

บทที่ ๒

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในทัศนะนักวิชาการ

ผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมและในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสังคม หรือ องค์กรนั้นๆให้ ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง ปัจจุบันได้มีงานวิจัยมากมาย เกี่ยวกับประสิทธิภาพ พฤติกรรม ความสามารถและคุณธรรมของผู้นำออกมาในหลายรูปแบบหลายมิติ และมีนักวิชาการต่างๆ กล่าวถึงผู้นำไว้ทั้งในการบรรยาย และเขียนเป็นหนังสือ เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ประเภทของผู้นำ ภาวะผู้นำ และคุณสมบัติของผู้นำ ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

คาร์เตอร์ (Carter) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการคือ

๑) ผู้นำหมายถึง บุคคลผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจการภายในกลุ่ม เป็นผู้ที่สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูงกว่าบุคคลอื่น

๒) ผู้นำหมายถึง บุคคลผู้ซึ่งนำกลุ่ม หรือ พากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓) ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือ ยกย่องเขาให้เป็นผู้นำของกลุ่ม สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้สามารถทราบได้ว่างานนั้นใครคือผู้นำ

๔) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถแสดงความสามารถเพื่อสอดแทรกอิทธิพลบางประการ เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางลักษณะเฉพาะกลุ่ม ด้วยการแสดงบทบาท และสอดแทรกส่วนที่เป็นอิทธิพลของตนต่อกลุ่มได้มากที่สุด

๕) ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรง ต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ^๑

^๑ Carter อ้างใน กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บี.เค. อินเทอร์เน็ตจำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔ – ๑๕.

เดวิด เจ แคมเบล (David J. Campbell) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลผู้มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นทำกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ^๒

เรย์มอนด์ เจ เบอบี (Raymond J. Burby) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและสามารถคลี่คลายปัญหาและความตึงเครียดต่างๆลงได้^๓

เอฟ อี ฟาย์เลอร์ (F.E. Fiedler) ให้ความหมาย ผู้นำ ไว้ว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย^๔

อานันท์ ปันยารชุน ได้ให้แนวคิด ว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่คือผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามด้วยศรัทธา ให้เขาฟังเรา ฟังความคิดอ่านของเรา ให้เขาอยากเดินตามเรา^๕

ธรรมรส โชติกุญชร ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้ปกครองหรือลูกน้องไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^๖

กิตติ ตยัคคานนท์ กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะ มีความสามารถ มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำพาบุคคลเหล่านั้นให้ไปสู่จุดหมาย โดยได้รับความไว้วางใจและความเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ ความเชื่อถือ จากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง^๗

สรุป ได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ และดูแล ควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะหลายๆประการ เป็นผู้ที่มีศิลปะและความสามารถในการประสาน การควบคุม การปกป้องคุ้มครองและการนำพา ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา โดยได้รับความเคารพยกย่อง ความไว้วางใจ และความเชื่อถืออย่างแท้จริง มีผลให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากลอยตามและปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ ทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางในการทำงานได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

^๒ Campbell J. David, *Organizations and the Business Environment*, (Oxford : Butterworth Heinemann, 1997), p.169.

^๓ Burby J. Raymond, *Fundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts : Wesley Publishing Co., 1972), p.43.

^๔ F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York : McGraw – Hill Book, 1967), p. 8.

^๕ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕.

^๖ ธรรมรส โชติกุญชร, *มนุษย์สัมพันธ์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, ๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

^๗ กิตติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและวิธีการศึกษาของแต่ละท่าน

สุกิจ สุวรรณชัยรบ ได้กล่าวว่า ยูคส์ (Yulk) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำ ตามแนวคิดต่างๆ ได้ ๔ แนวคิด^๔ คือ

๑) แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นแนวคิดเชิงคุณลักษณะที่ให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคต้นๆ ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่า มีความสามารถพิเศษ หลายประการเช่น การทำงานที่ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การมีสัญชาตญาณที่หลักแหลม ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะนี้ จะเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือ ด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

๒) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) แนวคิดนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

แนวคิดเชิงพฤติกรรม ให้ความสนใจพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ และผู้จัดการ และสันนิษฐานว่า ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานและผลลัพธ์อื่นๆ ด้วย การวิจัยเชิงพฤติกรรมจะระบุรูปแบบของการเป็นผู้นำทางเลือก และพยายามชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบใดเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

๓) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นแนวคิดเชิงสถานการณ์ ให้ความสนใจในปัจจัยทางสถานการณ์ที่สำคัญเช่น อำนาจหน้าที่ ตำแหน่งของผู้นำ ลักษณะงานที่สร้างความสนใจ และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก ความต้องการบทบาทของผู้จัดการในบทบาทของเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หัวหน้างาน และบุคคลภายนอก เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลเดอร์ (Fiedler) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของแทนเนนบาม (Tannenbaum) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ วรูม และเยนตัน (Vroom & Yenton)

๔) แนวคิดเชิงการใช้อำนาจและมีอิทธิพล (Power - Influence Approach) การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้ พยายามที่จะอธิบายถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในรูปของปริมาณอำนาจที่ผู้ครอบครองมี และประเภทของอำนาจ และการนำอำนาจไปใช้ แนวคิดนี้อธิบายถึงแหล่งอำนาจของบุคคลและลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ที่ตัดสินใจการใช้อำนาจที่บุคคลพึงมี

นอกจากแนวคิดของยูคส์แล้ว นักวิชาการยังได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อีกมากมาย อาทิเช่น

^๔ สุกิจ สุวรรณชัยรบ , “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๒).

ราฟท์ สโตกคิล (Ralph Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^๙

โซโลมอล เบน (Solomal Ben) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยอมทำตามคำแนะนำของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์^{๑๐}

โบการ์ดัส (Bogardus) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงบุคลิกภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม เพื่อให้มีอิทธิพลชักนำผู้อื่นได้^{๑๑}

จอร์จ อาร์ เทียร์รี (George R. Terry) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา^{๑๒}

ฮอลแลนด์เออร์ เอ็ดวิน พี (Hollander Edwin P.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการมีจุดมุ่งหมายที่จะนำพาให้ผู้ตามให้ความร่วมมือ นำพากันไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ โดยผู้นำจะต้องมีการประสานประโยชน์ร่วมกับผู้ตาม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำพาองค์การไปสู่จุดหมาย^{๑๓}

คีธ เดวิด และ วิลเลียม สก๊อต (Keith Davis and William Scott) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีสภาวะสำคัญ ๔ ประการคือ

๑) มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาดและมีไหวพริบ สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้

๒) ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่าง ๆ นานา เกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้

๓) มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานอย่างจริงจังจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

^๙ Ralph Stogdill, *Leadership Membership and Organization*, (Psychological Bulletin, 1950), P. 4.

^{๑๐} Solomal Ben, *Leadership of Youth*, New York : Youth Service T.N. Whitehead, (1963), *Leadership in Free Society*, (Cambridge : Harvard University Press, 1950), pp. 4-5.

^{๑๑} Emory S. Bogardus, *Leader&Leadership*, (New York : Appleton-Century Crofts, Inc., 1934), p. 313.

^{๑๒} กวี วงศ์พุม, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บี.เค.อินเตอร์พรีนซ์จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔.

^{๑๓} Hollander Edwin P, *Leadership Dynamics*, (New York : Macmillan Publishing, 1978), p. 2.

๔) มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะจะทำงานสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ^{๑๔}

นิตย สัมมาพันธ์ ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย^{๑๕}

กวี วงศ์พุดม ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๑๖}

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถ และกระตือรือร้น หรือ ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาท ในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น^{๑๗}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำไว้ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะนำพากิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๘}

เนตรพัฒนา ยาวีราข กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำมีความสามารถหลายด้าน ได้แก่

๑) ความสามารถในการทำงาน คือ ผู้นำจักต้องศึกษาให้เข้าใจถ่องแท้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้และให้คำแนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ ศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ

๒) ความสามารถในการจูงใจ คือ ผู้นำจักต้องมีจิตวิทยาในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆด้านเป็นอย่างดี

๓) ความสามารถในการควบคุม คือ ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ

๔) ความสามารถในการประสานงาน คือ ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

^{๑๔} สตีเวน อาร์ โควีย์, **อุปนิสัยที่ ๘** , แปลโดย ดนัย จันทรเจ้าฉาย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐.

^{๑๕} นิตย สัมมาพันธ์, **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๑๖} กวี วงศ์พุดม, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๑๓.

^{๑๗} ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคนอื่นๆ, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๗.

^{๑๘} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

๕) ความสามารถในการตัดสินใจ คือ เมื่อเกิดปัญหาใดๆขึ้น ผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเป็นส่วนใหญ่

๖) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่องค์กร^{๑๙}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้ศิลปะ และกระบวนการพฤติกรรม ตลอดจนคำพูดของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งหมายถึง ผู้ร่วมงาน ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม ความกระตือรือร้นไปในทางที่จะทำให้ จุดมุ่งหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำยังมีความหมายถึงความสามารถของผู้นำที่จะ ปกป้อง ค้ำครอง นำพา ผู้ที่อยู่ร่วมด้วย หรือ ผู้ที่เป็นผู้ตามให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่เหมาะสม

๒.๑.๓ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีจะมีคุณลักษณะที่ดีงามประกอบอยู่ในตนเองมากมายหลายอย่าง และคุณลักษณะที่ดีงามเหล่านี้ เป็นสิ่งดึงดูดให้ผู้ต้องการเดินร่วมด้วย บรรณาธิการงานร่วมด้วย ตลอดจนให้ความเคารพ นับถือ ศรัทธา เชื่อฟัง ทำให้ประสบความสำเร็จในการนำโดยไม่มียาก

สุพัตรา สุภาพ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้^{๒๐}

๑) มีภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจ สั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่างๆ

๒) มีสติปัญญา และสุขภาพจิตที่ดี

๓) มีความสามารถในการวินิจฉัย รู้จักการคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

๔) มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย มีการเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งใจกว้าง ไม่เข้าข้างตัวเอง

๕) มีความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง

๖) มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง

๗) มีวินัย เคารพ กฎเกณฑ์และปฏิบัติตาม

๘) มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามทำสิ่งที่ดียิ่งขึ้น

๙) เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่น และทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เราฟังสิ่งที่เขาพูด

๑๐) มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ปัญหาตามสภาวะและโอกาสต่างๆอย่างได้ผล

^{๑๙} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๒๑.

^{๒๐} ดูรายละเอียดใน สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๖), หน้า ๔๙ -๕๐.

दन्य जन्तर्जायायैसुप कुणलक्षणैतैतुणुणावैदङ्गत्तुपनै

๑) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำควรมีสุขภาพที่ดี แข็งแรง สมบูรณ์ ผู้นำจะสามารถทำงานได้ทันทั่วทั้งที่ ไม่มีปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้การทำงานก้าวหน้า และมีความรวดเร็วฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เป็นผลดีต่อการทำงานอย่างยิ่ง

๒) มีความรู้ดี ผู้นำจักต้องมีความรู้ดี ความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตเป็นอย่างยิ่ง ทั้งความรู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานและความรู้รอบตัว เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานแล้ว ผู้นำที่ดีจักต้องสามารถให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ซึ่งเป็นผลให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ความยกย่อง เคารพ เลื่อมใส ให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจ

๓) มีบุคลิกดี ผู้นำจักต้องมีบุคลิกลักษณะที่ดี น่าเคารพเชื่อถือ บุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญในการชักจูงใจให้เกิดความศรัทธาและน่าเลื่อมใส ไม่ว่าเขาจะมีความรู้หรือความสามารถมากมายแค่ไหน ถ้าบุคลิกไม่ดี จะทำให้เขาไม่ได้รับความเคารพนับถือเท่าที่ควร

๔) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ การมีความคิดสร้างสรรค์ทำให้มีการค้นพบสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆที่ดีกว่าอยู่เสมอ เป็นการปรับปรุงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ

๕) มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี สิ่งนี้เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี เมื่อมีความคิดริเริ่มแล้ว จะต้องมีการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจให้ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือไม่ได้ของเรื่องที่จะทำนั้น และจะเกิดผลดีผลเสียอย่างไร

๖) มีความกล้าหาญ ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆให้ผ่านพ้นไปได้ พร้อมกับกล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย เมื่อผิดก็กล้าที่จะรับผิด ไม่ใช่โยนความผิดให้ลูกน้องหรือแก้ตัวแบบเอาสี่ข้างเข้าอุ ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่เป็นคนโลเลอีกด้วย

๗) มีความแนบเนียน ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน เราจะเห็นว่างานนั้นดำเนินไปได้ราบรื่น ไม่ติดขัด หรืออาจเรียกได้ว่าเขามีศิลปะในการทำงาน

๘) มีความอดทน ความอดทนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน ทำให้มีสมาธิ มีความตั้งใจจริงในการทำงาน ผู้นำที่มีความอดทน จะทำให้มีสมาธิในการทำงาน และมีการบังคับใจตนเองให้มีความเข้มแข็ง พิจารณาได้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควร ไม่พ่ายแพ้ต่อสิ่งที่มาเย้ายวนใจ

๙) มีการสื่อความหมายที่ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การใช้คำพูดตลอดจนการเขียน มีคำสั่งชัดเจน ไม่คลุมเครือ ทำให้กลุ่มเข้าใจได้โดยง่าย

๑๐) มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ และช่วยเหลือเมื่อมีเหตุสมควร เขาจะสามารถผูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้มาก เป็นความประทับใจ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมที่จะเสียสละเพื่อผู้นำ

๑๑) ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิบาทในทางที่ผิด ผู้นำที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้ที่ได้รับ ความยกย่องอย่างจริงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามที่จะกระทำตามด้วย

๑๒) ยกย่อง ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ให้เกียรติแก่ผู้น้อย ให้ความเสมอภาค เป็นกันเอง และขณะเดียวกันก็จัดสรรงานให้ผู้น้อยทำตามความเหมาะสม ย่อมทำให้ผู้น้อยมีความสุขใจที่ได้ทำงานด้วย

๑๓) มีความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตัวเอง แต่อ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่นาย เพื่อนร่วมงาน จนกระทั่งลูกน้อง เกรงใจและให้ความนับถือ คนเราถ้าเป็นคนเก่ง ใครๆ เขาก็รู้ ถ้าเขาไม่รู้วันนี้ วันข้างหน้าเขาก็รู้ ฉะนั้นเวลาไปไหนและทำอะไร ผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องคุยโวโอ้อวด เพื่อให้ใครๆ รู้ว่าฉันเป็นนาย ตรงกันข้าม คนที่ใหญ่มากจริงๆ เขาจะไม่คุยเชื่อง แต่มักจะถ่อมตัว

๑๔) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ใครทำงานอยู่กับหน่วยงานใดก็จะต้องมีความรักและภักดีต่อหน่วยงานนั้น เพราะถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนแล้ว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักหน่วยงานของตนไปด้วย และในที่สุดก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาของเขาด้วย

๑๕) มีความตื่นตัว ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัยกับยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เสมอ อีกทั้งต้องกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ กับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๑๖) มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน หน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นห้างร้าน บริษัท กรม กอง กระทรวง ฯลฯ ต่างจะต้องมีการวางแผนงานสำหรับหน่วยงานของตน โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นผู้เข้าร่วมกับผู้คนที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ผู้นำก็จะต้องมีความสามารถในการอันที่จะผลักดันการทำงาน ในหน่วยงานของตนเอง ให้บรรลุผลตามแผนงาน ในเวลาที่กำหนดได้อย่างดียิ่ง^{๒๑}

ผู้วิจัยพบว่า คุณลักษณะ หรือ คุณสมบัติที่ดีของผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะและอุปนิสัยที่ดีงาม ตลอดจนมีวิธีการทำงานที่มีศิลปะ ย่อมแสดงออกทางพฤติกรรม การใช้ชีวิตและการทำงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ มีผลให้ผู้นำท่านนั้นประสบความสำเร็จทั้งในด้านการเป็นศูนย์รวมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และในด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีศีล สติ สมาธิ และปัญญา

ผู้นำที่มีศีลธรรมหมายถึง ผู้นำที่มีความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดีว่าอะไรควรประพฤติ อะไรไม่ควรปฏิบัติ และเลือกปฏิบัติสิ่งที่เหมาะสม ผู้นำที่มีสติย่อมมีความระมัดระวังในการครองตน ครองคนและครองงาน ผู้นำที่มีสมาธินั้นมีผลให้เกิดความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ไม่ท้อถอยง่ายๆ และคิดหาวิธีเอาชนะอุปสรรคจนกระทั่งประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเป็นการเพิ่มพูนสติปัญญาให้กับผู้นำท่านนั้น มีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านทักษะการใช้ชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะในการครองใจผู้ร่วมงานด้วยอย่างแท้จริง

^{๒๑} สตีเวน อาร์ โควีย์, **อุปนิสัยที่ ๘**, แปลโดย ดนัย จันทรเจ้าฉาย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ดีเอ็มจี, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗ - ๒๘.

๒.๒ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานและเป็นผลงานที่บ่งบอกให้ทราบว่า การบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานนั้นๆบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด และผู้นำนั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใด พฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำแสดงออกจึงมีความสำคัญและมีผลต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะชักจูงบุคคลให้ร่วมมือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

สำหรับคำว่า Transformational Leadership นี้ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายประการเช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปรีวรุต และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้

เบิร์นส์ (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามช่วยกันยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น^{๒๒}

เลทวูด และ เจนซี กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม ซึ่งมีการแสดงออกในลักษณะ ๖ ประการคือ การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การร่วมมือกันยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การช่วยเหลือผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นเชาว์ปัญญา การเป็นแบบอย่างที่ดีงามและเหมาะสม การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง^{๒๓}

สมมารธ สุโรคา กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยที่ผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร^{๒๔}

นิกร บุญมาก กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะ ๒

^{๒๒} James M. Burns, *Leadership*, (New York : Harper & Row, 1978), p. 337.

^{๒๓} Leithwood, K. & Jantzi, D. Towards an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership: *Education Administration Quarterly*. (New York : McGraw – Hill, 1999), 19-20.

^{๒๔} สมมารธ สุโรคา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาระดับองค์การบริหารส่วนตำบล ” , *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* , (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , ๒๕๕๓).

ประการคือ ๑) ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวที่น่าเชื่อถือและ ๒) ต้องมีความสามารถในการชักนำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง^{๒๕}

วรรณดี ชูกาล กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้มีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ^{๒๖}

แพรวฤทธิ์ ยอดแก้ว กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น^{๒๗}

จากนิยามต่างๆ เหล่านี้จึง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้วิสัยทัศน์ที่ดี ในการสร้างเสริมความสามารถในการสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการจูงใจผู้ตามให้มีความพยายาม มีศักยภาพ มีการพัฒนาความสามารถที่จะปฏิบัติในสิ่งที่เป็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยมีการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๒.๒.๒ พัฒนาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่ตกผลึกมาจากแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการมาโดยลำดับ นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformer Leadership) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาและขอเสนอแนะดังนี้

๑) แนวคิดของเบนนิส และนันัส (Bennis & Nanus)

เศวנית เศษานนท์ ได้สรุปงานวิจัยของ เบนนิส และนันัส ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เสนอปัจจัย กระบวนการ และเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยได้ใช้เวลา ๕ ปีในการศึกษาและวิจัยผู้นำจำนวน ๙๐ คน ซึ่ง ๖๐ คนจากองค์กรธุรกิจ และ ๓๐ คนจากองค์กรของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบ ประมาณ ๓-๔ ชั่วโมง และยังใช้การสังเกต ซึ่งประกอบด้วยการสัมภาษณ์

^{๒๕} นิกร บุญมาก, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต ๒”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕).

^{๒๖} วรรณดี ชูกาล, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการความพึงพอใจในงานปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐).

^{๒๗} แพรวฤทธิ์ ยอดแก้ว อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและแรงจูงใจในการทำงาน ระหว่างนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

และถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญๆในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ

ได้พบว่ามีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำ และมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจน ให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดา ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป ก็จะมีสิ่งที่ชี้วัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของตน ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งชี้วัดประกอบด้วย

๑.๑) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์ของเขา ต้องเห็นสิ่งที่ทำอย่างชัดเจน แจ่มแจ้ง ต้องเป็นผู้รวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจทำความฝันให้เป็นความจริง ผู้นำต้องมีความสนใจว่า สิ่งใดกำลังจะเกิดขึ้น ต้องตัดสินใจว่า แนวทางที่สำคัญสำหรับองค์การในอนาคตคืออะไรและกำหนดทิศทางที่จะไปสู่จุดหมายนั้นให้ทุกคนในองค์การเดินไปให้ถึง

วิสัยทัศน์คือ แรงบันดาลใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้งานของเขามีความหมายต่อองค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์ และจะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ

สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี สนองตอบต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่คลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากแนวคิดที่เสนอ หรือการคิดในหลายมุมมอง

ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้อง “เหมาะกับองค์การ ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น” ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ เบนนิส และนานิส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์การที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน ๒ ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก

๑.๒) การพัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ผู้นำต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์การได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความต้องการกระทำด้วยตนเอง ไม่ใช่การบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคำพูดที่น่าประทับใจ มีคำขวัญ มีสัญลักษณ์และพิธีการต่างๆที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆด้วยความเต็มใจและผูกพัน

วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆในแต่ละระดับ จากภารกิจทางด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการ โดย

ต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบและผูกพันร่วมกัน

ผู้นำที่ได้รับความศรัทธา ย่อมชักจูงผู้ตามให้ยอมรับวิสัยทัศน์ที่เขานำเสนอได้อย่างง่ายดาย ผู้นำจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญ มีหลักการทำงานที่ดี มีพฤติกรรมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

๑.๓) การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitating Organizational Learning) ซึ่งสิ่งที่เบนนิส นานัส ค้นพบก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์การ

จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่าย ในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆในองค์การ ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป^{๒๘}

๒) แนวคิดของโรเบิร์ต (Robert)

เศาวนิต เศาณานนท์ ได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของ โรเบิร์ต (Robert) ที่ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) โดยได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่าสิ่งที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ

๒.๑) การกำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง

๒.๒) การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

๒.๓) การปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถ และความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

๒.๔) การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ

^{๒๘} ดูรายละเอียดใน เศาวนิต เศาณานนท์, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๙-๑๒๑.

๒.๕) การสร้างแรงกดดัน โดยใช้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่า มาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่า ตรงไหน ควรมีการดัดงบประมาณ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร

๒.๖) การฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียน รู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดัน ในการดัดงบประมาณ และขอข้อเสนอนแนะเกี่ยวกับการดัดงบประมาณ

จึงสรุปได้ว่าการศึกษาของ โรเบิร์ต จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่า มาจากการ ริเริ่มและใส่ความพยายามในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลง องค์การ^{๒๙}

๓) แนวคิดของเบิร์นส์ (Burns)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย เรื่องผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส์ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อปัจเจกบุคคล และในระดับกว้างที่ เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน

เบิร์นส์ให้ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตาม ต่างยกระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหาเพื่ อยกระดับความสำนึกของผู้ตาม ให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงขึ้น เช่น ค่านิยมด้านจริยธรรม เสรีภาพ ความ ยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบสุข และมนุษยชาติ

แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็น เป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) การวัดความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามต้องการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ และแรงจูงใจ ของทั้งผู้นำและผู้ตาม และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีผลในทางบวก คือ ความสุข (Well Being) ของ ทั้งผู้นำและผู้ตาม และสอดคล้องกับค่านิยมของทั้งสองฝ่าย

จรัสศรี ไกรนที กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของเบิร์นส์ หมายถึง ผู้นำ ที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ และพยายามให้ผู้ตามได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่ และในที่สุดเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Agents)^{๓๐}

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม กล่าวว่า เบิร์นส์มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของ บุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่ง เกิดขึ้นได้ ๓ ลักษณะ คือ

^{๒๙} ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๒.

^{๓๐} จรัสศรี ไกรนที, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหอผู้ป่วยกับการยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร มหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙).

๓.๑) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำเริ่มต้นติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยน จะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตาม มีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

๓.๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กัน ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ และเปลี่ยนผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้อำนาจทางอุดมการณ์ของผู้ตามสูงขึ้น ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Valves) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจเผด็จการ ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

๓.๓) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ โคห์ลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหว ไปสู่จุดหมายที่สูงส่ง ที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ^{๓๑)}

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) มีลักษณะเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกัน

สรุปแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการทั้ง ๓ ท่านดังกล่าวข้างต้น มีสาระสำคัญคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแปลงคือความที่ผู้นำมีแนวคิดและมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีวิสัยทัศน์ มีความศรัทธา มีแรงบันดาลใจที่จะกระทำในสิ่งใหม่ที่ดีงาม และแนวคิดหลักๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการทั้ง ๓ ท่านนี้ นำไปสู่แนวคิดของ

^{๓๑)} ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘).

เบอร์นาร์ด เอ็ม บาส และ บรูซ เจ อโวลิโอ (Burnard M. Bass & Bruce J. Avolio) ในเวลาต่อมา ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวในข้อต่อไป

๒.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์นาร์ด เอ็ม บาส และ บรูซ เจ อโวลิโอ (Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และ อโวลิโอ เป็นการพัฒนามาจากทฤษฎีของนักวิชาการท่านต่างๆในช่วงกว่า ๒ ทศวรรษที่ผ่านมา โดยการศึกษาวิจัย รวบรวมข้อมูล และสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ โดยโมเดลนี้จะประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของบาส และ อโวลิโอ ดังที่รัตติกรณ์ จงวิศาลได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้^{๓๒}

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ด้าน คือ

๒.๓.๑ ด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำทำตนให้ได้รับความเคารพนับถือยกย่อง ความศรัทธาและ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามมีความพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติให้มีคุณสมบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ตามได้ ผู้นำจะใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา

ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความเชื่อมั่นของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ

^{๓๒} ดูรายละเอียดใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๔๓) .

ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กรได้

๒.๓.๒ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถประพุดิตนในทางที่ดีงามและจูงใจให้ผู้ตามปรารถนาทำตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

ผู้นำจะสร้างความชัดเจนในการสื่อสาร อันจะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว สามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคของตนเอง และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

๒.๓.๓ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิธีการแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ

ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ใจกว้าง ให้อิสระทางความคิด แม้ว่าความคิดของผู้ตามจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

๒.๓.๔ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง กับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

ผู้นำจะให้การสนับสนุน การกระตุ้นกำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยงที่คอยแนะนำ ติดตามดูแลผู้ตาม เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจผู้ตามแต่ละคนและมอบหมายงานที่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำให้ออกาสผู้ตามในการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน สิ่งสำคัญคือผู้นำยอมรับเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ผู้นำต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำต้องมีความสนใจในความรู้สึก ความสุข ความทุกข์ของผู้ตามแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นคนที่มีความมั่นใจ มีจิตใจเป็นของตนเอง มากกว่าจะเห็นว่าเขาเป็นเพียงพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ บาส และอวอลิโอ^{๓๓} ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบทางพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ด้าน คือ ด้านการสร้างбарมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำนี้ มีปรากฏในทฤษฎีตะวันตกดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และในทางพระพุทธศาสนาก็ได้มีการกล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำไว้ด้วยเช่นกัน

๒.๔.๑ ทศนะเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

ผู้วิจัยขอนำเสนอทศนะของบุคคลากรที่มีชื่อเสียง และมีความสำคัญในทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก ได้กล่าวว่า งานของผู้นำหรือผู้ปกครองจะสำเร็จและงดงามเพียงใด อยู่ที่จะสามารถผูกพันใจของผู้คนได้มากน้อยเพียงไหน คือ ทำตนให้เป็นที่รัก ที่เชื่อถือได้มากาก่อน จึงจะสามารถทำงานอื่นให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้เป็นใหญ่ต้องมีความรักในผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ต้องเมตตาห่วงใย ต้องไม่เห็นแก่ตัวก่อน ให้เห็นแก่ผู้อื่น มองทุกคนด้วยความรู้สึกเช่นเป็นแม่พ่อพี่น้องลูกหลานที่รักของตน มีความรู้สึกจริงใจ เมื่อมีความรู้สึกจริงใจเกิดขึ้น ความเอารัดเอาเปรียบก็จะไม่เกิดขึ้น จะมีแต่ความรักความเมตตา ความเสียสละปกป้องคุ้มกัน เพื่อให้พ้นภัยเพื่อให้เจริญรุ่งเรือง^{๓๔}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม ผู้นำต้องนำผู้ตาม ให้ตระหนักถึงการบรรลุจุดหมายที่แท้จริง

^{๓๓} Bass, B.M. & Avolio B.I. **Transformational Leadership Development**, (Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1990,) p.22.

^{๓๔} สมเด็จพระญาณสังวร(สุวฑฒนมหาเถระ) สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก, **พระกรณียกิจ พระเกียรติคุณ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย , ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๙.

คือ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและแก่อีก^{๓๕} และได้อธิบายไว้อีกว่า ผู้นำนั้นเป็นผู้ที่ตั้งใจทำเพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน แก่ญาติมิตร แก่เพื่อนร่วมชุมชน เพื่อนร่วมชาติ เพื่อนร่วมสังคม หรือแก่องค์กรนั้นๆ เพราะฉะนั้น หลักสำคัญก็คือ ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา การจะประสานตัวผู้นำกับผู้ที่จะร่วมไปด้วยนี้ ต้องเริ่มต้นด้วยการที่ตัวผู้นำจะต้องมีคุณความดี ความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอ จนเป็นแบบอย่างให้เขาเกิดความศรัทธา มีความมั่นใจในตัวผู้นำ เชื่อว่าผู้นำสามารถแก้ปัญหา และนำพาให้ไปถึงจุดหมายได้ ทำให้เกิดความพอใจ เต็มใจ อยากจะร่วมไปด้วย^{๓๖} ส่วน ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ^{๓๗}

ท่านพุทธทาสภิกขุเห็นว่า ผู้นำประเทศไม่ว่าจะเป็นประชาธิปไตย หรือ เผด็จการ สิ่งสำคัญคือ ต้องเป็นผู้นำที่มีศีลธรรม จริยธรรม มีการให้ทาน ช่วยเหลือประชาชน^{๓๘}

พระธรรมสิงหบุราจารย์ (หลวงพ่อดัง) ฐิตธัมโม แห่งวัดอัมพวัน สิงห์บุรี กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรมีจิตใจเมตตาจึงจะเรียกได้ว่าเป็นผู้ทรงเกียรติ คนที่เป็นใหญ่แต่ไม่มีธรรมะ พระพุทธศาสนาไม่เรียกว่าคนเหล่านี้มีเกียรติ เพราะไม่เข้าใจผู้อื่น ขาดเหตุผล ไม่มีเมตตา เลี้ยงงานเก่ง มักได้ จิตใจโลเล อิจฉาริษยา ลักษณะดังนี้ไม่ใช่ผู้ทรงเกียรติหรือบัณฑิต ผู้นำจักต้องทำงานด้วยความศรัทธา เชื่อมั่น รักและเคารพในตัวเอง ทำงานด้วยความถูกต้อง ใช้สติปัญญาอย่างดี ผู้นำสิ่งสำคัญคือต้องมีเมตตา ให้กำลังใจผู้น้อย ไม่คอยจับผิด งานจึงจะก้าวหน้า^{๓๙}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่น เคลื่อนไหวหรือกระทำ ในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ^{๔๐}

พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีศักยภาพในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจุดยืนและมีความเป็นตัวของตัวเอง และที่สำคัญคือต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ^{๔๑}

^{๓๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๗), หน้า ๓-๔.

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔, ๘.

^{๓๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

^{๓๘} ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิน, พุทธทาสในบริบทของสังคมไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.buddhadasa.org>. [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖].

^{๓๙} ดูรายละเอียดใน หลวงพ่อดัง ฐิตธัมโม, พระธรรมเทศนาหลวงพ่อดัง ฐิตธัมโม, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๙-๑๑๑.

^{๔๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๔๑} ดูรายละเอียดใน ว.วชิรเมธี, พุทธพร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐.

นอกจากนี้ ท่านว. วชิรเมธี ยังได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ในหนังสือ ภาวะผู้นำจากเนลสัน มันเดลา ถึง โอบามาแห่งทำเนียบขาว ไว้ดังนี้

ผู้นำเป็นผู้กำหนดชะตากรรม ทั้งของตัวผู้นำ และผู้ตาม ขององค์กร ของสังคม และของโลก ถ้าองค์กร บริษัท สังคม หรือประเทศ มีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ องค์กรหรือสังคมนั้นย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามองค์กรนั้น ย่อมประสบแต่ความล้มเหลว การเป็นผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำที่เป็นผู้บริหารนั้นต้องอย่าทิ้งธรรม

ธรรมะกับผู้บริหารเป็นสิ่งซึ่งแยกขาดจากกันไม่ได้ ถ้าแยกจากกันเมื่อใด หายนะย่อมเกิดอย่างแน่นอน ผู้บริหารที่ดีต้องมีศิลปะในการใช้คนให้ทำงาน และเมื่อทำงานสำเร็จแล้วต้องก่อให้เกิดภาวะ คนก็สำราญ งานก็สำเร็จ คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารคือ ต้องเป็นคนดีและเป็นแรงบันดาลใจให้คนที่อยู่ข้างหลังได้^{๔๒} และสิ่งที่อาจขัดขวางไม่ให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดีได้ ท่านว.วชิรเมธีได้กล่าวว่า

ตำแหน่งผู้นำ มีความสำคัญมาก บุคคลที่เป็นผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ในสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ คือ ระวังยศ ทรัพย์สิน อำนาจ และกามารมณ์ หากเราหลงไปในสิ่งเหล่านี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอำนาจเย้ายวนใจอาจทำให้ประสบความล้มเหลวในชีวิตการทำงานได้ ซึ่ง ในทางพระพุทธศาสนาได้เน้นหลักในการใช้อำนาจว่า ต้องได้รับมาอย่างสง่างาม ใช้อย่างโปร่งใส และเกิดผลลัพธ์คือ เป็นประโยชน์สุขต่อประเทศชาติและประชาชนส่วนใหญ่ การทำงานเก่งเป็นสิ่งที่ดี แต่ต้องอย่าลืมบริหารชีวิตให้เป็นด้วย ผู้นำต้องประสบความสำเร็จทั้งในด้านการเป็นผู้บริหาร และ ในฐานะความเป็นมนุษย์ จึงจะชื่อว่า ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง^{๔๓}

พระพรหมมิ่งคลาจารย์(หลวงพ่อปัญญานันทภิกขุ) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้เป็นใหญ่นั้น ต้องทำตนให้เป็นใหญ่ในความดี ผู้นำต้องรู้ผิดชอบชั่วดี ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ ต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ และต้องบังคับตนให้เดินไปบนทางธรรมเสมอๆ ไม่ยอมให้อธรรมเข้าครอบงำตนเป็นอันตราย หากทำได้เช่นนี้ ผู้นำคนนั้นจะได้เป็นใหญ่และใหญ่ได้นาน^{๔๔}

อาจารย์สุชีพ ปุญญานุภาพ ให้ความเห็นว่า ผู้นำต้องถือเอาธรรมาธิปไตยเป็นใหญ่ คือมีการถือธรรมเป็นใหญ่ ทำความดีเพราะเห็นแก่ความดี ผู้นำต้องระมัดระวัง อย่าทำตนให้ตกอยู่ภายใต้อคติ ๔ อย่างคือเกิดความลำเอียงเพราะรักกันชอบกัน ลำเอียงเพราะเกลียดชัง ลำเอียงเพราะหลง และลำเอียงเพราะกลัว^{๔๕}

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนา เห็นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้กำหนดทิศทางของตน และขององค์กร หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีย่อมทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีธรรมะในตน มีการบริหาร หรือการปกครองโดยใช้ธรรมะเป็น

^{๔๒} ว.วชิรเมธี, ภาวะผู้นำ จากเนลสัน มันเดลา ถึงโอบามาแห่งทำเนียบขาว, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิมุตตาลัย, ๒๕๕๒), หน้า๑๕ ,๑๙.

^{๔๓} ดูรายละเอียด ในเรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙ , ๖๐.

^{๔๔} ดูรายละเอียดใน พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ), ปัญญานันทมอธรรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, ๒๕๓๔), หน้า ๒๑๔.

^{๔๕} ดูรายละเอียดใน สุชีพ ปุญญานุภาพ,คุณลักษณะพิเศษแห่งพระพุทธศาสนา,(กรุงเทพมหานคร: เรื่องแสงการพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๘๖-๘๗.

หลักสำคัญ ที่เรียกว่าระบบธรรมาธิปไตย ไม่ควรใช้องค์อันคือความลำเอียงในการบริหารหรือทำงาน อันจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม และมีผลทำให้เกิดความล้มเหลวได้

ผู้นำที่ดีย่อมนำพาองค์กร หรือ หมู่คณะไปสู่ความสุขและความสำเร็จ และผู้นำที่ดีจะต้องยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ไม่ควรมุ่งที่จะแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก หรือไม่ควรทำงานด้วยความเห็นแก่ตนเป็นเครื่องจูงใจ

๒.๔.๒ แนวคิดเรื่องผู้นำที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

ผู้วิจัยพบว่าแนวคิดเรื่องผู้นำปรากฏในพระสูตร สาระสำคัญเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ มีดังนี้

ใน อคคัญสูตร^{๔๖} ได้กล่าวถึง กำเนิดของผู้นำไว้ว่า เมื่อการทำบาปอันคือการถือเอาของที่เจ้าของไม่ได้ให้ การกล่าวติเตียนกัน การกล่าวเท็จ และการทำร้ายกันด้วยท่อนไม้จึงปรากฏขึ้นในหมู่มนุษย์ คนทั้งหลายจึงมาประชุมกันและตกลงกันที่จะคัดเลือกบุคคล และแต่งตั้งบุคคลผู้นั้นขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยมีหลักการคัดเลือกผู้นำคือ คัดเลือกบุคคลที่มีรูปร่างงดงามกว่า น่าดูน่าชมกว่า น่าเลื่อมใสกว่า น่าเกรงขามกว่า แล้วพร้อมใจกันมอบหน้าที่ให้แก่ผู้นำในการว่ากล่าว ติเตียน และขับไล่ผู้ที่สมควรจะถูกว่ากล่าว ติเตียน หรือ ขับไล่ และคนทั้งหมดได้พร้อมใจกันแบ่งปันข้าวสาส์ให้แก่บุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

มีการเกิดขึ้นของคำ ๓ คำ ที่ใช้เรียกผู้นำคือ มหาสมมติ กษัตริย์ และราชา มหาสมมติมาจากบุคคลนั้นได้รับการคัดเลือกจากประชาชนทั้งหมด กษัตริย์หมายถึงผู้นั้นทำหน้าที่ดูแลแบ่งปันที่นาให้แก่ผู้อื่น และเหตุที่ผู้นำนั้นทำให้เกิดความเป็นธรรมขึ้นในสังคม ทำให้ประชาชนมีความยินดีและพึงพอใจ จึงมีคำเรียกคำที่สามว่า ราชา อันแปลว่า พอใจ

ในอคคัญสูตร ยังได้ยกย่องอีกว่า ผู้ที่ประเสริฐที่แท้จริง คือ ผู้ที่เพียบพร้อมด้วยวิชาและจรรยา จึงจะจัดว่าเป็นผู้ประเสริฐในหมู่มนุษย์^{๔๗}

ใน อธัมมิกสูตร^{๔๘} ได้กล่าวไว้ว่า หากพระราชาตั้งมั่นอยู่ในธรรมะอันดี ก็จะมีผลให้ราษฎรคือ บรรดาข้าราชการ พราหมณ์ คหบดี ขวานิคม และชาวชนบท พวกกันตั้งมั่นอยู่ในธรรมะอันดีด้วย เมื่อคนทั้งหมดตั้งมั่นอยู่ในธรรมอันดี ก็จะมีผลให้ ดวงจันทร์และดวงอาทิตย์โคจรไปสม่ำเสมอ เมื่อดวงจันทร์และดวงอาทิตย์โคจรไปสม่ำเสมอ หมู่ดาวนักษัตรก็จะโคจรไปสม่ำเสมอ คีนและวันก็หมุนเวียนไปสม่ำเสมอ ฤดูกาลต่างๆก็จะเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ธรรมชาติจะเป็นไปด้วยดี ลมพัดถูกทิศทาง พวกเทวดาก็ไม่ขัดเคืองใจ ฝนตกต้องตามฤดูกาล ทำให้ข้าวกล้าในนาออกรวงสุกพร้อมกัน เมื่อมนุษย์ได้บริโภคข้าวกล้าที่สุกพร้อมกันย่อมมีอายุยืนยาว

จากพระสูตรทั้ง ๒ พระสูตรนี้ จะเห็นได้ว่า ในทัศนะของพระพุทธศาสนาผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นผู้ให้ความปกป้องคุ้มครอง ให้การพึ่งพา และดูแล ตัดสินความผิดในหมู่ผู้ที่ติดตาม และหากผู้นำมีคุณธรรมที่ดีย่อมทำให้ผู้ตามประพฤติตนดีไปด้วย และมีผลให้สิ่งแวดล้อม ฤดูกาล เป็นไปได้ด้วยดี

^{๔๖} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๑๑-๑๔๐/๘๓-๑๐๒.

^{๔๗} ตูรายละเอียดยใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๓๐-๑๔๐/๙๖-๑๐๒.

^{๔๘} อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๔-๑๑๖.

๒.๕ หลักธรรมที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์: หลักทศพิธราชธรรม

หลักธรรมสำหรับส่งเสริมความเป็นผู้นำที่ดีมีอยู่มาก เช่น หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอธิบาท ๔ หลักอปริหานิยธรรม ๗ หลักสาราณียธรรม ๖ และหลักอื่นๆ ในที่นี้จะวิเคราะห์หลักธรรมในข้อ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ ซึ่งส่งเสริมให้บุคคลมีความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง ดังมีผู้ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทศพิธราชธรรมไว้ว่า

ทศพิธราชธรรม หรือ ธรรมะสำหรับผู้บริหาร หรือ นักปกครองในทุกระดับที่ควรมีไว้ประจำใจ กล่าวได้ว่าหากผู้ปกครองคนใดมีทศพิธราชธรรม ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองย่อมอยู่เย็นเป็นสุข มีความสงบ อบอุ่น และปลอดภัย ไม่ต้องหวาดระแวงภัยที่ไหน

ทศพิธราชธรรมนี้ เมื่อพิจารณาให้ดีจะเห็นได้ว่า มิใช่เป็นธรรมเฉพาะผู้ปกครองชั้นสูงสุดเท่านั้น แต่เป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองทั่วไป ตั้งแต่ประมุขของประเทศชาติและรัฐบาล ตลอดจนถึงหัวหน้าครอบครัว ทั้งเป็นธรรมสำหรับผู้อยู่ในปกครองด้วย เพราะการปกครองจะดำเนินไปได้เรียบร้อยดี ผู้อยู่ในปกครองก็จำต้องประพฤติธรรมนี้ด้วยตามฐานะ เพราะฉะนั้นทศพิธราชธรรมนี้จึงเป็นธรรมสำหรับคนที่อยู่ด้วยกันเป็นหมู่เหล่า ตั้งแต่ครอบครัวหนึ่งจนถึงประเทศชาติ หรือทั้งหมดพึงประพฤติต่อกันเพื่ออยู่ด้วยกันอย่างสุขสงบ และมีความเจริญ^{๔๙}

ในทัศนะของ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์ ได้อธิบายความหมายของทศพิธราชธรรมไว้ มีความว่า

๑) **ทาน** เป็นกริยาที่ให้ไม่คิดเอาคืนกลับมาวัตถุทานคือการให้สิ่งของเช่นเครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย ให้กำลังใจ เช่น การช่วยทำกิจการงาน ให้กำลังใจหา ให้กำลังใจความคิด ให้กำลังใจปัญญา คือให้ความรู้ด้วยเจตนาที่เป็นกุศล ส่วนธรรมทานคือ การชี้แจง แสดงโอวาทหรือการสั่งสอน แนะนำ ผู้ปกครองที่ตั้งอยู่ในทานจึงจะทำให้หมู่ชนเกิดความสุข

๒) **ศีล** เป็นเจตนาที่รักษากายกรรม วาจกรรมให้เป็นปกติ เว้นจากประพฤติชั่ว พุจริต ศีลในทางการปกครองคือ การประพฤติตามกฎหมายจารีตประเพณีอันดีงาม ในทางพระพุทธศาสนาอย่างต่ำคือ ขนทั่วไปพึงสมาทานศีล ๕ ผู้ปกครองที่ไม่ตั้งอยู่ในศีลย่อมประพฤติทุจริต ทำให้ผู้ที่อยู่ในปกครองเดือดร้อนด้วยอธรรม ปราศจากเมตตากรุณา

๓) **บริจาค** เป็นการบริจาคสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์หรือมีประโยชน์น้อยกว่าเพื่อสิ่งที่มีประโยชน์ใหญ่กว่า กว้างกว่า เพื่อบรรเทาความตระหนี่ ดังสุภาษิตที่ว่า พึงสละทรัพย์เพราะเหตุแห่งการรักษาอวัยวะ พึงสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต และพึงสละอวัยวะ ทรัพย์ และแม้ชีวิตเพื่อรักษาธรรมอันประเสริฐ

๔) **อาชชวะ** คือ ความเป็นผู้มีอัธยาศัยตรงและ ปราศจากมารยาสาโดยไม่ปฏิบัติ หลอกลวง กันหรือหลีกเลียงแอบแฝง คือปฏิบัติซื่อตรง ซื่อสัตย์ สุจริต ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคีกลมเกลียวอย่างดี

๕) **มัทวะ** คือ ความเป็นผู้มีอัธยาศัยอ่อนโยน ไม่ดื้อดึง มีสัมมาคารวะอ่อนน้อมต่อท่านที่เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้เจริญ มีความอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันหรือต่ำกว่า วางตนเสมอด้วยผู้อื่น ไม่

^{๔๙} สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์ , **ทศพิธราชธรรมและหลักพระพุทธศาสนา** , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด , ๒๕๑๖) , หน้า ๑๗-๑๘.

กระด้างดูหมิ่นผู้อื่นด้วยความมีมานะ เมื่อมีผู้มาบอกมาเตือนสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยความปรารถนาดี ควรรับฟังอย่างพิจารณา

๖) **ตบะ** คือ การตั้งใจกำจัดความเกียจคร้านและทำการผัดหน้าที มุ่งทำกิจอันเป็นหน้าที่ที่พึงทำอันเป็นกิจที่ถูกที่ควรให้สม่ำเสมอ และพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความวิริยะ อุตสาหะ ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งๆ ขึ้น มีตบะและเดชะให้เป็นที่ยำเกรงของบุคคลทั่วไป และเผาผลาญกำจัดอกุศลวิตก สิ่งที่เป็นบาปออกไปจากจิตใจเสมอๆ

๗) **อักษะ** เป็นการไม่แสดงความโกรธให้ปรากฏ ตลอดจนไม่คิดพยาบาทอาฆาต มุ่งร้ายต่อผู้อื่นแม้จะต้องลงโทษผู้ที่กระทำความผิดก็ทำตามเหตุผล ไม่ทำด้วยอำนาจความโกรธ จะต้องใช้อภัยที่ย่อมด้วยเมตตา แม้มีเหตุให้โกรธก็ต้องรับให้ได้ ไม่ปรารถนาที่จะก่อเวรก่อภัยในใครๆ ก็ตาม

๘) **อวิหิงสา** คือ กิริยาที่ไม่เบียดเบียนให้ลำบาก ไม่ก่อทุกข์ยากให้แก่ผู้อื่นตลอดจนถึงสัตว์ด้วย ไม่ทำร้ายคนและสัตว์อื่นๆ เพราะเห็นเป็นของสนุก ผู้ที่เป็นผู้นำประเทศ ผู้ปกครองหรือพระราชามีอวิหิงสา จะปกครองประชานดังบิดาปกครองบุตร

๙) **ขันติ** คือ กิริยาที่อดทนต่อโลภะความอยากได้ อดทนต่อโทสะความโกรธเคือง ความพยาบาท อดทนต่อโมหะคือความหลงมกมาย แม้จะต้องประสบเหตุที่มายั่วให้เกิดความโลภ ความโกรธ และความหลง ก็อดทนไว้ ไม่แสดงสิ่งที่ชั่วร้ายออกไป และอดทนต่อทุกขเวทนาทางกาย อดทนต่อถ้อยคำที่มีผู้กล่าวชั่วไม่เป็นที่ชอบใจ มีการรักษากาย วาจาไว้ได้อย่างสงบเรียบร้อย

๑๐) **อวิโรธนะ** คือ การประพฤติตนไม่คลาดจากความยุติธรรม ไม่ประพฤติผิด ทำนองคลองธรรมและให้ยกย่องคนที่มีคุณงามความดี และควรกำราบคนที่ประพฤติผิดธรรม เมื่อได้รับโลกธรรมเช่น ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ก็ไม่แสดงความยินดีจนเกินไป และเมื่อได้รับความเสื่อม ลาภ เสื่อมยศ นินทา ทุกข์ ก็ไม่แสดงความหงุดหงิดทุกข์ร้อน

ธรรมะทั้ง ๑๐ ประการนี้ ผู้ปกครองท่านใดมีครบสมบูรณ์ในตนจึงจัดว่าเป็นผู้ปกครองที่ดี ไม่รุกรานผู้อื่นด้วยอำนาจ เป็นการปกครองโดยธรรม และเมื่อผู้ปกครองนำหลักทศพิธราชธรรมมาใช้ในการปกครองแล้ว ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองก็ควรจะมีทศพิธราชธรรมด้วยเช่นกัน จึงทำให้สังคมนั้นอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เป็นการปกครองโดยธรรม มิใช่ปกครองด้วยอำนาจ ต่างมีความสุขความเจริญร่วมกันทั้งหมด^{๕๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า ผู้ใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองทั่วไปต้องมีทศพิธราชธรรม คือ คุณคุณธรรมของผู้ปกครองหรือ ราชธรรมที่เป็นคุณสมบัติและเป็นข้อปฏิบัติ และแสดงความคิดว่า ทศพิธราชธรรม คือ ธรรม ๑๐ ประการ มีดังนี้

^{๕๐} สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, **ทศพิธราชธรรมและหลักพระพุทธศาสนา**, หน้า ๑๘ - ๒๕.

๑) **ทาน** คือการสละทรัพย์บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ บำรุงเลี้ยงและช่วยเหลือประชาชน

๒) **ศีล** คือการมีความประพฤติที่งดงาม สำรวมในกายกรรม วาจกรรม ประกอบงานที่สุจริต รักษาชื่อเสียงให้เป็นที่เคารพของบุคคลทั่วไป มิให้ใครมาตำหนิได้

๓) **บริจาค** คือ การเสียสละความสุขสำราญตลอดจนการกล้าเสียสละแม้กระทั่งชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔) **อาชวชะ** คือ ความซื่อตรง คงความสัตย์ ไร้มารยา เป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริต จริ่งใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕) **มัททวะ** คือ ความอ่อนโยน เป็นการมีอัธยาศัยดี ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย ไม่กระด้างถือตัว มีความงามสง่าในท่วงที มีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม เป็นเหตุให้ได้รับความจงรักภักดีและความจริงใจ แต่มีขาดการเคารพยำเกรงจากผู้อื่น

๖) **ตบะ** คือ การแผดเผากิเลสตัณหา มิให้กิเลสตัณหาครอบงำยำยจิตใจ มีความสามารถในการยับยั้งชั่งใจ ไม่ยอมหมกมุ่นอยู่ในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่อย่างธรรมดาสามัญ มุ่งมั่นที่จะบำเพ็ญเพียร กระทำกิจให้บริบูรณ์

๗) **อักโกธะ** คือ ความไม่โกรธ เป็นการควบคุมตนมิให้เป็นคนเกี้ยวกราด หรือลุอำนาจแก่ความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความผิดพลาด เสียธรรม เป็นผู้ที่มิเมตตาประจําใจ ระวังความชุนเคืองได้ วินิจฉัยสิ่งใดๆ ด้วยจิตที่เป็นปกติ ไม่มีความโกรธเป็นเหตุให้วินิจฉัยผิดพลาด

๘) **อวิหิงสา** คือ ความไม่เบียดเบียน ไม่บีบบังคับกดขี่เช่น ไม่เก็บภาษีขูดรีด หรือ ไม่ใช้แรงงานคนเกินขนาด ไม่หลงระเหิรอำนาจจนทำให้ขาดความกรุณา และหาเหตุเบียดเบียน ลงโทษผู้อื่น เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชังเป็นปัจจัย

๙) **ขันติ** คือ ความอดทน เป็นการอดทนต่องานที่ลำบากตรากตรำ ไม่ท้อถอย และอดทนต่อถ้อยคำที่มายั่วยุ เยาะเย้ย เสียดสี ไม่หมดกำลังใจที่จะทำกิจโดยชอบธรรม

๑๐) **อวิโรธนะ** คือ ความไม่คลาดจากธรรม เป็นการวางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว มีสติตั้งมั่นในธรรม มีความเที่ยงธรรม ไม่ปล่อยให้ความลำเอียงเข้าครอบงำ และ ตั้งตนในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม^{๕๑}

คุณธรรมทั้ง ๑๐ หรือทศพิธราชธรรมนี้จัดว่าเป็นคุณธรรมของผู้นำและนักปกครองโดยแท้ ซึ่งหากผู้นำหรือผู้ปกครองท่านใด ดำรงตนอยู่ในทศพิธราชธรรมทั้ง ๑๐ ประการย่อมทำให้บุคคลนั้น เป็นผู้นำที่น่าเคารพ น่านับถือ น่าอยู่ใกล้ และมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ที่อยู่ด้วย ให้ดำรงตนอยู่ในธรรม เนื่องจากเมื่ออยู่ใกล้ผู้นำที่มีทศพิธราชธรรม แล้วได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ซึ่งทำให้เกิดความสงบ ความสุข ความร่มเย็นในจิตใจ มีแบบอย่างของบุคคลผู้ประพฤติตนที่ดีให้เห็นและกระทำตาม อันจะมีผลให้สังคมประเทศชาติบ้านเมืองร่มเย็นเป็นสุข

^{๕๑} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖) ,หน้า ๓๒๖.

๒.๖ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์กรได้มีพัฒนาการมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และได้รับการศึกษาและวิเคราะห์อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

๒.๖.๑ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

ศาสตราจารย์ชูป กาญจนประกร ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึงการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ศาสตราจารย์ Harold Koontz ให้ความหมายว่า การบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยหลายอย่างเช่น คน เงิน วัตถุ สิ่งของ

ศาสตราจารย์ Peter F. Drucker ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงพฤติกรรมว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ทรัพยากรบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาทำงานร่วมกันทำงานในองค์กร คนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้สิ่งต่างๆ ด้านวัตถุ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศเพื่อผลิตสินค้า หรือ บริการออกจำหน่ายและสนองตอบความพอใจให้กับสังคม^{๕๒}

ประยูทธ เจริญสวัสดิ์ ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึง การที่ผู้บริหารเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบของกลุ่มหรือหน่วยงาน เพื่อให้กลุ่มหรือหน่วยงานดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๓}

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า การบริหารคือการกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๕๔}

บุญทัน ดอกไธสง ได้ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือ ประเทศชาติ หรือหมายถึง การจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^{๕๕}

สรุป การบริหาร หมายถึง ความพยายามของผู้นำในการสร้างความพร้อม และสร้างสมรรถนะให้กับตนเอง เพื่อการสร้างสรรค์บรรยากาศ แรงจูงใจให้คนอื่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานใดๆอย่างเป็นระบบ จนบังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้งานอันพึงประสงค์

^{๕๒} Peter F. Drucker อ้างในสมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช ,๒๕๒๓) ,หน้า ๖.

^{๕๓} ประยูทธ เจริญสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ , ๒๕๔๐), หน้า ๓.

^{๕๔} มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เนตจำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๕๕} บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๔ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

๒.๖.๒ ทฤษฎีทางการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารเกิดจากความเชื่อของนักวิชาการในยุคนั้นที่ว่า หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มีลักษณะเป็นสากลนั้นมีอยู่แล้วในโลกนี้ เพียงแต่ยังไม่มีผู้ใดสนใจค้นคว้าออกมาเท่านั้น จึงทำให้นักวิชาการหลายท่านพยายามค้นหา ศึกษา และนำเสนอนโยบายต่างๆ ขึ้นมา หลักการบริหารที่เป็นสากล เป็นหลักที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารองค์การทุกชนิด ทุกประเภท ทุกขนาด เกี่ยวกับเรื่องทฤษฎีทางการบริหาร ได้มีนักวิชาการนำเสนอไว้มากมายหลายทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

๑) ทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นสมัยเดิมที่เพิ่งมีวิทยาการต่างๆ ทางการจัดการเข้ามาใช้ มีวิวัฒนาการของความคิดทางการบริหารอย่างเป็นระบบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานสาธารณะ เกิดขึ้นในยุโรปประมาณต้นศตวรรษที่ ๒๐ แนวความคิดที่มีชื่อเสียงมากคือ ทฤษฎีระบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ มีหลักการคือ เน้นการสร้างองค์การที่มีรูปแบบ ตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการ ๔ ประการคือ

๑.๑) การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา

๑.๒) การแบ่งงานตามความถนัด

๑.๓) มุ่งให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิผล ผลผลิตสูง และรวดเร็ว มุ่งว่า ผลสำเร็จขององค์การอยู่ที่ผลผลิต

๑.๔) มองคนเหมือนเครื่องจักร ไม่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ปราศจากความยืดหยุ่น ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ส่งผลให้คนพยายามทำงานเพื่อให้ได้ค่าจ้างสูงสุด แต่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการด้านจิตใจ ความต้องการด้านสังคมของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การ ทุกคนต้องทำงานตามหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการที่องค์การกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด^{๕๖}

๒) ทฤษฎีการบริหารของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol)

เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหาร โดยมีความเชื่อว่า การศึกษาศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความเป็นไปได้ ซึ่งศาสตร์นี้สามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม หรือการบริหารงาน โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการคือ

๒.๑) การวางแผน ต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒.๒) การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดให้โครงของงานและอำนาจหน้าที่อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การสำเร็จไปได้อย่างดี

๒.๓) การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี ต้องเข้าใจคนทำงาน และข้อตกลงในการทำงาน

^{๕๖} ศิริพงษ์ เสาภายน อ้างถึงใน ชลิต สำราญวานิช “ ประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์การส่วนตำบลในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการปกครองท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๒).

ของการทำงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงต้องมีการติดต่อสื่อสารทั้งสองทาง(Two ways Communication) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ ต้องมีการปรับคนหรือมีการไล่ออกเพื่อพัฒนาองค์การ

๒.๔) การประสานงาน คือ ภาระหน้าที่ ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของผู้ทำงานทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

๒.๕) การควบคุม คือ ภาระหน้าที่ในการควบคุม กำกับให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปตามแผนการที่วางไว้^{๕๗}

๓) การบริหารตามแนวทางของพระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น และกล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาการทำงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อว่า “ POSDC ” ซึ่งมีความหมายดังนี้

๓.๑) P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๓.๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดการองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและมีการกระจายอำนาจ

๓.๓) S คือ Staffing หมายถึง การจัดบุคลากร การคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละด้าน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพเข้าร่วมในองค์กร

๓.๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการมองไปในทิศทางเดียวกัน อันจะทำให้เกิดการดำเนินการตามแผนงานอย่างราบรื่น สอดคล้องกัน ซึ่งผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์และภาวะผู้นำที่ดีในการอำนวยการ

๓.๕) C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการทำงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย^{๕๘}

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการบริหารเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการบริหารที่คาดหวังสิ่งที่พัฒนาองค์กรในทุกๆด้าน

^{๕๗} ดูรายละเอียดใน เสนรี ฟาโย อ้างถึงใน พระครูนนทวิวัฒน์ วีระธมฺโม “การบริหารเทศบาลตามหลักสาราณียธรรม๖:กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบางอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์ **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (รัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ , บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓) .

^{๕๘} ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

๔) ทฤษฎีการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Theory of Practice)

ทฤษฎีนี้เริ่มใช้ในป.ศ. ๑๙๗๐ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และเกิดประสิทธิผลของงานอย่างสูงสุดในองค์กร เน้นการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรให้น้อยที่สุด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้และแสดงความคิดเห็น รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบัน คนมักจะคิดเฉพาะการเรียนรู้เพื่ออยู่รอดเพียงอย่างเดียวคงไม่พอ ต้องผสมผสานด้วยการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต

ในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้(Peter M. Senge) ได้นำเสนองานเขียนเกี่ยวกับวินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติเพื่อขจัดอุปสรรค อันจะเกิดแก่กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย^{๕๙}

๔.๑) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีเป้าหมายชีวิตทั้งส่วนตน การทำงาน และครอบครัว และต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการปฏิบัติ รู้จักใช้เหตุและผล หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เป็นนิจ จนถึงขั้นสามารถใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน

๔.๒) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง อันเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความเข้าใจ และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้เป็นในทิศทางเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม และมีการสร้างความเข้าใจภายในองค์กรเสมอ

๔.๓) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน และให้สมาชิกทุกคนได้รู้และเข้าใจความมุ่งหวังขององค์กรในอนาคต เพื่อจะได้ร่วมกันทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นจริงขึ้นมา

๔.๔) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกันตลอดเวลา ว่าเรากำลังทำอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยสร้างพัฒนาการให้แก่องค์กรได้

๔.๕) มีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละระบบ รวมทั้งระบบย่อยอีกหลายๆระบบที่มีความซับซ้อน

สรุปได้ว่า หลักการบริหารโดยทั่วไปนั้น ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดงบประมาณเป็นต้น ซึ่งการบริหารที่ดีย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน ในระยะเวลาที่ยาวนาน

๒.๖.๓ กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรแบบ น่านน้ำสีขาว (White ocean strategy)

การบริหารองค์กรโดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบน่านน้ำสีขาวนี้ เป็นการบริหารแบบใหม่ซึ่งมีการประยุกต์แนวคิดทางธรรมชาติที่มีความห่วงใย คำนึงถึง มวลมนุษยชาติเป็นสำคัญ กลยุทธ์น่านน้ำสีขาวคือพื้นฐานในการบริหารไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ หรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการบริหารแบบองค์รวมซึ่งครอบคลุมตั้งแต่วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ กลยุทธ์การดำเนินงานไป

^{๕๙} ดูรายละเอียดใน เดชน เทียมรัตน์ และ กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ ,วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๕๔) , หน้า๑๑๖.

จนถึงแนวทางในการปฏิบัติทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การบริหารงานบุคคล การตลาด การขาย การปฏิบัติการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว เป็นการบริหารที่จะช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

๑) ช่วยในการลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านทุนนิยม เนื่องจากสอนไม่ให้มนุษย์มัวเมาไปกับตัวเลขยอดขาย ผลกำไร หรือผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ไม่ผลิผลลามลงทุนเกินตัวจนมองข้ามความเสี่ยง

๒) ช่วยลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามการแข่งขัน การบริหารแบบ กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว เน้นที่การมีสติ มีจรรยาบรรณ เปิดโอกาสให้ทุกคนทั้งคู่แข่งและตัวเราเองเดินเข้าเส้นชัยได้อย่างสง่างาม โดยไม่ต้องหวังในชัยชนะเป็นเป้าหมายหลัก

๓) ช่วยลดความเสี่ยงจากความเสื่อมถอยทางด้านคุณธรรม ซึ่งเน้นให้ยึดมั่นในศีลธรรม คุณธรรม ไม่ประพฤตินิสัยที่ออกนอกกลุ่มนอกทาง มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในระเบียบของสังคม แม้ในบางครั้งจำเป็นต้องเสียสละ ยอมขาดทุนในเชิงรูปธรรม ตัวเลขหรือส่วนแบ่งการตลาด แต่ผลลัพธ์ที่ได้กลับมานั้น เป็นกำไรในเชิงนามธรรม คุณธรรม และต้นทุนทางสังคม

๔) ช่วยลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามสิ่งแวดล้อม ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการทะนุถนอม และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทุกๆกรณี เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นด้านกายภาพ เช่น แผ่นดิน ฝืนน้ำ อากาศ ต้นไม้ และสิ่งที่เป็นนามธรรม คือจิตภาพ เช่น อารมณ์และความรู้สึกของคน เป็นการสร้างสรรค์โลกให้มีความน่าอยู่

๕) ช่วยลดความเสี่ยงจากการหมดไปของทรัพยากรโลก ช่วยให้ทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ มีความคุ้มค่า มนุษย์ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างแบ่งปัน^{๖๐}

แนวคิดและหลักการสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว มีดังนี้คือ

๑) การเกิดขึ้นและมีอยู่ขององค์กรเป็นไปเพื่อสร้างผลเชิงบวกต่อสังคมโดยรวม (Net Positive on Society)

เริ่มจาก การออกแบบองค์กรวันแรก การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ทั้งเบื้องต้น ท่ามกลาง และบั้นปลาย โดยการผสมผสานความรู้ ความเชี่ยวชาญ การบริหาร การจัดการ และทรัพยากรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เป็นการบริหารที่สร้างสรรค์สังคมโดยรวมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น พัฒนา ช่วยเหลือ และแบ่งปันโดยการเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปให้สมบูรณ์มากขึ้น โดยการสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการพัฒนาสังคมในวงกว้างต่อไป

กล่าวได้ว่าเป็นการทำงานโดยวิเคราะห้ถึงปัญหาของสังคม และนำศักยภาพ องค์ความรู้ และความสามารถขององค์กร ในการเติมเต็มสิ่งที่พร่องหายไปเพื่อให้สังคมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๒) ตั้งเป้าหมายระยะยาว และมองภาพใหญ่ระดับมหภาค (Long Term or Macro View) คือ การมองให้กว้าง คิดให้ไกล ใฝ่ให้สูง แทนที่จะเป็นการมองการณ์ระยะสั้นและในระดับจุลภาค คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง แต่ปรับวิธีการมองให้ไกล เป็นการวางแผนในอีก

^{๖๐} ดูรายละเอียดใน ดนัย จันทรเจ้าฉาย , กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว White Ocean Strategy, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี, ๒๕๕๕), หน้า ๒๐๓-๒๐๔.

หลายปีข้างหน้า เป็นการปรับเปลี่ยนสร้างสรรค์สังคมให้เดินไปในทางใดทางหนึ่ง โดยการใช้รูปแบบการบริหารเพื่อสังคมเป็นตัวขับเคลื่อน

๓) แสวงหาจุดสมดุลระหว่าง People Planet Profit และ Passion คือการมองภาพใหญ่ของกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกคน ขยายรวมไปถึงสังคมชุมชนโดยรวม มองภาพใหญ่ของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งเป็นของคนทุกคน เป็นของส่วนรวม ไม่มองเฉพาะทรัพยากรภายในองค์กร มีการวางแผน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และมุ่งเน้นกำไรของสังคม ชุมชนเป็นหลัก ก่อนมองถึงกำไรขององค์กรและของตนเอง จึงเป็นแนวความคิดที่ค้ำกับนโยบายขององค์กรส่วนใหญ่ ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรตอบแทนสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น

๔) ยืนยันหลักการของโลกอันอุดมสมบูรณ์ (The World of Abundance) มองว่าโลกและความรู้เป็นทรัพยากรส่วนรวม ควรแบ่งปัน ช่วยกันรักษา แทนหลักการเดิมๆ ที่มองโลกด้วยความคิดอันคับแคบ แข่งขัน กีดกัน แย่งชิงกันเป็นเจ้าของ มองว่า ยังมีที่ว่างเสมอสำหรับทุกคน ที่จะเข้ามาร่วมกันทำธุรกิจ ทำกิจการ ทำความดี และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้น และที่สำคัญ เราเป็นเพียงส่วนย่อยของโลกและจักรวาล ควรเน้นการทำงานแบบการร่วมมือและการสร้างสรรค์

๕) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม ความเป็นจริง และความเป็นเนื้อแท้ (Integrity) แทนที่จะมุ่งเน้นสร้างความต้องการเทียม (False Demand) การสร้างภาพมายาที่ฉาบฉวย เป็นการยืนยันแนวทางหลักของการปลูกฝังวัฒนธรรมภายในองค์กรที่โดดเด่นชัดเจน ในเรื่องการรักษาสัจจะ การยึดมั่นบนความถูกต้อง การสร้างความกล้าหาญทางจริยธรรม ความมีระเบียบวินัย การเคารพในตนเองและกฎแห่งศีลธรรม ความเป็นเนื้อแท้ ที่ขยายผลจากภายในสู่ภายนอก ก่อให้เกิดพลังในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

องค์กรการบริหารสีขาว ต้องมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ มโนธรรม (Conscience) มิใช่อยู่ที่บุคคลคือเจ้านาย โดยไม่คำนึงถึง ตำแหน่ง สถานภาพทางสังคม ค่านิยมที่บูชาเงินตรา ความมั่งคั่งและอำนาจ ซึ่งเป็นเพียงเปลือกนอก แต่มองทะลุถึงแก่นแท้ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยอมรับความจริงของธรรมชาติที่ผันแปร ไม่เที่ยง คงทนในสภาพเดิมไม่ได้ จึงเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายในความคิดและยอมรับในความแตกต่าง โดยปราศจากความรู้สึกกดดันของกระแสสังคม

๖) เป็นองค์กรที่ระบิตจากข้างใน และมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมสูง

เมื่อพนักงานในองค์กรมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวม เป็นพนักงานสายพันธุ์ใหม่ที่เป็นมืออาชีพพร้อมหัวใจอาสา ไม่รับผิดชอบต่อเพียงแต่เฉพาะผลงานของตนเองเท่านั้น แต่มีใจและมีการกระทำที่ช่วยเหลือสังคมด้วยความบริสุทธิ์ใจ จึงเป็นการทำงานเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน โดยเริ่มจากครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถาบันการศึกษา จึงเป็นองค์กรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่สังคมอย่างยั่งยืน

๗) เป็นผู้สร้างบรรทัดฐานใหม่ให้เกิดขึ้นในวงการ (Setting the Benchmark) โดยธรรมชาติ ผู้นำที่ยืนอยู่บนความคือนานน้ำสีขาว จะใช้พลังของสมองซีกขวา^{๖๑} ในการมองภาพกว้าง คิดนอกกรอบ ใช้สามัญสำนึกและความรู้สึกเป็นเข็มทิศนำทาง มีความกล้าในการนำเสนอสิ่งแปลก

^{๖๑} สมองซีกขวา เป็นสมองซีกที่ใช้จินตนาการ เป็นสมองที่รับรู้เกี่ยวกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ความงาม ศิลปะ และการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข, ผู้วิจัย.

ใหม่ ความคิดใหม่ๆ และ สร้างบรรทัดฐานใหม่ให้เกิดขึ้น จึงมีสถานะเป็นผู้นำทางความคิด ที่ก้าว
พ้นจากพันธนาการเดิม เป็นผู้กำหนดกระแสและทิศทางแห่งการเปลี่ยนแปลง^{๖๒}

การบริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างประสบ
ความสำเร็จหรือเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และการบริหารองค์กรในยุคใหม่ หรือการใช้กลยุทธ์
น่านน้ำสีขาวดังได้กล่าวมาแล้วนั้น คือการบริหารที่ใส่ใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่นคุณค่าของความ
เป็นคน ด้านจิตใจ หรือ ด้านการใส่ใจต่อโลกและสิ่งแวดล้อม เป็นการบริหารที่มีองค์ประกอบที่ตั้งอยู่
บนคุณธรรมเป็นสำคัญ เป็นการบริหารที่มีความเอื้ออาทรต่อสรรพสิ่งรอบตัวแสดงให้เห็นว่ามนุษย์
มิได้อยู่คนเดียวในโลก ต้องมีการพึ่งพาอาศัยสิ่งอื่นๆด้วย ดังนั้นการบริหารที่ดีต้องไม่กระทบต่อความ
สงบสุขของส่วนรวม องค์กรที่ดีควรเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งแสวงหาผลกำไรเป็นตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียว
แต่ความสุขมวลรวมของมวลมนุษย์ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ควรใส่ใจด้วย

สรุปได้ว่า จากนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำและ ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในทางวิชาการ และแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในทางพระพุทธศาสนา รวมถึงทฤษฎี
เกี่ยวกับการบริหาร และการบริหารองค์กรเชิงคุณธรรม ที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยพบว่าบุคคลที่เป็นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นบุคคลต้นแบบที่จะ
นำพาให้บุคลากรในองค์กร ผู้ที่อยู่ร่วมด้วย ตลอดจนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ
เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนให้องค์กร บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีต้องมีคุณธรรม
ประจำใจและต้องมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสม จึงจะเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพเชื่อถือจากผู้
ตาม ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรของ ดร.อาจอง
ชุมสาย ณ อยุธยา ในบทต่อไป

^{๖๒} คุรยาละเอียดใน ดนัย จันทรเจ้าฉาย , กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว White Ocean Strategy, หน้า
๒๔๒ - ๒๔๖.