

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของพระราชวชิรเมธี, ดร. (วีระ วรปญโญ) ในบทนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวตะวันตกจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

#### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

##### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

##### ๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

##### ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

#### ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

##### ๒.๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ๒.๒.๓ บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

##### ๒.๒.๔ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

##### ๒.๒.๕ การพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ๒.๓ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

##### ๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

##### ๒.๓.๒ ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

##### ๒.๓.๓ ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำตามหลักพุทธธรรม

#### ๒.๔ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

##### ๒.๔.๑ ความหมายของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

##### ๒.๔.๒ ความเป็นมาของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

##### ๒.๔.๓ สาระสำคัญของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

#### ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

องค์กรใดๆ ก็ตามต้องมีกลุ่มคนที่มารวมกันภายใต้กรอบขององค์กรนั้นๆ ซึ่งโดยธรรมชาติจะเกิดผู้นำและเกิดผู้ตามขึ้นมา ผู้นำจึงมีบทบาทและมีความสำคัญต่อกลุ่มอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในปัญหาส่วนใหญ่ที่หลายๆองค์กรต้องเผชิญอยู่คือการมีผู้บริหารที่ขาดสถานะการนำหรือมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม คำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมากซึ่ง คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ

(Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกันและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมาก ซึ่งคำว่า “ผู้นำ” ได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ. ๑๓๐๐ (พ.ศ. ๑๘๔๓) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้ว ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณ ปี ค.ศ. ๑๘๐๐ (พ.ศ. ๒๓๔๓) หรือประมาณสองร้อยปีมาแล้วจนกระทั่งปัจจุบัน ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำก็ยังคงได้รับความสนใจจากนักวิชาการและบุคคลทั่วไปในการนิยามและความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ (Leader)

คำว่า “ผู้นำ” เป็นการมองไปที่เน้นไปที่ตัวบุคคล โดยใช้เรียกแทนผู้นำในทิศทางที่แตกต่างกันและมักจะมีขอบเขตที่กว้างขวางตามทัศนะของผู้พบเห็น เพื่อความเข้าใจความหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้นำให้ชัดเจน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่างๆ กันหลายทัศนะ ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายที่น่าสนใจ และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของผู้นำไว้พอสังเขป ดังนี้

เคยมีผู้กล่าวว่า “คนบางคนเป็นหัวหน้าแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคนเป็นได้ทั้งหัวหน้าและเป็นทั้งผู้นำ” หรือ “ฝูงคนต้องนำ ฝูงสัตว์ต้องต้อน” และ “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” ผู้นำ (Leader) เรามักให้ความหมายของคำว่าผู้นำ และที่มาของผู้นำไว้ ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ

๑. มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้
๒. มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนด
๓. มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับ

จากความหมายในประการแรก ผู้นำต้องสามารถจูงใจให้คนทำหรือไม่ทำอะไรตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจได้ เช่น ผู้นำด้านลัทธิความเชื่อ หรือ ผู้นำกลุ่มคนที่รวมตัวกันขึ้นจากการชักจูงให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งทางการเมืองหรือเพื่อทำประโยชน์ต่อสังคม

ประการที่สอง สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่า ใครจะเป็นผู้นำในสถานการณ์นั้นๆ เช่น บนรถเมย์ที่เรานั่ง จะถือว่าคนขับเป็นผู้นำ ส่วนผู้โดยสารเป็นผู้ตาม เขาขับให้เรา นั่ง แสดงว่าเขาเต็มใจไปกับเขา เพราะถ้าไม่เต็มใจ เราคงไม่นั่งให้เขาขับพาเราไปในที่ต่างๆ เช่นเดียวกับโกลด์ที่เรายินยอมให้ เป็นผู้นำเที่ยวในสถานที่ที่เราไม่เคยไป เป็นต้น

ประการที่สาม มีการเลือกตั้ง คือ ผ่านการเลือกของกลุ่มคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปจนถึงกลุ่มคนขนาดใหญ่ ซึ่งตามหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย เราจะถือเอาจากบุคคลที่เสียงส่วนใหญ่ลงมติเลือกให้เขาเป็นผู้นำ

เกี่ยวกับคำว่าผู้นำนี้ องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งเป็นศาสดาของศาสนาพุทธก็ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างของผู้นำในระดับโลกจนได้รับการเรียกขานว่า “นายก” หรือ “นายก” แปลว่า “ผู้นำ” แต่พอมีผู้ทักท้วงว่า แม้แต่พระพุทธเจ้าคนยังเรียกท่านว่านายกเลย เพราะคำนี้แปลว่า “ผู้นำ” ซึ่งหมายถึงบุคคลสูงสุด ไม่มีตำแหน่งใดสูงไปกว่านี้อีกแล้ว<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> สุเมธ แสงนิมิต, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓-๔.

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามที่ ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริง ความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม<sup>๒</sup> และเป็นผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำ วัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัว ก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๓</sup>

นอกจากนี้ ยังอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่ม ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและในความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่ง อาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้<sup>๔</sup> ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร หรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า<sup>๕</sup> ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติ เด่นกว่า ผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลในบุคคล หนึ่งซึ่งได้รับบทบาท เป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมี อิทธิพลและมีอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ได้<sup>๖</sup> มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่า มีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้มี การจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี<sup>๗</sup>

ไม่เพียงแต่เท่านั้น ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงาน ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจาก ตำแหน่งการบริหาร ซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร บุคคลอาจมีภาวะความเป็นผู้นำแบบ ง่ายๆ เพราะตำแหน่งที่เขาอยู่ในองค์กร แต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการ และผู้จัดการ ทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้น องค์กรจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็น

<sup>๒</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตตโต), ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๔</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและโซเทกซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

<sup>๕</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

<sup>๖</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: SK Booknet, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.

<sup>๗</sup> สมพิศ วิษณุวิเชียร, หัวไม้ไขหาง, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

ทางการอย่างถูกต้อง สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่ในความเป็นจริงนั้น ยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการ และมีอำนาจมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการก็มีเหมือนกัน<sup>๘</sup> เป็นบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้<sup>๙</sup> สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๑๐</sup>

ผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม<sup>๑๑</sup> สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีตั้งใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเอง เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจในการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวเหมาะสม<sup>๑๒</sup> สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีตั้งใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเอง เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจในการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวเหมาะสม<sup>๑๓</sup> ทั้งนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชี้แนะ หรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อการปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ<sup>๑๔</sup> ในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการ

<sup>๘</sup> ลัทธิกาล ศรีวรรณย์, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

<sup>๙</sup> วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

<sup>๑๐</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนธการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๑๑</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

<sup>๑๒</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, หน้า ๑๙๗.

<sup>๑๓</sup> เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

<sup>๑๔</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

กำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า<sup>๑๕</sup>

ความหมายของผู้นำอาจสรุปเป็น ๓ ประการ คือ

๑. เป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการคือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหมือน การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

๒. เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๓. เป็นบุคคลที่แตกต่างไปจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจโดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจให้คนประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ<sup>๑๖</sup>

อีกประการหนึ่ง ผู้นำ (Leader) ยังหมายถึง

๑. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

๒. เป็นทั้งผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำ ต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

๓. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>๑๗</sup>

อนึ่ง ความหมายเกี่ยวกับผู้นำสามารถสรุปได้ ๕ ประการ คือ

๑. เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒. เป็นบุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายปลายทางที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้ รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกรอบนอกทางด้วย

๓. เป็นบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

<sup>๑๕</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : องค์การพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๙๕.

<sup>๑๖</sup> ภิญญู สาร, **หลักการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕๙.

<sup>๑๗</sup> บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดการองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๖๖.

๔. เป็นบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

๕. เป็นบุคคลซึ่งสามารถกำกลุ่มไปในทิศทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ<sup>๑๘</sup>

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย<sup>๑๙</sup> คือ ผู้ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้<sup>๒๐</sup> ที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วย ช่วยทำกิจการงานต่างๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ<sup>๒๑</sup> เป็นบุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>๒๒</sup> ทั้งนี้ยังหมายถึง บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้<sup>๒๓</sup> มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วย ช่วยทำกิจการงานต่างๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ<sup>๒๔</sup> เป็นผู้ที่มุ่งมั่นหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมุ่งมั่นหมายนั้น<sup>๒๕</sup> เป็นบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และทำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>๒๖</sup> และหมายรวมถึงผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ มีอิทธิพลในการ

<sup>๑๘</sup> กวี วงศ์พุม, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔-๑๕.

<sup>๑๙</sup> F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw Hill Book, 1967), p. 8.

<sup>๒๐</sup> Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8th ed., (New Jersey: Prentice Hall, 2002), p. 169.

<sup>๒๑</sup> Normond L. Frigon, Sr. & Harry K. Jackson, Jr., *The Leader : Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively*, (New York: American Management Association, 1996), p. 8.

<sup>๒๒</sup> Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Reading*, (Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co., 1967), p.50.

<sup>๒๓</sup> Frankin Covey, *The Four Roles Leadership*, (USA: Frankin Covey Co., Ltd., 1999). pp. 8-11.

<sup>๒๔</sup> Nomond L. Frigon, Sr. & Harry K. Jackson, Jr. *The Leader: Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively*, p. 8.

<sup>๒๕</sup> David J. Campbell, *Organizations and the Business Environment*, (Oxford: Butterworth Heinemann, 1997), p. 169.

<sup>๒๖</sup> Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Reading*, p. 43.

จัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเองและสมาชิกของชุมชนนั้น<sup>๒๗</sup>

จากความหมายของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถที่จะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กรและเป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ความหมายของผู้นำที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจึงประมวลมาซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของผู้นำ

| นักวิชาการ                                              | ความหมายของผู้นำ                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระพรหมคุณาภรณ์ (ป . อ . ป ยุ ต โ ต ) , (๒๕๔๖, หน้า ๒๕) | ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามที่ ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ |
| พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)   | ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัว ก็จัดว่าเป็นผู้นำ                |
| ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (๒๕๔๑, หน้า ๑๙๗)               | ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ                                                                  |
| นพพงษ์ บุญจิตราดุล, (๒๕๔๖, หน้า ๙๕)                     | ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย                                               |
| ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๔, หน้า ๓๖)                         | ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย                                               |
| สมพิศ วิชญวิเชียร, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑)                      | มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่า มีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม                                                                                                      |
| ภิ ญ โย ส า ธ ร , (๒๕๔๖, หน้า ๒๕๙)                      | ผู้นำ คือ มีความหมาย ๓ ประการ คือ<br>๑) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือมี ความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความ                                                                  |

<sup>๒๗</sup> Roderick Bell, David V. Edwards & Wagner R. Harrison, *Political Power : A Reader in Theory and Research*, (New York : The free Press, 1972), p. 112.

| นักวิชาการ                         | ความหมายของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>ต้องการคือคำสั่งของเขาได้</p> <p>๒) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>๓) ผู้นำ แตกต่างไปจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็น คนๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจโดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตำแหน่งใดๆ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| สุพานี สฤณภูวนิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖) | ผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| กวี วงศ์พัฒน์, (๒๕๕๔, หน้า ๑๔-๑๕)  | <p>สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ</p> <p>๑) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม</p> <p>๒) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายปลายทางที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย</p> <p>๓) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้</p> <p>๔) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด</p> <p>๕) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ</p> |

### ๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำสำหรับบุคคลโดยทั่วไปที่มองเห็นผู้ที่มีตำแหน่งในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานนั้นๆ ตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ แต่ความจริงแล้วผู้นำไม่ใช่บุคคลจะมีลักษณะเช่นนี้เสมอไป เมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มแล้ว ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งโดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ

ในการทำงานทุกองค์การจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล ๒ ระดับ คือ ผู้นำ หรือหัวหน้างานหรือลูกพี่หรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นและอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง ๒ ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกัน จะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน การแบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงานและตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนอบรมสั่งสอนชมเชย ให้รางวัลลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ชอบอย่างเดียวไม่ได้จะต้องรับผิดชอบด้วย บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้างจึงจะเรียกว่ามือถึง ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือผู้นำที่ดี

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่างๆของผู้นำ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นได้มีนักวิชาการและนักบริหารกล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

นักสังคมวิทยาได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า โดยลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด ทั้งนี้เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน ผู้นำจึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ส่วนนักจิตวิทยาได้ให้ทรรศนะเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคม จะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าวเป็นเครื่องกำหนด สำหรับนักวิชาการอื่นๆก็ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมไว้ดังนี้ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ศึกษาและกำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ<sup>๒๘</sup> คือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำและการกำหนดนโยบายของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ใหกลุ่มตัดสินใจ มีลักษณะของการถือตัว และมีความภูมิใจในตัวเอง

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำ และผู้ทำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissezfaire) เป็นผู้ที่ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ ทั้งนี้เว้นแต่จะมีการร้องขอให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ผู้นำจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมของสมาชิก โดยพยายามจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ

ลักษณะของผู้นำ โดยพิจารณาจากการบริหารงาน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ<sup>๒๙</sup> ดังนี้

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย การสั่งการ มักใช้กฎหมายและกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการ

<sup>๒๘</sup> Lewin, K., *A dynamic theory of personality*, (New York: McGraw-Hill, 1944), pp.195 – 200.

<sup>๒๙</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : นกการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖๔.

ยึดความคิดของตนเอง การติดต่อสื่อสารเพื่อการสั่งงานมักจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (one way communication)

๒. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจเด็ดขาดเพียงคนเดียวในการปฏิบัติงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงอำนาจและความสัมพันธ์ในการทำงาน

๓. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาต่อต้านไป ด้วยการติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two way communication)

๔. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) เป็นผู้นำที่นิยมการประชุมเพื่อปรึกษาหารือระดมความคิดและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญช้ายึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงานอาศัยศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้อย่างหนึ่งให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ คือ

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) เกี่ยวกับ ความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้<sup>๓๐</sup>

ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี<sup>๓๑</sup> การศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเองมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า

<sup>๓๐</sup> ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

<sup>๓๑</sup> Bernard, C.J., **Education for Executive in Reading in Human Relations**, (Edited by Dubin Robert, New Jersey: Prentice – Hall., 1961), p. 45.

มีความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ<sup>๓๒</sup>

ในการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นสังคมนั้น มนุษย์ใช้ว่าจะมีคุณสมบัติของผู้นำกันได้ทุกคน มีเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถจะเป็นผู้นำได้ ผู้นำจึงมีคุณสมบัติบางอย่างที่คนอื่นไม่มี ซึ่งผู้นำอาจจะมีคุณสมบัติที่ดีบางอย่างอยู่ภายในตัวของผู้นำเอง ทั้งยังสามารถนำเอาคุณสมบัติเหล่านั้นมาใช้ในการสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ใช้อีกด้วย ซึ่งนักวิชาการทางรัฐศาสตร์ ได้รวบรวมคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทั้งทางด้านกายภาพและจิตใจ<sup>๓๓</sup> ไว้ดังนี้

๑. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
๕. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
๗. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor rewards and punishments)
๘. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)
๙. เป็นแบบอย่างที่ดี (Example)
๑๐. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
๑๑. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

ขณะเดียวกันหากจะชี้ชัดคุณสมบัติของผู้นำตามอักษรแต่ละตัวในคำว่า LEADERSHIP มีความหมายบ่งชี้ถึงลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ดี ดังนี้

๑. L คือ Listen เป็นผู้ฟังที่ดี
๒. E คือ Explain สามารถอธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้
๓. A คือ Assist ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
๔. D คือ Discuss รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
๕. E คือ Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติงาน
๖. R คือ Response แจ้งข้อมูลตอบกลับ
๗. S คือ Salute ทักทายปราศรัย
๘. H คือ Health มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ
๙. I คือ Inspire รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
๑๐. P คือ Patient มีความอดทนเป็นเลิศนั่นเอง

<sup>๓๒</sup> กวี วงศ์พูน, *ภาวะผู้นำ*, หน้า ๑๐๖ – ๑๑๐.

<sup>๓๓</sup> Wall, Robert G. & Hugh, Hawkins, *Management*, (San Francisco: McGraw-Hill, 1964), p.32.

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่สำคัญให้แนวคิดถึงคุณสมบัติของผู้นำที่จะต้อง มี ดังนี้

๑. พลังกายและพลังประสาท ผู้นำต้องมีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็ง มีกำลังใจ กล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา ในเมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางการเมืองหรือสังคมขึ้น ต้องมีความ มั่นคงและวางเฉยไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกอยากได้ออกมา ผู้ที่จะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีพลังกาย และพลังประสาทเข้มแข็งจริงๆ การเป็นผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดา ผู้นำต้องฉลาดรอบรู้ใน การบริหารที่ควรหรือไม่ควรแก่หน้าที่ ไม่ปล่อยงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

๒. รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะพัฒนาคุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี คือ การมีนโยบายหรือแผนปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำจะต้องรู้ว่า เป้าหมายในการพัฒนา นั้นมุ่งหมายไปในแนวทางใดตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผล เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นจริงได้ถ้าหาก

๑) มีวิธีการที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

๒) คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้คนอื่นเข้าใจเป้าหมายและวิธีการได้

๓) คนอื่นมีความเห็นด้วยและเข้าใจวิธีการนั้น

๔) ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจัง และพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

๓. ความกระตือรือร้น ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น บากบั่นขวนขวายที่จะทำเป้าหมาย ของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้นจะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานนั้น อัน จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตาม แผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

๔. ความเป็นมิตรและความรัก ผู้นำจะต้องแสดงความรักและความเป็นมิตรต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทร ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานและประชาชนเมื่อมี โอกาสก็แสดงความห่วงใยให้ปรากฏ รวมทั้งการเข้าไปรู้จักครอบครัวของบริวารและการไต่ถาม สารทุกข์สุกดิบของบริวารและของคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสริมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้าง ศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

๕. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำจะต้องทำตนให้เป็นคนที่น่าเชื่อถือได้ โดยการพูดจริงทำจริง ตามสัญญาประชาคม ไม่เป็นคนหละหลือเล่ห์หรือท้อแท้จับจด ซึ่งบริวารและคนใกล้ชิดจะได้มี ความมั่นใจว่า พวกเขาจะสามารถฝ่ากอนาคตและผลประโยชน์ของพวกเขาไว้กับผู้นำได้ ผู้นำจะต้อง ระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของ สังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

๖. ความกล้าในการตัดสินใจ ความกล้าในการตัดสินใจนั้นเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีก ประการหนึ่งของผู้นำปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำอยู่นั้นเป็นปัญหาสำคัญๆ เกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือ ความรุ่งเรืองของประเทศชาติและองค์กรต่างๆ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกหลายทาง จะเป็น ทางใดดีนั้นตัวผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจ ในสถานการณ์บางสถานการณ์นั้นตัวผู้นำอาจจะไม่มีเวลาใน การทบทวนครุ่นคิดมากนัก ผู้นำอาจจะต้องตัดสินใจทบทวนเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งที่แน่นอน

๗. สติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด รอบรู้เรื่องราว ต่างๆ ได้ดีกว่าคนสามัญทั่วไป แต่ในบางโอกาสบางสถานการณ์ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญา ไม่เฉลียวฉลาดเหมือนบุคคลธรรมดา แต่การเฉลียวฉลาดรู้ทันปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

๘. ครูที่ดี ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผลในการปฏิบัติที่ถูกต้องและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ เมื่อมีปัญหาที่สามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดาๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาดแต่เป็นความผิดพลาดที่ไม่รุนแรงนักหากให้อภัยได้ก็สมควรให้อภัย ถ้าหากให้อภัยไม่ได้ก็สมควรลงโทษ ตามสมควรแก่เหตุและจะต้องให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจและรับรู้ความผิดของตน

๙. ศรัทธาและความเชื่อมั่น การทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารนั้น จะให้ผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อเหล่าผู้นำมีความกระตือรือร้น และกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่รู้สึกเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ผู้นำต้องรู้สึกว่า งานที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีหนทางสำเร็จและมีเป้าหมายที่เด่นชัด มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชนเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่า ความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จของเขา สำหรับคุณสมบัติของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันแยกออกเป็น ๔ ลักษณะ<sup>๓๔</sup> คือ

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑) มีความตื่นตัว (Alertness) มีความไวต่อเตรียมพร้อม ระแวดระวังเตรียมตัวอยู่เสมอ และมีสมองคิดได้ไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วฉับพลัน

๒) มีความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thought) คือ มีความคิดริเริ่มที่ดีในการบริหาร และมีการแสดงออกทางกายและวาจาที่ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือมีการพิจารณาก่อนจะกระทำการสิ่งต่างๆ ว่าดีหรือไม่

๓) มีสามัญสำนึก (Common Sense) คือ มีความรู้สึกสำนึกผิด ชอบ ชั่ว ดี

๔) มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ มีการใช้สติพิจารณาใคร่ครวญให้ถี่ถ้วนตัดสินใจทำงานเสมอ และใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๕) มีการเล็งเห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำการสิ่งใดแล้วย่อมจะต้องรู้ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรู้จักประเมินสถานการณ์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผลโดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญถึงวิธีปฏิบัติที่จะให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑) สุขภาพ (Health) ผู้นำจะต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมทางร่างกายอยู่เสมอ การมีสุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๒) กำลังกาย (Energy) ผู้นำจะต้องมีกำลังกายที่ดีเพราะเหตุว่าในบางโอกาสบางสถานการณ์ ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้กำลังทางกายด้วย

<sup>๓๔</sup> พระสมทบ ธีรปณฺโญ (รุ่งมิตร จรัสแสง), “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักขรรวาศธรรม ๔ : กรณีกศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์”, พุทธศาสนคธมทาบณฺฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๓) ความทรหดอดทน (Endurance) ผู้นำควรมีร่างกายที่แข็งแรงมีความอดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหาย และความเลวร้ายจากดินฟ้าอากาศ สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานการณ์และทุกสถานที่

๔) รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance) ผู้นำควรมีทรวดทรงบุคลิกท่าทางเป็นผู้นำที่มีความสง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขามและดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑) มองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ มองผู้อื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจผู้อื่น

๒) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) คือ ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากันได้กับทั้งผู้ใหญ่และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ทักษะคติของสังคมและภูมิศาสตร์ดิน ฟ้าอากาศได้

๓) ความมีใจเยือกเย็น (Even Temper) ผู้นำควรมีความอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้มีใจที่หนักแน่น ไม่ห่อถ่อย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ

๔) การบังคับตนเอง (Self Control) ผู้นำสามารถรู้จักหรือรู้วิธีการบังคับตนเองและสำรวจตนเองได้ดีไม่ให้เกิดไปในอำนาจฝ่ายต่ำหรือสิ่งชั่วร้ายให้เกิดการยอมใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม และวัฒนธรรมของสังคม

๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจจริงและมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน โดยไม่มีการผัดวันประกันพรุ่งและมีการเตรียมแผนงานไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัด

๖) การสังคมดี (Sociability) ผู้นำควรมีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพเข้ากันได้กับคนทุกชั้นวรรณะ ทั้งในประเทศและต่างประเทศไม่ถือตัวและไม่วางท่าทางยกตนข่มท่าน

๗) ความแนบเนียน (Tact) ผู้นำเมื่อจะทำอะไรหรือคิดสิ่งใดควรรู้จักกาลเทศะและมีความแนบเนียนไม่เก้งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้ต้องอาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์และการฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ

๘) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำจะต้องทำงานด้วยความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนียว ทำให้มีการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนก่อให้เกิดความนับถือยำเกรงจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง

๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่อ่อนไหวตามคำพูด ของคนอื่น มีความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผล มีความเชื่อมั่นของตนเอง และที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์มาก

๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (Bread of Interest) ผู้นำจะต้องมีความอยากรู้อยากเห็น และเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดีแล้ว มีความกล้าที่จะปรึกษาหารือหรือหาความรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ดีกว่า สูงกว่า

๑๑) การเข้าใจคน (Human Understanding) ผู้นำควรมีวิจรรย์ญาณสังเกต และเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มอบงานให้เหมาะกับจริตของผู้นั้น และงานที่ มอบหมายให้นั้นจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑) ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) ผู้นำควรเป็นคนพูดจริงทำจริงพูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัดหมาย

๒) ความจงรักภักดี (Royalty) ผู้นำจะต้องมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำจะต้องสร้างความจับใจในการบัญชาของตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำตามมาเช่นเดียวกัน

๓) ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) ผู้นำจะต้องมีความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบไม่ก้าวล่วงหน้าที่ของผู้อื่น

๔) ความไว้วางใจได้ (Dependability) ผู้นำควรดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจของผู้อื่น

๕) ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำควรมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖) ความเข้มแข็ง (Force) ผู้นำจะต้องไม่มีความท้อถอยหรือยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่างๆสามารถ แก้ไขอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลมีความถูกต้องและเหมาะสม

๗) ความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำต้องไม่มีความลำเอียงควรวางตัวเป็นกลางบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

๘) ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) ผู้นำจะต้องรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักการเสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักเสียสละความสุขส่วนตน และรู้จักการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง

การแบ่งระดับของผู้นำ (Classifying Leaders) นิยมโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๒ วิธีด้วยกัน<sup>๓๔</sup> ได้แก่

๑. ตามวิธีที่ผู้นำใช้หรือแสดงออก(approach used) โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งออกได้ ๓ ประเภท ได้แก่

๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic or Authoritarian) คือ ผู้นำที่ตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งหมดเองเพียงผู้เดียว

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic or Participative) คือ ผู้นำที่ให้ความเอาใจใส่กับความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓) ผู้นำแบบตามสบาย(Laissez-faire or Free-rein leader) คือ ผู้นำที่ไม่เข้มงวดและปล่อยให้ลูกน้องทำตามที่เขาต้องการ

๒. ตามการมุ่งเน้นต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (orientation toward job) เป็นการแบ่งโดยใช้ทัศนคติของผู้นำที่มีต่อการทำงานให้ลุล่วง สามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่

---

<sup>๓๔</sup> Megginson, L.C., Mosley, D.C.,and Pietri, P.H. Jr., **Management : Concepts and Applications**, (New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1983), p.122.

๑) ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task-oriented or Production-oriented Leaders) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นไปในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง มุ่งเน้นที่การวางแผน และกระบวนการทำงาน พยายามที่จะควบคุมอย่างใกล้ชิด

๒) ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People-oriented or Employee-centered Leaders) คือ ผู้นำที่คำนึงถึงสวัสดิการ และความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ<sup>๓๖</sup> เมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจความคิดเห็นของคนไทยในหัวข้อความต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติอย่างที่คุณไทยชื่นชอบก็จะได้ผลในทำนองเดียวกัน ดังนี้

๑. มีความซื่อสัตย์สุจริต คนไทยมองว่า ความซื่อสัตย์สุจริต ควรจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการแรกของผู้นำไทย เพราะความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ ดังจะสังเกตได้ว่า การจัดลำดับความน่าเชื่อถือและสถิติการคอร์รัปชันนั้น ประเทศพัฒนาแล้วทั้งหมดจะมีผลการยอมรับในลำดับต้นๆ ทั้งสิ้น ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาต้องแข่งขันกันเพื่อไม่ให้ตกเป็นอันดับรั้งท้าย

๒. มีความยุติธรรม คนไทยให้ความสำคัญกับความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมของผู้นำช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจในการทำงาน โดยมุ่งหวังว่า เมื่อมีความมุ่งมั่น ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานแล้ว จะได้รับความดีความชอบและการสนับสนุนจากผู้นาอย่างยุติธรรม

๓. มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ โดยธรรมชาติที่กลุ่มคนต้องการผู้นำก็เพราะต้องการให้ผู้นำแสดงบทบาทในการรับผิดชอบ และตัดสินใจแทนตน ดังนั้นคนไทยจึงต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบ เช่นกัน

๔. มีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจต้องใช้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรก็ยังคงเป็นคุณสมบัติสำคัญที่เป็นที่ต้องการเสมอ

๕. มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรืออย่างน้อยก็ช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถช่วยแก้ปัญหาซ้ำซาก ทำให้เกิดวิธีการหรือผลงานใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำที่คนไทยต้องการ

๖. มีการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะนิสัยดั้งเดิมของคนไทย มักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมนัก แต่เมื่อสังคมมีการพัฒนาขึ้น เราจึงเรียนรู้และมองเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า การให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบ ย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การทำงานเป็นทีมของผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่

๗. มีความเป็นผู้นำ การสื่อความของคำว่า มีความเป็นผู้นำในความหมายที่แท้จริง คือ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง ดังได้เคยกล่าวแล้วว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะในการทำให้ผู้

<sup>๓๖</sup> สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, หน้า ๒๐-๒๒.

ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้นำจะใช้เทคนิค บารมี หรือคุณลักษณะเพื่อการจูงใจอย่างโน้มน้าวกับผู้นำเอง แต่สรุปแล้วสิ่งที่คนไทยต้องการคือ ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยมนั่นเอง

๘. มีความเสียสละ มีคำกล่าวเตือนสติผู้นำอยู่เสมอว่า เป็นผู้นำต้องทำงานหนักกว่าผู้อื่น อดทนกว่าผู้อื่น และเสียสละกว่าผู้อื่น ผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมย่อมไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้น จะหวังผลสำเร็จได้ยาก คนไทยจึงเชื่อว่าคุณสมบัติที่ดีอีกประการหนึ่งของผู้นำคือ เป็นผู้มีความเสียสละ

๙. มีการวางแผน ผู้นำต้องทำงานเป็นระบบ มีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบ การทำงานที่มีการวางแผน จะช่วยให้การติดตามงาน การจัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลงานชัดเจนเป็นระบบ และถ้ามีปัญหาอุปสรรคใดๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้ถูกจุด ทั้งยังใช้เป็นบทเรียน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซากได้อีกในอนาคต คุณสมบัติของผู้นำที่ทำงานอย่างมีการวางแผน จึงเป็นที่ต้องการของคนไทยอีกประการหนึ่ง

๑๐. มีวุฒิภาวะ วุฒิ หมายถึงความเจริญงอกงามความบริบูรณ์ ดังนั้น วุฒิภาวะ คือ สภาพหรือสภาวะที่สื่อให้เห็นว่าสมบูรณ์ทุกด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจอารมณ์ และการตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะคาดหวังว่า วุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้คุณสมบัติข้ออื่นๆ ของผู้นำ โดดเด่นและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านข้างต้นดังที่ได้กล่าวมานั้นสามารถสรุปใจความได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม มีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติตามบรรลุลผลตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้

## ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิดผู้นำ

| นักวิชาการ                            | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lewin, (1944, pp.195–200)             | ลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ<br>๑. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic)<br>๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)<br>๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissezfaire)                                                                             |
| สม พงษ์ เกษมสิน ,<br>(๒๕๔๔, หน้า ๓๖๔) | ลักษณะของผู้นำจากการบริหารงาน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ<br>๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader)<br>๒. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders)<br>๓. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders)<br>๔. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) |

| นักวิชาการ                                                 | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ<br>สันติวงษ์,<br>(๒๕๔๖, หน้า ๑๒๔) | คุณสมบัติของผู้ผู้นำ<br>๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits)<br>๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits)<br>๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits)<br>๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Bernard, C.J., (1961, p. 45)                               | คุณสมบัติของผู้ผู้นำที่ดี<br>๑. ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว<br>๒. มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง<br>๓. มีความสามารถในการจูงใจคน<br>๔. มีความรับผิดชอบ<br>๕. มีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์<br>๖. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Wall, Robert G.& Hugh,<br>Hawkins, (1964, p.32)            | คุณสมบัติของผู้ผู้นำ<br>๑. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)<br>๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)<br>๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)<br>๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ(Expert)<br>๕. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)<br>๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)<br>๗. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor rewads and punishments)<br>๘. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)<br>๙. เป็นแบบอย่างที่ดี(Exempler)<br>๑๐.เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)<br>๑๑.เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)<br>คุณสมบัติตามคำว่า LEADERSHIP<br>๑. L คือ Listen เป็นผู้ฟังที่ดี<br>๒. E คือ Explain สามารถอธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้<br>๓. A คือ Assist ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย<br>๔. D คือ Discuss รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็น |

| นักวิชาการ                                                         | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | ๕. E คือ Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>๖. R คือ Response แจ้งข้อมูลตอบกลับ<br>๗. S คือ Salute ทักทายปราศรัย<br>๘. H คือ Health มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ<br>๙. I คือ Inspire รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง<br>๑๐. P คือ Patient มีความอดทนเป็นเลิศนั่นเอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| กวี วงศ์พุด, (๒๕๕๔, หน้า ๑๐๖ – ๑๑๐)                                | คุณสมบัติของผู้นำที่ดี<br>๑. มีการศึกษาดี<br>๒. เฉลียวฉลาด<br>๓. เชื้อมั่นในตนเอง<br>๔. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม<br>๕. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<br>๖. สามารถปรับตัว ปรับอารมณ์ได้ดี<br>๗. มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงาน<br>๘. มาตรฐานในการทำงาน<br>๙. มีความสามารถในการตัดสินใจ<br>๑๐. มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของผู้อื่น<br>๑๑. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า<br>๑๒. มีความยุติธรรม<br>๑๓. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี<br>๑๔. มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา<br>๑๕. สร้างความสามัคคี<br>๑๖. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น<br>๑๗. มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ |
| พระสมทบ ธิรปญโญ<br>(รุ่งมิตร จรัสแสง),<br>วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๔        | คุณสมบัติของผู้นำที่ดี<br>๑. มีคุณลักษณะทางสติปัญญา<br>๒. มีคุณลักษณะทางร่างกาย<br>๓. มีคุณลักษณะทางอารมณ์<br>๔. มีคุณลักษณะทางอุปนิสัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Megginson, L.C., Mosley, D.C., and Pietri, P.H. Jr., (1983, p.122) | ระดับของผู้นำ (Classifying Leaders)<br>๑. วิธีที่ผู้นำใช้หรือแสดงออก<br>๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic or Authoritarian)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| นักวิชาการ                              | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | ๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic or Participative)<br>๓) ผู้นำแบบตามสบาย(Laissez-faire or Free-rein leader)<br>๒. การมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จจุลวง (orientation toward job)<br>๑) ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task-oriented or Production-oriented Leaders)<br>๒) ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People-oriented or Employee-centered Leaders) |
| สุเมธ แสงนิมนวล ,<br>(๒๕๕๒, หน้า ๒๐-๒๒) | ผู้นำแบบที่คนไทยชื่นชอบ<br>๑. มีความซื่อสัตย์สุจริต<br>๒. มีความยุติธรรม<br>๓. มีความรับผิดชอบ<br>๔. มีวิสัยทัศน์<br>๕. มีความคิดสร้างสรรค์<br>๖. มีการทำงานเป็นทีม<br>๗. มีความเป็นผู้นำ<br>๘. มีความเสียสละ<br>๙. มีการวางแผน<br>๑๐. มีวุฒิภาวะ                                                                              |

### ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

จากความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) ดังที่ได้กล่าวมานักวิชาการยังได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน การศึกษาผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้รวบรวมไว้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้ ทฤษฎีผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ และน่าสนใจไว้ ดังนี้

๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์คิล ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขาในขณะนั้น ว่ามีความสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ เช่นสงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากภาวะทางสังคม วัฒนธรรมเศรษฐกิจและการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎี สองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือสถานภาพ ปฏิกริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่มฉะนั้นผู้ที่จ้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่มและสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเอง และของสถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกันกล่าวคือ การมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำนั้นนอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าได้ได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำนั่นด้วย อย่างไรก็ตามหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือฝ่ายหนึ่งละเมิดสัญญา ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถอดทนต่อไปได้ ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเป็นทฤษฎีของนักวิชาการจากต่างประเทศ<sup>๓๓๗</sup> ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องนี้ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมารวบรวมไว้ซึ่งมีสอดคล้องกับนักวิชาการของไทยกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถ พิเศษ ทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ๗ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่างๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้นการมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วยผู้นำที่ขาดความสามารถพิเศษโดยทั่วไปมักจะทำได้เพียงให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้นจะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้

<sup>๓๓๗</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ์, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

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

๓. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ (Use of unconventional) คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบเพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทันการ และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

๔. ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดีเพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้กล้าเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคนคิดว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤติ เราจะพบว่าเหตุการณ์วิกฤติไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤติขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

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

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) โดยทั่วไปพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วงส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน

แม้ว่างานจะเสร็จลุล่วงด้วยดีผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงานแม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้นเพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตาม<sup>๓๘</sup>

นอกจากนั้นยังมีแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านที่เห็นใกล้เคียงกันเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ ดังรวบรวมนมาไว้ ดังนี้

๑. กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า “ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือผู้นำและผู้ตามต่างมีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกัน ผู้นำก็จะมีลักษณะเช่นนั้นเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษนี้ จะรวมถึงพลังทางกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม หรือการแต่งงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในแต่ละยุค แต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์ชิลล์ ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้นทฤษฎีนี้ก็มีส่วนที่ในการเป็นผู้นำได้ แต่ต้องเลือกตามความเหมาะสมแก่กาลสมัยที่ผู้นำจะนำไปปรับใช้ในแต่ละทฤษฎี

๒. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ นักทฤษฎีกลุ่มนี้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำได้เสนอแนวคิดว่าคุณสมบัติของภาวะผู้นำจะสามารถอธิบาย หรือชี้ให้เห็น โดยดูจากบุคลิกลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกลักษณะทางจิตภาพ หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง ปัญหาของทฤษฎีนี้คือการที่นักทฤษฎีให้ความคิดเห็นแตกต่างกันไปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน เช่นผู้นำควรเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ กระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม รู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความเฉลียวฉลาด และมีความสนใจในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

๓. กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานสิ่งแวดล้อมว่า “การที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับหน้าที่ และความชำนาญของเขาในขณะนั้นว่าสามารถที่จะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งในยามวิกฤติได้ เช่นสงคราม ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมเศรษฐกิจ และการเมือง ตัวอย่าง ผู้นำในทฤษฎีนี้ คือ มหาตมะ คานธี และมาร์ติล ลูเธอร์ คิง”

๔. กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ กลุ่มนี้ได้เสนอแนวคิด และทฤษฎีเรื่องผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะของผู้นำสืบเนื่องมาจากผู้นำเองประการหนึ่ง และลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่รอบๆ ตัวผู้นำ และผู้ตามอีกประการหนึ่ง ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ สภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำ และผู้ตาม<sup>๓๙</sup>

<sup>๓๘</sup> Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N, **Administrative Science Quarterly**, (Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness., 1990), pp.732-736.

<sup>๓๙</sup> Adam, S. and Westberg K, **Electronic. Marketing @ Internet**, (Prentice Hall Australia, Sydney, 1998), p.23.

๕. กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ นักทฤษฎีจิตวิเคราะห์ มีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้โดยกล่าวว่า “ต้องใช้หลักการ วิเคราะห์ที่จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของการภาวะผู้นำได้ เช่นเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำในความเชื่อด้านต่างๆ จิตวิเคราะห์เข้าใจถึง ID คือสัญชาตญาณ โดยกำเนิดของมนุษย์ Ego การได้รับภายหลังการเลี้ยงดู การฝึกฝนเรียนรู้ และ Super ego เป็นมโนธรรมให้ผู้นั้นใช้วิจารณ์ญาณในสิ่งที่ควรปฏิบัติจาก Ego ที่ได้รับมา” ในทฤษฎีจิตวิเคราะห์นี้เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เชื่อว่า การเป็นผู้นำจะต้องที่การพัฒนาจากสัญชาตญาณเดิมๆ ของมนุษย์ด้วย มีการพัฒนาด้านกายภาพ และด้านมโนธรรม หรือพัฒนาในด้านจิตใจด้วยคุณธรรมก็สามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้<sup>๔๐</sup>

๖. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน เจ้าของทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่า การเป็นผู้ตามนิยม หรือยอมรับที่ จะปฏิบัติตามในตัวของผู้หน้านั้น เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

๗. ทฤษฎีกลุ่มมนุษย์นิยม ทฤษฎีมนุษย์นิยมมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความรับผิดชอบ รักความอิสระ มีความใฝ่ดี มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ ดังนั้น นักทฤษฎีนี้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีแนวคิด ดังต่อไปนี้

๗.๑ เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการและความหวังความตั้งใจ และแรงจูงใจ

๗.๒ มนุษย์ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม หรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะมีการควบคุมให้เป็นไปตามระบบ

๗.๓ ภารกิจของผู้นำ คือ จัด และปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การของตน และองค์การได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้คือ การปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน และน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๔๑</sup>

๘ กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และคาดหวัง ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังของกลุ่ม และผู้นำว่า “สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนั้นและจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์” องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่ม ๓ ประการ คือ

๘.๑ อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำบางกลุ่มจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มอาจไม่มีตำแหน่ง เช่น การเล่นของเด็กๆ สาระขององค์ประกอบนี้ คือ ผู้นำของกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมาก หรือน้อยจะทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

๘.๒ ภารกิจของกลุ่ม ภารกิจ คือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจยากหรือง่ายต่างกันงานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

<sup>๔๐</sup> Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D, “ Personality, culture, and organization” , **Academy of Management Review**, 1986, 11(2), pp.266-279.

<sup>๔๑</sup> William J. Reddin, **Managerial Effectiveness**, (New York : McGraw – Hill Book Co.,1970), pp. 215-234.

๘.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้ว ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับ และมีความสามารถตามที่คาดหวังการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายก็ง่ายขึ้น<sup>๔๒</sup>

๙ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีนี้แสดงความคิดว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ กลุ่มทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ การมอบหมายงาน การจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๔๓</sup>

๑๐ กลุ่มทฤษฎีการรับรู้ และปัญญา ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่ากระบวนการรับรู้ของผู้นำ เช่น ในการหยั่งรู้ หรือมีการมองการณ์ไกล มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร รู้ และเข้าใจการวิเคราะห์ระบบ

### ๑. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)<sup>๔๔</sup>

ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีนี้จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ต่ออยู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadship style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demands) ฟิดเลอร์เชื่อว่า แบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ติดตัวอย่างถาวร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

รูปแบบของผู้นำ ฟิดเลอร์ วัดได้โดยการใช้เครื่องมือทดสอบที่เรียกว่า “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (Least Preferred Coworker Scale: LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นั้น ตามตัวเลือกต่าง ๆ ๑๘ คุณลักษณะ มีระดับคะแนน ๑-๘ คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน

สถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปร ๓ ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality of

<sup>๔๒</sup> Eanet, M.G. and A.V. Manzo, “REAP a strategy for improving reading/ writing/study skills”, *Journal of Reading*, 1976, (19(5), p.24.

<sup>๔๓</sup> Luthans, F., & Davis, T, “A social learning approach to organizational behavior”, *Academy of Management Review*, 1987), 7, pp.281-290.

<sup>๔๔</sup> อำนวย ทองโปร่ง, ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพการพิมพ์และสตีดิโอ, ๒๕๕๕), หน้า ๖๕.

Leader-Member Relations) ระดับโครงสร้างของงาน (The Degree of Task Structure) และ อำนาจของผู้นำ (Position Power)

คุณภาพของความสัมพันธระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพ สนับสนุนผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ระดับโครงสร้างของงานสามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานแข็ง จะสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ

อำนาจของผู้นำสามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น “มากหรือน้อย” หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการ ติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

## ๒. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path-Goal Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นของโรเบิร์ต เจ เฮาส์ ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง(Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและขจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ จากกรอบแนวคิดดังกล่าว เฮาส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ ๔ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่า คาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม

๒. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าสนใจ

๓. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องเลือกใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งมีอยู่ ๒ กลุ่ม คือ

๑. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) อันได้แก่ โครงสร้างของงาน (Task-Structure) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มงาน (Work Group)

๒. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics of Follower) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ภายใต้ทฤษฎีนี้ ได้แก่

๑. เมื่อโครงสร้างและระบบของงานไม่ชัดเจน คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ สั่งการ (Directive Leadership) เพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย วิธีการ ตลอดจนผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

๒. เมื่อลักษณะงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ ไม่มั่นใจในตัวเอง รูปแบบภาวะผู้นำที่ควรใช้ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

๓. เมื่อผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานไม่จูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และภารกิจไม่ชัดเจน ผู้นำควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) มีการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และร่วมกันกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

๔. เมื่องานได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายแล้ว แต่ต้องการพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เพราะสภาพปัจจัยทางสถานการณ์มีความพร้อมสูง จึงควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

### ๓. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

กรอบแนวคิดตามสถานการณ์ของพอล เฮอร์ซี (Paul Hersey) และเคน บลันชาร์ด (Ken Blanchard) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อม ในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของเฮอร์ซี และบลันชาร์ด ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ ๔ กลุ่มด้วยกันคือ

๑. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง

๓. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง-สูง

๔. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

๑. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้นำตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

๒. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

๓. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

๔. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้างๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงาน ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำพอสรุปได้ว่า ผู้นำส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์หรือความเป็นปัจเจกบุคคล ที่แสดงออกถึงคุณลักษณะในด้านต่างๆ ขณะเดียวกันความเป็นผู้นำบางครั้งยังต้องอาศัยสถานการณ์ อาศัยบทบาทหรือความคิดหรือวิถีคิดของแต่ละบุคคลได้แสดงออกมาในแต่ละช่วงเวลาต่างๆ

#### ตารางที่ ๒.๓ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

| นักวิชาการ                            | แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ                                                |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ติน ปรัชญพฤทธิ์, (๒๕๔๓, หน้า ๖๓๕-๖๓๗) | ทฤษฎีผู้นำหลัก                                                      |
|                                       | ๑ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories)                              |
|                                       | ๒ ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories)                         |
|                                       | ๓ ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories)               |
|                                       | ๔ ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) |
|                                       | ๕ ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories)                              |
| Conger, Jay A. &                      | ๖ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)                            |
|                                       | คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (Charismatic leaders)                  |

| นักวิชาการ                                               | แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kanungo, Rabindra N, (1990, pp. 732-736)                 | ๑ วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision)<br>๒ กล้าเสี่ยง (High personal risk)<br>๓ ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ (Use of unconventional)<br>๔ ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation)<br>๕ เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment)<br>๖ สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence)<br>๗ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) |
| Adam, S. and Westberg K, (1998, p.23)                    | ผู้นำที่มีความสนใจเป็นพิเศษ<br>๑. สภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ<br>๒. การรับรู้<br>๓. พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำ และผู้ตาม                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D, (1986, pp.266-279) | ๑. การเป็นผู้นำจะต้องที่การพัฒนาจากสัญชาตญาณเดิมๆ ของมนุษย์<br>๒. มีการพัฒนาด้านกายภาพ และด้านมโนธรรม ๓. พัฒนาในด้านจิตใจด้วยคุณธรรม                                                                                                                                                                                                                                      |
| William J. Reddin, (1970, pp. 215-234)                   | ผู้นำจะต้องมีแนวคิด<br>๑. เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก ๒<br>๒. มนุษย์ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม<br>๓. การกิจของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Eanet, M.G. and A.V. Manzo, (1976, p.24)                 | องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่ม ๓ ประการ คือ<br>๑. อำนาจตามตำแหน่ง<br>๒. การกิจของกลุ่ม<br>๓. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่ม                                                                                                                                                                                                                           |
| Luthans, F., & Davis, T, (1978, pp.281-290)              | กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม<br>๑. พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้<br>๒. คนที่ได้รับการฝึกฝนสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้<br>๓. มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร                                                                                                                                                                                              |
| อานวย ทองโปรง, (๒๕๕๕, หน้า ๖๕)                           | ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)<br>๑. ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิตเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)<br>๒. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path – Goal Leadership Theory)                                                                                                                                                                             |

## ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร้อยปี ทำให้เกิดมุมมองและความเชื่อต่างๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก ในการศึกษาครั้งนี้จะมีการแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีและยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางทฤษฎีเท่านั้น โดยเริ่มด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ตัวอย่างบางทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงวิบุรุษ หรือภาวะผู้นำใหม่โดยเสนอหาบางทฤษฎีและประเด็นที่เป็นแนวโน้มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคต แต่ก่อนที่เราจะไปทราบถึงรายละเอียดของแต่ละทฤษฎีนั้น เรามาศึกษาให้รู้และเข้าใจในกรอบแห่งความหมายและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังที่ผู้วิจัยนำมารวบรวมและเรียบเรียงไว้ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

ในองค์กรใดๆ ก็ตามเมื่อมีกลุ่มคนที่มารวมกันภายใต้กรอบขององค์กรนั้นๆ ซึ่งโดยธรรมชาติจะเกิดผู้นำและเกิดผู้ตามขึ้นมา ผู้นำจึงมีบทบาทและมีความสำคัญต่อกลุ่มอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในปัญหาส่วนใหญ่ที่หลายๆ องค์กรต้องเผชิญอยู่คือการมีผู้บริหารที่ขาดสถานะการนำหรือมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม คำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกันและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมากซึ่ง คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกันและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมาก ซึ่งคำว่า “ผู้นำ” ได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษ ของอ็อกฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ.๑๓๐๐ (พ.ศ.๑๘๔๓) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้ว ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น ปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณปี ค.ศ.๑๘๐๐ (พ.ศ.๒๓๔๓) คือ ประมาณสองร้อยปีมาแล้วหรือแม้จนกระทั่งปัจจุบัน ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป

โดยปกตินักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้นการจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว ในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน<sup>๔๔</sup> เป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชี้แนะให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้<sup>๔๕</sup> การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลุ้ใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนและเพื่อ

<sup>๔๔</sup> Hemphill, J.K. & Coon, A.E., **Leader Behavior Description**, (Columbus, OH: Ohio State University Press, 1957), p.7.

<sup>๔๕</sup> Ordway Tead, **The Art of Leadership**, (New York: McGraw Hill Book Company Inc., 1956), p.19.

ผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจงใจหรือดลใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย<sup>๔๗</sup>

ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา<sup>๔๘</sup> กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลที่พยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง<sup>๔๙</sup> ในการแนะแนวและนำทาง พฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน<sup>๕๐</sup> ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๕๑</sup>

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด จากคำนิยามที่กล่าวมานี้ยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพลวัตถุประสงค์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร ลักษณะ วิธีการใช้อิทธิพลเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร เป็นต้น ไม่มีคำนิยามใดผิดหรือถูกเพียงนิยามเดียว แต่ขึ้นอยู่กับทางเลือกคำนิยามนั้นไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณี ซึ่งจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล

<sup>๔๗</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมมนุษย์ในองค์กร, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ๒๕๔๓), หน้า ๖๑๔.

<sup>๔๘</sup> เสนาะ ดิยาว, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๕-๖.

<sup>๔๙</sup> Hersey, Paul and Blanchard Kenneth H, **Management of organizational behavior : Utilizing human resources**, (New York : Prentice -Hall, 1982), p.45.

<sup>๕๐</sup> Nelson, D. L., & Quick, J. C, **Organization Behavior** (2nd ed.), (New York : Harper and Row, 1997), p.346.

<sup>๕๑</sup> Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr, **Organizations, Behavior Structure Processes, International Edition**, (United States of America : Irwin/McGraw-Hill, 1997), p.272.

ตารางที่ ๒.๔ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

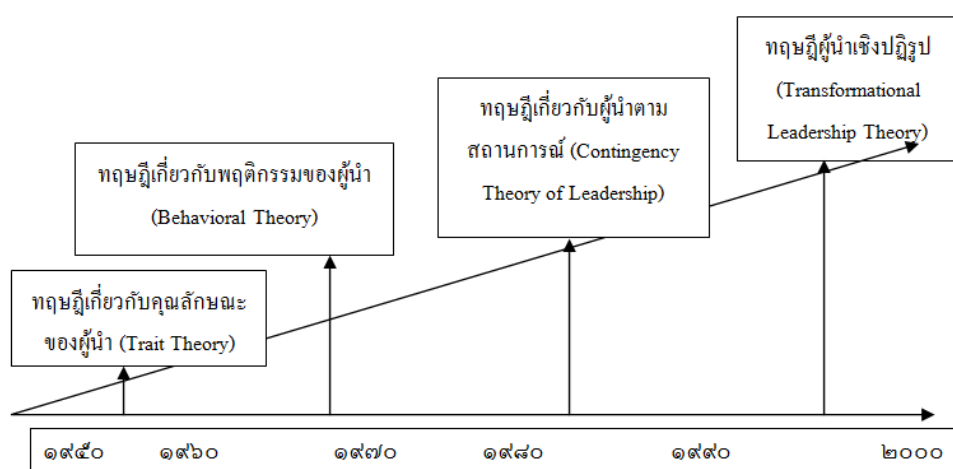
| นักวิจัย                                                                        | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hemphill, J.K. & Coon, A.E, (1957, p.7)                                         | ๑. พฤติกรรมของบุคคล<br>๒. เป็นการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ordway Tead, (1956, p.19)                                                       | ๑. เป็นการประกอบกันของลักษณะบุคคล<br>๒. การชี้แนะให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้                                                                                                                                                                                                                                  |
| ติน ปรัชญพฤทธ์ , (๒๕๔๓, หน้า ๖๑๔)                                               | ๑. ผู้นำ ใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลยให้ผู้ตามกระทำการตามวัตถุประสงค์ของตนของและส่วนรวม<br>๒. เป็นการจูงใจหรือคลยให้ได้รับความยินยอมจากผู้ตาม                                                                                                                                                                             |
| เสนาะ ดิเยาวี, (๒๕๕๑, หน้า ๕-๖)                                                 | ๑. เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว<br>๒. เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง<br>๓. เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา                                                                                                                                                                                       |
| Hersey, Paul and Blanchard Kenneth H, (1982, p.45)                              | ๑. กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคล<br>๒. เป็นการพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Nelson, D. L., & Quick, J. C, (1997, p.346)                                     | เป็นการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr, (1997, p.272) | ๑. เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม<br>๒. มีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง<br>๓. เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม<br>๔. จึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล<br>๕. เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม<br>๕.๑ เป็นทางการ<br>๕.๒ ไม่เป็นทางการก็ได้ |

๒.๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรมหรือสัญชาตญาณ (Instinct) และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจ อิทธิพล ตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ เช่น ผู้นำสงฆ์คือเจ้าอาวาส และผู้นำชุมชน ถ้าไม่มีภาวะผู้นำจะโดยกำเนิดและสภาพแวดล้อมกำหนดก็ตาม จะมีผลทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพหรือ

ประสบความล้มเหลว ไม่อาจนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำ<sup>๕๒</sup> เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว เพราะผู้นำเป็นผู้ที่แสดงความเป็นผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการนำพาหรือบังคับบุคคลอื่นให้ทำงานตามที่ตนต้องการและทำงานให้ด้วยความเต็มใจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ๑. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวเอง บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรจะมี เช่น รูปร่าง หน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำเท่าที่ควร

### ๒. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

#### ๑) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

<sup>๕๒</sup> นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ

(๑) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพและมีความอบอุ่น

(๒) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบ ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

## ๒) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ลิเคิร์ท และคณะ<sup>๕๓</sup> แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาและรวบรวมรูปแบบผู้นำ โดยมีการจัดแบ่งแบบผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

(๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

(๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งมั่นทำงานโดยเน้นการใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

ลิเคิร์ท ได้สรุปว่า รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

## ๓) ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)

ลิเคิร์ท ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

(๑) รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative Authoritative) ผู้นำแบบนี้จะมีความเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานจะขาดความเชื่อใจและไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

(๒) รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benovolent Authoritative) โดยที่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

<sup>๕๓</sup> Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (New York: McGraw-Hill Book, Co., 1961), p.302.

(๓) รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำก็ยังเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

(๔) รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ซึ่งระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ ลิเคิร์ท ได้ให้การสนับสนุนมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้นมุ่งที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกว่าผู้นำมีการบริหารงานอย่างไร ใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และพฤติกรรมในเชิงพัฒนา เป็นต้น

### ๓. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)

#### ๑) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัม และชมิท<sup>๕๔</sup> ซึ่งเป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาและ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ โดยได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้และความเป็นอิสระ ที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ตัวผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นไปในลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูงจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าหากผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) โดยจะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์

#### ๒) ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ<sup>๕๕</sup>

(๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กันทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

<sup>๕๔</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, ๒๕๕๖), หน้า ๖๖-๖๘.

<sup>๕๕</sup> Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

(๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือมีความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของงาน พิตเลอร์ กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนแล้ว จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

(๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษและการให้ออกจากงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton Model)

วรูมและเยตตัน<sup>๕๖</sup> อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

(๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)

(๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

(๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

(๔) ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

(๕) ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำ เติบโตที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision)

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการคือ ผู้นำต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ

<sup>๕๖</sup> Vroom, V.H. and Yetton, P.W., **Leadership and Decision Making** Pittsburgh, (PA : University of Pittsburgh Press, 1973), pp. 308 - 309.

#### ๔) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

เฮาส์<sup>๕๗</sup> เป็นผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงแนวคิดทฤษฎีนี้โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คืองานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้และพวกเขาต้องการทำอะไรเหล่านั้น แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่างๆในการทำงาน การจูงใจและสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นซึ่งจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ รูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาของนาเสนอ คือ

##### (๑) รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์กร

ลิเคิร์ท ได้ศึกษาพบว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลักและแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

ก. รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะใส่ใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

ข. รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงานโดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

##### (๒) รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

ดราฟและโคสเซน<sup>๕๘</sup> ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

ก. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) ผู้นำรูปแบบนี้เป็นลักษณะแบบเผด็จการ คือจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดจากการประชุมปรึกษาหารือ มีการทำงานร่วมกัน

<sup>๕๗</sup> House, Robert. J, "A path goal theory of effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. 1, 3 (September), 1971, pp.321-338.

<sup>๕๘</sup> Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 2002 ), pp. 377-382.

ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

ค. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้ อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหา ก็จะทำให้ แก้ปัญหาและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ มีขวัญในการ ปฏิบัติงานต่ำ

(๓) รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชและแบลนชาร์ด

เฮอร์เชและแบลนชาร์ด<sup>๕๙</sup> กล่าวถึงรูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้น คนและมิติมุ่งเน้นงานและการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย (Employee's Maturity Level) และในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะ ของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับ วุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน ซึ่งสามารถ แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

ก. แบบสั่งการ (Telling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะกำหนดบทบาทและบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการที่จะให้ทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ

ข. แบบขายความคิด (Selling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้น คนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อ สงสัยเกี่ยวกับการ งาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มี ระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

ค. แบบมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และ มุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับปานกลางถึงวุฒิภาวะระดับสูง

ง. แบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และ มุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อยๆ เพียงเพื่อให้ ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงานและให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ ผู้นำต้องรู้จักแสดงบทบาทผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้น ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ผู้นำก็สามารถที่จะ เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้ เมื่อผู้ตามสามารถทำได้สำเร็จย่อมจะ

<sup>๕๙</sup> Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South - Western College Publishing, 2000), pp. 467- 468.

เพิ่มความรู้ ทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ยิ่งกว่านั้น ผู้นำควรให้การชื่นชมและยกย่อง เพื่อเสริมแรงในด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย

#### ๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory)

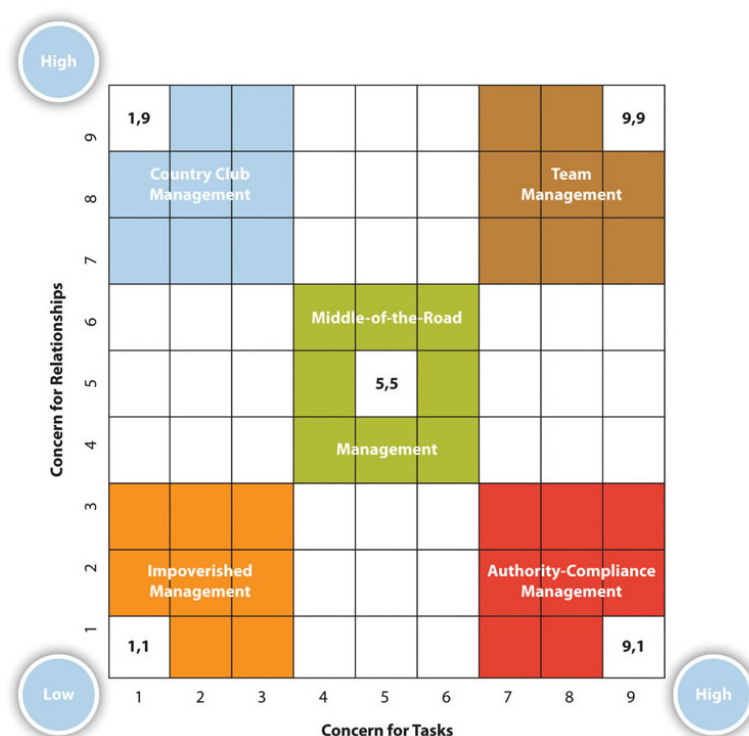
แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ให้มีความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระแล้วจะครอบคลุมทั้งแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ เช่น เบอร์น (Burn) แบส (Bass) เบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus) และไทกีและเดอแวนนา (Tichy & DeVanna) เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปเป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่ง ที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์กร

#### ๕. ทฤษฎีตาข่ายบริหาร Managerial Grid<sup>๖๐</sup>

ทฤษฎีตาข่ายบริหารจะเน้นทฤษฎีภาวะเชิงผู้นำ “พฤติกรรมศาสตร์” ที่ใช้เพื่อวิเคราะห์และอธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำในอนาคต ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ มิติ คือ เน้นงาน (Concern for Production) และเน้นคน (Concern for People) ทั้งนี้ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้นำความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร (Managerial Grid) โดย Blake และ Mouton ได้จัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง ซึ่งแกน X จะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Concern for product) และแกน Y จะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for people) แต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ ๑-๙ เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก

<sup>๖๐</sup> ทิภาพร เปี่ยมวัฒนา, เคล็ดลับรวยด้วยการเป็นเจ้าของกิจการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คุณธรรม, ๒๕๕๑), หน้า๑๖.



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงพัฒนาตารางการบริหาร (the managerial grid)  
หรือตารางความเป็นผู้นำ

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ

๑. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานหรือทำให้ท้อแท้ผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑,๑ ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ ๕,๕ ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙,๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม ซึ่งเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

แนวคิดด้านพฤติกรรมของผู้หน้านั้นได้รับการยอมรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาให้ความสนใจที่พฤติกรรมของผู้นำและถูกนำเสนอออกมาเป็นรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง โดยเราสามารถพัฒนาให้บุคคลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นได้ จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำในปัจจุบันและทำการพัฒนาโดยเลือกวิธีการอย่างถูกวิธี แต่จะเห็นได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมการบังคับบัญชาดังกล่าวไม่ใช่รูปแบบที่ตายตัวเนื่องจากบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันย่อมจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมแสดงออกต่อสถานการณ์และสิ่งต่างๆ แตกต่างกันซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ฝึกอบรม หรือคัดเลือกปรับปรุง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับความต้องการและนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ควรคำนึงถึงว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นแบบที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่แน่นอนตายตัว เพราะฉะนั้นในการเลือกใช้รูปแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะองค์กรว่ามีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชาเพียงใด ลักษณะงานว่าต้องการความเร่งด่วนในการตัดสินใจหรือไม่ และปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพ

กล่าวโดยสรุปคือ แม้ว่าทฤษฎีดังกล่าวจะจัดแบ่งพฤติกรรมหลักๆ และแบบต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตนเองและเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ยังมีข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

๑. ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติที่เน้นทางด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน
๒. ต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสัมพันธ์ก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม
๓. รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับสถานการณ์

แต่อย่างไรก็ดี แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำถูกวิจารณ์ว่าขาดความสมบูรณ์ในการประยุกต์กับเหตุการณ์ที่เป็นสากลและขาดข้อสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ ตลอดจนการบริหารงานในต่าง

วัฒนธรรม โดยเฉพาะในมิติของสถานการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทั้งผู้นำและกลุ่มของเขา

**ตารางที่ ๒.๕** สรุปแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

| นักวิจัย                                               | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rensis Likert, (1961, p.302)                           | ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)<br>๑. รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative Authoritative)<br>๒. รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benovolent Authoritative)<br>๓. รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative)<br>๔. รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative)                                                                                                                                                                                                                 |
| เนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๕๖, หน้า ๖๖-๖๘)                 | ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)<br>๑. แรงกดดันทางผู้บริหาร<br>๒. แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา<br>๓. แรงกดดันทางสถานการณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, (1974, p. 80)   | ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)<br>๑. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations)<br>๒. โครงสร้างของงาน (Task Structure)<br>๓. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power)                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Vroom, V.H. and Yetton, (1973 pp. 308 – 309)           | ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการตัดสินใจของ (Vroom and Yetton Model)<br>๑. ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น<br>๒. ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจแก้ปัญหา<br>๓. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล<br>๔. ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา<br>๕. ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น |
| House, Robert, (1971, pp.321-338)                      | ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)<br>๑. รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style)<br>๒. รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Micheal W. Drafke and Stan Kossen, (2002, pp. 377-382) | รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ<br>๑. ผู้นำแบบอิตาเลียน (Autocratic style)<br>๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| นักวิจัย                                   | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style)                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hersey and Blanchard, (2000, pp. 467- 468) | ผู้นำ ๔ รูปแบบ<br>๑. แบบสั่งการ (Telling style)<br>๒. แบบขายความคิด (Selling style)<br>๓. แบบมีส่วนร่วม (Participating style)<br>๔. แบบมอบหมายงาน (Delegating style)                                                                                                                |
| ทิภาพร เยี่ยมวัฒนา, (๒๕๕๑, หน้า๑๖)         | ทฤษฎีผู้นำดาข่ายบริหาร Managerial Grid<br>๑. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance)<br>๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management)<br>๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished)<br>๔. แบบทางสายกลาง ( Middle of The Road Management)<br>๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) |

### ๒.๒.๓ บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามที่จะรวบรวมพลังและความสามารถของกลุ่มหรือสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองความต้องการของกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน จึงจะทำให้กลุ่มหรือสมาชิกมีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้นำจากนักวิชาการและนักบริหารที่ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บทบาท หมายถึง ความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังบุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรจะทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทนี้จะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่<sup>๖๑</sup>

หน้าที่ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำจะต้องทำและจะต้องใช้ผู้อื่น คือ งานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทผู้ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึงขาดการยอมรับเป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่<sup>๖๒</sup> สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ๑๔ ประการ โดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการนั้นอาจจะมีบทบาทอย่างหนึ่งและผู้นำที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็อาจจะมีบทบาทอีกอย่างหนึ่งหรือ

<sup>๖๑</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๓๐๔.

<sup>๖๒</sup> กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๓๑.

อาจจะมีบทบาทที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่บ้างเป็นบางกรณี บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๑๔ ประการ ดังกล่าว ได้แก่<sup>๖๓</sup>

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)
๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner)
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker)
๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
๕. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as External Group Representative)
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations)
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณ และโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment)
๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator)
๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary)
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The Leader as Symbol of the Group)
๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility)
๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist)
๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure)
๑๔. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat)

บทบาทภาวะผู้นำที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ คือ

๑. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน และนอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน ผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การการทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้

<sup>๖๓</sup> กิตติพันธ์ รุจิรากุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘-๖๑.

๓. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

๔. การสร้างตัวแบบ (Modeling) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence)

ผู้นำในทุกกระบวนการปกครอง มีหน้าที่ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเกิดความสัมฤทธิ์ผล บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำได้แยกไว้เป็น ๒ ลักษณะคือ<sup>๒๔</sup>

#### ๑. หน้าที่หลัก (Primary Function)

๑) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่มโดยมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงาน

๒) ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่า หากมีปัญหาแล้วจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร แล้วเตรียมแผนการไว้ล่วงหน้าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือยาวก็ได้ จะวางแผนคนเดียวหรือคนอื่นช่วยคิดก็ได้

๓) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นโดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรือผู้นำเป็นผู้วางนโยบายเพียงผู้เดียว ในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัลสิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

#### ๒. หน้าที่รอง (Secondary Function)

๑) ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Example)

๒) ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of The Group) ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน

๓) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม รับผิดชอบในการแก้ไขสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

<sup>๒๔</sup> Krech D. Crutchfield & E.L. Ballachy, **Individual in Society**, (Bombay: Tata McGraw – Hill, 1948), pp. 420 - 453.

๔) ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Ideologist) เป็นผู้ที่ได้รับการเคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

๕) ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

๖) ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยจัดปัญหาคล้ายกับที่รองรับอารมณ์ความทุกข์ความโศกเศร้าของผู้อื่นทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

Sanderson กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ต่างๆ กันไป ดังต่อไปนี้<sup>๖๕</sup>

๑. เป็นผู้นำหรือผู้พูดแทน (Spokesman)

๒. เป็นผู้ประสานหรือสร้างความปรองดอง (Harmonizer)

๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)

๔. เป็นผู้บริหาร (Executive)

๕. เป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)

๖. เป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมาย และอุดมคติของกลุ่ม (Symbol)

Hemphill ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำควรมีหน้าที่เกี่ยวข้อง ๕ ประการ คือ<sup>๖๖</sup>

๑. การทำให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มก้าวหน้า นำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลด้านการงานและการผสมผสานอย่างดีด้านสังคมภายในกลุ่ม

๒. การดำเนินงานบริหารกลุ่มหรือเรียกว่าขบวนการทำงานของกลุ่ม

๓. การแนะนำกิจกรรมสำคัญๆ ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างผลิตผลของงานกลุ่ม

๔. การทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกปลอดภัยมั่นคง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม

๕. การปฏิบัติการโดยไม่เน้นถึงความสนใจส่วนตัวเป็นใหญ่แต่มุ่งที่กลุ่มสมาชิกเป็นสำคัญ

ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการวางแผนและนโยบายบริหารงานของกลุ่มหรือองค์กรให้มีการประสานความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ปฏิบัติตนให้เป็นอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นสัญลักษณ์แบบอย่างที่ดีของกลุ่มหรือองค์กร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกได้รู้สึกถึงความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร

<sup>๖๕</sup> Reininger, B. M., Evans, A. E., Griffin, S.F., Sanderson, M., Vincent, M.L., Valois, R.F., & Parra-Medina, D, "Predicting adolescent risk behaviors based on an ecological framework and assets", *American Journal Health Behavior*, 2005, 29(2), pp.150-161.

<sup>๖๖</sup> Hemphill, J. K., & Coons, A. E., "Development of the leader behavior description questionnaire". In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957, pp.6-38.

## ๒.๒.๔ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก ๔ ปัจจัย อันได้แก่

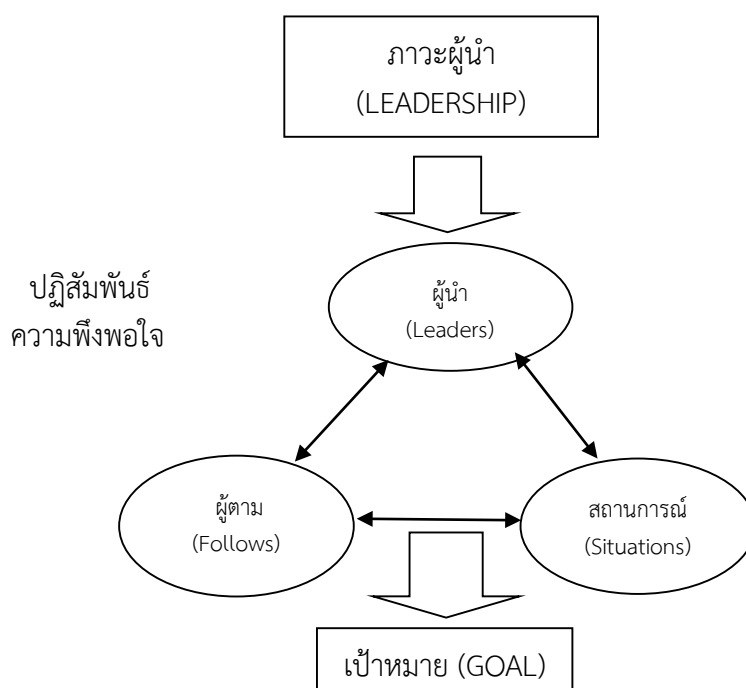
๑. ผู้นำ (Leader) หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยในการเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และสามารถกระตุ้นผู้ตามให้กระทำการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ

๒. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ ที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์

๓. การสื่อความหมาย หมายถึง การสื่อความหมายสองทางไม่เพียงแต่การใช้คำพูด ยังรวมถึงการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

๔. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ต่างกัน จึงต้องใช้วิจารณ์ญาณที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

ผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ ๓ อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยสรุปตามแผนภาพที่ ๑ แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตามและกระบวนการ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ<sup>๖๗</sup>

<sup>๖๗</sup> อารี เพชรสุด, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๑๒๗.

ตารางที่ ๒.๖ สรุปบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

| นักวิจัย                                                    | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ภิญโญ สาร, (๒๕๑๖, หน้า ๓๐๔)                                 | บทบาท คือ<br>๑. ความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังบุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง<br>๒. บทบาทจะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| กวี วงศ์พุด, (๒๕๓๖, หน้า ๓๑)                                | หน้าที่ของผู้นำ<br>๑. งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้<br>๒. งานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง<br>๓. งานประเภทผู้ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้<br>๔. งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| กิตติพันธ์ รุจิรากุล, (๒๕๒๙, หน้า ๕๘-๖๑)                    | บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๑๔ ประการ ดังกล่าว ได้แก่<br>๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)<br>๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner)<br>๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker)<br>๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)<br>๕. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as External Group Representative)<br>๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations)<br>๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment)<br>๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator)<br>๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary)<br>๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The Leader as Symbol of the Group)<br>๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility)<br>๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist)<br>๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure)<br>๑๔. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) |
| Krech D. Crutchfield & E.L. Ballachy, (1948, pp. 420 – 453) | บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ<br>๑. หน้าที่หลัก (Primary Function)<br>๑) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| นักวิจัย                                                                                                                                        | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                 | ๒) ผู้ทำหน้าที่วางแผน (Planner)<br>๓) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)<br>๒.หน้าที่รอง (Secondary Function)<br>๑) ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Example)<br>๒) ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of The Group)<br>๓) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม<br>๔) ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Ideologist)<br>๕) ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง<br>๖) ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง |
| Reininger, B. M.,<br>Evans, A. E., Griffin,<br>S.F., Sanderson, M.,<br>Vincent, M.L., Valois,<br>R.F., & Parra-Medina,<br>D, (2005, pp.150-161) | ผู้นำมีหน้าที่ต่างๆ กันไป ดังต่อไปนี้<br>๑. เป็นผู้นำหรือผู้พูดแทน (Spokesman)<br>๒. เป็นผู้ประสานหรือสร้างความปรองดอง (Harmonizer)<br>๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)<br>๔. เป็นผู้บริหาร (Executive)<br>๕. เป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)<br>๖. เป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม (Symbol)                                                                                                                            |
| Hemphill, J. K., &<br>Coons, A. E.,<br>(1957, pp.6-38)                                                                                          | หน้าที่ผู้นำ<br>๑. การทำให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มก้าวหน้า<br>๒. การดำเนินงานบริหารกลุ่ม<br>๓. การแนะนำกิจกรรมสำคัญๆ<br>๔. การทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกปลอดภัย<br>๕. การปฏิบัติการโดยไม่เน้นถึงความสนใจส่วนตัวเป็นใหญ่                                                                                                                                                                                                            |

### ๒.๒.๕ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ (Influential Component on Types of Leadership)

การศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จะทำให้เราสามารถกำหนดรูปแบบของผู้นำและลักษณะของผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การนั้นๆได้รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำก็ควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมขององค์การต่างๆ ได้เป็นอย่างดีจึงจะทำให้ผู้นำสามารถทำงานประสานกันได้องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของผู้นำสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

๑. ลักษณะของผู้นำ (Trait of Leader) ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมีลักษณะท่าทาง มีความตื่นตัว มีสติปัญญา มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักการเข้าสังคม เป็นแบบฉบับหรือแบบอย่างแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้สัมผัสหรือพบเห็นเข้าก็เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ

นอกจากนั้นแล้วผู้นำจะต้องมีลักษณะทางกายที่ดีเช่นขนาดของร่างกายความสูงความแข็งแรงของไวเสียงมีพลังอำนาจฟังดูแล้วน่าเกรงขาม เป็นต้น

๒. ลักษณะของผู้ตาม (Trait of Followers) ต้องศึกษาพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานด้านการศึกษาเชื้อชาติเพศอายุวัยทัศนคติเจตคติค่านิยมอารมณ์ของผู้ตามเพื่อจะสามารถมองเห็นว่าผู้ตามเป็นคนแบบไหน ประเภทไหน ทั้งนี้เพื่อจะได้วางตัวผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การหรือหน่วยงาน ก็จะเกิดการร่วมมือประสานงานกัน มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของกลุ่มผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดังที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องผู้ตามไว้โดยได้ให้ทัศนะความเห็นไว้ว่า “ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่น มิใช่สามารถเป็นได้โดยอาศัยแต่เพียงลักษณะทางกายภาพและทางบุคลิกภาพที่เด่นมีอยู่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่ลักษณะทางกายภาพและทางบุคลิกภาพของผู้นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะสภาวะดำเนินงานและจุดหมายของผู้ตามด้วย”<sup>๖๘</sup>

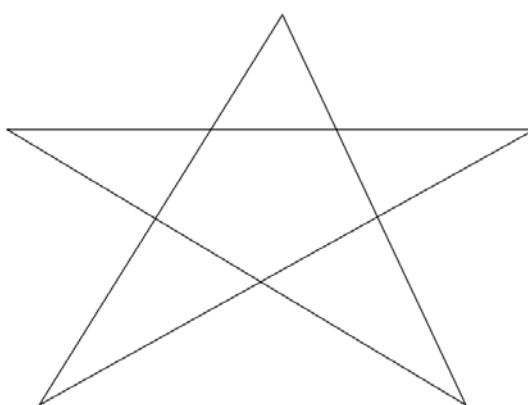
๓. ลักษณะของตัวงานหรือเนื้อหาของงาน (Characteristic of Task) ตัวงานหรือเนื้อหาของงานจะมีรายละเอียดของงานแตกต่างกัน จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับตัวงานหรือเนื้อหาของงานนั้นๆ ในบางสถานการณ์ลักษณะของงานจะมีความซับซ้อนวิธีการทำงานจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นหรือเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำแบบไหนจึงจะมีความเหมาะสมในลักษณะงานบางอย่างซึ่งต้องใช้ความสามารถพิเศษและความเชี่ยวชาญสูงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญเป็นอย่างมากเหนือคนอื่นใดเป็นผู้นำบางตัวงานหรือเนื้อหาของงานเป็นในลักษณะของการให้บริการให้ความรู้ให้การอบรมทางวิชาการให้การแนะนำเพื่อการดำรงชีวิตที่ดีอยู่ในสังคม เช่น อาชีพครูอาจารย์ สาธารณสุข พัฒนาการ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวงานหรือเนื้อหาของงานจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงว่าต้องการผู้นำมีลักษณะอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานนั้นๆ

๔. ลักษณะขององค์การ (Characteristic of Organization) ต้องพิจารณาศึกษาถึงปรัชญา ค่านิยมขององค์การ จะทำให้เกิดแบบอย่างของการบริหาร (Management Style) อาทิเช่น ถ้าต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิดก็ต้องใช้ผู้นำตามทฤษฎี X ถ้าไม่ต้องการควบคุมมาก และปล่อยให้มีความอิสระบ้างก็ต้องใช้ผู้นำตามทฤษฎี Y ซึ่งจะเห็นว่าลักษณะขององค์การจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกถึงความต้องการของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดขององค์การนั้นๆ

นอกจากนี้แล้วยังต้องพิจารณาถึงรูปแบบขององค์การว่า มีรูปแบบองค์การเป็นแบบใด ขนาดขององค์การมีจำนวนสมาชิกมากหรือมีสมาชิกน้อย เป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์การมีการแบ่งส่วนงานอย่างไร กระบวนการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างไร บรรยากาศขององค์การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมหรือไม่ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการกำหนดทางเลือกของผู้นำแทบทั้งสิ้น เช่น องค์การที่เน้นการใช้ความรู้ในเชิงวิชาการ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย ก็ต้องใช้ผู้นำที่มีคุณวุฒิความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงมีปริญญาบัตรหรือวุฒิทางการศึกษาสูง

<sup>๖๘</sup> Stogdill, R.M., **Handbook of leadership**, (New York : Free Press, 1948), pp.35 –

๕. สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) สิ่งแวดล้อมภายนอกของการเกิดผู้นำแต่ละกรณีก็จะแตกต่างกันไปเป็นกรณีๆ ไป สถานการณ์อย่างหนึ่งเหมาะสมหรือต้องการบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ แต่สถานการณ์อีกอย่างหนึ่งต้องการอีกบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มนั้นๆ สูงขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำที่จะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งหรือเหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่งทำให้การเป็นผู้นำของเขาย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดอาจเขียนเป็นแผนภูมิ ๕ ดาว (Five Star)



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงแผนภูมิ ๕ ดาว<sup>๖๙</sup>

### ๒.๒.๖ การพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่วไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะสิ่งนี้จะเป็ขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนๆ นั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างพลังภายในของคนๆ นั้นกับพลังของคนอื่นๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตามซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ

เราจะเห็นคนบางคนไม่ได้เป็นคนเก่งงานหรือมีความสามารถเลิศอะไรไปกว่าคนอื่นๆ พุดง่าย ๆ ว่าฝีมือในการทำงานก็ไม่ได้หวือหวาเท่าไร แต่ทำไมเขาจึงสามารถชักจูง โน้มน้าว นำเสนอให้ผู้บริหารเห็นด้วย คล้อยตามและอนุมัติโครงการที่เขาเสนออยู่เสมอ รวมทั้งคนที่ทำงานรอบๆ ตัวเขาก็ยินยอมพร้อมใจและรู้สึกยินดีที่ได้ทำงานร่วมกับเขา ทั้งๆ ที่คนบางคนที่ทำงานให้เขามีความสามารถในการทำงานเก่งกว่าเขาตั้งหลายเท่า คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่ผมจะเฉลยคำตอบให้สั้นๆ ง่ายๆ แต่สร้างได้ยาก นั่นก็คือ เขาที่ถูกกล่าวถึงนั้นมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั่นเอง คุณสมบัติ

<sup>๖๙</sup> วิเชียร วิทยอุดม, **ทฤษฎีองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : อีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒.

การเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงกล้าแสดงความคิดเห็นเวลาอยู่ในที่ประชุม พูดมากกว่าคนอื่นเสมอ ชอบเสนอหน้า หรือแสดงตนเป็นผู้นำอยู่เสมอ แต่หมายถึงความเหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิดวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาต่างๆ

ผู้ประสบความสำเร็จมักมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่วไปนั่นก็คือ "ภาวะผู้นำ" เพราะสิ่งนี้จะพลังในการเคลื่อนส่งเสริมให้พลังในการเคลื่อนให้ชีวิต มุ่งไปข้างหน้า พลังในภาวะบุคคล ภาวะผู้นำกับพลังของผู้อื่นรอบข้าง มีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ ในภาวะผู้นำบางคนไม่ได้เก่งงาน แต่มีความสามารถ ชักจูง โน้มน้าว นำเสนอ ให้ผู้บริหารหรือผู้อื่น คล้อยตามและอนุมัติที่เขาเสนออยู่ ยินยอมพร้อมใจ และรู้สึกดีที่ได้ทำงานร่วมกับเขา

ภาวะการเป็นผู้นำสร้างได้ยากนอกจากบุคคลนั้นจะมีคุณสมบัติของการเป็น "ผู้นำ" เอง คุณสมบัติการเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงแค่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมหรือชอบพูด ได้แย้ง หรือแสดงตน หากแต่หมายถึงการเหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิดวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบ ในการแก้ปัญหาต่างๆ

กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ถ้าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนคุณภาพของผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำก็จะหมายถึง การคัดเลือก เมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึงการกำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช

ดังนั้น การที่เราจะพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดยตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลไม้มากกว่า ถ้าเราจะพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามกระบวนการของผลิตผลไม้ที่มีคุณภาพแล้ว ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การหาเมล็ดพันธุ์สิ่งแรกสุดที่เราต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การหารูปแบบตัวอย่าง (Model) หรือสไตล์ผู้นำที่เราชอบและต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านต่างๆ ก่อน อาจจะเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียว หรือเป็นส่วนผสมระหว่างผู้นำหลายๆคนก็ได้ เพื่อให้เราได้รูปแบบผู้นำที่เราพึงปรารถนาาก่อนก่อนที่จะลงมือทำอย่างอื่น นอกจากนี้เราสามารถหารูปแบบของภาวะผู้นำที่ดีได้จากตำราหรือหนังสือต่างๆได้ไม่ยากนัก

๒. การหาดิน หมายถึง การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่เรากำหนดไว้แล้ว เช่น ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักการเมือง เราควรจะนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง ถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำแบบนักพูดทอล์คโชว์ เราจะต้องนำตัวเองเข้าไปคลุกคลีกับคนในวงการนี้หรือถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักธุรกิจบางคน เราก็อาจจะต้องนำตัวเองเข้าไปใกล้ชิดกับวงการธุรกิจ เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้นๆเป็นที่ฝังตัวในการตกแต่งหน้าภาวะผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

๓. การรดน้ำพรวนดิน การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืนเดียว แต่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เราพรวนดินนั้น นอกจากเราจะทำให้ดินร่วนซุยเพื่อให้ต้นไม้ดูดซึมน้ำได้ง่ายแล้ว เราควรจะต้องสังเกตดูด้วยว่าดินประเภทนั้นถูกกับต้นไม้ที่เราปลูกหรือไม่ มีอะไรผิดสังเกตหรือไม่ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ เช่นเดียวกันกับการที่เราคิดว่าเราสามารถฝึกภาวะผู้นำแบบที่เราต้องการได้ แต่เมื่อฝึกไประยะหนึ่งแล้ว อาจจะพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะกับตัวเราก็ได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่

๔. การกำจัดแมลงศัตรูพืช อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในมากกว่า นั่นก็คือ การขาดความมั่นใจในตัวเอง คนหลายคนที่มีศักยภาพมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่มักจะขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ขาดความมั่นใจ คิดว่าคนอื่นดีกว่าตัวเอง และบางครั้งก็ไปแค้นต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนที่ไม่กล้าออกไปพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคิดไปก่อนว่าคนที่ฟังเก่งกว่าเรา มีหลายสิ่งหลายอย่างดีกว่าเรา กลัวว่าจะพูดผิดบ้าง กลัวว่าจะพูดไม่ได้ดีบ้าง กลัวว่าจะโดนหัวเราะบ้าง ทั้งๆที่ตัวเองก็พูดเก่ง พูดดีตอนที่อยู่กับเพื่อนๆ อยู่กับลูกน้อง หรืออยู่กับคนที่คิดว่าด้อยกว่าตัวเอง ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำตัวที่สำคัญคือ ตัวหนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของเรานั้นเอง

๕. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ คนที่มีภาวะผู้นำดี มิได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถปกครองพนักงานระดับล่างได้แล้ว ก็ต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครองพนักงานในระดับสูงขึ้นไปได้ ภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำตามโลกไม่ทัน หรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะตกลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก<sup>๗๐</sup> สิ่งแรกสุดที่เราจะต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

#### ๑. การหารูปแบบ (Model)

#### ๒. คลุกคลีกับสภาพแวดล้อม ผู้นำ

ในส่วนขององค์ประกอบการพัฒนาผู้นำมีหลายส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

#### ๑. กำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ

#### ๒. สภาพแวดล้อมการพัฒนา ภาวะผู้นำ

#### ๓. การฝึกฝนและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

#### ๔. รู้วิธีการขจัดปัญหาและอุปสรรค

#### ๕. พัฒนาภาวะ ผู้นำ และยกระดับอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

#### ๖. พัฒนาวิธีการแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ

#### ๗. วางเป้าหมายให้ชัดเจน

อุปสรรคในการพัฒนาผู้นำ ส่วนมากแล้วอุปสรรค ภาวะผู้นำนั้นไม่ใช่อุปสรรคภายนอก แต่มักเกิดจากอุปสรรคภายใน นั่นคือตัวบุคคลผู้นำนั่นเองคือการขาดความมั่นใจในตัวเอง คนหลายคนมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่มักขาดความเชื่อมั่นในตนเองและชอบคิดว่าคนอื่นดีกว่าและบางครั้งก็ไปให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป คนที่ไม่กล้าพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคิดไปก่อนว่าคนฟังจะเก่งกว่าเราหรือกลัวจะพูดผิดบ้าง กลัวจะพูดไม่ได้ดีบ้าง

ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่สำคัญคือตัวเราเอง คือ ความคิด ที่ติดก๊วในสิ่งที่บั่นทอน ความมั่นใจของเรานั้นเอง คนที่มีภาวะผู้นำที่ดี มิได้หมายถึงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถดูแล

<sup>๗๐</sup> ธนิต ทองอาจ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร, วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา), (สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

ปกครองระดับล่างได้ และต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครองในระดับสูงได้เช่นกัน ภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าผู้นำตามโลกทัศน์ไม่ทัน หรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำจะตกมาเป็นผู้ตามก็มีสูง

กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วนทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการจะเป็น การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม การจัดปัญหาอุปสรรค รวมถึงการพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือ แรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองเพราะกำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจน บางคนมีแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่างและต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้นๆ ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะคอยปกป้องตัวเอง ผมมีความมั่นใจว่าทุกคนทุกคนมีพื้นฐานของภาวะผู้นำอยู่ในตัวทุกคน แต่สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกันคือ ความสามารถในการดึงเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตัวออกมาใช้นั่นเอง

### ๒.๓ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ความหมายและหลักการ ความสำคัญของภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้รวบรวมจากตำรา บทความ เอกสาร และได้จัดไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### ๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมตามที่ปรากฏในพระสูตรต้นตปิฎกเกี่ยวกับเรื่องนี้แม้จะเป็นการบันทึกเรื่องราวต่างๆ ในเชิงประวัติศาสตร์ก็ตาม แต่จะเห็นถึงความเป็นผู้นำเมื่อวิเคราะห์ในหลักการสำคัญ จะพบเนื้อหาอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำตามคติของพระพุทธศาสนา ดังจะเห็นได้จากผู้นำไม่ว่าจะดำรงฐานะหรือตำแหน่งใดก็ตาม เช่น กษัตริย์ ราชามหาชนสมมติ ซึ่งได้สะท้อนถึงภาวะผู้นำอันสืบเนื่อง หรือมีรากฐานจากพุทธธรรมจะสังเกตได้จากจริยวัตรต่างๆ ของผู้นำล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะอำนาจ และความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในสังคมร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ดังปรากฏออกมาในลักษณะของคุณธรรมหรือการปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้นพุทธธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำและภาวะของผู้นำ ดังปรากฏรายละเอียดในพระสูตร ดังนี้

อัครัญญสูตรกล่าวถึงกำเนิดของมนุษย์และสังคมซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคมหรือรัฐ นั่นคือความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรนี้บ่งบอกถึงภาวะของผู้นำนั้นมีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์เป็นสภาวะที่สงบต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดมีความขัดแย้งกันขึ้นเนื่องจากมีผู้กระทำชั่ว มีการลักขโมย เกือบเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตนในขั้นแรกๆ ก็เพียงแต่มีการว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำผิดอย่างซ้ำๆ ซากๆ จึงมีการจัดการลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่ปกครองคุ้มครอง ความเป็นอยู่และการดำรงชีวิตของคนในสังคม โดยผู้ปกครองจะได้รับค่าตอบแทนในการ

ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ดังที่อัครัญญสูตรตอนมหาสมมตราชได้กล่าวไว้ว่า วาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้งนั้นสัตว์ทั้งหลายจึงได้ประชุมกันปรับทุกข์กันว่า “ท่านผู้เจริญ บาปกรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหาจักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือทณหาจุจกปรากฏ ทางที่ดี พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตือนผู้ที่ควรตีเตือนขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ พวกเราจักแบ่งปันข้าวสาลีให้แก่สัตว์ผู้นั้น”<sup>๗๑</sup>

จากข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเลวร้ายในสังคมมนุษย์เราที่เป็นสาเหตุของการกำเนิดผู้นำอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากความแตกต่างทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภ เกิดมีการลักขโมยสิ่งของกัน มีการพูดโกหกหลอกลวงกัน และก็มีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินโทษแก่ผู้ที่กระทำความผิดตามที่ตนเองพอใจ นอกจากนั้นก็มีการทะเลาะวิวาทกันขึ้น แล้วเกิดความวุ่นวายในสังคมดังกล่าว เพราะฉะนั้นถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้ว สถาบันการปกครองก็เกิดขึ้นเพื่อคอยปกป้องคุ้มครองคนดี และคอยตัดสินลงโทษคนที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นผู้คอยตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุนี้สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้นจากการคัดเลือกของประชาชนโดยประชาชนพร้อมใจกันสละผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษีให้เป็นค่าตอบแทน ซึ่งการที่ประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและมอบอำนาจ ถ้าหากว่าผู้ปกครองใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้นคืนมาได้ เพราะคำว่าราชา แปลว่าผู้ทำความสุขใจ พอใจ หรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น

ในพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงการกำเนิดของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในอัครัญญสูตรมีข้อความว่า ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้งนั้นแล สัตว์ผู้หนึ่งเป็นคน โลภ สงวนส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภคสัตว์ทั้งหลายจึงช่วยกันจับสัตว์ผู้นั้นครั้นแล้ว ได้ตักเตือนอย่างนี้ว่า แน่ะสัตว์ ผู้เจริญ ก็ท่านกระทำความชั่วช้านัก ที่สงวนส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค ท่านอย่าได้กระทำความชั่วช้าเห็นปานนี้อีกเลย ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแล รับคาชของสัตว์เหล่านั้นแล้ว แม้ครั้งที่ ๒ แม้ครั้งที่ ๓ พวกหนึ่งประหารด้วยฝ่ามือ พวกหนึ่งประหาร ด้วยก้อนดินบ้าง พวกหนึ่งประหาร ด้วยท่อนไม้ ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ ก็นัยเพราะมีเหตุเช่นนั้นเป็นต้นมา การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จึงปรากฏ การตีเตือนจึงปรากฏ การกล่าวเท็จ จึงปรากฏ การถือท่อนไม้จึงปรากฏ ครั้งนั้นแล พวกสัตว์ที่เป็นผู้ใหญ่จึงประชุม กัน ครั้นแล้ว ต่างก็ปรับทุกข์กันว่าพ่อเอ๋ย ก็การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ การตีเตือน การพูดเท็จการถือท่อนไม้จักปรากฏ ในเพราะบาปกรรมเหล่านี้ บาปกรรมเหล่านั้นเกิดปรากฏแล้วในสัตว์ทั้งหลาย อย่ากระนั้นเลย พวกเราจักสมมติสัตว์ผู้หนึ่งให้เป็นผู้ว่ากล่าวผู้ที่ควร ว่ากล่าวได้โดยชอบให้เป็นผู้ตีเตือนผู้ที่ควรตีเตือนได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ขับไล่ ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนพวกเราจักแบ่งส่วนข้าวสาลีให้แก่ผู้นั้น<sup>๗๒</sup>

ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นพากันเข้าไปหาสัตว์ที่สวยามกว่า นาดูน่าชมกว่า น่าเลื่อมใสกว่า และน่าเกรงขามมากกว่าสัตว์ทุกคน แล้ว จึงแจ้งเรื่องนี้ว่า ข้าแต่สัตว์ผู้เจริญ มาเถิดพ่อ ขอพ่อจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ จงตีเตือนผู้ที่ควรตีเตือนได้โดยชอบ จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้ โดยชอบเถิด ส่วนพวกข้าพเจ้าจักแบ่งส่วนข้าวสาลีให้แก่พ่อ ดูก่อนวา

<sup>๗๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๓/๙๖.

<sup>๗๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๕.

เสฐฐะและการทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแลรับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว จึงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้ โดยชอบ  
ติเตียนผู้ที่ควรติเตียนได้โดยชอบขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนสัตว์เหล่านั้นก็แบ่งส่วนข้าวสาส์  
ให้แก่สัตว์ที่เป็นหัวหน้า<sup>๗๓</sup>

การกำเนิดของมนุษย์สังคมซึ่งแสดงออกในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐ  
นั้นคือความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พุทธธรรมที่บ่งถึงภาวะของผู้นำนั้นมีพื้นฐานที่ธรรมชาติทาง  
กายและทางใจของมนุษย์ธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบ ต่างคนต่างอยู่ไม่  
แก่งแย่ง ธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ต่อมาเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการกระทำชั่วเห็นแก่ประโยชน์  
ตน แรกๆ เพียงว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่ทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีความผิดอีกมากขึ้นจึงมีการลงโทษ  
กันเอง ทำให้เกิดความวุ่นวายมากขึ้นอีกเพราะไม่มีการรับความคิดเห็นของใคร เมื่อสังคมวุ่นวายมาก  
ขึ้น จึงรวมกลุ่มมีมติการเลือกผู้นำเกิดขึ้น<sup>๗๔</sup>

ดูก่อนว่าเสฐฐะและการทวาชะ เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติ ดังนี้แล  
อักขระว่า มหาชนสมมติ จึงอุปบัติขึ้นเป็นอันดับแรก เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้า เป็นใหญ่ยิ่งแห่งเขต  
ทั้งหลาย ดังนี้แล อักขระว่า กษัตริย์ กษัตริย์ จึงอุปบัติขึ้นเป็นอันดับที่สอง เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหนายัง  
ชน เหล่าอื่นให้สุขใจได้โดยธรรม ดังนี้แล อักขระว่า ราชา ราชา จึงอุปบัติขึ้นเป็น อันดับที่สาม ดูก่อนว่า  
เสฐฐะและการทวาชะ ด้วยประการดังนี้แล การบังเกิดขึ้น แห่งพวกกษัตริย์นั้น มีขึ้นได้ เพราะอักขระ  
ที่รู้กันว่าเป็นของดี เป็นของโบราณ อย่างนี้แล เรื่องของสัตว์เหล่านั้น จะต่างกันหรือเหมือนกัน จะไม่  
ต่างกันหรือ ไม่เหมือนกัน ก็ด้วยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่นอกไปจากธรรม ดูก่อนว่าเสฐฐะและการทวาชะ  
ความจริง ธรรมเท่านั้นเป็นของประเสริฐสุดในประชุมชนทั้งในเวลา ที่เห็นอยู่ ทั้งในเวลาภายหลัง<sup>๗๕</sup>

ในพระสูตรตอนนี้แสดงให้เห็นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำมาเป็นลำดับ จากพระสูตรจะ  
เห็นได้ว่า ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาทและการเอารัดเอาเปรียบกันในหมู่มนุษย์เป็นสาเหตุสำคัญที่  
ทำให้เกิดผู้นำและผู้ตาม คือ

๑. มหาชนสมมติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสมและ  
สมมุติให้เป็นผู้นำของกลุ่มชนตนเอง

๒. กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา

๓. ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สิน ผู้ที่ได้รับการ  
คัดเลือกจากมหาชนได้รับการขนานนามว่า “มหาชนสมมติ” มีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครองอาณาเขต  
กว้างใหญ่ ได้ขนานนามว่า “กษัตริย์” เพราะเป็นใหญ่ในนาและโดยที่หัวหน้า (ผู้นำ) นั้น เป็นผู้  
มีคุณธรรม ยังความพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนเป็นอันมาก จึงเรียกว่า “ราชา” การกำเนิดผู้นำใน  
พระพุทธศาสนาจึงปรากฏมีขึ้นด้วยประการดังกล่าว

<sup>๗๓</sup> พระครูศรีจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการ  
พิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๓.

<sup>๗๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.

<sup>๗๕</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.

### ๒.๓.๒ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

ในการศึกษาความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนาได้นักปราชญ์ผู้รู้จำนวนมาก ท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ไว้เป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไป ด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งมา<sup>๗๖</sup>

ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ตั้งมา คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี

ขณะที่พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันว่า “Being a leader ; power of leading, the qualities of a leader” หมายถึง ผู้นำไปสู่สิ่งที่ตั้งมาและเป็นประโยชน์แก่มหาชน การนำไปในทางชั่ว ต่ำ เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้นหรือลักขโมย หรือการตั้งตนเป็นหัวหน้าไปพาคนค้ายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่ตั้งมา และมีได้ตั้งอยู่บนฐานแห่งศีลธรรม คุณธรรมและสติปัญญา<sup>๗๗</sup>

จากการให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ตามพระพุทธศาสนาที่กล่าวมานี้ ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มหรือคณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนซึ่งต้องอาจใช้เวลาาน แต่หากสามารถทำได้สำเร็จก็เท่ากับว่าผู้นำนั้นมีบุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

สรุปเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้วความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ผู้นำ หมายถึง ตัวบุคคลและภาวะผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของบุคคลที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่วางเอาไว้ ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำและจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การ

### ๒.๓.๓ ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำตามหลักพุทธธรรม

พระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารไว้มากโดยมีคำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ในทศปิฎกสูตรว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

<sup>๗๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓-๔.

<sup>๗๗</sup> พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต), ขุดพุทธศาสนาประยุกต์สงฆ์ผู้นำสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓.

๑. จักขุมา คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร

๒. วิรุโรร คือเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓. นิสสยสัมปันโน คือเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญาคือมีหูตาไวและกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหนหรือมี ความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้สวองงานมีความเชื่อมั่น นั้นย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๗๘</sup>

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในสังฆโสภณสูตรพระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า

๑. วิยัตโต เป็นผู้ไม่มีปัญญา

๒. วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี

๓. วิสารโท เป็นผู้แก้แค้น

๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก

๕. ธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควรผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือ<sup>๗๙</sup>

ในอังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาตได้แสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ

๑. ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความข่มขู่ไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

๒. ขาคิริยะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. อุฏฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน

๔. ทया คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๕. อิกขนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ<sup>๘๐</sup>

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมกับการบริหารตามทฤษฎีพระพุทธานุศาสนานั่น อีกอย่างหนึ่ง คำนำนักบริหารนี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้น ตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชน หรือแม้แต่การบริหารองค์กร ที่เล็กที่สุดของสังคม

<sup>๗๘</sup> อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

<sup>๗๙</sup> อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐

<sup>๘๐</sup> อัง.ปัญจก (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

คือครอบครัวย่อมต้องอาศัยหลักธรรมในการบริหารเดียวกันนี้เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองผู้ปฏิบัติและสังคมรอบด้าน ดังพระพุทธสุภาษิตที่ว่า “ธมโม หเว รกฺขติ ธมฺมจารี ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม” สังคมใดหากไร้ธรรม สังคมนั้นก็สับสนวุ่นวาย สังคมใดไร้ธรรม สังคมนั้นก็เป็นสังคมของคนชั่ว หากพิจารณาถึงภาวะผู้นำยังเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเมืองการปกครองแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครองจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชนหรือผู้ใต้การปกครอง<sup>๘๑</sup> ในเตตสุกฺกชาดกได้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติผู้บริหารและผู้ปกครองทั้งหลายซึ่งสามารถสรุปย่อลงได้ ดังนี้

๑. ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มีใจดีไม่ทอดทิ้งงานมีความเพียรอดสาหัสในการทำงาน

๒. ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ รักษาความลับ ไม่ดำเนินชีวิตในทางที่ผิด รักษาเกียรติประวัติ รักษาประโยชน์ส่วนรวมและต้องรอบรู้ในกิจการคลัง บริหารการคลังด้วยตนเอง ไม่ควรไว้วางใจให้คนอื่นจัดการ รู้รายรับรายจ่ายของแผ่นดินหรือในกิจการงาน นั้นๆ ที่รับผิดชอบ

๓. บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคลผู้ควรแก่การยกย่อง ชมผู้ควรชม รู้ในสิ่งที่ควรทำก่อนทำหลัง ออกรับฟังปัญหาหรือพบปะราษฎรอยู่เสมอเพื่อรับฟังปัญหาและทางแก้ไขหรือชี้แนะแนวทาง

๔. ออกติดตามผลงาน ตรวจสอบตราดูแลความประพฤติของเจ้าหน้าที่ ไม่พึงมอบ ภารกิจที่สำคัญๆ แก่ผู้อื่นและใช้วิจารณ์ญาณในการบริหาร

๕. ไม่พึงละการบำเพ็ญประกอบตนในศีลธรรมที่ดั่งงาม เพื่อเป็นแบบอย่างและยึดมั่นเป็นข้อปฏิบัติ ไม่สำคัญตนผิดว่ายิ่งในอำนาจ

๖. ไม่ลุ่มหลงในกามคุณและโลกธรรม และมีปัญญา มีกำลังแห่งสติเพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำหรือผู้ปกครองสามารถฟันฝ่าอุปสรรคแก้ไขปัญหาไปได้แม้ถึงคราวอัปมงคล<sup>๘๒</sup> นอกจากคุณสมบัติที่มีในเตตสุกฺกชาดกแล้ว ก็ยังมีคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีที่ปรากฏอยู่ในกปิชาดก สัตตกนิบาต ขุททกนิกาย กล่าวไว้ว่า

“อันคนพาลถึงจะมีกำลังปกครองหมู่คณะไม่ดีเลยเพราะไม่เป็นประโยชน์แก่ญาติทั้งหลายเหมือนนกกระทาตัวผู้ไม่เป็นประโยชน์แก่พวกนกปกครองหมู่คณะทั้งหลายเหล่านี้ส่วนนักปราชญ์มีกำลังปกครองหมู่คณะดีมาก เพราะว่าเป็นประโยชน์แก่ญาติทั้งหลาย เหมือนท้าววาสวะผู้เป็นประโยชน์แก่เทวดาชั้นดาวดึงส์ทั้งหลายฉันนั้น ผู้ใดพิจารณาเห็นศีล ปัญญาและสุตะในตน ผู้นั้นย่อมประพฤติประโยชน์ ได้ทั้งสองฝ่ายคือทั้งตนและผู้อื่น”<sup>๘๓</sup>

<sup>๘๑</sup> พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐-๑๔๒๑/๒๔๐.

<sup>๘๒</sup> พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๓๘-๒๔๔๕/๔๓๐-๕๔๓.

<sup>๘๓</sup> พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๓๖๗-๓๖๘/๒๖๗-๒๖๘.

คุณสมบัติประการสำคัญของผู้นำก็คือ ธรรมาธิปไตยแปลว่าถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาธรรมเป็นสำคัญ เชิดชูหลักการ ปฏิบัติการตามและเพื่อเห็นแก่ความเป็นจริง ความถูกต้องความดีงาม ไม่เป็นอัตตาธิปไตยคือไม่ถือตัวเป็นใหญ่และก็ไม่เป็นโลกาธิปไตย<sup>๘๔</sup>

หากพิจารณาข้อความที่ยกมากล่าวนี้แล้ว ชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดั้นนั้นจะต้องเป็นผู้มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญญา แต่ถ้าผู้นำและผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีลและปัญญาแล้วก็เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจในทางตรงข้ามแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญา และสุตะ อยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริง และในกฎพันตสูตร สีสันธวรรค ที่ชนิกาย ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวชิตรัฐผู้ปกครองนครที่ดี ๘ ประการดังนี้คือ

๑. ทรงเป็นอุภโตสุชาต ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีพระครรภ์เป็นที่ปฏิสนธิหมดจดดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงพระชาติกำเนิดได้

๒. ทรงมีพระรูปร่าง น่ารัก น่าเลื่อมใส ประกอบด้วยพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนักมีพระฉวีวรรณ คล้ายพรหม มีพระรูปคล้ายพรหม น่ารัก น่าชมไม่น้อย

๓. ทรงมีมั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคสมบัติมาก มีทองและเงินมาก มีเครื่องใช้สอยอันน่าปลื้มใจมาก มีทรัพย์และธัญญาหารมาก มีพระคลังและฉางเต็มบริบูรณ์

๔. ทรงมีกำลัง ทรงสมบูรณ์ด้วยเสนาเมือง ๔ ซึ่งอยู่ในวินัย คอยปฏิบัติตามพระราชบัญชา มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาผลาญราชศัตรูได้ด้วยพระราชอิสริยยศ

๕. ทรงพระราชศรัทธา เป็นทนาย เป็นทนายบติ มิได้ปิดประตูเป็นดุจโรงทานของ สมณพราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทาง วณิกและยาจก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศล

๖. ได้ทรงศึกษา ทรงสดับเรื่องนั้นๆ มาก

๗. ทรงทราบอรรถแห่งข้อที่ทรงศึกษาและภาษิตนั้นๆ ว่านี้อรรถแห่งภาษิตนี้

๘ ทรงเป็นบัณฑิต เฉียบแหลม ทรงพระปรีชาสามารถ ทรงพระราชดำริอรรถอันเป็นอดีตอนาคตและปัจจุบัน<sup>๘๕</sup>

สรุปคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวชิตรัฐได้ดังนี้ คือ

๑. ทรงมีชาติตระกูลดี

๒. ทรงมีรูปร่างงาม

๓. ทรงมีพระราชทรัพย์มาก

๔. มีกำลังรบที่พร้อมพรั่ง

๕. ทรงมีพระราชศรัทธาในการบริจาคทาน

๖. ทรงมีการศึกษาอบรมมาก

๗. ทรงมีความรู้กว้างขวาง ละเอียดลึกซึ้งเข้าใจความหมายภาษิตต่างๆ สามารถ อธิบายความหมายได้

<sup>๘๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

<sup>๘๕</sup> ที.สี. (ไทย) ๙/๒๑๓-๒๑๔/๒๐๓-๒๐๔.

#### ๘. ทรงเป็นผู้ฉลาดมีปัญญา

คุณสมบัตินี้ ๘ ประการ ที่พระเจ้ามหาวิชัยทรงมีนี้ ทำให้บ้านเมืองมีความเจริญรุ่งเรืองได้ เพราะพระองค์ทรงปกครองแผ่นดิน โดยอาศัยพระปัญญาและการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ พระองค์ยังทรงมีข้าราชการบริพาร ที่มีคุณสมบัตินี้ของพราหมณ์ปุโรหิตที่ดี ๔ ประการ คือ

๑. เป็นอุภโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีกรรมเป็นที่ปฏิสนธิหมดจด ดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียน ด้วยอ้างถึงชาติกำเนิดได้

๒. เป็นผู้คงแก่เรียน ทรงจำนต รุจบไตรเภทพร้อมทั้งคัมภีร์นิชัณฐ คัมภีร์เกตุกะ พร้อมทั้งประเภทอักษร มีคัมภีร์อิติहाสเป็นที่ ๕ เป็นผู้เข้าใจตัวบทเป็นผู้เข้าใจไวยากรณ์ชำนาญใน คัมภีร์โลกายตะและมหาปุริสลักษณะ

๓. เป็นผู้ที่มีศีล มีศีลจำเรียมั่นคง

๔. เป็นบัณฑิต ฉะียบแหลม มีปัญญาเป็นที่ ๑ หรือที่ ๒ ของพวกปฤคาหกผู้รับการบูชาด้วยกัน

คุณสมบัตินี้ ๔ ประการ ของพระเจ้ามหาวิชัยราชาทั้ง ๔ ประการ โดยสรุปได้แก่

๑. ความเป็นผู้มีชาติตระกูลดี

๒. ความเป็นผู้มีการศึกษาสูง ชำนาญในหน้าที่ของตน

๓. ความเป็นผู้มีศีล

๔. ความเป็นผู้ฉลาดมีปัญญามาก

คุณสมบัตินี้ ๔ ประการ ของพวกพราหมณ์ปุโรหิต ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางการเมืองการปกครองต่อพระเจ้ามหาวิชัยอันนับเป็นคุณสมบัตินี้ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการถวายนามแนะนำที่ก่อคุณประโยชน์ต่อชาติบ้านเมืองจากที่ยกตัวอย่างมานี้จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองนั้นย่อมมีความสำคัญยิ่งเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกเพราะฉะนั้นผู้ปกครองจึงเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบัตินี้ทั้งภายในคือจิตใจและคุณธรรมและคุณสมบัตินอก คือความรู้ความสามารถและผู้ที่ให้ความสนับสนุน เป็นต้น

ในอุลุกชาดก ปทุมวรรค ขุททกนิกายได้กล่าวถึงคุณสมบัตินี้ผู้นำแบ่งเป็น ๒ ลักษณะเช่นกันคือ

๑. ลักษณะภายนอกการเป็นผู้ปกครองนั้นถ้าลักษณะภายนอกไม่ดี เช่น การเดิน การนั่ง และการวางตัวไม่ สม่าเสมอแล้วหรือตรงข้ามกับคนชั่วร้ายชั่วเลว และเป็นคนพิการก็ไม่อาจเป็นผู้ปกครองที่ดีได้ กล่าวหาหน้าตาไม่ดีไม่ควรให้เป็นใหญ่โดยนำไปเปรียบกับนกเค้า<sup>๘๖</sup> ว่า “จงมองดูหน้าตาของนกเค้า ผู้ไม่โกรธเกิดนกเค้าโกรธแล้ว จักทำหน้าตาเป็นอย่างไร” หากพิจารณาข้อความนี้ ชี้ให้เราเห็นว่าการเป็นผู้ปกครองนั้นจะต้องมีลักษณะทางกายงดงามสง่า งามจากล้าหาญมาก ในลักษณสูตร ปาฏิกวรรค ที่ขนิกาย ได้กล่าวถึงมหาปุริสลักษณะ ๓๒ ประการ ซึ่งถือว่าบุคคลใดที่มีอวัยวะทั้ง ๓๒ ประการย่อมเป็นผู้ที่มีบุญญาธิการมากและมีความรู้ความสามารถในการปกครองบ้านเมืองด้วยคุณธรรมและสามารถนำมาซึ่งความเจริญและความสงบสุขมาสู่บ้านเมือง ซึ่งลักษณะมหาปุริสลักษณะดังกล่าว มีดังต่อไปนี้คือ

<sup>๘๖</sup> ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๓๓๖-๓๓๗/๑๓๖-๑๓๗.

- ๑) พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
- ๒) ฝ่าเท้ามีลายจักร มีซี่ก้ำข้างละพัน พร้อมทั้งงงและกระดูก
- ๓) ส้นเท้ายาวสมส่วน
- ๔) นิ้วมือและนิ้วเท้าเรียวยาวสมส่วน
- ๕) ฝ่ามือและฝ่าเท้าอ่อนนุ่ม
- ๖) ลายฝ่ามือฝ่าเท้าดูจตาข่าย
- ๗) รูปเท้าดูสงฆ์กว่า
- ๘) แข็งดุจแข็งเนื้อทราย
- ๙) แม้นยืนไม่ย่อตัวลง ก็สามารถตะเข้เข้าได้ด้วยมือทั้งสอง
- ๑๐) องคชาติตั้งอยู่ในฝัก
- ๑๑) สีมิวกายดุจทอง
- ๑๒) ผิวหนังละเอียด รุสสีละอองจึงไม่เกาะติดกาย
- ๑๓) ขนชุมละเส้น
- ๑๔) ปลายขนซ้อนขึ้น มีสีดุจดอกอัญชันขึ้นขึ้นเวียนขวา
- ๑๕) กายตรงเหมือนกายพรหม
- ๑๖) เนื้อเต็มในที่ ๗ แห่งได้แก่ที่หลังมือ ๒, หลังเท้า ๒, บ่า ๒ และคอ ๑
- ๑๗) กิ่งกายท่อนบนเหมือนกิ่งกายท่อนหน้าสีหะ
- ๑๘) หลังเต็มบริบูรณ์ไม่เป็นร่อง
- ๑๙) ทรวดทรงดุจตันไทร คือกายกับวาเท่ากัน
- ๒๐) คอกกลมเกลี้ยง
- ๒๑) ประสาทรับรสอันเลิศ
- ๒๒) คางดุจคางราชสีห์
- ๒๓) ฟัน ๔๐ ซี่บริบูรณ์
- ๒๔) ฟันเรียบเสมอกัน
- ๒๕) ฟันไม่ห่าง
- ๒๖) เขี้ยวสีขาวงาม
- ๒๗) ลิ้นใหญ่ (สามารถแผ่ออกได้)
- ๒๘) เสียงดุจเสียงพรหม สำเนียงดังกการเวก
- ๒๙) นัยน์ตาดำสนิท (ดำคม)
- ๓๐) ขนตาอุดจขนตาโค
- ๓๑) อุณาโลมระหว่างคิ้วขาวอ่อนเปรียบดังปุยนุ่น
- ๓๒) ศีรษะดูประดับด้วยกรอบหน้า (สดใสมีประกาย)<sup>๘๗</sup>

---

<sup>๘๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๕๗-๑๕๙.

๒ ลักษณะภายในคุณธรรมของผู้ปกครอง ผู้ปกครองจะต้องก่อปรด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ

๑. เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อน ของคน และสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีใจแช่มชื่น เบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม<sup>๘๘</sup>

เมื่อมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ด้วยละอคติ ๔ ความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้ง่าย ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมจึงต้องไม่เป็นผู้มีความลำเอียงโดยเด็ดขาดในปุราเภทสุตตนิทเทส อัฐกวรรค ขุททกนิกาย ว่าด้วยผู้ไม่มีความลำเอียงว่า

คำว่า “ละ” ไม่ ถึงความลำเอียงในธรรมทั้งหลาย คือไม่ถึงฉันทาคติ ไม่ถึงโทสาคติไม่ถึงโมหาคติ ไม่ถึง ภยาคติ ไม่ลำเอียงด้วยอำนาจแห่งราคะ โทสะ โมหะ มานะ ทิฐิ อุทธัจจะ วิจิกิจฉา อนุสัย ไม่ไป ออกไป พาไป นำไปด้วยธรรมทั้งหลายอันทำให้เป็นพรรคพวกเพราะฉะนั้นจึงชื่อว่า ไม่ถึง ความ ลำเอียงในธรรมทั้งหลาย อคติมี ๔ ประการที่นักปกครองที่ดีเมื่อปฏิบัติหน้าที่แล้วพึงละเว้นคือ

๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ

๒. โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง

๓. โมหาคติ ลำเอียงหลงหรือเขลา

๔. ภยาคติ ลำเอียงเพราะขาดกลัว<sup>๘๙</sup>

ในโคपालสูตร พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเปรียบเทียบ ผู้นำเหมือนนายโคบาล ที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ จึงสมควรที่จะเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่คณะมีความเจริญบรรลุถึงความมุ่งหมายได้ คือ

๑. รู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จัก และเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. ฉลาดในลักษณะ คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน

๓. เป็นผู้เชี่ยวชาญ คือ รู้จักการแก้ปัญหา หรือข้อบกพร่องต่างๆ

๔. เป็นผู้ปิดบังแผล คือ ระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

๕. เป็นผู้สุ่มควนให้ คือ สามารถอธิบายหลักการต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๖. เป็นผู้รู้จักทำน้ำ คือ ผู้นำเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ แนวคิดให้ ชัดเจน

<sup>๘๘</sup> ที.ม.(ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๙๖.

<sup>๘๙</sup> วิ.ม.(ไทย) ๘/๓๒๔/๔๖๐.

๗. รู้ว่าโคตม่น้ำหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ

๘. การรู้ทาง คือ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน จัดการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในอนาคต

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำรู้จักกำหนดนโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติ จนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. เป็นผู้ริตนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำต้องรู้จักประโยชน์ส่วนรวม รู้ประมาณในการให้ และการรับ ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๑. บุชาโคที่เป็นหัวหน้า คือ ผู้นำควรยกย่อง หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีซึ่งเป็น การสร้างขวัญ และกำลังใจในหน่วยงาน<sup>๙๐</sup>

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม โดยเริ่ม การศึกษาจากแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำทำให้ทราบว่า ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะแตกต่างกันคือ ผู้นำหมายถึงผู้ได้รับการยอมรับหรือยินยอมหรือได้รับ การแต่งตั้งทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่จะนำพาองค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ตั้งไว้ร่วมกัน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงคุณลักษณะหรือศิลปะที่ผู้นำ แสดงออกมาในรูปของอิทธิพลที่มีต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำนั้นไม่จำเป็นว่าผู้นำเท่านั้น ถึงจะมีภาวะผู้นำ เพราะผู้นำบางคนเป็นผู้นำโดยตำแหน่งแต่ขาดภาวะผู้นำ ขาดอำนาจการตัดสินใจ ส่งผลทำให้การบริหารงานหรือการนำของผู้นำนั้นๆ ประสบกับความล้มเหลว ไม่สามารถนำพาองค์กร หรือกลุ่มของตนให้ไปสู่เป้าหมายได้ ขณะเดียวกันก็ยังมีผู้นำบางคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถใน การบริหารงาน แต่มีการนำเอาความรู้ความสามารถมาใช้ในทางที่ไม่ดี อันจะก่อให้เกิดความเสียหาย แก่สังคม ชุมชน ประเทศชาติ จะเห็นได้ว่าปัญหาเกี่ยวกับผู้นำในทางลบได้เกิดขึ้นมากมายในสังคม ปัจจุบัน เช่น การบริหารงานด้วยความไม่โปร่งใส การเอื้อผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง หรือมีการ ทุจริตต่อหน้าที่ หรือสักว่าเป็นผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่บังคับให้น้ำ หรือบางคนกว่าจะได้ตำแหน่งผู้นำ ต้องลงทุนลงแรงไปมาก พอได้เป็นผู้นำก็จะกอบโกยผลประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงความ ถูกต้องชอบธรรม ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากผู้นำดังกล่าวขาดคุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามหลักพุทธศาสนา หรือหลักธรรมที่ผู้นำควรมีในตัว

สรุปได้ว่า หากผู้นำทุกคนได้เรียนรู้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำว่าผู้นำที่ ดีควรมีหลักธรรมข้อใดบ้างและนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร ชุมชน หรือสังคม ที่ตนเป็นผู้นำอยู่และควรมีคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำดังต่อไปนี้ ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียม รับ หรือรุกได้อย่างไร ๒) วิรุโธ คือเป็นผู้ ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้ รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มี มนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น เมื่อ ปฏิบัติตามหลักดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาเชื่อว่า ผู้นำ ที่ดีจะต้องนำพาองค์กร ชุมชน สังคม หรือ ประเทศชาติ ให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองและบรรลุเป้าหมาย ตามที่ได้กำหนดไว้

<sup>๙๐</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๙/๓๘๓ - ๓๘๗/๕๒-๕๘.

ตารางที่ ๒.๗ สรุปภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

| นักวิชาการ / สำนักวิชาการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๓/๙๖.<br/>         ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๕.<br/>         ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.<br/>         ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.<br/>         พระครูศิริจันทน์วิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), (๒๕๔๙, หน้า ๔๓ )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>๑. กำเนิดของมนุษย์ สังคม<br/>         ๒. เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสม<br/>         ๓. ผู้เป็นเจ้าของแห่งนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา<br/>         ๔. ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๕, หน้า ๓-๔ )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>๑. ชักนาให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ดีงาม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), (๒๕๔๘, หน้า ๕๓ )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>๑. ผู้นำไปสู่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.<br/>         อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐<br/>         อง.ปญจก (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.<br/>         ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐ - ๑๔๒๑/๒๕๐.<br/>         ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๓๘-๒๔๔๕/๔๓๐-๕๔๓.<br/>         ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๓๖๗-๓๖๘/๒๖๗-๒๖๘.<br/>         ที.สี. (ไทย) ๙/๒๑๓-๒๑๔/๒๐๓-๒๐๔.<br/>         ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๓๓๖-๓๓๗/๑๓๖-๑๓๗.<br/>         ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๕๗-๑๕๙.<br/>         ที.ม.(ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๙๖.<br/>         วิ.ม.(ไทย) ๘/๓๒๔/๔๖๐.<br/>         ม.ม.(ไทย) ๑๙/๓๘๓ - ๓๘๗/๕๒-๕๘.<br/>         พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๕, หน้า ๑๗ )</p> | <p>ผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ<br/>         ๑. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออก<br/>         ๒. เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่<br/>         ๓. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น<br/>         ๔. เป็นผู้แก้ปัญหา<br/>         ๕. เป็นผู้มีความละเอียดรอบคอบ<br/>         ๖. เป็นผู้กล้าหาญ<br/>         ๗. เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก<br/>         ๘. เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกต้องควร<br/>         ผู้นำ<br/>         ๑๐. ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ<br/>         ๑๑. ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ<br/>         ๑๒. บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคลผู้ควรแก่การยกย่อง ชมผู้ ควรชม<br/>         ๑๓. ออกติดตามผลงาน ตรวจตราดูแลความประพฤติของเจ้าหน้าที่<br/>         ๑๔. ไม่พึงละการบำเพ็ญประกอบตนในศีลธรรมที่ดีงาม<br/>         ๑๕. ไม่ลุ่มหลงในกามคุณ และโลกธรรม<br/>         ๑๖. ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอา ธรรมเป็นสำคัญ</p> |

## ๒.๔ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

หลักสัปปุริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้นถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดน่าประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมน้อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่างๆ ดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิภวรรค ทีฆนิกาย ดังนี้

### ๒.๔.๑ ความหมายของหลักสัปปุริสธรรม

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ได้ให้ความหมายว่า สัปปุริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษมี ๗ ประการ คือ ๑) ธัมมัญญูตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญูตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อัตตัญญูตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญูตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญูตา รู้จักกาลเวลา ๖) ปริสสัญญูตา รู้จักชุมชน สังคม และ ๗) ปุคคสสัญญูตา รู้จักบุคคล คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้อำนาจสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในภาระงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย<sup>๙๑</sup>

ขณะที่สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุทฺธฺธฺาย) กล่าวว่า สัปปุริสธรรมหมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้โดยรอบบุคคลนั้นให้เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้

ในสัปปุริสสูตร อุปริปัญญาสก มัชฌิมนิกาย ปรากฏพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบหรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการ คือ

๑. ธัมมัญญูตา รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลัก

<sup>๙๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

รัฐศาสตร์และรัฐภูมิภาติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กรหรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกาก็ผู้นำจะต้องรู้ชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. อัตถัญญตา รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหวอะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดว่าด่าเหินบแนมเมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

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

๔. มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ทำนอยกว่าอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องราวนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้างทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดีถ้าไม่พอดีก็พลาดความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. ปริสัณญตา รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการโดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหาความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ตรงจุด

๗. บุคคลัญตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผล ตลอดจนสามารถบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธี

สัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอาศัยความสามารถอย่างไรเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน<sup>๗๒</sup>

นอกจากนี้ก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าในการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานได้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย ที่กล่าวมานี้ คือ หลักธรรมที่เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการ<sup>๗๓</sup> ถ้ามีคุณธรรม ๗ ประการนี้แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่น ก็เป็นผู้นำได้เพราะรู้จักประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ผล สามารถจัดวางวิธีปฏิบัติการที่เหมาะสมให้บรรลุผลสำเร็จได้

สรุปในทางพระพุทธศาสนาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่างๆ ดังนี้คือสติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลตามหลักธรรมในทางพุทธศาสนาเช่นมีพรหมวิหาร ๔ มีองค์คุณของกัลยาณมิตร ๗ ประการ ก็จะมีคุณสมบัติที่ดีได้ และสามารถนำไปปฏิบัติการให้งานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### ตารางที่ ๒.๘ สรุปความหมายของหลักสัปปุริสธรรม

| นักวิชาการ / สำนักวิชาการ                                         | ความหมายของภาวะผู้นำ                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๓๘, หน้า ๒๗๖)                      | ๑. ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ                  |
| สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี), (๒๕๐๙, หน้า ๑๒) | ๑. เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย |
| ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.                                          | ๑. เป็นธรรมของคนดี(สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือ มนุษย์โดยสมบูรณ์       |

#### ๒.๔.๒ ความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม

หลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร<sup>๗๔</sup> ความว่า ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นเนืองนิตย์บุญอันยอดเยี่ยมของโลก สัปปุริสธรรมธรรม ๗ ประการได้แก่อะไรบ้าง กล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้

<sup>๗๒</sup> สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี), “สัปปุริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

<sup>๗๓</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

<sup>๗๔</sup> อัง.สตุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

คือ ๑) เป็นธัมมัญญ ๒) เป็นอรรถัญญ ๓) เป็นอรรถัญญ ๔) เป็นมัตตัญญ ๕) เป็นกาลัญญ ๖) เป็นปริสัณญ และ ๗) เป็นปุคคลปโรปรัญญ<sup>๔๕</sup>

สรุปในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง ธัมมัญญบุคคล ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการย่อมเป็นผู้ควรของการค้ำับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

๑. เป็นธัมมัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม อันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ (พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ขอนี้สมจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาดก (พระสูตรที่แสดงเรื่อง ในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัปภูตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่ เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งขึ้นไป)

๒. เป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษาิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมาย และรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓. เป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และ ปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวุฒิ ๕

๔. เป็นมัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

๕. เป็นกาลัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

๖. เป็นปริสัณญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมชน หรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗. เป็นปุคคลปโรปรัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง

ตารางที่ ๒.๙ สรุปความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม

| นักวิชาการ / สำนักวิชาการ    | ความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔      | ๑. ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก |
| อง.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖. | ๑.ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการย่อมเป็นผู้ควรของการค้ำับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย                            |

<sup>๔๕</sup> ปุคคลปโรปรัญญ หมายถึง รู้จักเลือกคน กล่าวคือรู้ว่า เมื่อคบหาคนใดกุศลธรรมเสื่อมไปกุศล, ธรรมเจริญขึ้น จึงเลือกคบคนนั้น เมื่อคบคนใดกุศลธรรมเจริญขึ้น กุศลธรรมเสื่อมไป ก็ไม่คบคนนั้น

### ๒.๔.๓ สารสำคัญของหลักสัปปริสธรรม

ในการศึกษาสารสำคัญของหลักสัปปริสธรรมนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการและในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธานุญาตอย่างไร ตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้ผู้นำได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธานุญาตเป็นต้นว่า พระสูตร ขาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนี้ๆ ดังนี้

#### ๑. ธัมมัญญตา คือ รู้หลักการ

ธัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางพระพุทธานุญาตกล่าวว่า ธัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคส์ตฤศาสน คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปริยัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัยและพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัย ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นถือว่าเป็นผู้รู้จัดธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือนวัคส์ตฤศาสน ๙ ประการ ได้แก่

๑. สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
๒. เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
๕. อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า"สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้"
๗. ขาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัปภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทัลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆ

ขึ้นไป เป็นต้น<sup>๙๖</sup>

นวัคส์ตฤศาสนนี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธานุญาต ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสนดังกล่าว แล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ<sup>๙๗</sup>

<sup>๙๖</sup> อ.ส.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๙๗</sup> ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘),

การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆอย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นว่าจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักรูปฉลาดในลักษณะเป็นคอยขี่ไข่ขวาง ปิดบังแผล สุมควันให้ รู้จักท่า รู้จักให้โคดื่มน้ำ หรือยังรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้<sup>๙๔</sup>

๑. การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓. คอยขี่ไข่ขวาง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔. คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สุมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖. รู้จักท่า(น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคนที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รีดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

<sup>๙๔</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นการกำลึงภายในใจ การกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก<sup>๙๙</sup>

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญุตฯ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ ฐานะและกติกายอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำมามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจาบ ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการตักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมมโหมทานชาดก ว่า

ครั้งนั้นพระยานกจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยตักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาเห็นว่าบริวารของตนถูกนายพรานตักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้<sup>๑๐๐</sup>

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกจาบที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็การใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ ฐานะอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ ฐานะอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตฯ จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ฐานะอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตฯ ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

## ๒. อัตถัญญุตฯ คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อัตถัญญุตฯ คือ รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์การว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญุตฯ คือ ความเป็นผู้รู้ธรรมดา รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญุตสูตร ว่า

<sup>๙๙</sup> สุรศักดิ์ ม่วงทอง, "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์", วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๔๐-๔๑.

<sup>๑๐๐</sup> พุ.ชา.จตุตถาสี. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

ภิกษุที่ เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้ เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง เนื้อความ ใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่ เป็นผู้รู้จักผลว่าภิกษุใน ธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็น ความหมายแห่ง ภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้<sup>๑๐๑</sup>

หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยว่า นี่เป็นเป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็น ความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอรรถกถา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็น อรรถกถา

การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็น ผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะถือว่าเป็นผู้นำที่ไม่ได้ ดัง เรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มี ใจความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญมาน อภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝน ศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่าน อาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิด ที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูก ศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีมีคุณธรรมพิเศษอะไรๆ แม้แต่่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่ กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า ท่านอาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเราได้ถามถึง คุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำ ความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่าน ได้ฌาน อภิญญาญาณตนะสมบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำ เล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของ ศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอานุภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกัน ตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งใน ถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐว่า<sup>๑๐๒</sup>

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการ กระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตร เถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

<sup>๑๐๑</sup> อัง.สตุตถก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๑๐๒</sup> พุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

ของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกันบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น หากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคมและวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไข ในเหตุการณ์นั้นๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถกถาสามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไขการ พัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อเวลาที่ประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใด อย่างหนึ่ง เช่น พบเห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือกระทำความผิด ชัยนศึกษาเล่าเรียนก็จะสามารถที่จะ คาดผลล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผลระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไข เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเถิบถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึง เป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความ เสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบภิกษุผู้ที่ ข้ามถึงฝั่ง คือ พระนันทพยาน ด้วยนายโคบาลผู้สอนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาด ใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏในพระสูตรเรื่องจุฬ โคบาลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาทราม ไม่คำนึงถึงเหตุ สารทในเดือนท้ายฤดู ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยไม่ ถูกท่าเลย ทันใดนั้น ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความวอดวายเสียที่ตรง นี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้และโลกหน้าไม่ ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจมฤตยูไม่ฉลาดต่อสิ่ง เหนืออำนาจมฤตยู ขนเหล่าใดจะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็น ประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญา นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจ トラฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยถูกท่าทีเดียว เขา ขับต้อนเหล่าโคอุสภ เป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึง ฝั่งโดยสวัสดิ์ ต่อนั้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียรุ่นคณอง ต้อนลูก โคและโคที่ซุบพอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์<sup>๑๐๓</sup>

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสามารถต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้ เหตุ รู้ผล หรือรู้จุดหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไป ได้โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือ จะไม่มีข้อผิดพลาด ไม่ ติดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง งานก็จะประสบ

<sup>๑๐๓</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๕๔-๓๕๖.

กับความสำเร็จได้ดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวมประสบผลสำเร็จ<sup>๑๐๔</sup>

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัณฺดาผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

### ๓. อัตถัณฺดา คือ รู้ตน

อัตถัณฺดา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรแล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัณฺดา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีลจาคะ สุตระ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน อัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญาความรู้ ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน<sup>๑๐๕</sup>

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐหลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวุฒิ ๕ ดังต่อไปนี้

๑. ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดีความงาม อันมีเหตุผล

๒. ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

๓. สุตตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

๔. จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังและร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕. ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล คือ รู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง<sup>๑๐๖</sup>

จากพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความ

<sup>๑๐๔</sup> พระสามารถ อานนโท, "ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๐.

<sup>๑๐๕</sup> อัง.สตุตถก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๑๐๖</sup> อัง.สตุตถก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

เจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวุฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้ที่รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพาทฐาคซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า

วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผา บุโรหิตทำการสาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ท่องจำจนคล่องแคล่ว เพราะสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดิตถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐพีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเรานี้แล้วคล่องหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า "ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นคล่องแคล่วแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ่งหนีไป"

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้ จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยละ ๖ ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุนัขและเนื้อ เป็นต้นทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพาทฐะ ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือกพญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติพระเจ้ากรุงพาราณสีและมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน์ ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชาว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบชาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อจะให้สุนัขทำให้พญาสีห์ราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเม้มปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจิ้งจอกสัพพาทฐะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือ ความตาย ต่างก็สับสนหลุมุนวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมดแม้ที่เหลือมีเนื้อและสุนัข เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง<sup>๑๐๗</sup>

ชาดกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจิ้งจอกสัพพาทฐะ ว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถเท่าใด แล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ภาวะของตน

ผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติมีความสามารถ

ยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา<sup>๑๐๘</sup>

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีความคุณธรรม อารยวุฒิ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะและปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนี้ก็จะเป็นผู้ที่ที่ดี มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้องและคุณภาพด้านจิตใจ ที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์การ และสังคมไปสู่ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าต่อไป

#### ๔. มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตภาพของตนไม่มากเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสารูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็นมัตตัญญูตา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู<sup>๑๐๙</sup>

การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

ในการใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมักน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏใน มหาสุรราชชาดก<sup>๑๑๐</sup> เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุ และท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า

“ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ ภิกษุรูปนั้นทรงกราบทูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่าดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มา

<sup>๑๐๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖) หน้า ๒๕-๒๘.

<sup>๑๐๙</sup> อัง.สตุตถก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๑๑๐</sup> พุ.ชา. นวก.(ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

นั่น กระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉานก็ย่อมผลแห่งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่า บิณฑบาตน้อย ฉันไม่ร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย" แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลไม้เดื่อหมดลง นกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มกน้อยสันโดษไม่หนีไปที่อื่น เมื่อผลไม้เดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือกและสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหนเป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้นั้นเหลือแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้นั้น

ท้าวสักกะเมื่อทราบว่พญานกแขกเต้ามีความมกน้อยสันโดษจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้น แล้วเจรจาว่า "นกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดง ท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเยื้อยโอะไว้กับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่นมีถมเถไป"

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า "ท่านพญาหงส์ ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตบุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี่ไม่ยุติธรรมเลย"

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมน่าสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อยู่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมของตนเองและรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑. พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์วัดแล้วให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒. พอดีกับความสามารถ (ยถาพละ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้วให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกิดเกินกำลังความรู้ความสามารถ

๓. พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะสมกับฐานะ<sup>๑๑๑</sup>

<sup>๑๑๑</sup> พระสมภาร อานนโท, "ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม", อ้างแล้ว, หน้า ๖๗.

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานใดๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเคร่งครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ในธัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑. กามสุขัลลิกานุโยค ถือเป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดติดในกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒. อัตตakilมัตถานุโยค ถือเป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกข์เวทนาด้วยประการต่างๆ ดังนั้นพระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมา นั่นคือมีขมิมาปฏิบัติได้แก่ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริม ทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้ทุนการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักมัตถัตถุญัตตานัน จะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมีขมิมาปฏิบัติ คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วย องค์มรรค ๘ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ(ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณ ความเหมาะสมตามหลักมีขมิมาปฏิบัติ และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

## ๕. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา

กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานั้นเป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานั้นควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ

ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกต้องกับกาลเวลา<sup>๑๑๒</sup>

การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญุตาทิถเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดังปรากฏในอภการวชิชาดก ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือสิกขาเธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร ควรปรนนิบัติ ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่อง สวดเสียงดัง ในขณะที่คนตื่นขึ้นทุกๆ ยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภา พระพุทธองค์ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อน ภิกษุรู้นี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาขึ้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่างเป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้พวกเขาพากันลูกตามเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่และไก่ได้ตายเสียจากพวกเขาจึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่น มาณพผู้หนึ่ง หักพินอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่งที่จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเติบโตในป่าช้า บางคราวก็ขันตึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้มาณพกล่าวกันว่า เตี้ยมันขันตึกไปเตี้ยก็ขันสายไป อาศัยไก่ตัวนี้ พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ จึงช่วยกันบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต แล้วบอกอาจารย์ว่า ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลาพวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะเจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขัน ดังนี้<sup>๑๑๓</sup>

ชาดกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักประกอบกิจการใดๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาดกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำการกิจการต่างๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญุตานั้นจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

<sup>๑๑๒</sup> อัง.สตุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

<sup>๑๑๓</sup> พุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

อย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

## ๖. ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน

ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่อยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง<sup>๑๑๔</sup> หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง จะได้สามารถนำความสงบสุข สันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปริสัญญูตา หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักรู้ว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัญญูตา แคเพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรทนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปริสัญญูตา<sup>๑๑๕</sup>.

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใดๆ เป็นสังคมประเทศไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎหมาย ประเพณี แบบแผน ทำให้เป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือจากมวลชน ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ ด้วย

ในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าไปในในบทบาทและหน้าที่บุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลบุตรในเรื่องทศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑. ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวที่จำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านให้เสื่อมเสีย

๒. ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วถึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

<sup>๑๑๔</sup> พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖) หน้า ๒๗

<sup>๑๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๗

๓. ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้นและสามีควรปฏิบัติคือภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔. ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะ วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อ เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕. ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อบุคคลหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้นยกย่องนาย เป็นต้น

๖. ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ครอบงำและแก่คุณที่สละ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้แก่ผู้สละ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูดจะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่<sup>๑๑๖</sup>

การที่ผู้นำสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทิศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป

จากตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรัชญาญาตา จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะได้สามารถวางแผนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตามสังคมนั้นๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทิศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

### ๗. บุคคลปโรปรัญญาตา คือ รู้จักบุคคล

บุคคลปโรปรัญญาตา คือ การรู้จักคน รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้จักคน รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลปโรปรัญญาตา คือ การรู้จักคนและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในอัมมมัญญสูตรว่า

ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

<sup>๑๑๖</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

๑. รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒. รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้<sup>๑๑๗</sup> ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลปรัญญุตานั้นจะต้องรู้จักบุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับโดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมผลได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน<sup>๑๑๘</sup> ในการบริหารกิจการงานทุกๆ ด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิตเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม เพราะการเลือกคบคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคบคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

จากที่กล่าวมาแล้ว สามารถวิเคราะห์ให้เห็นว่า หลักสัปปริสธรรม เท่าที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีจำนวนมากซึ่งล้วนแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วย

สรุปได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม สามารถปกครองหมู่คณะ สังคมและประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนา หมู่คณะ สังคมและประเทศชาติ หรือแม้แต่องค์กรที่มีขนาดเล็กก็ต้องการผู้นำที่ดี มีศักยภาพที่มั่นคง และก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

<sup>๑๑๗</sup> อัง.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

<sup>๑๑๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแล้ว หน้า ๑๙.

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปสาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม

| หลักธรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | สาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.<br/> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.<br/> พ.ชา.จตุตถาส. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.<br/> พ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.<br/> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๔๔-๓๘๖.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.<br/> พ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.<br/> พ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.<br/> พ.ชา. นวก. (ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.<br/> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.<br/> อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.</p> | <p>๑ ฉัมนัญญา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่<br/> ๒ นวัณคัสตฤศาสน คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรม<br/> ๓ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ<br/> ๔ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ รู้งานและกตีกายอย่างถูกต้อง<br/> จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง<br/> ๕ อุตัญญา คือ รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล<br/> ๖ เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง เนื้อความใจความ ความมุ่งหมาย<br/> และประโยชน์<br/> ๗ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ<br/> ๘ อุตัญญา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล<br/> จาคะ สุตะ ปัญญา<br/> ๙ ผู้นำที่ดีสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา<br/> และทางใจของตนเองได้<br/> ๑๐ มัตตัญญา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔<br/> ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเหมาะแก่<br/> ฐานะของตน<br/> ๑๑ กาลัญญา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาสมควรประกอบ<br/> กิจการงานต่างๆ<br/> ๑๒ ปริสัญญา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม รู้จักบริษัท และแนว<br/> ปฏิบัติของบริษัท<br/> ๑๓ บุคคลปโรปัญญา คือ การรู้บุคคล รู้ประเภทของ<br/> บุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย</p> |

## ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง“ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของพระราชาวิชริเมธี, ดร. (วีระ วรพล โณ)” ผู้วิจัยจะศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดแนวทางในเรื่องข้างต้น ดังนี้

### ๒.๕.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

**เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง<sup>๑๑๙</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัย พบว่า

๑. ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน พบว่า ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ

๒. หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ พบว่า หลักธรรมและหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ หลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา โดยหลักพุทธธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์กรด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม

**พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูธเมธี<sup>๑๒๐</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท ” พบว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทัศนะทางพระพุทธศาสนาเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง และยึดหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาอันได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักอริยปไตย

<sup>๑๑๙</sup> เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๓).

<sup>๑๒๐</sup> พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูธเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนาเถรวาท”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

หลักอศติธรรม หลักอปริหานิยธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักสัปปริสธรรมเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในพระพุทธศาสนามุ่งไปที่คุณธรรมของผู้นำเป็นหลัก จึงจะสามารถนำพาประเทศ สังคม และองค์กร ที่ตนนำอยู่ไปสู่จุดหมายได้ ดังนั้นผู้นำหรือผู้ปกครองต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของพวกพ้อง เคารพกติกาของสังคม และมีศีลธรรมประจำใจ ผู้นำต้องมีทีมงานหรือกองทัพที่เข้มแข็งด้วย ในทางพระพุทธศาสนามีทัศนะว่าผู้นำต้องเป็นบุรุษที่มีลักษณะงดงาม มากไปด้วยบุญบารมี ใช้หลักธรรมาธิปไตยในการปกครองและปราศจากอคติใดๆ ขณะเดียวกันผู้นำสมควรมีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถมากเพียงพอที่จะขจัดความขัดแย้งและความเลวร้ายในสังคม หน่วยงาน หรือ องค์กร สร้างสังคมที่ตนปกครองอยู่ให้มีความมั่นคง ผู้นำต้องสามารถกำหนดนโยบายส่งเสริมศีลธรรม จริยธรรมของบุคคลในองค์กรหรือในสังคมนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดสันติสุขได้อย่างแท้จริง

**นันทวรรณ อิศรานุวัณชัย<sup>๑๒๑</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม พบว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา มีน้ำใจปรารถนาดีต้องการให้เขามีความสุข กรุณา ต้องการช่วยเหลือปลดปล่อยให้เขาพ้นจากทุกข์ มุทิตา พลอยยินดีเมื่อเขาประสบความสำเร็จคอยสนับสนุน อุเบกขา รักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง ธรรมาธิปไตย คือถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาธรรมเป็นสำคัญ เชิดชูหลักการ พละ ๔ คือ ปัญญาพละ ความฉลาดรอบรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีโยนิโสมนสิการ วิริยะพละ ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ มีความพยายามอดทนสูง เอาจริงเอาจัง อนุวัชพละ การประพฤติตนดี พุทธิ คดีดี ทำการงานไม่มีโทษ ซื่อสัตย์ อยู่ในศีลธรรม มีหิริ โอตตัปปะ ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข ๖ ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ สังคหพละ ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา สมานัตตา ได้แก่ ความโอ้อ้อมอารี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคน พุตจาไฟเราะ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ประพฤติตนเป็นประโยชน์ และหลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวความคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และ ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณ และพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพและสมบูรณ์แบบ

**ทรงวิทย์ แก้วศรี<sup>๑๒๒</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ยุทธวิธีในการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า” พบว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงความเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพล (Influence) เพื่อเป็นมรรควิธีให้เกิดอิทธิพล (Influence)

<sup>๑๒๑</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัณชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

<sup>๑๒๒</sup> ทรงวิทย์ แก้วศรี, “การศึกษาวิเคราะห์ยุทธวิธีในการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐)

ต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล (Influencee) หรือผู้ตาม (Followers) ในสถานการณ์ต่างๆ กัน ภาวะผู้นำหรือ Leadership คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ในผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายเฉพาะที่ได้กำหนดขึ้นไว้ อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำนั้นย่อมต้องการคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ความรู้ความสามารถ ๑ ความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคล ๑ ความคิดริเริ่มและหลักแหลม

**โสภิตา จิระพงศ์<sup>๑๒๓</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธของผู้นำในสังคมไทย” พบว่า Keith Davis และ William Scott ได้กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีภาวะผู้นำสำคัญ ๔ ประการคือ

๑. มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาดและมีไหวพริบ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้

๒. ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่าง ๆ นานาเกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้

๓. มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทำงานอย่างจริงจังจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๔. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะจะทำงานสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

**บริบูรณ์ ศรีธธา<sup>๑๒๔</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาหลักพุทธธรรมในการดำเนินชีวิตของรัฐบุรุษอาวุโส ปรีดี พนมยงค์” พบว่า ในระหว่าง พ.ศ.๒๔๗๕-พ.ศ.๒๔๙๐ ปรีดี พนมยงค์ได้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่สำคัญหลายตำแหน่ง อาทิ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ และนายกรัฐมนตรี และปรีดี พนมยงค์เพียรพยายามที่จะดำเนินหลักการ สันติภาพ เอกราช ประชาธิปไตย และความยุติธรรมในสังคมของคณะราษฎรให้เป็นจริงขึ้น ปรีดี พนมยงค์จึงเป็นเอกลักษณ์ของนักการเมืองในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความซื่อสัตย์เพื่อประเทศชาติ เพื่อประโยชน์ของประชาชนด้วยดีเสมอมา เป็นที่ประจักษ์แก่คนทั่วไป

ปรีดี พนมยงค์ ได้กล่าวว่า “ข้าพเจ้าเคารพในความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งมีตัวอย่างอยู่มากหลายที่ผู้ซื่อสัตย์เหล่านี้ได้ร่วมกิจกรรมรับใช้ชาติกับข้าพเจ้า ท่านจะตำหนิผู้ที่ชอบอ้างความซื่อสัตย์

<sup>๑๒๓</sup> โสภิตา จิระพงศ์, “ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธของผู้นำในสังคมไทย”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

<sup>๑๒๔</sup> บริบูรณ์ ศรีธธา, “ศึกษาหลักพุทธธรรมในการดำเนินชีวิตของรัฐบุรุษอาวุโส ปรีดี พนมยงค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

โดยเฉพาะกับสถาบันชาติและพระมหากษัตริย์ แต่ในความเป็นจริง เป็นเพียงการแสดงออกภายนอกเท่านั้นว่าซื่อสัตย์ แต่ภายในใจกลับมีแต่ความคิดเอาประโยชน์มาเป็นของตน ครั้งหนึ่ง ปรีดี พนมยงค์ ได้กล่าวในที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ว่า “ท่านสมาชิกทั้งหลายคงจะใช้สิทธิของท่านด้วยความบริสุทธิ์ใจและอาศัยกฎหมายและศีลธรรม ความสุจริตเป็นหลักในการส่งเสริมรักษาประชาธิปไตย” หมายความว่า สภาผู้แทนราษฎรควรใช้สิทธิของตนเองตามระบอบประชาธิปไตย มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ผิดต่อกฎหมาย การประพฤติตนโดยสุจริตของนักการเมือง จึงเป็นการส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งประชาธิปไตย

การยืนยันเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเพื่อชาติและราษฎรของปรีดี พนมยงค์ ได้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์แก่คนทั่วไป คือการได้รับโปรดเกล้าฯ จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล (รัชกาลที่ ๘ แห่งราชวงศ์จักรี) ให้ดำรงตำแหน่งรัฐบุรุษอาวุโส มีหน้าที่ในการปรึกษาข้อราชการแผ่นดินเพื่อความวัฒนาถาวรสืบไป ในช่วงที่รับราชการการเมืองเป็นผู้นำรัฐบาล ดังที่พระภักทมนิแห่งวัดทองนพคุณได้กล่าวยกย่อง ปรีดี พนมยงค์ ว่า “ท่านรัฐบุรุษอาวุโสมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติ จนเป็นที่ยกย่องยอมรับนับถือทั่วไปทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ”

วนิดา ชูสังข์<sup>๑๒๕</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” พบว่า ภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎีที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำที่ดีประกอบด้วย ๔ ทฤษฎี คือ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีตามสถานการณ์ และทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป สำหรับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น กล่าวถึงภาวะผู้นำสองลักษณะคือ ลักษณะของธรรมราชา และลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สัมปติธรรม อปรีหานิยธรรม และสาราณียธรรม ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง และผู้อื่น ในการประยุกต์ใช้หลักผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับสังคมไทยในปัจจุบันอยู่ที่การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูงขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กันไปด้วย

พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร (ตะนะวัน)<sup>๑๒๖</sup> ได้ศึกษาวิจัย “ภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จนทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด” พบว่า ท่านใช้หลักธรรมภาวะผู้นำที่ดี กล่าวคือ รู้จักการใช้หลักอธิปไตย ๓ หลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านการปกครอง การใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ในด้านการศึกษาสงเคราะห์ สาธารณสงเคราะห์ และการสาธารณูปการ ใช้หลักพละ ๕ ในด้านการศึกษาและการเผยแผ่ นอกจากนั้นยังได้ใช้หลักธรรมคือ สาราณียธรรม ๖ ที่สนับสนุนภาวะผู้นำในด้านการปกครอง ส่งผลให้เกิดความเสมอภาคในองค์กร, การใช้หลักทศ ๖ ในด้านการปกครอง

<sup>๑๒๕</sup> วนิดา ชูสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

<sup>๑๒๖</sup> พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร (ตะนะวัน), “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จนทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

การศึกษาและการเผยแผ่ทำให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา, การใช้หลักอภิธานิธรรม ๗ ในด้านการปกครองส่งผลให้การบริหารคนและงานของคณะสงฆ์มีความสะดวกราบรื่น, การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นการบูรณาการความรู้ ศักยภาพ และความฉลาดในการบริหารอย่างมีอาชีพเพื่อประโยชน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า พระราชธรรมโสภณ (จำปี จนทมโม) มีภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาสังคมและองค์กรสงฆ์จังหวัดร้อยเอ็ดได้ดี กล่าวคือ ท่านมีภาวะผู้นำที่ดี ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านวัตถุ คือ การสงเคราะห์แก่วัดต่างๆ ในเขตปกครอง ๒) ด้านจิตใจ ท่านได้ปลูกฝังศีลธรรมและจริยธรรมแก่พุทธศาสนิกชน ๓) ด้านสังคม ท่านประชุมปรึกษาหารือกับคณะสงฆ์และส่งเสริมกิจกรรมฝ่ายคฤหัสถ์อยู่เสมอ ทำให้ศาสนกิจสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เป็นที่เคารพรักของผู้ได้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดศรัทธาปสาทะแก่พุทธศาสนิกชน ปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเสริมภาวะผู้นำของท่าน คือ ท่านเป็นพระเถระที่มีภูมิรู้ภูมิธรรมและมีตำแหน่งเป็นเจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ดด้วยนั่นเอง

**พระวชิรยุทธ์ เตชธมโม (ศรีสัมพันธ์)**<sup>๑๒๗</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำไว้ในการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก” พบว่า คุณลักษณะผู้นำโดยทั่วไปคือเป็นผู้มีคุณสมบัติความพร้อมด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นผู้มีความดีงามทางอารมณ์ มีความสามารถในการนำ มีความสามารถด้านสติปัญญาและเป็นผู้มีบารมีสูงผลการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญร่วมกันเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กัน เป็นแบบจำลอง ที่เรียกว่า KELIC Model ที่ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ความมีดีงามทางอารมณ์ (Emotional) ความเป็นผู้นำ (Leader) ความสามารถทางปัญญา (Intelligence) และความเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ในส่วนของผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก พบว่า มีคุณสมบัติสำคัญอันเป็นแบบอย่างแท้จริง เป็นผู้มีการศึกษาเรียนรู้และเผยแผ่หลักธรรมคำสอน อย่างถ่องแท้เป็นผู้มีการปฏิบัติอามิสทานอย่างทุ่มเท บำรุงพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ให้การสงเคราะห์สังคม โดยทั่วไปอย่างจริงใจ คุณลักษณะสำคัญ อันเป็นพื้นฐานของผู้มีโภคทรัพย์สูงจนก่อให้เกิดความเป็นผู้มีอิริยทรัพย์มาก สมควรเป็นแบบอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสกกับสังคมไทย คือ ด้านการเป็นผู้นำอุบาสก ในพระพุทธศาสนาที่มีจิตเสียสละ มีความเมตตาความเลื่อมใสศรัทธาพระพุทธรูปและหลักธรรมคำสอนอย่างแท้จริง การเป็นแบบอย่างในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอน ที่พระธรรมทูตหรือผู้มีหน้าที่เผยแผ่หลักธรรมคำสอนควรได้เห็นแบบอย่างจากท่านอนาถบิณฑิกอุบาสกคือ การศรัทธาพระพุทธรูป การศึกษาเรียนรู้ หลักธรรม การปฏิบัติธรรมอย่างทุ่มเทโดยเฉพาะ อามิสทานเข้าถึงแก่นธรรมเข้าใจอย่างลึกซึ้งแท้จริงแล้วจึงเป็นผู้นำการเผยแผ่คำสอน ได้อย่างรู้แจ้งเห็นจริง การประยุกต์ใช้ได้ในสังคม ประการต่อมา คือการทำนุบำรุง กิจการพระพุทธศาสนา ต้องมีการบูรณะ การสร้างเสริมวัดหรือแหล่งปฏิบัติธรรมให้มีความสมบูรณ์และเป็นศูนย์กลางการเผยแผ่พระธรรมคำสอน ตลอดจนการมีจิตอาสาให้การสงเคราะห์สังคมหรือดูแลผู้มีความทุกข์ได้ตลอดเวลา

<sup>๑๒๗</sup> พระวชิรยุทธ์ เตชธมโม (ศรีสัมพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

**ทพ.ดร.ชลากร เทียนส่องใจ**<sup>๑๒๘</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “จริยธรรมผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา” พบว่า ธรรมาธิปไตยเป็นแก่นแท้ของจริยธรรมแห่งผู้นำรัฐ และมีหลักจริยธรรมของผู้นำรัฐอีกหลายประการที่จะสนับสนุนให้เกิดธรรมาธิปไตย มีความสัมพันธ์โยงใยซึ่งกันและกันในทุกมิติของการนำไปใช้ สรุปได้เป็น ๘ มิติ ดังนี้ คือ ๑) มิติของปัญญา (Wisdom) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ ปัญญาพละ สัสสมณะ และปฐิสมณะ หมายถึงมีสติปัญญาความสามารถในการกระทำการงานบริหารประเทศให้มีความมั่นคงอุดมสมบูรณ์ มีเศรษฐกิจครัวเรือนที่ดีและมีเสถียรภาพส่งเสริมสนับสนุนคนดีมีความสามารถ ๒) มิติแห่งอำนาจ (Power) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ พาหพละ โภคพละ อมัจจพละ และอภิขัจจพละ หมายถึงผู้นำรัฐมีสุขภาพแข็งแรง ฐานะดีพอประมาณ มีข้าราชการที่ซื่อสัตย์และมีความสามารถเป็นฐานกำลังในการบริหารประเทศ ๓) มิติของหน้าที่ (Duty) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ จักรวรรดิวัตร คือหลักธรรมในการปกครองประเทศ ทำนุบำรุงคุ้มครองรักษาประชาชนทุกหมู่เหล่าให้มีความสุขโดยชอบธรรม ๔) มิติของจิตใจ (Mind) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ พรหมวิหาร ๓ ประการ คือ เมตตา กรุณา และอุเบกขา หมายถึงผู้นำรัฐต้องมีจิตใจเปี่ยมไปด้วยความเมตตา กรุณา ในการช่วยเหลือประชาชนทุกหมู่เหล่าโดยเท่าเทียมกัน ๕) มิติของการเสียสละ (Devotion) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ ทาน ปริจจาคะ หมายถึงการสละทรัพย์สิ่งของช่วยเหลือประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขแห่งชนหมู่มาก เหนือกว่าประโยชน์สุขแห่งตน ๖) มิติของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ ปิยวาจา หรือวาจาเปื่อยยะ อตถจริยา สมานัตตา สัมมาปาสะ มัททวะ หมายถึงการรู้จักพูดเจรจาด้วยวาจาอ่อนหวานไพเราะน่าฟัง มีประโยชน์และเสริมสร้างความสามัคคี มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ๗) มิติของการมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ อปรีหานิยธรรม หมายถึงมีการประชุมปรึกษาหารือกันโดยสม่ำเสมอและพร้อมเพรียงกัน ๘) มิติของความยุติธรรม (Justice) ประกอบด้วยหลักจริยธรรม ได้แก่ อคติ อาชชวะ และอวิโรธนะ หมายถึงต้องเป็นผู้วินิจฉัยเรื่องต่างๆ ด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงด้วยความชอบ ความโกรธ ความเกลียด ความไม่รู้ ความไม่ชอบ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในเกือบทุกมิติดังกล่าวจะมีหลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักธรรมสนับสนุน

**พระมหาอุบล จรธมโม (ดวงเนตร)**<sup>๑๒๙</sup> ได้กล่าวถึงปรัชญาการปกครองในพุทธศาสนาเถรวาท ไว้ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาการปกครองในพุทธปรัชญาเถรวาท ว่า ปรัชญาการปกครองของนักปรัชญาตะวันตกให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องปรัชญาการปกครองเป็นหลักสำคัญ เช่น หลักการปกครองและเป็นผู้ปกครองอาริสโตเติล กล่าวว่า การปกครองเน้นที่ความสุขของประชาชนเป็นหลักรูปแบบการปกครองแต่ละรูปแบบนั้นไม่มีความเท่าเทียมกันเพราะการบริหารของผู้ปกครองว่าจะปรับใช้รูปแบบใดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ส่วนมาเคียวเวลลิกกล่าวว่า

<sup>๑๒๘</sup> ทพ.ดร.ชลากร เทียนส่องใจ, “จริยธรรมผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๙.

<sup>๑๒๙</sup> พระมหาอุบล จรธมโม (ดวงเนตร), “การศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาการปกครองในพุทธปรัชญาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ผู้ปกครองมีความสำคัญในการปกครอง ขึ้นอยู่กับผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครองจะจัดการปกครองให้ดีแค่ไหนเพียงไรและรูปแบบการปกครองตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทเน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นสำคัญ อำนาจในการปกครอง รูปแบบการปกครอง จริยธรรมการปกครอง หลักธรรมสำหรับนักปกครองตามหลักพุทธปรัชญา ผู้ปกครองต้องมีคุณธรรมในการปกครองตามแบบธรรมาธิปไตย กล่าวคือ ปกครองด้วยความถูกต้อง ความจริง มีศีลธรรม มีความยุติธรรมอำนวยการประโยชน์และความสงบสุข แก่ผู้อยู่ใต้การปกครอง นอกจากนั้นในพระพุทธศาสนามีระบบการปกครองแบบสามัคคีธรรม ดังจะเห็นได้ในรัชวัชชี ของพวกลิจฉวี ซึ่งเป็นระบบการปกครองที่นำไปปรับใช้ได้ทั้งทางโลกและทางธรรม พุทธทาสภิกขุกล่าวว่ารูปแบบการปกครองจะดีหรือจะตกต่ำต้องขึ้นอยู่กับผู้ปกครองซึ่งตั้งอยู่ในธรรม คือ ปกครองอย่างถูกต้อง ดิงาม ยุติธรรม อาจารย์ปรีชา ช้างขวัญยืน กล่าวว่าปรัชญาการปกครอง ต้องประกอบด้วยรูปแบบที่ดี เหมือนปรัชญาการปกครองของพระพุทธเจ้านำหลักพระธรรมวินัยมาใช้ในการปกครองคณะสงฆ์ซึ่งทำให้การปกครองคณะสงฆ์เป็นไปได้อย่างเหมาะสม

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าผู้นำได้สร้างภาวะผู้นำหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร การเป็นผู้นำที่ดีสามารถเรียนรู้ ผักผ่อนได้ ส่วนภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดแต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

| นักวิจัย                                                                                                                                       | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ศิริพร อิน นะ รา ,<br>วิทยานิพนธ์ครุศาสตร<br>มหาบัณฑิต สาขาวิชา<br>บริหาร การ ศึก ษา ,<br>(สถาบันเทคโนโลยีพระ<br>จอมเกล้าเจ้าคุณทหาร,<br>๒๕๕๖) | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการ<br>บริหารงานวิชาการ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร<br>เขตลาดกระบัง” พบว่า<br>๑. ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก<br>๒. ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือภาวะ<br>ผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำ<br>แบบสั่งการตามลำดับ<br>๓. ตัวแปรแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม<br>สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ได้ร้อยละ<br>๑๐.๔๐ |
| วุฒิชัย วรชิน,<br>วิทยานิพนธ์ครุศาสตร<br>มหาบัณฑิต,<br>(จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖)                                                       | ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น<br>พื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร” พบว่า<br>๑. คุณลักษณะผู้นำได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทาง<br>แรงจูงใจ คุณลักษณะทางทักษะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะ<br>ผู้นำ                                                                                                                                                                                         |

| นักวิจัย                                                                                                                                 | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                          | <p>๒. ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกับอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ ๗๒%</p> <p>๓. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ และตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>สุเวช กลับลศรี,<br/>วิทยานิพนธ์ดุษฎี<br/>บัณฑิต สาขาวิชาการ<br/>บริหารการศึกษา,<br/>(มหาวิทยาลัยยวงษ์<br/>ชวลิตกุล, ๒๕๕๖)</p>         | <p>การพัฒนากิจกรรมลูกเสือเพื่อสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนไทย” พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เยาวชนไทยควรได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ๑๗ ประการ</li> <li>๒. ผลการออกแบบและปรับปรุงกิจกรรมลูกเสือเพื่อสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนไทย ๑๐</li> <li>๓. กิจกรรมหลักในการพัฒนา ๗ กิจกรรม และวิธีการลูกเสือ ๗ วิธี</li> <li>๔. ภาวะผู้นำทั้ง ๑๐ ประการ ของลูกเสือหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ = ๐.๐๑</li> </ol>                                                                                                         |
| <p>ยลดา โสสิตวิสุทธิคุณ,<br/>วิทยานิพนธ์<br/>บริหารธุรกิจมหาบัณ<br/>ทิต, (มหาวิทยาลัย<br/>กรุงเทพ, ๒๕๕๔).</p>                            | <p>การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยาการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ” พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) ภาวะผู้นำและบรรยาการองค์กร มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร</li> <li>๒) ปัจจัยภาวะผู้นำด้านที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผูกพันในองค์กร</li> <li>๓) ด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้าง ความผูกพัน</li> <li>๔) ปัจจัยบรรยาการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน</li> <li>๕) ปัจจัยด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน คือด้านเพื่อนร่วมงาน</li> </ol> |
| <p>ทัศนีย์ จุลอดุง,<br/>วิทยานิพนธ์<br/>พยาบาลศาสตรมหา<br/>บัณฑิต (การบริหาร<br/>การพยาบาล),<br/>(จุฬาลงกรณ์<br/>มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).</p> | <p>การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การมีวิสัยทัศน์</li> <li>๒. คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง</li> <li>๓. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพ</li> <li>๔. คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง</li> <li>๕. การมีอำนาจและแรงขับในตน</li> <li>๖. การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม</li> <li>๗. การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาล</li> </ol>                                                                                             |

## ๒.๕.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ทั้ง ๗ ด้านซึ่งประกอบด้วย ๑) ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญุตตา ๒) ภาวะผู้นำด้านอรรถัญญุตตา ๓) ภาวะผู้นำด้านอรรถัญญุตตา ๔) ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญุตตา ๕) ภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตตา ๖) ภาวะผู้นำด้านปริสสัญญุตตา ๗) ภาวะผู้นำด้านบุคคลปริปริญญุต มินักวิจัยหลายท่านได้ทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักสัปปริสธรรมไว้ดังนี้

**วรุฒม์ ทวีศร<sup>๑๓๐</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดที่ต่างกันในเรื่องของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยสามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทั้ง ๓ หลักธรรม ๑๕ องค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

๑. บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คิดเป็นร้อยละ ๖๕ เพศชาย จำนวน ๙๘ คน ร้อยละ ๓๕ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ เห็นด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อไปผลักดันองค์การให้ก้าวสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

๒. สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่าหลักการโดยรวมของภาวะผู้นำ คือ การพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความซื่อสัตย์สามารถเป็นแบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม

๓. การวิเคราะห์หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำพบว่า หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูงคือ (๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง (๒) อิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง และ (๓) หลักสัปปริสธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วนแนวคิดทฤษฎีมีอิทธิพลระดับปานกลาง

๔. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลักธรรมประกอบด้วย เงื่อนไข ระดับผู้นำ ลำดับความเร่งด่วน และองค์ประกอบส าคัญ ๓ หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัปปริสธรรม ๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ

**พระมหาศุภโชค มณีโชติ (มณีโชติ) <sup>๑๓๑</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อ

<sup>๑๓๐</sup> วรุฒม์ ทวีศร, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

<sup>๑๓๑</sup> พระมหาศุภโชค มณีโชติ (มณีโชติ), “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์”, **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาส ในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ด้านกาลัญญตาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากที่สุด

เปรียบเทียบความคิดเห็นพระภิกษุต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาส ในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ตำแหน่ง พระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ด้าน อายุ พรรษา ตำแหน่งพระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์** (วิรัตน์ สุขอินทร์)<sup>๑๓๒</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า พระสงฆ์ได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณของพุทธศาสนิกชนมาแต่ครั้งอดีต โดยเฉพาะการทำหน้าที่ผู้นำในการเทศนาอบรมสั่งสอนพุทธศาสนิกชนให้ตั้งอยู่ในศีลในธรรมและดำเนินรอยตามองค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าพร้อมกันนั้นปัจจุบันพระสงฆ์ผู้ทำหน้าที่ผู้นำองค์กรยังถูกกำหนดให้ต้องทำหน้าที่ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พ.ศ. ๒๕๐๕ และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ด้วย

**พระณัด วฑฒโน**<sup>๑๓๓</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ย่อมประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงานโดยมุ่ง เน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาคน และพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง สองด้าน คือ คุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนั้นพบว่า ผู้นำที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่าจริงๆ แล้วผู้นำได้สร้างภาวะผู้นำหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ส่วนหนึ่งคือการนำเอาหลักสัปปุริสธรรมไปประยุกต์ใช้ เป็นต้นว่าการรู้เหตุ รู้ผลย่อมนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ การรู้กาล รู้ประมาณย่อมนำมาซึ่ง

<sup>๑๓๒</sup> พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุขอินทร์) “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* (สาขารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๑๓๓</sup> พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์) , “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

ความศรัทธา การรู้จัก รู้ชุมชนและสังคมย่อมนำมาซึ่งความไว้วางใจ และที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตน นั้นแสดงว่าผู้นำคนนั้นสามารถครองตน ครองคนและครองงานอย่างมีสติ จนทำให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

| นักวิจัย                                                                                                     | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วรุตม์ ทวีศร, วิทยานิพนธ์<br>พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต,<br>(มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง<br>กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)        | <p>การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร<br/>ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัด<br/>กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” พบว่า</p> <p>๑. บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสังกัด<br/>กระทรวงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๒ คิดเป็น<br/>ร้อยละ ๖๕ เพศชาย จำนวน ๙๘ คน ร้อยละ ๓๕ ประชากรส่วนใหญ่<br/>มีอายุเฉลี่ย ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐ เห็น<br/>ด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อไปผลักดันองค์การให้<br/>ก้าวสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง</p> <p>๒. สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำพบว่าหลักการโดยรวมของภาวะผู้นำ<br/>คือ การพัฒนาผู้นำให้สามารถควบคุมตัวเองได้มีสติรู้ตัวเองตลอดเวลา<br/>มีสมาธิมุ่งมั่นเป็นคนดีมีจริยธรรมความซื่อสัตย์ สามารถเป็น<br/>แบบอย่างได้ ควรมีวิสัยทัศน์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่<br/>ทันสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>๓. การวิเคราะห์หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง<br/>กับภาวะผู้นำพบว่าหลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์การประสิทธิภาพสูง<br/>คือ ๑) หลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง<br/>๒) อิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลระดับปานกลาง<br/>๓) หลักสัปปุริสธรรม ๗ มีอิทธิพลระดับปานกลางถึงสูง ส่วน<br/>แนวคิดทฤษฎีมีอิทธิพลระดับปานกลาง</p> <p>๔. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วย<br/>เงื่อนไข ระดับผู้นำ ลำดับความเร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓<br/>หลักธรรม จำนวน ๑๕ องค์ประกอบ หลักสังคหวัตถุ ๔ จำนวน ๔<br/>องค์ประกอบ อิทธิบาท ๔ จำนวน ๔ องค์ประกอบ หลักสัปปุริสธรรม<br/>๗ จำนวน ๗ องค์ประกอบ</p> |
| พระสามารถ อานนโท เนตร<br>แสง ปริญญาศาสนศาสตรม<br>หาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัย<br>มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,<br>๒๕๕๓) | <p>ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม” พบว่าผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำ<br/>ตามหลักสัปปุริสธรรมเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้</p> <p>๑ ผู้นำที่เป็นจุดศูนย์รวม หรือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน<br/>๒ ผู้นำที่รู้จักเหตุ หรือ หลักการวิธีการดำเนินงาน<br/>๓ ผู้นำที่รู้ผล หรือ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| นักวิจัย                                                                                                                 | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          | <p>๔ ผู้นำที่รู้จักตน ประเมินตนเองในกรณีต่างๆ</p> <p>๕ ผู้นำที่รู้จักประมาณ ความพอดีในกรณีการต่างๆ</p> <p>๖ ผู้นำที่รู้จักกาลเวลา ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน</p> <p>๗ ผู้นำที่รู้จักระเบียบ กฎเกณฑ์ โครงสร้างของสังคม</p> <p>๘ ผู้นำที่รู้จักประเภทของบุคคลในสังคมว่า เป็นคนพาล หรือบัณฑิต น่าคบหรือไม่</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>พระมหาสุโขค มณีโชติ (มณีโชติ), พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)</p>                    | <p>ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า</p> <p>๑. พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่าพระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ด้านกาลัญญุตายอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากที่สุด</p> <p>๒. เปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ด้านอายุ พรรษา ตำแหน่งพระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ไม่แตกต่างกัน</p> |
| <p>พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัต สุกอินทร์) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)</p> | <p>การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า บทบาทของพระสงฆ์ ประกอบด้วย</p> <p>๑. การเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณของพุทธศาสนิกชนมาแต่ครั้งอดีต โดยเฉพาะการทำหน้าที่ผู้นำในการเทศนาอบรมสั่งสอนพุทธศาสนิกชนให้ตั้งอยู่ในศีลในธรรม</p> <p>๒. ทำหน้าที่ผู้นำองค์กรยังถูกกำหนดให้ต้องทำหน้าที่ ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการและด้านการสาธารณสงเคราะห์ด้วย</p>                                                                                                                                                                                                                                             |

| นักวิจัย                                                                                                | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระถนัด วฑฒโน (บุตร สวัสดิ์), วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑) | การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปติธรรม ๗” พบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ย่อมประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ<br>๑. หลักการครองตน ครองคน และครองงานโดยมุ่ง เน้นให้ผู้นำ เกิดการพัฒนาคน และพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่ สมบูรณ์แบบทั้ง สองด้าน คือ คุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ<br>๒. ผู้นำที่ดีตามหลักสัปติธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนาจะต้องยึด หลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้ สามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วาง ไว้ |

### ๒.๕.๓ งานวิจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสงฆ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ มีนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสงฆ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**พระครูโพธิธรรมาทรคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ)**<sup>๑๓๔</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของ เจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” พบว่า

๑. ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัด นครปฐมทั้ง ๗ ด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ และเมื่อจำแนกราย ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ด้านการศึกษาอบรมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๘๑ รองลงมาคือ ด้านศาสนบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ ด้านคุณลักษณะของความเป็น ผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔ และด้านปัจจัยการบริหารงานของเจ้าอาวาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๘ ด้านศาสนวัตถุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ ด้านศาสนพิธี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ และด้านการบริหารงาน บุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ ตามลำดับ

๒. ในด้านภาวะผู้นำ เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลโดยรวม พระภิกษุที่มีอายุ พรรษา การศึกษาทางโลก และการศึกษาทางบาลี ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้า อาวาสไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับพระภิกษุที่มีการศึกษาทางธรรมและตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสแตกต่างกันซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ปัญหาส่วนใหญ่ของเจ้าอาวาสแต่ละวัด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวัด และชุมชนใกล้เคียงอยู่ในระดับปานกลาง และทำแบบเชิงรับอยู่กับที่อยู่กับวัดเสียเป็นส่วนใหญ่ไม่

<sup>๑๓๔</sup> พระครูโพธิธรรมาทรคุณ (วิโรจน์ ภทฺทปญฺโญ), “ภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม”, พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ขยายขอบเขตการทำงานลงสู่ชุมชนเท่าที่ควร ทำให้ขาดการรับทราบข้อมูล และปัญหาที่แท้จริง เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ไม่มีนโยบาย และการวางแผนที่ชัดเจน ขาดการทำงานเป็นระบบมีเครือข่ายซึ่งต่างวัดต่างทำ และที่สำคัญคือขาดบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะมาสนองงานด้านการพัฒนาแต่ละด้าน

**พระราชวิสุทธิเวที (สายชล จานวุฑฺโฒ)<sup>๑๓๕</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีราจารย์ (นิยม จานิสฺสมหาเถร)” พบว่า

๑. ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีราจารย์ (นิยม จานิสฺสมหาเถร) พบว่า ในด้านการปกครอง เจ้าประคุณสมเด็จพระมหาธีราจารย์มีการบริหารจัดการองค์กรต้องเริ่มต้นจากการวางระเบียบ กฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันก่อน เป็นกรณีการออกกฎหมายมาใช้ ในด้านการศาสนศึกษา ได้เป็นผู้นำในการฟื้นฟูสำนักเรียนบาลีขึ้นในวัด เป็นผู้วางแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสำนักศาสนศึกษา ในด้านการศึกษาสงเคราะห์ ได้เป็นผู้นำในการจัดตั้งโรงเรียนเด็กก่อนเกณฑ์เป็นแห่งแรกขึ้นในวัดชนะสงครามเป็นผู้นำในการจัดตั้งกองทุนนิศึกษาสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาของวัดชนะสงครามและเด็กก่อนเกณฑ์ภายในด้านการเผยแผ่ เป็นผู้นิพนธ์หลักธรรมเตือนใจแก่พุทธศาสนิกชนในโอกาสและวาระต่าง ๆ ในด้านการสาธารณูปการ เป็นพระมหาเถระนักพัฒนา นักคิด นักออกแบบเสนาสนะภายในวัด จัดหมวดหมู่สังฆาวาส พุทธาวาสอย่างเป็นระบบพัฒนาวัดชนะสงครามให้เป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้แสวงบุญ เป็นผู้นำก่อสร้างวัดทิพย์สุคนธารามและพระพุทธรูปเมตตาประชาไทยจังหวัดกาญจนบุรีในด้านการสาธารณสงเคราะห์ เป็นผู้นำในการจัดสร้างสถานที่ฝึกอาชีพประชาชนเมตตาอนุเคราะห์ประชาชนในด้านที่อยู่อาศัยและอาชีพ

๒. ภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของสมเด็จพระมหาธีราจารย์ (นิยม จานิสฺสมหาเถร) พบว่า น้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักโกสัลลธรรม ๓, หลักพรหมวิหาร ๔, หลักอปริหานิยธรรม ๗, หลักอิทธิบาท ๔, ปาปนิกรรม ๓, หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗, สังคหัตถุ ๔, หลักภาวนา ๔, หลักพหุสูตร ๕, หลักจักร ๔ มาใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้าน ประกอบด้วย การปกครอง, การศาสนศึกษา, การศึกษาสงเคราะห์, ด้านการเผยแผ่, การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์

๓. ข้อเสนอแนะ คณะสงฆ์นำหลักการบริหารของสมเด็จพระมหาธีราจารย์(นิยม จานิสฺสมหาเถร)ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ รวมทั้งควรน้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางที่สมเด็จพระมหาธีราจารย์(นิยม จานิสฺสมหาเถร)ได้นำมาใช้

นอกจากนั้น ยังพบว่า พระราชธรรมโสภณ (จำปี จนฺทมโม) มีภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาสังคมและองค์กรสงฆ์จังหวัดร้อยเอ็ดได้ดี กล่าวคือ ท่านมีภาวะผู้นำที่ดี ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านวัตถุ-ท่านสงเคราะห์แก่วัดต่างๆ ในเขตปกครอง ๒) ด้านจิตใจ-ท่านปลูกฝังศีลธรรมและจริยธรรมแก่พุทธศาสนิกชน ๓) ด้านสังคม-ท่านประชุมปรึกษาหารือกับคณะสงฆ์และส่งเสริมกิจกรรมฝ่ายคฤหัสถ์อยู่เสมอ ทำให้ศาสนกิจสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เป็นที่เคารพรักของผู้ใต้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดศรัทธา

<sup>๑๓๕</sup> พระราชวิสุทธิเวที (สายชล จานวุฑฺโฒ), “ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีราจารย์ (นิยม จานิสฺสมหาเถร)”, **พุทธศาสนคัมภีร์ฉบับพิมพ์ (การบริหารจัดการคณะสงฆ์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สาธะแก่พุทธศาสนิกชน ปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเสริมภาวะผู้นำของท่าน คือ ท่านเป็นพระเถระที่มีภูมิรู้ภูมิธรรมและมีตำแหน่งเป็นเจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ดด้วยนั่นเอง

**พระสมุห์อภิเศก สีสเตโช (โณมตริก)**<sup>๑๓๖</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของพระธรรมสิทธินายก (เฉลิม พนธฺรสี)” พบว่า

ภาวะผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีทั่วไป จะต้องเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามสามารถใช้วิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ตามเหล่านั้นสามารถทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น ช่วยเสริมสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนของผู้ตาม และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในแต่ละประเด็น ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ส่วนภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และการที่จะทำให้ตนเองเป็นผู้นำที่มีความสามารถก็จะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตัวเอง อีกทั้งนิยามหรือความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำมีอีกมากมายและแตกต่างกันไปตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งลักษณะของผู้นำในพระพุทธศาสนานั้น มีอยู่ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา และภาวะผู้นำ

ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ผู้นำควรมี และควรนำไปประยุกต์ใช้สำหรับภาวะผู้นำส่วนตัวของพระเดชพระคุณ พระธรรมสิทธินายก (เฉลิม พนธฺรสี) เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างของพระสงฆ์อุปัชฌาย์ มีจริยาวัตรที่งดงาม เป็นครูผู้สอนที่ดีที่ปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่างเป็นพระเถระที่ปกครองคณะสงฆ์กรุงเทพมหานครด้วยหลักของเมตตาและความยุติธรรม นอกจากนี้ พระเดชพระคุณยังยึดหลักในวิธีการสอนหรือการแนะนำ ตามหลักผู้นำของพระพุทธเจ้า ๔ ประการ สำหรับภาวะผู้นำของพระธรรมสิทธินายก (เฉลิม พนธฺรสี) เจ้าคณะกรุงเทพมหานครในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการปกครอง พระเดชพระคุณ เป็นผู้นำในการจัดประชุมสังฆมณฑล พระสังฆาธิการ การตรวจการคณะสงฆ์ ซึ่งเป็นมติมหาเถรสมาคม และทำการตรวจตราวัดวาอารามอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังได้จัดโครงการเพื่อยกระดับความรู้ (๒) ความสามารถของพระสังฆาธิการให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยจัดการประชุมพระวินยาธิการ โครงการอบรมสอบความรู้พระกรรมวาจาจารย์ ด้านการศาสนศึกษา พระเดชพระคุณ เป็นผู้นำในการสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และแผนกบาลี สำหรับในการปกครองคณะสงฆ์กรุงเทพมหานคร พระเดชพระคุณสนับสนุนการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมทั้งแผนกธรรม และแผนกบาลีทั่วทุกวัดในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการศึกษาสงเคราะห์ พระเดชพระคุณ ได้ตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับเด็กนักเรียนในระดับประถมศึกษาและทำการเพิ่มทุนการศึกษาอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นประธานในการมอบ

<sup>๑๓๖</sup> พระสมุห์อภิเศก สีสเตโช (โณมตริก), “การศึกษาภาวะผู้นำของพระธรรมสิทธินายก (เฉลิม พนธฺรสี)”, **พุทธศาสนมทาบัตติ(การบริหารจัดการคณะสงฆ์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ทุนการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนอีกด้วย ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา พระเดชพระคุณ พระหนักดี ในหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาอยู่เสมอ โดยจัดทำหนังสือเผยแผ่ พระพุทธศาสนาต่างๆ มากมาย ยังได้เป็นผู้แสดงธรรมและบรรยายธรรมทางสถานีโทรทัศน์ TBC อยู่ เสมอ และยังสนับสนุนการอบรมพระสังฆาธิการ ในระดับเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระอุปัชฌาย์ ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ ด้านสาธารณูปการ พระเดชพระคุณ ได้เป็นผู้นำ บูรณปฏิสังขรณ์โบราณสถานต่างๆ ทั้งในเขตสังฆาวาส และเขตพุทธาวาสที่ชำรุดทรุดโทรมให้กลับมา มีความโดดเด่น อีกทั้งยังตั้งคณะกรรมการควบคุมดูแลการก่อสร้าง และสาธารณูปการ เพื่อให้งาน ด้านสาธารณูปการนั้นเป็นไปตามการวางแผนที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ พระเดชพระคุณ ยังได้ให้ คำปรึกษาแก่พระสังฆาธิการต่าง ๆ ในการบูรณปฏิสังขรณ์วัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ กรุงเทพมหานครอีกด้วย ด้านสาธารณสงเคราะห์ พระเดชพระคุณ เป็นผู้ดำเนินการดำเนินกิจการเพื่อ ช่วยเหลือเกื้อกูล นอกจากนี้ยังช่วยเหลือเกื้อกูลสถานที่อันเป็นสาธารณสมบัติ มุ่งเอาเฉพาะการ ช่วยเหลือสถานที่อันเป็นของสาธารณประโยชน์ ทั้งนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ในจังหวัดภาคกลางและกรุงเทพมหานคร ทั้งภิกษุสามเณร และประชาชนทั่วไป และยัง เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา ณ มณฑลพิธีท้องสนามหลวง และสถานที่ ต่าง ๆ ตลอดถึงการตรวจเยี่ยมการจัดงานวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา

สำหรับการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของพระธรรมสิทธินายก (เฉลิม พนธุรส) ในกิจการ คณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน จะทำให้เห็นว่า พระเดชพระคุณ เป็นผู้ดำเนินการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้านนั้นเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์สาวก ต่าง ๆ และครูบาอาจารย์ที่ได้ทำการสั่งสอนเรื่อยมา เพื่อให้อยู่ในกฎ ระเบียบ การปฏิบัติตามพระ ธรรมวินัย จนทำให้เห็นว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์กรุงเทพมหานครนั้น ผู้นำองค์กรคณะสงฆ์ไทย ในระดับต่าง ๆ สามารถนำภาวะผู้นำ คือ มีการนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ สัปปุริส ธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม ๔ และสังคหวัตถุธรรม ๔ ไปประยุกต์ใช้กับตนเองในการบริหารกิจการ คณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรคณะสงฆ์ ให้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายของคณะสงฆ์ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้นำองค์กรคณะสงฆ์ขาดภาวะผู้นำในการบริหาร กิจการคณะสงฆ์ ก็ย่อมไม่สามารถดำเนินกิจการคณะสงฆ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ ซึ่งจะเป็นการ สร้างความเสียหายให้แก่คณะสงฆ์เป็นอย่างมาก แต่ถ้าหากว่าผู้นำองค์กรคณะสงฆ์มีภาวะผู้นำที่ดี ย่อมสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อกิจการ คณะสงฆ์ไทย

สรุปจากการที่ได้ศึกษาและทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มี ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการ สาธารณูปการและด้านการสาธารณสงเคราะห์

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

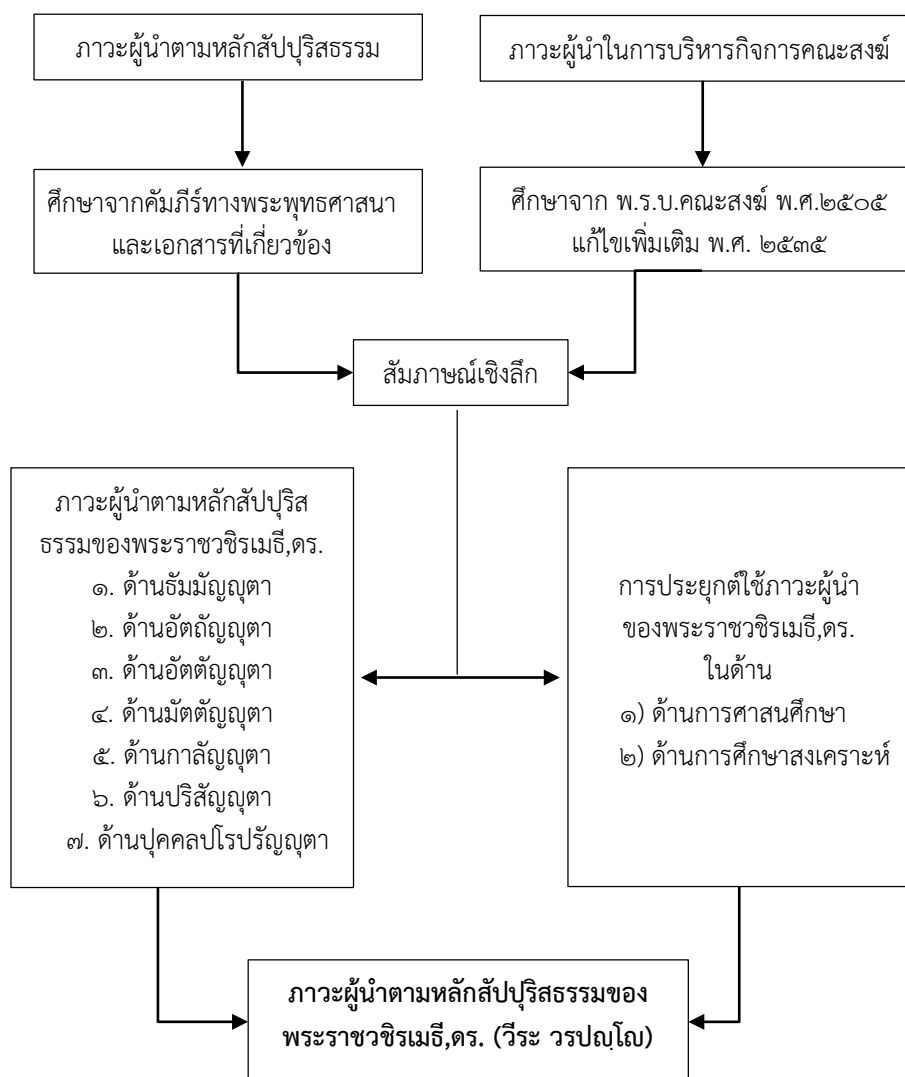
| นักวิจัย                                                                                                          | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภททปญโญ), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔) | การศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” พบว่า<br>๑. ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมทั้ง ๗ ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก<br>๒. มีความคิดเห็นแตกต่างกันซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้<br>๓. ปัญหาของเจ้าอาวาสแต่ละวัด<br>๑) การพัฒนาวัดและชุมชนใกล้เคียงทำแบบเชิงรับอยู่กับที่อยู่กับวัด ทำให้ขาดการรับทราบข้อมูล และปัญหาที่แท้จริง<br>๒) เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ไม่มีนโยบาย และการวางแผนที่ชัดเจน ขาดการทำงานเป็นระบบมีเครือข่ายซึ่งต่างวัดต่างทำ<br>๓) ขาดบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะมาสนองงานด้านการพัฒนาแต่ละด้าน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| พระราชวิสุทธิเวที (สายชล ฐานวุฑโฒ), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)     | การศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีรจารย์ (นิยม จาณิสสรมหาเถร)” พบว่า<br>๑) ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของสมเด็จพระมหาธีรจารย์ (นิยม จาณิสสรมหาเถร) พบว่า<br>- ในด้านการปกครอง เริ่มต้นจากการวางระเบียบ กฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันก่อน เป็นกรณีการออกกฎหมายใช้<br>- ในด้านการศึกษา ได้เป็นผู้นำในการฟื้นฟูสำนักเรียนบาลีขึ้นในวัด เป็นผู้วางแผนปฏิบัติในการบริหารจัดการสำนักศาสนศึกษา<br>- ในด้านการศึกษาสงเคราะห์ ได้เป็นผู้นำในการจัดตั้งโรงเรียนเด็กก่อนเกณฑ์เป็นแห่งแรกขึ้นในวัดชนะสงครามเป็นผู้นำในการจัดตั้งกองทุนนิศึกษาสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาของวัดชนะสงครามและเด็กก่อนเกณฑ์ภายใน<br>- ในด้านการเผยแผ่ เป็นผู้นิพนธ์หลักธรรมเตือนใจแก่พุทธศาสนิกชนในโอกาสต่าง ๆ<br>- ในด้านการสาธารณูปการ เป็นพระมหาเถรนักพัฒนา นักคิด นักออกแบบเสนาสนะภายในวัด จัดหมวดหมู่สังฆาวาสพุทธาวาสอย่างเป็นระบบ พัฒนาวัดชนะสงครามให้เป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้แสวงบุญ เป็นผู้นำก่อสร้างวัดทิพย์สุคนธารามและพระพุทธเมตตาประชาไทยจังหวัดกาญจนบุรี<br>- ในด้านการสาธารณสงเคราะห์ เป็นผู้นำในการจัดสร้าง |

| นักวิจัย                                                                                                                     | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                              | <p>สถานที่ฝึกอาชีพประชาชนเมตตาอนุเคราะห์ประชาชนในด้านที่อยู่อาศัยและอาชีพ</p> <p>๒) ภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่า น้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักโกสัลลธรรม ๓, หลักพรหมวิหาร ๔, หลักอปริหานิยธรรม ๗, หลักอิทธิบาท ๔, ปาปณิกธรรม ๓ จักขุมาริฏโรนีสสยสัมปันโน,หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗,สังคหัตถ์ ๔, หลักภาวนา ๔,หลักพหุสูตร ๕, หลักจักร ๔ มาใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ๖ ด้านประกอบด้วยการปกครอง, การศาสนศึกษา, การศึกษาสงเคราะห์, ด้านการเผยแผ่, การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร (ตะนะวัน), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)</p> | <p>การศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จนทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด (๒๕๕๔)” พบว่า ท่านใช้หลักธรรมภาวะผู้นำที่ดี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ในด้านการปกครอง ใช้หลักอริยปทัช ๓ หลักพรหมวิหาร ๔</li> <li>๒. ในด้านการศึกษาสงเคราะห์ สาธารณสงเคราะห์ และการสาธารณูปการ ใช้หลักสังคหัตถ์ ๔</li> <li>๓. ในด้านการศึกษาและการเผยแผ่ ใช้หลักพละ ๕</li> <li>๔. ภาวะผู้นำ ในด้านการปกครอง ได้ใช้หลักธรรมคือ สาราณียธรรม ๖ สนับสนุน เพื่อส่งผลให้เกิดความเสมอภาคในองค์กร</li> <li>๕. ในด้านการปกครอง การศึกษาและการเผยแผ่ ใช้หลักทศ ๖ ทำให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>๖. ในด้านการปกครอง ใช้หลักอปริหานิยธรรม ๗ ส่งผลให้การบริหารคนและงานของคณะสงฆ์มีความสะดวกราบรื่น</li> <li>๗. การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นการบูรณาการความรู้ ศักยภาพ และความฉลาดในการบริหารอย่างมีมืออาชีพเพื่อประโยชน์ขององค์กร</li> </ol> |
| <p>ปกรณ ต้นสกุล,วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)</p>                                | <p>การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง” พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สภาพการบริหารงานโดยรวม พบว่า ด้านอาคารเสนาสนะ มีสภาพการบริหารงานมากกว่าด้านอื่นๆ</li> <li>๒. ปัญหาการบริหารงานโดยรวม พบว่าด้านการจัดการปกครองภายในวัดมีปัญหาการบริหารงานมากกว่าด้านอื่นๆ</li> <li>๓. ภาวะผู้นำโดยรวม พบว่า ความสามารถทำงานเป็นทีมหรือคณะ และร่วมทำงานกับพระสังฆาธิการวัดอื่นได้ดีเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ระดับปานกลางเพียงข้อเดียว</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| นักวิจัย                                                                                                           | ผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    | <p>๔. พระราชธรรมโสภณ (จำปี จันทมโม) มีภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาสังคมและองค์กรสงฆ์จังหวัดร้อยเอ็ดได้ดี กล่าวคือ ๑) ด้านวัตถุ ท่านสงเคราะห์แก่วัดต่างๆ ในเขตปกครอง ๒) ด้านจิตใจ ท่านปลูกฝังศีลธรรมและจริยธรรมแก่พุทธศาสนิกชน ๓) ด้านสังคม ท่านประชุมปรึกษาหารือกับคณะสงฆ์และส่งเสริมกิจกรรมฝ่ายคฤหัสถ์อยู่เสมอ ทำให้ศาสนกิจสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เป็นที่เคารพรักของผู้ได้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดศรัทธา ปสาทะแก่พุทธศาสนิกชน</p> <p>๔.๒ ปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเสริมภาวะผู้นำของท่าน คือ ท่านเป็นพระเถระที่มีภูมิรู้ภูมิธรรมและมีตำแหน่งเป็นเจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ดด้วยนั่นเอง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>พระสมุห์อภิเศก สีลเตโช (โณมตริก), วิทยานิพนธ์ พุทธศาสนมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)</p> | <p>การศึกษาภาวะผู้นำของพระธรรมสิทธินายก (เฉลิม พนธุรส) พบว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการปกครอง เป็นผู้นำในการจัดประชุม สัมมนา พระสังฆาธิการ การตรวจการคณะสงฆ์</li> <li>- ด้านการศาสนศึกษา เป็นผู้นำในการสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม และแผนกบาลี</li> <li>- ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับเด็กนักเรียนในระดับประถมศึกษา และทำการเพิ่มทุนการศึกษา และเป็นประธานในการมอบทุนการศึกษา</li> <li>- ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จัดทำหนังสือเผยแผ่พระพุทธศาสนาต่างๆ มากมาย ยังได้เป็นผู้แสดงธรรมและบรรยายธรรมทางสถานีโทรทัศน์ TBC สนับสนุนการอบรมพระสังฆาธิการในระดับเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส และพระอุปัชฌาย์ ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่</li> <li>- ด้านสาธารณูปการ ได้เป็นผู้นำบูรณปฏิสังขรณ์โบราณสถานต่างๆ ทั้งในเขตสังฆาวาส และเขตพุทธาวาสที่ชำรุดทรุดโทรมให้กลับมามีความโดดเด่น และให้คำปรึกษา ในการบูรณปฏิสังขรณ์วัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์กรุงเทพมหานคร</li> <li>- ด้านสาธารณสงเคราะห์ ช่วยเหลือเกื้อกูลสถานที่อันเป็นสาธารณสมบัติ</li> </ul> |

## ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของพระราชวชิรเมธี,ดร. (วีระ วรปญโญ)” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย