

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม

**The Desirable Leadership in the Globalization : A Study of  
the Principles of the Buddha – dhamma**

นางสาวนันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๐

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม

นางสาวนันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**The Desirable Leadership in the Globalization : A Study of  
the Principles of the Buddha – dhamma**

**Miss Nanthawan Isaranuwachai**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Master of Arts  
(Buddhist Studies)**

**Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
พระพุทธศาสนา

.....

(พระศรีสิทธิมุณี)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์.....ประธานกรรมการ  
(ครูปลัดสุวัฒนวชิรคุณ)

.....กรรมการ  
(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส)

.....กรรมการ  
(ศ.ดร. จ้านง อติวัฒน์สิทธิ์)

.....กรรมการ  
(ผศ.ดร. ชวนะ ภวกานันท์)

.....กรรมการ  
(นายรังษี สุทนต์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	พระมหาหรรษา	ธมฺมหาโส	ประธานกรรมการ
	ผศ.ดร. ชวนะ	ภวกานันท์	กรรมการ
	นายรังษี	สุทนต์	กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม  
ผู้วิจัย : นางสาวนันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย  
ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)  
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
: พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ป.ธ. ๖, พธ.บ., ศศ.ม., พธ.ด.  
: ผศ.ดร. ชวนะ กวากานันท์ ร.ม., รป.ม., ก.ร.อ.ม., ศศ.บ., ว.บ.  
: นายรังษี สุทนต์ ป.ธ. ๘, พธ.ม.  
วันที่สำเร็จการศึกษา : ๔ มิถุนายน ๒๕๕๐

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก (๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม (๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วย บทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป

รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน

ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำ คุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคม ไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

**Thesis Title** : The Desirable Leadership in the Globalization : A Study of the Principles of the Buddha – dhamma

**Researcher** : Miss Nanthawan Isaranuwachai

**Degree** : Master of Arts (Buddhist Studies)

**Thesis Supervisory Committee**

- : Phramaha Hansa Dhammhaso, Pali VI, M.A., Ph.D.
- : Asst. Prof. Chavana Pavaganun, Ph.D.
- : Mr. Rangsi Suthon, Pali IX, M.A.

**Date of Graduation** : June 4, 2007

### ABSTRACT

There are 3 objectives of this thesis namely:- (1) to study the principles and methods of being the good leaders according to the Transformation leadership theory in the west (2) to study principles and methods of being the good leader according to the Buddha-dhamma (3) to apply the Buddha-dhamma to the developing of the leaders' characteristics in the globalization.

From the research, it is found that the roles to be played by the good leader according to the Transformation leadership theory consist of 4 important bases namely:- (1) Pathfinding which is to fix the way of organization in accordance with the vision (2) Alignment (3) Empowerment which is to assign the power and the responsibility to the suitable persons for the efficiency of work (4) Modeling.

Regarding the good leadership according to the Buddha-dhamma, the good leaders must be attached to the Dhammas such as Brahmaihāara, Bala, Dhamādhigateyya, Sappurisa-dhamma etc. as the important virtues for doing their duties with the quality of ethic minds in order to achieve the goals and their communities and societies to peace and well-being.

The form of the desired leaders in the globalization which arises from the application of the state of leadership according to the western view points and the Buddha-dhamma consists of 3 principles namely:- the principle of conducting themselves, other persons in the societies, and the work by emphasizing the leaders to develop themselves, other persons and the work on 2 sides which are (1) quality of ability to make the leaders develop themselves, other persons and organizations in order to be the learning organizations to improve the leaders' qualities, persons' qualities and qualities of the organizations so as to establish the appropriateness to any changes in the globalization. (2) quality of mind in order to improve the leaders' minds levels of morality and to consider the public happiness as the significant principles so as to lead the people, the organizations and the societies to the steady growth for ever.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเป็นรูปเล่มได้ด้วยความกรุณาความอนุเคราะห์ และความช่วยเหลือจาก พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร. ชวนะ ภวานันท์ และ อาจารย์ รังษิ์ สุทนต์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนข้อมูลแก่ผู้วิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ พระอาจารย์ อาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลา ๒ ปีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ยุพา คุณพ่อวรรณ มารดา บิดา ซึ่งเป็นผู้ให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาและเรียนรู้พระพุทธศาสนา ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้ตามความสามารถและกำลัง และสามารถนำความรู้ที่ศึกษามาพัฒนาตนเองให้มีมุมมองด้านต่าง ๆ ที่กว้างไกลทั้งในทางโลกและทางธรรมอย่างถูกต้อง

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุกท่าน ตลอดจนคณะกรรมการสอบทุกท่าน

ความดีงามและประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องสักการบูชาคุณของมารดา บิดา ครู อาจารย์ ทั้งในทางโลกและทางธรรม ตลอดจนถึงผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย

มิถุนายน ๒๕๕๐

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญตาราง	(ฉ)
สารบัญแผนภูมิ	(ญ)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ฎ)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	๔
๑.๕ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔
๑.๖ ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย	๘
๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ	๑๒
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีผู้นำ และหลักการผู้นำที่ดี</b>	<b>๑๓</b>
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๑๓
๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ	๑๓
๒.๑.๒ คุณสมบัติของผู้นำ	๑๕
๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๑๖
๒.๑.๔ หลักการสำคัญของบทบาทผู้นำ	๒๘
๒.๒ สาระสำคัญของหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ	๓๔
๒.๒.๑ องค์ประกอบของบทบาทผู้นำ ๔ ประการ	๓๔

	๒.๒.๒ เป้าหมายสำคัญของหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ	๔๗
๒.๓	คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดี	๔๕
	๒.๓.๑ คุณสมบัติของผู้นำที่ดี	๔๕
	๒.๓.๒ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี	๕๐
<b>บทที่ ๓</b>	<b>ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม</b>	<b>๕๒</b>
๓.๑	ความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปริสธรรม ๗	๕๕
	๓.๑.๑ ความหมายของสัตบุรุษตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา	๕๓
	๓.๑.๒ ความหมายของสัปปริสธรรม	๕๕
	๓.๑.๓ ความเป็นมาของหลักสัปปริสธรรม ๗	๕๖
๓.๒	สาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา	๖๐
	๓.๒.๑ หลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา	๖๐
๓.๓	ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	๗๕
<b>บทที่ ๔</b>	<b>การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์</b>	<b>๘๒</b>
๔.๑	โครงสร้างการวิเคราะห์หลักสัปปริสธรรม ๗	๘๒
๔.๒	คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดี	๕๐
	๔.๒.๑ คุณสมบัติของผู้นำที่ดี	๕๐
	๔.๒.๒ บทบาทและหน้าที่ผู้นำที่ดี	๕๑
๔.๓	สรุป วิเคราะห์และเปรียบเทียบ	๕๑
๔.๔	หลักการและสาระสำคัญของการประยุกต์	๑๐๑
	๔.๔.๑ กระบวนการประยุกต์	๑๐๑
๔.๕	การนำเสนอผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์	๑๐๗
	๔.๕.๑ กำหนดมาตรฐานผู้นำที่พึงประสงค์	๑๐๗
	๔.๕.๒ กำหนดเป้าหมายผู้นำ	๑๐๘
	๔.๕.๓ ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์	๑๑๐
	๔.๕.๓.๑ ผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองตน	๑๑๐
	๔.๕.๓.๒ ผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองคน	๑๑๑
	๔.๕.๓.๓ ผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองงาน	๑๑๒



บทที่ ๕	สรุปและข้อเสนอแนะ	๑๑๔
	๕.๑ บทสรุป	๑๑๔
	๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๑๑๗
	บรรณานุกรม	๑๑๘
	ประวัติผู้วิจัย	๑๒๓

## สารบัญญัตินาง

ตารางที่	หน้า
๑. บทสรุป แนวคิด จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละทฤษฎี	๒๓
๒. การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ	๒๕
๓. ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร	๓๒
๔. การแสดงหลักการมอบอำนาจหน้าที่	๔๓
๕. บทบาทหน้าที่ผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมาย	๔๗
๖. การสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่พึงประสงค์	๕๐
๗. โครงสร้างการวิเคราะห์หลักสัปปริสธรรม	๗๓
๘. การวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำของหลักบทบาทผู้นำ ๔	๘๖
๙. การวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำของหลักสัปปริสธรรม ๗	๙๗
๑๐. การวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่คุณสมบัติผู้นำตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน	๑๐๓
๑๑. การวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่บทบาทผู้นำตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน	๑๐๔

## สารบัญแนกฏม

แผนภูมิที่	หน้า
๑. กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	๓
๒. กระบวนการวิจัย (Research Process)	๕
๓. ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๘
๔. กรอบแนวคิดหลักบทบาผู้นำ ๔ ประการ	๓๓
๕. ภาพแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการกำหนดทิศทาง	๓๔
๖. ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	๓๖
๗. ภาพแสดงการจัดระบบการทำงาน	๔๑
๘. ภาพแสดงความต่อเนื่องของการมอบอำนาจ	๔๓
๙. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนิสัย ๗ ประการ ของความมีประสิทธิภาพสูง ของบุคคล	๔๖
๑๐. สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	๔๕
๑๑. โครงสร้างของธัมมัญญสูตร	๕๕
๑๒. กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณสมบัติผู้นำ	๕๕
๑๓. กรอบแนวคิดการประยุกต์ผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลัก ครอบตน ครอบคน และครองงาน	๑๐๒

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ก. คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการอ้างอิง โดยจะระบุ เล่ม/ชื่อ/หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (ไทย) ๕/๑๗๐/๕๖ หมายถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ ๕ ข้อที่ ๑๗๐ หน้า ๕๖

#### พระวินัยปิฎก

วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
-------	-------	---	-----------	---------	-----------

#### พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย มูลปิณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปิณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย อุปริปิณณาสก์	(ภาษาไทย)
ส.ส.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
ส.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	องคุตตรนิกาย ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	องคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตุตค.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	องคุตตรนิกาย สัตตนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฎฐก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	องคุตตรนิกาย อฎฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย ชาดก	(ภาษาไทย)

### ข. คำย่อเกี่ยวกับคัมภีร์อรรถกถา

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้อรรถกถาภาษาไทยฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย เช่น ขุ.ป.อ. (ไทย) ๑/๗๓/๓๑๓ หมายถึง ขุททกนิกาย สัทธัมมปปกาสินี ปฏิสัมภีทามรรค อรรถกถาภาษาไทย เล่มที่ ๑ ข้อที่ ๗๓ หน้า ๓๑๓

### อรรถกถาพระสูตรตันตปิฎก

ที.ปา.อ.	(ไทย)	=	ทีฆนิกาย สุมังคลวิลาสินี	ปาฎีกาวรรคอรรถกถา	(ภาษาไทย)
ม.มฺ.อ.	(บาลี)	=	มัชฌิมนิกาย ปปัญจสูทนี	มูลปณณาสอฎฐกถา	(ภาษาบาลี)
ม.มฺ.อ.	(ไทย)	=	มัชฌิมนิกาย ปปัญจสูทนี	มูลปณณาสอรรถกถา	(ภาษาไทย)
ส.ส.อ.	(บาลี)	=	สํยคุตตนิคาย สารตฺถปฺปกาสินี	สคาถ วคฺคอฎฐกถา	(ภาษาบาลี)

### ค. คำย่อเกี่ยวกับคัมภีร์ฎีกา

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้ฎีกาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการอ้างอิง โดยจะระบุ เล่ม/ชื่อ/หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ม.มฺ.ฎีกา (บาลี) ๒/๒๔๑/๑๑๐ หมายถึง ลีนตฺถปฺปกาสินี มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสกฎีกา เล่มที่ ๒ ข้อที่ ๒๔๑ หน้า ๑๑๐

### ฎีกาพระสูตรตันตปิฎก

ม.อ.ฎีกา	(บาลี)	=	มัชฌิมนิกาย	ลีนตฺถปฺปกาสินี	อุปริปณณาสกฎีกา	(ภาษาบาลี)
อง.สตุตค.ฎีกา	(บาลี)	=	องคุตตนิคาย	ลีนตฺถปฺปกาสินี	สตุตคนิปาตฎีกา	(ภาษาบาลี)

### การใช้หมายเลขย่อ

พระไตรปิฎกภาษาไทย จะแจ้งเล่ม ข้อ หน้า เช่น วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๐/๗๒-๗๓ หมายถึง วินัยปิฎก มหาวรรค ภาค ๑ เล่ม ๔ ข้อ ๖๐ หน้า ๗๒-๗๓ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อรรถกถาภาษาไทย ใช้เลข ๓ ตอน หมายถึง การแจ้งเล่ม ภาค หน้า เช่น วิ.มหา.อ. (ไทย) ๑/๑/๔๘ หมายถึง สมันตปาสาทิกา มหาวิภังค์อรรถกถาแปล เล่มที่ ๑ ภาคที่ ๑ หน้า ๔๘ ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย

### การใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษ

Ibid.	=	Ibiden	หมายถึง	เรื่องเดียวกัน
p.	=	page	หมายถึง	หน้า (พหูพจน์ใช้ pp.)



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรของภาครัฐหรือเอกชน บุคคลสำคัญที่จะทำให้กลไกในระบบการบริหารงานขององค์กรใด ๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม ก็คือ “ผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดการ รวมถึงการริเริ่ม การวางแผน การบริการ กำกับการ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร และการบุคคล ดังนั้นในทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำ

ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นยุคโลกไร้พรมแดนนี้ในแง่ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ย่อมส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศ ในสถาบันของภาครัฐหรือเอกชน ความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจอย่างถูกต้อง รอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งก็คือผู้นำขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นในทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำ

ในทุกสังคมซึ่งประกอบด้วยสถาบันต่าง ๆ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา ย่อมต้องมีผู้นำ เพื่อช่วยกำหนดทิศทาง ช่วยสั่งการ ช่วยควบคุมระบบ และช่วยประสานให้คนทั้งหลายทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งงามที่ได้วางไว้ร่วมกัน

นอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำก็มักเกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันเสมอ ผู้นำบริหารงานอย่างไม่มีเอกภาพ ไม่มีควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้อำนาจโดยมิชอบ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง และยึดหลักประโยชน์นิยมเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรหรือคนในสังคมส่วนใหญ่<sup>๑</sup> เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดสภาพการณ์ของสภาวะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในสังคม กล่าวคือ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี จึงทำให้กลไกของการบริหารงานล้มเหลว ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความ

---

<sup>๑</sup> มนตรี พีรพลพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาที่สนะนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

เสื่อมและความเจริญขององค์กรหรือสังคมนั้น ๆ และบางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดความล่มสลายแห่งองค์กรหรือสังคมนั้น ๆ

คุณธรรมและจริยธรรม<sup>๒</sup> ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมทำให้ผู้นำนั้นขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่ทำให้ผู้นำสามารถได้รับการยอมรับความเชื่อถือ ตลอดจนการนับถือจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและในสังคมทั่วไป ดังนั้น ปัญหาการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไปในองค์กรและในสังคม ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กรให้เสื่อมลง และย่อมนำมาซึ่งความล่มสลายขององค์กรในอนาคตเช่นกัน

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรใด ๆ คือคุณภาพของผู้นำ<sup>๓</sup> คุณภาพของการเป็นผู้นำ คือ สิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรหนึ่ง ๆ นี่คือนำพุดที่เป็นจริงเสมอไม่ว่าองค์กรนั้นจะยิ่งใหญ่ระดับชาติ ดังนั้น เมื่อใดก็ตาม หากผู้นำสูงสุดในองค์กร ตลอดจนผู้นำในทุกระดับขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ขาดคุณภาพของการเป็นผู้นำที่ดีแล้ว ผู้นำนั้นก็ขาดเป้าหมายการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>๔</sup> (Creating a learning organization) เพื่อประยุกต์การบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์กร นั้นย่อมหมายความว่า องค์กรที่เคยอยู่มานานนับเป็นสิบ ๆ ปี มีชื่อเสียงโด่งดังมาตลอด เมื่อองค์กรหยุดการพัฒนาตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์แล้ว องค์กรนั้นจะหยุดนิ่ง ซึ่งก็เท่ากับความล่มสลายขององค์กรในที่สุดเช่นกัน

ฉะนั้นในสังคมปัจจุบัน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ เกิดความเสื่อมเสียหรือการล่มสลายแห่งองค์กร ล้วนมีปัจจัยสำคัญมาจากการขาดคุณสมบัติในบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ได้ชื่อว่า “ผู้นำ” แห่งองค์กรหรือสถาบันนั้น ๆ ทั้งสิ้น

เมื่อพิจารณาความจำเป็น ความสำคัญของการมีผู้นำและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากผู้นำแล้ว ทำให้เห็นว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง ในการที่จะสร้างทีมผู้นำทุกระดับขององค์กรและพัฒนาให้ทุกคนใน

<sup>๒</sup> พล.อ. เปรม ตินสุวานนท์, ปาฐกถาเรื่อง “แนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารจัดการภาครัฐ,” [online], accessed 15 February 2006, Available from [www.nesgc.go.th/transparency/webboard](http://www.nesgc.go.th/transparency/webboard).

<sup>๓</sup> เฟรด อี. ฟิตเลอร์, มาร์ติน เอ็ม เซเมอร์ส และ ลินดา มาฮาร์, *ค้นหาความเป็นผู้นำ*, เรียบเรียงโดย ชุชัย สมิทธิไกร, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕.

<sup>๔</sup> “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” [online], accessed 21 March, Available from [www.school.obec.go.th](http://www.school.obec.go.th).

องค์กรทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อความเจริญอย่างยั่งยืนถาวรขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ต่าง ๆ ทั้งในทางพระพุทธศาสนาและทางตะวันตก เพื่อให้สามารถค้นหาผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์ในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับของ บุคคลในองค์กรนั้น ๆ และบุคคลทั่วไป เพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งเป้าไว้อย่างสมบูรณ์แบบ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำทางตะวันตกกับหลักพุทธธรรม อันเกี่ยวกับหลักสัปปริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นคุณธรรม ๗ ประการ สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำในทาง พระพุทธศาสนา โดยประยุกต์หลักการทั้ง ๒ ประการ เข้าด้วยกัน เพื่อนำเสนอรูปแบบผู้นำที่ พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ตามหลักการครองตน ครองคน และครองงาน

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีของตะวันตก
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม
- ๑.๒.๓ เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๓.๑ พระพุทธศาสนา และงานวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำ ทั้งแนวคิด หลักการ และสาระสำคัญไว้อย่างไร
- ๑.๓.๒ มีแนวคิด ทฤษฎีหรือหลักการที่กล่าวถึงการประยุกต์ใช้หรือไม่ หากมีกล่าวไว้ ว่าจะอย่างไร
- ๑.๓.๓ การประยุกต์และการนำเสนอลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์ ทำได้อย่างไร

## ๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๑.๔.๑ ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การแบ่งความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การแก้ปัญหา ตลอดจนการส่งเสริมให้มีการพัฒนาการของกลุ่ม เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จแห่งองค์กร

๑.๔.๒ หลักสี่ปรัศธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการของบุคคลสมบูรณ์แบบที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๑.๔.๓ บทบาทผู้นำ ๔ ประการ หมายถึง บทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้นำ ๔ ประการตามทฤษฎีของแฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey)

๑.๔.๔ แฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) เป็นองค์กรระหว่างประเทศที่ยึดมั่นในการให้อำนาจแก่บุคคล เพื่อสร้างควมมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็ระดับบุคคล การจัดการ หรือระดับองค์กร โดยเห็นได้จากสินค้าและหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ซึ่งในสหรัฐอเมริกาสามารถติดต่อขอรับเอกสารที่โทรศัพท์หมายเลข ๑-๘๐๐-๓๑๑-๗๗๖๖

๑.๔.๕ โลกาวัดัน์ หมายถึง การที่ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด สามารถรับรู้ สัมพันธ์ หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วกว้างขวางซึ่งเนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศ

## ๑.๕ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๕.๑ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือภาวะผู้นำ<sup>๕</sup> หนังสือนี้เป็นการรวบรวมประมวลภาวะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ ตามแนวทางของหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ และท่านยังได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้นำ ๗ ด้าน ซึ่งพร้อมที่จะจัดการบริหารอย่างเป็นระบบ ตามหลักสี่ปรัศธรรม ๗ ของพระพุทธเจ้า เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคนและสังคมต่อไป

๑.๕.๒ แฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) ได้กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้นำ ๔ ประการไว้ในหนังสือ The Four Roles Leadership<sup>๖</sup> ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทางตะวันตก หนังสือนี้ได้รวบรวมเนื้อหาบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ ๔ ประการ คือ การกำหนดทิศทาง การจัดการระบบการทำงาน การกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดี ตามแนวคิด

<sup>๕</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๘.

<sup>๖</sup>Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA: Frankin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

ทางตะวันตก เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และพัฒนาผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างสมบูรณ์แบบ

๑.๕.๓ สุรศักดิ์ ม่วงทอง ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช<sup>๓</sup> พบว่า หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับ “ผู้นำ” ปรากฏในพระสูตรต่างๆ เช่น อคคัญสูตร ส่วนหลักพุทธธรรมที่แสดงถึง “ภาวะผู้นำ” ปรากฏในพระสูตร คือ ลักขณสูตร สัปปริสสูตร ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพุทธธรรมที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ ได้สอดคล้องกับแนวความคิดของนักคิดตะวันตกและตะวันตกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดคุณสมบัติ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมไว้

๑.๕.๔ บรรจง หมายมั่น ได้เสนอปริญญาานิพนธ์เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สัปปริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย<sup>๔</sup> พบว่า ความเกี่ยวพันของอุปลักษณะภายในของสัปปริสธรรมว่า การกระทำของสัตว์บุรุษคือ ผู้ที่รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ ย่อมมีความสัมพันธ์กัน เพราะรู้จักเหตุผลแล้วก็จะรู้จักตน เมื่อรู้จักตนแล้ว ก็รู้จักกาลและรู้จักประมาณ เมื่อรู้จักประมาณก็จะรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามวัฒนธรรมของชุมชนนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าความจำเป็นและความเกี่ยวข้องของบุคคลในการพัฒนาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตยของแต่ละคน ควรยึดหลักธรรม ๒ ประการคือ หลักสัปปริสธรรม และสันโดษ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาจิตใจของตนให้เป็นคนดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

๑.๕.๕ พระสามารถ อานนุโท ได้เสนอปริญญาานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม<sup>๕</sup> พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่ และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้

<sup>๓</sup> สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

<sup>๔</sup> บรรจง หมายมั่น, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย”, ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘), หน้า ๑๐-๑๒.

<sup>๕</sup> พระสามารถ อานนุโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, ปริญญาานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

๑.๕.๖ สุชาติ โจมเสนาะ ได้เสนอปริญญานิพนธ์เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม : กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของ ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์<sup>๑๑</sup> พบว่า ศาสตราจารย์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์สำคัญ ๑ ประการ คือ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ เป็นผู้สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นเยี่ยม และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณธรรมสูง

๑.๕.๗ มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์ ได้เสนอปริญญานิพนธ์เรื่อง จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง<sup>๑๒</sup> พบว่า ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ คือผู้นำแบบประชาธิปไตย วิธีการให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีความชอบธรรมคือวิธีการแบบประชาธิปไตย และจริยธรรมของผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยโครงสร้าง ระบบกลไก วิธีการปกครองที่ถูกต้องชอบธรรม จริยธรรมเป็นหลักควบคุมพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน ดังนั้น จริยธรรมกับภาวะผู้นำจึงเป็นการรวมหลักด้านคุณภาพทางด้านจิตใจและศักยภาพในการบริหาร

จากการทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า เนื้อหาของวิทยานิพนธ์ทั้ง ๕ เล่ม เป็นการศึกษาในส่วนของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม ศึกษาหลักสัปปริสธรรมในแนวค้นหาเพื่อจะทำได้บุคลิกภาพธรรมาธิปไตย ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม และศึกษาจริยธรรมกับภาวะผู้นำเท่านั้น ส่วนงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการประยุกต์แนวคิดบทบาทผู้นำ ซึ่งเป็นแนวคิดทางตะวันตก กับหลักสัปปริสธรรมซึ่งเป็นคุณธรรม ๑ ประการ สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

---

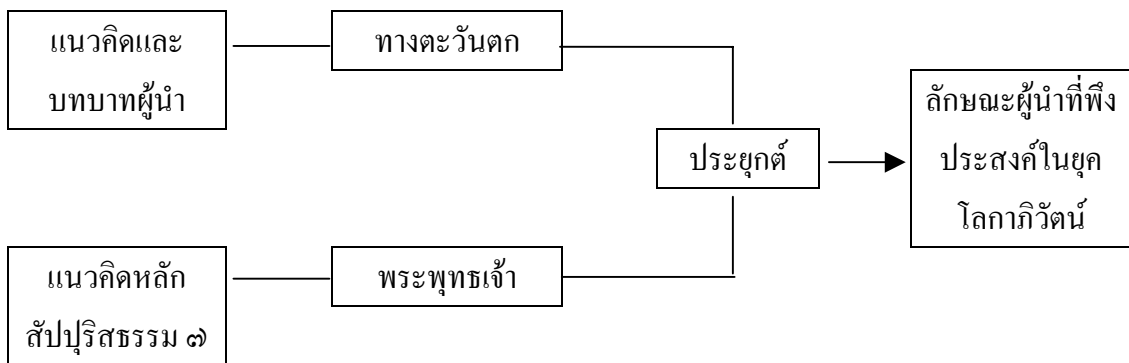
<sup>๑๑</sup> สุชาติ โจมเสนาะ, “การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม : กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของ ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์”, **ปริญญานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยมหิดล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, ๒๕๔๐, ๒๕๔๕), หน้า ง.

<sup>๑๒</sup> มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”, **ปริญญานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยมหิดล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า จ.

## ๑.๖ ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดบทบาทผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดทางตะวันตกรวมถึงบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของ แฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) และหลักสัปปริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนาเป็นกรอบ และเป็นฐานในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ในการนำเสนอลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังจะแสดงตามแผนภูมิ

แผนภูมิที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด ๒ ประการ มาเป็นเครื่องมือในการศึกษาคือ

๑. แนวคิดและบทบาทผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดทางตะวันตกและบทบาทผู้นำของ แฟรงคลิน โควีย์ ซึ่งกล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ๔ ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) การกระจายอำนาจ (Empowerment) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) อันถือเป็นบทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

๒. หลักสัปปริสธรรม ๗ ของพระพุทธเจ้า<sup>๒</sup> ตามหนังสือภาวะผู้นำ<sup>๓</sup> ของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) เรื่อง ธรรมของสัตตบุรุษ ๗ ประการ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล อันเป็นคุณธรรมที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่สามารถนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

<sup>๒</sup>ดูรายละเอียดใน อัง.สตุตท. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๖๓.

<sup>๓</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๕-๒๘ .



### ขอบเขตการวิจัย

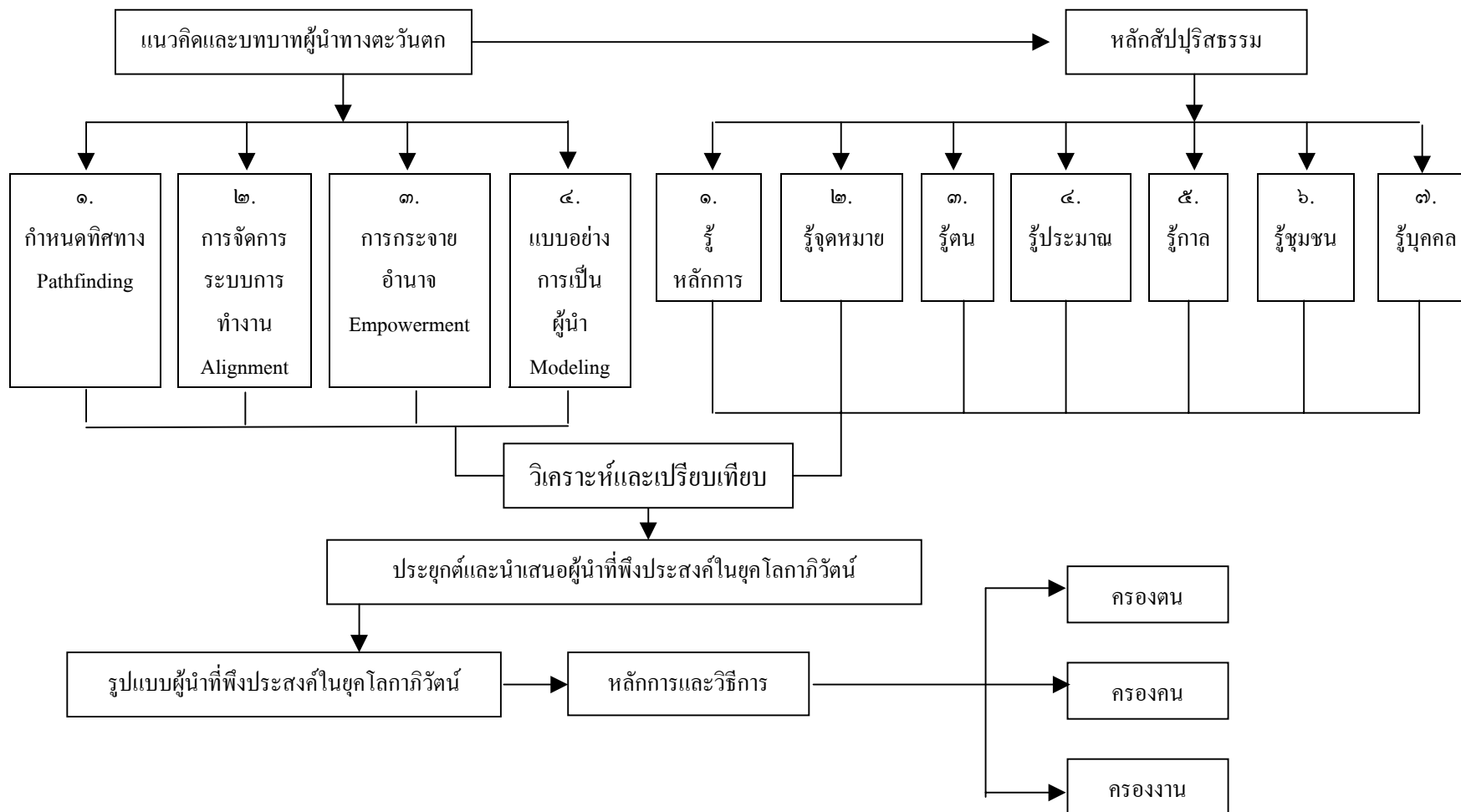
ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปติศธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา โดยอาศัยข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถกถา และวรรณกรรมต่าง ๆ ในพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับสัปติศธรรม ๗ และวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดและบทบาทผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดทางตะวันตกรวมถึงบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของแฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีทางการบริหารผู้นำตามแนวคิดตะวันตก

### ๑.๓) วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย (Research Process) ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ ๒ กระบวนการวิจัย (Research Process)



จากแผนภูมิดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งการศึกษาวิจัยออกเป็น ๓ ขั้นตอนดังต่อไปนี้  
ขั้นที่ ๑ ศึกษา วิเคราะห์แนวคิดและบทบาทผู้นำทางตะวันตก รวมทั้งบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของแฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (๑) หลักการสำคัญของบทบาทผู้นำ
- (๒) องค์ประกอบของบทบาทผู้นำ
- (๓) เป้าหมายสำคัญของหลักการบทบาทผู้นำ
- (๔) คุณสมบัติของผู้นำที่ดี
- (๕) บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี

**ก. วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ในขั้นที่ ๑**

เป็นการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูล แนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตกต่างๆ และบทบาทผู้นำ ๔ ประการของแฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) พร้อมทั้งเอกสารอื่นและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลและห้องสมุดต่างๆ เช่น สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น แล้วดำเนินการวิเคราะห์ ตีความ อธิบายขยายความข้อมูลต่างๆ ให้เกิดความละเอียดชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำที่ดีตามแนวคิดตะวันตก

**ข. ผลที่ได้รับในการศึกษาขั้นที่ ๑**

ทำให้ทราบถึงคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดี แนวคิดทฤษฎีบทบาทผู้นำทางตะวันตก และหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของแฟรงคลิน โควีย์ (Franklin Covey) อย่างละเอียดครบถ้วนชัดเจน และสามารถนำเอาคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดีมาเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการประยุกต์บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ในลำดับต่อไป

**ขั้นที่ ๒** การศึกษาวเคราะห์หลักพุทธธรรมอันเกี่ยวกับหลักสัพปุริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา

การศึกษาวเคราะห์หลักสัพปุริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (๑) ความหมายและความเป็นมาของหลักสัพปุริสธรรม ๗
- (๒) สาระสำคัญของหลักสัพปุริสธรรม ๗
- (๓) องค์ประกอบของหลักสัพปุริสธรรม ๗
- (๔) คุณสมบัติผู้นำที่ดีตามหลักสัพปุริสธรรม ๗
- (๕) บทบาทและหน้าที่ผู้นำที่ดีตามหลักสัพปุริสธรรม ๗

**ก. วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ในขั้นที่ ๒**

เป็นการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูล แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักการของหลักสัพฺปริสฺสธรรม ๗ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก อรรถกถาฎีกา พร้อมทั้งเอกสารอื่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลและหอสมุดต่างๆ เช่น หอสมุดแห่งชาติ เป็นต้น แล้วดำเนินการวิเคราะห์ ตีความอธิบายขยายความข้อมูลต่างๆ ให้เกิดความละเอียดชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม

**ข. ผลที่ได้รับในการศึกษาขั้นที่ ๒**

ทำให้ทราบถึงคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดีตามหลักสัพฺปริสฺสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนาอย่างครบถ้วนชัดเจน และสามารถนำเอาคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดีนี้มาเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการประยุกต์บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ในลำดับต่อไป

**ขั้นที่ ๓ การประยุกต์และนำเสนอผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์**

สำหรับขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดบทบาทผู้นำทางตะวันตกเข้ากับคุณสมบัติและบทบาทผู้นำตามหลักสัพฺปริสฺสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา เพื่อนำเสนอรูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักการครองตน ครองคน และครองงานต่อไป

**ก. วิธีการศึกษาในขั้นที่ ๓**

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด หลักการของผู้นำที่ดีตามแนวคิดบทบาทผู้นำทางตะวันตกที่ได้จากการวิจัยในขั้นที่ ๑ และแนวคิด หลักการของผู้นำที่ดีตามหลักสัพฺปริสฺสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา ที่ได้จากการวิจัยในขั้นที่ ๒ มาทำการศึกษาเปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ ให้เป็นไปตามหลักการครองตน ครองคน และครองงานต่อไป

**ข. วิธีการวิเคราะห์ในขั้นที่ ๓**

ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้างต้นและทำการประยุกต์คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ผู้นำที่ดีตามแนวคิดบทบาทผู้นำทางตะวันตก เข้ากับคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดีตามหลักสัพฺปริสฺสธรรม ๗ เพื่อนำเสนอรูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ต่อไป

**ค. ผลที่ได้รับในการศึกษาขั้นที่ ๓**

ในขั้นสุดท้ายของการศึกษาวิจัย ทำให้ได้รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักการและวิธีการครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งเป็นตามกระบวนการวิจัยที่ได้วางไว้

### ๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ทำให้ทราบแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก
๒. ทำให้ทราบแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม
๓. ทำให้ทราบวิธีการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ในยุคโลกาภิวัตน์

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีผู้นำ และหลักการเป็นผู้นำที่ดี

#### ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

##### ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในองค์กรทุกแห่งแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ให้ถูกต้อง ในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอพอสังเขปดังต่อไปนี้

แฟรงคลิน โควีย์<sup>๑</sup> ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้”

อดีตนายกรัฐมนตรี นายอานันท์ ปันยารชุน<sup>๒</sup> ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่นำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่มีคนอื่นอยากเดินตาม”

ลีปปนนท์ เกตุทัต<sup>๓</sup> กล่าวว่า “ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากายใจและสมองเข้า สัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็น”

Fiedler<sup>๔</sup> ให้ความหมาย “ผู้นำ” ไว้ว่า บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

<sup>๑</sup> Frankin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Frankin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

<sup>๒</sup> อานันท์ ปันยารชุน, “ผู้นำ คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม,” ใน ผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๑), หน้า ๒๔.

<sup>๓</sup> ลีปปนนท์ เกตุทัต, “วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง,” ใน ผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๑), หน้า ๑๒.

<sup>๔</sup> F.E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, (New York : McGraw Hill Book, 1967), p. 8.

Raymond J. Burby<sup>๕</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า”<sup>๖</sup>

Normand L. Frigon<sup>๗</sup> ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นทำกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ”

แคมเบลล์ กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนั้น

ดราฟ และ โคสเซนส์ กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านที่ได้กล่าวมาในข้างต้น เกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ก็สามารถที่จะสรุปพอสังเขปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กร และเป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

---

<sup>๕</sup>Burdy J. Raymond, **Fundamental of Leadership Readings**, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1972), p. 43.

<sup>๖</sup>เนตร์พัฒนา ขาววิราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

<sup>๗</sup>Normand L. Frigon, Sr. & Harry K. Jackson, Jr. **The Leader : Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**, (New York : American Management Association, 1996), p. viii.

<sup>๘</sup>David J. Campbell, **Organizations and the business Environment**, (Oxford : Butterworth Heinemann, 1997), p. 102.

<sup>๙</sup>Micheal W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 8th ed., (New Jersey : Prentice Hall, 2002), p. 169.

### ๒.๑.๒ คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ได้แก่

เดสเลอร์<sup>๑๑</sup> กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้

(๑) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

(๒) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

(๓) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

(๔) เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

(๕) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

(๖) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

โกเมซ-มีเจีย และบัลคิน<sup>๑๒</sup> กล่าวถึงคุณสมบัติและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีว่า ได้แก่

(๑) เป็นผู้นำที่มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

(๒) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย

(๓) เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility skills) และสามารถแก้ไขปัญหาก็กำลังเผชิญอยู่

(๔) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skills) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน

<sup>๑๑</sup>Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3<sup>rd</sup> ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

<sup>๑๒</sup>Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, **Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 2002), p. 287.

ทิมม์ และปีเตอร์สัน<sup>๑๒</sup> กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน โดย Franklin Covey Center for Research ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน ๓๗,๐๐๐ คน ในปี ค.ศ. ๑๙๙๗-๑๙๙๘ ผลการศึกษาพบว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการมี ๑๑ ประการเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

(๑) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Effectively Communicate) รวมถึงมีความสามารถในการรับฟังด้วย

(๒) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Exhibit Integrity) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และน่าไว้วางใจ (Trustworthy)

(๓) เป็นผู้ที่มีความสนุกสนานกับการทำงานเป็นทีม (Enjoy Team Work) ผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของพวกเขา และสามารถทำงานร่วมกับพวกเขาได้เป็นอย่างดี

(๔) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Be Visionary) และบอกกล่าววิสัยทัศน์นั้นต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะนำทีมงานไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

(๕) เป็นผู้ทีกล้าตัดสินใจ (Make Decisions) มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานที่ดี

(๖) เป็นผู้ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (Demonstrate Caring) รวมทั้งมีความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ และให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้วย

(๗) เป็นแบบอย่างที่ดีได้ (Be a Model) ซึ่งมีความสำคัญคือจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

(๘) เป็นผู้ทีอุทิศตนเองให้กับงาน (Be Dedicated) และทำงานหนักเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

(๙) เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นได้ (Be a Motivator)

(๑๐) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Be Expert) มีความรู้ มีความสามารถ และมีความเฉลียวฉลาด

(๑๑) เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ (Be Courageous) และกล้าที่จะยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง

---

<sup>๑๒</sup>Paul R. Timm and Brent D. Peterson, **People at Work : Human Behavior in Organizations**, 5<sup>th</sup> ed., (New York : South-Western Publishing, 2000), pp. 147-150.



เฮลลีเกิล และคณะ<sup>๑๑</sup> กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จว่ามี ๔ ประการ คือ

(๑) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Creating a Vision) มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และมีการร่วมกำหนดเป้าหมายกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับเป้าหมายนั้น และจะพยายามดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล

(๒) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Meaning through Communication)

(๓) เป็นผู้ที่มอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบาย ซึ่งเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผลผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งผู้นำให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย

(๔) เป็นผู้ที่เข้าใจตนเอง (Self-Understanding) โดยรู้จักอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และเป็นผู้ที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น

เฮลลีเกิล และคณะ กล่าวว่า คุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่เรียนรู้และสามารถพัฒนาได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น ๆ

### ๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theory)

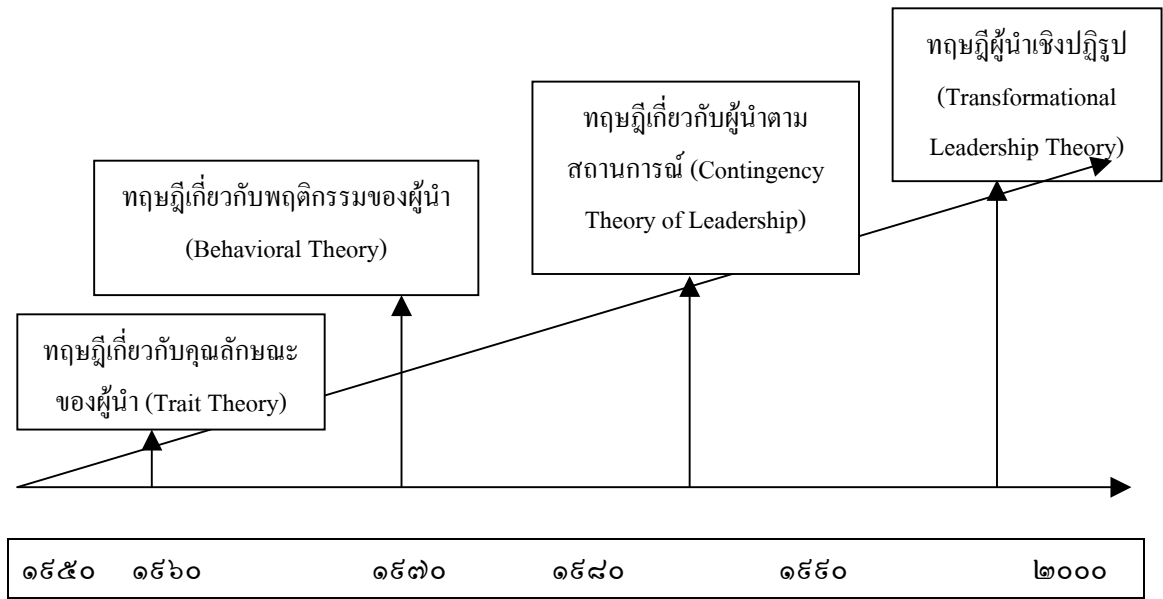
การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้

---

<sup>๑๑</sup>Don Hellriegel, John W. Slocum and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., (Ohio : South-Western College Publishing, 1998), pp. 303-304.

วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)<sup>๑๔</sup>

แผนภูมิที่ ๓ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ



ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>๑๔</sup>เนตรพัฒนา ขาวีราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๖๔.

## ๑. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวเอง บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรมี เช่น รูปร่างหน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีนี้

## ๒. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

### ๒.๑ แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ<sup>๑๕</sup>

๒.๑.๑ ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ และมีความอบอุ่น

๒.๑.๒ ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งที่การจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

### ๒.๒ แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ลิเคิร์ท และคณะ<sup>๑๖</sup> แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๒.๒.๑ รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

๒.๒.๒ รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

<sup>๑๕</sup>Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3<sup>rd</sup> ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 300.

<sup>๑๖</sup>Rensis Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3<sup>rd</sup> ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 302.

ลิเคิร์ทสรุปว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสนใจกับ ผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

### ๒.๓ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

เบลคและมูทอน<sup>๑๓</sup> เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ เขากล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ

๒.๓.๑ ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (๕, ๑) (Impoverished Authority-compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคน จะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบ การใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

๒.๓.๒ ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (๑, ๕) (Country club management) ผู้นำแบบนี้ ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๒.๓.๓ ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (๑, ๑) (Impoverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย ต้องการเพียงแค่ให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๒.๓.๔ ผู้นำแบบเดินสายกลาง (๕, ๕) (Middle of the road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอม จะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก

๒.๓.๕ ผู้นำแบบทีมงาน (๕, ๕) (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้ง งานและคน เน้นการร่วมมือกันทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ ช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน และเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

เบลคและมูทอนเสนอว่าผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำแบบทีมงาน (๕, ๕) ซึ่งให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน

<sup>๑๓</sup>Robert Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964),

## ๒.๔ ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)

ลิเคิร์ต<sup>๑๘</sup> ได้เสนอแนวคิดการบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๒.๔.๑ รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานจะใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

๒.๔.๒ รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benovolent authoritative) ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

๒.๔.๓ รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

๒.๔.๔ รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์การ ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง ระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ลิเคิร์ตให้การสนับสนุนมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้นมุ่งที่จะศึกษาว่าผู้นำมีการบริหารงานอย่างไร ใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

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

### ๓.๑ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัม และชมิคท์<sup>๑๙</sup> เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ แทนเนมบัมและชมิคท์ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็น

<sup>๑๘</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1961), pp. 76-77.

<sup>๑๙</sup> เนตรพัฒนา ขาวราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๖๖-๖๘.

อิสระที่ให้แก่งผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ได้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้ได้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ได้บังคับบัญชาสูง และมีการควบคุมในระดับต่ำ ตามทัศนะของแทนเนมบัมและชมิคท์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

### ๓.๒ ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิวดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิวดเลอร์<sup>๒๐</sup> ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ

๓.๒.๑ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี และผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

๓.๒.๒ โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ฟิวดเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

๓.๒.๓ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึงอำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นอำนาจในการลงโทษ การว่าจ้าง การให้ออก เป็นต้น

### ๓.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูม และเย็ตตัน (Vroom and Yetton Model)

วรูมและเย็ตตัน<sup>๒๑</sup> อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเขาได้นำแนวคิดมาจากแทนเนมบัมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

๓.๓.๑ ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)

<sup>๒๐</sup>Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective Management**, (Glenview, III. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

<sup>๒๑</sup>Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3<sup>rd</sup> ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 308-309.

๓.๓.๒ ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

๓.๓.๓ ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

๓.๓.๔ ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

๓.๓.๕ ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยใช้มติของกลุ่มผู้นำไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision)

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการคือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

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

เฮาส์<sup>๒๒</sup> เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คือ งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น เฮาส์ใช้แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไป การจูงใจและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และจะได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ

<sup>๒๒</sup> Robert J. House, 1974, pp. 81-98, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3<sup>rd</sup> ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 306.



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

#### ๑. รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์กร

ลิเคิร์ท<sup>๒๓</sup> ได้ทำการศึกษาพบว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงาน โดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงาน โดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลัก ลิเคิร์ทแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

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

๑.๒ รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

#### ๒. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

ดราฟและโคสเซน<sup>๒๔</sup> ได้แบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

๒.๑ ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic style) ผู้นำรูปแบบนี้เป็นแบบเผด็จการ คือจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒.๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกิดจากการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

<sup>๒๓</sup> Likert Rensis, 1961, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), p. 457.

<sup>๒๔</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.



๒.๓ ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาที่จะให้แก้ปัญหาก็จะตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

### ๓. รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เช และเบลนชาร์ด

เฮอร์เช และเบลนชาร์ด<sup>๒๕</sup> กล่าวถึงรูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติ มุ่งเน้นคน และมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' maturity level) และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งระดับวุฒิภาวะได้แก่ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน เฮอร์เชและเบลนชาร์ดแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๓.๑ แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าการให้ทำอะไร ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ

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

๓.๓ แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง

๓.๔ แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง

---

<sup>๒๕</sup> Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำต้องรู้จักแสดงบทบาทผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้น ๆ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

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

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำเชิงปฏิรูปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิเช่น เบอร์น (Burn, 1987) แบส (Bass, 1985) เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus, 1985) และ ทัทชีและเดอแวนนา (Tichy & DeVanna, 1985) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่งที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงคลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงได้ วิธีแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติให้กับองค์กร เป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสม

สมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์กร

จากการศึกษาวิเคราะห์วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทั้ง ๔ ทฤษฎี ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิด จุดเด่น และจุดด้อยของแต่ละทฤษฎีได้ดังนี้

ตารางที่ ๑ บทสรุป แนวคิด จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละทฤษฎี<sup>๒๖</sup>

ทฤษฎี	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	จุดเด่น	จุดด้อย
๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำในตัวเอง โดยเฉพาะคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มมีหลักการบริหารเกิดขึ้น (Administrative principle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่ชัดของผู้นำได้</li> </ul>
๒. ทฤษฎีเกี่ยวกับ พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำมีวิธีการบริหารงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- เน้นพฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดระบบการบริหารตามลำดับชั้น (hierarchy)</li> <li>- ใช้หลักการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดภาพความคิดเชิงวิสัยทัศน์</li> <li>- มุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป ซึ่งจะทำให้พนักงานไม่สามารถเสนอแนวความคิดใดได้</li> </ul>
๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Theory of Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทฤษฎีนี้ง่ายต่อการปฏิบัติ</li> <li>- ทฤษฎีมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดคำอธิบายเชิงเหตุผลที่น่าเชื่อถือในการพิสูจน์ระหว่างแบบผู้นำกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม</li> </ul>

<sup>๒๖</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์ จำกัด, ๒๕๓๓), หน้า ๑๑.

ทฤษฎี	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	จุดเด่น	จุดด้อย
๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ริเริ่มสิ่งใหม่ (สร้างโอกาส, จินตนาการใหม่ ๆ)</li> <li>- มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม (สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม)</li> <li>- เน้นวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความคาดหวัง และบรรทัดฐานศีลธรรม (dimension)</li> <li>- ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและกระตุ้นการใช้ปัญญาตลอดจนการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในปัจจุบันตามลักษณะขององค์กรนั้น ๆ</li> <li>- มีวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมของคน การมีส่วนร่วมสัมพันธ์ภาพ</li> <li>- ผู้ตามได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญใน องค์กร</li> <li>- ผู้นำเน้นเรื่องค่านิยมและศีลธรรม</li> <li>- การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Team Management)</li> <li>- ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันกับสถานการณ์ (กระตุ้นภูมิปัญญา)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและวิสัยทัศน์ของบุคคลมีโอกาสที่ถูกลำนำไปใช้ในทางที่ผิดก็ได้</li> <li>- บางครั้งเกิดการขาดกรอบความคิดเชิงมโนทัศน์ที่ชัดเจน เช่น “ถ้าไม่เป็นอย่างนั้น ก็ต้องเป็นอย่างนี้”</li> </ul>

**๒.๑.๔ หลักการสำคัญของบทบาทผู้นำ ๔ ประการ**

**๒.๑.๔.๑ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ (Comparing Management and Leadership)<sup>๒๗</sup>**

ในหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของ แฟรงค์ลิน โควีย์ ถือเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่ได้ชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดถึง ความเป็นผู้นำและการจัดการไม่สามารถแทนที่กันได้เพราะมีความแตกต่างกัน ผู้นำจะต้องรู้จักการจัดการที่เหมาะสมในขณะที่จะต้องมีความเป็นผู้นำด้วย ดังตารางข้างล่างนี้

<sup>๒๗</sup> เนตร์พัฒนา ขาววิราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๗-๑๘.

ตารางที่ ๒ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

	การจัดการ (Management)	ความเป็นผู้นำ (Leadership)
๑. การสั่งการ (Direction)	การวางแผนและจัดทำงาน ประมาณ โดยให้ความสนใจ พนักงานและบุคคลระดับล่างที่ อยู่ในสายงานต่ำกว่า	มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ ความสัมพันธในแนวนอนให้ ความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมด
๒. การจัดการระบบการ ทำงาน (Alignment)	จัดองค์การและจัดคนเข้าทำงาน มีการสั่งการควบคุมงานตาม ลำดับชั้นของอำนาจตามระบบ การทำงาน	มีความริเริ่มในการมีวัฒนธรรม เพื่อสร้างแบบการทำงานใหม่และ ค่านิยมร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่น ปฏิบัติงานโดยไม่มีลำดับชั้นของ อำนาจ โดยเน้นการพัฒนาระบบ การทำงาน
๓. ความสัมพันธ์ (Relationships)	เน้นที่ผลงาน ผลผลิต สินค้า และบริการ มีความสัมพันธ์ตาม หน้าที่เป็นนายจ้างและพนักงาน	เน้นการที่กระตุ้นบุคคลและการจูง ใจพนักงาน ให้อำนาจแต่ละบุคคล เป็นผู้สอนแนะและอำนวยความสะดวก สะดวกผู้ให้บริการ
๔. คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Quality)	อารมณ์มั่นคง มีความเข้าใจต่อจิตใจผู้อื่น มีการพูดคุยกับผู้อื่น มีบรรทัดฐานในการทำงาน มีความเข้าใจองค์กร	มีความเชื่อมโยงกับการทำงานด้วย จิตใจ มีลักษณะเปิดเผยเปิดใจให้ กว้าง รับฟังผู้อื่น ไม่ยึดบรรทัดฐาน ของตนเอง เข้าใจตำแหน่ง
๕. ผลการทำงาน (Outcomes)	มีผลงานที่ได้ตามต้องการและ ผลงานต้องมีประสิทธิภาพ	มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาโดยนำระบบใหม่เข้ามาใช้ สร้างระบบที่ให้ประสิทธิผลใน การทำงาน

### การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

๑. ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน (Providing Direction) ความเป็นผู้นำและการจัดการเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์กร แต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่า การจัดการเน้นที่การสร้างรายละเอียดของแผนงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำที่มีทิศทางหมายถึงการมีวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคตและการพัฒนาในระยะเวลายาวไกลในการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิสัยทัศน์คือภาพแห่งความกระตือรือร้น ความปรารถนาขององค์กรในอนาคต

๒. การจัดการระบบการทำงานในองค์กรเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการ การจัดคนเข้าทำงานตามโครงสร้าง และการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ และระบบการทำงานและการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงาน แต่ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อให้ทราบวิสัยทัศน์และทำให้เป็นความจริง ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามทำให้ทุกคนตรงไปสู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกันในเส้นทางเดียวกันทางความคิด

ด้านการจัดการ ผู้บริหารจะจัดการแบ่งหน้าที่การทำงานให้แก่บุคคลตามแผนกต่าง ๆ และลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ผู้นำไม่ได้หมายถึงเช่นนั้น แต่ผู้นำหมายถึงการทำให้พนักงานรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่และทำอะไรจึงจะง่ายขึ้น และมีความรู้สึกของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเท่า ๆ กันทุกคน ส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในขณะที่การจัดการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่เข้าถึงผู้อื่นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การร่วมมือกันมีการทำงานเป็นทีมและทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๓. ด้านความสัมพันธ์ (Relationship) ในด้านความสัมพันธ์การจัดการเน้นที่การใช้เครื่องมือในการสื่อสารและการรายงาน ส่วนผู้นำที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคล ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการจัดการเน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมีอิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อำนาจตามหน้าที่หมายถึงการเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในเชิงบังคับและไม่บังคับเพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่งไม่ใช่การบังคับเลย ผู้ตามจะได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้นและสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักดันให้พนักงานไปสู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือ การกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์กรคืออำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ แต่ไม่มีความเป็นผู้นำเลย ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตำแหน่งเป็นนายหรือเป็นหัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตำแหน่งเป็นผู้สอนแนะหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน พื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตำแหน่ง แต่เพื่อผู้อื่น งานที่สำคัญของผู้นำคือการช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า

๔. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่าทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความสัจย์ซื่อ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึงผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตอบปัญหาและแก้ไขปัญหา แต่ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดและยอมกล้าที่จะเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น รับฟังผู้อื่น ใฝ่หาเรียนรู้จากผู้อื่น

๕. ด้านผลการทำงาน ความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการมีความคงที่ คาดคะเนได้ เป็นไปตามคำสั่งและมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการที่ดีช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น แต่ความเป็นผู้นำคือความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงคาดคะเนไม่ได้เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าอย่างสูงสุดมาต่อองค์กรเช่นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้ลูกค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้นและขยายตลาดเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการบริหารกับความเป็นผู้นำมีความแตกต่างในมุมมองต่าง ๆ อย่างเด่นชัดดังนี้<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๘</sup> ประชุม โปธิกุล, ยุทธศาสตร์แห่งผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, ๒๕๓๖), หน้า ๑๕



ตารางที่ ๓ ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

การจัดการบริหาร	ความเป็นผู้นำ
เป็นการจัดตามระบบ	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เป็นการถอดแบบ	เป็นผู้เป็นต้นคิด
เป็นการธำรงรักษา	เป็นผู้พัฒนา
เป็นการมุ่งระบบและโครงสร้าง	เป็นผู้มุ่งคน
เป็นการยึดการควบคุมเป็นหลัก	เป็นผู้บันดาลให้เกิดความไว้นื้อเชื่อใจ
เป็นการหวังผลระยะสั้น	เป็นผู้หวังผลระยะยาว
เป็นการมักจะมีคำถามว่าอย่างไร เมื่อไร	เป็นผู้จะถามว่าอะไร และทำไม
เป็นการจะสั่งการตามลำดับ	เป็นผู้จะเป็นลักษณะปรึกษาหารือ
เป็นการชอบเลียนแบบ	เป็นผู้ชอบริเริ่ม
เป็นการยอมรับสถานภาพเดิม	เป็นผู้กล้าเสี่ยง
เป็นการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา	เป็นผู้เป็นตัวของตัวเอง
เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง	เป็นผู้เลือกสิ่งๆ ที่ทำได้ถูกต้อง

๒.๑.๔.๒ หลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ

ในหลักการบทบาทผู้นำของ แฟรงคลิน โควีย์ ได้มุ่งเน้นถึงบทบาทสำคัญ ๔ ประการ ที่จะทำให้ผู้นำขององค์กรนั้น ๆ สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและได้ผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งบทบาท ๔ ประการนั้นคือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Strategy) โดยสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า พนักงานทุกคน และผู้ถือหุ้นขององค์กรนั้น ๆ

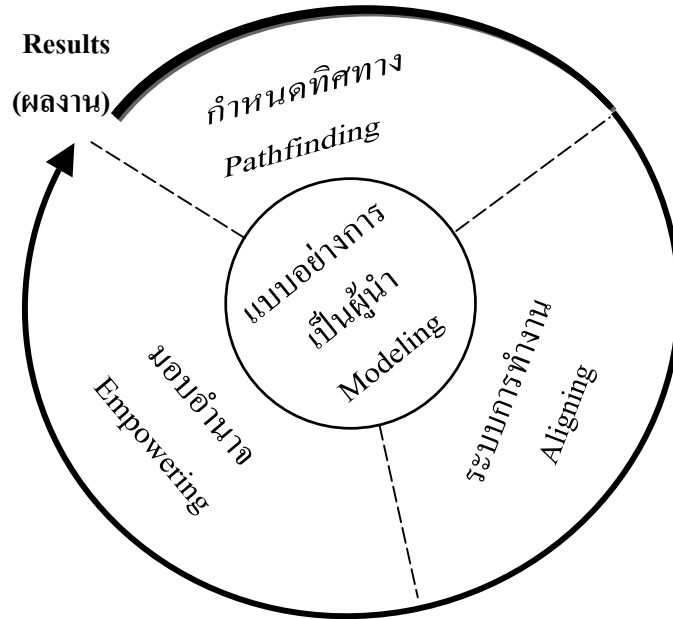
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) หมายถึง การจัดการหรือกำหนดระบบการทำงานในการบริหารงานทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

๓. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การมอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในทุกระดับงานขององค์กร รับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร และเป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้



๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ของพนักงานและลูกค้าขององค์กรนั้น ๆ

แผนภูมิที่ ๔ กรอบแนวคิดหลักบทบาทผู้นำ ๔ ประการ



กล่าวโดยสรุปได้ว่าตามหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ที่กล่าวมาข้างต้น คุณสมบัติของผู้นำของแฟรงค์ลิน โควิץ ย่อมเป็นไปตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) ซึ่งเน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการกระตุ้นภูมิปัญญาให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ นอกจากนี้บทบาทผู้นำทั้ง ๔ ประการ จัดเป็นบทบาทและองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้น หลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ จึงถือเป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถสร้างผู้นำองค์กรให้มีคุณภาพเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมยุคปัจจุบันได้

กรอบแนวคิดและกระบวนการเป็นผู้นำ

## ๒.๒ สาระสำคัญของหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ

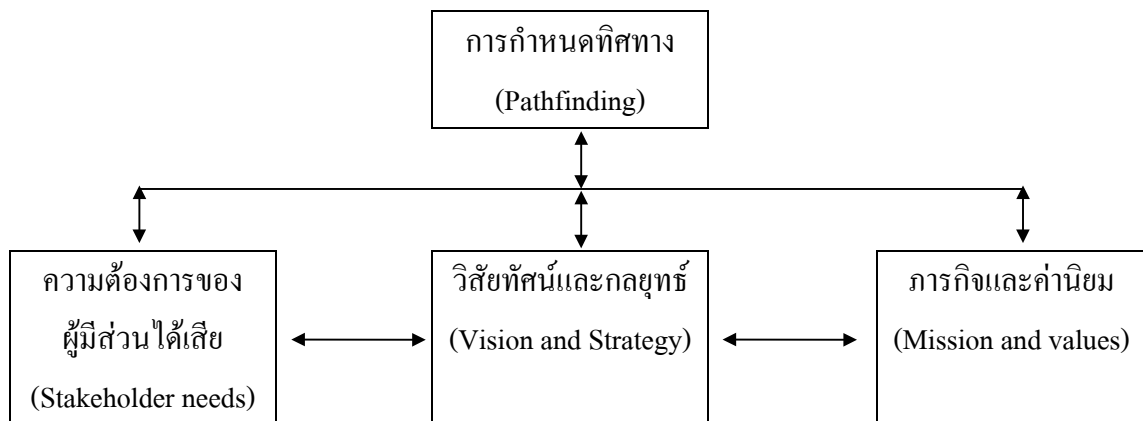
### ๒.๒.๑ องค์ประกอบของบทบาทผู้นำ ๔ ประการ<sup>๒๕</sup>

ตามที่ได้กล่าวมาในหัวข้อที่แล้วว่า หลักการบทบาทผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ การกำหนดทิศทาง การจัดการระบบการทำงาน การมอบอำนาจ และแบบอย่างการเป็นผู้นำ ต่อไปนี้จะขอแสดงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

#### ๑. การกำหนดทิศทาง (Pathfinding)

บทบาทแรกของหลักการบทบาทผู้นำก็คือการกำหนดทิศทาง หลักการสำคัญของการกำหนดทิศทาง ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Needs) ภารกิจและค่านิยม (Mission and Values) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามความต้องการของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (stakeholder needs) อันได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

#### แผนภูมิที่ ๕ ภาพแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการกำหนดทิศทาง



<sup>๒๕</sup> Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA. Franklin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

๑.๑ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder needs)

ก่อนการกำหนดทิศทาง (Pathfinding) ขององค์กรจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder needs) เสียก่อน จึงจะทำให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง

ในการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งการศึกษาเป็น ๒ ประการ คือ

๑. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน หรือสถาบันใดซึ่งมีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน องค์กรใดองค์กรหนึ่งในอันที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในทางธุรกิจหรือทางสังคมก็ได้ อันได้แก่

๑.๑ ลูกค้า คือ องค์กรหรือบุคคลใดก็ได้ที่เป็นคู่ค้าของบริษัทฯ

๑.๒ พนักงาน คือ บุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ ในที่นี้หมายรวมถึงผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นขององค์กร

๑.๓ ผู้ถือหุ้น คือ องค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือบุคคลใดก็ตามที่เข้ามาลงทุนในองค์กรหรือกิจการนั้น ๆ

๒. ความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs)<sup>๑๑</sup>

ในหลักการบทบาทผู้นำได้กำหนดความต้องการพื้นฐานของบุคคลไว้ ๔ ประการ คือ

๒.๑ ความต้องการมีชีวิตอยู่อย่างสุขสบาย (Live) มีฐานะการงานที่มั่นคง มีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ซึ่งผู้นำจะต้องเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

๒.๒ ความต้องการในความรัก (Love) ความเคารพนับถือจากผู้อื่นและสังคม ความต้องการนี้ถือเป็นความต้องการพื้นฐานที่ผู้นำจะต้องพิจารณาเพื่อให้สามารถเข้าใจชัดเจนในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

๒.๓ ความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่และริเริ่มในสิ่งใหม่ (Learn) ผู้นำจะต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการนี้ให้ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้สามารถก้าวทันความทันสมัยของ

<sup>๑๑</sup> Ibid., pp. 19-20.

เทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อสามารถพัฒนาองค์กรได้ทันความก้าวหน้าในปัจจุบันตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

๒.๔ ความต้องการในการทำประโยชน์ต่อสังคม (Leave a Legacy) ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่องค์กรนำเสนออยู่นั้นสามารถนำไปสู่ความต้องการในการทำประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งถือเป็นความต้องการพื้นฐานอย่างหนึ่งของผู้มีส่วนได้เสีย

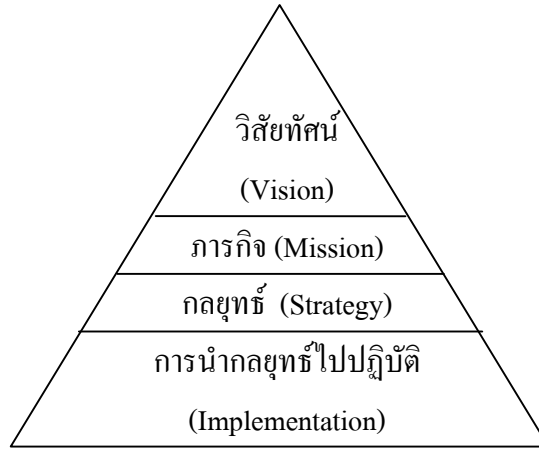
จากการศึกษาถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder needs) ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ผู้นำขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ทราบอย่างชัดเจนว่าใครคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร และมีความต้องการอะไร เพื่อที่จะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

#### ๑.๒ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy)

ตามหลักการบทบาทผู้นำนั้น แฟรงคลิน โดวีย์ ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนว่า วิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่บอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรกำลังจะมุ่งไปสู่ในอนาคต ส่วนภารกิจ (Mission) จะบอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ส่วนค่านิยม (Value) เกิดจากความเชื่อขององค์กรที่ยึดถือ ซึ่งในการกำหนดพันธกิจนั้นค่านิยมถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในพันธกิจ สุดท้ายคือกลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่วิสัยทัศน์กำหนดไว้ (ดังรูป) กล่าวคือ วิสัยทัศน์และภารกิจถือเป็นแผนแม่บท ส่วนกลยุทธ์และค่านิยมถือเป็นแผนปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นเอง<sup>๓๓</sup>

<sup>๓๓</sup>เนตร์พัฒนา ขาววิราช, ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๓๓.

### แผนภูมิที่ ๖ ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์



#### ๑.๒.๑ วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์คือ การมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึง สิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์ไม่ใช่ คำสั่งสอนหรือคติประจำใจขององค์กร ไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่เต็มไปด้วยความ คาดหวัง ข้อสมมติฐาน วิสัยทัศน์ยังไม่มีลูกหรือผิด เนื่องจากเป็นสิ่งที่เราอยากจะเป็นในอนาคต และวิสัยทัศน์ไม่ควรจะนิ่งด้วย ไม่ใช่กำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะใช้ไปจนชั่ววันจันทร์ แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปทุกปี โดยปกติโดยทั่วไปการกำหนดวิสัยทัศน์จะอยู่ประมาณ ๕-๑๐ ปี อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี ๖ ประการ<sup>๓๒</sup>

- ๑) Imaginable หรือภาพฝันในอนาคต
- ๒) Desirable หรือมีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน
- ๓) Feasible หรือมีโอกาสของความเป็นไปได้
- ๔) Focused หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
- ๕) Flexible หรือกว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ
- ๖) Communicable หรือสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

<sup>๓๒</sup> พสุ เดชะรินทร์, ยอดผู้นำยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, (มหาชน), ๒๕๔๗), หน้า ๖๕-๗๐.

### ๑.๒.๒ กลยุทธ์

กลยุทธ์คือ การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการดำเนินการ (Operation strategies) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategies) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategies) เป็นต้น

### ๑.๓ ภารกิจและค่านิยม (Mission and Value)

#### ๑.๓.๑ ภารกิจ (Mission)

ภารกิจคือภาระหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยภารกิจนี้ประกอบด้วยภารกิจของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานและเชื่อมโยงภารกิจเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินการธุรกิจขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรกำลังทำอะไรอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนประกอบของภารกิจ อาจประกอบด้วย<sup>๓๓</sup>

- ๑) ลูกค้า
- ๒) สินค้า
- ๓) ตลาด
- ๔) เทคโนโลยี
- ๕) ความมุ่งมั่นของธุรกิจ ด้านความเติบโต กำไร
- ๖) ปรัชญา ความเชื่อ คุณค่าความคาดหวัง
- ๗) ความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบ
- ๘) ภาพลักษณ์
- ๙) ความห่วงใยต่อพนักงาน

#### ๑.๓.๒ ค่านิยม (Value)

ค่านิยม (Values) คือ ปณิธานขององค์กร เพื่อการไปสู่ความสำเร็จ เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรได้มีทิศทางเดียวกัน และเป็นแนวทางในการ

---

<sup>๓๓</sup> อัจฉรา จันทร์ฉาย, การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓๖.

ปฏิบัติตน ค่านิยมคือกฎเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณค่าที่องค์กรนั้นคาดหวัง หรือต้องการจะให้เป็นที่  
มีในองค์กร

ค่านิยมจึงเป็นการบ่งบอกความเชื่อที่สำคัญอันเป็นพื้นฐานในการกำหนด  
แนวทางพฤติกรรมขององค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม  
เป้าหมายที่วางไว้ เช่น ค่านิยมในเรื่องการทำงานเป็นทีม ค่านิยมในเรื่องการที่พนักงานทุกคนมี  
ความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

## ๒. การจัดระบบการทำงาน (Alignment)<sup>๓๔</sup>

บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำก็คือ การจัดการระบบการทำงานและสิ่ง  
ที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดระบบการทำงาน ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไป  
ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างสมบูรณ์ได้ แฟรงค์ลิน โควีย์ ได้กล่าวถึงการจัดการระบบ  
การทำงาน คือ วิธีการที่จะจัดการแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนิน  
ไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๖ ประการซึ่ง  
ทุกปัจจัยมีความสำคัญกับการจัดการระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งสิ้น ปัจจัย  
ทั้ง ๖ ประการมีรายละเอียดดังนี้คือ

### ๒.๑ การจัดกระบวนการที่ถูกต้อง (Right Process)

กระบวนการ (Process) หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินไปในองค์กร หรือเรื่อง  
ราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่องค์กรกำลังเคลื่อนตัวตามทิศทางและเป้าหมายต่าง ๆ  
ซึ่งตามกระบวนการขององค์กร (Organizational Process) นี้ อะไรกำลังเกิดขึ้นบ้าง (What) เกิดขึ้น  
เมื่อใด (When) และมุ่งไปสู่ทิศทางใด (Where) เหล่านี้ล้วนแต่เป็นส่วนของการเคลื่อนไหวขององค์กร  
ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง ๆ

การจัดกระบวนการที่ถูกต้อง (Right Process) ย่อมทำให้พนักงานทุกคนใน  
องค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถขจัดปัญหาการ  
ทำงานซ้ำซ้อนในองค์กร ทำให้พนักงานมีเวลาเหลือเพียงพอที่จะทบทวนการทำงานของตนให้เกิด  
ประสิทธิผลสูงสุด<sup>๓๕</sup>

<sup>๓๔</sup> Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, pp. 39-49.

<sup>๓๕</sup> **Ibid.**, pp. 39-49.

### ๒.๒ การจัดโครงสร้างที่ถูกต้อง (Right Structure)

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่เป็นกลุ่มย่อย ซึ่งโครงสร้างของกลุ่มย่อยนี้จะประกอบด้วยบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ โครงสร้างจะช่วยให้ทราบว่า ภายในกลุ่มประกอบด้วยใครบ้าง (Who)

การจัดโครงสร้างที่ถูกต้องย่อมทำให้พนักงานทุกคนสามารถทราบถึงสายการบังคับบัญชางานที่ตนต้องรับผิดชอบอย่างถูกต้อง ซึ่งย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน<sup>๓๖</sup>

### ๒.๓ การจัดบุคลากรให้ถูกต้องตามตำแหน่งงาน (Right People)

บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรทุกองค์กร ดังนั้น การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรย่อมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรนั้น เพราะการที่บุคลากรสามารถอยู่ในตำแหน่งงานที่เหมาะสมถูกต้อง ย่อมนำมาซึ่งการสร้างประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรนั้น ทำให้องค์กรสามารถก้าวล้ำหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง อย่งไรก็ดี การจัดบุคลากรเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่งย่อมต้องคำนึงถึงปัจจัย ๓ ประการ คือ ความเหมาะสมในตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในอนาคตของบุคลากร

### ๒.๔ การจัดการเกี่ยวกับระบบข้อมูล (Right Information)

ในการจัดระบบข้อมูลนั้น จะต้องมีความมั่นใจว่าข้อมูลมีความถูกต้อง ชัดเจน และถูกส่งให้บุคคลที่รับผิดชอบอย่างถูกต้องตามเวลาที่เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

### ๒.๕ การจัดระบบการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Right Decision)

ในการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้น ผู้นำองค์กรต้องมั่นใจว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในระบบการทำงานนั้นมีความเหมาะสมและการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานแห่งข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องแน่นอน เนื่องจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์กร

### ๒.๖ การจัดการระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Right Rewards)

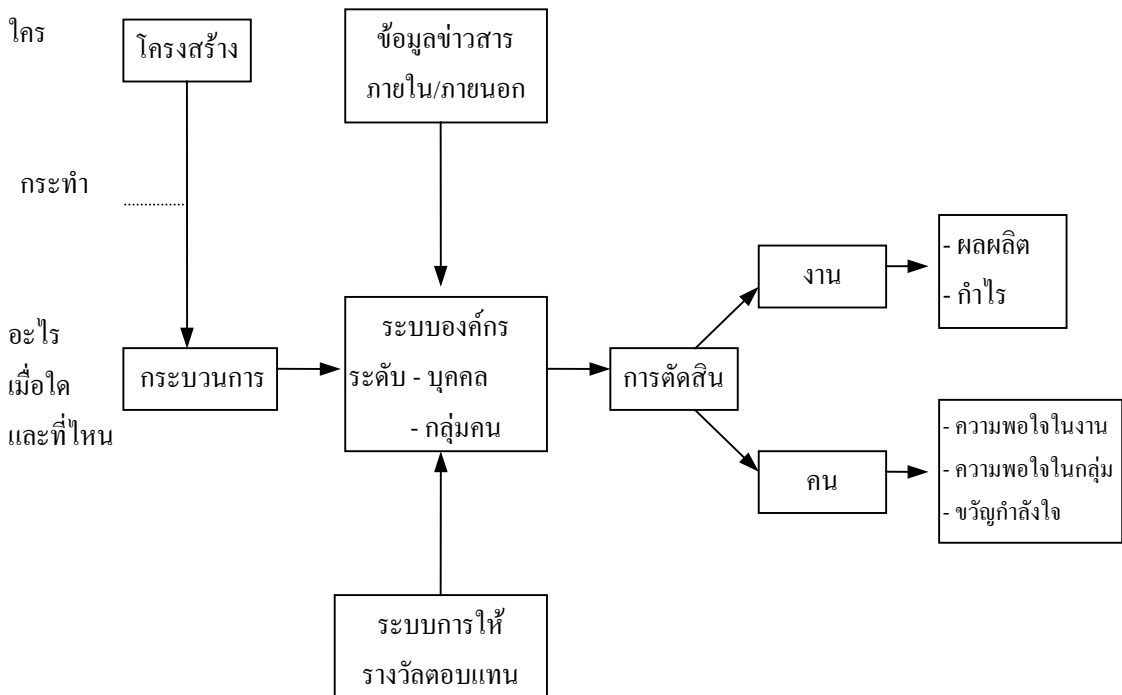
ระบบการให้รางวัลผลตอบแทนถือเป็นเครื่องมือใช้รับรู้ความสามารถของคนโดยสัมพันธ์กับผลงานที่เขาทำออกมาได้จริง การวัดและประเมินผลงานยังสามารถเป็นเครื่องมือจูงใจคนให้พัฒนาความสามารถ โดยอาศัยวิธีการให้เขาได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของเขาที่ได้ทำไป และหากมีการให้รางวัลกับผลงานดี ๆ ที่ทำได้ ก็ยิ่งจะเป็นการเสริมขวัญกำลังใจที่พนักงานจะพัฒนาทักษะความสามารถในงานให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก บทบาทที่สำคัญของระบบการให้รางวัลผลตอบแทน

<sup>๓๖</sup> Ibid., pp. 41-49.



ที่ดี ที่มีผลต่อองค์การในระยะยาวอีกประการหนึ่งคือ จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะใช้จูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะระบบนี้เองที่จะเป็นตัวกำหนดประเภทและขนาดของรางวัลผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ โดยในเวลาเดียวกันยังเป็นเครื่องเสริมความพอใจให้คนผู้ทำงานจะได้รับจากหน้าที่งานที่ทำอยู่ได้โดยตรงอีกด้วย<sup>๓๓</sup>

แผนภูมิที่ ๗ ภาพแสดงการจัดระบบการทำงาน



### ๓. การมอบอำนาจ (Empowerment)<sup>๓๔</sup>

บทบาทหน้าที่สำคัญประการที่ ๓ ของการเป็นผู้นำ ก็คือ การมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทน โดยผู้นำเป็นผู้มอบอำนาจให้ การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้านั้น ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยหลักที่เรียกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization)<sup>๓๕</sup>

<sup>๓๓</sup> รงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์กร, หน้า ๕๓.

<sup>๓๔</sup> Franklin Covey, *The Four Roles Leadership*, pp. 56-69.

<sup>๓๕</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*, หน้า ๔๔-๔๕.

### องค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Elements of Empowerment)

๑. พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงาน และมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

๒. พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ องค์การมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้น ช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

๓. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์การโดยมีการควบคุมตนเอง

๔. พนักงานเข้าใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

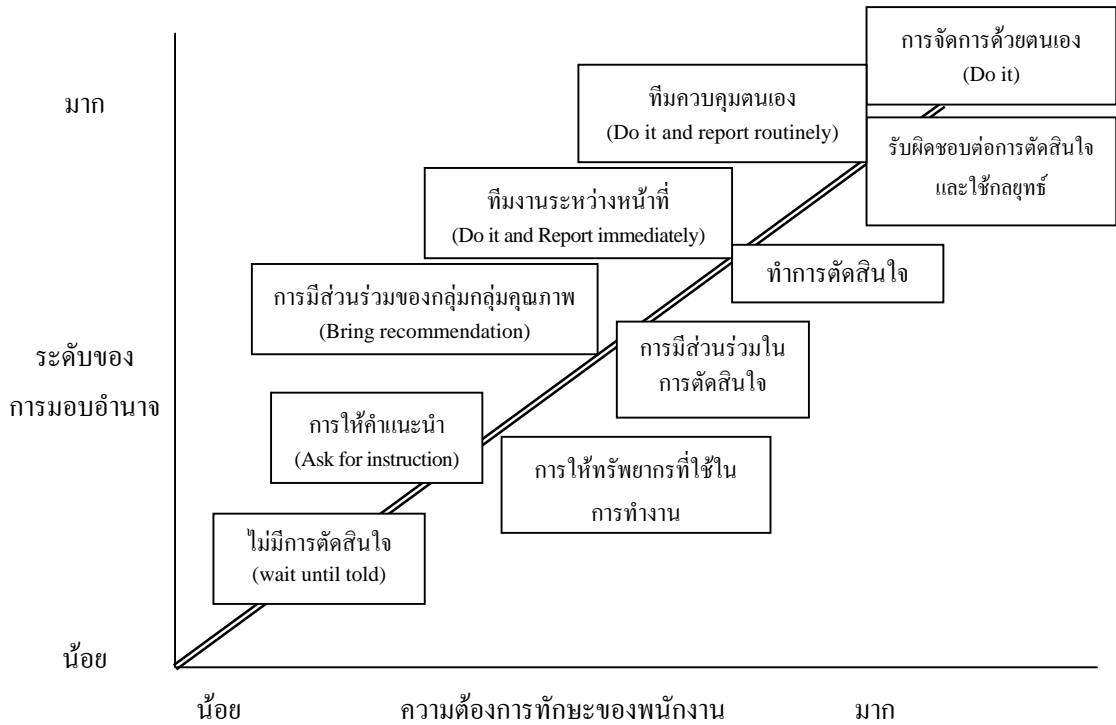
๕. พนักงานได้รับรางวัลการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ การได้รับค่าใรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

### ความต่อเนื่องของการมอบอำนาจ (The Empowerment Continuum)<sup>๔๐</sup>

การทำงานในองค์การในปัจจุบันนี้มีการมอบอำนาจในระดับต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน ในบางองค์การ การมอบอำนาจหมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในขณะที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายตามอำนาจหน้าที่ของตน ปัจจุบันวิธีการมอบอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากพนักงานระดับต้นที่ยังไม่มีการตัดสินใจใด ๆ จนกระทั่งถึงระดับสูงขึ้นไปที่พนักงานตัดสินใจได้ เป็นทีมและมีการควบคุมตนเองคังรูปต่อไปนี้

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔-๔๕.

แผนภูมิที่ ๘ ภาพแสดงความต่อเนื่องของการมอบอำนาจ



ตารางที่ ๔ การแสดงหลักการมอบอำนาจหน้าที่<sup>๔๐</sup>

<p><b>พื้นฐานด้านทักษะของบุคคล (Individual's skill base)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะทางเทคนิควิธี (Technical skills)</li> <li>- ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team and communication skills)</li> <li>- ทักษะในการควบคุมตนเอง (Self-management skills) (Win-win relationships)</li> </ul>	<p><b>วัฒนธรรมในการมอบอำนาจ (Culture of empowerment)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Mutual Trust)</li> <li>- การให้รางวัลกับความร่วมมือ (Rewards)</li> <li>- การได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (for initiative and cooperation)</li> </ul>
<p><b>โอกาสในการมอบอำนาจ (Empowerment Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมอบหมายงาน (Delegation)</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Participative goal setting)</li> <li>- ทีมงานควบคุมตนเอง (self-management)</li> </ul>	<p><b>ความมีวุฒิภาวะของบุคคล (Individuals' charter development and emotional maturity)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความซื่อสัตย์</li> <li>- การมีข้อผูกพันในความสำเร็จร่วมกัน</li> <li>- ความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้น และความรับผิดชอบของคน</li> </ul>

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

### ลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่

๑. เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงาน ผู้มอบอำนาจจะมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้น ไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป
๒. ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจมีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบ
๓. อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา
๔. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน
๕. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้ว ผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

### ๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)<sup>๔๒</sup>

บทบาทที่สำคัญยิ่งประการที่ ๔ ของการเป็นผู้นำก็คือ แบบอย่างการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ตลอดจนความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กรนั้น ๆ

ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคุณสมบัติ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำก็คือการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำ เมื่อผู้นำได้มีการพัฒนาศักยภาพของตน (Developing Personal Potential) ก็ย่อมทำให้ผู้นำนั้นมีคุณภาพทั้งในเรื่องส่วนตัว การดำเนินชีวิต และการงาน เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>๔๓</sup>

ลักษณะนิสัย ๗ ประการ (Seven habits) ของ สตีเฟ่น โควีย์ (Stephen Covey) ถือเป็นวิธีการในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนมีความน่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปซึ่งเขาได้อธิบายถึงนิสัยที่สำคัญประกอบกับความรู้ ทักษะและความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ แนวทางเกี่ยวข้องกับบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งลักษณะนิสัย ๗ ประการ ประกอบกับคามมีวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่องกันจากความไม่เป็นอิสระถึงความเป็นอิสระในตนเองและความเป็นอิสระระหว่างกัน ลักษณะนิสัยแต่ละอย่างนี้อยู่บนพื้นฐานของแต่ละบุคคลในอดีต ประกอบกับวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่องที่ได้พัฒนานิสัย

<sup>๔๒</sup> Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, pp. 70-80.

<sup>๔๓</sup> เนตต์พัฒนา ขาววิราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

ของบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการความสัมพันธ์ระหว่างความตระหนักในสิ่งที่ดีที่สุดที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยผ่านการประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานดีขึ้น โดยใช้ประสบการณ์ที่มีมากมายมหาศาลแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคล<sup>๔๔</sup>

ลักษณะนิสัยประการแรก การปฏิบัติเชิงรุก (Be proactive) การเป็นผู้ปฏิบัติเชิงรุกหมายความว่าไม่เพียงแต่คิดริเริ่มเท่านั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบในชีวิตของตนเอง คนที่มีการปฏิบัติเชิงรุกตระหนักว่าเขามีความสามารถในการเลือกและการกระทำอย่างสมบูรณ์ไม่ตำหนิผู้อื่นหรือสภาพชีวิตของตนเอง

ลักษณะนิสัยประการที่สอง เริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการในจิตใจ (Begin with the End in Mind) หมายถึงการทำความเข้าใจจิตใจตนเองอย่างชัดเจน จิตนาการถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ดังเช่นความสำคัญของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดไว้สำหรับอนาคตและทำให้ทุกคนเดินไปตามทิศทางเดียวกัน แต่ละคนเริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการไว้ในใจ หมายถึงการรู้ว่าต้องการอะไร สิ่งนั้นมีความสำคัญอย่างไร เพื่อจะได้ใช้ชีวิตในแต่ละวันในวิถีทางที่จะสร้างวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงได้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการวางแผนลักษณะนิสัยนี้ช่วยนำทางและเป็นหลักที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จในที่สุด

ลักษณะนิสัยประการที่สาม ทำสิ่งแรกก่อน (Put First Things First) หมายถึง การควบคุมเวลาและการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำก่อนจัดการตนเองได้เป็นอย่างดีว่าควรทำอะไร ทำในเวลาใด และทำอะไรก่อนหลังเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

ลักษณะนิสัยทั้งสามประการนี้เกี่ยวกับการสร้างความเป็นอิสระของตนเอง จากนั้นนำมาเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น การคำนึงถึงผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่ง Covey เรียกว่า ชัยชนะจากคนจำนวนมาก (Public Victories) ประกอบด้วย การสื่อสารกับผู้อื่นเป็นอย่างดี การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางบวกด้วยความไว้นใจเชื่อใจ การเอาใจใส่ และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันดังนิสัยต่อไปนี้

ลักษณะนิสัยประการที่สี่ การคิดที่ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย (Think Win-Win) หมายถึง การคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจว่าหากขาดการประสานงานร่วมมือกันแล้ว องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ เมื่อผู้นำเข้าใจเช่นนี้ก็จะประสานการทำงานในวิถีทางที่เกิดความไว้นใจเชื่อใจกันและกันทำให้ทุกคนกลายเป็นผู้ชนะ ทำให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน

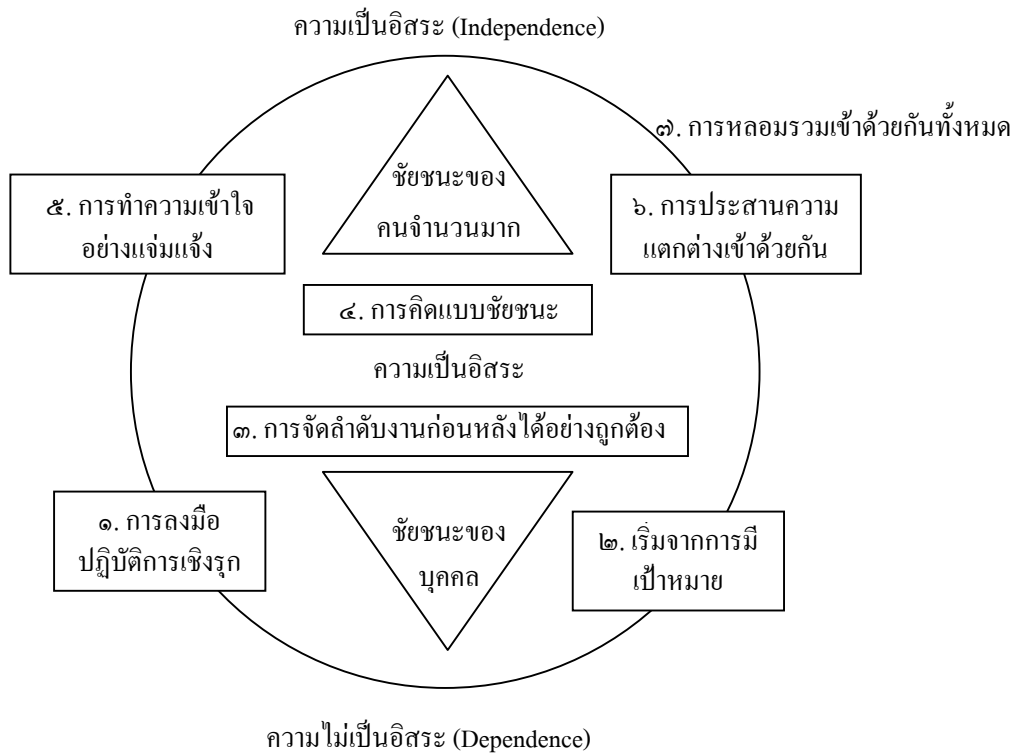
<sup>๔๔</sup>สรุปจาก เนคต์พัฒนา ขาววิราช, อ่างแล้ว.

นิสัยประการที่ห้า (Seek First to Understand, Then to Be Understood) หลักเกณฑ์ข้อนี้หมายความว่า กฎุญแจสำคัญคือการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลหลายคนจะไม่ฟังด้วยความตั้งใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเข้าใจประการแรกต้องมีการฟังด้วยความเข้าใจถึงภายในจิตใจในบุคคลว่ามีความรู้สึกอย่างไร

ลักษณะนิสัยประการที่หก (Synergize) หมายถึง หลักการที่ผสมผสานกันระหว่างการกระทำที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานร่วมกันในการมีความคิดริเริ่มในทางเลือกใหม่และการแก้ไขปัญหา การหลอมรวมกันระหว่างบุคคลเกิดจากการมีความคิดเห็นตรงกัน การมีความคิดเห็นตรงกันทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างและทำให้เกิดประโยชน์และช่วยเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนลงด้วยการประสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน

ลักษณะนิสัยประการที่เจ็ด (Sharpen the Saw) หมายถึง เมื่อได้ผ่านลักษณะนิสัยทั้ง ๖ ประการดังกล่าวแล้วมาถึงกระบวนการสร้างความต่อเนื่องในการทำสิ่งใหม่ ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ ทางจิตวิญญาณ และการยอมรับของทุกคน การรวมลักษณะนิสัยทั้งหมดได้อย่างเข้มแข็ง

**แผนภูมิที่ ๕ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนิสัย ๗ ประการ  
ของความมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล**



**๒.๒.๒ เป้าหมายสำคัญของหลักบทบาทผู้นำ ๔ ประการ<sup>๔๕</sup>**

**๒.๒.๒.๑ เป้าหมาย**

หลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ได้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำควรจะต้องมีหลักการในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเน้นให้เห็นเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการคือ

๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ
๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๓. การพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานทุกอย่างไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เมื่อพิจารณาเป้าหมายสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้นแล้ว สามารถจะทำตารางแสดงบทบาทผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมายได้ดังนี้คือ

**ตารางที่ ๕ บทบาทหน้าที่ผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมาย**

บทบาทหน้าที่	เป้าหมาย
๑. กำหนดทิศทาง (Pathfinding)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๓. การมอบอำนาจ (Empowerment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

**๒.๒.๒.๒ ปัจจัยการเป็นผู้นำ**

<sup>๔๕</sup>Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, pp. 82-89.

การเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้<sup>๔๖</sup>

๑. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำเองที่มีทัศนคติต่อตำแหน่งในความสามารถในการนำ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ด้วยมีความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการงานที่รับผิดชอบ มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

๒. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ สามารถนำเอาความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบในงาน สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

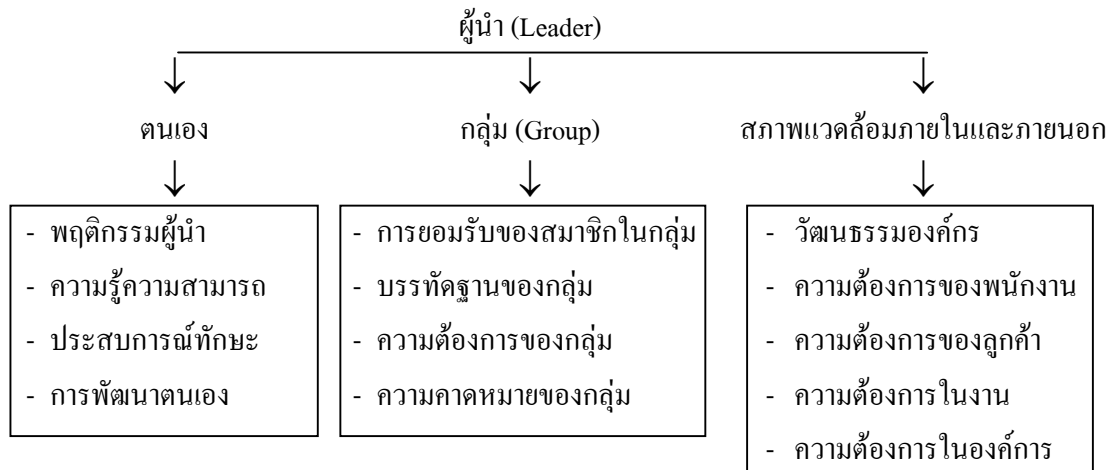
๓. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กรในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นั้น หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

ความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงาน ก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางในทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมกับการเป็นผู้นำย่อมมีความเป็นปัจจัยต่อกันและมีความสัมพันธ์อย่างยิ่ง โดยสามารถแสดงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังรูปต่อไปนี้

<sup>๔๖</sup> เนตต์พัฒนา ขาวราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๑.



แผนภูมิที่ ๑๐ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ



๒.๓ คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดี

๒.๓.๑ คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดี

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์หลักการและองค์ประกอบของบทบาทผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทางตะวันตก แล้ว สามารถสรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีได้ดังนี้

๑. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดกว้างไกลและมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถบอกกล่าววิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรต่อผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจน ทำให้เกิดความร่วมมือทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำทีมไปสู่วิสัยทัศน์นั้น
๒. เป็นผู้มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และน่าไว้วางใจแก่ความเชื่อถือและการยอมรับของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๓. เป็นผู้มีความสามารถ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดระบบการทำงานที่ดีและสามารถจัดระบบงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน
๔. เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง เป็นนักวางแผนและนักกลยุทธ์
๕. เป็นผู้มีความสามารถในการกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจให้กับผู้ร่วมงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม
๖. เป็นผู้มีความสัมพันธ์ (Relationship) ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้อย่างดี

๓. เป็นแบบอย่างที่ดี (Be a Model) ทั้งทางด้านส่วนตนเองและด้านการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### ๒.๓.๒ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี

จากการศึกษาวิเคราะห์บทบาทผู้นำ ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทางตะวันตก ผู้วิจัยพอจะสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี เพื่อให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ได้ดังนี้

### ตารางที่ ๖ การสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดี

บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดี	เป้าหมาย
๑. เป็นผู้นำในทางความคิด โดยรู้จักคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างกว้างขวางในองค์กร (Pathfinding) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด	๑. การบริหารตนเอง ๒. การบริหารคน ๓. การบริหารงาน
๒. เป็นผู้รู้จักการบริหารระบบงานอย่างดี และสามารถนำทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (Alignment)	๑. การบริหารตนเอง ๒. การบริหารคน ๓. การบริหารงาน
๓. เป็นผู้รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Empowerment)	๑. การบริหารตนเอง ๒. การบริหารคน
๔. เป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) ที่ดี เป็นตัวอย่างของบุคคลทั่วไป	๑. การบริหารตนเอง ๒. การบริหารคน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดขององค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ ย่อมประกอบด้วย ๔ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางขององค์กรให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของความเป็นผู้นำของตน การพัฒนาบุคลากรในองค์กร และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) เป็นการจักระบบการทำงานให้มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ทำให้การทำงานขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพื่อพัฒนาการบริหาร ระบบการทำงาน และบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่องในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓. การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม มุ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของการบริหารตนและการบริหารบุคลากรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานตลอดไป

๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) เป็นการมุ่งพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพและคุณภาพตามลักษณะนิสัย ๗ ประการ (Seven habits) ของสตีเฟน โควีย์ เพื่อให้ผู้นำมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้บุคลากรในองค์กรถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม ตลอดจนเป็นการสร้างแบบอย่างที่มีคุณภาพในการบริหารคนในองค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ที่กล่าวมาข้างต้น มุ่งเน้นที่จะให้เกิดการพัฒนาการบริหารตนเอง การบริหารคน และการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง และอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรตลอดไปในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์นี้

## บทที่ ๓

### ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

พุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญในการเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย ราชสังคหัตถุ ๔ และสัพปุริสธรรม ๗ เป็นต้น ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวถือเป็นการสร้างเสริมภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการทั้งสิ้น ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้อาศัย “ธรรม” เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์สุขแห่งหมู่คณะ องค์การสังคมอย่างมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป ในบทนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอประเด็นสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักสัพปุริสธรรม ๗ อันเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีปรากฏในพุทธธรรม โดยมีประเด็นที่จะศึกษาดังนี้

#### ๓.๑ ความหมายและความเป็นมาของหลักสัพปุริสธรรม ๗

หลักสัพปุริสธรรม ๗ นั้น เป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างกัน ก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัพปุริสธรรมจึงควรที่จะทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน

##### ๓.๑.๑ ความหมายของสัตบุรุษตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

พระพุทธองค์ทรงแสดงความเป็นสัตบุรุษไว้ในพระสูตรต่างๆ พอสรุปได้ว่า “สัตบุรุษทั้งหลาย เป็นผู้กตัญญูกตเวที”<sup>๑</sup> “สัตบุรุษเป็นผู้ที่มักสละสิ่งที่น่าปรารถนาของปุถุชนออกจากเรือนไปบวชเป็นบรรพชิต”<sup>๒</sup> “สัตบุรุษมีปัญญาละเอียด ฉลาด เป็นผู้เสมอด้วยเทพในเมืองไตรทิพย์”<sup>๓</sup> “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหา”<sup>๔</sup> “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ผู้คบหาจะได้ประโยชน์มาก”<sup>๕</sup> “ผู้ไม่รู้ธรรม

<sup>๑</sup> วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๘/๕๗.

<sup>๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๓/๒๕๒.

<sup>๓</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒๑/๑๕๗.

<sup>๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๑/๒๘๖.

<sup>๕</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๓/๓๗๒, ๓๕๔/๓๗๕.

ของสัตบุรุษจะเห็นรูป เวทนา สัญญา สังขาร ว่านั่นของเรา เราเป็นนั่น นั่นเป็นอตตาของเรา และ  
 ทิฏฐิภูฐาน (ที่ตั้งแห่งทิฏฐิ) ที่เป็นไปว่า นั่นโลก นั่นอตตา เรานั้นตาย”<sup>๖</sup> “สัตบุรุษ เป็นคนกตัญญู  
 กตเวที เป็นนักปราชญ์ เป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้มีความรักดีมั่นคง กระทำการช่วยเหลือผู้ตกทุกข์  
 ได้ยาก ด้วยความเต็มใจ แต่ในที่นี้ หมายถึงพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระพุทธสาวก”<sup>๗</sup>  
 “สัตบุรุษเป็นผู้ประกอบด้วยสัทธรรม มีศรัทธา มีหิริ มีโอตตปปะ มีสุตะมาก (คือ ได้ศึกษามาก)  
 ปรารถนาความเพียร มีสติตั้งมั่น มีปัญญา”<sup>๘</sup> “สัตบุรุษเป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เป็นผู้ปฏิบัติชอบ  
 เป็นผู้ประพฤติตามธรรม เป็นผู้ควรบูชา เป็นผู้ควรสรรเสริญ”<sup>๙</sup> “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหา  
 สมาคมด้วยเพราะสัตบุรุษเป็นผู้ที่รู้สัทธรรม คือ ศีล ๕ ศีล ๑๐ สติปัฏฐาน ๔ เป็นต้น”<sup>๑๐</sup> “สัตบุรุษ  
 เป็นบุคคลที่มีความเห็นชอบ มีความดำริชอบ มีวาจาชอบ มีการงานชอบ มีอาชีพชอบ มีความ  
 พยายามชอบ มีสติชอบ มีสมาธิชอบ”<sup>๑๑</sup> “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ทำให้ผู้คบหาบรรลุโศดาปัตติผล”<sup>๑๒</sup>  
 “สัตบุรุษเป็นผู้ฉลาดเฉียบแหลม พิจารณาไตร่ตรองแล้วจึงดำหนิบุคคลที่ควรดำหนิ พิจารณา  
 ไตร่ตรองแล้วจึงยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง”<sup>๑๓</sup> “สัตบุรุษเป็นผู้มีกายสุจริต มีวจีสุจริต มีมโนสุจริต  
 เป็นสัมมาทิฏฐิ”<sup>๑๔</sup> “สัตบุรุษมีคุณธรรม ๓ คือ ให้ทาน ถือบวช บำรุงมารดาบิดา”<sup>๑๕</sup> “สัตบุรุษเป็นผู้ที่  
 รักษาศีล ๕ และชักชวนให้ผู้อื่นรักษาศีล ๕ ด้วย”<sup>๑๖</sup> “สัตบุรุษยอมให้ของที่สะอาด ให้ของที่ประณีต  
 ให้ตามกาล ให้ของที่สมควร พิจารณาแล้วให้ ให้เป็นนิตย์ ขณะให้ยอมทำจิตให้ผ่องใส ให้ไปแล้วก็  
 ยินดี”<sup>๑๗</sup>

พระอรรถกถาจารย์ ได้กล่าวอธิบายถึงธรรมและลักษณะ ๗ ประการของสัตบุรุษไว้ พอสรุป  
 ได้ ดังนี้

ธรรมของสัตบุรุษ คือ สุตะและเคยะเป็นต้น ชนผู้รู้ธรรมคือสุตะและเคยะเป็นต้น

<sup>๖</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๔๑/๒๕๖-๒๕๗.

<sup>๗</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๓๘-๓๙/๖๐๘, ม.ม.อ. (บาลี) ๑/๒/๒๒.

<sup>๘</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๕๒/๑๐๗.

<sup>๙</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๑๐๕/๑๒๗.

<sup>๑๐</sup> ต.ส. (ไทย) ๑๕/๓๑/๓๕, ต.ส.อ. (บาลี) ๑/๓๑/๕๕.

<sup>๑๑</sup> ต.ม. (ไทย) ๑๕/๒๕/๒๗.

<sup>๑๒</sup> ต.ม. (ไทย) ๑๕/๑๐๐๑/๔๕๕.

<sup>๑๓</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓/๔.

<sup>๑๔</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๒๒/๓๓๕.

<sup>๑๕</sup> อ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕/๒๐๗.

<sup>๑๖</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๐๑/๓๒๑.

<sup>๑๗</sup> อ.อ.ฐก. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๕๖-๒๕๗.

นั่น ชื่อว่าขันมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ) ชนผู้รู้หรือรณแห่งภยิตนั้นๆ ชื่อว่าอัตถัญญ (ผู้รู้จักผล) ชนผู้รู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศีล สมาธิ ปัญญา อย่างนี้ ชื่อว่าอัตถัญญ (ผู้รู้จักตน) ชนผู้รู้จักประมาณในการรับและการบริโภค ชื่อว่ามัตถัญญ (ผู้รู้จักประมาณ) ชนผู้รู้จักกาลอย่างนี้ว่า กาลนี้เป็นกาลแสดง กาลนี้เป็นกาลไต่ถาม กาลนี้เป็นกาลบรรลุโยคธรรม ชื่อว่ากาลัญญ (ผู้รู้จักกาล) ก็บรรดากาลเหล่านั้น กาลแสดง ๕ ปี กาลไต่ถาม ๑๐ ปี<sup>๑๘</sup>

นอกจากนี้พระอรธกถาจารย์ ยังได้กล่าวว่า “พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระสาวกของพระตถาคตเจ้า เป็นสัตบุรุษ เพราะประกอบด้วยคุณอันเป็นโลกุตตระ สัตบุรุษเหล่านั้นทั้งหมดเที่ยวแยกออกเป็น ๒ พวก พระพุทธเจ้าทั้งหลาย พระปัจเจกพุทธเจ้า และพุทธสาวก เป็นทั้งพระอริยะและสัตบุรุษ<sup>๑๙</sup>

พระฎีกาจารย์ ได้กล่าวถึงธรรมของสัตบุรุษและลักษณะของสัตบุรุษว่า หมายถึงธรรมที่จะทำบุคคลให้เป็นคนดี และเพราะธรรมนั้นสัตบุรุษทั้งหลายได้ประพฤตีสืบต่อกันมา จึงเรียกว่าธรรมของสัตบุรุษ<sup>๒๐</sup>

คำว่า สัตบุรุษที่ใช้ในภาษาบาลีมีใช้ ๒ ศัพท์ คือ สปุริส และ สนฺต สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์ว่า สปุริส ว่า สนฺโต ปุริโส สปุริโส แปลว่า บุรุษผู้สงบแล้ว ชื่อว่าสัตบุรุษ<sup>๒๑</sup>

พระอัครกวีสังเระ ผู้แต่งคัมภีร์สัททนิทิมหาไวยากรณ์ได้วิเคราะห์คำว่า สัตบุรุษ ไว้ในคัมภีร์สัททนิทิตาตุมาลาว่า สัตบุรุษ ชื่อว่า สัพฺกิ เพราะทำลายกิเลสที่มีสภาพชักนำให้สัตว์จวมลง ซึ่งเรียกว่า อริยะ บ้าง บัณชิต บ้าง<sup>๒๒</sup>

มหาอำมาตย์จตุรงค์พล ผู้แต่งคัมภีร์อภิธานัปปีทีปิกฎีกา ได้อธิบายคำว่า สนฺตสัตบุรุษไว้ว่า สนฺต สมฺ อุปสม+ต (สมธาตุ ใช้ในอรรถว่าเข้าไปสงบ) แปลว่า สัตบุรุษ วิเคราะห์ว่า ราคาทโย

<sup>๑๘</sup> ที.ป.อ. (ไทย) ๓/๒/๓๗๕.

<sup>๑๙</sup> ม.ม.อ. (ไทย) ๑/๑/๕๖.

<sup>๒๐</sup> สปุริสธรรมมุนิ สปุริสภวกร์ ฆมฺม. โส ปน ยสุมา สปุริสสานํ ปเวณโก ฆมฺโม โหติ. ตสุมาอาหา สปุริสสานํ ฆมฺมุนิ -ม.อ.ฎีกา (บาลี) ๑๐๕/๓๔๑.

<sup>๒๑</sup> สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, บาลีไวยากรณ์ สมาสและศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๕.

<sup>๒๒</sup> พระอัครกวีสังเระ, สัททนิทิตาตุมาลา คัมภีร์หลักบาลีมหาไวยากรณ์, พระมหานิมิตร ฆมฺมสาโร, จำรูญธรรมดา แปล, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยราชวันการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔๕.

สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงชินวราลงกรณราชวิทยาลัย ได้ชื่อว่าสัตบุรุษ อาเทศ มุ เป็น นุ สุนทร โอนโต อวสสถาน เมตตสาติ วา สนโต หรือผู้ที่มีที่สุดอันงามชื่อว่าสัตบุรุษ สุ+อนต อาเทศ อุ เป็น อ<sup>๒๓</sup>

ที่นำเสนอนี้ คือความหมายของบุคคลที่เป็นสัตบุรุษ ตามที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ซึ่งปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา รวมทั้งพระสาวกผู้แต่งไวยากรณ์ได้แสดงไว้ ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเพื่อชี้ให้เห็นว่า พระพุทธเจ้าทรงแสดงให้เห็นความสำคัญของบุคคลที่จะเป็นสัตบุรุษได้จะต้องเป็นผู้อุ้มด้วยศีล สมาธิ ปัญญา เป็นผู้มีจิตใจผ่องใส มีความเห็นถูก ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยปัญญา ฉลาดในการหาเหตุผล เป็นผู้คิดดีเป็นปกติวิสัย เป็นผู้พูดดี เป็นปกติวิสัย และเป็นผู้ทำดีเป็นปกติวิสัย จนบุคคลทั้งหลายให้การยกย่องนับถือว่าเป็นสัตบุรุษ

### ๓.๑.๒ ความหมายของสัปปริสธรรม

สัปปริสธรรมเป็นธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของความ เป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ของพระธรรมปิฎก :- สัปปริสธรรม<sup>๒๔</sup> หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ คือ ๑. ชัมมัญญุตารู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒. อัถถัญญุตารู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓. อัถตัญญุตารู้จักตน ๔. มัตตัญญุตารู้จักประมาณ ๕. กาลัญญุตารู้จักกาล ๖. ปริสัจญุตารู้จักชุมชน ๗. ปุคคสัจญุตารู้จักบุคคล

พระธรรมปิฎก<sup>๒๕</sup> กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการ อันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน อย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้ผู้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในการะงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ<sup>๒๖</sup> สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฺฐายี) กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมส่งเสริมผู้นั้นให้เป็นสัปปริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติการงานให้บรรลุผล

<sup>๒๓</sup> คัมภีร์อภิธานวรรณานา, พระมหาสมปอง มุทิโต แปลเรียบเรียง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๐๕.

<sup>๒๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), น. ๒๗๖.

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

<sup>๒๖</sup> สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฺฐายี), “สัปปริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฉาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๕), หน้า ๑๒.



สำเร็จด้วยดีและเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำตนให้เป็นผู้สงบและเป็นผู้นำในทางสงบ และสามารถบริหารหมู่คณะประเทศชาติให้ถึงความสงบและความเจริญก้าวหน้าได้

จ.เปรียญ<sup>๒๗</sup> กล่าวว่า หลักสัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุมีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี

กลิน อรรถโยธิน<sup>๒๘</sup> กล่าวถึง สัปปริสธรรม ๗ คือ คุณสมบัติของผู้ดี ถ้าบุคคลใดประกอบด้วยคุณธรรม ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้นเป็นคนดี คือ สัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ สำหรับสัปปริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย เพราะคุณธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ย้อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ<sup>๒๙</sup> ซึ่งเป็นผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่ความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

### ๓.๑.๓ ความหมายของหลักสัปปริสธรรม ๗

หลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร<sup>๓๐</sup> ว่า ภิภุททั้งหลาย ภิภุทประกอบด้วย ธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนानุญอันยอดเยี่ยมของโลก

ธรรม ๗ ประการ อะไรบ้าง คือ

ภิภุทในธรรมวินัยนี้

- |                |                |
|----------------|----------------|
| ๑. เป็นธัมมัญญ | ๒. เป็นอรรถัญญ |
| ๓. เป็นอรรถัญญ | ๔. เป็นมัตตัญญ |
| ๕. เป็นกาลัญญ  | ๖. เป็นปริสัญญ |

<sup>๒๗</sup> พระสามารถ อานนุโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, ปริญญาานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

<sup>๒๘</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๒๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมนุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔.

<sup>๓๐</sup> อ.สุตต. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.



๗. เป็นบุคคลปโรปรัญญู<sup>๑๑</sup>

ภิกษุเป็นธัมมัญญู อย่างไร

คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ผู้รู้ธรรมคือ สุตตะ เคยยะ เวชยาภรณ์ะ คาคา อุทาน อิติวุตตะกชาตตะ อัมภุตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่รู้ธรรม คือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละเลย เราไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญูในที่นี้ แต่เพราะภิกษุรู้ธรรม คือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละ ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญู ภิกษุชื่อว่าเป็นธัมมัญญูด้วยประการฉะนี้<sup>๑๒</sup>

ในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง ธัมมัญญุบุคคล ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ ย่อมเป็นผู้ควรของการค้ำับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

(๑) เป็นธัมมัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม หรือรู้หลักธรรม อันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่าง ๆ) เคยยะ (พระสูตรที่ประกอบด้วยคาคา) เวชยาภรณ์ะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาคา (พระธรรมบท เถรคาคา เถรีคาคา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยโสมนัส) อิติวุตตะก (พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ข้อนี้สมจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาตค (พระสูตรที่แสดงเรื่อง ในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัมภุตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่ง ๆ ขึ้นไป)<sup>๑๓</sup>

(๒) เป็นอรรถัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภายิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมาย และรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

(๓) เป็นอรรถัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวัติ ๕

(๔) เป็นมัตตัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

(๕) เป็นกาลัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

<sup>๑๑</sup> บุคคลปโรปรัญญู หมายถึง รู้จักเลือกคน กล่าวคือ รู้ว่าเมื่อคบหากันใดกคุณธรรมเสื่อมไป กุศลธรรมเจริญขึ้น จึงเลือกคบคนนั้น เมื่อคบคนใดกคุณธรรมเจริญขึ้น กุศลธรรมเสื่อมไปก็ไม่คบคนนั้น (อง.สตุตค.ฎีกา (บาลี) ๓/๖๘/๒๓๕).

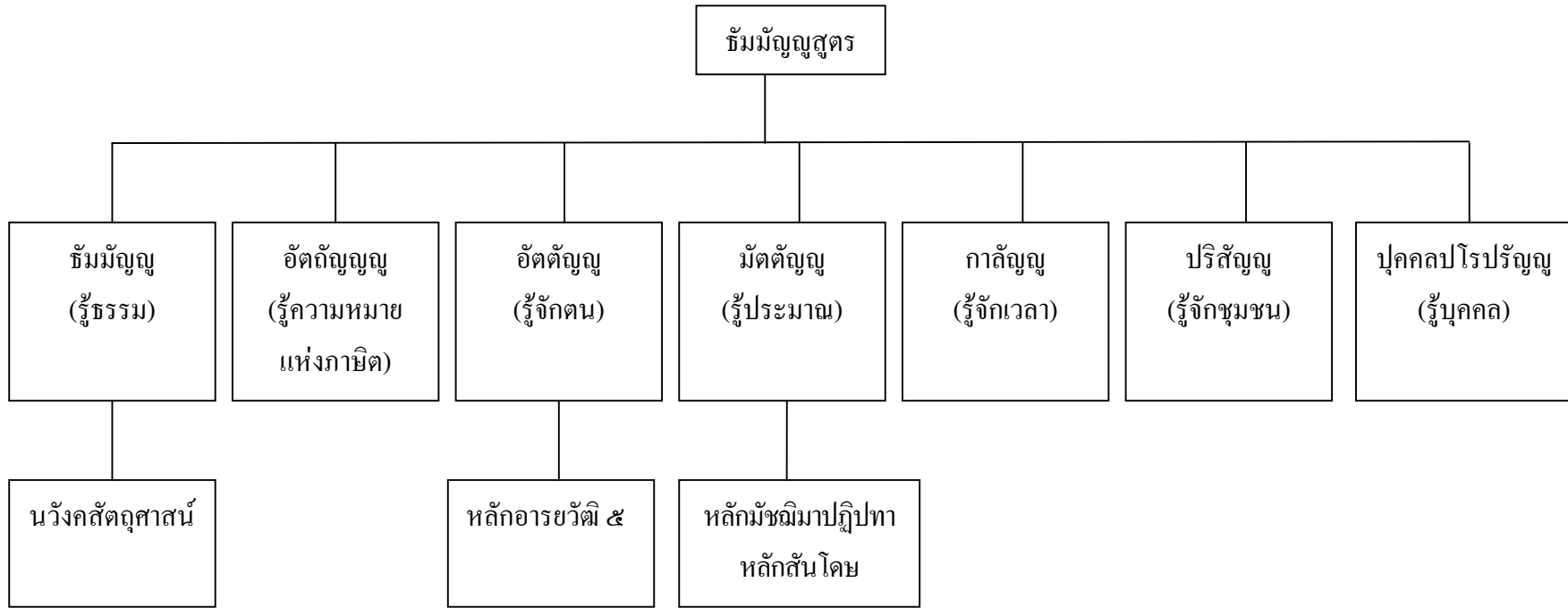
<sup>๑๒</sup> อง.สตุตค. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

<sup>๑๓</sup> พระสามารถ อานนุโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, *ปริญญาศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*, หน้า ๕๓.

(๖) เป็นปรัศัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

(๗) เป็นบุคคลปโรปรัชญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง  
ความเป็นมาของธัมมัญญสูตรนี้ มีเนื้อหาตามโครงสร้างที่แสดงข้างล่างนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบในหัวข้อถัดไป

แผนภูมิที่ ๑๑ โครงสร้างของชั้นมัธยมศึกษา



## ๓.๒ สารสำคัญของหลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

### ๓.๒.๑ หลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

ในการศึกษาสารสำคัญของหลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการ และในแต่ละองค์ประกอบนั้น มีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาให้ทราบถึงหลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา อันได้แก่ พระสูตร ชาดก เป็นต้น มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนี้ ๆ ดังนี้

#### ๑. ทัมมัญญตา คือ รู้หลักการ

**ทัมมัญญตา** คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า **ทัมมัญญตา** หมายถึง การรู้ธรรม ดังที่ปรากฏใน ทัมมัญญสูตร<sup>๓๔</sup> ว่า

พระภิกษุที่เป็น ผู้รู้เหตุ รู้เรื่อง นวัคคัตถุศาสน์ คือคำสั่งสอนของพระศาสดา อันเป็น ศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๕ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปฏิบัติธรรมนั่นเอง ได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัยในพระพุทธศาสนา ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นถือว่าเป็นผู้รู้จักธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวัคคัตถุศาสน์ ๕ ประการ ได้แก่

๑. สุตตะ คือ พระสูตรต่าง ๆ
๒. เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวชยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
๕. อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตะกะ คือ พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ข้อนี้สมจริงดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส

<sup>๓๔</sup> อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓/๑๔๖.

๗. ชาคก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัมภุตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้ และถามยิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นต้น<sup>๓๕</sup>

นวัจนศาสตร์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในพระพุทธศาสนา ภิภษผู้รู้ธรรมจะต้องมีความรอบรู้ในหลักนวัจนศาสตร์ดังกล่าวแล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

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

พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญของภิภษในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิภษที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังข้อความที่ปรากฏในโคपालสูตร<sup>๓๖</sup> ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิภษทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นผู้คอยเฝ้าข้าง ปิดบังแผล สุมควันให้ รู้จักทำ รู้จักให้โคดื่มน้ำ หรือยังรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักริคนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก คูกรภิภษทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้

---

<sup>๓๕</sup> ทองหล่อ วัชรธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-๕๘.

<sup>๓๖</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้<sup>๓๓</sup>

๑. การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓. คอยจับไข้ข้าง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔. คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สวมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องแก่สมาชิก

๖. รู้จักทำ (น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. ริดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือแม่ฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำ และเป็นกำลังภายในใจ การกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก

<sup>๓๓</sup> สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาศาสนาเปรียบเทียบ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐-๔๑.

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญาตา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ ฐานะ และ กติกาอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนงานและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำพามวลสมาชิกและ สังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะ นำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบกับความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความ หายนะต่าง ๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกกระเจาบ ที่นำพาหมู่ คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมโมทมานชาดก ว่า

ครั้งนั้น พระยานกกระเจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่ง และ ได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อย ๆ จึงสังเกตและพิจารณาก็ทราบ ว่า บริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกกระเจาบจึงได้เรียก บริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจง พร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้<sup>๓๘</sup>

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุด พวกนกกระเจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกกระเจาบที่เป็นผู้นำ มีความ รอบรู้ในเหตุ หลักการ และวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการ ใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่า นั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ ฐานะอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้ หลักการ ฐานะอย่างถูกต้องตามหลัก ธัมมัญญาตา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็น ผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ฐานะอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้อง ตามหลักธัมมัญญาตา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ ความปลอดภัย ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

## ๒. อรรถัญญาตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อรรถัญญาตา คือ รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุด หมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์การว่าจะไปทางไหน เพื่อ ประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

<sup>๓๘</sup> พุ.ชา. (ไทย) ๒๖/๓๓/๑๔.

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้หรือรู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์  
ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๓๕</sup> ว่า

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อ  
ความ ใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุ  
ที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภายิต คือ ถ้อยคำที่เป็น  
ประโยชน์นั้นนี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ นี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้

หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภายิตนั้นเลยว่า นี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ นี้  
เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ ไม่พึงเรียกชื่อว่า เป็นอัติถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้ความ  
หมายแห่งภายิตนั้น ๆ ว่านี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ นี้เป็นความหมายแห่งภายิต  
นี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็น อัติถัญญตา

ดังนั้นการรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่  
เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะเชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้  
ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มี  
ใจความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองคักศิลา และออกบวชเป็นฤาษีเจริญ  
ฉานอภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝนลูกศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครั้งหนึ่ง  
ไปอยู่ในถ้ำของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่  
อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่า ข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์  
จึงตอบว่า ไม่มีแม่แต่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ  
เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฉาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัย  
แล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม่แต่น้อยจึงพากัน  
เข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไร ๆ แม่แต่น้อย จึงไม่พากันทำ  
สักการะความเคารพอาจารย์ เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถาม  
ศิษย์คนรองว่า อาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเจ้าได้  
ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม่แต่น้อย

<sup>๓๕</sup> อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.



เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้มาน อากิญจัญญายณะสมาบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดได้ว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นพระโพธิสัตว์จึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอาณุภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรา กล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐกว่า<sup>๔๐</sup>

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการกระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตรเถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกัน บุคคลที่เป็นผู้นำนั้น หากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถัตถยุดานีสามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อ เวลาประสบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างไม่อย่างหนึ่ง เช่น เห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือทำคุณความดี ขยันศึกษาเล่าเรียน ก็สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผล ระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไขกัน เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเถิบถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น<sup>๔๑</sup>

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความเลื่อมหรือความเจริญ ขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบพระภิกษุผู้ที่จะข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผล และผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมาย ดังปรากฏในพระสูตรเรื่องจุฬโคบาลสูตรว่า

<sup>๔๐</sup> จุ.ช. (ไทย) ๒๓/๕๕/๔๑.

<sup>๔๑</sup> พระสามารถ อานนุโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัพปริสธรรม”, ปริญญานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, หน้า ๕๕.

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญหาทราหม ไม่คำนึงถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูไม่ตรวจตรา คู้ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐฟากโน้นโดยไม่ถูกทำลาย ทนโคนั้นฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความวอดวายเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย ก็เพราะที่นายโคบาลชาวมคธ ผู้มีปัญหาทราหม ไม่นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝน ไม่ตรวจตราคู้ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งวิเทหรัฐฟากโน้นโดยไม่ถูกทำลาย ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้ ไม่ฉลาดต่อโลกหน้า ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อานามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนื่ออานามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อานามมฤตยู ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนื่ออานามมฤตยู ชนเหล่าใดจะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญหา นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจตราคู้ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐฟากโน้นโดยถูกทำที่เดียว เขาจับต่อนเหล่าโคอุสก เป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ ต่อขึ้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียที่รุ่นคนอง ต้อนลูกโคและโคที่ซุบผอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ<sup>๔๒</sup>

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล หรือรู้จุดมุ่งหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือ จะไม่มีข้อผิดพลาด ไม่ติดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง งานก็จะประสบความสำเร็จได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวมประสบผลสำเร็จ<sup>๔๓</sup>

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้น ตามหลักอรรถัตถยญา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพา

<sup>๔๒</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒-๓๕๔-๓๕๖.

<sup>๔๓</sup> พระสามารถ อานนุโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัพปุริสธรรม”, ปริญญาภิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,

หมุ่นคณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

### ๓. อัตตัญญูตา คือ รู้ตน

อัตตัญญูตา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน ธรรมัญญูสูตร<sup>๔๔</sup> ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ การสละ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญา ความรู้ ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกิดความรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้ เรียกว่า เป็นผู้รู้จักตน

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐ หลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวัฑฒิ ๕<sup>๔๕</sup> ดังต่อไปนี้

๑. ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นใจในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดีความงามอันมีเหตุผล
๒. ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต
๓. สุตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้
๔. จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟัง และร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว
๕. ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล รู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

<sup>๔๔</sup> อัง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๔๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘๒

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวิधि ๕ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีรูปร่างทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้องสมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพาทฐชาดก ซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า

วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินลาดที่เนินผา ปุโรหิตทำการสาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ท่องจำจนแคล่วคล่อง เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดิตถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐวีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเรานี้แคล่วคล่องหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า “ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นแคล่วคล่องแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีก แล้ววิ่งหนีไป”

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้น้อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อย ๆ ไว้ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระจ่าง สุกกร และเนื้อ เป็นต้น ทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนและได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพาทฐะ ราชสีห์ขึ้นอยู่บนหลังช้างสองเชือก พญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยสมหัตต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติของพระเจ้ากรุงพาราณสี และมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชาว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบ ชาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อยุให้สุนัขทำให้พญาสีหราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเม้มปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจิ้งจอกสัพพาทฐะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือ ความตายต่างก็สับสนหลุมุนวุ่นวานแทงกันตาย ณ ที่นั้น

ฉบับลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สัตว์ ๔ เท่าทั้งหมด แม้ที่เหลือมีเนื้อและสุกร เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด  
ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นั่นเอง<sup>๔๖</sup>

จากชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าการไม่รู้จักตนเองของสุนัขจึงจอกัณฑ์พาทฐะ ว่าอยู่ในฐานะ  
อย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถ  
เท่าใด แล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำคนและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้  
ภาวะของตน

ดังนั้น ผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มี  
ความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้อง  
สำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณ  
สมบัติ มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็น  
ผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา<sup>๔๗</sup>

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตน  
อยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม อารยวุฒิ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตา  
ผู้นำนี้ก็จะเป็นผู้ที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่าง  
ถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจ ที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับ  
นับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำ  
พามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าตลอดไป

#### ๔. มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความเหมาะสม  
ในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความเหมาะสมพอควรในการที่จะทำกิจ  
การทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔  
ดังปรากฏใน ธรรมัญญูสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัยสี่ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จัก  
ประมาณในการรับ หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตรและบริโภคอาหารให้พอประมาณ  
แก่อรรถภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับ  
สมณะสารรูป ขารักษาโรค และบริวารอื่น ๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง

<sup>๔๖</sup> พุ.ช. (ไทย) ๒๓/๒๔๑/๑๑๔.

<sup>๔๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๕-๒๘.

หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่ ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญู แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับ ปัจจัยสี่จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู<sup>๔๔</sup>

ดังนั้น การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุข ความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่าง ๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

ในการใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมกน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏใน มหาสุวราชชาดก<sup>๔๕</sup> เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุ และท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า

“ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ? เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ? ภิกษุรูปนั้นทรงกราบทูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่า ดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มานั้น กระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉาน ก็ยิวผงแห้งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่อร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย” แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไผ่มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อ ได้หมดลงนกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มกน้อยสันโดษไม่หนีไปที่อื่น เมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหน เป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไผ่ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผงไม้ไผ่ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้แห้งเหลือแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้

<sup>๔๔</sup> อ.สุตต. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๔๕</sup> พ.ช. (ไทย) ๒๗/๔๒๕/๓๐๓-๓๐๕.



ท้าวสักกะเมื่อทราบว่าคุณนวกแขกเต้ามีความมั่งน้อยสันโดษจริง ๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญาคนแขกเต้า นั้นแล้วเจรจาว่า

“นวกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดงท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเยื่อใยอะไรกับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่นมีถมเถไป”

พญาคนแขกเต้าร้องตอบว่า “ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตบุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี้ไม่ยุติธรรมเลย”

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมน่าสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมที่อยู่ของตนเองและรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้นักคนเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ <sup>๕๐</sup>

๑. พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้วทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เช่นมีเงินอยู่ ๑๐๐ บาท ก็ใช้เงิน ๑๐๐ บาท ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลัง เพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒. พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาลาภะ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์แล้วให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น เช่น มีกำลังกายที่จะแบกหามได้เท่านี้ก็ทำเท่านี้ ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ ทำงานก็ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

๓. พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมสมควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะสมกับฐานะนั้น ๆ เช่น อยู่ในฐานะเป็นพ่อแม่ทำอะไรอย่างไร แคไหน ก็จะเหมาะสมและสมควรก็ทำให้พอดีกับความเหมาะสม เช่น อยู่ในฐานะลูกก็ทำให้พอเหมาะพอดีกับฐานะลูกอยู่ในฐานะเป็นผู้นำ หรือในฐานะใด ๆ ก็ทำให้พอเหมาะพอดีกับฐานะนั้น ๆ ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำอะไร ๆ ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

<sup>๕๐</sup> พระสมภาร อานนุโธ, “ภาวะผู้นำตามหลักสัพปริสธรรม”, ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, หน้า ๖๗.

ฉบับนี้เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลางมัชฌิมาปฏิปทา ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเคร่งครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ใน รัมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑. ข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒. ข้อปฏิบัติตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกขเวทนาด้วยประการต่าง ๆ ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้น นั่นคือ มัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่ มรรค ๘ หรือศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง<sup>๕๐</sup>

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริม ทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้คุณการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ กล่าวคือผู้นำจะต้องมีขอบเขตและต้องรู้จักว่าในการกระทำในเรื่องราวนั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบนั้นจึงจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะกับการกระทำต่าง ๆ ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี และการรู้จักประมาณอีก ๓ ประการ จึงจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา จะต้องเป็นผู้ที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ทางสายกลาง อันประกอบด้วยองค์มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดย คือ ความพอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณ ความเหมาะสมพอดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดยอย่างถูกต้องแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถทำกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

<sup>๕๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๘.



### ๕. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา

กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่าง ๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา และรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๕๒</sup> ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานี้เป็นเวลาควรศึกษา ควรถวามเวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คณะ คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกต้องกับกาลเวลา

ดังนั้น การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้หน้าที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้วย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสม ดังปรากฏในอภการวิชาดก<sup>๕๓</sup> ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือสิกขา เธอไม่รู้ว่เวลานี้ควรทำวัตร เวลานี้ควรปรนนิบัติ เวลานี้ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่องสังเขียงดัง ในขณะที่ตนตื่นขึ้น ทั้งในปฐมยาม มัชฌิมยาม ปัจฉิมยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภาว่าผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุ บรรพชาในพระศาสนา คือ รัตนะ เห็นปานนี้ ยังไม่รู้จักวัตรหรือสิกขา กาลหรือมิใช่กาล

ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้พวกเราประชุมสนทนากันด้วยเรื่องอะไร ภิกษุทั้งหลาย กราบทูลให้ทรงทราบแล้วตรัสว่า คู่ก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุนี้ส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อนพระภิกษุรูปนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาขึ้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

<sup>๕๒</sup> อ.จ.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

<sup>๕๓</sup> พ.ช. (ไทย) ๒๓/๑๑๕/๔๕.

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อ พระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจงพราหมณ์ และเจริญวัย แล้วสำเร็จการศึกษาใน ศิลปวิทยาทุกอย่าง เป็นอาจารย์ทิสปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มี ไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง พวกเขาพากันลุดตามเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่ และไก่ ได้ตายเสียจากพวกเขา จึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่น มาณพผู้หนึ่งหักฟืนอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเคิบ โดในป่าช้า บางคราวก็ขันดึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้ จนอรุณขึ้น พากันนอนหลับไป แม้ข้อที่ท่องจำได้แล้วก็เลื่อนลืม ในเวลาที่มันขันสว่างเกินไป ต่างก็ไม่ได้ท่องบ่นเลย มาณพกล่าวกันว่า เดี่ยวมันขันดึกไป เดี่ยวก็ขันสายไป อาศัยไก่ตัวนี้ พวกเราเรียน ศิลปวิทยาไม่สำเร็จ แล้วช่วยกันบิดคอดถึงสิ้นชีวิต แล้วอาจารย์บอกว่าไก่ที่ขันไม่เป็น เวลา พวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะมันเจริญเคิบโต โดยมีได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เคิบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของ อาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขัน ดังนี้

ในชาคนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใด ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักระประกอบกิจการใด ๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือ หายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาคไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้นการเป็นผู้หน้าที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำกิจการต่าง ๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้น แล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิชัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญูดา นั้น จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้ เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตาม การเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และสังคม ไปสู่ ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

#### ๖. ปรีชาญาณ คือ รู้ชุมชน

ปรีชาญาณ คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคม ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของ สังคมนั้นได้ถูกต้อง<sup>๕๔</sup> หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้

<sup>๕๔</sup> พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๗.

นำที่คิดจะต้องรู้เข้าใจสังคมอย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้ถูกต้อง จะได้สามารถนำความสงบสุข สันติสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมุ่คณะและสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปริศนัญญา หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๕๕</sup> ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักรู้ว่าชุมชนเหล่านั้น และวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้วไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริศนัญญา แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่าเป็นปริศนัญญา

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

ในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสิงคาลบุตรในเรื่องทิสทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑. ทิสเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

๒. ทิสเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วพึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

<sup>๕๕</sup> อัง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

๓. ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ชื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติต่อภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔. ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะ ช่วยทำธุระงานของเพื่อน วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อน เป็นต้น และเพื่อนควรกระทำตอบ เช่น ดูแลเพื่อนที่ประมาทแล้ว รักษาทรัพย์ของเพื่อนที่ประมาทแล้ว เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕. ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกทีหลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยกย่องนาย เป็นต้น และนายควรจะดูแลคนงานด้วย การจัดงานให้เหมาะสมกับกำลัง ให้อาหารหรือรางวัล พยาบาลในคราวเจ็บป่วย ให้พักผ่อนตามสมควร เป็นต้น

๖. ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่ภุชงค์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้ภุชงค์ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูด จะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่<sup>๕๖</sup>

ดังนั้น การที่ผู้นำสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทิศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ในสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสุข สันติสุข ในสังคมนั้นได้ตลอดไป

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่ยกมาข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรัชญาสุตตะ จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคม อย่างถูกต้องในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะได้อย่างสามารถวางแผนงานได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้องตามสังคมนั้น ๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทิศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

<sup>๕๖</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๕๕-๒๐๐.

### ๗. บุคคลปโรปรัญญตา คือ รู้จักบุคคล

บุคคลปโรปรัญญตา คือ การรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับด้วย รู้ว่าควรปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลปโรปรัญญตา คือ การรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๕๗</sup> ว่า

ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑. รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสั่งสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

๒. รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

ในการรู้จักบุคคลหรือการเลือกคบคนนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงให้เห็นความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในชาดกเรื่อง สันติกุมพชาดก ซึ่งมีใจความว่า

ณ ป่าจิวโกล์ ๆ กับภูเขาสูงหนึ่ง มีลูกนกแขกเต้า ๒ ตัว อาศัยอยู่ ทางด้านทิศเหนือของภูเขาเป็นที่อาศัยของหมู่บ้านโจร ๕๐๐ ส่วนทางทิศใต้ของภูเขาเป็นที่อยู่ของพระฤาษี วันหนึ่งลูกนกแขกเต้าถูกพายุพัดไปตกในต่างทิศทางกัน ตัวหนึ่งถูกพัดไปตกที่หมู่บ้านโจร ๕๐๐ โจรได้เลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่า พุ่มหอก อีกตัวหนึ่งลมพัดไปตกที่อาศรมของฤาษี พวกฤาษีเลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่า ดอกไม้

พระราชาทรงพระนามว่า ปัญจาละ เสด็จทรงรถไปสู่ป่าพร้อมข้าราชการบริพารเพื่อล่าเนื้อ พระองค์ได้ล่าติดตามเนื้อ แต่ไม่พบ จึงเสด็จกลับ ได้หยุดพักผ่อนสร้งน้ำเสวยน้ำ และบรรทมใต้ต้นไทรริมฝั่งแม่น้ำใกล้กับหมู่บ้านโจร พวกโจรพากันเข้าป่า

<sup>๕๗</sup> อัง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

คงเหลือแต่นกพุ่มหอกกับคนครัวสองคนเท่านั้น นกพุ่มหอกได้ออกจากหมู่บ้าน บังเอิญพบพระราชากำลังบรรทมอยู่ใต้ต้นไทร จึงบอกคนทำครัวเป็นภาษามนุษย์ว่า

พวกเราจะปลงพระชนม์พระราชานี้เสียและให้ปลดเสี้ยวเครื่องทรงมาให้หมด พระราชาตื่นจากบรรทม ได้ยินดังนั้น เห็นว่ามีภัยอยู่เฉพาะหน้า จึงหนีไปถึง อาศรมของฤาษี ซึ่งพวกฤาษีได้เข้าไปเพื่อเก็บผลไม้ คงเหลือแต่นกดอกไม้ตัวเดียว เมื่อนกดอกไม้เห็นพระราชาก็กล่าวต้อนรับว่า ขอเดชะพระมหาราช ข้าพระองค์มา ดีไม่ได้มาร้ายเลย พระราชาเมื่อทรงได้สดับดังนั้น ทรงเลื่อมใสในการต้อนรับ ทรงสรรเสริญนกดอกไม้ตัวนี้ และทรงตำหนินกพุ่มหอกว่า นกดอกไม้เป็นนกที่มีคุณธรรมเยี่ยม มีมารยาทดี แต่มนุษย์คนแก่อีกตัวหนึ่งพูดแต่คำหาขาย มักได้ มีความโลภ ในจิตใจ นกดอกไม้เมื่อได้ยินดังนั้น จึงกราบทูลว่า

ขอเดชะพระมหาราช ข้าพระองค์เป็นนกร่วมมารดาเดียวกันกับนกนั้น แต่เพราะเขาเติบโตในสำนักที่ไม่ดี พวกโจรสอนให้ทำโจรกรรมอยู่ตลอดเวลา ส่วนข้าพระองค์เติบโตใหญ่อยู่สำนักของคนดี พวกฤาษีแนะนำด้วยธรรมะนั้น ข้าพระองค์ทั้งสองจึงมีคุณธรรมแตกต่างกัน และนกดอกไม้ได้กล่าวต่อไปอีกว่า

ข้าแต่พระมหาราช ก็การที่คนคบบุคคลประเภทใด จะเป็นคนดีหรือไม่ดี มีศีล หรือไร้ศีลก็ตาม เขาย่อมตกไปตามอำนาจของคนชนิดนั้น พระราชาได้ทรงสดับอย่างนั้นแล้วเกิดความเลื่อมใสในนกดอกไม้ จึงอภัยให้แก่คนแก่อีกหลาย และให้คณะของฤาษีพำนักในพระราชอุทยาน ทำนุบำรุงจนตลอดชีวิต<sup>๕๘</sup>

ในชาดกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ และความแตกต่างของการคบค้าสมาคมของบุคคล คือ เมื่อบุคคลคบคนเช่นใดก็จะเป็นเหมือนบุคคลเช่นนั้น ข้อสำคัญประการหนึ่งนั้นอยู่ที่การรู้จักเลือกคนที่ควรคบก่อน การรู้จักเลือกหรือวิเคราะห์ว่าบุคคลนี้เป็นคนดีควรคบ บุคคลนี้ไม่ควรคบ ดังที่พระราชบัญญัติว่าที่สังเกตเห็นว่านกตัวแรกนั้นแสดงออกมาในลักษณะของคนพาล ไม่ควรที่จะอยู่ใกล้ ไม่ควรคบ หากอยู่ในสังคมนั้นแล้วย่อมจะได้รับความอันตราย พระองค์จึงเสด็จหนีและเมื่อพบคนแก่อีกตัวที่อยู่กับฤาษี ก็ทรงทราบว่าเป็นสัตบุรุษที่ดีควรคบ พระองค์นั้นเป็นผู้นำที่มีหลักธรรม คือ ปุคคลปโรปริญญตา เป็นเครื่องพิจารณา จึงรอดพ้นจากอันตรายได้ และที่นกแก่อีกตัว ๒ ตัวแตกต่างกันนั้น ก็เพราะการอยู่สังคมของบุคคลที่ดี และไม่ดีจึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมสามารถจะพิจารณาวิเคราะห์ว่าบุคคลผู้ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นคนอย่างไร และเลือกคบบุคคลที่ดี

<sup>๕๘</sup> พ.ช. (ไทย) ๒๗/(๑๕๕-๑๖๕)/๔๕๗-๕๐.



ซึ่งสามารถนำประโยชน์มาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ ทำให้เกิดความสงบสุข และสันติสุขตลอดไป ในสังคมนั้น ๆ

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลปโรปรัชญาคุณานั้น จะต้องรู้บุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงาน และดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน<sup>๕๕</sup> ในการบริหารกิจการงานทุก ๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม เพราะการเลือกคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะวิเคราะห์ให้เห็นว่า หลักสัปตศีลธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนามีจำนวนมาก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ ให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่นยุคโลกาภิวัตน์นี้

### ๓.๓ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

จากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ ๓.๒ ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้อาศัย “ธรรม” เป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง ยั่งยืนตลอดไป ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมในทัศนะของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

พระธรรมปิฎก ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “ภาวะผู้นำ”<sup>๕๖</sup> เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีพอสรุปได้ดังนี้

<sup>๕๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๕.

<sup>๕๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖-๒๘

(ก) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔<sup>๖๐</sup> ในทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำสามารถประสานงานประสานคนได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้สามารถดำเนินกิจการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

(ข) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย<sup>๖๑</sup> ไม่มีอคติ เป็นผู้มีความยุติธรรม เทียงตรงในการดำเนินกิจการงานเพื่อประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดไป

(ค) ผู้นำที่ดีพึงยึดธรรมของสัตตบุรุษ คือ สัปปริสธรรม ๗<sup>๖๒</sup> อันเป็นธรรมที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแห่งการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีพร้อมทุกประการ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ดังนั้นผู้นำที่ยึดหลักสัปปริสธรรม ๗ ย่อมเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน รู้การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ความพอเหมาะพอดี ในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอย่างเหมาะสม รู้จักการประสานงานกับบุคคลต่างๆ อย่างถูกต้อง รู้การวางแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์โลก มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน เพื่อประโยชน์สุขของมวลชน สังคม และประเทศชาติตลอดไป

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)<sup>๖๓</sup> ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดีพอสรุปได้ดังนี้

(ก) ผู้นำที่ดีพึงมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร<sup>๖๔</sup> คือ จักขุมา เป็นผู้ที่มีปัญญามองการณ์ไกล วิฐุโร เป็นผู้รอบรู้ในการจัดการกิจการงานทุกอย่างอย่างถูกต้อง และนิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณสมบัติทั้ง ๓ ข้อนี้ย่อมทำให้ผู้นำสามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

(ข) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย<sup>๖๕</sup> เพื่อมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขให้เกิดแก่มวลชน สังคม ประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

(ค) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ ๔<sup>๖๖</sup> คือ ปัญญาพละ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปัญญาให้รอบรู้ในทุกๆด้าน ทั้งด้านตน ด้านคน และด้านงานอย่างถูกต้องในการปฏิบัติงาน วิริยพละ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพากเพียร ไม่ทอดทิ้งในกิจการงานทุกอย่าง เพื่อให้สามารถทำกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ อนวัชชพละ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

<sup>๖๐</sup> ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑/๔๕.

<sup>๖๑</sup> อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑.

<sup>๖๒</sup> อัง. สตุตถ. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๖๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๓๘-๓๙.

<sup>๖๔</sup> อัง.ปัญญา. (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

<sup>๖๕</sup> อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑.

<sup>๖๖</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๑/๒๑๔.



เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญในการทำงาน และสังคหผล เพื่อให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั้งหลาย ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีในทุกๆ ฝ่าย ดังนั้น ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักผล ๔ ในการปฏิบัติตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง ยั่งยืน ตลอดไป

(ง) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔<sup>๖๘</sup> เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

(จ) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักสังคหวัตถุ ๔<sup>๖๙</sup> เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานกับบุคคลทั้งหลายให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือ คุณธรรมและการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง และยั่งยืน ตลอดไป

---

<sup>๖๘</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑/๔๕.

<sup>๖๙</sup> อจ จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

## บทที่ ๔

### การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

#### ๔.๑ โครงสร้างการวิเคราะห์หลักสัปปริสธรรม ๓

ในบทที่ ๓ ผู้วิจัยได้กล่าวถึง สาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรมมาแล้ว ดังนั้นในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะวิเคราะห์ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสัปปริสธรรมในแต่ละข้อนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้อย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็จะชี้ให้เห็นว่าในแต่ละองค์ประกอบของหลักสัปปริสธรรมนั้น มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำในด้านใดบ้าง ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนานี้ผู้วิจัยแบ่งเป็น ๓ ส่วนใหญ่ คือ เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพคน และเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารงาน โดยเป้าหมายทั้ง ๓ นี้ มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ทั้งในด้านคุณภาพและความสามารถเพื่อนำพาห่มุ่คณะ องค์กรหรือสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และสงบสุขตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอโครงสร้างตามรายละเอียดข้างล่างนี้

ตารางที่ ๗ โครงสร้างการวิเคราะห์หลักสัปปริสธรรม

องค์ประกอบ หลักสัปปริสธรรม	ความหมาย	การประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำ		เป้าหมายการพัฒนาผู้นำ
		คุณสมบัติของผู้นำ	บทบาทหน้าที่ผู้นำ	
๑. รัชมัญญูตา	รู้หลักการ, รู้งาน, รู้หน้าที่ในการดำเนิน การอย่างถูกต้อง	๑. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๒. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในระบบการบริหารอย่างดี ๓. มีความกล้าในการตัดสินใจ อย่างรอบคอบและถูกต้อง ๔. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง	๑. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กร ๒. วางนโยบาย ควบคุม สั่งการ ให้ กิจการงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มี ความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้ องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอด ไปในยุคโลกาภิวัตน์	๑. พัฒนาศักยภาพตนเอง ๒. พัฒนาศักยภาพคน ๓. พัฒนาการบริหารงาน
๒. อัจฉัญญูตา	รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้จักผล			
๓. อุตัญญูตา	รู้ตน รู้ว่าตนเอง มีคุณสมบัติ มีความรู้อย่างไร	๑. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ๒. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมตามหลัก อารยวัฑฒิ ๕ (ศรัทธา, ศีล, สุตะ, จาคะ และปัญญา) และเป็นผู้มี	๑. การประสานงานและร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ๒. เป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ ยอมรับของบุคคลทั่วไปทั้งใน องค์กรและนอกองค์กร ๓. ปกครองผู้ร่วมงานด้วยความ	๑. พัฒนาศักยภาพตน ๒. พัฒนาศักยภาพคน



องค์ประกอบ หลักสี่ประการ	ความหมาย	การประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำ		เป้าหมายการพัฒนาผู้นำ
		คุณสมบัติของผู้นำ	บทบาทหน้าที่ผู้นำ	
		<p>จริยธรรม เป็นที่นับถือ ยกย่อง ของคนทั่วไป</p> <p>๓. เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก</p> <p>๔. มีสุขภาพกายและใจที่ดี</p>	<p>ยุติธรรม</p> <p>๔. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านมี คุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถ</p>	
๔. มัตตัญญูตา	รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี	<p>๑. เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมเนียม แห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดิน ทางสายกลาง และหลัก สันโดษอย่างถูกต้อง</p> <p>๒. เป็นผู้มีความรอบคอบในการ กระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะ พอดี</p>	<p>๑. มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่าง เหมาะสม</p> <p>๒. กำหนดเป้าหมาย, วัตถุประสงค์ ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความ รอบคอบและพอเหมาะ</p>	<p>๑. พัฒนาศักยภาพตน</p> <p>๒. พัฒนาศักยภาพคน</p> <p>๓. พัฒนาการบริหารงาน</p>
๕. กาลัญญูตา	รู้จักเวลา รู้คุณค่าเวลา รู้จักการบริหารเวลา อย่างเหมาะสม	<p>๑. เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม</p>	<p>๑. วางแผนงานทุกอย่างได้อย่าง เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์</p>	<p>๑. พัฒนาศักยภาพตน</p> <p>๒. พัฒนาศักยภาพคน</p> <p>๓. พัฒนาการบริหารงาน</p>
๖. ปริสติญญูตา	รู้ชุมชน รู้สังคม สามารถแก้ปัญหา	<p>๑. เป็นผู้มีความสามารถในการ สื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>๑. ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี</p>	<p>๑. พัฒนาศักยภาพตน</p> <p>๒. พัฒนาศักยภาพคน</p>



องค์ประกอบ หลักสี่ประการ	ความหมาย	การประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำ		เป้าหมายการพัฒนาผู้นำ
		คุณสมบัติของผู้นำ	บทบาทหน้าที่ผู้นำ	
	ต่าง ๆ ได้	<p>อย่างดีในทุกสังคม</p> <p>๒. มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี</p>	<p>๒. แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม</p>	<p>๑. พัฒนาการบริหารงาน</p>
๗. บุคคลโปรปรัญญตา	รู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่ร่วมงานด้วยกัน	<p>๑. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานทุกอย่างในองค์กรและสังคมได้อย่างดี</p> <p>๒. เป็นผู้เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี</p>	<p>๑. มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</p> <p>๒. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ</p> <p>๓. พัฒนาศักยภาพให้ทำงานเป็นทีม</p>	<p>๑. พัฒนาศักยภาพคน</p> <p>๒. พัฒนาศักยภาพคน</p> <p>๓. พัฒนาการบริหารงาน</p>

จากโครงสร้างการวิเคราะห์หลักสัปปุริสธรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถอธิบายความหมายในรายละเอียดดังนี้

๑. **หลักธัมมัญญา และหลักอรรถัญญา** เป็นหลักธรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้วทุกองค์จะต้องมีการกำหนดจุดหมาย (อรรถัญญา) ก่อน แล้วจึงกำหนดหลักการ (ธัมมัญญา) หรืองานนโยบายให้เป็นที่ไปตามจุดหมายนั้น<sup>๑</sup> ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมทั้ง ๒ มารวมกันก็สามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
๓. มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
๔. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

๑. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. วางนโยบาย ควบคุม สั่งการ ให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์

๒. **หลักอรรถัญญา** เป็นหลักที่ประกอบด้วยคุณธรรมตามหลักอารยวิถี ๕ ซึ่งเป็นความเจริญของอารยชน<sup>๒</sup> ความเจริญอย่างประเสริฐ ทำให้ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้มีคุณสมบัติสมบูรณ์พร้อมในการพัฒนาตนเอง<sup>๓</sup> อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เปรียบประดุจอารยชน ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาพิจารณาแล้ว ย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
๒. เป็นผู้มีความคุณธรรมตามหลักอารยวิถี ๕ (ศรัทธา, ศีล, สุตะ, จาคะ และปัญญา) และเป็นผู้มีจริยธรรม เป็นที่นับถือ ยกย่องของคนทั่วไป
๓. เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘.

<sup>๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘๒.

<sup>๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๖.

๔. มีสุขภาพกายและใจที่ดี

บทบาทผู้นำ

๑. การประสานงานและร่วมงานผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๒. เป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

๓. ปกครองผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม

๔. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

๓. **หลักมัตตัญญูตา** คือ รู้ประมาณ รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา หรือ อริยมรรค ๘ ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติอันพอดีที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้น ปลอดภัย ไม่ติดข้องในที่สุดทั้งสอง คือ กามสุขัลลิกานุโยค และอัตตกิลมถานุโยค<sup>๔</sup> และหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มา ความพอดีกับกำลังความสามารถ และความพอดีกับฐานะ ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๒ นี้ ย่อมทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้เหมาะสมและถูกต้อง ดังนั้น เมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้อดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดินทางสายกลาง และหลักสันโดษอย่างถูกต้อง

๒. เป็นผู้มีความรอบคอบในการกระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดี

บทบาทผู้นำ

๑. มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม

๒. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความรอบคอบและพอเหมาะ

๔. **หลักกาลัญญูตา** คือ รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผู้เห็นคุณค่าแห่งเวลาอย่างถูกต้อง ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมสามารถรู้เวลาอันเหมาะในการดำเนินกิจการทุกอย่าง ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาพิจารณาวิเคราะห์แล้วย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

<sup>๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๕.

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

๑. วางแผนงานทุกอย่างได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

**๕. ปรีศัญญาตา** คือ การรู้ชุมชน และสังคมโลกได้อย่างถูกต้อง ทำให้สามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์โลก<sup>๕</sup> ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมเป็นผู้รอบรู้สถานการณ์ทุกอย่าง ดี เพื่อพร้อมในการแก้ไขปัญหาให้ถูกจุดหรือถูกต้อง ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาพิจารณา วิเคราะห์แล้วย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม

๒. มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

๑. ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

๒. แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

**๖. ปุคคปโรปรัญญาตา** คือ รู้บุคคล รู้ประเภทบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถวางคนให้เหมาะสมกับงาน<sup>๖</sup> ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมเป็นผู้มีความสามารถในการ ประสานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น เมื่อนำหลักธรรมนี้มาพิจารณา วิเคราะห์แล้ว ย่อมสามารถสรุปคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานทุกอย่างในองค์กรและสังคมได้  
อย่างดี

๒. เป็นผู้เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

บทบาทผู้นำ

๑. มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๒. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๓. การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

<sup>๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๗.

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘.



จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ให้เห็นว่าในแต่ละองค์ประกอบของหลักสัปปริสธรรมนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้อย่างเหมาะสม และทำให้ผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ เป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีศักยภาพทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณภาพด้านจิตใจก็มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยกย่อง นับถือ ศรัทธาของบุคคลทั้งหลาย ตลอดจนทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสงบสุข ความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ในยุคโลกาภิวัตน์

นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการเน้นให้เห็นความสำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ เป้าหมายในการปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ทั้ง ๗ ประการ ซึ่งเมื่อผู้นำที่ได้ปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ทั้ง ๗ ประการแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถพัฒนาคุณภาพและความสามารถ<sup>๗</sup> ทั้ง ๓ ด้าน คือ

#### ๑. การพัฒนาศักยภาพของตนเอง

การพัฒนาศักยภาพของตน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถ และการพัฒนาด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถย่อมทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว เช่น เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบสูง เป็นต้น ส่วนการพัฒนาด้านจิตใจก็เป็นการพัฒนาที่ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรม มีจริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของตนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

#### ๒. การพัฒนาศักยภาพของคน

การพัฒนาศักยภาพของคน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถ และการพัฒนาด้านจิตใจของผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถมีคุณภาพที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายแห่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นจะต้องพิจารณา พัฒนาศักยภาพของบุคลากรของตนให้สม่ำเสมอ เหมาะกับงานของบุคคลนั้น เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งคุณภาพด้านความสามารถ และคุณภาพด้านจิตใจ

#### ๓. การพัฒนาด้านการบริหารงาน (การบริหารองค์กร)

การพัฒนาด้านการบริหารงาน หมายถึง การพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีคุณภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับปรุงองค์กรให้มีความเหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างเช่น โลกโลกาภิวัตน์นี้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพิจารณาการปรับปรุงการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้เหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์นี้

<sup>๗</sup> สรุปรจาก พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), อ้างแล้ว, หน้า ๒๕-๒๘.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีคุณสมบัติหลักสี่ประการทั้ง ๓ ย่อมเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาคุณภาพและความสามารถทั้ง ๓ ด้าน เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร ไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ นับถือ ศรีราชาของคนทั่วไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้

## ๔.๒ คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่ดี

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ ๔.๑ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติตามหลักสี่ประการทั้ง ๓ ประการ ดังนั้น ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจึงขอสรุปเนื้อหาสาระสำคัญของผู้นำที่ดีที่ประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพด้านจิตใจและความสามารถ อันจะนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าที่ยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป ดังนี้

### ๔.๒.๑ คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ตามหลักสี่ประการ ๓ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี
๒. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารอย่างดี และเป็นผู้นำที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง และมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ
๔. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก อีกทั้งเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง นับถือ และยอมรับจากบุคคลทั้งหลาย สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายได้
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะ พอดี กระทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบ ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทา
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม
๗. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ซื่ออย่างดี สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

#### ๔.๒.๒ บทบาทและหน้าที่ผู้นำที่ดี

บทบาทและหน้าที่ผู้นำที่ดี ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. วางนโยบาย แผนงานควบคุม สั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้
๔. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๕. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๖. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๗. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### ๔.๓ สรุป วิเคราะห์ และเปรียบเทียบ

จากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อน จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรม ๗ นั้นย่อมต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๒ ประการ คือ คุณสมบัติของผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๒ นี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติของผู้นำเป็นสิ่งที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติที่ดีแล้ว ย่อมสามารถทำบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำที่ดีได้ด้วย แต่หากว่าผู้นำนั้นขาดคุณสมบัติที่ดีย่อมไม่สามารถทำหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดีได้เช่นกัน

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรมในที่นี้ย่อมหมายถึง คุณภาพของผู้นำที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ มีจริยธรรม คุณธรรมในจิตใจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และสามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคม ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และมั่นคงตลอดไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอแยกวิเคราะห์คุณภาพของผู้นำเป็น ๒ ประเด็น คือ คุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถ<sup>๔</sup> ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

๑. คุณภาพด้านจิตใจ หมายถึง การยกระดับจิตใจของผู้ นำให้มีจริยธรรม (Ethic)

จริยธรรมคืออะไร จริยธรรมก็คือ หลักความประพฤติ หลักการดำเนินชีวิตอย่างประเสริฐ<sup>๕</sup> กล่าวคือ เป็นหลักเกณฑ์แห่งความถูกต้อง หรือการประพฤติที่ชอบ อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินค่าความประพฤติของบุคคลในสังคม

จริยธรรมในพระพุทธศาสนา แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ<sup>๖</sup> คือ

- ๑) จริยธรรมระดับพื้นฐาน ได้แก่ ศีล ๕
- ๒) จริยธรรมระดับกลาง ได้แก่ กุศลกรรมบถ ๑๐
- ๓) จริยธรรมระดับสูง ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ ๘

เกณฑ์การแบ่งจริยธรรมในพระพุทธศาสนาออกเป็น ๓ ระดับดังกล่าวนี้ พิจารณาจากความยากง่ายในการประพฤติปฏิบัติและพิจารณาถึงผลที่จะเกิดจากการประพฤติปฏิบัติจริยธรรมแต่ระดับ การปฏิบัติตามศีล ๕ ที่จัดเป็นจริยธรรมพื้นฐานเพื่อฝึกฝนควบคุมกายกับวาจาเท่านั้น การปฏิบัติตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ที่จัดเป็นจริยธรรมระดับกลาง นอกจากจะต้องฝึกฝนควบคุมกายกับวาจาแล้ว ต้องควบคุมจิตใจด้วย และผลของการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ๒ ระดับนี้ ก็เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองในปัจจุบันและอนาคต และประโยชน์สุขของสังคมส่วนรวมอันเป็นระดับโลกียะเท่านั้น ส่วนการปฏิบัติตามหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ ซึ่งจัดเป็นจริยธรรมชั้นสูงจะละเอียดลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้งศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งต้องฝึกฝนควบคุมทั้งกาย วาจา ใจ และใช้ความเพียรมากยิ่งขึ้น จึงจะเกิดอริยมรรค อริยผล และบรรลุดุจดหมายสูงสุดของชีวิต คือ พระนิพพาน

จะเห็นได้ว่าจริยธรรมในพระพุทธศาสนามีแนวทางปฏิบัติและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถเลือกปฏิบัติได้ตามความพร้อมและเหมาะสมกับอุปนิสัยและสติปัญญาของตนเอง ระบบจริยธรรมในพระพุทธศาสนาจะเชื่อมโยงกันทั้งระบบ อันเป็นการทำให้เกิดความสุขและความเจริญแก่สังคมส่วนรวม แม้จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ แต่ในกระบวนการปฏิบัติ จริยธรรมระดับต้น

<sup>๔</sup> วิฑูรย์ โปธิแทน, ผู้ปกครองที่พึงประสงค์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๒๕), หน้า ๓๔-๔๒.

<sup>๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๓๒.

<sup>๖</sup> พระมหาณรงค์ กนฺตสีโล, “โครงสร้างของระบบพุทธจริยศาสตร์”, วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (พฤษภาคม - สิงหาคม, ๒๕๔๕) : ๑๕.

ก็จะเป็นฐานเก็อกุศลจริยธรรมระดับสูงขึ้นไป และผลของการปฏิบัติก็จะเป็นไปตามเหตุปัจจัย กระบวนการแห่งเหตุปัจจัยและผลทางจริยธรรมดังกล่าวอยู่บนรากฐานของสังขธรรม

เมื่อพิจารณาความหมายแห่งจริยธรรมข้างต้น ก็พอจะสรุปได้ว่าจริยธรรมของผู้นำที่ดีนั้นควรมีดังนี้

๑.๑ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

๑.๒ การมีศีลธรรมประจำใจ กล่าวคือ มาตรฐานความประพฤติของผู้นำยอมเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

๑.๓ การมีความคิดเห็นในหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องยอมรับในความผูกพันในหน้าที่ของตนหรือที่ตนสั่ง ถ้าหากเกิดความผิดพลาดก็พร้อมที่จะรับผิดชอบ และรีบดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว หากความผิดพลาดนั้นมากมายนหาศาล ผู้นำก็พร้อมที่จะพิจารณาตนเอง หลีกทางให้ผู้อื่นได้เข้ามาดำรงตำแหน่งแทนตน โดยกระบวนการตามกฎเกณฑ์ของสังคมอย่างสันติวิธี

๑.๔ การเคารพกติกาของสังคม ทุกสังคมต้องมีกติกากำหนดขอบเขตว่าคนในสังคมจะทำได้บ้าง และทำสิ่งใดไม่ได้บ้าง กติกาที่สำคัญที่สุดของทุกสังคมก็คือ กฎหมายบ้านเมือง ตามหลักกฎหมายแล้ว ทุกคนในสังคมจะต้องเคารพกฎหมาย กฎหมายต้องอยู่เหนือคนไม่ใช่คนอยู่เหนือกฎหมาย ผู้นำแม้จะมีอำนาจมากก็ไม่อาจที่จะอยู่เหนือกฎหมายของบ้านเมืองได้ มิหนำซ้ำผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่หมู่คณะในการแสดงให้เห็นว่าตนนั้นมีความระมัดระวังในการกระทำตนที่จะไม่ละเมิดกฎหมาย และพร้อมที่จะเคารพกฎหมายตลอดเวลา

๑.๕ ผู้นำต้องมีความยุติธรรม สามารถแสดงให้เห็นว่าตนกระทำหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม

๑.๖ ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต กล่าวคือ ต้องไม่คดโกงหรือมุ่งการคอร์รัปชันในองค์กร เป็นต้น

๒. คุณภาพด้านความสามารถ °° หมายถึง การเป็นผู้มีความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างดี เช่น ระบบการบริหาร สถานการณ์โลก เป็นต้น เพื่อจะได้นำพาหมู่คณะและองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า เป็นสุขอย่างยั่งยืน

คุณภาพด้านความสามารถของผู้นำ ควรจะประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

๒.๑ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๒.๒ เป็นผู้มีความรู้ในระบบบริหารต่าง ๆ อย่างดี

°° วิสุทธิ์ โพนีแทน, ผู้ปกครองที่พึงประสงค์, หน้า ๔๓-๔๔.

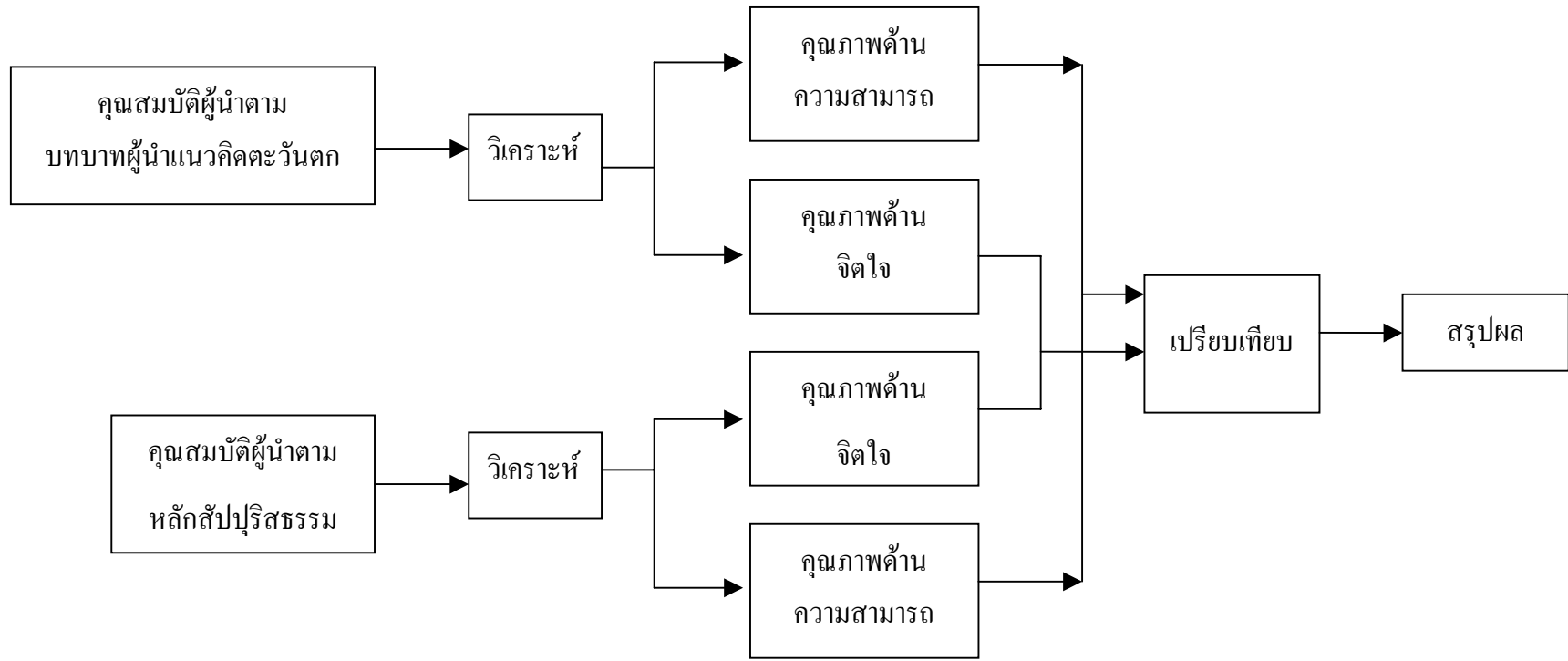
๒.๓ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์อย่างดี สามารถประสานงานให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม  
ร่วมกันอย่างดี

๒.๔ เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง

๒.๕ เป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองและหมู่คณะอยู่เสมอ สามารถปรับตัวให้ทันกับ  
สถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

ดังนั้น เมื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรมดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย  
จึงได้คุณสมบัติของผู้นำทั้ง ๒ ประการ คือ คุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถมาเป็น  
เกณฑ์ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้นำตามบทบาทของผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีผู้  
นำทางตะวันตก กับหลักสัปปริสธรรม เพื่อให้สามารถทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละหลักการ  
ดังมีกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เปรียบเทียบดังนี้

แผนภูมิที่ ๑๒ กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณสมบัติผู้นำ



ตารางที่ ๘ การวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำของหลักบทบาทผู้นำ ๔

องค์ประกอบ บทบาทผู้นำแนวคิดตะวัน ตก	คุณสมบัติผู้นำ * (๓ ประการ)	๑. คุณภาพด้านจิตใจ						๒. คุณภาพด้านความสามารถ				
		๑.๑	๑.๒	๑.๓	๑.๔	๑.๕	๑.๖	๒.๑	๒.๒	๒.๓	๒.๔	๒.๕
๑. กำหนดทิศทาง	๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์							✓				
	๒. เป็นผู้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง										✓	
๒. การจัดระบบการทำงาน	๑. มีความรู้ความสามารถในการจัดระบบงาน								✓			
๓. การมอบอำนาจ	๑. เป็นผู้มีการกระจายอำนาจที่เหมาะสม								✓			
๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ	๑. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์					✓	✓					
	๒. เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี									✓		
	๓. เป็นแบบอย่างที่ดี											✓

หมายเหตุ: ความหมายคุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถ ได้มีข้อมูลอธิบายข้างท้ายตารางนี้

\* ข้อมูลจากหัวข้อ ๒.๓.๑ หน้า ๔๕



ตารางที่ ๕ การวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำของหลักปรัชญาธรรม ๗

องค์ประกอบหลัก หลักปรัชญาธรรม ๗	คุณสมบัติผู้นำ * (๘ ประการ)	๑. คุณภาพด้านจิตใจ						๒. คุณภาพด้านความสามารถ				
		๑.๑	๑.๒	๑.๓	๑.๔	๑.๕	๑.๖	๒.๑	๒.๒	๒.๓	๒.๔	๒.๕
๑. ชัมมัญญา ๒. อัตถัญญา	๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์							✓				
	๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างดี								✓			✓
	๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงและกล้าตัดสินใจ										✓	
๓. อัตถัญญา	๑. เป็นผู้มีความรู้คุณธรรม จริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
๔. มัตถัญญา	๑. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดี กระทบกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบ ตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา			✓	✓	✓	✓					
๕. กาลัญญา	๑. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม								✓			
๖. ปริสัจญา	๑. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต									✓		
๗. ปุคคปโรปรัญญา	๒. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี											✓

\* ข้อมูลจากหัวข้อ ๔.๒.๑ หน้า ๕๐

ความหมายคุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถ

### ๑. คุณภาพด้านจิตใจ

๑.๑ หมายถึง การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และพวกพ้อง

๑.๒ หมายถึง การมีศีลธรรมประจำใจ กล่าวคือ มาตรฐานความประพฤติของผู้นำ ย่อมเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

๑.๓ หมายถึง การมีความคิดเห็นในหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องยอมรับในความผูกพันในหน้าที่ของตนหรือที่ตนสั่ง ถ้าหากเกิดความผิดพลาดก็พร้อมที่จะรับผิดชอบ และรับดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว หากความผิดพลาดนั้นมากมายมหาศาล ผู้นำก็พร้อมที่จะพิจารณาตนเอง หลีกทางให้ผู้อื่นได้เข้ามาดำรงตำแหน่งแทนตน โดยกระบวนการตามกฎเกณฑ์ของสังคมอย่างสันติวิธี

๑.๔ หมายถึง การเคารพกติกาของสังคม ทุกสังคมต้องมีกติกากำหนดขอบเขตว่าคนในสังคมจะทำได้บ้าง และทำอะไรไม่ได้บ้าง กติกาที่สำคัญที่สุดของทุกสังคมก็คือกฎหมายบ้านเมือง ตามหลักกฎหมายแล้ว ทุกคนในสังคมจะต้องเคารพกฎหมาย กฎหมายต้องอยู่เหนือคนไม่ใช่คนอยู่เหนือกฎหมาย ผู้นำแม้จะมีอำนาจมากก็ไม่อาจที่จะอยู่เหนือกฎหมายของบ้านเมืองได้ มีหน้าที่ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่หมู่คณะในการแสดงให้เห็นว่าตนนั้นมีความระมัดระวังในการกระทำตนที่จะไม่ละเมิดกฎหมาย และพร้อมที่จะเคารพกฎหมายตลอดเวลา

๑.๕ หมายถึง ผู้นำต้องมีความยุติธรรม สามารถแสดงให้เห็นว่าตนกระทำหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม

๑.๖ หมายถึง ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต กล่าวคือ ต้องไม่คดโกงหรือมุ่งการคอร์รัปชันในองค์กร เป็นต้น

### ๒. คุณภาพด้านความสามารถ

๒.๑ หมายถึง เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๒.๒ หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ในระบบบริหารต่าง ๆ อย่างดี รู้จักการบริหารเวลาอย่างเหมาะสม

๒.๓ หมายถึง เป็นผู้มีความสัมพันธ์อย่างดี สามารถประสานงานให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันอย่างดี

๒.๔ หมายถึง เป็นผู้มีความกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง

๒.๕ หมายถึง เป็นผู้มีการพัฒนาตนเองและหมู่คณะอยู่เสมอ สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

ขั้นตอนในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ ๑** ผู้วิจัยได้นำเอาคุณสมบัติของผู้นำตามบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก จากหัวข้อ ๒.๓.๑ มาดำเนินการวิเคราะห์ว่า คุณสมบัติของผู้นำแต่ละข้อนั้น เป็นคุณสมบัติทางด้านคุณภาพจิตใจหรือคุณภาพด้านความสามารถตามที่กล่าวมาข้างต้น แล้วแยกคุณสมบัตินั้นตามตารางที่ ๘ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำตามบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตกนั้น คุณสมบัติทางคุณภาพด้านความสามารถนั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนทุกประการตามคุณสมบัติผู้นำที่ดี แต่คุณสมบัติทางคุณภาพด้านจิตใจนั้นยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) กรณีศีลธรรมประจำใจ (๒) การมีความคิดเห็นในหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และ (๓) การเคารพต่อกติกาสังคม ซึ่งทั้ง ๓ ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการมีจริยธรรมนั่นเอง ดังนั้น คุณสมบัติของผู้นำตามบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก จึงถือว่าไม่จืดจางในด้านจริยธรรมในการทำงานนั่นเอง

**ขั้นที่ ๒** ผู้วิจัยได้นำเอาคุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ จากหัวข้อ ๔.๒.๑ มาดำเนินการวิเคราะห์ว่า คุณสมบัติของผู้นำแต่ละข้อนั้น เป็นคุณสมบัติทางด้านคุณภาพจิตใจ หรือคุณภาพด้านความสามารถตามแบบอย่างในขั้นตอนที่ ๑ แล้วแยกคุณสมบัตินั้นตามตารางที่ ๕ ซึ่งก็สามารถวิเคราะห์ได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมนั้น มีคุณสมบัติทั้งด้านคุณภาพจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพด้านจิตใจนั้น เป็นคุณภาพที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนอย่างยิ่ง เพราะประกอบด้วยหลักอารยวัติ ๕ และหลักมัชฌิมาปฏิปทา ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นสำคัญในคุณสมบัติด้านจริยธรรม อันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมแก่หมู่คณะและองค์กรในการที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั่นเอง

**ขั้นที่ ๓** ผู้วิจัยได้นำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากในขั้นที่ ๑ และในขั้นที่ ๒ ก็คือ คุณสมบัติของผู้นำทางคุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถของบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก และหลักสัปปริสธรรมมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

๑. คุณสมบัติของผู้นำทางคุณภาพด้านจิตใจของหลักสัปปริสธรรม มีความสมบูรณ์ครบถ้วนด้านจริยธรรมมากกว่าคุณสมบัติของผู้นำทางคุณภาพด้านจิตใจของบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก กล่าวคือ คุณสมบัติผู้นำทางคุณภาพด้านจิตใจของหลักสัปปริสธรรมมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) การมีศีลธรรมประจำใจ (๒) การมีความคิดเห็นในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้องตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และ (๓) การเคารพต่อกติกาสังคม ซึ่งคุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งด้านจริยธรรม ที่ผู้นำที่พึงประสงค์ พึงมี เพื่อที่จะนำพาหมู่คณะและองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนตลอดไป

๒. คุณสมบัติของผู้นำทางด้านความสามารถของหลักสัปปริสธรรมและบทบาทผู้นำแนว  
คิดตะวันตก มีความสมบูรณ์ครบถ้วนเท่ากัน

๓. จากผลการเปรียบเทียบข้อมูลในข้อ ๑ และ ๒ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า จุดแข็ง  
ของคุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ก็คือ คุณสมบัติของผู้นำที่มีจริยธรรม คุณธรรมใน  
จิตใจเสมอ พร้อมทั้งจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้ทุกเมื่อ ในขณะที่เดียวกัน  
จุดอ่อนของคุณสมบัติของผู้นำตามบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก คือการขาดคุณสมบัติด้านจริย  
ธรรม ซึ่งถือเป็นคุณสมบัตินำสำคัญของการเป็นผู้นำที่สำคัญยิ่ง สำหรับคุณสมบัตินำด้านความ  
สามารถนั้น บทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก และหลักสัปปริสธรรม มีคุณสมบัตินำในข้อนี้เท่าเทียมกัน

### สรุป

ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลคุณสมบัตินำที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัย  
สามารถสรุปคุณสมบัตินำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดังนี้

๑. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สามารถตัดสินใจกิจการทุกอย่างได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
๔. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ มีความซื่อสัตย์ และเห็นประโยชน์ส่วนรวม  
เป็นหลัก
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดี ในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบ  
ตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม
๗. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

จากคุณสมบัตินำที่พึงประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปบทบาทหน้าที่ของ  
ผู้นำที่พึงประสงค์จากคุณสมบัตินำแต่ละข้อได้ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. วางนโยบาย แผนงานควบคุม สั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่  
วางไว้
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้

๔. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๕. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๖. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๗. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

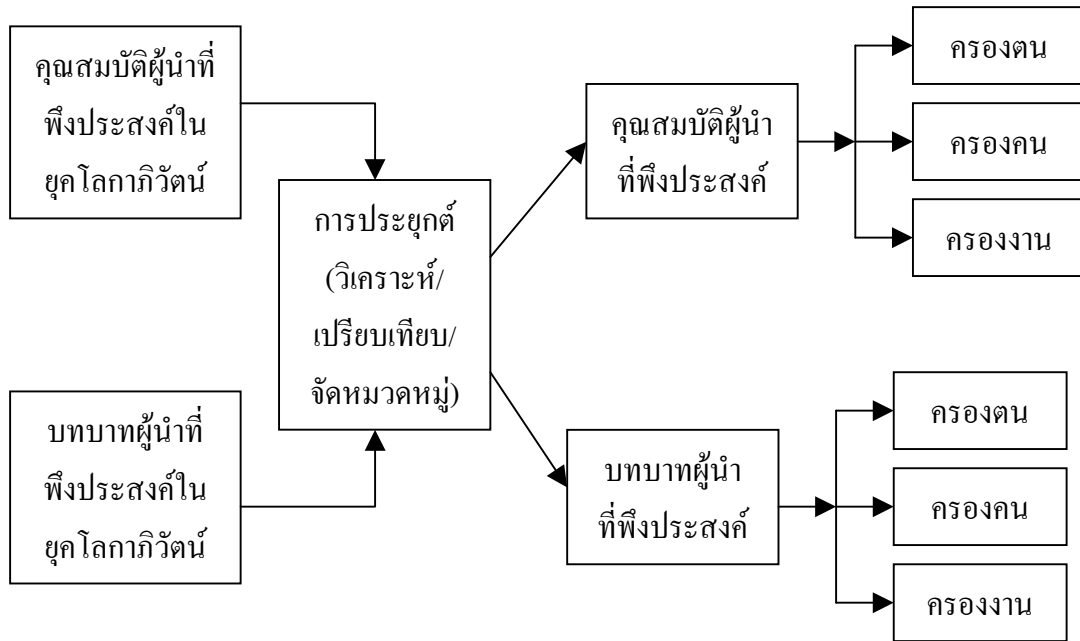
#### ๔.๔ หลักการและสาระสำคัญของการประยุกต์

##### ๔.๔.๑ กระบวนการประยุกต์

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้นำคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ได้มาจากหัวข้อ ๔.๓ มาดำเนินการประยุกต์ โดยการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ เพื่อให้ได้คุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน และครองงาน โดยมีกรอบในการประยุกต์ดังนี้

แผนภูมิที่ ๑๓ กรอบแนวคิดการประยุกต์ผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลัก

ครองตน ครองคน และครองงาน



ตารางที่ ๑๐ การวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่คุณสมบัติผู้นำตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน

คุณสมบัติผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์	หลักการ		
	ครองตน	ครองคน	ครองงาน
๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารงาน อย่างดี สามารถมอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง	✓	✓	✓
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สามารถตัดสินใจกิจการ ทุกอย่างได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	✓	✓	✓
๔. เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ มีความซื่อสัตย์ และ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	✓	✓	✓
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจกรรม ทุกอย่างด้วยความรอบคอบตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา	✓	✓	✓
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่าง เหมาะสม	✓	✓	✓
๗. เป็นผู้มีความมุ่งมั่นสัมพันธที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี	✓	✓	✓

ตารางที่ ๑๑ การวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่บทบาทผู้นำตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน

บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์	หลักการ		
	ครองตน	ครองคน	ครองงาน
๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบและเหมาะสม	✓	✓	✓
๒. วางนโยบาย แผนงานควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้		✓	✓
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้		✓	✓
๔. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดีตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม	✓	✓	✓
๕. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	✓	✓
๖. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี	✓	✓	✓
๗. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	✓	✓	✓



### ขั้นตอนในการประยุกต์

ในกระบวนการประยุกต์นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ ผู้วิจัยได้นำเอาคุณสมบัติผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์จากหัวข้อ ๔.๑ มาดำเนินการวิเคราะห์ว่า คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์แต่ละข้อนั้น ควรจัดอยู่ในหมวดหมู่ใดของ หลักครองตน ครองคน ครองงาน แล้วแยกคุณสมบัติเหล่านั้นตามตารางที่ ๑๐ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงานนั้น จะต้องประกอบด้วย คุณสมบัติทั้ง ๘ ประการอย่างครบถ้วน

ขั้นที่ ๒ ผู้วิจัยได้นำเอาบทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์จากหัวข้อ ๔.๑ มาดำเนินการวิเคราะห์ว่า บทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์แต่ละข้อนั้น ควรจัดอยู่ในหมวดหมู่ใดของ หลักครองตน ครองคน ครองงาน แล้วแยกบทบาทเหล่านั้นตามตารางที่ ๑๑ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ตามหลักครองตนนั้นบทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ต้องประกอบด้วยข้อที่ ๑, ๔, ๕, ๖ และ ๗ เท่านั้น ส่วนตามหลักครองคนและครองงาน บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ต้องประกอบด้วยข้อ ๑ ถึง ๗ ทั้งหมด

ขั้นที่ ๓ ผู้วิจัยได้นำผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นที่ ๑ และขั้นที่ ๒ มาทำการสรุปรูปแบบผู้นำที่ พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(๑) คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงานต้องมี คุณสมบัติดังนี้

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารงานอย่างดี สามารถมอบหมาย งานได้อย่างถูกต้อง
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สามารถตัดสินใจกิจการทุกอย่างได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
๔. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ มีความซื่อสัตย์ และเห็นประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบ ตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม
๗. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

(๒) บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงานสามารถสรุปได้ดังนี้

(๒.๑) บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๓. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๔. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๕. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(๒.๒) บทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองคน ครองงาน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. วางนโยบาย แผนงานควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้
๔. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๕. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๖. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๗. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## ๔.๕ การนำเสนอผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

การนำเสนอผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์แล้วในหัวข้อ ๔.๔ นั้น สามารถนำเสนอประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

### ๔.๕.๑ กำหนดมาตรฐานผู้นำที่พึงประสงค์

ในการกำหนดมาตรฐานผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์จากผู้นำตามบทบาทผู้นำ แนวคิดตะวันตก และผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา ย่อมทำให้ได้มาตรฐานที่สมบูรณ์ในการพัฒนาผู้นำให้มีคุณภาพสมบูรณ์แบบทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ และทางด้านจิตใจ<sup>๑</sup> ทั้ง ๓ ด้านคือ

#### ๑. มาตรฐานในการครองตน

มาตรฐานในการครองตน หมายถึง กระบวนการพัฒนาตนเองให้มีทั้งคุณภาพทางด้านความรู้ความสามารถ และคุณภาพทางด้านจิตใจอย่างสมบูรณ์ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพทางด้านความรู้ความสามารถย่อมทำให้ผู้นั้นมีคุณสมบัติของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น เช่น เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี เป็นต้น ส่วนการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพด้านจิตใจย่อมทำให้ผู้นั้นเป็นผู้มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักดังคุณสมบัติของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า มาตรฐานในการครองตนย่อมต้องประกอบด้วยคุณภาพทางด้านความรู้ความสามารถดีและคุณภาพทางด้านจิตใจควบคู่กันไปจึงจะสมบูรณ์แบบ

#### ๒. มาตรฐานในการครองคน

มาตรฐานในการครองคน หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถ และคุณภาพทางด้านจิตใจให้กับผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นเป็นผู้มีคุณภาพที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านความรู้ความสามารถและทางด้านจิตใจ ที่จะสามารถปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามเป้าหมายแห่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ในมาตรฐานการครองคนนั้น ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาถึงการพัฒนากุศลกรของตนให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งคุณภาพทางด้านความรู้ความสามารถ และคุณภาพด้านจิตใจอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

<sup>๑</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๘.

### ๓. มาตรฐานในการครองงาน

มาตรฐานการครองงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาการบริหารงานในองค์กรให้มีคุณภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับปรุงองค์กรให้มีความเหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเช่นยุคโลกาภิวัตน์นี้ ดังนั้น ในมาตรฐานการครองงานนั้น ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์นี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐานผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงานนั้น ผู้นำนั้นจะต้องมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ และคุณภาพทางด้านจิตใจของตนเอง และของบุคลากรทุกส่วนงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาการบริหารงานในองค์กรที่มีคุณภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อนำพาหมู่คณะ องค์กร ไปสู่เป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และยังเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ นับถือ ศรัทธาของคนทั่วไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้

#### ๔.๕.๒ กำหนดเป้าหมายผู้นำ

ในการกำหนดเป้าหมายของผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงานนั้น สามารถแบ่งเป้าหมายเป็น ๓ ประการ คือ

##### ๑. เป้าหมายในการครองตน

เป้าหมายสำคัญของผู้นำในการครองตนนั้น สามารถแบ่งได้ ๒ ประการ คือ

๑.๑ เป้าหมายในการพัฒนาตนให้มีคุณภาพทางด้านความสามารถ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาตนให้เป็นผู้มีความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างดี เช่น ระบบการบริหาร สถานการณ์โลก หลักความรู้พื้นฐานทางกฎหมาย เศรษฐกิจ เป็นต้น เพื่อให้ผู้นำนั้นสามารถนำพาหมู่คณะและองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตลอดไป

๑.๒ เป้าหมายในการพัฒนาตนให้มีคุณภาพทางด้านจิตใจ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาตนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ดังนั้น เมื่อผู้นำนั้นสามารถพัฒนาตนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างถูกต้องแล้ว ก็ย่อมจะเป็นที่ยอมรับ นับถือ ศรัทธาจากบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร และย่อมสามารถนำพาหมู่คณะและองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

## ๒. เป้าหมายในการครองคน

เป้าหมายสำคัญของผู้นำในการครองคนนั้น สามารถแบ่งได้ ๒ ประการคือ

๒.๑ เป้าหมายในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพด้านความสามารถ กล่าวคือ ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีความรอบรู้ในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างดี เช่น ระบบการทำงาน หลักความรู้พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ทางการปกครอง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรเป็นผู้มีความรอบรู้ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามที่มอบหมายงานได้ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

๒.๒ เป้าหมายในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพด้านจิตใจ กล่าวคือ ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาคุณภาพด้านจิตใจ ย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถของตน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปด้วยความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่วางไว้

## ๓. เป้าหมายในการครองงาน

เป้าหมายสำคัญของผู้นำในการครองงานก็คือ<sup>๒</sup> การพัฒนาระบบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้มีคุณภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based problem) ทำให้บุคลากรเป็นผู้รอบรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีโมเดลการคิด มีทีมการเรียนรู้ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในระบบการบริหารงานทุก ๆ ส่วน เพื่อให้สามารถสร้างองค์กรที่มั่นคงและมีความเหมาะสมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเช่นยุคโลกาภิวัตน์นี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เป้าหมายของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ก็คือ การพัฒนาคน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้งทางด้านความสามารถและทางด้านจิตใจ เพื่อทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถปรับปรุงองค์กรให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงดังเช่นยุคโลกาภิวัตน์นี้

---

<sup>๒</sup>วราภัทร์ ภูเจริญ, เจาะลึกองค์กรเรียนรู้และการบริหารความรู้, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอริยชน จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘-๓๐ โดยได้กล่าวเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pepter Senge คือ เป็นองค์กรที่ประกอบวินัย ๕ ประการ คือ ๑. การเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) ๒. การคิดเป็นระบบ (System Thinking) ๓. มีโมเดลความคิด (Mental Models) ๔. ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) ๕. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

#### ๔.๕.๓. ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะทำการสรุปคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ได้ดำเนินการประยุกต์แล้วในหัวข้อ ๔.๔.๑ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### ๔.๕.๓.๑ ผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองตน

คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองตน สามารถสรุปได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองตน มี ๘ ประการ คือ

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารงานอย่างดี สามารถมอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สามารถตัดสินใจกิจการทุกอย่างได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
๔. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรมในจิตใจ มีความซื่อสัตย์ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม
๗. เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

บทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองตน มี ๕ ประการ คือ

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๓. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๔. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๕. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

**๔.๕.๓.๒ ผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองคน**

คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองคน สามารถสรุปได้ดังนี้

**คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองคน มี ๘ ประการ คือ**

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารงานอย่างดี สามารถมอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สามารถตัดสินใจกิจการทุกอย่างได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
๔. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ มีความซื่อสัตย์ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม
๗. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

**บทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองคน มี ๗ ประการ คือ**

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. วางนโยบาย แผนงานควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้
๔. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๕. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๖. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๗. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



**๔.๕.๓.๓ ผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองงาน**

คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

**คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองงาน มี ๘ ประการ คือ**

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารงานอย่างดี สามารถมอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง
๓. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง สามารถตัดสินใจกิจการทุกอย่างได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
๔. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ มีความซื่อสัตย์ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
๕. เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบคอบตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา
๖. เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา สามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม
๗. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดี
๘. เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี

**บทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในการครองงาน มี ๗ ประการ คือ**

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบและเหมาะสม
๒. วางนโยบาย แผนงานควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์นี้
๔. การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
๕. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๖. การมอบหมายงานให้บุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี
๗. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วย หลักครองตน ครองคน ครองงาน โดยหลักการทั้ง ๓ ประการ เป็นหลักการที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน จะยึดหลักการใดหลักการหนึ่งไม่ได้ เพราะหากขาดหลักการใดหลักการหนึ่งแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำนั้นขาดความสมบูรณ์แบบในการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ผู้นำที่พึงประสงค์จึงต้องประกอบด้วยหลักครองตน ครองคน ครองงาน จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

## บทที่ ๕

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ บทสรุป

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีของตะวันตก
๒. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม
๓. เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย จากการศึกษาครั้งนี้ ได้ดังนี้

๑. แนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) โดยใช้หลักบทบาทผู้นำ ๔ ประการของแฟรงค์คลิน โควิทย์ มาเป็นพื้นฐานการศึกษานั้น บทบาทผู้นำที่ดีย่อมมีองค์ประกอบพื้นฐาน ๔ ประการคือ การกำหนดทิศทาง (Path finding) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) การมอบอำนาจ (Empowerment) และแบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

๒. หลักพุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสัปปริสธรรม ๗ ถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการเป็นผู้นำที่ดี โดยมีองค์ประกอบ ๗ ประการคือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้ชุมชน และรู้บุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วพบว่าหลักสัปปริสธรรม ๗ นี้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบทั้งด้านคุณภาพทางจิตใจ และคุณภาพทางความสามารถ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือคุณธรรมและการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติ อย่างยั่งยืนตลอดไป

๓. ผู้วิจัยได้นำเสนอผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งได้จากการประยุกต์ผู้นำที่ดีตามบทบาทผู้นำแนวคิดตะวันตก กับผู้นำที่ดีตามหลัก ปฎิบัติธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา ผลจากการประยุกต์ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผู้นำที่พึง ประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ทั้งใน ด้านคุณภาพทางจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ กล่าวคือ ในด้านคุณภาพทางจิตใจก็เป็นผู้นำที่ เน้นคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม ความซื่อสัตย์ เป็นหลัก โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ปวงชน หรือหมู่คณะ แก่สังคม แก่โลก เป็นหลัก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง โดยทำตนเป็น ผู้นำที่เป็นที่พึ่งของหมู่ชน เป็นที่พึ่งของสังคม ตลอดจนเป็นที่พึ่งของมนุษยชาติอย่างสมบูรณ์ ส่วน ในด้านคุณภาพด้านความสามารถ ก็เป็นผู้นำที่ประกอบด้วยองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เช่น ด้านการจัดระบบบริหารงาน ด้านความรู้พื้นฐานทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน จึงเป็น ผู้นำที่สามารถครองตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธาของบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร อีกทั้งเป็นผู้นำที่ครองคนด้วยความยุติธรรมโดยการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งในการบริหาร งาน และเป็นผู้นำที่ครองงานด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based problem) ทำให้ บุคลากรเป็นผู้รอบรู้ (Personal Mastery) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) มีโมเดล ความคิด (Mental Models) มีทีมการเรียนรู้ (Team Learning) ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ในระบบการบริหารงานทุก ๆ ส่วน จึงทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่าง สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์นี้

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งโดยองค์ประกอบ ภาวะ ฐานะ ทิศทางสถานการณ์ในโลกที่เปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความแปรปรวนของโอกาส และ ข้อจำกัดหลายประการ ในฐานะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมต้องรู้และเข้าใจสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลก ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น หรือสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นตามความ เหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติเป็นหลักสำคัญ ไม่มุ่งแต่หา ประโยชน์ส่วนตนโดยมองข้ามซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันดีงามแห่งสังคมและประเทศชาติ ผู้นำที่ พึงประสงค์นี้จะถูกยกย่อง ยอมรับ ศรัทธา นับถือจากหมู่ชนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

ในทุกภาวะการณ์ของโลก ผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมมีความสามารถใช้ประโยชน์หรือดำรง ตนให้เกิดประโยชน์ได้เสมอแม้ในภาวะสงครามหรือในภาวะที่โลกเกิดหายนะ ซึ่งผู้นำที่พึง ประสงค์ที่จะได้รับประโยชน์จากโลกหรือสร้างประโยชน์ให้แก่โลกได้ในทุกภาวะ ต้องเป็นผู้นำที่

สามารถเข้าใจภาวะการณ์ของโลกอย่างแท้จริง เป็นผู้นำที่เป็นอิสระเหนือโลก และมีกุศโลบายอันเหมาะสมที่จะสามารถบริหารจัดการโลกในแต่ละภาวะการณ์ เพื่อนำประโยชน์สุขมาสู่หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริงและยั่งยืนตลอดไป

นอกจากนี้ ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ย่อมเป็นผู้นำที่มีมุมมองที่กว้างไกล ระดับโลก (Global perspective) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage change) อย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นไปตามคุณสมบัติของผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) และหลักสัจธรรมตามที่กล่าวมาแล้ว ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้นำที่มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการงานทุกด้านอย่างเหมาะสมตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา ซึ่งย่อมมีความเหมาะสมกับยุคเศรษฐกิจพอเพียงในปัจจุบันในการที่จะนำพาองค์กร หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติให้อยู่อย่างเป็นสุข ถาวร และยั่งยืนตลอดไป

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ที่ผู้วิจัยพยายามที่จะนำเสนอคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน โดยพยายามเน้นให้เห็นถึงคุณภาพของการเป็นผู้นำทั้งคุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถ เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ หากแต่รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงาน ที่ได้นำเสนอนี้ เมื่อมีการนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานใดก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงมากขึ้นทุกวันนี้ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย เป็นต้น ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรและการเป็นผู้นำที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ที่ต้องเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแล้ว ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่นำเสนอนี้ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนคุณภาพขององค์ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมตามไปด้วย แต่ในแง่คุณภาพด้านจิตเจ้านั้นผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่นำเสนอนี้มีคุณภาพทางจิตใจที่สมบูรณ์แบบเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตอย่างสมบูรณ์แล้ว

## ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

๑. สถาบันหรือองค์กรต่างๆ ควรสอดแทรกแนวคิดหลักธรรมแห่งการเป็นผู้นำให้กับผู้นำทุกระดับ เพื่อให้ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ เพื่อสร้างค่านิยมของคุณธรรมแก่องค์กร ทำให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม และสร้างองค์กรที่มั่นคง ถาวรตลอดไป

๒. รัฐบาลควรให้ความสำคัญในการสร้างคุณธรรม จริยธรรม ของผู้นำในองค์กรภาครัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดีในสังคมยุคโลกาภิวัตน์นี้

### ๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีผู้นำทางตะวันตกทฤษฎีอื่น และหลักธรรมสำคัญอื่นในทางพระพุทธศาสนา เพื่อการประยุกต์พัฒนาคุณสมบัติและบทบาทผู้นำที่พึงประสงค์ในแนวอื่นได้

๒. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์เชิงเอกสารเท่านั้น จึงสามารถนำไปขยายผลเป็นการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ โดยศึกษารูปแบบผู้นำเฉพาะเจาะจงในองค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อให้สามารถเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น ๆ ได้

๓. ควรมีการศึกษารูปแบบจริยธรรมในเชิงลึกที่เหมาะสมกับผู้นำในสังคมไทยยุคปัจจุบัน

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี. ฉบับมหาจุฬาเตปิฎก, ๒๕๐๐.

\_\_\_\_\_. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_. พระไตรปิฎก พร้อมอรรถกถา แปล. ชุด ๕๑ เล่ม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ ๓.) กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๕.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย,  
๒๕๓๒.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชส มีเดีย, ๒๕๔๘.

เจมส์ เอ็ม กูซ และแบร์รี พอสเนอร์. ผู้นำเหนือผู้นำ. แปลโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์.

กรุงเทพมหานคร : เออาร์ บีซิเนสเพรส, ๒๕๔๒.

นิติย์ สัมมาพันธ์, รศ. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๖.

ปิ่น มุกกันต์. พุทธศาสนาภาคที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : คลังวิทยา, ๒๕๐๘.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

\_\_\_\_\_. พุทธธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

\_\_\_\_\_. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ.

กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๖.

พระปาสาทิโก,. **ธรรมของนักปกครอง**. พระนคร : โรงพิมพ์ประเสริฐสิน, ๒๕๐๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ธรรมบุญชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
การศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.

พระมหาสมปอง มุทิโต แปลเรียบเรียง. **คัมภีร์อภิธานวรรณนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
ธรรมสภา, ๒๕๔๒.

พระอัครวิงสเถระ. **สัททนีติธามมาลา คัมภีร์หลักบาลีมหาไวยากรณ์**, พระมหานิมิตร ชมุตสาโร,  
จำรูญ ธรรมดา แปล. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยรายวันการพิมพ์,  
๒๕๔๖.

เฟรด อี. ฟีดเลอร์, มาร์ติน เอ็ม เซเมอร์ส และ ลินดา มาฮาร์, **ค้นหาความเป็นผู้นำ**. เรียบเรียงโดย  
ชูชัย สมितिไกร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๓๑.

เขาวภา เดชะคุปต์. **“บทบาทความเป็นผู้นำ” ในกลุ่มสัมพันธ์ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**.  
กรุงเทพมหานคร.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๒๕**. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

วินิจ เกตุจำ. **มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์,  
๒๕๒๒.

วีรนาถ มานะกิจ. **การจัดองค์กรและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,  
๒๕๒๕.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และคณะ. **ผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๑.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **บาลีไวยากรณ์ สมาสและทัทธิศ**.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี). **สัปปริสธรรม**. หนังสืออนุสรณ์เนื่อง  
ในงานฉาปนกิจศพนายชัย. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๕.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. พระนคร : โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพิมพ์, ๒๕๑๓.

สมยศ นาวิการ. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สามัคคีสาร, ๒๕๓๕.

สุวิทย์ มูลคำ. **กลยุทธ์...การสอนคิดเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๗.

Drucker, Peter F. **คัมภีร์การจัดการกับลูกน้องและเจ้านาย เพื่อให้เป็นผู้บริหารเกณฑ์ประสิทธิผล.**

แปลโดย ดร.ลัทธிகาล ศรีวระมย์ และ ดร.จิรศักดิ์ จิยะจันทน์. กรุงเทพมหานคร :

คู่แข่งบุ๊กส์, ๒๕๓๘.

John C. Maxwell. **คิดใหม่ ทำใหม่ สไตล์ผู้นำยุคโลกาภิวัตน์** แปลโดย คีตวิภู. กรุงเทพมหานคร :

บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๖.

## (๒) บทความ

พระมหาณรงค์ กนุดสีโล. “**โครงสร้างของระบบพุทธจริยศาสตร์**”. วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา

ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (พฤษภาคม – สิงหาคม, ๒๕๔๕) : ๑๕.

## (๓) วิทยานิพนธ์

บรรจง หมายมั่น. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางใน

การค้นหาคุณลักษณะธรรมาธิปไตย”. **ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘.

พระสามารถ อานนุโท. “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”. **ปริญญาานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหา**

**บัณฑิต**. มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

มนตรี ชีรธรรมพิพัฒน์. “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ใน

มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตร**

**มหาบัณฑิต** คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐.

เลิศ ไชยณรงค์. “พฤติกรรมผู้นำองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำของผู้อำนวยการ สำนักงานประปา

เขตการประปาส่วนภูมิภาค”. **สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต** สาขารัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๕.

สุชาติ โจมเสนาะ. “การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม : กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของ

ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต**

สาขาวิชาจริยศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันและผู้ใหญ่บ้าน

จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชา

ศาสนาเปรียบเทียบ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.



(๔) อินเทอร์เน็ต

เปรม ตินสุถานนท์, พล.อ. ปาฐกถาเรื่อง “แนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารจัดการภาครัฐ”. [Online]. Accessed 15 February 2006. Available from [www.nesgc.go.th/transparency/webboard](http://www.nesgc.go.th/transparency/webboard).  
“องค์กรแห่งการเรียนรู้”. [Online]. Accessed 21 March 2006. Available from [www.school.obec.go.th](http://www.school.obec.go.th), .

๒. ภาษาอังกฤษ

1. PRIMARY SOURCES:

Covey, Franklin . **The Four Roles Leadership**. USA : Franklin Covey Co., Ltd., 1999.

2. SECONDARY SOURCES:

(1) Books

Dessler, Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders**. 3<sup>rd</sup> Ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.

Fiedler, F. E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1967.

Flippo, Edwin B. **Management : A Behavior Approach**. Coston : Alyn Bacon Hill, 1970.

Frigon, Sr. Normand L., and Jackson, Jr. Harry K. **The Leader : Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**. New York : American Management Association, 1996.

Kellerman, Barbara . **Leadership Multidisciplinary Perspectives**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1954.

Likert, Rensis. **The Human Organization : Its Management and Values**. New York : McGraw-Hill, 1967.

Margerison, Charles, and Kakabadse, Andrew. **Leadership and Organization Development**. England : MCB Human Resources Limited, 1979.

Merrifield, Charles W. **Leadership in Voluntary Enterprise**. New York : Oceana Publications, Inc., 1961.

Raymond, Burdy J. **Fundamental of Leadership Readings**. Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1972.

- Schmidt, R. "Leadership." In E.R.A. Seligman and A. Johnson. **Encyclopaedia of Social Sciences**. Vols. 9-10. New York : MacMillan, 1984.
- Sinha, Jai B. P. **The Cultural Context of Leadership and Power**. New Delhi : Sage Publications, 1994.
- Stogdill Ralph M. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York : McGraw-Hill, 1974.
- Tannenbahr, Robert and Others. **Leadership and Organization**. New York : McGraw-Hill, 1961.
- Taylor, Jack W. **How to Select and Develop Leaders**. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962.
- Terry, George R. **Principles of Management**. Illinois : Richard D. Irwin, 1977.

### ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย
วันเดือนปีเกิด	๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๐๐
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ประถมศึกษา โรงเรียนพระแม่มาลี มัธยมศึกษา โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. ๒๕๒๓ สำนักงานตรวจสอบบัญชี บี เอส เอ พ.ศ. ๒๕๒๕ บริษัท สตาร์ปริ้นท์ จำกัด (มหาชน) ปัจจุบัน งานอิสระทางด้านการตรวจสอบบัญชีภายใน
ที่อยู่ปัจจุบัน	๔๕๔/๒๖๘ ถนนจันทน์ แขวงบางโคล่ เขตบางคอแหลม กรุงเทพฯ ๑๐๑๒๐