลเสื่อมไปต่อหน้าต่อตาได้อย่างไร

พระมหากัสสปเถระจึงพูดขึ้นว่า ท่านทั้งหลาย เอาเถิด พวกเราจะสังคายนาพระธรรมและพระวินัยกัน ก่อนที่ธรรมจะรุ่งเรือง ธรรมจะถูกคัดค้าน สิ่งมิใช่วินัยจะรุ่งเรือง วินัยจะถูกคัดค้าน ก่อนที่พวกอธรรมจะมีกำลัง พวกธรรมจะมีกำลัง พวกอวินยวาทีจะมีกำลังพวกวินยวาทีจะอ่อนกำลัง ต่อจากนั้นที่ประชุมสงฆ์โดยมีพระมหากัสสปะเป็นประธาน จึงมีสังฆามติเลือกพระอรหันต์จำนวน ๕๐๐ รูป เพื่อทำปฐมสังคายนา<sup>๑๐๗</sup>

ในที่สุดพระมหากัสสปะจึงได้เป็นประธานในการทำสังคายนา ครั้งที่ ๑ รวบรวมพระธรรมวินัยของพระพุทธองค์ทั้งหมดแล้วจัดให้เป็นหมวดหมู่ เรียกว่าพระไตรปิฎก จะเห็นได้ว่าการมอบสังฆาฏิกให้ครั้งเดียว แล้วเหตุการณ์นั้นเกิดในยุคต้นของพระองค์ แต่ผลลัพธ์ที่ตามมาก็คือ มีผลต่อเนื่องมาจนถึงหลังจากที่พระพุทธองค์นิพพานไปแล้วเหตุการณ์นี้สะท้อนว่า พระพุทธองค์ทรงมีวิสัยทัศน์ พระราชวิสัยทัศน์ พระพุทธวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลว่าในอนาคตคนๆ นี้จะช่วยให้ เห็นไหมว่า ผู้นำต้องรู้ว่าจะใช้ใครเพราะพระมหากัสสปะรูปนี้ เป็นผู้มีอายุมาก ล่วงกาลผ่านวัยมามากมาบวชในยุคต้นๆ เมื่อรับหน้าที่เป็นผู้นำ เวลาพูดอะไรขึ้นมาก็จะได้รับความน่าเชื่อถือ อาวุโสสูงสุด ความสำเร็จสูงสุดเป็นพระอรหันต์ก่อนใครเพื่อนและอายุจะยืนถึง ๑๒๐ ปี นี้แค่สองท่านนี้ คือ พระอานนท์ และพระมหากัสสปะก็แสดงให้เห็นแล้วว่า พระพุทธองค์ทรงรู้จักใช้คนมากเพียงใด

**พระสารีบุตร พระโมคคัลลานะ : อัครสาวกผู้มากความสามารถ** อีกสองคนเป็นคนหนุ่ม เป็นนักปรัชญาอยู่ในกรุงราชคฤห์เกิดมาในตระกูลพราหมณ์ ร่ำรวยมาก เวลาไปที่ไหน สองคนนี้จะมีการบริวารคนละ ๕๐๐ คน แท้ไหนตามไป ตนเองนั่งบนเสลี่ยงคานหาม หรือมีฉะนั้นก็นั่งเกวียน คนหนึ่งชื่ออุปลิสสะ คนหนึ่งชื่อโกติตะ เนื่องจากทั้งสองคนนี้เป็นนักปรัชญา มีชื่อเสียงมาก มาจากตระกูลดี วันหนึ่งเดินเข้าวัดมา พระองค์ทรงทอดพระเนตรเห็นทรงตรัสขึ้นมอลอยๆ ว่า “ภิกษุทั้งหลายในอนาคตสองคนนี้ จะเป็นอัครสาวกซ้ายขวาของเรา”<sup>๑๐๘</sup> คนหนึ่งฝ่ายบู้ คนหนึ่งฝ่ายบุน นี่ขนาดยังไม่ทันได้บวช แต่พระพุทธองค์ทรงทำการบ้านมาเป็นอย่างดีจึงทราบว่าสองคนนี้นักบวชเป็นนักวิชาการมาก่อน แล้วเชื่อไหมเกิดอะไรขึ้นทันทีที่บวชได้ ๗ วัน พระโมคคัลลานะได้บรรลุเป็นพระอรหันต์ ผ่าน

<sup>๑๐๗</sup> วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๓๗/๓๗๖.

<sup>๑๐๘</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๐/๔., พุ.ธ.อ. (ไทย) ๑/๑๔๐.

ไป ๑๕ วัน พระสารีบุตรได้บรรลุเป็นพระอรหันต์คนหนึ่งคือ พระธรรมเสนาบดีสารีบุตรที่เรารู้จัก เลิศในทางปัญญาหรือวิชาการ อีกคนหนึ่งคือพระมหาโมคคัลลานะ ผู้เป็นเลิศในการบริหารจัดการ เปรียบเสมือนเป็นแขนซ้ายแขนขวาของพระพุทธองค์ถึงขนาดตรัสรับรองพระสารีบุตร ว่า “เราไม่เห็นบุคคลอื่นแม้คนเดียวที่เผยแผ่โดยชอบซึ่งธรรมจักรอันยอดเยี่ยมที่ตถาคตประกาศไว้แล้วเหมือนสารีบุตรนี้ สารีบุตรย่อมเผยแผ่โดยชอบซึ่งธรรมจักรอันยอดเยี่ยมที่ตถาคตประกาศไว้แล้ว”<sup>๑๐๙</sup> พระองค์ทรงยกย่องขนาดนี้เลยทีเดียว อนึ่ง เมื่อทั้งสองท่านนิพพานไปแล้วพระองค์ถึงกับตรัสออกมาว่า ตอนนี้ดูสังฆมณฑลของเราเหงาหงอยมองไปทางไหนก็ดูเหมือนจะว่างเหว เราเองอีกไม่นานก็คงจะต้องไปเพราะเดือนที่ไรดาวนั้นก็ขาดส่งาราศี เมื่อพุทธสาวกล่วงลับไปไม่กี่เดือน พระพุทธองค์ก็เสด็จดับขันธปรินิพพาน ขอให้สังเกตศิลปะในการใช้คนของพระพุทธเจ้า พระโมคคัลลานะกับพระสารีบุตรเป็นคนหนุ่มที่เพิ่งเข้ามาบวช แต่พระพุทธองค์ทรงฟันธงแล้วว่า สองคนนี้ต้องเป็นคู่่อครสาวก พระสงฆ์สมัยนั้นก็พากันยกมือคัดค้านว่า ตั้งได้อย่างไรเพิ่งบวช บรรยากาศในการเลือกพระอัครสาวกมีบันทึกไว้ในพระไตรปิฎก มีพระบางรูปยกมือทูลถามว่า รูปอื่นบวชก่อนทำไมไม่ได้เป็น รูปนั้นก็พระอรหันต์ทำไมไม่ได้เป็น ทำไมสองรูปนี้จึงได้เป็นพระอัครสาวก พระองค์ก็ต้องตรัสอธิบายให้ฟังว่า พระสารีบุตรเป็นอย่างไร พระโมคคัลลานะเป็นอย่างไรเล่า ย้อนไปหลายภพหลายชาติถ้าอยากรู้รายละเอียดมีอยู่ในพระอรรถกถา ขุททกนิกายคาถาธรรมบท ยมกวรรคที่ ๑ เรื่องสัณฺขย ซึ่งเล่าเหตุการณ์ตอนคัดเลือกพระอัครสาวกเอาไว้ ทั้งๆ ที่ทั้งสองท่านยังหนุ่มมากเพิ่งเข้ามาบวช แต่พระองค์ทรงพิจารณาว่า เป็นคนหนุ่มที่ทำงานเป็นที่สำคัญ มีคุณสมบัติเหมาะสมมาก กล่าวคือ เป็นพระอรหันต์ พระองค์ไม่ได้มองที่ความเป็นอาวุโส แต่ทรงมองคนที่ทำงานเป็น แล้วก็ถ้าใช้คนหนุ่มด้วย และสิ่งที่คนๆ นั้นสั่งสมบารมีเฉพาะด้านมาช้านาน<sup>๑๑๐</sup> นี่คือวิธีในการใช้คนของพระพุทธองค์ และบางทีพระพุทธองค์ก็ไม่ได้ใช้แต่ผู้ชาย แม้แต่ผู้หญิงก็ทรงใช้ยกย่องมาก ผู้หญิงหลายคนที่ยกย่องไว้ทัดเทียมกับพระภิกษุ แต่ในสังคมไทยเราไม่ค่อยพูดถึงเท่านี้เอง แท้ที่จริงในพระพุทธศาสนามีผู้หญิงเก่งๆ มีภิกษุณีเก่งๆ ที่พระพุทธองค์ยกย่องว่า ทรงปัญญาเป็นผู้เป็นเลิศในการแสดงธรรม เป็นภิกษุณีนักกฎหมาย มีเยอะเยอะไปหมด เช่น

<sup>๑๐๙</sup> อัง.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๗/๒๕.

<sup>๑๑๐</sup> พวงภิกษุ ตติยนกล่าวว่ “พระศาสดา ประทาน [ตำแหน่ง] แก่ภิกษุทั้งหลาย โดยเห็นแก่หน้า, อันพระองค์เมื่อจะประทานตำแหน่งอัครสาวก ควรประทานแก่พระปัญจวัคคีย์ผู้บวชก่อน, เมื่อไม่เหลือว่แลถึงพระปัญจวัคคีย์เหล่านั้น ก็ควรประทานแก่ภิกษุ ๕๕ รูป มีพระยสเถระเป็นประมุข, เมื่อไม่เหลือว่แลถึงภิกษุเหล่านั้น ก็ควรประทานแก่พระพวกราชวัคคีย์, เมื่อไม่เหลือว่แลถึงพระพวกราชวัคคีย์เหล่านั้น ก็ควรประทานแก่ภิกษุ ๓ พันอง มีพระอรุเวลกัสสปะเป็นต้น, แต่พระศาสดา ทรงละเลยภิกษุเหล่านั้นมีประมาณถึงเพียงนี้ เมื่อจะประทานตำแหน่งอัครสาวก ก็ทรงเลือกหน้าประทานแก่ผู้บวชภายหลังเขาทั้งหมด.” อังนใน ข.ธ.อ. (ไทย) ๑/๑๒๙.

โสณกุฏิกัณณะ เลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้กล่าวถ้อยคำไพเราะ<sup>๑๑๑</sup>

วังคีสะ เลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้มีปฏิภาณ<sup>๑๑๒</sup>

บุณณมันตานีบุตร เลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้เป็นธรรมกถึก กุมารกัสสปะ เลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้แสดงธรรมได้วิจิตร<sup>๑๑๓</sup>

มหากัจจนะ เลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้อธิบายความหมายแห่งธรรมที่กล่าวไว้โดยย่อได้พิสดาร<sup>๑๑๔</sup>

ธรรมทินนา เลิศกว่าภิกษุณีสาวิกาทั้งหลายของเรา ผู้เป็นธรรมกถึก<sup>๑๑๕</sup>

จิตตคหบดี ชาวเมืองมัจฉิกาสัณห์ เลิศกว่าอุบาสกสาวกทั้งหลายของเรา ผู้เป็นธรรมกถึก<sup>๑๑๖</sup>

แต่ในสังคมไทยเราไม่ค่อยให้พื้นที่ตรงนี้เท่านั้น ถ้าเราไปอ่านพระไตรปิฎกเราจะพบว่าพระพุทธองค์ทรงใช้ทั้งผู้หญิงและผู้ชาย และทุกคนที่ใช้ในนั้นสะท้อนให้เห็นถึงพุทธวิสัยในการเลือกคน ว่าทรงใช้หลักใช้คนให้ถูกกับงาน ฉะนั้น ท่านทั้งหลายที่เป็นผู้บริหารเวลาจะใช้คนก็ต้องเลือก เลือกคนมาใช้ให้เป็น ถ้าเลือกคนมาใช้ไม่เป็น ผู้บริหารต้องทำเอง ผู้บริหารบางคนละเอียดมาก ลูกน้องเซ็นด์เอกสารขึ้นมาผู้บริหารก็ต้องมาดูตั้งแต่พิสุจน์อักษร ดูช่องไฟ ดูการเคาะย่อหน้า ถ้าใช้คนไม่เป็นมันจะลำบากเช่นนี้ผู้บริหารบางคนให้ลูกน้องไปถ่ายเอกสารกลับมายังถามว่าเธอไปถ่ายที่ร้านไหน ฉันมีอยู่ร้านหนึ่งนะที่ใช้บริการประจำจะเล่าให้ฟัง สาธยายอยู่ครึ่งชั่วโมงว่าร้านในดวงใจอยู่ตรงไหน ผู้บริหารต้องทำขนาดนี้ไหมถ้าใช้คนไม่เป็นก็ต้องมาเก็บทุกรายละเอียด<sup>๑๑๗</sup>

ผู้นำตามหลักพุทธธรรม มีที่มาจากการเลือกสรรสมาชิกในสังคม โดยการมอบอำนาจให้แก่บุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษ ต่างจากบุคคลอื่น ที่มีศักยภาพในการใช้อำนาจซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับปกครองหมู่คณะ การใช้อำนาจตามที่ปรากฏในหลักพุทธธรรมมีวิธีการต่างๆ เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ของการใช้อำนาจตามลักษณะตามผู้นำ อำนาจจึงมิใช่สิ่งสมบูรณ์ในตัวเอง แต่เป็นวิถีทางไปสู่จุดหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาที่ดีจึงควรประกอบไปด้วย ทศพิธราชธรรม (การปกครองโดยธรรม) อริยฐานธรรม (ธรรมเป็นรากฐานที่มั่นคง

<sup>๑๑๑</sup> อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๐๖/๒๗.

<sup>๑๑๒</sup> อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๑๒/๒๘.

<sup>๑๑๓</sup> อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๑๗/๒๘.

<sup>๑๑๔</sup> อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๙๖-๑๙๗/๒๖.

<sup>๑๑๕</sup> อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๓๔/๓๐.

<sup>๑๑๖</sup> อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๕๐/๓๑.

<sup>๑๑๗</sup> พระมหาวิฑูฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), *ภาวะผู้นำจากเนลสัน มันเดลาถึงโอบามาแห่งทำเนียบขาว*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๗.

ของบุคคล) พรหมวิหารธรรม (ธรรมประจำใจอันประเสริฐ) สังคหวัตถุ (หลักธรรมที่ช่วยเหลือเกื้อหนุนกันในสังคม) อธิปไตย (อำนาจที่มีผลต่อการตัดสินใจ) สุจริต (ความประพฤติดี ประพฤติชอบ) และ สปัปฐมธรรม (ธรรมของสัตตบุรุษ) การที่งานและการทำทุกอย่างจะบรรลุผลสำเร็จก็จะต้องเป็นอย่างถูกต้องหลักการ คือตามเหตุปัจจัยของมัน ซึ่งสามารถพูดได้ว่าตามธรรมนั่นเอง เพราะฉะนั้น ธรรมหรือหลักความจริงและหลักการจึงเป็นตัวตัดสินขั้นสุดท้าย ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีใจ ธรรม เป็นผู้ถือหลักการเป็นใหญ่ และเข้าใจชัดเจนในหลักการนั้นๆ

### จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า

**ภาวะผู้นำทางสังคมทั่วไป** ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำ หรือผู้ที่มี ภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ กระตุ้นหรือชี้นำให้ เพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ในการกระทำการ ให้มีความ กระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางในการ ทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบ หรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ส่วนภาวะผู้นำทาง พระพุทธศาสนาภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยภาวะ ๒ ประการคือ ๑. ภาวะทางด้านจิตใจที่ต้องมี คุณธรรมอันสูงเหนือกว่าผู้อื่น ที่สุดคือหมดจากกิเลสดังพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ๒. ภาวะลักษณะทาง กายภาพหรือบุคลิกภาพของผู้นำชาวพุทธต้องประกอบด้วยมหาปฐกลักษณะ ๓๒ ประการ<sup>๑๑๘</sup>

**จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา** ผู้วิจัยสามารถ สรุปได้ โดยเริ่มการศึกษาตั้งแต่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำและ ภาวะผู้นำ ทำให้ทราบว่าทั้งผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะแตกต่างกัน คำว่าผู้นำ มีความหมาย มากมายล้วนแต่ว่า ใครจะมีนิยาม ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็มีทัศนะแตกต่างกัน แต่ในทัศนะของผู้ ศึกษา ผู้นำหมายถึงผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือยินยอมหรือได้รับแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่ นำหรือพาหมู่คณะองค์กรหน่วยงาน สังคม หรือประเทศชาติ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันส่วนภาวะ ผู้นำ ก็เช่นกัน มีผู้ให้ความหมายและนิยามไว้มากมายจนในปัจจุบันก็ยังไม่มีย่อสรุปว่า นิยามของผู้ใด ถูกต้องที่สุดกันแน่แต่ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การนิยามความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำของแต่ ละท่าน ล้วนถูกต้องทั้งนั้น เนื่องจากว่า ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีหลายประเภทและหลายแบบ หลาย ประการ ขึ้นอยู่กับว่า จะเป็นผู้นำอะไร อยู่ในระดับไหน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่มากน้อยแค่ไหน มี องค์กรประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างที่จะเป็นตัวกำหนดว่า เมื่อเป็นผู้นำระดับนี้ หรือมานำองค์กรหรือ มานำหน่วยงานนี้ ต้องมีลักษณะภาวะผู้นำ แบบนี้จึงจะเหมาะสมจะควรและการจะใช้ลักษณะของภาวะ ผู้นำ ก็ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น วันเวลา สถานที่ โอกาส อำนาจและสิทธิในการกระทำ และที่ สำคัญก็คือตัวผู้นำเอง เมื่อวันเวลา สถานที่ โอกาสอำนาจและสิทธิต่างๆ อำนาจให้แล้ว ตัวผู้นำเอง

<sup>๑๑๘</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๙๒-๒๔๑/๑๕๙-๑๘๘.

จะกล้าตัดสินใจหรือไม่กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจนั้น ประกอบด้วยอารมณ์หรือว่าเหตุผล ที่คิดพินิจวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนอย่างดีที่สุดแล้วมากกว่ากัน ตรงนี้แหละที่ผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ดังจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ จึงถือเป็นคุณลักษณะหรือองค์ประกอบประการหนึ่ง ซึ่งผู้นำทุกคนควรจะมี ที่กล่าวเช่นนี้ก็เนื่องจากว่า ผู้นำทุกคนมิใช่จะมีภาวะผู้นำเสนอไปทุกคน ผู้นำบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่มีภาวะผู้นำ ซึ่งยังผลให้การบริหารหรือการนำของผู้นำนั้นๆ ประสบความล้มเหลวไม่สามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนนำไปสู่เป้าหมายได้ ผู้นำบางคนอาจจะเก่ง มีความรู้ดีแต่ความประพฤติไม่ดี ก็คือเก่งในทางไม่ดีนั่นเอง ผู้นำประเภทนี้ อันตรายเพราะผู้นำที่เก่งและฉลาดในทางไม่ดี ก็สามารถทำการแยบยลมากกว่าและกระทำการอย่างชาญฉลาด ซึ่งจะมีผลเสียหายมากกว่า ดังจะสังเกตว่ามีปัญหาเกี่ยวกับผู้นำในทางลบเกิดขึ้นมากมายในสังคมปัจจุบัน เช่น บริหารงานด้วยความไม่โปร่งใสบ้าง หาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง มีความลำเอียงด้วยประการต่างๆ หรือสักว่าเมื่อเขาให้น้ำก็นำเฉยๆ ตามตำแหน่งหน้าที่บังคับให้น้ำ หรือบางคนกว่าจะได้ตำแหน่งมาต้องลงทุนลงแรงไปมาก พอมีโอกาส ก็จะกอบโกยผลประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรมและวิธีการ ซึ่งเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมที่เป็นเช่นนี้ ก็เนื่องจากว่า ผู้นำดังกล่าวนั้นขาดคุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามหลักของพระพุทธศาสนาหรือหลักธรรมที่ผู้นำควรจะมีในตัว จึงกล้าตัดสินใจทำสิ่งที่ไม่ดีลงไป