

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ผู้ศึกษาได้กำหนดการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมาของผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ

๒.๑.๖ ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนา

๒.๒.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ

๒.๓ กรอบแนวคิดงานวิจัย

๒.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษา มาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ย่อมเป็นที่รู้กันดีว่า ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้^๑

^๑กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : เซซฐการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๓.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, ผศ. ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้^๒

เทอร์รี่ จอร์จ อาร์ (Terry George R) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามที่ต้องการหรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จลงไปด้วยดี^๓

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร^๔

ริชาร์ดสัน และ เบล์ดวิน (I.L.Richardson & Sidney Baldwin) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^๕

เรนซิส ไลเคอร์ต (Rensis Likert) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคลที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของเขา^๖

ราล์ฟ สโตกดิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^๗

ธวัช บุญยมนี ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำ จะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้^๘

^๒พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, ผศ., พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑๖.

^๓Terry George R, Principle of Management.6th-ed, (Home Wood ,ll : Richard D.Irwin, 1972), p.493.

^๔รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร:ธนัชาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^๕I.L.Richardson & Sidney Baldwin, Public Administration : Government in Action, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976), p.147.

^๖Rensis Likert, The Human Organization, (New York : McGraw – Hill,1967), p.172.

^๗Ralph Stogdill, Leadership Membership and Organization, (Psychological Bulletin, 1950), p.4.

^๘ธวัช บุญยมนี.หลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.(ออนไลน์).แหล่งที่มา:[http://www.pochanukul.com/?cat=7\(23 February 2013\)](http://www.pochanukul.com/?cat=7(23 February 2013)).

สมคิด บางโม ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง^๙

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชักนำ ให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้^{๑๐}

จากความหมายและคำจำกัดความที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ และภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในสถาบันใดก็ตามล้วนเป็นกระบวนการที่แสดงออกมาเพื่อปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการทำงาน หรือให้ผู้ร่วมในสถานการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

๒.๑.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกลุ่มคณะ เพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกันที่ทำให้เกิดความรักสามัคคีความร่วมมือในกิจการต่างๆ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพดี ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราชเช่นตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่^{๑๑}

๑. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่างได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. Leader - Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนยันด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา ทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นของ ยูคัล (Yukl) และ เซอร์โต (Certo) เห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี

๒. มีความว่องไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้

^๙สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร:วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^{๑๐}Ordway Tead, **The A of Leadership**, NewYork : McGraw Hill Book Company.Inc., 1956), p.19.

^{๑๑}ศิริพร พูนชัย, **ผู้นำและภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๙๔.

๓. มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
๔. ความตั้งใจแน่วแน่
๕. มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี
๖. มีความเด็ดขาด
๗. มีความไวใจได้
๘. มีอิทธิพลเหนือคนอื่น
๙. มีความริบด่วน
๑๐. มีความกะยั้นกะยอย
๑๑. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
๑๒. มีความอดกลั้น
๑๓. ความรับผิดชอบ

หลักทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นในส่วนของ ซัมเมิล ซี. เซอร์โต (Samuel C. Certo) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะในการศึกษาดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มั่นคง
๒. เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง
๓. มีความไวใจได้และมีความทะเยอทะยานต่อความสำเร็จ
๔. มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี
๕. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม - เศรษฐกิจ^{๑๒}

กล่าวโดยสรุปแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำของยูคัล (Yukl) และซัมเมิล ซี. เซอร์โต (Samuel C. Certo) เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงมีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพการเป็นผู้นำและต้องมีความสามารถ

มหาวิทยาลัยไฮโอไฮ ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ มิติ คือ^{๑๓}

๑. ปังจัยที่มุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึงผู้นำมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๒. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความอบอุ่นความเป็นมิตร และบรรยากาศที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๑๒} พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๗.

^{๑๓} Ralph Stogdill and A.E. Koons, Quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices For Tomorrow Leaders**, 3rd ed., (New Jersey: Person Education, Inc., 2004), p.300.

แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) ลิเคิร์ทและคณะ แห่งมหาวิทยาลัย Michigan ได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำโดยแบ่งออกได้เป็น ๒ รูปแบบ คือ^{๑๔}

๑. รูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นแบบที่ผู้นำควบคุม เน้นการควบคุมงานสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒. รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee - Centered) ผู้นำให้ความสนใจ ความอยู่ดีกินดีของผู้ปฏิบัติงาน สร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและการให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล

ลิเคิร์ท สรุปว่า รูปแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำ ที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

โรเบิร์ต เบลค และ เจน เอส. เมาทัน (Robert Blake and Jane S. Mouton) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือคน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพ และลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑-๙ ตามแนวคิดของ Blake and mouton แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ^{๑๕}

๑. ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (๙, ๑) (Impoverished Authority-Compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะ เข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารจะเป็นแบบการใช้ อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

๒. ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (๑, ๙) (Country club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่าง บุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจปฏิบัติงาน

๓. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (๑, ๑) (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย ต้องการเพียงแคให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น

๔. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (๕,๕) (Middle of the road Management) ผู้นำแบบนี้ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้าง ผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก

๕. ผู้นำแบบทีมงาน (๙,๙) ซึ่งให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ สูงสุดในการบริหารงาน อำนาจสั่งการวินิจฉัยและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการ

^{๑๔}Renis Likert et. al., **Quoted in Dessler Gary**, (Management : Principles and Practices For Tomorrow Leaders, 1987), p. 302.

^{๑๕}Robert Black and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

ทำงานกล่าวโดยสรุปการทำงานมุ่งเน้นการทำงาน รูปแบบบริหารเพื่อให้เกิดผลสูงสุดเป็นแบบการใช้
อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังยอมรับในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปการทำงานมุ่งเน้นการทำงาน รูปแบบบริหารเพื่อให้เกิดผลสูงสุดเป็นแบบ
การใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังยอมรับในการทำงาน

ทวิช เปล่งวิทยา ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำ โดยแยกพิจารณาเป็น ๔ ลักษณะคือ

- ก. ลักษณะทางสติปัญญา
- ข. ลักษณะทางร่างกาย
- ค. ลักษณะทางอารมณ์
- ง. ลักษณะทางอุปนิสัย

ลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑. ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังไว้นั่นตัวอยู่เสมอและมี
สมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน
๒. ความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thought) คิด บริหารงาน และแสดงออกทาง
กาย วาจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือพิจารณาก่อนทำว่า ดีหรือไม่
๓. สามัญสำนึก (Common sense) มีความรู้สึกลึกซึ้ง ชอบ ชั่ว ดี
๔. ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบการณ์
การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา
๕. การมองการณ์ไกล (Fore sight) เมื่อกระทำการสิ่งใดเล็งเห็นผลที่เกิดขึ้นในอนาคต
ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและ
ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญวิธีปฏิบัติให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑. สุขภาพ (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการ
ทำงานอยู่เสมอ สุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๒. กำลังกาย (Energy) ต้องมีกำลังกายที่ดี เพราะบางโอกาส บางสถานการณ์ผู้นำ
ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย
๓. ความทรหดอดทน (Endurance) มีร่างกายแข็งแรง อดทนต่อความยากลำบาก
ความหิวกระหาย และความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่
๔. รูปร่างท่าทางดี (Pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ
สง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา อดีตผู้นำไทยที่มี
บุคลิกลักษณะอย่างนี้ที่เห็นได้ในปัจจุบัน เช่น พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นต้น

คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑. มองในแง่ดี (Optimism) มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น
๒. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) สามารถปรับตัวได้กับผู้อื่นและผู้ใหญ่และผู้
ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทักษะคติของสังคม และภูมิศาสตร์ดิน ฟ้า อากาศ
๓. ความมีใจเยือกเย็น (Even temper) มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้ มีใจหนักแน่นไม่
หือถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ

๔. การบังคับตนเอง (Self-control) บังคับตนเองและสำรวมไว้ได้ดี ไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำ หรือสิ่งชั่วร้ายให้ย่ำใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม และวัฒนธรรมของสังคม

๕. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ตั้งใจกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่ผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้ในใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและประหยัด

๖. การสังคมดี (Sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกชั้นวรรณะทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน

๗. ความแนบเนียน (Tact) เมื่อทำพูดคิด รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียนไม่แก่งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้อาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์ และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๘. อารมณ์ขัน (Sense of humor) ทำงานด้วยความรู้ตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนื่อย บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนขาดความนับถือยำเกรง

๙. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจ มั่นคงทางจิตไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผล และความเชื่อมั่นของตนเองที่สำคัญคือ ต้องมีประสบการณ์มาก ๆ ดังประโยคที่ว่า “การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นฝ่ายอำนวยการที่ดีมาก่อน”

๑๐. ความสนใจกว้างขวาง (Bread of interest) มีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดี มีความกล้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

๑๑. การเข้าใจคน (Human understanding) มีวิจาร์ณญาณ สังเกต เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อมอบงานให้เหมาะสมแก่จริตผู้นั้น และงานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑. ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) เป็นคนพูดจริงทำจริง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

๒. ความจงรักภักดี (Royalty) จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจในการบัญชาของตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความจงรักภักดีตามมา

๓. ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of duty) มีความสำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้ อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔. ความไว้วางใจ (Dependability) ดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น

๕. ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖. ความเข้มแข็ง (Force) ไม่มีความย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

๗. ความยุติธรรม (Fairness) ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง บริหารโดยยึดความถูกต้องและประโยชน์ของชาติเป็นหลัก

๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เสียสละบางอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา สละความสุขส่วนตน บำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่าง^{๑๖}

คองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ บนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้หน้าที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ กับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. กล้าเสี่ยง
๓. ใช้กลยุทธ์วิธีหลายรูปแบบ
๔. ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา
๕. เปลี่ยนความตติยัตของผู้ตาม
๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ
๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremty vision) คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่าง ๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วย ผู้นำที่ขาดอำนาจบารมี ทั่วไปมักจะทำได้แค่ให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอ เป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไป จนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

๒. กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้อง ไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

๓. ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตาม การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันการ และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

^{๑๖} ทวิช เปล่งวิทยา, จิตวิทยาผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสารสน์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๔๘-๓๐๖.

๔. ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่าง ๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุน หรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่า ๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้การเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความติดยึดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคนคิดว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤต แต่อย่างไร พบว่าเหตุการณ์วิกฤตไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤตก็เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม เมื่อผู้ตามได้เห็นผลที่เกิดจากการใช้วิธีการใหม่ที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าวิธีเก่าได้ ต่อไปผู้นำก็จะสามารถจะทำให้ผู้ตามไม่ติดยึด หรือวนเวียนอยู่กับการทำงานแบบเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษ มากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยความโชคดียของผู้นำไปทุกครั้ง หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นก็คือ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่าจะงานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใด ๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากกลยุทธ์ต่าง ๆ และช่วยกันทำงาน แม้นลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใด ๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามได้

จากการศึกษาประวัติของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (charisma) จะพบเห็นว่า ก่อให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบต่อลูกน้องและองค์กรที่เป็นผู้นำนั้น ตัวอย่างเช่น ประธานาธิบดีรูสเวลต์ ได้พยายามไม่ให้ประชาเสerahmong เมื่อต้องเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ ๒ โดยได้จัดให้บริการทางสังคมด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการและความปลอดภัย ความมั่นคงของผู้ที่อยู่เบื้องหลัง ทั้งในเวลาเดียวกัน อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ แห่งเยอรมัน ได้นำประเทศเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ ๒ อย่างหึกเหิม

สุดท้ายประเทศก็ล่มสลาย ผู้คนล้มตายมากมายเป็นล้าน ๆ คน นักสังคมวิทยาได้ตั้งคำว่า "มุมมืดของความสามารถพิเศษ" (dark side of charisma) เมื่อผู้นำใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ไปในทางที่ก่อผลเสียหายนานาประการแก่ลูกน้อง องค์กร และประเทศชาติ^{๑๗}

ฮอดจ์ และ จอห์นสัน^{๑๘} (Hodge & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) ทฤษฎีนี้โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔) ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ราล์ฟ เอ็ม. สโตกดิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้^{๑๙}

๑) Greatman Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำได้เกิดมาแต่กำเนิด

๒) Environment Theory ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

๓) Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อในแง่ที่ว่า ภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔) Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) โดยที่เชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดี มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์

^{๑๗} คองเกอร์และคานันโก.ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ.(ออนไลน์).แหล่งที่มา:http://www.baanjomyut.com /library_2/extension-3/charismatic_leadership/03.html(23 February 2013).

^{๑๘} Hodge Billy J. & Herbert J. Johnson, *Management and Organization Behavior*. (New York : John Willey & Sons,1970), pp. 255 – 259.

^{๑๙} Ralph M. Stogdill, *Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership*. (Marryland Penguin Books, 1967), p. 91.

บาร์บารา เคลแมน (Barbara Kelleman) ได้สรุปความหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ^{๒๐}

๑) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ภาวะผู้นำจึงเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคล สามารถที่จะทำการจูงใจบุคคลอื่นๆ ให้มีการทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ภาวะผู้นำ จึงเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพล ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้น เป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

๔) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำนั้น ได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้โดยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรดาผู้ตามนั้น เป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

๕) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกเรื่องกิจกรรมกลุ่ม

๖) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำ ยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ

๗) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคลโดยในแนวทางนี้ ต้องยอมรับว่า อำนาจระหว่างบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่มีพลังอำนาจบังคับสูงสุดซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจนั้นมาบังคับบุคคลอีกคนหนึ่ง ให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุดซึ่งบุคคลหลังนี้ สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้

๘) ภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยที่ภาวะผู้นำ จะเป็นการกระทำเพื่อให้ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙) ภาวะผู้นำ ในฐานะการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกันซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐) ภาวะผู้นำ ในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำ เป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group interaction)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรมหรือ สัญชาตญาณ (Instinct) และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจ อิทธิพลตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการเป็นผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ

^{๒๐}BarbaraKelleman.(ed), Laaeadership as a Political Act, in Laaeadership Multidisciplinary Perspectives. (New Jersey : Prentice – Hall,1984), p .70.

ในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎี ดังนี้^{๒๑}

๑) ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้

๑. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวของบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ

- ๑) ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถของบุคคล
- ๒) ความต้องการที่จะทำ ซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนลึกๆ มองไม่เห็น ชัดนักแต่ก็สามารถค้นหาได้
- ๓) ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด
- ๔) ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

๕) ความอดุสาหะ พยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

๖) ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่บุคคลหนึ่งมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

๗) ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบาย เกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

๒. ความรู้ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

๑) เชาว์ปัญญาคนทุกคนมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไปอาจจะด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

๒) ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะเราต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงานการดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

๓) ระดับความรู้ ทุกคนไม่สามารถศึกษาเล่าเรียนได้เท่ากัน เพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือที่บรรจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป เราจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับสูงๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

^{๒๑} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจาก หลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗ - ๒๘.

๔) ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษยชาติ จะมีภาวะของตนเองหรือไม่ก็ตามแต่การพูดถือเป็นเรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูด การเขียนย่อมได้เปรียบกว่า

๓. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นเรื่องของคนทุกคนเพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้นคุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

๑) การรู้จักประนีประนอม การที่เราทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

๒) ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่างๆ นานา การศึกษาเล่าเรียน ก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

๓) ความร่วมมือถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงานหรือทำตามทีผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

๔) ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงจะเข้าไปในงานเลี้ยงและพบคนหนึ่งซึ่งจากสีหน้าท่าทางเป็นบุคคลที่เรามองแล้วเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

๕) ความเป็นนักการพูด การที่คนเราจะเป็นนักการพูดที่ดีนั้น ต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหา ให้กลายเป็นเรื่องเล็กต้องใช้ความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกันซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

๔. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristics) ถือเป็นเรื่องที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจสามารถแก้ไขปรับปรุงด้วยการให้อำนาจหรือรับประทานที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้

๑) ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถสูงทัดเทียมแต่ก็เป็นที่ยอมรับแล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้น มีส่วนทำให้คนสูงได้ มิใช่เพียงเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

๒) น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนัก จะเห็นได้ชัดเจน จากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดตามที่เราต้องการหรือเป็นตามเป้าหมายระหว่างบุคคลมีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกันแต่ไม่มีความสำคัญ

๓) ความผิวกาย นับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็นสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

๔) ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัย ถือเป็นอันประเสริฐตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนั้น ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การฝึกฝนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

สรุปแล้ว คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าว จะสามารถส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

๑) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิดหรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๒) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์ คือ มีความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อแม่หรือประสบชัยชนะรวมถึงความสำเร็จต่างๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองและมีความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

๓) แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จเป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ทุกคน

๔) ทศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยสรุป แม้ว่าการตรวจสอบคุณลักษณะข้างต้นดูเหมือนจะช่วยในการบอกหรือชี้ลักษณะที่สำคัญของผู้นำ เป็นเพียงรู้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลประเภทใดเท่านั้น จึงมีการวิจัยอย่างกว้างขวางในระยะต่อมา เชื่อว่าภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic process) เพราะในสถานการณ์จริงๆ ยังมีปัจจัยอื่นอีก ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตามหรือสถานการณ์ต่างๆ และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ก็ไม่มีความเป็นไปได้ที่จะประกันได้ว่า หากบุคคลใดมีลักษณะอย่างนั้นแล้วจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ^{๒๒}

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับความสำเร็จในบทบาทของผู้นำไม่แน่นอนหรือเป็นจริงเสมอไป เพราะข้อมูลที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตเท่านั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ อาจไม่มีคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าว แต่อาจเป็นเพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดีหรืออำนาจฐานะดีก็ได้

เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะผู้นำชัดเจนยิ่งขึ้น ในที่นี้ขอเสนอคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งนักวิชาการได้รวบรวมไว้และมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีลักษณะผู้นำ เมื่อนำมากล่าวไว้ในที่นี้จะทำให้ทฤษฎีลักษณะผู้นำมีความชัดเจน เข้าใจได้ง่ายมากขึ้น ดังต่อไปนี้

คุณสมบัติหมายถึงสิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ให้เห็น ในตัวของบุคคลนั้นๆ อาจจะติดมาแต่กำเนิดหรืออาจสร้างขึ้นภายหลังได้^{๒๓}

คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การปฏิบัติการกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณสมบัติ

^{๒๒} กอบแก้ว ดุริยฉันทน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยเอกชน : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรังสิต”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑), หน้า ๓๕.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๑.

ของความเป็นผู้นำที่ดี จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการพิจารณาว่า ผู้นำจะดีหรือไม่นั้น สิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรกก็คือ คุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอไว้หลากหลายตามทัศนะของแต่ละท่านดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

กวี วงศ์พุด^{๒๔} ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีดังนี้

๑) เป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันโลกก้าวหน้าไปมากเราจะติดแค่วันนี้ พรุ่งนี้ไม่เพียงพอ ต้องมองไกล เหตุที่ต้องมองลึกเพราะสิ่งต่างๆ สามารถแยกแยะไปได้หลายทางหลายแขนง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

๒) มีความสามารถในการใช้ภาษา การใช้ภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ

๓) มีความคิดริเริ่ม เพราะการทำงานต้องใช้สมอง การคิดต่างๆ ต้องสามารถเป็นไปได้ เป็นความคิดที่สร้างสรรค์

๔) เป็นคนที่ฉลาด ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝนการทำงานอย่างมีความคิด การทำงานต้องมีระบบ มีการตรวจทานและทดสอบงานไปด้วยในตัว

๕) มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริหาร ไม่เพียงแต่จะทำอย่างเดียว ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาเวลาทำการสอนในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อชื่อเสียง เพื่อการรู้จักเยวชน เพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการ ตลอดจนทำให้เราไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๖) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้ ทุกคนสามารถทำให้มี ทำให้เกิดกับตนเอง เพราะเราจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุด การรับชอบอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้เป็นผู้นำได้ การกล้าเสี่ยงที่จะยอมรับผิดในบางครั้งจึงจำเป็นต้องทำ เช่น เมื่อสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วเกิดความเสียหายเพราะเราไม่ได้ควบคุมใกล้ชิด บางครั้งต้องทำใจรับผิดชอบด้วยเช่นกัน

๗) ความอดทน ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะการเป็นผู้นำต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ไปในทำนองที่ไม่ดีเสียส่วนใหญ่ ต้องมีความอดทน ต่อสู้กับอุปสรรคนานาประการในด้านการงาน การร่วมมือ การปกครอง ตลอดจนการครองเรือน

๘) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคม คนเราไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตัวคนเดียว การพบปะสังสรรค์ รู้จักเพื่อนฝูง เข้าสังคมระดับบริหารด้วยกัน จึงจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมไทยที่เราต้องยอมรับ บางครั้งภาษีสังคมจะตามมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๙) มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งการเสียสละเงินเพียงเล็กน้อยเพื่อจะได้งานสำเร็จหรือเพื่อจะทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยใช้ทุนส่วนตัว เพราะเป็นการจ่ายที่ไม่สามารถหาหลักฐานได้ก็ต้องยอม ผู้นำจึงต้องมีเศรษฐกิจที่ดีพอ

^{๒๔} กวี วงศ์พุด, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๙-๑๒๑.

๑๐) มีระดับจิตใจสูง การที่ทำให้คนมีจิตใจสูงมองโลกในแง่ดี จำเป็นต้องปลูกฝังมาจากครอบครัว การไม่ยกตนข่มท่าน การเป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บางครั้งให้ความช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่ได้หวังอะไรเป็นการตอบแทน

๒) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนี้ได้ทำกันไว้หลากหลาย ในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมของผู้นำอาจสรุปได้เป็น ๓ แบบ^{๒๕} ดังนี้

๑. พฤติกรรมของผู้นำตามแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง จะเป็นผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมและการมอบหมายงานมีน้อยมาก แบบพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ มีความเหมาะสมในสถานการณ์สงคราม เนื่องจากต้องการความรวดเร็วและแน่นอน ยกตัวอย่าง เช่น เลนิน เซอร์คิลล์ ฮิตเลอร์ และ มุสโสลินี เป็นต้น

๒. พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Participative Style) เป็นผู้นำที่เข้ามาเป็นส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะดึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทำงานให้วัตถุประสงค์ ด้วยความเชื่อว่า การเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่กว้างขวางขึ้น และทำให้การยอมรับจากสมาชิกมีมากขึ้น

๓. พฤติกรรมของผู้นำตามแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) เป็นผู้นำประเภทที่ค่อนข้างจะ “ปล่อย” คือจะให้คำแนะนำต่างๆ ไปเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายแล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดแนวทางการปฏิบัติกันเอง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างมากและผู้ที่ทำงานจะถูกใจด้วยตัวของเขาเอง

ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเหมือนกับผู้ที่คอยให้ข่าวสารข้อมูลเมื่อสมาชิกต้องการเท่านั้นลักษณะความสัมพันธ์จะมีน้อย การทำงานเป็นไปในลักษณะเกรงใจ ไม่มีกฎเกณฑ์ ถือตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงไม่สามารถเป็นหลักยึดได้

ผู้นำแบบนี้ เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าควรทำอะไรแล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิก คนหนึ่งในกลุ่มเท่านั้น มีหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำดังกล่าวนี้ทำให้คนงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้คือการขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มีการควบคุมและ การสั่งการ สิ่งเหล่านี้ อาจจะทำให้เกิดความไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในองค์กรได้^{๒๖}

^{๒๕} กวี วงศ์พุ่ม, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๙-๑๒๑.

^{๒๖} สมยศ นาวิกการ, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๓๙), หน้า ๑๔๒.

Lippitt and White ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามรูปแบบของใช้อำนาจเป็น ๓ ลักษณะคือ

๑. **ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders)** ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นเรื่องการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญ ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการถือว่าการวินิจฉัยสั่งการในการแก้ปัญหาใดๆ นั้น ตนมีอำนาจสูงสุด ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นไปในลักษณะที่เป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงานและต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะทำได้ โดยทั่วไปบริหารงานของผู้นำแบบเผด็จการมีลักษณะดังนี้

๑) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติ

๒) การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือร่วมงาน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงตนว่ามีอำนาจอย่างเต็มที่ในการดำเนินการเกือบทุกเรื่อง

๓) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญในตนเอง

๔) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสอเบาผู้บังคับบัญชาเสมอด้วยความจำเป็น เพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

๕) นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเป็นเรื่องสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการอาศัยการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างเพียงทางเดียว

๖) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

๗) คำว่า “ผู้ช่วย” หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้าและช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

๘) ข้อเสนอต่างๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายขั้นตอน บางทีอาจถึง ๕-๗ ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง

๙) ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้รับผลดีและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องราวซึ่งไม่ต้องการนำออกไปปฏิบัติให้เสียหายไปเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

๒. **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders)** จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเผด็จการ จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าและจะไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้นำ หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุ้ยด้วย

ในการปฏิบัติงานบริหาร มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสแก่ทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำ

โดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ ผู้นำลักษณะนี้จะพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะแตกต่างไปจากผู้นำแบบประชาธิปไตยจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ได้ตามชอบใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้ทำแผนงานต่างๆ ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติงานย่อมเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำจะปฏิบัติเช่นนี้ เพราะจะเป็นการเปิดโอกาสไม่ให้นำมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้^{๒๗}

๓) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ต่อพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์มีรายละเอียด ดังนี้

๑. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัม และชมิตท์ เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ แทนเนมบัมและชมิตท์ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็นอิสระที่ให้แกผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ตามทัศนะของแทนเนมบัมและชมิตท์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

๒. ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ^{๒๘} คือ

๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

^{๒๗} ลัดดา สุขปรีดี, “การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน”, วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ (๒) พฤศจิกายน ๒๕๔๙: หน้า ๒๑-๒๒

^{๒๘} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective Management**, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน พิตเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นอำนาจในการลงโทษการว่าจ้าง การให้ออก เป็นต้น

๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton Model)

วรูมและเยตตัน^{๒๙} อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเขาได้นำแนวคิดมาจากแทนเนมบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)

๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลหรืออาจขอคำแนะนำต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

๔) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

๕) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่ม ผู้นำไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision)

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการคือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๒๙}Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 308-309.

๔. ทฤษฎีเชิงเส้นทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory)

เฮาส์^{๓๐} เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่า การจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คือ งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ และพวกเขต้องการทำสิ่งเหล่านั้น เฮาส์ใช้แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานให้หมดไป การจูงใจและสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และจะได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำ (Leadership Styles) ได้อีกหลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาค้นคว้าผู้ศึกษาขอเสนอใน ๓ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์กร

ลิเคิร์ท^{๓๑} ได้ทำการศึกษพบว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็น ผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็น ผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลัก ลิเคิร์ทแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑ รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะใส่ใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

๑.๒ รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

ดราฟและโคสเซน^{๓๒} ได้แบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

^{๓๐}Robert J. House, 1974, pp. 81-98, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 306.

^{๓๑}Likert Rensis, 1961, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), p. 457.

^{๓๒}Micheal W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 8th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

๒.๑ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) เป็นแบบเผด็จการ คือจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว จึงทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒.๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดจากการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

๒.๓ ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาก็ก้ให้แก้ปัญหาและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบผลผลิตต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๓. รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชและแบลนชาร์ด

เฮอร์เช และแบลนชาร์ด^{๓๓} กล่าวถึงรูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคนและมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' maturity level) และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งระดับวุฒิภาวะได้แก่ความสามารถ ความรับผิดชอบและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน เฮอร์เชและแบลนชาร์ดแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๓.๑ แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดบทบาทและบอกให้ผู้ตามทราบว่าการทำอะไร การสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ

๓.๒ แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการงาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

๓.๓ แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง

๓.๔ แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กๆ น้อยๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง

^{๓๓}Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องรู้จักแสดงบทบาทภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขเวลานั้นๆ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กัน อย่างเหมาะสม

๔) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theories)

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมาซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำเชิงปฏิรูปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิเช่น เบอร์น (Burn, 1987) เบส (Bass, 1985) เบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus, 1985) และไทกีและเดอแวนนา (Tichy & DeVanna, 1985) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่งที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง อธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงยังถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงได้ วิธีแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติให้กับองค์การ เป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสม จนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์การ

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนา

ในทางพระพุทธศาสนานักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับและนักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้กล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

พุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า ผู้นำคือ คำว่า ประมุข มาจากคำว่า ปะ แปลว่า ทั้งหมดทั้งสิ้น และมุขะ แปลว่า หน้า รวมเป็น ปมุขะ มีความหมายว่า หน่วยออกหน้าทั้งหมดทั้งสิ้น คือลักษณะแห่ง

ผู้นำนั่นเอง เป็นการนำอย่างสัตบุรุษ อย่างผู้มีคุณธรรมเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นความหมายกับผู้นำแห่งพระราชระบอบประชาธิปไตยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข แต่ถึงกระนั้น ก็ไม่สูญเสียการเป็นผู้นำ เพราะมีการนำได้หลายทาง แม้จะไม่มีอำนาจทางการเมืองโดยสมบูรณ์ แต่ก็มีโอกาสที่จะนำในทางเศรษฐกิจ การพัฒนา วัฒนธรรม การศึกษา ซึ่งดีไปกว่าการเมือง เรียกว่า ผู้นำทางวิญญาณ คือ การทำให้เกิดความถูกต้องในทางจิตใจ ในการดำเนินชีวิต^{๓๔}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการรวมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม

ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ตั้งงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี^{๓๕}

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวก้าวหน้าหรือกระทำการทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^{๓๖}

พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันว่า “Being a leader ; power of leading, the qualities of a leader” หมายถึง ผู้นำไปสู่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน การนำไปในทางชั่ว ต่ำ เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้นหรือลักขโมย หรือการตั้งตนเป็นหัวหน้าไปพาคนค้ายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่ตั้งงาม และมีได้ตั้งอยู่บนฐานแห่งศีลธรรม คุณธรรม และสติปัญญา^{๓๗}

จากการให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ตามพระพุทธศาสนาที่กล่าวมานี้สามารถสรุปความหมายเป็นจุดร่วมเดียวกันว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มหรือคณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การเป็นผู้นำที่ดี จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนซึ่งต้องอาจใช้เวลานาน แต่หากสามารถทำได้สำเร็จก็เท่ากับว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

^{๓๔} อมร รัชสาสัย, “สองนักวิชาการพันธชัฏฐาบาลชน ๔”, เนชั่นสุดสัปดาห์, ปีที่ ๓, (สิงหาคม ๒๕๓๗) :

๑๒ - ๑๓.

^{๓๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓-๔.

^{๓๖} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วินดาต้าโปรดักส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔.

^{๓๗} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต), ขุดพุทธศาสนาประยุกต์ สงฆ์ผู้นำสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓.

ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำและจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การ

ฉะนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว ผู้นำหมายถึง ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของบุคคลที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่วางเอาไว้

คุณสมบัติของผู้นำตามหลักพุทธศาสนา

ในทางพระพุทธศาสนานั้น คนเรานั้นเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชนเป็นสังคม แต่ที่เราพูดว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริง ถ้าดูลึกลงไปจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริง แต่มักจะรวมกันแค่เพียงภายนอก ส่วนข้างในนั้นค่อนข้างจะกระจัดกระจายที่ว่าการจัดกระจาย ก็คือ มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึก ต่างความนึกคิด ต่างความต้องการต่างความรู้ ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนาเป็นต้น รวมกันอยู่ และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมายประสบความสำเร็จ

บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้นหมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายทุกสิ่งทุกอย่าง อย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงาม “โดยถูกต้องตามธรรม” เพราะฉะนั้น จะต้องถูกต้องตามธรรมด้วยโดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น เมื่อพูดถึงผู้นำอย่างนี้ จะเห็นว่าองค์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ หมายความว่า คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้น คือ

๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
๒. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า “ผู้ตาม” ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
๓. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมายเช่นจะต้องมี ความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมายเป็นต้น
๔. หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
๕. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
๖. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น

ปัญหาเป็นต้น นี่คือ องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี^{๓๘}

ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้จะทำหน้าที่ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาทั้งกาย วาจา และใจ จนมีความสามารถยอมรับหลักการ และปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้นำได้ด้วยตนเองก่อน ดังพุทธพจน์ว่า

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรม

เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกันในเมื่อโคจ่าฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชาตั้งอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็สุข^{๓๙}

จะเห็นว่าการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลอื่นตามหรือเชื่อมั่น ผู้นำต้องสามารถนำการกระทำได้ หลักการดังกล่าวจึงเป็นการสอนให้คนมีภาวะผู้นำในตนเอง หรือพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำ พระพุทธศาสนาถือว่า ผู้นำต้องเอาชนะใจตนเอง เมื่อชนะตนเองได้ ก็เชื่อว่าชนะสิ่งอื่นได้ ดังพุทธพจน์ว่า บุคคลชนะหมู่มนุษย์ตั้งหนึ่งแสนคนในสมรภูมิ ยังไม่ถือว่าเป็นผู้ชนะสงคราม อย่างเด็ดขาด คนที่ชนะตนเองได้เพียงคนเดียวนี้สิ จึงถือว่าเป็นผู้ชนะสงคราม ได้เด็ดขาด^{๔๐}

การสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับตนเองเป็นพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตนให้เหมาะสม เอาชนะอกุศลในใจตนได้ มีธรรมประจำตนก็สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้ใต้ปกครองได้ จึงเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายการปกครอง

คำสอนของพระพุทธเจ้าที่กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

หุติยปาปนิสูตร ซึ่งประกอบไปด้วย

๑. จักขุมา หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล มีปัญญามองการณ์ไกล ถ้าเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้ลูกน้อง ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความ

^{๓๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔), หน้า ๒-๔.

^{๓๙} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖.

^{๔๐} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๐๓/๔๐.

ชำนาญในการใช้ความคิด เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก

๒. วิรุโธ หมายถึง ผู้นำที่มีระบบการจัดการที่ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดการธุระได้ด้วยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ต้องมีความเชี่ยวชาญ ตามสายงานหน้าที่ด้านปราบปราม สืบสวนสอบสวน หรืองานจราจร คุณลักษณะข้อสองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสัยสัมปันโน หมายถึง ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้ฝ่ายแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนพึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น ราชการตำรวจไปต่างเมืองก็มีเพื่อนให้ช่วยเหลือเพราะมีเครดิตดีผู้นำที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก ตรงกับคำว่า คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์^{๔๑}

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุตาไว และกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์ มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้งสามประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์การที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นนั้นย่อมเป็นเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำประสานคนภายในดุลยภาพแห่งธรรม หลักธรรมสำคัญ ที่ชาวพุทธรู้จักกันดีซึ่งผู้นำแน่นอนว่าจะต้องมี แม้จะเป็นเรื่องง่าย ๆ พ้น ๆ ก็ขาดไม่ได้ หลักธรรมนั้นเรารู้กันดีว่า คือ พรหมวิหาร ๔ ประการ พรหมวิหารเป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมในฐานะเป็น “พรหม” คือเป็นผู้มีศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ โดยเฉพาะสำหรับผู้นำนั้นแน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่จะต้องมีการพรหมวิหาร ๔ ประการ เพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้ว

พรหมวิหาร ๔ ประการเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มีอยู่ประจำในจิตใจและเป็นที่มาของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง ๔ ที่ประสบ กล่าวคือ

๑. ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ เราก็มียเมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดี ต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ทั้งแต่ละคนๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก เมตตา

^{๔๑} ๐.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

เป็นคุณธรรมพื้นฐานประการแรกที่ต้องมี ซึ่งใช้ในยามปกติ คือ เมื่อคนอื่นเขาอยู่กันเป็นปกติ เราก็มีเมตตาปรารถนาดี คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้เขาเรื่อยไป

๒. ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน เราก็มีกรุณา คือ ความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อน หรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดปล่อยให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนนั้น กรุณานี้ต่างไปจากเมตตา คือเมตตาใช้ในยามปกติ แต่เมื่อเขาตกต่ำลงไปกลายเป็นเดือดร้อนเป็นทุกข์ เราก็มีกรุณา ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

๓. ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นในความดีงาม สุขความสำเร็จ เราก็มี มุทิตา หมายความว่า เมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางขึ้นสูง ได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ เราก็ย้ายไปเป็นมุทิตา คือพลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในวงการทำงานตลอดจนการเป็นผู้นำทั่วไปนั้น เรื่องที่สำคัญมากก็คือ เมื่อคนมีปัญหา มีทุกข์เดือดร้อน เช่น เจ็บไข้ได้ป่วย หรือยากไร้ขาดแคลน ก็ต้องมีกรุณาที่จะเอาใจใส่แก้ปัญหา เมื่อมีคนประสบผลสำเร็จในการทำสิ่งดีงาม ทำให้อะไรต่ออะไรพัฒนาก้าวหน้าไปก็ต้องมีมุทิตาช่วยส่งเสริมสนับสนุนแต่ในยามปกติก็ต้องไม่ปล่อยปละละเลย ต้องเอาใจใส่ต่อการที่จะให้เขาอยู่ดีมีสุข เช่น มีสุขภาพดี อยู่ในวิถีทางของความสุขความเจริญ และการพัฒนาสืบต่อไป คือ ต้องมีเมตตาปรารถนาดี ถ้าปฏิบัติได้อย่างนี้ก็จะทำให้กิจการงาน และประโยชน์สุขที่มุ่งหมายพร้อมที่จะสำเร็จผลหนึ่งก็จะเกิดขึ้นในตัวผู้นำ คือ “ปิโย” แปลว่า “ผู้เป็นที่รัก” กล่าวคือผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมไปด้วยกันหรือจะเรียกผู้ตามก็แล้วแต่ ก็จะมีความรัก มีความรู้สึกสนิทสนม สบายใจต่อผู้นำนั้นเสริมความรู้สึกอยากร่วมไปด้วยให้หนักแน่นมากขึ้น ทั้งร่วมใจและร่วมมืออย่างไรรก็ตาม ปิโยเท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้นได้มาจากเมตตา กรุณา มุทิตา แต่ยังต้องมีอีกข้อหนึ่ง คือ อุเบกขา

๔. ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดพลาดหรือละเมิดธรรม เราก็มี อุเบกขา หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้อง โดยละเมิดธรรม คือ ละเมิดต่อหลักการ หรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลัก เสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกา เป็นต้น ผู้นำจะต้องอยู่ในหลักที่เรียกว่า อุเบกขา อุเบกขาก็คือรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้างหยุดการขวนขวาย ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือการปฏิบัติต่อคน หรือช่วยเหลือคนจะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ชอบธรรม^{๔๒}

นอกจากนี้พระสารีบุตรเถระยังมีคุณลักษณะของผู้สอนอย่างที่เราเรียกว่า องค์คุณของ **กัลยาณมิตร** ซึ่งมี ๗ ประการดังต่อไปนี้

๑. ปิโย - น่ารัก (ในฐานะเป็นที่วางใจและสนิทสนม)
๒. คระรุ - น่าเคารพ (ในฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย)
๓. ภาวะนีโย - น่ายกย่อง (ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง)
๔. วะตะตา - รู้จักพูด (คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี)
๕. วะจะนักรชะโม - อดทนต่อถ้อยคำ (พร้อมที่จะรับฟังคำซักถามต่าง ๆ อยู่เสมอ และสามารถรับฟังคำได้ด้วยความอดทนไม่เบื่อง่าย)
๖. คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา - (กล่าวชี้แจงแถลงเรื่อง ต่าง ๆ ที่ลึกซึ้งได้)

^{๔๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ผู้นำ, หน้า ๔.

๗. โน จะภูษฐานเน นิโยชะเย - (ไม่ชักงูไปในทางที่เสื่อมเสีย)^{๔๓}

พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสว่า คุณสมบัติเหล่านี้มีในผู้ใด ผู้ผู้นั้นจัดว่าเป็นผู้ใคร่ประโยชน์ คือหวังประโยชน์เกื้อกูล หวังอนุเคราะห์อันผู้ต้องการมิตรควรคบหาสมาคมไว้เป็นมิตร

พึงสังเกตด้วยว่า พระพุทธศาสนาถือว่า ความสัมพันธ์ของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียนนั้น อยู่ในฐานะเป็นกัลยาณมิตร คือ เป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำผู้เรียนให้ดำเนินก้าวหน้าไปในมรรคาแห่งการฝึกอบรม องค์คุณทั้ง ๗ นี้ เป็นคุณลักษณะที่ผู้สอนหรือครูผู้มีความกรุณาโดยทั่วไปจะมีได้ ไม่จำกัดเฉพาะพระพุทธเจ้าเท่านั้น

พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงคุณสมบัติของมิตร (ทั่วไป) ไว้ ๗ ประการ คือ

๑. ให้สิ่งที่ให้ได้อย่าง (เช่น ให้ของรักของพอใจ)
๒. ทำสิ่งที่ทำได้ยาก (เช่น ทำอุปการะต่อมิตรผู้ออกปากขอความช่วยเหลือ)
๓. ทนสิ่งที่ทนได้อย่าง (เช่นอดทนต่อถ้อยคำอันรุนแรงแต่รู้ว่าเขาพูดด้วยความหวังดี

ตลอดถึงอดทนต่อความผิดพลาดของมิตรที่มีต่อเรา)

๔. บอกความลับของตนแก่เพื่อน

๕. ปกปิดความลับของเพื่อน

๖. ไม่ละทิ้งในยามวิบัติ

๗. เมื่อเพื่อนสิ้นทรัพย์ก็ไม่ดูหมิ่น^{๔๔}

พูดถึงเรื่องคุณสมบัติของผู้แสดงธรรม ผู้สอนธรรมโยงเลยมาถึงคุณสมบัติของมิตร ต่อเนื่องจาก ผู้สอนในฐานะเป็นกัลยาณมิตรของผู้เรียนหรือผู้ฟัง

การสร้างบรรยากาศให้เป็นกัลยาณมิตรหรือ “ความเป็นกันเอง” แต่พอประมาณ พอสมควรระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนนั้นเป็นความสำคัญและจำเป็น เพื่อไม่ให้เครียดหรือเป็นทางการเกินไป

ผู้นำหรือผู้ปกครองจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชน หรือผู้ใต้การปกครอง ในเทศกุนชาดก ได้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติผู้บริหารและผู้ปกครองทั้งหลายซึ่งสามารถสรุปย่อลงได้ ดังนี้

๑. ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา มีใจดีไม่ทอดทิ้งงานมีความเพียรอุตสาหะในการทำงาน

๒. ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ รักษาความลับ ไม่ดำเนินชีวิตในทางที่ผิด รักษาเกียรติประวัติ รักษาประโยชน์ส่วนร่วม และต้องรอบรู้ในกิจการคลัง บริหารการคลังด้วยตนเอง ไม่ควรไว้วางใจให้คนอื่นจัดการ รู้รายรับรายจ่ายของแผ่นดินหรือในกิจการงานนั้น ๆ ที่รับผิดชอบ

๓. บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคลผู้ควรแก่การยกย่อง ชมผู้ควรชมในสิ่งที่ควรทำก่อนทำหลัง ออกรับฟังปัญหาหรือพบปะราษฎรอยู่เสมอเพื่อรับฟังปัญหาและทางแก้ไขหรือชี้แนะแนวทาง

^{๔๓} พระราชนิพนธ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต), เทคนิคการสอนของพระพุทธเจ้า, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป, ๒๕๓๐), หน้า ๒๖.

^{๔๔} อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๓๔.

๔. ออกติดตามผลงาน ตรวจสอบตราดูแลความประพฤติของเจ้าหน้าที่ ไม่พึงมอบภารกิจที่สำคัญ ๆ แก่ผู้อื่นและใช้วิจารณ์ญาณในการบริหาร

๕. ไม่พึงละการบำเพ็ญประกอบตนในศีลธรรมที่ดั่งาม เพื่อเป็นแบบอย่างและยึดมั่นเป็นข้อปฏิบัติ ไม่สำคัญตนผิดว่ายิ่งใหญ่ในอำนาจ

๖. ไม่ลุ่มหลงในกามคุณ และโลกธรรมมีปัญญา มีกำลังแห่งสติเพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำหรือผู้ปกครองสามารถฟันฝ่าอุปสรรคแก้ไขปัญหาไปได้แม้ถึงคราวอัปมงคล^{๔๕}

นอกจากคุณสมบัติที่มีในเตสคุณชาดกแล้ว ก็ยังมีคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีที่ปรากฏอยู่ใน กปิชาดก สัตตกนิบาต ขุททกนิกาย กล่าวไว้ว่า

บัณฑิตไม่ควรอยู่ในสถานที่ที่ผู้คนคูเวรกันอยู่ เพราะบุคคลเมื่ออยู่ในระหว่างคนเป็นคูเวรกัน คินหนึ่งหรือสองคินก็ตาม ย่อมอยู่เป็นทุกข์ ลิงตัวหัวหน้ามีจิตเรรวน เพราะทำตามลิงที่มีจิตเรรวน มันได้ทำความพินาศให้แก่ฝูงเพราะลิงตัวเดียวเป็นเหตุ สัตว์โง่แต่สำคัญตนว่าฉลาด เป็นผู้นำฝูงใช้อำนาจใจของตนเอง ก็จะต้องนอนตายเหมือนอย่างลิงตัวนี้ สัตว์โง่แต่มีกำลังเป็นผู้นำฝูงไม่ดี เพราะไม่เกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนนกต่อไม่เกื้อกูลแก่กันทั้งหลาย ส่วนสัตว์ฉลาดมีกำลัง เป็นผู้นำฝูงดี เพราะเกื้อกูลแก่หมู่ญาติ เหมือนท้าววาสวะเกื้อกูลแก่หมู่เทพชั้นดาวดึงส์ ส่วนผู้ใดตรวจดูศิลปปัญญาและสุตะในตนผู้นั้นย่อมประพาสประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย คือ ทั้งตนและผู้อื่น^{๔๖}

หากพิจารณาข้อความที่ยกมากล่าวนี้แล้ว ชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญญา แต่ถ้าผู้นำและผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีลและปัญญาแล้วก็เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจในทางตรงข้ามแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญา และสุตะ อยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริงและใน ภูฏันทนสูตร สีลขันธวรรค ที่ชนิกาย ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวิชิตรผู้ปกครองนครที่ดี ๘ ประการ ดังนี้ คือ

๑. ทรงเป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีพระครุภเป็นที่ปฏิสนธิหมดจดดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงพระชาติกำเนิดได้

๒. ทรงมีพระรูปงาม น่าดู น่าเลื่อมใส ประกอบด้วยพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนัก มีพระฉวีวรรณคล้ายพรหม มีพระรูปคล้ายพรหม น่าดู น่าชมไม่น้อย

๓. ทรงมั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคสมบัติมาก มีทองและเงินมาก มีเครื่องใช้สอยอันน่าปลื้มใจมาก มีทรัพย์และธัญญาหารมาก มีพระคลังและฉางเต็มบริบูรณ์

๔. ทรงมีกำลัง ทรงสมบูรณ์ด้วยเสนามิองค์ ๔ ซึ่งอยู่ในวินัย คอยปฏิบัติตามพระราชบัญชา มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาลนลาญราชศัตรูได้ด้วยพระราชอิสริยยศ

^{๔๕} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑-๔๙/๕๙๕-๖๐๒.

^{๔๖} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๖๑-๖๖/๒๖๖.

๕. ทรงพระราชศรัทธา เป็นทายก เป็นทานบดี มิได้ปิดประตูเป็นดุจโรงทานของสมณพราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทาง วณิก และยาก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศล

๖. ได้ทรงศึกษา ทรงสดับเรื่องนั้น ๆ มาก

๗. ทรงทราบอรรถแห่งข้อที่ทรงศึกษาและภาษิตนั้น ๆ ว่า นี้อรรถแห่งภาษิตนี้

๘. ทรงเป็นบัณฑิต เฉียบแหลม ทรงพระปรีชาสามารถ ทรงพระราชดำริอรรถอันเป็นอดีต อนาคต และปัจจุบัน^{๔๗}

สรุปคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวชิตราชได้ ดังนี้ คือ

๑. ทรงมีชาติตระกูลดี

๒. ทรงมีรูปร่างงาม

๓. ทรงมีพระราชทรัพย์มาก

๔. มีกำลังรบที่พร้อมพรั่ง

๕. ทรงมีพระราชศรัทธาในการบริจาคทาน

๖. ทรงมีการศึกษาอบรมมาก

๗. ทรงมีความรู้กว้างขวาง ละเอียดลึกซึ่งเข้าใจความหมายภาษิตต่าง ๆ สามารถอธิบายความหมายได้

๘. ทรงเป็นผู้ฉลาดมีปัญญา

คุณสมบัติ ๘ ประการ ที่พระเจ้ามหาวชิตราชมีนี้ ทำให้บ้านเมืองรุ่งเรืองได้เพราะพระองค์ทรงปกครองแผ่นดิน โดยอาศัยพระปัญญาและการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้พระองค์ยังทรงมีข้าราชการบริวาร ที่มีคุณสมบัติของพราหมณ์บุโรหิตที่ดี ๔ ประการ คือ

๑. เป็นอุภโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีกรรมเป็นที่ปฏิสนธิมตจดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียน ด้วยอ้างถึงชาติกำเนิดได้

๒. เป็นผู้คงแก่เรียน ทรงจำนนต์ รู้จบไตรเภท พร้อมทั้งคัมภีร์นิฆนฑุ คัมภีร์เกตุกะ พร้อมทั้งประเภทอักษร มีคัมภีร์อิติहाสเป็นที่ ๕ เป็นผู้เข้าใจตัวบทเป็นผู้เข้าใจไวยากรณ์ ชำนาญในคัมภีร์โลกายตะและมหาปุริสลักษณะ

๓. เป็นผู้มั่งคิล มีคิลจำเรียมั่นคง

๔. เป็นบัณฑิต เฉียบแหลม มีปัญญาเป็นที่ ๑ หรือที่ ๒ ของพวกปฏิกาหกผู้รับการบูชาด้วยกัน

คุณสมบัติข้าราชการที่ดีของพระเจ้ามหาวชิตราชทั้ง ๔ ประการ โดยสรุปได้แก่

๑. ความเป็นผู้มีชาติตระกูลดี

๒. ความเป็นผู้มีการศึกษาสูง ชำนาญในหน้าที่ของตน

๓. ความเป็นผู้มีคิล

๔. ความเป็นผู้ฉลาดมีปัญญามาก

คุณสมบัติ ๔ ประการ ของพราหมณ์บุโรหิต ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางการเมืองการปกครองต่อพระเจ้ามหาวชิตราช อันนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ส่งผลต่อการถวายนามและหน้าที่ก่อกองประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง จากที่ยกตัวอย่างมานี้จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองนั้นย่อมมี

^{๔๗} ที.สี. (ไทย) ๙/๒๑๓-๒๑๔/๒๓๐-๒๐๔.

ความสำคัญยิ่งเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เพราะฉะนั้น ผู้ปกครองจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติทั้งภายใน คือ จิตใจ และคุณธรรม ส่วนคุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ความสามารถ และผู้ที่ให้การสนับสนุน เป็นต้น

มีหลักพุทธธรรมอีกส่วน คือ **สัปปริสธรรม** ในสัปปริสสูตร อภิปัญญาสก์ มัชฌิมนิกาย ปรากรกพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ

๑. ธัมมัญญตา รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลัก รัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. อุตถัญญตา รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดว่าตา เหน็บแนม เมื่อไม่ตรงเรื่องก็ไม่มัวถ้อยสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจน และมุ่งมั่นแน่วแน่

๓. อัตตัญญตา รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยังข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้ไปได้ดียิ่งขึ้นไป

๔. มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้น ความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องรายนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาดความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างนี้ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นเราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. ปริสัญญูตา รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุด

๗. บุคคลัญญูตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำตักเตือนหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัยความสามารถอย่างไรเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะในการทำงานนั้นไม่ใช่เราจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานได้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย ที่กล่าวมานี้ คือหลักธรรมที่เรียกว่า สัมปยุตธรรม ๗ ประการ^{๔๘} ถ้ามีคุณธรรม ๗ ประการนี้ แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่นก็เป็นผู้นำได้เพราะรู้จักประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ผล สามารถจัดวางวิธีปฏิบัติการที่เหมาะสมให้บรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนคุณสมบัติอย่างอื่นก็มาเสริม^{๔๙}

ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศตามหลักพุทธศาสนา

ในพระพุทธศาสนาผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญหา แต่ถ้าผู้นำและผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีลและปัญหาแล้วก็เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจ ในทางตรงข้ามแล้วผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญา และสุตะ อยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริง

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศจะต้องประกอบด้วยคุณธรรม จะต้องวางตัวอยู่ในฐานะเปี่ยมอย่างเคร่งครัดในโสภณสูตร พระพุทธองค์ได้แสดงถึงคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า

๑. วิยัตโต เป็นผู้ไม่มีปัญหา
๒. วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี
๓. วิสาระโท เป็นผู้แก้หลักล้ำ
๔. พะหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ศึกษาทรงจำมาก
๕. ธัมมานธัมมะปะฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร^{๕๐}

ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือ

^{๔๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

^{๔๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ผู้นำ, หน้า ๒๐.

^{๕๐} อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗/๑๒.

ใน อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาตได้แสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ

๑. ขะมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่วไม่เกรงกลัวหรือมือคด^{๕๑} เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวในโลกธรรม ๘

๒. ชาคะริยะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. อุฏฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน

๔. สังวิภาสะ คือ มีอัธยาศัยดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน

๕. ทะยา คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รู้ใคร่ห่วงใยเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

๖. อิกะชะนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ^{๕๒}

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ ชี้ให้เห็นภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาที่มีแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมกับการบริหารตามทรรศนะพระพุทธศาสนา

ผู้นำเป็นผู้ทำให้ศักยภาพที่แฝงอยู่ของมวลสมาชิกแสดงออกมาเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำตามเป้าหมายแห่งพระพุทธศาสนา สิ่งที่สำคัญคือคุณธรรม หรือการประพฤติธรรมของผู้หน้านั้นเอง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ผู้นำไม่หลักเกณฑ์ตายตัว ผู้นำจึงต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความจำเป็นและท่าทีของผู้ร่วมงานตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีของสังคมนั้นๆ ผู้นำต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติอย่างเพียงพอ

จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา โดยเริ่มการศึกษาตั้งแต่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายๆ ท่านทำให้ทราบว่า ทั้งผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะที่แตกต่างกัน คำว่าผู้นำ มีความหมายมากมายแล้วแต่ว่าใครจะนิยามซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็มีทัศนะแตกต่างกัน แต่ในทัศนะของผู้วิจัย ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยินยอมหรือได้รับแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่นำหรือพาหมู่คณะองค์กร หน่วยงาน หรือประเทศชาติ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ส่วนภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความหมายและนิยามไว้มากมายจนในปัจจุบันก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ว่านิยามของผู้ใดถูกต้องที่สุดกันแน่ แต่ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การนิยามความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำของแต่ละท่านล้วนถูกต้องและมีเหตุผลทั้งนั้น เนื่องจากว่า ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีหลายประเภทหลายแบบ หลายประการ ขึ้นอยู่กับว่าจะเป็นผู้ผู้นำอะไร อยู่ในระดับไหน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่มากน้อยแค่ไหน มีองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างที่จะเป็นตัวกำหนด ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ซึ่งคุณลักษณะที่เป็นส่วนประกอบต่างๆ ของผู้นำที่กล่าวข้างต้นมีปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาทุกอย่าง

โดยสรุป ผู้นำนั้น หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรม คือเป็นตัวบุคคลสามารถจับต้องหรือสัมผัสได้ แต่ภาวะผู้นำนั้น เป็นนามธรรมอยู่ภายในตัวของผู้นำ ไม่สามารถที่จะแตะต้องหรือสัมผัสได้ แต่ก็สามารถสะท้อนออกมาในลักษณะต่างๆ ของผู้นำ ทั้งทางกาย และวาจา แต่ก็สามารถรู้ได้ว่าผู้นำคนไหนมีภาวะผู้นำหรือไม่ ถึงแม้จะสะท้อนออกมาในลักษณะที่ไม่ดี ก็ยังถือว่าภาวะผู้นำ ฉะนั้นจึงจำเป็นจะต้องมีหลักธรรมต่างๆ ในพระพุทธศาสนาคอยกำกับควบคุมให้สะท้อนลักษณะของภาวะผู้นำออกมาในลักษณะที่ดีงาม

^{๕๑} อก.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมาของผู้นำในพระพุทธศาสนา

ความคิดเห็นของอินเดียโบราณแบ่งแยกออกเป็น ๒ สาย คือ สายยึดถือคัมภีร์พระเวทอีกพวกไม่ยอมรับความศักดิ์สิทธิ์ของคัมภีร์พระเวท ฝ่ายที่ยอมรับคัมภีร์พระเวทยอมรับความคิดเรื่อง พระผู้เป็นเจ้าและเทวดาต่างๆ ซึ่งมีฤทธานุภาพและฐานะเหนือมนุษย์ ในสมัยที่ฐานะของกษัตริย์เริ่มสูงขึ้น ตอนปลายสมัยพระเวทเริ่มมีความคิดกษัตริย์เป็นตัวแทนของเทพเจ้า ความคิดเรื่องเทวราชาเจริญอย่างเห็นได้ชัดในสมัยราชวงศ์โมริยะ การกระทำของกษัตริย์ต้องยึดถือลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้าจึงจะเป็นการปกครองที่สมควร^{๕๒}

พระพุทธศาสนาเกิดขึ้นท่ามกลางประเพณีนิยมอินเดียโบราณและเป็นยุคที่ปกครองบ้านเมืองด้วยระบอบราชาธิปไตยและสมบูรณาญาสิทธิราช ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงมีอำนาจเด็ดขาดและโดยที่ประเพณีนิยมถือว่า พระมหากษัตริย์เป็นนักรบมีหน้าที่ป้องกันบ้านเมือง และเป็นนักปกครองพระพุทธศาสนาได้แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีปรากฏในประวัติศาสตร์ ๒ ลักษณะ ธรรมราชาและสมมติเทวราชา ความคิดดังกล่าวแตกต่างกับความคิดแบบเทวราชาของพราหมณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) พระธรรมราชา

ในขณะที่ธรรมตามหลักพุทธธรรมแสดงความเป็นสากลที่ทุกคนพึงปฏิบัติธรรมอย่างเดียวกันใครปฏิบัติได้มากก็อยู่ในฐานะสูง ยิ่งอยู่ในฐานะสูงก็ยิ่งหวังว่าจะต้องประพฤติให้สูงตามไปด้วย หากประพฤติตนไม่อยู่ในธรรมก็จะถูกโลกตำหนิยิ่งกว่าเมื่อคนวรรณะต่ำประพฤติผิดกษัตริย์จึงต้องประพฤติธรรมและเผยแพร่ธรรมซึ่งก็ต้องรวมหน้าที่เป็นพระอัครศาสนูปถัมภกไปด้วยโดยปริยาย กษัตริย์ในความหมายเช่นนี้ จึงได้ชื่อว่าเป็นธรรมราชา ศาสนาพราหมณ์ผนวกความเชื่อเรื่องเทพเจ้าเข้ากับลักษณะของกษัตริย์ และโยงวรรณะกษัตริย์เข้ากับพระผู้เป็นเจ้า จึงเกิดความคิดแบบเทวราชาดังกล่าวมาแล้ว ส่วนพระพุทธศาสนาไม่ยอมรับความศักดิ์สิทธิ์ของคัมภีร์พระเวท จึงไม่ยอมรับการเกิดวรรณะจากพระผู้เป็นเจ้า และได้ให้ฐานะอันสำคัญแก่เทพเจ้าทั้งหลาย หากแต่กำหนดว่าความเป็นเทพก็เกิดจากบุญอันบุคคลได้กระทำ คนธรรมดาที่อาจสูงส่งเท่าเทพและพรหมได้หากประพฤติธรรมสูงพอ ดังนั้นพระเจ้าแผ่นดินที่ดีจึงเป็นสมมติเทพคือเทียบได้กับเทพในแง่การปฏิบัติธรรม และมีสิทธิในการปกครองเพราะคุณธรรมดังกล่าว หากปราศจากคุณธรรมและสอนผู้อื่นก็มีสิทธิโค่นล้มเสียได้ ดังนั้น ธรรมราชาจึงต้องปกครองโดยเน้นการปฏิบัติตามธรรมและสอนผู้อื่นให้ประพฤติธรรม มากกว่าปล่อยให้ประชาชนเดือดร้อนแล้วใช้อำนาจปราบปรามเมื่อประชาชนทำผิด ยิ่งกว่านั้น นอกจากธรรมราชาไม่ถืออำนาจเป็นเครื่องมือปกครองแล้วยัง ทรงควบคุมพระองค์มิให้ลุแก่อำนาจหรือให้ความสำคัญแก่ฐานะอันสูงสุดของพระองค์ยิ่งกว่าความสุขของประชาชนดังจะเห็นได้จากพรหมวิหารและธรรมหลายข้อในทศพิธราชธรรม เมื่อกษัตริย์ปฏิบัติพระองค์ตามธรรมดังกล่าวนี้แล้ว

^{๕๒} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ศึกษาเฉพาะกรณีกษัตริย์และผู้นำใหญ่บ้านจังหวัดนครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๕.

ยอมไม่ใช้อำนาจในทางที่ไม่เป็นธรรมแม้จะทรงพระราชอำนาจอยู่สักเพียงใด อาจเป็นเหตุให้พระพุทธร่องค์ทรงเห็นว่าเพียงพอสำหรับนักปกครองแวนแคว้นต่างๆ^{๕๓}

พระพุทธศาสนาจึงได้รับอิทธิพลเรื่องของผู้นาจจึงได้มีการประยุกต์พัฒนาคุณภาพของผู้นาจ ตามแนวพุทธธรรมในพระพุทธศาสนา โดยให้ผู้ปกครองนำ หลักธรรมของพระพุทธศาสนาไปใช้เพื่อมุ่งสร้างสรรค์สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีระเบียบให้อยู่ด้วยความสงบสุข เป็นที่น่าสังเกตว่า เหตุใดพระพุทธศาสนา จึงต้องการให้ผู้นาจมีคุณธรรมเป็นพิเศษ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อผู้นาจมากเพราะผู้นาจมิใช่เป็นเพียงผู้นาจในทางการเมืองเท่านั้น แต่เป็นศูนย์กลาง ที่ทำให้เกิดความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพราะเป็น ผู้ที่ต้องนำสังคมด้วย ดังนั้นถ้าผู้ปกครองมีคุณธรรมสังคมก็จะอยู่ด้วยสันติสุข ประชาชนก็จะถือเอาตัวอย่างคุณธรรมของผู้นาจไปปฏิบัติ เป็นที่ประจักษ์ว่าถ้าประเทศใดมีผู้นาจที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม ประเทศนั้นบ้านเมืองนั้นก็จะเจริญก้าวหน้า สังคมก็จะไม่เดือดร้อนจากการได้ศึกษาประวัติศาสตร์สมัยการปกครองของพระเจ้าอโศกมหาราชแห่งอินเดียพระองค์ทรงการปกครอง ดำรงมั่นอยู่ในหลักธรรมของพระพุทธศาสนามีธรรมทศพิธราชธรรม ฉะนั้นคุณธรรมของผู้นาจจึงเป็นสิ่งที่ปรารถนาว่าผู้นาจไม่มีคุณธรรมแล้วผู้นาจนั้นก็จะอาจใช้อำนาจตามความพอใจ และอาจสามารถเปลี่ยนแปลงอุปนิสัยจากคนที่มิเมตตากรุณา กลายเป็นคนที่โหดร้ายสร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชนประเทศชาติขาดความเป็นเอกภาพ พระองค์จึงทรงนำหลักเบญจศีลและเบญจธรรมมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดได้แก่^{๕๔}

๑. เว้นจากการฆ่าสัตว์
๒. เว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เขามิได้ให้
๓. เว้นจากการประพฤติดิฉินในกาม
๔. เว้นจากการพูดเท็จ
๕. เว้นจากการดื่มน้ำเมา คือสุราและเมรัย

ส่วนเบญจธรรมหรือเบญจกัลยาธรรมนั้น คือธรรมอันดังาม ๕ อย่าง ได้แก่^{๕๕}

๑. เมตตาและกรุณา ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุขความเจริญและความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์
๒. สัมมาอาชีวะ การเลี้ยงชีพในทางสุจริต
๓. กามสังวร กามสังวรในกาม ความสำรวมระวังรู้จักยับยั้งควบคุมตนในทางกาม อารมณ์ไม่ให้หลงไหลไปในรูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส
๔. สัจจะ ความสัตย์ ความซื่อตรง
๕. สติสัมปชัญญะ ระลึกได้และรู้ตัวอยู่เสมอคือ ฝึกตนให้รู้จักคิด รู้สีกตัวเสมอว่าสิ่งใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำ

^{๕๓} พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๗-๓๘.

^{๕๔} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๘๖/๒๔๗, อง.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๑๗๒/๒๒๗.

^{๕๕} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๕๙/๒๘๔.

กล่าวโดยสรุปพระพุทธศาสนาเสนอหลักธรรมให้ผู้นำเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการให้หลักพุทธธรรมถ้าผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมผู้นำใช้อำนาจตามความพอใจ อาจเปลี่ยนแปลงอุปนิสัยจากคนที่มีความเมตตากลายเป็นคนโหดร้ายได้

๒) ลักษณะของเทวราชา

พระพุทธศาสนายอมรับความสำคัญของกษัตริย์ในแง่ที่เป็นเทพเจ้าโดยสมมติ คือโดยการยอมรับของประชาชน ไม่ใช่เทพที่อยู่บนสวรรค์ตามความเข้าใจของลัทธิพราหมณ์เพราะพระพุทธศาสนาเกิดขึ้นท่ามกลางประเพณีนิยมอินเดียโบราณซึ่งถูกครอบงำด้วยลัทธิพราหมณ์แต่ไม่ทั้งหมด ทั้งนี้พระพุทธศาสนายังคงมีจุดยืนมีความเป็นตัวของตัวเอง โดยให้เหตุผลอธิบายเทพไว้ ๓ ประเภท ดังนี้^{๕๖}

๑. สมมติเทพ คือ (God by convention) เทพเจ้าโดยสมมติ โดยการยอมรับของมนุษย์โลก ซึ่งหมายถึงกษัตริย์ทรงเป็นกายที่อยู่เหนือนมนุษย์ด้วยธรรม

๒. อุปัตติเทพ คือ (God by rebirth) เทพเจ้าโดยกำเนิด ซึ่งสถิตอยู่บนสวรรค์

๓. วิสุทธิเทพ คือ (God by purification) เทพเจ้าโดยความบริสุทธิ์ซึ่งเกิดจากการกระทำของตนเองอันได้แก่พระพุทธเจ้าและพระอรหันต์ทั้งหลาย

ลักษณะสำคัญของผู้นำในฐานะเทวราชา คือ การยกอำนาจสิทธิขาดให้เป็น ผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบ ปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบ ดำเนินการบริหารกิจการต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือสมาชิกภายใต้การดูแลบนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม พระองค์ผู้เป็นเทวราชา มีคุณธรรมที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญ คือมีความกล้าหาญเฉพาะในสิ่งที่เป็ธรรมตามทศพิธราชธรรม สิ่งที่เหมือนกันในเทวราชา และธรรมราชา มิใช่เพียงสถานสูงสุดในสังคม แต่ขึ้นกับเงื่อนไขที่เท่าเทียมกันกับทุกๆ คนในฐานะสมาชิกอยู่ร่วมในสังคม คือ การประพฤติธรรม ในฐานะผู้นำ คือ พันธกรณีในการดูแลทุกข์สุขของอาณาประชาราษฎร์ดังนั้นกล่าวโดยสรุปประชาชนคนธรรมดา ถ้ากระทำความดีก็อาจได้รับการยกย่องยอมรับนับถือสมมติเป็นเทพ ได้แกกษัตริย์ในยุคนั้น เป็นการปฏิรูปความคิดของลัทธิพราหมณ์ที่ว่าคนธรรมดา ก็อาจเป็นเทพเจ้าได้ ถ้าเขาปฏิบัติตนเป็นคนดี จนเป็นที่ยอมรับนับถือของคนโดยทั่วไปในกระบวนการบริหาร เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำหรือผู้ปกครองจึงได้มีผู้ศึกษา และกล่าวถึงเสนอแนะไว้มากมายดังกล่าวแล้วในพระพุทธศาสนาก็ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ในพระสุตันตปิฎก เช่น มหาโคपालสูตรและจุฬโคपालสูตร จักรวรรดิวัตรภูทนต์สูตรมีเนื้อความกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้จะได้ศึกษาดังนี้

๑) มหาโคपालและจุฬโคपालสูตร^{๕๗} พระพุทธเจ้าทรงยกเป็นอุปมาเปรียบเทียบว่าภิกษุผู้ที่จะเข้าถึงฝั่งนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ ดังข้อความนี้

^{๕๖} พระครูสิริจันทวิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๒๖.

^{๕๗} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๘/๒๕๒.

นายโคบาล เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้
 ดูกรภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้ รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะเป็นผู้คอย
 เชื้อไขซึ่งปิดบังแผลสมควัน ให้รู้จักท่า รู้จักให้โคต็มน้ำ รู้จักทาง ฉลาดใน
 สถานที่โคเที่ยวหากิน รีดน้ำนมให้เหลือให้เหลือไว้ บูลาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็น
 ผู้นำฝูง ด้วยการบูลาเป็นอดิเรก ดูกรภิกษุทั้งหลายนายโคบาลประกอบด้วย
 องค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญ^{๕๘}

พุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธ
 ธรรมที่นำมาประยุกต์ขยายความดังนี้

๑. การรู้จักรูป ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะ
 ของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้ นอกจากจะสร้างความสนิทกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกันเข้า
 ใจความต้องการประวัติพื้นเพของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่ง
 งานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายก็จะสัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเชื้อไขซึ่งผู้นำสามารถแสดงศักยภาพของตนได้ จากการแก้ไขปัญหา
 ข้อบกพร่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานต่อความเชื่อถือในอำนาจ

๔. คอยปิดบังแผล ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความ
 เสียหาย อันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สมควันผู้นำจะสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องในแง่การนิเทศงานแก่มวล
 สมาชิก ต้องอาศัยประสบการณ์และภาวะผู้นำ

๖. รู้จักท่า (น้ำ) ผู้นำจะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักจัดความคิดในการทำงาน
 มีคณะทำงานที่ดี มีคนที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยังผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิด
 ริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรม เพิ่มพูนความรู้ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้ทาง ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุด
 ร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการ
 กำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รีดนมให้เหลือไว้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสาน
 ประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑. การบูลาโคที่เป็นพ่อฝูง หรือจำฝูง ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้
 เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดี มีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อ
 ผู้นำ และเป็นกำลังใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมวลสมาชิก^{๕๙}

^{๕๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๘๕/๒๙๒.

^{๕๙} นันทวรรณ อีสรานวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธ
 ธรรม”, หน้า ๔๓.

กล่าวโดยสรุปข้อความข้างต้นผู้นำมีความสำคัญอย่างมากทั้งในแง่การบริหารงานคือ มีการวางแผนการทำงานการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล ขั้นตอน หรือวิธีการดังกล่าวนี้ มีความแตกต่างกันไปตามภาวะผู้นำแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่จะแสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักธรรมอันนำไปประยุกต์ให้เกิดผล มิใช่เพียงสร้างความมั่นคงกับฐานอำนาจหรือตำแหน่ง สถานะของผู้นำในกลุ่มเท่านั้น แก่นแท้ของหลักธรรมได้แสดงให้เห็นภาวะของผู้นำ ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่ฉลาดรอบรู้ มีความมุ่งหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและมวลสมาชิก

๒) จักรวรรดิวัตร^{๖๐} คือ การบำเพ็ญกรณกิจของจักรพรรดิ คือการมีบทบาทปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศโลบายในทางการเมือง เพื่อจะปกครองหรือบริหารบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้ามี ๑๒ ประการ คือ

๑. ให้ยึดถือหลักธรรมเป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม
๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน หรือ ชนภายใน เช่น พระมหากษัตริย์ พระราชโอรส พระธิดาตลอดถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระธรรมองค์ทั้งหมด โดยการอบรมสั่งสอนให้อยู่ในความสงบเรียบร้อยดีงามเป็นต้น
๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล เช่นทหาร ข้าราชการตำรวจ โดยเป็นธรรม
๔. ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้น ตลอดถึงชนชั้นผู้ปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย
๕. ให้ความคุ้มครองแก่อันโตชน หรือข้าราชการบริพารตามเสด็จ ในสมัยปัจจุบันก็คือ ข้าราชการพลเรือน
๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ผู้ประกอบอาชีพวิชาการ พ่อค้าเกษตรด้วยวิธีการจัดหาทุนทรัพย์และอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ เป็นต้น
๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวง ทั้งในเมือง ชนบทและชายแดน โดยเป็นธรรมเสมอเหมือนกัน
๘. ให้ความรู้คุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต สมณะชีพรามณ์
๙. ให้ความคุ้มครองแก่นก และเนื้อ สัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย
๑๐. ห้ามป้องกันมิให้เกิดการอันอธรรมทุกชนิดเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร

ปราบปรามผู้มีอิทธิพลต่างๆ มิให้มีการกระทำทุจริต ผิดกฎหมายบ้านเมืองอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนอยู่ในรัฐโดยเด็ดขาด

๑๑. ให้นานุประทานแบ่งปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้ มิให้ขัดสนขาดแคลนอยู่ในแคว้นแคว้นโดยไม่ได้รับการเหลียวแลช่วยเหลือตามสมควรหรือการกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนสม่ำเสมอมากที่สุดที่จะทำได้ ไม่ปล่อยให้ความเจริญกระจุกอยู่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของประเทศเท่านั้น

๑๒. สมณะพราหมณ์ปริพุจฉา มีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นปฎิภาสน์ ไต่ถามสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ นักวิชาการผู้มีความรู้ความสามารถดี ต้องแสวงหาปัญญาความรู้และคุณธรรมอยู่เสมอ มีที่ปรึกษาที่ดี บริสุทธ์ มีคุณธรรม เพื่อให้รู้ชัดในสิ่งที่ ควรกระทำและในสิ่งที่ควรเป็น

^{๖๐}ที่.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.

กล่าวโดยสรุปข้อธรรมข้างต้นผู้ปกครองมีบทบาทหน้าที่ในการคุ้มครองทุกสรรพสิ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อระบบการปกครองที่ดีและได้กล่าวไว้อย่างละเอียด โดยนอกจากจะมองที่พฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะต่างๆ แล้วยังมองที่ลักษณะรูปร่างของบุคคลมาประกอบด้วย เพราะถือว่าสิ่งที่ปรากฏในปัจจุบัน ก็คือผลจากการกระทำจากอคตินั้นเองฉะนั้นพื้นฐานของบุคคลจากอคติย่อมบ่งบอกถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีตามแนวพระพุทธศาสนาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ครบถ้วนซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นปทัสฐานในการปฏิบัติตนดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น

๓) ฎุทนต์สูตร^{๒๑} แสดงถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองของผู้นำในฐานะผู้ปกครองรัฐ สูตรนี้ได้กล่าวถึง สาเหตุของอาชญากรรม และแนวทางแก้ไขที่จะทำให้อาชญากรรมนั้นหมดไป จะต้องทำให้สมาชิกในฐานะประชาชนในรัฐ มีความเป็นอยู่ที่ดี ชาวบ้านจะต้องมีอยู่กิน ชาวนา จะต้องได้สิ่งที่จำเป็นแก่การทำนา พ่อค้าจะต้องมีทุน ลูกจ้างผู้ใช้แรงงานมีงานทำ มีเงินได้พอเลี้ยงชีพ คนเดือดร้อนควรที่จะได้รับการยกเว้นภาษี ทำให้ประชาชนมีรายได้พอเพียงวิธีการที่ผู้นำต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองพระองค์ ขมิขมนในกสิกรรมและโคกรุขกรรมของพระองค์จงเพิ่มข้าวปลูกและข้าวกินให้แก่พลเมืองเหล่านั้นในโอกาสอันสมควร

๒. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองของพระองค์ ขะมักเขม้นในพาณิชย์กรรมของพระองค์จงเพิ่มทุนให้แก่พลเมืองเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร

๓. ข้าราชการเหล่าใดในบ้านเมืองของพระองค์จงพระราชทานเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนแก่ข้าราชการเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร

กล่าวโดยสรุปผู้นำต้องดำเนินการใดๆ มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของมวลสมาชิก ถ้าผู้นำนั้นหมายถึงต้องสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ บำบัดทุกข์บำรุงสุขของอาณาประชาราษฎร์ได้นับเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารประเทศและสะท้อนให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของ มวลสมาชิก

หลักการสำคัญของผู้นำในพระสูตรนี้ถูกได้พัฒนาวิวัฒนาการของหมู่มนุษย์ในฐานะผู้นำและสมาชิกของสังคมในยุคสมัยต่างๆ ที่กล่าวอ้างถึงมาทั้งหมดข้างต้น ดังนี้

๑. เมื่อมนุษย์เหล่านั้น ดำรงชีพอยู่ด้วยปัจจัยเลี้ยงชีพพื้นฐาน คือ อาหาร ซึ่งสามารถหาเอาได้จากพื้นดินอันอุดมสมบูรณ์ ยังไม่รู้จักรการสะสม เพราะยังไม่มีความต้องการสะสมทรัพย์สินส่วนบุคคลจึงไม่มี ทรัพยากรที่มีอยู่จึงเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนรวมปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ จึงยังไม่เกิดขึ้น

๒. มนุษย์ยุคบรรพกาลยังมีความดีพร้อมแต่มนุษย์เหล่านั้นต้องสูญเสียความดีไปเมื่อมีความแตกต่างกันเกิดขึ้นโดยเฉพาะ คือ ความแตกต่างทางผิวพรรณ จึงเกิดความชว คือการดูหมิ่นเหยียดหยามกันมากขึ้น ความดีจึงเริ่มถูกบดบัง

๓. การสืบพันธุ์เป็นสัญชาตญาณดั้งเดิม และเป็นเหตุให้เกิดครอบครัวเมื่อเกิดครอบครัวขึ้น แล้ว ทำให้เกิดความผูกพันเฉพาะครอบครัว จึงเกิดความคิดที่จะสะสม ต้องแบ่งปันปกเขตการทำมาหากินเป็นสัดส่วน

^{๒๑} ติ.ส. (ไทย) ๙/๑/๒๐๐.

๔. เมื่อสังคมเติบโตขึ้น มนุษย์มีมากขึ้นภาวะที่แท้จริงของมนุษย์ตั้งแต่บรรพกาลจบจนปัจจุบันนี้ก็คือ มนุษย์มีดีชั่ว ความชั่วที่ปรากฏครั้งแรกในหมู่มนุษย์ คือความโลภ เป็นต้นเหตุให้เกิดสังคมปั่นป่วนระส่ำระสาย

๕. แต่ความต้องการของมนุษย์ทุกยุคทุกสมัย ก็คือความสุขสงบ ความระส่ำระสายในสังคมจึงเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อความต้องการมนุษย์ เป็นเหตุให้มนุษย์แสวงหาทางคืนสู่ความสุขสงบที่เคยมีมาแต่เดิม โดยร่วมมือกันไปขอให้ผู้มีความสามารถ มีกำลังแข็งแรงกว่า ทำหน้าที่จัดปัดเป่าความระส่ำระสายในสังคม โดยให้อำนาจลงโทษผู้ทำผิด ผู้เป็นต้นเหตุแห่งความระส่ำระสายนั้น

๖. ผู้ที่ได้รับเลือกนี้มีฐานะเป็นหัวหน้าเป็นตำแหน่งมหาชนสมมติตำแหน่งที่ได้มาจึงคล้าย ๆ กับผู้แทนราษฎรซึ่งได้มาโดยการเลือกตั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างมหาชนสมมติกับคนอื่น ๆ ในสังคมมีลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนราษฎรกับราษฎรผู้เลือกตั้ง แต่ต่างกันที่ผู้แทนราษฎร

๗. มหาชนสมมติ ได้รับมอบหมายอำนาจจากมหาชนให้เป็นผู้แทนปกป้องคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สิน ช่วยเป็นผู้ตัดสิน ในกรณีที่มีความขัดแย้งในสังคม หน้าที่หลักสำคัญที่สุดคือการลงโทษผู้กระทำความผิด^{๖๒}

กล่าวโดยสรุปจากข้อความข้างต้น ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาท และการเอาผิดเอาเปรียบกันในหมู่มนุษย์เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม เพราะเมื่อมนุษย์จำนวนมาก รวมตัวกันเป็นสังคม ปัญหาที่ตามมาคือ ความขัดแย้ง แม้ในปัจจุบันนี้ก็มีลักษณะเช่นนั้นปรากฏอยู่ทุกสังคมมีความคิดขัดแย้งเกิดขึ้น เช่นขัดแย้งทางความคิดการเมืองหรืออาชีพ เป็นต้น นักการเมืองมองว่าเป็นเรื่องธรรมดาในระบบประชาธิปไตย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความขัดแย้งค่อนข้างรุนแรงอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่ากันคนมีอำนาจใช้อำนาจในการต่อรองกับอำนาจรัฐและยังกดขี่ประชาชน จนทำให้ประชาชนต้องรวมกลุ่มออกเรียกร้องเพื่อรักษาสีสิทธิของกลุ่มตนไว้ รัฐต้องมีความจริงใจในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น และทำงานหนักขึ้นในการพัฒนาประเทศให้เจริญ ดังนั้นผู้นำรัฐบาลสร้างภาวะความเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สะสมมาต่อเนื่องและเกิดขึ้นมาใหม่เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของชาติอย่างเป็นระบอบผู้นำมีบทบาทหลายลักษณะหลายแบบ เช่นผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบพ่อพระ การใช้อำนาจของผู้นำ บางคนก็ใช้อำนาจแบบอัตโนมัติ ถือหลักอัตตาธิปไตย คือ เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจของผู้นำ องค์ประกอบคุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ผู้นำมีความสามารถในการปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีมีคุณสมบัติเหล่านี้^{๖๓} คือ

๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้

๒. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่าผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตามเราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

๓. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่นจะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น

^{๖๒} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ศึกษากรณีกำนันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, หน้า ๖๕.

^{๖๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๕.

๔. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

๕. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบปัญหาเป็นต้น

ข้อความที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติจะทำให้ผู้นำพร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี ผู้นำเป็นผู้ที่มีจุดหมายชัดเจนเป็นที่พึงพิงของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง เป็นแกนกลางในการบริหารงานมีจุดหมายและหลักการตรงไปตรงมาไม่เอียงเอียงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นยังมีหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มาปฏิบัติ โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำดังที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักธรรม คุณธรรม ๖ ประการดังนี้^{๖๔}

๑. มีความอดทน (ขมา) ต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่วไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

๒. มีความตื่นตัว (ชาคริยะ) อยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. มีความขยันหมั่นเพียร (อุฏฐานะ) ต่อหน้าที่การงานมีความระมัดระวังไม่ประมาท

๔. มีอัธยาศัยดีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (สังวิภาคะ) มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงานเป็นมิตรที่ดีกับทุกคน

๕. มีจิตใจที่เอ็นดู (ทุยา) รักใคร่ห่วงใยเอาใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๖. เอาใจใส่ตรวจตรา (อิภุขนา) การงานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบได้ยกหลักธรรมมาแสดงไว้ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการบริหารงานของผู้นำเป็นส่วนหนึ่ง

ยังมีคำสอนที่พูดถึงคุณสมบัติของความเป็นผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้คือ^{๖๕}

๑. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (จุฑามะ) มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

๒. เป็นผู้ชำนาญในงาน (วิรูโ) รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ ที่ตนได้รับมอบ

๓. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี (นิสสยสมปนโน) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการมีความสำคัญขึ้นอยู่กับระดับของความแตกต่างของตัวผู้นำถ้าเป็นผู้นำระดับสูงรับผิดชอบในการวางแผนและดูแลคนจำนวนมาก ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ มีความสำคัญมาก ข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับผู้นำระดับกลางทั้งสามข้อมีความสำคัญพอกัน คือ มีความเฉพาะด้าน

^{๖๔} อด.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/ ๙-๑๐.

^{๖๕} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๖๓-๖๕/๗๑-๗๓.

มีมนุษย์สัมพันธ์เพื่อนร่วมงานที่มองเห็นการณ์ไกล ด้วยคุณธรรมของผู้นำเป็นผู้ทำให้เรามีความกล้าหาญแก่งกล้า เรียกว่าเวสารัชชกรณธรรม ๕ ดังนี้ คือ^{๖๖}

๑. เป็นผู้มี (ศรัทธา) มีเหตุผล มั่นใจในหลักการและในการทำดี
๒. เป็นผู้มี (ศีล) มีระเบียบวินัยดีความประพฤติถูกต้องดีงาม ไม่ผิดศีลธรรม
๓. เป็นผู้มี (พาหุสัจจะ) ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก
๔. เป็นผู้มี (วิริยารัมภะ) มีความเพียรมั่นคงจริงจังในกิจการนั้นๆ
๕. เป็นผู้มี (ปัญญา) ความรอบรู้เข้าใจเหตุผล ดี ชั่ว รู้คิด รู้วินิจฉัย รู้หลักการ

คุณสมบัติที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้นำเป็นคนประพัตต์คนดีมีความกล้าหาญไปอยู่ในสถานที่ใดเป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกับจุดหมายที่ว่า “ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม” ของผู้นำ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้นำเสนอผู้นำทางการเมือง และผู้นำทางการทหาร แต่รวมไปถึงผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางศาสนาและผู้นำคนพิการด้วยกล่าวโดยรวมบุคคลสำคัญมีคุณสมบัติสรุปได้ ๔ ประการ ดังนี้^{๖๗}

๑. แรงแบนดาลใจ คือพลังปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ส่งเสริมผลักดันให้บุคคลทำงานเชิงรุกเข้าสู่เป้าหมายชีวิต กล่าวได้ว่า แรงแบนดาลใจเป็นพลังแรงที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางในชีวิต เมื่อบุคคลมีแรงแบนดาลใจให้กระทำในเรื่องใดความมีสมาธิและความมีปัญญาที่จะไปสู่นทางของความสำเร็จก็จะตามมา แรงแบนดาลใจจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้บุคคลที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคข้อขัดข้องแต่กลับเข้าฝ่าฟันเครื่องกีดขวางเพื่อให้เข้าถึงผลสัมฤทธิ์ บุคคลสำคัญทั้ง ๗ ท่านมีต่างแรงแบนดาลใจอย่างเปี่ยมล้น

๒. ทศนคติเชิงบวก หรือทศนคติเชิงสร้างคือการมองโลกในแง่ดี และหลีกเลี่ยงการมองโลกในแง่ร้ายที่อาจทำลายขวัญกำลังใจของตนเองและผู้อื่น การมีทศนคติเชิงบวกจึงไม่ใช่ความประมาท แต่เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ด้วยความปล่อยวาง ไม่เครียดไม่ท้อถอยให้สถานการณ์ที่เสียหายต้องหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้นไปอีก เอ็ดสัน คือแบบอย่างที่ดีงามของการมองโลกในแง่บวก โดยไม่ว่าผลการทดลองจะสำเร็จหรือล้มเหลว เอ็ดสันก็มองว่าคือ การได้เรียนรู้ปรากฏการณ์อย่างสำคัญ

๓. ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ คือการทำหน้าที่ในลักษณะที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Service above self” หรืออาจแปลว่า “ให้บริการเหนือตนเอง” ถ้าจะขยายความก็คือ นักสู้ผู้เสียสละคือ นักสู้แบบถวายหัว หรือถวายชีวิตเพื่อผู้อื่น เพื่อประเทศชาติ และเพื่อมวลมนุษยชาติ การสู้เพื่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมที่สะท้อนความเสียสละ ริชโทเฟน, ไอเซนฮาวร์, แมกไซไซ ต่างเป็นแบบอย่างของการสู้รบในสงคราม เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอ็ดสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทรซา เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอ็ดสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทรซาและพุทธทาสภิกขุ สู้เพื่อยกระดับจิตใจของมนุษย์

^{๖๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐๖.

^{๖๗} ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์อนิเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๒ - ๓๐๓.

๔. ความมีภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความกล้าคิด กล้าริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ บุคคลผู้มีความมีภาวะผู้นำจึงมีพลังความสามารถในการสร้างศรัทธาบาบามีให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามหรือเกิดความยอดตามด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ

กล่าวโดยสรุป ความเป็นภาวะผู้นำยึดหลักธรรมมีเหตุผลในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเข้มแข็งทางจิตใจมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวมมีความริเริ่มงานใหม่ๆ โดยมุ่งที่จะให้เกิดผลแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

สังคมทั้งในอดีตและปัจจุบัน ผู้นำมีคุณสมบัติตามหลักการของศาสนาทำให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข ซึ่งจะได้ศึกษาคุณสมบัติของพระมหากษัตริย์ในอดีตพุทธกาลและพระมหากษัตริย์ไทยองค์ปัจจุบันมาศึกษาเป็นความรู้เพียงบางส่วน คือ

ก) คุณสมบัติที่กล่าวมานั้น ได้สอดคล้องกับพระเจ้าพรหมทัตขึ้นครองราชย์สมบัติในเมืองพาราณสี พระองค์เป็นผู้รังเกียจความไม่ดี วันหนึ่งทรงดำริว่า “เราปกครองเมืองนี้ มีใครเดือนร้อนและกล่าวโทษของเราหรือเปล่า” จึงทรงแสวงหาอยู่ทั้งในวังและนอกวังก็ไม่พบเห็นใครกล่าวโทษพระองค์ ทรงปลอมพระองค์ไปตามหมู่บ้านต่างๆ ก็ไม่พบเห็นจึงแวะเข้าไปในป่าหิมพานต์ ทำทีเป็นคนหลงทางเข้าไปสนทนากับพระโพธิสัตว์ที่เกิดเป็นพระฤาษีบำเพ็ญเพียรอยู่ในป่าหิมพานต์ในสมัยนั้น มีรากไม้และผลไม้เป็นอาหารฤาษีได้ทำการต้อนรับด้วยผลไม้ป่านานาชนิด พระราชาปลอมได้เสวยผลไม้ปามีรสหวานอร่อยดี ถ้ามหาเหตุที่ทำให้ผลไม้มีรสหวาน ฤาษีทูลว่า “ท่านผู้มีบุญเป็นเพราะพระราชาครองราชย์โดยธรรม ผลไม้มีรสหวานอร่อยดี” พระราชาปลอมสงสัยถามอีกว่า “ถ้าพระราชาไม่ครองราชย์โดยธรรม ผลไม้จะมีรสหวานหรือไม่” พระฤาษีตอบว่า “ผลไม้จะมีรสขมฝาดหมดรสชาติไม่อร่อย” พระราชากลับเมือง ทรงทดลองคำพูดของพระฤาษีด้วยการไม่ประพฤติปฏิบัติธรรมเป็นปีแล้วกลับไปหาฤาษี ๆ ต้อนรับด้วยผลไม้ พอผลไม้เข้าปากมีรสฝาดต้องคายทิ้งลงพื้น พระฤาษี ได้แสดงธรรมว่า เป็นพระราชาไม่ครองราชย์โดยธรรมแน่เลย ธรรมดาฝูงโคว่ายข้ามแม่น้ำ จำฝูงว่ายคด ฝูงโคก็ว่ายคดตามไป เหมือนหมู่มนุษย์ถ้าผู้นำไม่ประพฤติดีไม่เป็นธรรม ประชาชนก็ประพฤติไม่เป็นธรรมเช่นเดียวกัน พระราชาผู้ไม่ตั้งอยู่ในธรรม ทวยราษฎร์ก็เป็นทุกข์ทั่วกัน ถ้าจำฝูงโคว่ายน้ำตรง ฝูงโคก็ว่ายน้ำตรงเช่นกัน เหมือนกันถ้าผู้นำประพฤติเป็นธรรมประชาชนต้องประพฤติอยู่ในธรรมเช่นกัน

ข้อความข้างต้นที่ได้กล่าวถึงผู้นำและผู้ปกครอง เกิดการวิตกว่าผู้นำหรือผู้ปกครองไม่มีศีลและปัญญา จะเป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ทำให้เกิดเสื่อมทรามเลวลง ทำให้ญาติพี่น้อง รวมทั้งเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจ แต่ในทางตรงกันข้ามแล้วผู้นำหรือผู้ปกครองมีทั้งศีลปัญญาและ สุตะ อยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้นำที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริง ซึ่งจะกล่าวถึงคุณสมบัติของพระมหากษัตริย์อีกหนึ่งท่านในพุทธกาลที่มีความสำคัญ เช่นพระเจ้ามหาวิชัยราชผู้ปกครองนครมี ๘ ประการดังนี้คือ^{๖๘}

๑. ทรงเป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีพระครรภ์เป็นที่ปฏิสนธิหมจดดี ตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงพระชาติกำเนิดได้

^{๖๘} ติ.ส. (ไทย) ๙/๒๑๓-๒๑๔/๒๐๓ -๒๐๔.

๒. ทรงมีพระรูปร่าง น่ารัก น่าเลื่อมใส ประกอบด้วยพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนัก มีพระฉวีวรรณคล้ายพรหม มีพระรูปคล้ายพรหมน่าดูน่าชมไม่น้อย

๓. ทรงมีค้ำมีทรัพย์มาก มีโภคสมบัติมาก มีทองและเงินมาก มีเครื่องใช้สอยอันน่าปลื้มใจมาก มีทรัพย์และธัญญาหารมาก มีพระคลังและฉางเต็มบริบูรณ์

๔. ทรงมีกำลัง ทรงสมบูรณ์ด้วยเสนามือองค์ ๔ ซึ่งอยู่ในวินัยคอยปฏิบัติตามพระราชบัญชา มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาผลาญราชศัตรูได้ด้วยพระราชอิศยศ

๕. ทรงพระราชศรัทธาเป็นทวยหา เป็นท่านบดี มิได้ปิดประตูเป็นดุจโรงงานของสมณะพราหมณ์ คนกำพรว้า คนเดินทาง วณิก และยาจกทรงบำเพ็ญพระราชกุศล

๖. ได้ทรงศึกษา ทรงสดับเรื่องนั้นๆ มาก

๗. ทรงทราบอรรถแห่งข้อที่ทรงศึกษา และภาษิตนั้นๆ ว่า นี้อรรถแห่งภาษิตนี้

๘. ทรงเป็นบัณฑิต เฉียบแหลม ทรงพระปรีชาสามารถทรงพระราชดำริอรรถอันเป็นอดีตอนาคตและปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปประเด็นอันสำคัญคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวิชิตราชมี ๘ ประการที่ได้นำมาศึกษาเรียนรู้ในบทนี้ได้ดังนี้คือ

๑. ทรงมีชาติตระกูลดี

๒. ทรงมีรูปร่างงาม

๓. ทรงมีพระราชทรัพย์มาก

๔. มีกำลังรบที่พร้อมพรั่ง

๕. ทรงมีพระราชศรัทธาในการบริจาคทาน

๖. ทรงมีการศึกษาอบรมมาก

๗. ทรงมีความรู้กว้างขวาง ละเอียดลึกซึ่งเข้าใจความหมายภาษิตต่างๆ สามารถอธิบายความหมายได้

๘. ทรงเป็นผู้ฉลาดมีปัญญา

คุณสมบัติทั้ง ๘ ประการนี้ที่พระเจ้ามหาวิชิตราชทรงมี ทำให้บ้านเมืองมีความเจริญรุ่งเรืองได้ เพราะพระองค์ ทรงปกครองแผ่นดินโดยอาศัยพระปัญญา และการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ พระองค์ยังทรงมีข้าราชการบริหาร ที่มีคุณสมบัติของพราหมณ์บุโรหิตที่ดี ๔ ประการคือ

๑. เป็นอุภโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีกรรมเป็นที่ปฏิสนธิหมดจดตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียน ด้วยอ้างถึงชาติกำเนิดได้

๒. เป็นผู้คงเรียน ทรงจำนต รู้จบไตรภพ

๓. เป็นผู้มั่งคั่ง มีศิลปจำเรียมั่นคง

๔. เป็นบัณฑิตเฉียบแหลมมีปัญญาเป็นที่ ๑ หรือที่ ๒ ของพวกปฤคาหกผู้รับการบูชาด้วยกัน

ข้าราชการบริหารที่ดีเป็นส่วนสำคัญทำให้เจ้านายทำงานได้ดีมีคุณภาพเป็นที่เชิดชูของปวงประชา ดังเช่นพระเจ้ามหาวิชิตราชมีข้าราชการบริหารถึงพร้อมด้วยคุณสมบัติมี ๔ ประการโดยกล่าวพอสังเขปไว้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้มีชาติตระกูลดี

๒. ความเป็นผู้มีการศึกษาสูง ขำนาญในหน้าที่ของตน

๓. ความเป็นผู้มีศีล

๔. ความเป็นผู้ฉลาดมีปัญญามาก

ข้าราชการบริพารผู้สนองงานทางการเมืองและการปกครองต่อพระเจ้ามหาวิจิตรราชอันเป็นคุณสำคัญที่ส่งผลต่อการถวายคำแนะนำที่ก่อประโยชน์ให้กับพระเจ้ามหาวิจิตรราชในการปกครองชาติบ้านเมือง เช่นเดียวกันพระองค์มีพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกมีลักษณะการเป็นนักปกครองนั้นมีลักษณะทางกายงดงาม สง่าสวยงาม งามจากล้าหาญมาก ที่ได้กล่าวไว้ในมหาปฐีสลักษณะ ๓๒ ประการ ซึ่งถือว่าบุคคลใดที่มีวัชระครบตามลักษณะทั้ง ๓๒ ประการย่อมเป็นผู้มีบุญญาธิการมาก มีความรู้ความสามารถในการปกครองบ้านเมืองด้วยคุณธรรมนำความเจริญและความสงบสุขสู่บ้านเมือง ซึ่งลักษณะมหาปฐีสลักษณะ ดังกล่าว นำมาศึกษาดังต่อไปนี้^{๒๙}

๑. พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน

๒. ฝ่าเท้ามีลายจักรมีซี่กำลังข้างละพันพร้อมทั้งกงและกระดุม

๓. สันเท้ายาวสมส่วน

๔. นิ้วมือและเท้าเรียวยาวสมส่วน

๕. ฝ่ามือและฝ่าเท้าอ่อนนุ่ม

๖. ลายฝ่ามือฝ่าเท้าดุจตาข่าย

๗. รูปเท้าดุจสังข์คว่ำ

๘. แข็งดุจแข็งเนื้อทราย

๙. แมื่อยืนไม่ย่อตัวลง ก็สามารถแตะเข้าได้ด้วยมือทั้งสอง

๑๐. องคชาติตั้งอยู่ในฝัก

๑๑. สี่นิ้วกายดุจทอง

๑๒. ผิวหนังละเอียด ธุลีละอองจึงไม่เกาะติดกาย

๑๓. ขนชุมละเอียด

๑๔. ปลายขนซ้อนขึ้น มีสีดุจดอกอัญชันขึ้นขึ้นเวียนขวา

๑๕. กายตรงเหมือนกายพรม

๑๖. เนื้อเต็มในที่ ๗ แห่งได้แก่ ที่หลังมือ ๒ หลังเท้า ๒ บ่า ๒ และคอ ๑

๑๗. กิ่งกายท่อนบนเหมือนกิ่งกายท่อนหน้าสีหะ

๑๘. หลังเต็มบริบูรณ์ไม่เป็นร่อง

๑๙. รวดทรงดุจต้นไทร คือกายกับวาเท่ากัน

๒๐. คอกลมเกลี้ยง

๒๑. ประสาทรับรสอันเลิศ

๒๒. คางดุจคางราชสีห์

๒๓. ฟัน ๔๐ ซี่บริบูรณ์

๒๔. ฟันเรียบเสมอกัน

๒๕. ฟันไม่ห่าง

^{๒๙} ติ.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๕๗-๑๕๘.

๒๖. เขี้ยวสีขาวงาม
 ๒๗. ลิ่นใหญ่ (สามารถแผ่อกได้)
 ๒๘. เสียงดุจเสียงพรหม สำเนียงดังกการเวก
 ๒๙. นัยน์ตาดำสนิท (ดำคม)
 ๓๐. ขนตางอนดุจขนตาโค
 ๓๑. อุณาโลมระหว่างคิ้วขาวอ่อนเปรียบดังปุยพุ่ม
 ๓๒. ศีรษะดุจประดับด้วยกรอบหน้า (สดใสมีประกาย)

สมบัติของมหาบุรุษลักษณะย่อมเกิดขึ้นกับผู้ที่มีบุญที่ได้สั่งสมบารมีมาเป็นเวลานาน โดยเฉพาะผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นมูลเหตุเป็นบุญเจนาไปสู่ประโยชน์สุขของไพร่ฟ้าข้าแผ่นดินทั้งหมด พระราชาหรือผู้ปกครองประพฤติธรรม ไพร่ฟ้าข้าแผ่นดินก็จะประพฤติธรรมตามไปด้วยเมื่อนุชย์ประพฤติธรรม พระอาทิตย์ พระจันทร์ และหมู่ดวงดาวบนท้องฟ้าก็จะพากันโคจรไปอย่างถูกต้อง จากนั้นฤดูกาลทั้ง ๓ ก็จะมีหมุนเปลี่ยนเวียนไปอย่างถูกต้อง เมื่อฤดูกาลหมุนเวียนไปถูกต้อง ฝนก็ตกลงอย่างดีงามตามฤดูกาลและมีปริมาณที่เหมาะสม จากนั้นพืชพันธุ์ธัญญาหารก็เจริญงอกงาม ออกดอก ออกผล ออกเมล็ด ออกรวง ออกราก ที่มีแร่ธาตุและสารอาหารสมบูรณ์ หมุนมนุษย์เก็บเกี่ยวมาบริโภค เข้าไป ร่างกายและสุขภาพก็จะแข็งแรงและมีอายุยืนยาว^{๗๐} พลเมืองของประเทศนั้นอยู่เย็นเป็นสุข ด้วยการเกิดจากผู้นำประพฤติธรรมไพร่ฟ้าข้าแผ่นดินอยู่ในธรรม

ข) ประเทศไทยมีพระมหากษัตริย์ที่ประชาชนให้ความเคารพเทิดทูนคือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล (รัชกาลที่ ๙) พระองค์ทรงตั้งอยู่ในธรรมหลักพรหมวิหารธรรม ทรงมีพระราชอัธยาศัยประกอบด้วยความซื่อตรง ทรงสัจย์ไว้มายา ทรงเจริญพระราชไมตรีกับนานาอารยประเทศด้วยความซื่อตรงตลอดมา ไม่ทรงคิดร้ายโดยผิดๆ ทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจล้วนหลั่งมาจากพระปรีชาสามารถไม่ประพฤติหลอกลวงประชาชน ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือสิ่งใดแอบแฝงต่อคนที่อยู่ร่วมกัน และประพฤติดูผู้อื่นด้วยความจริงใจในขณะที่เสด็จไปทรงศึกษาต่อในต่างประเทศ ระหว่างประทับรถพระที่นั่งเพื่อเสด็จไปขึ้นเครื่องบินนั้น ทรงมีพระราชดำรัสตอบประชาชนที่เฝ้าส่งเสด็จในวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๔๘๙ ว่าวันนี้ ถึงวันที่เราจะต้องจากไปแล้วตามถนนผู้คนช่างมากเสียจริงๆ ที่ถนนราชดำเนินกลางราษฎรเข้ามาใกล้ชิดรถที่เรา นั่ง กลัวเหลือเกินว่าล้อรถของเราจะไปทับแข้งขาใครเข้าบ้าง รถแล่นฝ่าฝูงคนไปได้อย่างช้าที่สุดถึงวัดเบญจมบพิตร รถแล่นเร็วขึ้นได้บ้างตามทางที่ผ่านมาได้ยินเสียงใครคนหนึ่งร้องขึ้นมาดั่งๆ ว่า ในหลวงอย่าทิ้งประชาชน อยากจะร้องบอกเขาไปว่า ถ้าประชาชนไม่ทิ้งข้าพเจ้าแล้วข้าพเจ้าจะทิ้งประชาชนได้อย่างไร พระราชดำรัสในวันนั้นเป็นเหมือนการพระราชทานสัจจะให้แก่พสกนิกรตลอดไป ๖๐ ปี ทรงครองราชย์ชัดเจนแล้วทรงรักษาสัจจะที่ได้พระราชทานให้แก่พสกนิกรอย่างสมบูรณ์ ไม่เคยทอดทิ้งประชาชนความทุกข์เดือดร้อนของพสกนิกรเป็นความทุกข์เดือดร้อนของพระองค์ ความเดือดร้อนเกิดขึ้นในส่วนใดของประเทศ พระองค์จะเสด็จไปไม่ว่าระยะทางจะไกล ไกลสักเพียงใด แม้แดดจะแผดเผาหนทางจะคดเคี้ยว ถึงฝนจะตกกระหน่ำจน

^{๗๐} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), **สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๖๑.

เหน็บหนาวน้ำจะท่วมขัง พระองค์มิได้ทรงย่อท้อเสด็จไปเป็นมิ่งขวัญของพลสัณนิกร เพื่อต้อนรับให้ร่มเย็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่ทรงช่วยเหลือประชาชน และได้เสด็จพระราชดำเนินไปเองได้ทอดพระเนตรการประกอบอาชีพต่าง ๆ ของประชาชน ทรงมุ่งแก้ปัญหาในจุดที่ต้องการแก้ไขอย่างรีบด่วน ซึ่งประชาชนไม่สามารถที่จะรอได้ ทั้งเป็นจุดที่จำเป็นต้องการแก้ไขอย่างแท้จริง พระราชมณเฑียรที่ทรงปฏิบัติด้วยความซื่อตรง ทรงยึดมั่นอยู่ในหลักธรรมโดยไม่ทรงเอนเอียงเปลี่ยนแปลงตามสัจจะวาจาที่ตรัสไว้ เป็นเหตุให้พระองค์ทรงโดดเด่นเป็นสง่าอยู่ในดวงใจของพลสัณนิกรชาวไทยมาโดยตลอด เพราะทรงมีพระราชอัธยาศัยซื่อตรงทรงสัตย์ไม่มีมายา ทรงรักและห่วงใยพลสัณนิกรชาวไทยเสมอเหมือนกัน พระองค์ทำงานอย่างหนัก

กล่าวโดยสรุปว่าคุณสมบัติของคนดีมีความสำคัญสามารถก่อประโยชน์ต่อสังคมได้มีการแบ่งบุคคลออกเป็น ๓ กลุ่มคือ ๑) ผู้ไม่มีความหวัง คือผู้ตกต่ำ ผู้ทุศีล ๒) ผู้มีความหวัง คือราชบุตร ผู้รื้อการอภิเษก เป็นผู้มีศีล ๓) ผู้ปราศจากความหวัง คือพระราชา ผู้ได้รับการอภิเษกแล้ว รู้แจ้งในสิ่งทั้งปวงแล้วปราศจากการแสวงหาใดๆ เป็นธรรมราชาอาศัยธรรม ให้การปกปักรักษา มีความสำรวมในการกระทำทางกาย วาจาและใจ^{๗๑} มีพระสูตรกล่าวด้วยภาษาพระบาลีว่า “ สพพ ฐณฺฐํ สุขํ เสติ ราชา เจ โหติ ธมฺมิโก แปลว่า “ถ้าผู้ปกครองประพฤติธรรมอาณาประชาราษฎร์ทั้งมวลก็อยู่เย็นเป็นสุข”^{๗๒} การบริหารงานการเมืองเป็นไปโดยสะดวก

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ มีนักวิชาการกล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจไว้ดังนี้

พล.ต.ต.จิรัช ชูเวช ได้กล่าวไว้ว่า ตำรวจมีทั้งอำนาจ มีทั้งหน้าที่ตามที่กฎหมายให้ไว้มากมาย จึงอาจทำให้ตำรวจบางคนใช้อำนาจบาตรใหญ่หรืออาศัยอำนาจกดขี่ข่มเหงรังแกประชาชนใช้อำนาจโดยมิชอบแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือพรรคพวก โดยคิดว่าตนมีอำนาจล้นฟ้าไม่มีใครกล้าทำอะไร เช่นนี้จึงทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือและไว้วางใจ ลักษณะของการกระทำดังกล่าวของตำรวจย่อมจะทำให้ประชาชนท้อแท้ เพราะทั้งเกลียดและกลัวจนในที่สุดก็ไม่ใช้บริการตำรวจ แม้ว่าจะมีอำนาจหน้าที่สักเพียงใดก็ตาม เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วตำรวจก็จะถูกโดดเดี่ยวไม่มีโอกาสได้ทำหน้าที่อีกต่อไป ส่วนประชาชนก็จะไม่ยอมจ้างตำรวจอีกต่อไป เพราะสิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดินโดยใช้เหตุ^{๗๓}

^{๗๑} อด.ต.ก.(ไทย) ๒๐/๒๕๕/๑๔๗-๑๔๙.

^{๗๒} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), **สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๖๑.

^{๗๓} พล.ต.ต.จิรัช ชูเวช, “น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า”, **ตำรวจ**, ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๔๐๗ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๕๔) : ๗๓.

พ.ต.ท.ธวัชชัย จุลสุคนธ์ ได้กล่าวไว้ว่า ตำรวจควรยึดมั่นในแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ มิมีมิตรไมตรีต่อประชาชน บริการให้ดีที่สุดและมีความสุขตามอัตภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องถึงพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ มีระเบียบวินัย มีสุขภาพที่ดีและมีครอบครัวที่อบอุ่น^{๗๔}

ประเสริฐ เมฆมณี ได้กล่าวไว้ว่า ตำรวจ ตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “POLICE” มีพื้นฐานมาจากคำว่า “WATCH MAN” โดยหมายถึงผู้ตรวจตรา ซึ่งถือกำเนิดมาจาก “การจัดระบบตรวจตราและคุ้มครอง” (WATCH AND WARD SYSTEM) ของตำรวจอังกฤษ และยังมีประวัติความเป็นมาคล้ายคลึงกับคำว่า “RATTLE WATCH” หรือหน่วยตรวจตราคุ้มภัยแก่ประชาชนของตำรวจสหรัฐอเมริกาแต่เดิมด้วย^{๗๕}

พล.ต.ท.พิชิต วรรณเดชคุปต์ ได้กล่าวไว้ว่า ตำรวจ คือ “ต” ต้องตราตรำ เริ่มตั้งแต่การฝึกฝนในโรงเรียนที่ต้องเสียหยาดเหงื่อเป็นปีๆ เพื่อให้จบออกมาแข็งแกร่ง ดังเพลงมาร์ชตำรวจที่ว่า “แข็งแกร่งเหลืกันนั้น ตำรวจไทย” เมื่อจบออกมาต้องทำงานตลอด ๒๔ ชั่วโมง เพราะฉะนั้นตำรวจที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตราชการได้ต้องตราตรำทำงานอย่างทุ่มเท “สระอา” อำนวยความสะดวก อำนวยความยุติธรรม ต้องมีหัวใจของการให้บริการ งานตำรวจต้องบริการบุคคลตั้งแต่นายกจนกระทั่งถึงพระเจ้าแผ่นดิน ดังนั้นหัวใจบริการต้องร้อยเปอร์เซ็นต์และที่สำคัญยิ่ง คือ การทำให้ทุกฝ่ายมีความมั่นใจว่าการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจนั้นมีความยุติธรรม “ร” รอบรู้อย่างแตกฉานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ มิใช่รู้ทุกเรื่องยกเว้นงานในหน้าที่ ต้องริเริ่มรู้จักคิดรู้จักนำเอาสิ่งใหม่ๆ มาพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ ไม่ต้องกลัวว่าใครจะว่าเป็นจอมโปรเจ็ค ต้องรอบคอบ อย่าประมาทโดยเด็ดขาด และต้องรวดเร็ว อย่าเป็นคนทีคิดเพื่อฝันริเริ่มทำนั่นทำนี่ แต่ไม่ลงมือทำเสียทีก็สูญเปล่าหรือที่เรียกกันว่า ช้าไปต้อย “ว” วิจารณ์ญาณ ไหวพริบ อาชีพตำรวจนั้นต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อันตรายจึงมีความเสี่ยงมาก เหมือนยืนอยู่ระหว่างปลายเข็มสองข้าง หากยืนไม่ดีแล้วก็จะถูกเข็มทิ่มตำได้รับบาดเจ็บได้ เพราะฉะนั้นต้องรู้จักใช้วิจารณ์ญาณให้ดี “จ” จริยธรรม จรรยาบรรณ ตำรวจอาชีพต้องยึดถืออุดมคติตำรวจเป็นหลักประจำใจในการปฏิบัติหน้าที่เชื่อว่าทุกคนคงเข้าใจอุดมคติเป็นอย่างดีต้องมีจรรยาบรรณ แพทย์มีจรรยาบรรณแพทย์ ตำรวจต้องมีจรรยาบรรณตำรวจ เช่น จรรยาบรรณพนักงานสอบสวน เป็นต้น และยังต้องมีหลักคุณธรรมประจำใจอีกหลายประการ^{๗๖}

พล.ต.ท.ยุทธนา ไทยภักดี ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรตำรวจเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกัน ปราบปราม อาชญากรรมทุกรูปแบบ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนยังคงคาดหวังในการดูแลรักษาชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เมื่อประชาชนมีความเดือดร้อนขึ้นมา

^{๗๔} กองบรรณาธิการ, “คิดดีๆ ให้ได้ยิน พล.ต.ท.ธวัชชัย จุลสุคนธ์ ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค ๑”, โรงพักเพื่อประชาชน, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑๑ (กันยายน-ตุลาคม ๒๕๔๕) : ๗.

^{๗๕} ประเสริฐ เมฆมณี, ตำรวจและกระบวนการยุติธรรม, (ฉบับปรับปรุงแก้ไข กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิชิตการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๒๗), หน้า ๕.

^{๗๖} กองบรรณาธิการ, “คิดดีๆ ให้ได้ยิน พล.ต.ท.พิชิต วรรณเดชคุปต์ ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค ๗”, โรงพักเพื่อประชาชน, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑๒ (พฤศจิกายน-ธันวาคม ๒๕๔๕) : ๗-๘.

ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ สิ่งหนึ่งที่ประชาชนส่วนใหญ่ยังคงนึกถึงเป็นอันดับแรกก็คือ ตำรวจ^{๗๗}

พล.ต.ท.อดิศร นนทรี ได้กล่าวไว้ว่า งานของตำรวจมีมากมาย ไม่มีวันหมดสิ้น ตำรวจต้องทำงานและรับผิดชอบกับชีวิตและความสุขของประชาชนตลอด ๒๔ ชั่วโมง ต้องปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่งานเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงงานใหญ่โตระดับชาติ ในแต่ละปีข้าราชการตำรวจต้องเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่มาโดยตลอด แต่ไม่ค่อยมีประชาชนทราบและเกิดความรู้สึกเห็นใจว่าสูญเสียข้าราชการตำรวจที่ดีไป สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ตำรวจต้องนำมาคิด ทบทวนและหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไรที่ประชาชนไม่ค่อยเห็นใจตำรวจ ดังนั้น สิ่งแรกที่ตำรวจควรปฏิบัติต่อประชาชนก็คือ สร้างความเข้าใจอันดีให้แก่ประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ จากนั้นจึงโน้มน้าวใจให้ประชาชนเข้ามาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ^{๗๘}

จากความหมายและคำจำกัดความที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า ตำรวจ คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจตรา รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชนในสังคม ซึ่งมีการพัฒนามาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเมื่อประชาชนมีความเดือดร้อนขึ้นมาไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ สิ่งหนึ่งที่ประชาชนส่วนใหญ่ยังคงนึกถึงเป็นอันดับแรกก็คือ ตำรวจ

๒.๑.๖ ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์

ตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ อดีตเป็นเพียง สถานีตำรวจ ครั้นต่อมา ปีพ.ศ.๒๔๙๑ กรมตำรวจได้ยกฐานะสถานีตำรวจ ขึ้นเป็นกองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งเป็นอาคารไม้สองชั้น ต่อมา พ.ศ.๒๕๓๒ กระทรวงมหาดไทยได้มีประกาศ ฉบับที่ ๑๕ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๖ ลงวันที่ ๑๑ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๓๒ แบ่งส่วนราชการออกเป็น กองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ เขต ๑ ตั้งอยู่ที่เดิม ในตัวเมืองนครสวรรค์ และกองกำกับการตำรวจภูธร เขต ๒ ตั้งอยู่ที่ สถานีตำรวจภูธรอำเภอท่าตะโก โดยได้สร้างสถานที่ ราชการขึ้นเพิ่มเติม จนกระทั่ง ปี พ.ศ. ๒๕๓๗ มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจกระทรวงมหาดไทย(ฉบับที่๒๒) พ.ศ.๒๕๓๗ ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการซึ่งมีการยุบกองกำกับการตำรวจภูธร เขต ๒ มา รวมกันใหม่เป็นกองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์

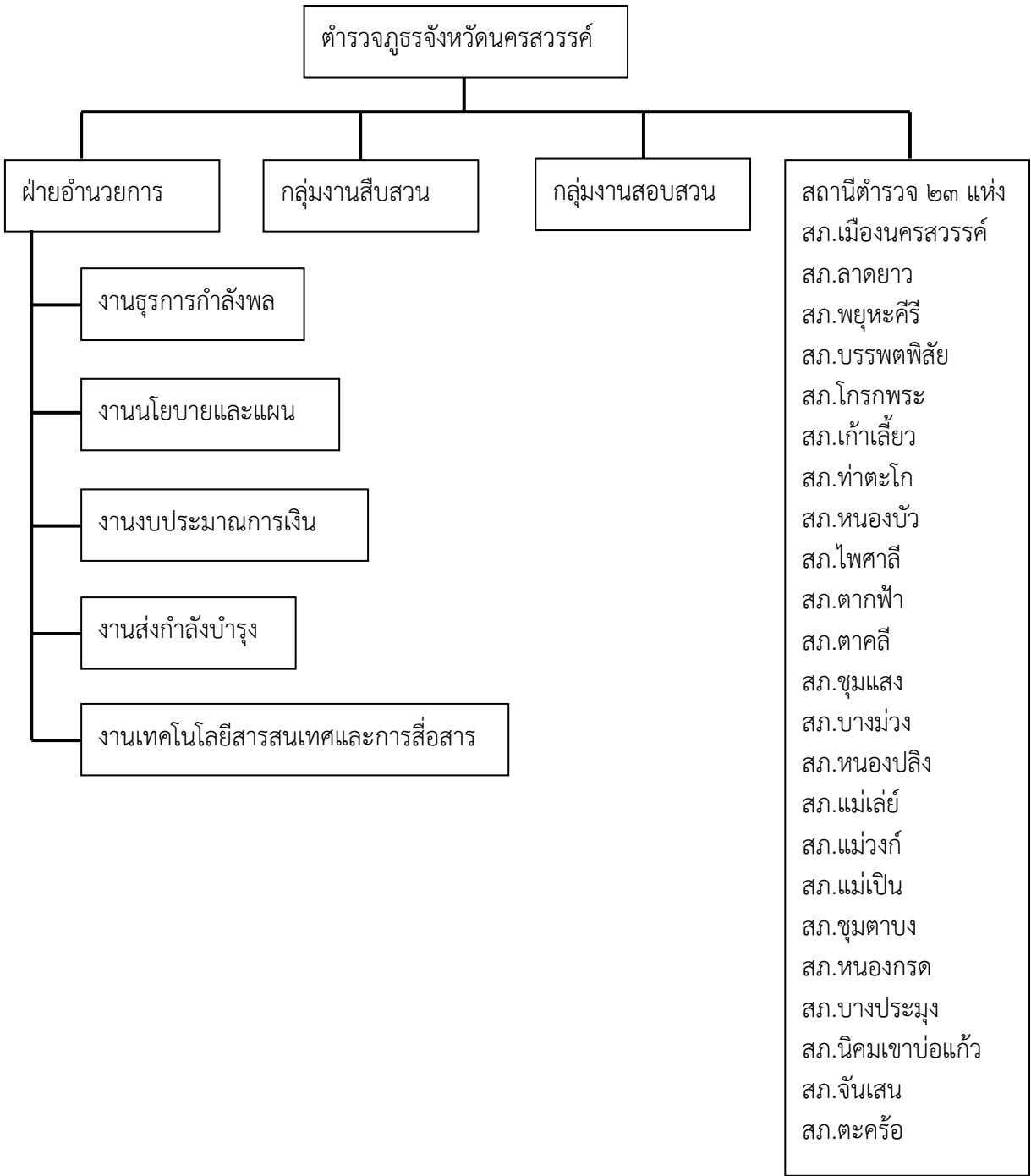
ต่อมาได้มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๓๘ ปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนราชการใหม่ โดยยุบ กองบังคับการตำรวจภูธร ๑ - ๑๒ และยกฐานะตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ โดยมีผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด ยศ พลตำรวจตรีเป็นผู้บังคับบัญชาและขึ้นตรงกับกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค ๖ จังหวัดพิษณุโลก^{๗๙}

^{๗๗} กองบรรณาธิการ, “คิดดังๆ ให้ได้ยิน พล.ต.ท.ยุทธนา ไทยทอง ผู้บัญชาการตำรวจภูธร ภาค ๖”, โรงพิมพ์เพื่อประชาชน, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓๒ (มิถุนายน-กรกฎาคม ๒๕๔๙) : ๒๒.

^{๗๘} กองบรรณาธิการ, “คิดดังๆ ให้ได้ยิน พล.ต.ท.อดิศร นนทรี ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค ๖”, โรงพิมพ์เพื่อประชาชน, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓๔ (ตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๔๙) : ๙.

^{๗๙} ข้อมูลจาก พ.ต.ท.หญิง วาสุกาญจน์ เคาโซติฐิติวัฒน์ สารวัตรอำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ณ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖.

โครงสร้างตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์



แผนภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างของตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ” ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษาวเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการและตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ ๒๕ คน โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด จำนวน ๒ รอบ พบคุณลักษณะ จำนวน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑.ด้านความรู้ ๒.ด้านทักษะ ๓.ด้านทัศนคติ ๔.ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ ๕. ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม ๑๐๙ ข้อ ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จากเอกสาร หลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ๒๒ คน โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด พบวิธีการพัฒนาจำนวน ๒๔ วิธี ผลการศึกษาวเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนา จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วนำคุณลักษณะ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ ๙ คน โดยใช้แบบสอบถาม ๘๐ คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๘ ประการ ได้แก่ ๑. หลักการ ๒. วัตถุประสงค์ ๓. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔. การดำเนินการพัฒนา ๕. การประเมินผลการพัฒนา ๖. การปฏิบัติงานจริง และทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ๗. การนำเสนอผลการวิจัย และ ๘. การประเมินผลและการติดตามผล^{๘๐}

ลักขณา ฤาชา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ ภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ” ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานว่า ปัจจัยพื้นฐานภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านมีผลทำให้การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพมาก โดยปัจจัยพื้นฐานที่ศึกษา ได้แก่ อายุเพศ การศึกษา อาชีพ และรายได้จากการศึกษาพบว่า

๑. โดยภาพรวมทัศนคติของผู้ใหญ่บ้านต่อภาวะผู้นำของตนเองในภาพรวมเป็นผู้มีภาวะผู้นำในระดับสูง

๒. โดยภาพรวมของทัศนคติของประชาชนที่มีความพึงพอใจในระดับสูงต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อันเนื่องมาจากการบริหารของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน

๓. เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ มีไขปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน

^{๘๐}ประสิทธิ์ เขียวศรี , “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔)

๔. การศึกษาที่มีต่อปัจจัยที่มีต่อทัศนคติของกำนัน และผู้ใหญ่บ้านในการป้องกันและแก้ไขประณีประนอมข้อพิพาทพยายามเมื่อลูกบ้านเกิดการขัดแย้ง

๕. อาชีพเป็นปัจจัยที่มีต่อทัศนคติของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในเรื่อง การเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

๖. รายได้เป็นผลที่มีต่อทัศนคติของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในเรื่องการไม่แสดงความคิดเห็นขัดแย้งกลุ่ม

๗. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับทัศนคติของประชาชนในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

๘. อาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับทัศนคติของประชาชนในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กล่าวคือ กลุ่มเกษตรกรมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลมากกว่ากลุ่มประกอบธุรกิจส่วนตัวและกลุ่มอาชีพอื่นๆ ตามลำดับ^{๘๑}

กรวรรณ คูอ่อน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติกส่วนใหญ่ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ และภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕๑๐^{๘๒}

วันชัย นพรัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา ๑๒” ผลการวิจัยศึกษาพบว่า ๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๑๒ ตามการรับรู้ของ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับดีมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้า กลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ทั้งมากและน้อย อยู่ในระดับปานกลาง ๒. หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่อยู่โรงเรียนต่างขนาดรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน^{๘๓}

^{๘๑} ลักขณา ฤชา , “ภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา อำเภอสารภ จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต** , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓)

^{๘๒} กรวรรณ คูอ่อน, “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๔๔)

^{๘๓} วันชัย นพรัตน์ , “ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา ๑๒”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙)

สันติ นิติธรรมยง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย” ผลการวิจัยพบว่า ๑. นิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ นักพัฒนา และที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ นักบุญ ๒. นักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้ที่ทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว และผู้ที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ นักบุญ ๓. นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และประสิทธิผลต่ำ คือ นักบุญ และ ๔ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ นักพัฒนา และประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ นักบุญ โดยสรุป การศึกษาครั้งนี้ในภาพรวมพบว่า นิสิตทั้ง ๔ สถาบัน เป็นนักพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ นับเป็น ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง และที่นับว่าประสิทธิผลต่ำตรงกัน คือ นักบุญ^{๔๔}

ประกอบ มีมาก ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจนั้น พบว่าปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านชั้นยศ ปัจจัยด้านตำแหน่ง และปัจจัยด้านการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรก มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ แต่ปัจจัยด้านอายุของข้าราชการตำรวจไม่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่อย่างใด^{๔๕}

สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฺฐ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนันผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีภาวะผู้นำสูง และมีบทบาทการปฏิบัติงานมาก ทั้งในด้านการเป็นตัวแทนของราชการ การเป็นตัวแทนของประชาชน และการเป็นผู้นำชุมชน ส่วนคุณลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่แตกต่างกัน ในเรื่อง เพศ อายุ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและความสัมพันธ์ด้านเครือญาติ ส่งผลต่อภาวะผู้นำและปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ยกเว้นคุณลักษณะในเรื่อง รายได้ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของกำนันผู้ใหญ่บ้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และเป็นไปในทางบวกกับการปฏิบัติงาน^{๔๖}

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้บริหาร ในการบริหารงานต่อองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเอื้ออำนวยต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด

^{๔๔}สันติ นิติธรรมยง, “พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต,(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๓๐)

^{๔๕}ประกอบ มีมาก,“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

^{๔๖}สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฺฐ, “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒)

๒.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การศึกษาภาวะผู้นำของ พระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปุริสธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย สรุปได้คือด้านปรีชาญาณ ด้านอัตตัญญา ด้านอัตถัญญา ด้านบุคคลปโรปรัญญา ด้านธัมมัญญา ด้านมัตตัญญา และด้านกาลัญญาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม โดยรวมปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด กล่าวคือ พรรษา ตำแหน่ง การศึกษานักธรรมการศึกษาบาลี ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของ พระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี คือ พระสังฆาธิการควรนำหลักสัปปุริสธรรมทั้ง ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม จะทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดอุทัยธานีเกิดเอกภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๘๗}

พระวชิรยุทธ เตชธมโม (ศรีสัมพันธ์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก ” ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำโดยทั่วไปคือเป็นผู้มีคุณสมบัติความพร้อมด้านความรู้ทางวิชาการเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการนำ มีความสามารถด้านสติปัญญาและเป็นผู้มีบารมีสูงผลการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญร่วมกันเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กัน เป็นแบบจำลอง ที่เรียกว่า KELIC Model ที่ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional) ความเป็นผู้นำ (Leader) ความสามารถทางปัญญา (Intelligence) และความเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของท่านอนาถบิณฑิกอุบาสก พบว่า มีคุณสมบัติสำคัญอันเป็นแบบอย่างแท้จริง เป็นผู้มีการศึกษาเรียนรู้และเผยแผ่หลักธรรมคำสอน อย่างถ่องแท้เป็นผู้มีการปฏิบัติอามิสทานอย่างทุ่มเท บำรุงพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ให้การสงเคราะห์สังคม โดยทั่วไปอย่างจริงใจ คุณลักษณะสำคัญ อันเป็นพื้นฐานของผู้มีโภคทรัพย์สูงจนก่อให้เกิดความเป็นผู้มีอริยทรัพย์มาก สมควรเป็นแบบอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๘๘}

พระสุรเชษฐ์ ภูริปญโญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของพระสารีบุตรเถระ ” ผลการวิจัยพบว่า หลักแนวคิดและทฤษฎี เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับ ผู้บริหารงานขององค์กร จะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

^{๘๗} พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์) “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ จังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)

^{๘๘} พระวชิรยุทธ เตชธมโม (ศรีสัมพันธ์) “ การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)

ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์กร^{๘๙}

วนิดา ชูสังข์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎี ที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ผู้นำที่ดี ประกอบด้วย ๔ ทฤษฎี คือ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีตามสถานการณ์ และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป^{๙๐}

พระมหาณรงค์ศักดิ์ โสภณสิทธิ (โสภา) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ ศึกษาบทบาทการเผยแผ่พุทธธรรมของพระธรรมปริยัติเวที (สุเทพ ฝุสฺสธมฺโม)” ผลการวิจัยกล่าวไว้ว่า พระธรรมปริยัติเวทีได้อาศัยพระธรรมวินัยและหลักธรรมข้อดังกล่าวนี้มาใช้ในการปกครองพระภิกษุสามเณรให้อยู่ในกรอบพระธรรมวินัยมาโดยตลอดมา เพราะท่านได้ใช้หลักธรรมะ คือใช้สังคหวัตถุผูกมัดจิตใจลูกศิษย์ ไม่ใช่แต่อำนาจและอารมณ์ ท่านได้หมั่นอบรมสั่งสอนชี้ผิดชี้ถูกให้เข้าใจ ด้วยความเมตตาธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จึงทำให้การปกครองมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม ด้วยความที่ท่านมีคุณสมบัติลักษณะผู้นำมีอาชีพ ที่เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เป็นผู้ให้เสมอ มีความเมตตา เกลี้ยวฉลาด เสียสละ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ กล้ารับ กล้าแสดง ดังที่พระตถาคตตรัสไว้ ๓ ประการ คือ

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล มีวิสัยทัศน์ ใช้โยนิโสมนสิการ ปัญญาเฉียบแหลม สมบูรณ์ด้วยความรอบรู้ อยู่อย่างชาญฉลาด สามารถใช้ความคิดอย่างรอบคอบ มีคุณค่าสามารถวางแผนในทางการบริหารตน บริหารคน บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผล

๒. วิรูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีการจัดการบริหารการปกครองที่เหมาะสม มีการดำเนินการที่ดี มีความเชี่ยวชาญ มีเทคนิควิธีการที่ดี ในการบริหารงานให้งานสำเร็จเป็นรูปธรรมด้วยมรรควิธี

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี สมบูรณ์ด้วยอาจารย์สหาย เป็นร่มโพธิ์ร่มไทรให้ศิษยานุศิษย์บรรพชิตและพุทธศาสนิกชน ตลอดจนสหธรรมิกพึงพาได้ ให้การเอื้ออาทร จูงใจด้วยมิตรไมตรี เป็นกัลยาณมิตรแก่ มวลมนุษย์ ทุกหมู่เหล่า ไม่เลือกชาติตระกูล เพศ วรณะ และวัย ง่ายต่อการขอความร่วมมือในการปกครองเพื่องานให้สัมฤทธิ์ผล ดังมีคำกล่าวว่า “ผู้บริหารที่ดีต้องปกครองคนด้วยความ เที่ยงธรรม และสุขุมเยือกเย็นเป็นสำคัญ”^{๙๑}

^{๘๙} พระสุรเชษฐ์ ฐิริปณฺโญ , “ การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)

^{๙๐} วนิดา ชูสังข์ , “ การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)

^{๙๑} พระมหาณรงค์ศักดิ์ โสภณสิทธิ (โสภา), “ ศึกษาบทบาทการเผยแผ่พุทธธรรมของพระธรรมปริยัติเวที(สุเทพ ฝุสฺสธมฺโม)” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๖-๓๗.

โสภิตา จิระพงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธของผู้นำในสังคมไทย” ผลการวิจัยพบว่า หลักการดำเนินชีวิตของผู้นำเชิงพุทธ ต้องเริ่มจากการเป็นคนดีที่ถึงพร้อมทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง คือ นาถกรรมธรรมชาติ สปัปปีตธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุธรรม การประพฤติตนเป็นผู้นำที่ดี โดยมีวิสัยทัศน์ กัลยาณมิตร และการบริหารปกครองที่ดี ด้วยหลักธรรมคือ อปริหานิยธรรม อิทธิบาท ๔ อคติ ๔ และพละ ๔ สำหรับหลักการของอริยสัจ ๔ และโยนิโสมนสิการ เป็นหลักธรรมสำหรับความเข้าใจในธรรมชาติของชีวิต อันส่งผลต่อการพัฒนาจิตใจของผู้นำ การศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำในสังคมไทย ๑๕ ท่าน พบว่า การดำเนินชีวิตของท่านเริ่มจากการพัฒนาตนเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรม โดยอาศัยกัลยาณมิตรและโยนิโสมนสิการเพื่อให้เกิดแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ มีคุณสมบัติของการปกครองตน ครองคน ครองงาน และครองใจ อันเป็นมาตรฐานของการเป็นผู้นำที่ดี การวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธ เพื่อนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่า ผู้นำที่ดีประกอบด้วย การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิตและการบริหาร พร้อมด้วยความรู้ความสามารถเพื่อนำพาองค์กรและพัฒนากุศลกรให้เจริญก้าวหน้าทั้งวัตถุและจิตใจ และการสร้างประโยชน์สุขแก่สังคม ทั้งนี้ตนเองมีความสุขในการดำเนินชีวิตที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและสังคม^{๙๒}

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนาดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักพุทธศาสนา ต้องเริ่มจากการเป็นคนดีที่ถึงพร้อมทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น นาถกรรมธรรมชาติ สปัปปีตธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งการประพฤติตนเป็นผู้นำที่ดี โดยมีวิสัยทัศน์ กัลยาณมิตร และการบริหารปกครองที่ดี ด้วยหลักธรรมคือ อปริหานิยธรรม อิทธิบาท ๔ อคติ ๔ และพละ ๔ สำหรับหลักการของอริยสัจ ๔ และโยนิโสมนสิการ เป็นหลักธรรมสำหรับความเข้าใจในธรรมชาติของชีวิต อันส่งผลต่อการพัฒนาจิตใจของผู้นำ

๒.๒.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการตำรวจ พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

บุญธรรม อำพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของสารวัตรใหญ่ตามความคาดหวังของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ในสถานตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของสารวัตรใหญ่ตามความคาดหวังของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน มีอยู่ ๓ รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบมีศิลป์ และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และคุณลักษณะผู้นำของสารวัตรใหญ่ที่ควรจะเป็นคือ มีความสามารถในการกำกับดูแล สร้างขวัญ

^{๙๒}โสภิตา จิระพงศ์ , “ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธของผู้นำในสังคมไทย” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

และกำลังใจในการทำงานให้กับข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการเป็นอย่างดี^{๙๓}

ประกอบ มีมาก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕ ” ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจมีรูปแบบภาวะผู้นำในแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีระดับของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย โดยตำแหน่งผู้กำกับ และรองสารวัตร จะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มค่อนข้างไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ส่วนตำรวจรองผู้กำกับ และสารวัตร จะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และมีแนวโน้มไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจนั้นพบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านตำแหน่ง ปัจจัยด้านชั้นยศ และปัจจัยด้านการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรก มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ ส่วนปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ^{๙๔}

สุพล จิตรักษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ” ผลการวิจัยพบว่า ๑)พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจสายงานป้องกันปราบปรามในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกส่วนใหญ่มีพฤติกรรมแบบหนึ่งงาน แบบยึดระเบียบรองลงมาและแบบนักบริหารพบน้อยที่สุด ๒)แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานป้องกันปราบปรามในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ๓)แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานป้องกันปราบปรามในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดที่ตั้งของสถานีตำรวจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๔) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสายงานป้องกันปราบปรามในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๙๕}

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ข้าราชการตำรวจดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจควรมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานระดับสารวัตรใหญ่ ผู้กำกับการ เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

^{๙๓}บุญธรรม อัมพันธ์, “ รูปแบบภาวะผู้นำของสารวัตรใหญ่ตามความคาดหวังของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ ” , **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒)

^{๙๔}ประกอบ มีมาก, “ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕ ” , **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต** , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

^{๙๕}สุพล จิตรักษ์, “ การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ” , **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๗)

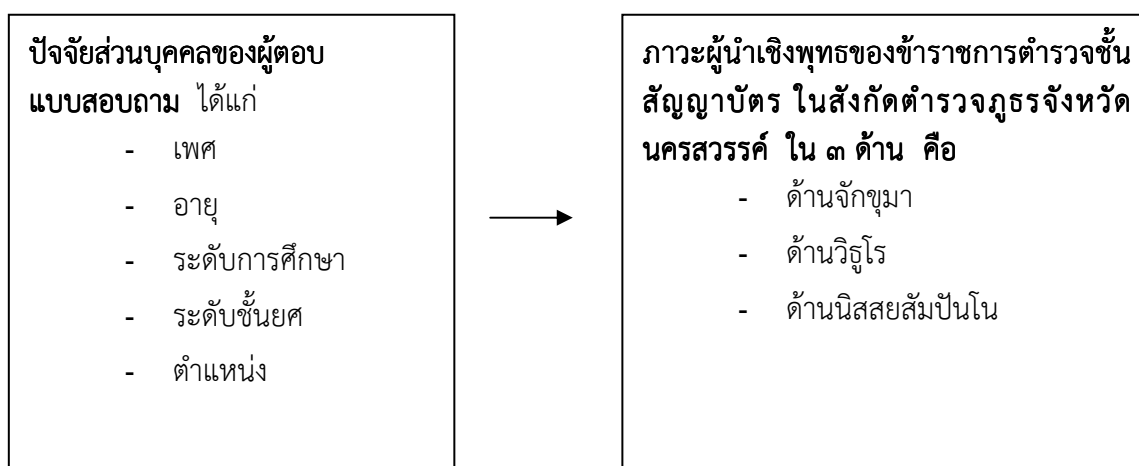
๒.๓ กรอบแนวคิดงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ ภาวะผู้นำในการบริหารงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับชั้นยศ และตำแหน่ง

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครสวรรค์ ใน ๓ ด้าน คือ ด้านจักษุมา ด้านวิรุโร และด้านนิสสยสัมปันโน

ดังแผนภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)