หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ ๕

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theory of Leadership)

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมีมากมาย บางทฤษฎีก็ล้าสมัย บางทฤษฎีก็ยังใช้อ้างอิงกันอยู่ในปัจจุบัน บางทฤษฎีก็เกิดขึ้นเนื่องจากการวิจัยพฤติกรรมของมนุษย์ทางวิทยาศาสตร์ เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะส่วนตัว (Personality Traits) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญต่อผู้นำ แต่ทฤษฎีนี้ก็มีข้อบกพร่องจึง ทำให้เกิดพัฒนาทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Approach) ขึ้นโดยเชื่อกันว่าสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีส่วนส่งเสริมให้เกิดมีบุคคลตั้งตนเป็นผู้นำได้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเรื่องผู้ตามกับความต้องการของผู้ตาม พฤติกรรมและแรงจูงใจต่าง ๆ ของบุคคลในหน่วยงานตลอดจนการสร้างตัวแบบผู้นำของนักทฤษฎีองค์การนวสมัย (Contemporary Leadership) เพื่อการศึกษาแบบต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งจะได้กล่าวถึงโดยสังเขปต่อไป แม้ว่าการศึกษาค้นคว้าเรื่องผู้นำจะยังไม่สมบูรณ์ก็ตาม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าทุกทฤษฎีมีความสัมพันธ์กัน อาจจะแตกต่างกันบ้าง เพราะเป็นการศึกษาคนละแง่คนละมุม เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาพิจารณาเปรียบเทียบ จึงเสนอแนวความคิดและทฤษฎีของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

Murray G. Ross และ Charles E.Hendry [๑] ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำได้ ๓ ประการ คือ

---

[๑] Murray G.Ross and Charles E. Hendry Reading in Social Psychology 3 d ed(New York. Henry Holt , 1958)„ pp.100-107.

๑) ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในของผู้นำแต่ละคน (Leadership as trait with in individual Leader) สมัยก่อนจึงเชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือสิ่งที่ติดต่อมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

๒) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็จะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดนผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว กลุ่มและผู้นำเป็นของที่แยกออกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีผู้นำ แต่ถ้ากลุ่มขาดผู้นำกลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ในการนำและการบริหาร

๓) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นกับสถานการณ์ (Leadership as a Function of Situation)

สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่นั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือขององค์การนั้น ๆ

Redney W. Napier [1] กล่าวว่าแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมี ๔ ประการ

---

[1] Redney W. Napier and Matti K Gershenfield Group Theory and Experience (Boston : Houghton Mifflin, 1973), pp.136-151.

๑. Leadership as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

๒. Leadership as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

๓. Leadership as Situation ความเป็นผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้

๔. Leadership as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด

Ralp M Stogdill [๑] ได้แยกประเภทของผู้นำออกเป็น ๖ แบบ คือ

๑) แบบอัตนิยม (Authoritative หรือ Dominent) คือ แบบชอบใช้อำนาจเป็นใหญ่

๒) แบบชักจูงใจ (Persuative หรือ Crowed Arouser) เป็นผู้นำที่ชอบใช้ความสัมพันธ์ชักจูงใจคนอื่นให้เห็นคล้อยตาม

๓) แบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Group Developer คือผู้นำที่ขอความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม

๔) แบบการใช้ความสามารถ (Intellectual หรือ Eminent Man) เป็นผู้นำแบบที่มีความรู้ ความสามารถ ฉลาดจนเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มจนยกให้เป็นผู้นำ

---

๑ Stogdil, Ralph M., Handbook of Leadership : A Survey of theory and Research (New York : The Free Press, 1974), pp.17-23.

๕) แบบนักบริหาร (Executive หรือ Administrator) คือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ยอมรับ

๖) แบบตัวแทน (Representation หรือ Spokeman) คือเป็นคนที่สามารถขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ให้แก่กลุ่ม สามารถเรียกร้องสิทธิ์และออกรับแทนกลุ่มได้

นอกจากแนวความคิดในการแบ่งประเภทผู้นำต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว Stogdill ยังได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ด้วย * ดังนี้

๑) Great man Theory ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะผู้นำนั้นมีมาแต่กำเนิด

๒) Eviroment Theories เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

๓) Personal - Situation Theoryมีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวก็มีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ฉลาด สามารถ รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔) Interaction-Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และ เจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีและเหมาะสมกับเหตุการณ์

---

* Ralp M.Stegdill, "Personal Factors Associated with Leadership" Survey of Literature in Leadership (Marryland Penguin Books 1967), p.91.

๕) Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่า มีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นผู้นำเข้าใจและสนองความต้องการเหล่านั้นก็จะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

๖) Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้น จะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนคงจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

<u>ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของ Hodge และ Johnson</u>[๑]

๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (The Traitest Theory) มีสมมุติฐานว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษที่เกื้อกูลให้ประสพความสำเร็จ

๒) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situatist Theory)มีสมมุติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุด ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followship Theory)มีสมมุติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม วิธีที่ดีที่สุดในการประเมินผลคุณค่า

---

๑ Hodge, Billey J. and Herbert J. Johnson <u>Management and Organization Behavior</u>, (New York : John Willey & Sons,1970),pp.255-259.

ของผู้นำ ก็คือการวิเคราะห์ผู้ตาม

๔) ทฤษฎีของผลรวม (The Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะอธิบายการเป็นผู้นำ

นอกจากนี้แล้วก็ยังมีนักทฤษฎีองค์การ ได้ศึกษาวิจัยและสร้างตัวแบบผู้นำต่าง ๆ ขึ้นโดยสรุป ดังนี้ *

ตัวแบบผู้นำของ Robert Kath และ Daniel Kahn มีสาระสำคัญที่น่าสนใจคือได้แบ่งวิเคราะห์ผู้นำในองค์การออกเป็น ๓ ระดับ คือ ผู้นำระดับสูง กลาง และต่ำ โดยวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของผู้นำแต่ละระดับจากตัวแบบสองชนิด คือ ประชาน (Cognitive) และคุณลักษณะชมชอบ (Affective Charisteristic)

ตัวแบบผู้นำแบบ Contingency ของ Fieldler โดยตั้งสมมุติฐานไว้ว่า การปฏิบัติของกลุ่มจะมีประสิทธิผลนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ ความนิยมชมชอบของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อผู้นำ ประกอบกับสถานการณ์แวดล้อมอำนวยให้

ตัวแบบผู้นำที่ยึดเอาสิ่งปรากฏอยู่เป็นศูนย์กลาง (Reality Centered) ของ Chris Argyris มีหลักว่า ผู้นำที่สามารถอำนวยประสิทธิผลให้แก่องค์การได้ดีนั้น จะต้องมีความสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างถูกต้อง เพื่อจะเป็นผลต่อการปรับตัวของผู้นำได้อย่างเหมาะสม

ตัวแบบผู้นำแบบ Agriculture ของ Warren Bennis เขาได้เสนอหลักว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน โดยปลูกฝังให้สมาชิกของกลุ่มรู้จักการพัฒนาตนเอง และให้มีความสามารถในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competence)

---

*ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ วิชาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ (พระนคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,๒๕๒๑), หน้า ๘๘ – ๘๙.

จากทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำต่าง ๆ ของนักวิชาการทั้งหลายที่ยกมากล่าวเป็นตัวอย่างนี้ เป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ยังมีทฤษฎีอื่น ๆ อีกมากมาย แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะสรุปได้ว่า การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอาจจะพิจารณาได้จาก ๒ ด้าน คือ

๑. ภายในตัวผู้นำเอง เช่น เรื่องบุคคลิกลักษณะ ความสามารถเฉพาะตัว คุณสมบัติต่าง ๆ พันธุกรรม ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และฯลฯ

๒. สิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอกตัวผู้นำ เช่น พิจารณาด้านสถานการณ์ กลุ่มบุคคลผู้ตาม อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ตามระเบียบกฎหมาย และอื่น ๆ อีกแล้วแต่จะศึกษาพิจารณา ซึ่งทำให้ไม่อาจจะหาข้อยุติลงได้ เพราะยิ่งศึกษาเรื่องภายนอกตัวก็ยิ่งจะกว้างออกไปทุกที จนยากต่อการที่จะจำกัดขอบเขตในการศึกษาได้

การศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำในเชิงหลักพุทธปรัชญา ซึ่งจะศึกษาต่อไปนี้จะมีข้อแตกต่างกับนักวิชาการดังกล่าว เพราะตามหลักพุทธปรัชญาแล้วจะต้องเป็นการศึกษาจากภายนอกเข้ามาหาตัว จากหยาบไปหาละเอียด เรียนรู้สิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อการพิจารณาภายในของแต่ละบุคคล * ดังนั้นหลักพุทธปรัชญาในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเป็นการศึกษาตามลักษณะในข้อ ๑ มากกว่าในข้อ ๒

<u>ทฤษฎีภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญา</u>

เรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำของนักวิชาการซึ่งได้ยกมากล่าวแล้วข้างต้นนี้ ถ้าหากจะพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อความใน อัคคัญญสูตร จะพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงอยู่แล้วในสูตรดังกล่าวและอาจจะกล่าวได้ว่า ในอัคคัญญสูตร

---

* ปิ่น มุทุกันต์ <u>ปาฐกถาเรื่องจิต</u> (พุทธสมาคมแห่งประเทศไทย พิมพ์เป็นบรรณาการในงานพระราชทานเพลิงศพ พ.อ.ปิ่น มุทุกันต์ ๑๓ ก.ค.๒๕๑๕) (นครหลวงกรุงเทพธนบุรี : โรงพิมพ์ ช. ชุมนุมช่าง,๒๕๑๕), หน้า ๑๕.

เป็นการกล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำทั้งในด้าน กำเนิดผู้นำ ลักษณะผู้นำ หน้าที่ผู้นำ และทฤษฎีผู้นำ ในลักษณะที่ครอบคลุมทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ด้วย ดังจะขอยกตัวอย่างข้อความบางตอนใน อัคคัญญสูตร ดังนี้

> ครั้งนั้นแล พวกสัตว์ที่เป็นผู้ใหญ่จึงประชุมกัน ครั้นแล้วต่างก็ปรับทุกข์กันว่า พอเอย ก็การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จักปรากฏ การติเตียนจักปรากฏ การพูดเพ้อจักปรากฏ การถือทอนไมจักปรากฏ ในเพราะบาปธรรมเหล่าใด บาปธรรมเหล่านั้นเกิดปรากฏแล้วในสัตว์ทั้งหลาย อย่ากระนั้นเลย พวกเราจักสมมุติสัตว์ผู้หนึ่งให้เป็นผู้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ติเตียนผู้ที่ควร ติเตียนได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ขับไล่ ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ พวกเราจัดแบ่งข้าวสาลีให้แก่ผู้นั้น... ครั้นแล้วสัตว์เหล่านั้น พากันไปหาสัตว์ที่สวยงามกว่า น่าดูน่าชมกว่า น่าเลื่อมใสกว่า และน่าเกรงขามมากกว่าสัตว์ทุกคน [๑]

จากข้อความดังกล่าว จะเห็นได้ว่า มีสาเหตุหรือสถานการณ์จำเป็นเกิดขึ้น ทำให้ต้องมีผู้นำเพื่อให้มาแก้ไขปัญหาที่สังคมกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีสถานการณ์ (Situation Theory) และ Eviroment Theories กำเนิดผู้นำก็มาจากการเลือกหรือสมมุติขึ้นมา และมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น มหาชนสมมุติ กษัตริย์ หรือราชะ เป็นต้น ดังที่ได้กล่าวถึงแล้วในเรื่องกำเนิดผู้นำ ส่วนเรื่องการศึกษาเลือกหาตัวผู้นำก็มีการพิจารณาคุณลักษณะผู้นำโดยดูที่ลักษณะน่าเกรงขาม สง่างาม และเป็นที่น่าเลื่อมใส ก็แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) นอกจากนี้แล้วก็มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ผู้นำ ผลตอบแทนที่ผู้นำจะได้รับ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าในหลักพุทธปรัชญาก็มีการกล่าวถึง เรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน

ในด้านความแตกต่างระหว่างผู้นำด้วยกัน หรือระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ก็ได้มีการกล่าวถึงในอัคคัญญสูตร ด้วยว่า มีสาเหตุมาจาก "ธรรม" ดังข้อความที่ว่า

---

[๑] พระไตรปิฎก ๑๑/๖๒/๘๓.

"...เรื่องของสัตว์เหล่านั้น จะต่างกันหรือเหมือนกัน จะไม่ต่างกัน หรือไม่เหมือนกัน ก็ด้วยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่มาจากธรรม ความจริงธรรมเท่านั้นเป็นของประเสริฐสุดในประชุมชนทั้งในเวลาที่เห็นอยู่ ทั้งในเวลาภายหน้า [๑]

ในหลักพุทธปรัชญาได้มีการกล่าวถึงวิธีการปฏิบัติตนเพื่อให้ถึงซึ่งความเป็นผู้นำและหลักที่ผู้นำจะต้องยึดถือและปฏิบัติ โดยพระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในจักกสูตรว่าด้วยองค์คุณพระเจ้าจักพรรดิ ดังนี้

จักกสูตรว่าด้วยองค์คุณพระเจ้าจักรพรรดิ ๕ ประการ คือ ทรงรู้จักผล ๑ ทรงรู้จักเหตุ ๑ ทรงรู้จักประมาณ ๑ ทรงรู้จักกาล ๑ รู้จักบริษัท ๑ พระเจ้าจักรพรรดิทรงประกอบด้วย ๕ ประการนี้ ย่อมทรงยังจักรให้เป็นไปโดยธรรมและจักรนั้น ย่อมเป็นจักรอันมนุษย์ผู้เป็นข้าศึกใด ๆ จะต้านทานมิได้ [๒]

พระเจ้าจักรพรรดิถือว่าเป็นผู้นำในระดับสูงสุด หรือในระดับประเทศชาติ แต่ในหลักองค์คุณพระเจ้าจักรพรรดิดังกล่าวก็มีประโยชน์สำหรับผู้นำอื่น ๆ ได้ในทุกระดับ เพราะการรู้จักเหตุ รู้จักผล หรือรู้จักกาละเทศะต่าง ๆ เป็นหลักสำคัญสำหรับผู้นำ ซึ่งจะต้องติดต่อคบหาสมาคมกับคนทุกระดับและปกครองดูแลคนทุกประเภท

หลักพุทธปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือหลักจักกสูตร ซึ่งว่าด้วยจักร ๔ ประการ ดังนี้

ในจักกสูตร พระพุทธเจ้าได้ตรัสจักร ๔ ประการ เป็นเครื่องที่มนุษย์และเทวดาประกอบแล้ว ย่อมถึงความเป็นผู้ใหญ่ และไพบูลย์ในโภคะทั้งปวง จักร ๔ ประการนั้น คือ

---

[๑] ขุ.ชา.พระไตรปิฎก ๑๑/๖๓/๘๔.

[๒] ที.ปา.พระไตรปิฎก ๑๑/๑๓๒/๑๕๑.

๑. ปฏิรูปเทสวาสะ การอยู่ในถิ่นที่เหมาะ

๒. สัปปุริสูปัสสยะ การคบสัตบุรุษ

๓. อัตตสัมมาปณิธิ การตั้งตนไว้ชอบ

๔. ปุพเพกตปุญญตา ความเป็นผู้มีบุญได้กระทำไว้แล้วในปางก่อน

นรชนพึงอยู่ในถิ่นที่เหมาะ พึงกระทำอริยชนให้เป็นมิตร พึงพร้อมด้วยความตั้งตนไว้ชอบ มีบุญได้กระทำไว้ในปางก่อน ธัญชาติ ทรัพย์ ยศ ชื่อเสียง และความสุขย่อมหลั่งไหลมาสู่นรชนนั้น [๑]

หลักจักร ๔ ดังกล่าวนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อาหุการธรรม คือเป็นหลักธรรมที่มีอุปการะมาก เพราะเป็นเครื่องช่วยให้สามารถสร้างสมความดีทุก ๆ อย่าง สำหรับผู้นำแล้วก็อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหลักปฏิบัติ ที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการปกครองได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการศึกษาเรื่องผู้นำได้มีนักวิชาการกำหนดแนวทางหรือทฤษฎีไว้มากมายดังกล่าว แต่ก็อาจจะสรุปวิธีการศึกษากว้าง ๆ ได้ ๓ วิธี ดังนี้

๑. การศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

๒. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

๓. การศึกษาผู้นำโดยคำนึงถึงสถานการณ์ (Situation Approach)

ในการศึกษาแต่ละวิธีได้มีการจัดเป็นระบบไว้ดังนั้นในตอนต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงการศึกษาในแต่ละวิธี และในส่วนใดที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธปรัชญาก็ได้นำมาพิจารณาควบคู่ไปด้วย

---

[๑] พระไตรปิฎก ๒๑/๓๑/๔๑ ..

วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

(Trait Approach)

การศึกษาผู้นำตามแนวนี้มาจากแนวความคิดที่ถือว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษซึ่งแตกต่างจากผู้ตามหรือบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป ทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีลักษณะผู้นำขึ้น (Trait Theory) แนวความคิดดังกล่าวเชื่อว่าบุคคลจะเป็นผู้นำได้ เพราะการเกิดมาพร้อมกับลักษณะ (Traits) บางอย่างที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำ อย่างที่เรียกกันว่าเกิดมาเป็นผู้นำ (Born Leader) มิใช่มาฝึกเพื่อเป็นผู้นำในภายหลัง (Trained Leader) จึงได้มีการศึกษาลักษณะผู้ปกครองหรือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทั้งหลาย ทฤษฎีนี้แม้ภายหลังจะมีผู้โต้แย้ง แต่ก็มิได้ผิดเสียทั้งหมด เพราะยังพอมีเครื่องชี้ทางให้ผู้นำประสพความสำเร็จได้ [๑]

ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะผู้นำนี้ มุ่งศึกษาลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) ในการศึกษาลักษณะทางกาย เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง ความแข็งแรง ส่วนสูง น้ำหนัก ฯลฯ จากนั้นก็ได้ศึกษาลักษณะทางบุคลิกภาพและจิตวิทยาเพิ่มเติม เช่น ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่มสติปัญญา เป็นต้น

ส่วนวิธีการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำนั้น นักวิจัยได้ใช้วิธีการ ๒ อย่าง คือ [๒]

๑) เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

---

[๑]เสริมศักดิ์ วิศาลงกรณ์ พฤติกรรมผู้นำการศึกษา (พิษณุโลก, ฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,๒๕๒๑),หน้า ๓๓ – ๓๔.

[๒]สมยศ นาวีการ, การบริหาร, (พระนคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล,๒๕๒๒), หน้า ๔๐๔.

๒) ทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก และการศึกษาเหล่านี้ได้ประสบความล้มเหลวที่ไม่อาจจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจนและแน่นอน จากการศึกษาพบว่า ผู้นำจะต้องสูง ฉลาด เอาใจใส่กับสิ่งที่อยู่ภายนอก และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามก็มีคนเป็นจำนวนมากที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเหล่านี้ แต่พวกเขาส่วนมากไม่เคยอยู่ในตำแหน่งผู้นำเลย และผู้นำอีกจำนวนมากก็มิได้มีคุณลักษณะดังกล่าวเลย เช่น นโปเลียนเป็นคนรูปร่างค่อนข้างเตี้ย ส่วนลินคอล์นก็เป็นคนอารมณ์ไม่ดีและไม่ได้ให้ความสนใจสิ่งที่อยู่ภายนอกตัว

ถึงแม้จะมีข้อจำกัดของการใช้วิธีการศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำก็ตาม Kieth Davis ก็ได้ระบุถึงคุณสมบัติที่สำคัญ ๔ อย่าง ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ คือ

๑) ความเฉลียวฉลาด คือความสามารถและทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสารที่นำไปใช้ประโยชน์สำหรับการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความเฉลียวฉลาดของผู้นำจะมีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) ความเจริญวัยทางด้านสังคม หมายถึงความสามารถของการรักษาไว้ซึ่งความสงบใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นและความเคารพตนเอง พร้อมกับการให้ความสนใจภายในขอบเขตที่กว้างขวาง

๑Keith Davis, Human Behavior at Work 4th ed. Mc. Graw.Hill Hill Book Company (New York : 1972) pp.102-104 อ้างใน สมยศ นาวีการ. การบริหาร, (พระนคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล,๒๕๒๒), หน้า ๔๐๙ – ๔๑๐.

๓) แรงจูงใจภายในและความปรารถนาความสำเร็จ จะเกี่ยวข้องกับการจูงใจจากภายในและการตอบสนองความต้องการระดับสูง

๔) ทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นคำที่แสดงถึงการยอมรับว่า ความร่วมมือของคนเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับคน

ในด้านการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น ก็ได้ประสบกับความล้มเหลวที่ไม่อาจจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสพความสำเร็จได้ การศึกษาอย่างหนึ่งพบว่า คุณลักษณะ เช่น ความฉลาด ความคิดริเริ่ม และความมั่นใจตนเอง จะเกี่ยวพันอยู่บ้างกับผลการปฏิบัติตนและผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าวนี้พบว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุดที่เกี่ยวกับระดับการบริหารและผลการปฏิบัติงาน คือความสามารถทางด้านการบังคับบัญชาของผู้นำ การใช้วิธีการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะผู้นำที่ประสพความสำเร็จจะเป็นผู้ที่ใช้วิธีการที่เหมาะสมความต้องการและเป้าหมายของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำอยู่ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับว่าคุณลักษณะผู้นำนั้นเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เพียงใดด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้การศึกษาผู้นำโดยวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่จากการศึกษาของ Stogdill[๑] ก็ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

๑. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิก (สรุปผลจากการวิจัยไม่น้อยกว่า ๑๕ ฉบับ)

---

[๑] Stogdil, Ralph M., Handbook of Leadership : A Survey of theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 62,63.

๑. สติปัญญา

๒. การได้รับการศึกษา

๓. ความรับผิดชอบ

๔. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและในทางสังคม

๕. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

๒. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะต้องมีลักษณะต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม (เป็นข้อสรุปจากผลการวิจัยไม่น้อยกว่า ๑๐ ฉบับ)

๑. การรู้จักเข้าสมาคม

๒. มีความคิดริเริ่ม

๓. มีความเพียรพยายาม

๔. รู้จักวิธีการทำงานให้สำเร็จ

๕. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

๖. ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์

๗. มีความร่วมมือ

๘. เป็นที่นิยมของปวงชน

๙. มีความสามารถในการปรับตัว

๑๐. มีความสามารถในการพูด

๓. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ ก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความชราชณาที่จะทำให้ดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่นและความสามารถทางกีฬา

๔. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น ๕ ประเภท คือ

๑. ความสามารถ หมายถึง ทางด้านสติปัญญา มีความกระตือรือล้น ความสามารถในการพูด ความริเริ่ม และการตัดสินใจ

๒. ความสำเร็จ ทางการศึกษา ความรู้ การกีฬา

๓. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด

๔. สถานะ หมายถึง สถานะทางสังคม การเป็นที่นิยมของคนอื่น

๕. สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ตาม ตลอดจนจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

จากเรื่องลักษณะผู้นำดังกล่าวมาแล้วนี้ จะพบว่า คุณลักษณะผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องบุคลิกภาพ (Personality) ผู้ที่มีลักษณะผู้นำจะแสดงออกให้เห็นในรูปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคคลิกภาพต่อการเป็นผู้นำก็คือ ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะมีโอกาสได้เป็นผู้นำ มากกว่าผู้ที่ด้อยในด้านบุคคลิกลักษณะ ส่วนผู้ที่เป็นผู้นำอยู่แล้ว บุคลิกภาพจะช่วยส่งเสริมเชิดชูบารมีมากยิ่งขึ้น •

<u>บุคคลิกภาพของผู้นำ</u>

ความหมายของคำว่า บุคลิกภาพ ศาสตราจารย์ เยม เดรเวอร์ (Jame Drever) กล่าวว่า คือลักษณะเฉพาะหน้าของบุคคลหนึ่ง ตามที่ปรากฏแก่บุคคลอื่น ลักษณะดังกล่าวเกิดจากการผสมผสานรวมตัวของคุณสมบัติทางร่างกาย ทางสติปัญญา ทางคุณธรรมและทางสังคม ที่ผู้นั้นมีอยู่ รวมทั้งการได้เปรียบเสียเปรียบในชีวิตสังคมของคนผู้นั้น เมื่อวิเคราะห์ให้ละเอียดลงไป อาจถือเป็นหลักได้ว่า บุคคลิกภาพเป็นของมีมาแต่กำเนิด ประกอบกับการได้สร้างสมขึ้นในภายหลัง จากความบันดาลใจ จากความเคยชิน จากความสนใจ จากปมต่าง ๆ จากความนิยม อุดมคติ ความเห็น

•จำนง เทพหัสดิน ณ อยุธยา. <u>ศิลปศาสตร์ของนักปกครอง</u> (พระนคร : สำนักพิมพ์มิตรสยาม,๒๕๑๔) หน้า ๓๒.

ความเชื่อ ความที่มีอยู่ในความสัมพันธ์ของบุคคลผู้นั้นกับสังคมรอบข้าง [๑]

จากความหมายของคำว่าบุคลิกภาพดังกล่าว อาจจะแบ่ง เรื่องบุคคลิกภาพ ออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ บุคลิกภาพภายนอก อันได้แก่ รูปร่าง การแต่งกาย กิริยาท่าทาง วาจา รวมกันแล้วเป็นภาพ (Image) ของคนนั้นที่คนอื่นมองเห็น

บุคลิกภาพภายใน ได้แก่ความรู้สึกนึกคิด อุปนิสัย ใจคอ และสติปัญญา ซึ่งผสมผสานกลมกลืนเข้าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น อันบุคคลิกภาพในนี้ก็คือตัวจริง ๆ ของบุคคลผู้นั้นเอง ทั้งนี้เพราะบุคลิกภายนอก เป็นเพียงเงาหรือภาพถ่ายของบุคคลิกภาพภายใน

ในทางจิตวิทยา บุคลิกภาพ คือ ทั้งหมดของบุคคลนั้น นับตั้งแต่รูปร่าง อารมณ์ ทักษะ ความสนใจ ลักษณะท่าทาง ความรู้สึก นิสัย สติปัญญา และความสำเร็จทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่หวังจะเป็นในอนาคต โดยเฉพาะที่เขาติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปฏิกิริยาที่เขาตอบสนองต่อผู้อื่น

โดยสรุปแล้ว บุคคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของพันธุกรรม และประสพการณ์ทั้งหมดของแต่ละบุคคล ตลอดจนรูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย ลักษณะดังกล่าวนี้รวมกันเข้าแล้วเป็นบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล [๒] ดังเช่นบุคลิกภาพของผู้นำทางกาย (Physically) อาจจะเห็นได้ด้วยตา อีกส่วนหนึ่งอยู่ภายในจิตใจ (Mentally) เมื่อแสดงออกจึงจะทราบได้ว่าเป็นคนมีบุคลิกภาพแบบไหน สิ่งที่แสดงออกมาก็คือ

---

[๑] จำนง เทพหัสดิน ณ อยุธยา. ศิลปศาสตร์ของนักปกครอง (พระนคร : สำนักพิมพ์มิตรสยาม, ๒๕๑๔), หน้า ๗๖.

[๒] Caplow, Theodore, How to Run Any Organization Hinsdale Illinoise : The Dryden Press, 1976, p.177.

พฤติกรรม (Behavior) ของแต่ละคนนั่นเอง การเปลี่ยนบุคคลิกภาพให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนในทางจิตใจ แล้วบุคคลิกภาพทางกายก็จะเปลี่ยนตามไปเองได้โดยอัตโนมัติ เรื่องของร่างกายและจิตใจจึงเกี่ยวข้องกันสมดังพุทธภาษิตที่ว่า

มโนปุพพังคมา ธัมมา สิ่งทั้งหลายมีใจเป็นผู้นำ[๑] ด้วยเหตุนี้เรื่องของผู้นำถ้าจะศึกษาจากหลักพุทธปรัชญา ก็ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับเรื่องภายในหรือเรื่องจิตใจทั้งสิ้น ในเรื่องของคุณลักษณะผู้นำที่แสดงออกมาในทางบุคลิกภาพก็เช่นกัน นักวิชาการอธิบายว่า บุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสิ่งแวดล้อม ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ที่คนยึดถือประจำใจจะสร้างบุคลิกภาพ และกำหนดแนวทางในชีวิตของแต่ละคน สิ่งนี้ก็คือเรื่องของวิบากกรรมตามหลักพุทธปรัชญา ซึ่งได้แก่ กายกรรม วจีกรรม และมโนกรรมนั่นเอง และเพียงเรื่องของมโนกรรมอย่างเดียวก็เพียงพอที่จะสร้างบุคคลิกภาพได้

คำว่า"กรรม" ตามหลักพุทธปรัชญา หมายถึง เจตนา กระทำทาง กาย วาจา หรือทางใจ ดังพุทธภาษิตที่ว่า "เจตนาหำ ภิกขเว กมฺมำ วทามิ ดูกรภิกษุทั้งหลาย เรากล่าวว่าเจตนานั่นแหละเป็นกรรม"[๒] ในเรื่องหน้าที่ของกรรม หรือกฎแห่งกรรม ก็มีปรากฏตามพุทธภาษิต ดังนี้

สัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทแห่งกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่พึ่งอาศัย กรรมย่อมจำแนกสัตว์ให้ทรามและประณีต[๓]

---

[๑]ธรรมรักษา, ผู้รวบรวม พระไตรปิฎก ฉบับสุภาษิต, (ราชบุรี : โรงพิมพ์ธรรมรักษ์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๑.

[๒]พระไตรปิฎก ๒๒/๓๓๔/๔๖๓.

[๓]พระไตรปิฎก ๑๔/๕๔๔/๓๗๖.

บุคคลหว่านพืชเช่นใด ย่อมได้รับผลเช่นนั้น ผู้ทำดีย่อมได้ดี ผู้ทำชั่วย่อมได้ชั่ว [๑]

ในเรื่องของกรรมหรือการกระทำเพื่อพัฒนาบุคคลิกภาพผู้นำดังกล่าวนี้ หลักในมงคล ๓๘ ประการ [๒] เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาบุคคลิกของความเป็นผู้นำได้อย่างดี ซึ่งมีดังนี้

๑) ไม่คบคนพาล
๒) คบบัณฑิต
๓) บูชาคนที่ควรบูชา
๔) อยู่ในปฏิรูปประเทศ อยู่ในถิ่นที่สิ่งแวดล้อมดี
๕) การทำความดีให้พร้อมไว้ก่อน คือทำความดีมาตั้งแต่ต้น
๖) ตั้งตนไว้ชอบ
๗) เล่าเรียนศึกษามาก ใส่ใจสดับฟังค้นหาความรู้อยู่เสมอ
๘) มีศิลปวิทยาหรือชำนาญในวิชาชีพของตน
๙) มีระเบียบวินัย ฝึกอบรมตนไว้ดี
๑๐) มีวาจาสุภาษิต คือรู้จักพูดให้เป็นผลดี
๑๑) บำรุงบิดามารดา
๑๒) สงเคราะห์บุตร
๑๓) สงเคราะห์ภรรยา
๑๔) การงานไม่อากูล คั่งค้าง
๑๕) การรู้จักให้ เผื่อแผ่ แบ่งปัน บริจาคสงเคราะห์และบำเพ็ญประโยชน์
๑๖) ประพฤติชอบ ดำรงอยู่ในศีลธรรม

---

[๑] พระไตรปิฎก ๑๕/๔๐๓/๓๓๓

[๒] พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ ๓) (มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๐), หน้า ๒๓๕ – ๒๓๘.

๑๗) สงเคราะห์ญาติ

๑๘) การงานไม่มีโทษ เป็นประโยชน์ไม่เสียหาย

๑๙) เว้นจากความชั่ว

๒๐) เว้นจากการดื่มน้ำเมา

๒๑) ไม่ประมาทในธรรมทั้งหลาย

๒๒) มีสัมมาคารวะ

๒๓) ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

๒๔) ความสันโดษ

๒๕) มีความกตัญญู

๒๖) การฟังธรรมตามกาล หาโอกาสในการแสวงหาความรู้

๒๗) มีความอดทน

๒๘) ความเป็นคนว่าง่ายสอนง่าย

๒๙) เยี่ยมเยือนหรือเข้าหาผู้สงบกิเลส

๓๐) สนทนาธรรมตามกาล หรือหาโอกาสในการถกเถียงเกี่ยวกับหลักธรรม ความจริง

๓๑) มีความเพียร รู้จักควบคุมใจตนเอง

๓๒) การประพฤติพรหมจรรย์ คือรู้จักควบคุมตนในทางเพศ ถือเมถุนวิรัติตามการ

๓๓) เห็นอริยสัจจ์ หรือเข้าใจความจริงของชีวิต

๓๔) กระทำนิพพานให้แจ้ง

๓๕) ถูกโลกธรรม จิตใจไม่หวั่นไหว (คือไม่หวั่นไหวในเรื่องลาภยศ สรรเสริญ สุข หรือความเสื่อมลาภ เสื่อมยศ นินทา ทุกข์)

๓๖) จิตไร้ความเศร้าหมอง

๓๗) จิตปราศจากธุลี

๓๘) จิตเกษม

หลักในมงคล ๓๘ ประการ ดังกล่าวนี้ เป็นหลักที่เรียกว่า "เอตมมงคลมุตตมัง" คือเป็นมงคลอันอุดม เป็นหลักการปฏิบัติซึ่งเป็นมงคลแก่ชีวิต ดังที่มีคาถาสรุปท้ายมงคลนี้ว่า

เพราะมนุษย์ทั้งหลายกระทำมงคลเช่นนี้แล้ว ย่อมเป็นผู้ไม่ปราชัยในทุกสถาน ย่อมถึงความสวัสดีในที่ทั้งปวง นี้คืออุดมมงคลของเทวะมนุษย์เหล่านั้น [๑]

สำหรับผู้นำที่ต้องการจะพัฒนาบุคคลิกภาพให้มีลักษณะของความเป็นผู้นำ ก็จะต้องรู้จักพัฒนาบุคลิกภาพภายใน โดยเฉพาะในด้านจิตใจ (Mentally) เสียก่อน หลักในมงคล ๓๘ ประการ ดังกล่าวจะมีประโยชน์มากในการพัฒนาบุคลิกภาพภายใน และถ้าสามารถประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องครบถ้วนแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะใจหรือครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นผู้นำที่ประสพความสำเร็จในที่ทุกสถานและในกาลทุกเมื่อ

หลักพุทธปรัชญานอกจากจะนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะภายในของผู้นำดังกล่าวแล้ว ในเรื่องของลักษณะทางร่างกายหรือบุคลิกภาพภายนอก (Physically) โดยเฉพาะแนวความคิดที่เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษซึ่งแตกต่างจากผู้ตามหรือบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ขึ้นนั้น ในเรื่องนี้หลักพุทธปรัชญาก็ได้มีกล่าวถึงไว้เช่นกัน โดยได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือมหาปุริสลักษณะของมหาบุรุษว่ามี ๓๒ ประการ [๒] ดังนี้

---

[๑] พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์, หน้า ๓๒๘.

[๒] ดูคำอธิบายจาก พระไตรปิฎก ๑๐/๑๓๐/๑๓๓-๑๓๔ ในลักขณสูตร และพระปริยัติเวที (แปลและเรียบเรียง) พระไตรปิฎก แปลย่อ พระสุตตันตปิฎก (ทีฆนิกาย) ผู้มีจิตศรัทธาส่วนบริจาคสร้างมอบแก่ สัมมาชีวศิลป มูลนิธิ ในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระสังฆราช (ม.ปท. มปป.), หน้า ๘๒ - ๘๔.

๑) มีฝ่าพระบาททั้งสองข้างเรียบเสมอกัน

๒) มีลายพระบาทเบื้องต่ำเป็นจักร

๓) มีส้นพระบาทยาว (ถ้าแบ่งเป็น ๔ ส่วน พระชงฆ์ตั้งอยู่ในส่วนที่ ๓)

๔) นิ้วพระหัตถ์และนิ้วพระบาทยาวเรียว

๕) ฝ่าพระหัตถ์และฝ่าพระบาทอ่อนนุ่ม

๖) ฝ่าพระหัตถ์และฝ่าพระบาทมีลายดุจตาข่าย

๗) มีพระบาทเหมือนสังข์คว่ำ

๘) พระชงฆ์เรียวงาม

๙) เมื่อประทับยืนตรง พระหัตถ์ทั้งสองข้างห้อยถึงเข่า

๑๐) มีพระคุยหะ (เครื่องเพศ)ซ่อนอยู่ในฝักดุจคุยหะแห่งโคและช้าง

๑๑) มีผิวเหลืองดุจทองตลอดพระองค์

๑๒) มีพระฉวี(ผิว)ละเอียด ธุลีละอองติดอยู่ในพระกายไม่ได้

๑๓) มีเส้นโลมา(ขน)เฉพาะขุมละเส้น

๑๔) เส้นพระโลมาดำสนิท เรียงเป็นทักษิณาวัฏ มีปลายงอกขึ้นเบื้องบนทุกเส้น

๑๕) พระกายตั้งตรงดุจกายท้าวมหาพรหม

๑๖) มีกล้ามพระมังสะเต็มบริบูรณ์ในที่ ๗ แห่ง คือ หลังพระหัตถ์ทั้ง ๒ ข้าง หลังพระบาททั้ง ๒ ข้าง จงอยพระอังษะทั้ง ๒ ข้าง และลำพระศอ

๑๗) มีกึ่งพระกายท่อนบนเหมือนกึ่งกายท่อนหน้าราชสีห์

๑๘) มีพระปฤษฎางค์ราบเต็มเสมอกัน

๑๙) มีส่วนพระกายบริบูรณ์ (มีส่วนเท่ากัน) ดุจปริมณฑลแห่งต้นไทร

๒๐) ลำพระศอ กลมงามเสมอกันดุจเขาโค

๒๑) มีปลายเส้นประสาทสำหรับรับรสอาหารที่เลิศรวมอยู่ที่พระศอ

๒๒) มีคางดุจคางแห่งราชสีห์ (โค้งเหมือนวงพระจันทร์)

๒๓) มีพระทนต์ ๔๐ ซี่ ไม่ยิ่งหย่อน (ข้างละ ๒๐ ซี่)

๒๔) มีพระทนต์เรียบเสมอกัน

๒๕) พระทนต์เรียงสนิทมิได้ห่าง

๒๖) พระนาสิกคือเชื้อยวพระทนต์ทั้ง ๔ ชาวงามบริสุทธิ์

๒๗) มีพระชิวหาอ่อนและยาว (อาจปกพระนลาฏได้มิด)

๒๘) พระสุรเสียงก้องกังวาลอังเสียงพรหม และเสียงนกการเวก

๒๙) พระเนตรดำสนิท (ดำคม)

๓๐) ดวงพระเนตรผ่องใส ดังตาแห่งโคเพิ่งคลอด

๓๑) มีพระอุณาโลมเกิดระหว่างพระโขนง มีสีขาวอ่อนเปรียบด้วยนุ่น

๓๒) มีพระอุณหิส พระนะลาฏ และพระเศียรงามบริบูรณ์ (หน้าผมเป็นขอบเสมอกัน เหมือนสวมมงกุฎ)

นอกจากลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือลักษณะมหาบุรุษ ๓๒ ประการ ดังกล่าวนี้แล้ว ในคัมภีร์พุทธประวัติฝ่ายมหายาน ยังได้มีกล่าวถึง ลักษณะส่วนปลีกย่อย หรือ อัยวะส่วนปลีกย่อย (อนุพยัญชนะ) ของมหาบุรุษอีก ๘๐ ประการ ดังนี้[๑] (๑) มีเล็บนูน (๒) เล็บแดง (๓) เล็บอ่อนเป็นเงางาม (๔) นิ้วพระหัตถ์นิ้วพระบาทกลม (๕) นิ้วพระหัตถ์นิ้วพระบาทงามเรียว (๖) พระเศียรราบเรียบ (๗) พระโคปกะ (ตาตุ่ม) ราบเรียบ (๘) ข้อต่อมั่นคงแข็งแรง (๙) พื้นพระบาทเสมอกัน (๑๐) มีขนพระบาทยาว (๑๑) มีลายพระหัตถ์ละเอียดงาม (๑๒) มีลายพระหัตถ์เท่ากัน (ทั้งสองข้าง) (๑๓) มีลายพระหัตถ์ลึก (๑๔) มีลายพระหัตถ์ไม่คด (๑๕) มีลายพระหัตถ์เรียวตามลำดับ (๑๖) มีริมพระโอษฐ์แดงดั่งผลตำลึงสุก (๑๗) พระสุรเสียงไม่ดัง (๑๘) มีพระชิวหาอ่อนและแดงสด (๑๙) มีพระสุรเสียงก้องเหมือนช้างร้อง และเมฆกระหึ่ม แต่หวาน และอ่อนโยนไพเราะ (๒๐) ตรัสได้ชัดเจนถูกต้องเต็มตามพยัญชนะ (๒๑) มีพระพาหายาว (๒๒) สมบูรณ์ด้วยพระกายวัสดุอันสะอาดบริสุทธิ์ (๒๓) มีพระกายนิ่ม (๒๔) มีพระกายกว้าง (๒๕) มีพระกายไม่ชูบชีดแลดูเป็นสง่าบ่งว่าเป็นผู้มีบุญ (๒๖) มีพระกายสูงเรียวขึ้นเป็นลำดับ (๒๗) มีพระกายตั้งขึ้นมั่นคงเป็นอย่างดี (๒๘) มีพระกายได้ส่วนสัดดี (๒๙) มีพระชานุมณฑล (เข่า) หนา

---

[๑] แสง มนวิทูร (แปล), คัมภีร ลลิตวิสตระพระพุทธประวัติฝ่ายมหายาน (พระนคร : กรมศิลปากร, ๒๕๑๒), หน้า ๖๐๐-๖๐๒.

กว้าง เต็ม เป็นอันดี (๓๐) มีพระกายกลม (๓๑) มีพระกายเกลี้ยงเกลาดี (๓๒) มีพระกายเหมือนโคผู้ (๓๓) มีพระกายเรียวไปเป็นลำดับ (๓๔) มีพระนาภีลึก (๓๕) มีพระนาภีไม่บิดเบี้ยว (๓๖) พระนาภีมีกลีบเป็นชั้น ๆ ลึกลงไปโดยลำดับ (๓๗) มีระเบียบมรรยาทสะอาดงาม (๓๘) กิริยาท่าทางงามเหมือนโคตัวผู้ (๓๙) มีพระกายบริสุทธิ์ผุดผ่องเหมือนดวงอาทิตย์ฉายแสงในที่มืด (๔๐) ทรงพระดำเนินแช่มช้อยเหมือนช้างเดิน (๔๑) ทรงย่างกรายองอาจเหมือนสิงห์ (๔๒) ทรงย่างกรายองอาจเหมือนโคผู้ (๔๓) ทรงย่างกรายละมุนละม่อมเหมือนหงส์ย่างก้าว (๔๔) ทรงพระดำเนินมีมรรยาทแสดงท่าเคารพอย่างดียิ่ง (๔๕) พระอุทร (ท้อง) กลม (๔๖) พระอุทรเกลี้ยงเกลา (๔๗) พระอุทรไม่คดค้อม (๔๘) พระอุทรนูนโค้งเหมือนคันธนู (๔๙)พระกายปราศจากเครื่องทำให้รัก และเครื่องทำให้ชัง (คือปราศจากเครื่องเสริมสวย และเครื่องเปรอะเปรื้อน และปราศจากเครื่องประทุษร้ายผิวคือปานและไฝ (๕๐) มีพระบาฐะ (เชิงบ่า) ชี่กลม (๕๑) มีพระทาฐะคม (๕๒) พระทาฐะเรียวเป็นลำดับ (๕๓) พระนาสิก (จมูก) โด่ง (๕๔) พระเนตรแจ่มใสสะอาด (๕๕) พระเนตรไม่ขุ่นมัว (๕๖) พระเนตรยิ้มเย้มร่าเริง (๕๗) พระเนตรยาว (๕๘) พระเนตรกว้าง (๕๙) พระเนตรเหมือนกลีบบัวเขียว (๖๐) พระโขนง (คิ้ว) ดก (๖๑) มีพระโขนงงาม (๖๒) พระโขนงดำ (๖๓) พระโขนงต่อกัน (๖๔) พระโขนงเรียวเป็นลำดับ (๖๕) พระกโปล (แก้ม) เต็ม (๖๖) พระกโปลเท่ากันทั้งสองข้าง (๖๗) พระกโปลปราศจากโทษ (คือ ไม่เป็นริ้วรอยสิวฝ้า) (๖๘) ไม่แสดงพระพักตร์เหี้ยมเกรียม (๖๙) มีประสาทอินทรีย์รับความรู้ไว (๗๐) มีอินทรีย์ครบบริบูรณ์ (คือมี ตา หู จมูก ลิ้น กายหรือผิวหนัง ใจ บริบูรณ์ดี) (๗๑) มีพระนลาต (หน้าผาก) รับกับพระพักตร์ (๗๒) มีพระเศียรอุมเต็ม (๗๓) มีพระเกศาดำ (๗๔) มีพระเกศาดก มีพระเกศารวมกันเป็นเกสียว (๗๕) มีพระเกศาหอม (๗๖) มีพระเกศาไม่หยาบ (๗๗) มีพระเกศาไม่ยุ่ง (๗๘) มีพระเกศาเรียงเส้นเป็นลำดับ (๗๙) มีพระเกศางอหงิกเป็นอันดี (๘๐) มีพระเกศาเจริญงามขมวดเวียนขวาเหมือนรูปสวัสดิกะซึ่งเป็นศรีวัตสะ (เครื่องหมายกากบาท)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

การศึกษาเรื่องผู้นำโดยวิธีศึกษาจากคุณลักษณะผู้นำเดิมถือกันว่า คนที่จะเป็นผู้นำเป็นผู้ที่เกิดมาเพราะมีคุณสมบัติของผู้นำมาโดยกำเนิด ทั้งนิสัยใจคอ ร่างกาย แต่ในปัจจุบันนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำนั้นฝึกฝนได้ ดังนั้นเมื่อจะมีการแต่งตั้งให้ใครดำรงตำแหน่งจึงต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง การฝึกฝนจึงเป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้แสดงพฤติกรรมและบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การศึกษาในแนวพฤติกรรมจึงเป็นวิธีการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องผู้นำได้ และผู้ที่จะเป็นผู้นำก็จำเป็นต้องมีความเข้าใจเรื่องนี้ด้วย เพราะจะช่วยทำให้ผู้นำสามารถคาดหวัง ความคิด หรือพฤติกรรมของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

การศึกษาศาสตร์ทางการบริหารในแนวพฤติกรรมและสภาวะแวดล้อมได้ให้ความสนใจกับตัวบุคคลในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีชีวิตจิตใจ ตั้งแต่นักจิตวิทยาชื่อ John B. Watson ได้ศึกษาและนำเอาคำว่า Behavior มาใช้ตั้งแต่ปี ๑๙๒๕ ในวงการศึกษาแขนงอื่น ๆ รวมทั้งนักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์ ก็ได้ยอมรับคำนี้มาใช้ในระยะต่อมา [๑] การศึกษาเรื่องผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทางด้านการบริหารงานก็ได้รับแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมดังกล่าวนี้ด้วย ดังจะเห็นได้จากที่ Edwin B.Flippo ได้พูดถึงการบริหารงานในแนวทางผสมผสานทฤษฎีระหว่างทฤษฎีประเพณีนิยมและทฤษฎีพฤติกรรมนิยมไว้ด้วย ตามตารางต่อไปนี้

---

[๑] อรุณ รักธรรม, หลักมานุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๒๔.

การบริหารงาน : แนวการผสมผสานทฤษฎี

ชื่อ	ทฤษฎีประเพณีนิยม	ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม
๑. ธรรมชาติของมนุษย์	จำกัด มีความขัดแย้ง เลว	มีความรับผิดชอบ ร่วมมือ มีความสามารถ
๒. นโยบายการบริหารงานบุคคล	เพื่องานเป็นสิ่งสำคัญ	คนเป็นจุดสำคัญที่จะก่อให้เกิดงาน
๓. จุดศูนย์กลางของงาน	เน้นที่บุคคลแต่ละคน	เน้นความสำคัญที่กลุ่ม
๔. ความสลับซับซ้อนขององค์การ	ง่าย ชัดเจน ความเกี่ยวพันเป็นไปแบบราชการ	มีความสลับซับซ้อนในแบบของอำนาจภายนอก (Authority) อำนาจแฝง (Fower) ฐานะ (Status) และสังคม
๕. ลักษณะผู้นำ	หัวหน้างานเป็นเสมือนผู้จัดการ	หัวหน้างานแบบทางการและไม่ทางการ
๖. แบบของผู้นำ	เผด็จการ	ประชาธิปไตย
๗. การกระตุ้น	ผู้จัดการเป็นผู้กระตุ้นเอง	การกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมในการให้คนทำงาน
๘. การวินิจฉัยสั่งการ	อยู่ที่ผู้จัดการคนเดียว	อยู่ที่อำนาจของกลุ่ม
๙. ระบบการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตามแบบแผนราชการตลอดทั้งองค์การ	อิสระ เปิดเผย ไม่ตึงเครียด
๑๐. การควบคุม	ทันทีทันใด ชัดเจน	การควบคุมตัวเอง
๑๑. ความขัดแย้ง	พยายามจะขจัดคนขัดแย้งโดยการใช้อำนาจ	เป็นสิ่งหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความกาวหนา

Source : Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach, (Boston : Allen & Bacon 1970).

อ้างใน พนม ทินกร ณ อยุธยา เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา หลักบริหาร ๑ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โดยปกติมนุษย์มีธรรมชาติในอันที่จะอยู่ร่วมกันอยู่แล้ว ดังที่กล่าวกันว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม หรือมนุษย์จะไม่อยู่ตามลำพังโดยโดดเดี่ยว แต่การที่มีปัญหาในการอยู่ร่วมกันก็เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) [๑] เพราะมนุษย์ต่างคนก็ต่างจิตต่างใจกัน หรือที่เรียกว่า นานาจิตตำ ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องธรรมชาติหรือความต้องการของมนุษย์ พฤติกรรมและความสัมพันธ์ในการกระทำต่าง ๆการศึกษาเรื่องผู้นำต่อไปนี้จะกล่าวถึงเรื่อง พฤติกรรมของคน (Human Behavior) ตามทฤษฎีX และทฤษฎี Y ของ Douglas Mc.Gregor และทฤษฎีการจูงใจ (A Theory of Human Motivation) ของ A.H.Maslow พร้อมทั้งจะได้กล่าวถึงหลักพุทธปรัชญาในเชิงการเปรียบเทียบกับทฤษฎีดังกล่าวในบางประเด็นด้วย

<u>ภาวะผู้นำกับการจูงใจคน</u>

การจูงใจเป็นวิธีการที่นับว่าสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการจูงใจเป็นการชักนำ หรือระดมพลังใจ (Will Power) คนให้มุ่งต่องาน จึงทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในทางจิตวิทยาถือว่าพฤติกรรมทั้งหลายที่แสดงออกมานั้นล้วนแต่ถูกจูงใจทั้งสิ้น (All Behavior is Motivated) [๒] ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นเหตุให้คนมีพฤติกรรม การแสดงออกทางร่างกายหรือจิตใจก็ตามล้วนแต่มีมูลเหตุมาจากการจูงใจ

---

[๑] ธรรมรส โชติกุญชร, <u>มนุษยสัมพันธ์</u> พิมพ์ครั้งที่ ๒, หน้า ๙ – ๑๐.

[๒] อุทัย หิรัญโต, <u>หลักการบริหารงานบุคคล</u> (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน,๒๕๒๓),หน้า ๒๗๐.

Dale S.Beach ได้ให้คำจำกัดความของการจูงใจว่า คือการกระทำให้คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขา เพื่อประสพความสำเร็จตามเป้าหมายหรือรางวัลที่จะได้รับ [๑]

ทฤษฎีการจูงใจ (A Theory of Human Motivation)

A.H. Maslow ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจขึ้น โดยมีสมมติฐานอันเป็นสาระสำคัญ ๆ ๓ ประการ คือ

๑) ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด

๒) ความต้องการที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นการจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีก แต่ความต้องการที่มีอิทธิพลจูงใจต่อพฤติกรรม คือความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

๓) ความต้องการของคนจะมีลักษณะสูงไปหาต่ำตามลำดับ จึงเรียกว่า Hierachy Needs

Maslow [๒] ได้แบ่งแรงจูงใจไว้ตามลำดับความเข้มข้นแห่งความต้องการ เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

ความต้องการทางร่างกายนี้ถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ของมนุษย์ เป็นความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยในการดำรงชีวิตอันได้แก่ความต้องการที่สำคัญดังนี้

---

[๑] อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗๑.

[๒] A.H.Maslow," A Theory of Human Motivation" The Psychological Review Vol.50 No.4 (July 1943),pp.370-398

๑.๑ ต้องการอาหารสำหรับรับประทาน

๑.๒ ต้องการน้ำสำหรับดื่ม

๑.๓ ต้องการอากาศสำหรับหายใจ

๑.๔ ต้องการที่อยู่อาศัย

๑.๕ ต้องการเครื่องนุ่งห่ม

๑.๖ ต้องการยารักษาโรค

๑.๗ ต้องการที่จะสืบพันธ์หรือต้องการปลดปล่อยความรู้สึกทางเพศ

ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานเหล่านี้มีส่วนช่วยกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของคนที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง

๒) <u>ความต้องการที่จะให้มีความมั่นคงปลอดภัย</u> (Security Needs)

เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการบำบัดแล้ว ความต้องการของคนมิได้สะดุดหยุดลงเพียงแค่นี้ สุขภาพ ความปลอดภัยจากภยันตราย ตลอดจนความมั่นคงในอาชีพการงาน เป็นจุดปรารถนาสูงสุดอย่างหนึ่งของคน เป็นความต้องการที่มีความจำเป็นถัดจากความต้องการทางร่างกาย คนเราย่อมมีความต้องการตรงกันในเรื่องนี้เสมอโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

เป็นที่ทราบกันดีในวงการบริหารงานทั่วไปแล้วว่า เครื่องกระตุ้นในการทำงาน (Job Motivators) มีหลายอย่าง โดยเฉพาะเงินเดือนเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญ แต่คนเราหาได้อยู่เพราะมีกินมีใช้อย่างเดียว (Men Cannot Live With Bread Alone) กล่าวคือ แม้จะมีความมั่นคงในเงินแล้วยังไม่เป็นการเพียงพอ ถ้าหากจะให้ดีจะต้องมีความมั่นคงในงานอีกด้วย คนเราสองมีความรู้สึกแคลงใจในสถานะของตนเองแล้ว ย่อมมีจิตใจรวนเรที่จะอุทิศตัวเพื่องาน หรือเพื่อสังคมและประเทศชาติ

๓) <u>ความต้องการทางสังคม</u> (Social Needs)

ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการของคนที่เกิดขึ้น หลังจากที่มีความพอใจในสิ่งที่ช่วยจรรโลงชีวิตของเราให้มีกินมีใช้ และมีความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ความ

ต้องการทางด้านนี้ที่สำคัญ ๆ ก็มี ความต้องการที่จะเป็นหมู่เป็นพวกในการทำงานไม่ใช่เป็นเรื่องเล่นพรรคเล่นพวก แต่เป็นเรื่องต้องการให้สังคมหรือหน่วยงานที่เราไปทำงานยอมรับว่ามีความสำคัญในหน้าที่การงานคนหนึ่ง เช่น ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นต้น นอกจากนั้นยังมีความต้องการที่จะให้เพื่อนร่วมงานยอมรับรู้ความสำคัญของตน และต้องการความรักและความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการทางสังคมเช่นที่กล่าวมานี้ จะทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน (Trust) พูดจากันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา (Open and Frank) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Co-Operation) ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตราบใดที่สมาชิกในหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับการยกย่องว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ขาดการยอมรับความสำคัญและความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว เมื่อนั้นเขาจะเริ่มมีท่าทีต่อต้าน (Resistant) ไม่ให้ความร่วมมือ (Uncooperative) และเป็นปฏิปักษ์ (Antagonistic) ต่อองค์การ ซึ่งนับว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมเป็นอย่างยิ่ง

๔) <u>ความต้องการที่จะมีความภาคภูมิใจ</u> (Egoistic Needs)

ถ้าความต้องการทั้ง ๓ อย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้รับการสนองตอบแล้วยังไม่มีท่าว่าจะช่วยเป็นเครื่องกระตุ้นให้มีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีได้แล้ว จะต้องมาพิจารณาถึงความต้องการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการที่จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ซึ่งสามารถแยกได้เป็น ๒ ประการ คือ

ก. ความต้องการที่เกี่ยวกับศักดิ์ศรีของตัวเอง (Self-esteem) ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความเป็นอิสระแก่ตัวเอง (Independent) ความรู้ความสามารถของตน (Knowledge and Competence) และความสำเร็จของตนเอง (Achievement)

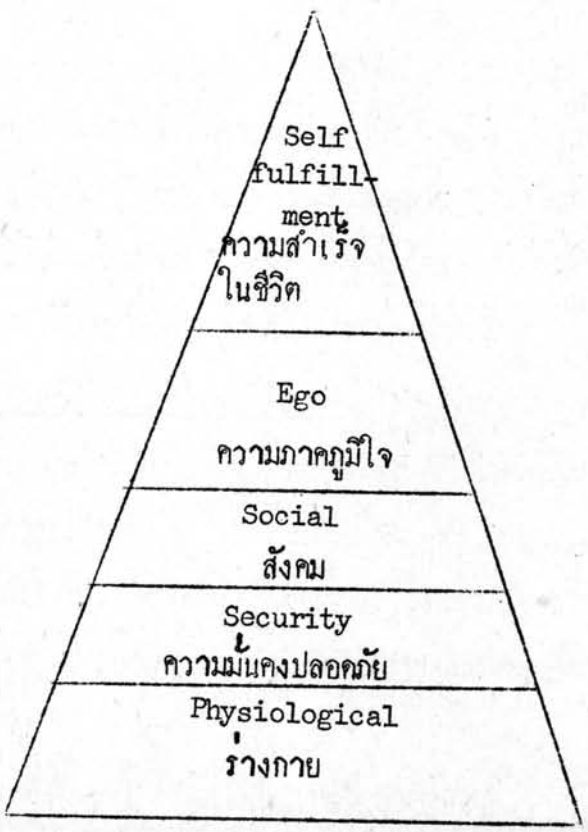
ข. ความต้องการในเรื่องชื่อเสียง (Reputation) สถานะทางสังคม (Social Status) และการยกย่องนับถือ (Recognition)

ความต้องการดังกล่าวนี้เป็นความต้องการของคนเกี่ยวกับเรื่องเกียรติภูมิ (Prestige) เป็นสำคัญ นับว่าเป็นความต้องการที่ออกจะเป็นความปรารถนาของคนส่วนใหญ่เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร คุณค่าของความเป็นคนเป็นสิ่งที่ควรเทอดทูนในขอบเขตที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายและระส่ำระสายในหน่วยงาน

๕. <u>ความต้องการที่จะมีความสำเร็จในชีวิต</u> (Self - Fulfillment)

ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการที่ตระหนักถึงศักยภาพ (Potentialities) ของตน การที่มีโอกาสพัฒนาตัวเอง (Self-Development) ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และทั้งมีโอกาสที่จะสร้างสรรค์ความคิดอ่านให้กว้างขวางออกไป ความต้องการเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นความต้องการที่จัดอยู่ในประเภทความต้องการด้านอุดมคติ (Ideal Needs)

ความต้องการทั้งหมดนี้ แสดงเป็นภาพปิรามิดได้ดังนี้



ความต้องการของคนดังที่ปรากฏในภาพ มีความสำคัญต่างกันออกไป ความต้องการระดับล่างมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับชีวิตคนมากกว่าระดับบน ถ้าสมาชิกหรือคนงานในหน่วยงานได้รับการบำบัด เฉพาะความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยโดยไม่ได้รับการเหลียวแลในส่วนที่เกี่ยวกับความต้องการทางสังคมหรือทางด้านความสำเร็จในชีวิตแล้ว จะเป็นผลให้ประสิทธิภาพหรือผลงานลดน้อยลงไป เพราะกำลังขวัญ (Morality) ของคนทำงานไม่สูงเท่าที่ควร แรงจูงใจที่สำคัญมิได้เกิดจากความสมบูรณ์ทางเศรษฐกิจอย่างเดียวจะต้องประกอบด้วยปัจจัยและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ด้วย

ทฤษฎีของ Maslow ดังกล่าวนี้ เป็นการจัดระดับความต้องการของมนุษย์เหมือนกันหมด ซึ่งอาจจะไม่จริงเสมอไปเพราะความปรารถนาความต้องการของมนุษย์ก็แตกต่างกันไปแล้วแต่บุคคล แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีดังกล่าวก็ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของมนุษย์ได้อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้นำมากในการที่จะสามารถคาดหวังพฤติกรรมของคนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้แล้ว เรื่องแรงจูงใจดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องผู้นำ ดังที่ Ordway Tread ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจคนให้ร่วมมือปฏิบัติการ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา *

ลักษณะผู้นำหรือภาวะผู้นำจะอำนวยผลเป็นอันมาก ตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะใช้ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นในเรื่องต่อไปนี้

๑) ผู้นำจะต้องทำงานด้วยความเข้มแข็งและกระตือรือล้น และมีชีวิตชีวา พลังงานของผู้นำจะก่อให้เกิดพลังแก่ผู้ตามด้วย

๒) ผู้นำจะต้องใช้หลักจิตวิทยาว่าอารมณ์ของมนุษย์จะเกิดต่อเมื่อมีสิ่งเร้าให้เกิดเจตนาอันถาวรที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะไม่แน่นอนหรือคงที่ จึงต้องมีการจูงใจหรือเร่งเร้า

---

*อุทัย หิรัญโต หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๘๐.

อยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำจะต้องปรากฏตัวต่อหน้าผู้ตามบ่อยครั้งและแสดงความเป็นกันเองอย่างจริงใจ

๓) การปกครองบังคับบัญชา ต้องใช้ความเด็ดขาด โดยการสร้างความประทับใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการวินิจฉัยอย่างรวดเร็ว เด็ดเดี่ยว มั่นใจ และอาจหาญ

๔) ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่พอใจในท่าทางอันสูงส่งและเรื่องอำนาจของผู้บังคับบัญชา แต่เขาเหล่านั้นก็ไม่พึงพอใจเช่นกัน ที่ได้เห็นผู้บังคับบัญชาของเขากลายเป็นคนหนึ่งในบรรดาพวกเขาจนไม่มีลักษณะของความเป็นหัวหน้าคนเสียเลย [๑]

ในเรื่องความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ดังกล่าวในหลักพุทธปรัชญาก็ได้มีกล่าวถึง ความต้องการของคนไว้เช่นกัน กล่าวคือ ในเรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) อันเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นที่ต้องอาศัยเลี้ยงชีวิต ได้แก่ ปัจจัย ๔ คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ในส่วนที่นอกเหนือจากนี้ก็ได้มีกล่าวถึงไว้เช่นกัน ซึ่งเรียกว่า อิษฐารมณ์ [๒] ๔ คือ

๑. ลาภ (Gain) ได้แก่ทรัพย์สินเงินทองโภคทรัพย์ต่าง ๆ

๒. ยศ (Dignity) ได้แก่ตำแหน่งหน้าที่ ชั้น ยศต่าง ๆ ที่กำหนดกันขึ้น

๓. สรรเสริญ (Praise) ได้แก่ การได้รับความยกย่องนับถือจากผู้อื่น

๔. สุข (Happiness) คือความสุขกายและสุขใจ

---

[๑] อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๘๐ – ๒๘๑.

[๒] พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์, หน้า ๑๘๑.

นอกจาก การกล่าวถึงส่วนที่เป็นความต้องการอันน่าปรารถนาของมนุษย์ดังกล่าวนี้แล้ว ก็ยังกล่าวถึงสิ่งตรงกันข้าม หรือส่วนที่ไม่น่าปรารถนาอีกด้วย ซึ่งเรียกว่า อนิฏฐารมณ์ ๔ [๑] คือ

๑) เสื่อมลาภ (Loss)

๒. เสื่อมยศ (Obcurity)

๓. นินทา (Blame)

๔. ทุกข์ (Pain)

ส่วนที่เป็นความต้องการหรือเป็นความปรารถนาและสิ่งที่ตรงกันข้ามดังกล่าวนี้ ตามหลักพุทธปรัชญา รวมเรียกว่า โลกธรรม ๘ คือเป็นธรรมดาของโลก ถ้าหากไม่รู้เห็นเข้าใจตามความเป็นจริง ย่อมจะลุ่มหลงหรือยินดียินร้าย ปล่อยให้โลกธรรมเหล่านั้นเข้าครอบงำจิตใจ แต่ถ้าพิจารณาเห็นความเป็นจริงว่าสิ่งเหล่านี้เหล่าใดก็ตามที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่เที่ยงแท้ เป็นทุกข์ มีความแปรปรวนเป็นธรรมดา ถึงวาระแล้วก็อาจจะมีหรือเกิดขึ้น และก็อาจจะเลือนไปได้เป็นธรรมดา ก็จะไม่เป็นคนที่ลุ่มหลงติดพันยึดมั่นกับสิ่งเหล่านี้ ทำไปตามหน้าที่ของตนโดยชอบ ผู้นำที่มีความเข้าใจในหลักโลกธรรมดังกล่าวย่อมจะมีความเข้าใจในตนเองและรู้เท่าทันในการกระทำหรือพฤติกรรมผู้อื่น และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ย่อมจะวางตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับความเป็นผู้นำ

ในทฤษฎีการจูงใจได้กล่าวถึงแต่เพียงความต้องการตามลำดับ (Hierachy Needs) ๕ ระดับ เท่านั้น และก็มิได้ถูกต้องตามนั้นเสมอไปเพราะแต่ละคนก็มีความต้องการแตกต่างกัน นอกจากนั้นมิได้กล่าวถึงวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้รับความสำเร็จตามที่ต้องการหรือปรารถนาด้วย

---

[๑] พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์, หน้า ๑๘๑.

แต่ในหลักพุทธปรัชญา ได้กล่าวถึง แนวทางปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งที่พึงปรารถนา รวมทั้งข้อควรงดเว้น การปฏิบัติเพื่อไม่ให้เสื่อมจาก ลาภ ยศ ต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย ซึ่งจะขอยกตัวอย่างให้เห็นในบางข้อดังนี้

ความต้องการซึ่งเป็นแรงจูงใจในการกระทำต่าง ๆ ของคนที่ผู้นำจะต้องเข้าใจก็คือเรื่องยศ แปลว่า ความยิ่ง ความเด่น การได้รับความยกย่อง อันเป็นเครื่องกำหนดฐานะ ชั้น หรือความยิ่งใหญ่ ยศ มีความหมายใน ๓ ลักษณะ คือ

๑. อิสริยยศ ความยิ่งใหญ่ในทางเป็นใหญ่ คือการทำหน้าที่การงานเป็นคุณความดีจนได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง เช่น ได้รับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ตอบแทน เป็นต้น

๒. เกียรติยศ คือความยิ่งใหญ่ในทางมีชื่อเสียง ได้รับการยกย่องสรรเสริญเพราะมีความประพฤติดี ประพฤติชอบ

๓. บริวารยศ คือ ความยิ่งใหญ่ในทางที่มีพรรคพวกหรือบริวารแวดล้อมมาก [๑]

พุทธพจน์เกี่ยวกับเรื่องยศ มีดังนี้

อุฏฐานวโต สตีมโต สุจิกมฺมสฺส นิสมฺมการิโน สญฺญตสฺส จ ธมฺมชีวิโน อปฺปมตฺตสฺส ยโสภิวฑฺฒติ

ยศ ย่อมเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไปเพราะ มีความขยัน หมั่นเพียร มีสติ มีการงานสอาด (คือ มีผลงานดี รวดเร็ว เรียบร้อยและไม่คั่งค้าง) มีการพิจารณาใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ (คือประมาณสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่องแล้วตัดสินใจกระทำอย่างถูกต้อง) มีความระมัดระวังอยู่เสมอ มีการดำเนินชีวิตตามธรรม (ทำตามหน้าที่และธรรมเนียมที่วางไว้) และตั้งอยู่ในความไม่ประมาท [๒]

---

[๑] คล้อย ทรงบัณฑิต, ผู้รวบรวม ประมวลหัวใจธรรมกถึก หรือ คลังปริยัติ (พระนคร : โรงพิมพ์เลียงเชียง,๒๕๑๔), หน้า ๑๘๔.

[๒] ทวิช เปล่งวิทยา จิตวิทยาผู้นำ (กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๘๕.

จะเห็นได้ว่า คำว่ายศ ในความหมายพุทธปรัชญา มีความหมายในลักษณะกว้างและบริวารยศ ก็คงจะหมายความรวมถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายด้วย ผู้นำที่จะเจริญอยู่ในฐานะตำแหน่งหน้าที่สูงหรือปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งมีจำนวนมากเท่าใด หลักปฏิบัติดังกล่าวก็ยิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่อง การใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ ได้มีพุทธภาษิตกล่าวไว้ว่า

กษัตริย์ (ผู้นำ) ใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ อิสริยยศ บริวารยศ และเกียรติคุณของพระราชาผู้ทรงใคร่ครวญแล้วจึงทำ ย่อมเจริญขึ้น [๑]

มีพุทธภาษิตกล่าวเปรียบเทียบในเรื่องความเจริญและความเสื่อมของยศว่า

ผู้ใดประพฤติล่วงธรรม เพราะความพอใจ เพราะความโกรธเคือง
เพราะความหลง ยศของผู้นั้นย่อมเสื่อมถอยเหมือนพระจันทร์ในข้างแรม
ผู้ใดไม่ประพฤติล่วงธรรม เพราะความพอใจ เพราะความโกรธเคือง
เพราะความกลัว เพราะความหลง ยศของผู้นั้นย่อมเจริญ เหมือนพระจันทร์ในข้างขึ้น [๒]

ในสิงคาลกสูตร ได้กล่าวถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งยศ ผู้เป็นผู้นำใช้ยึดเป็นแนวทางการปฏิบัติได้ ดังนี้

บัณฑิตผู้ถึงพร้อมด้วยศีล เป็นคนละเอียดและมีปฏิภาณ มีความประพฤติไม่เย่อหยิ่ง ไม่ดื้อกระด้าง คนเช่นนั้นย่อมได้ยศ

---

[๑] พระไตรปิฎก ๒๗/๑๐๖/๖๙.

[๒] พระศาสนโสภณ, ผู้รวบรวมและแปล, สวดมนต์แปล พิมพ์ครั้งที่ ๘/๒๕๒๒ จำนวน ๗,๐๐๐ ฉบับ (พระ เคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย,๒๕๒๒), หน้า ๔๗๑.

ความหมั่นขยัน ไม่เกียจคร้าน ประพฤติการงานไม่ขาดสาย เป็นคนมีปัญญา ไม่หวั่นไหวในอันตรายทั้งหลาย คนเช่นนั้นย่อมได้ยศ

คนผู้สงเคราะห์ ทำคนให้เป็นมิตร รู้ถ้อยคำที่คนควรกล่าว ปราศจากความตระหนี่ เป็นผู้ชี้แจงแสดงเหตุผลเนือง ๆ คนเช่นนั้นย่อมได้ยศ [๑] นอกจากในเรื่องยศดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทุกคนต้องการเป็นความปรารถนาของคนทั้งหลายก็คือความสุข พุทธพจน์ที่กล่าวถึงหรือปฏิบัติเพื่อให้ประสพความสุขและได้รับการสรรเสริญ คือ

> บุคคลผู้ต้องการความสุข เมื่อประพฤติให้สมควรแก่ความสุขนั้น ย่อมได้รับความสุข
> ผู้ใดเจริญอริยมรรคอันประกอบด้วยองค์ ๘ เป็นทางตรง เพื่อบรรลุอมตธรรม
> ผู้นั้นย่อมได้รับความสรรเสริญและเจริญด้วยยศ [๒]
> ปวงชนที่อยู่ในถิ่นที่เหมาะ พึงกระทำอริยชนให้เป็นมิตร ถึงพร้อมด้วยความ
> ตั้งตนไว้ชอบ มีบุญได้กระทำไว้ในปางก่อน ธัญชาติ ทรัพย์ ยศ ชื่อเสียง และ
> ความสุข ย่อมหลั่งไหลมาสู่นรชนนั้น [๓]

ส่วนสาเหตุที่ทำให้คนไม่ได้รับความสุข สมหวัง ตามความต้องการ ก็มีสาเหตุหลายประการ ดังที่ปรากฏอยู่ใน สิงคลกสูตร อันว่าด้วยทิศปฏิบัติ คือหลักสำหรับผู้ครองเรือน ดังนี้

เหตุ ๖ ประการ คือ การนอนสาย ๑ การเสพภรรยาผู้อื่น ๑ ความประสงค์ผูกเวร ๑ การเป็นผู้ทำแต่สิ่งที่หาประโยชน์มิได้ ๑ มิตรชั่ว ๑ ความเป็นผู้ตระหนี่เหนียวแน่นนัก ๑ เหล่านี้ย่อมกำจัดบุรุษเสียจากประโยชน์สุขที่จะพึงได้พึงถึง [๔]

---

[๑] พระศาสนโศภณ, ผู้รวบรวมและแปล, สวดมนต์แปล , หน้า ๕๒๒.

[๒] พระไตรปิฎก ๒๖/๑๗๒/๒๕๓.

[๓] พระไตรปิฎก ๒๑/๓๑/๔๑.

[๔] พระไตรปิฎก ๑๑/๑๘๕/๑๖๖.

เหตุ ๖ ประการ คือ การพนันและหญิง ๑ สุรา ๑ ฟ้อนรำขับร้อง ๑ นอนหลับในเวลากลางวัน บำเรอตนในสมัยที่มิใช่กาล ๑ มิตรชั่ว ๑ ความตระหนี่เหนี่ยวแน่นนัก ๑ เหล่านี้ย่อมทำจัดบุรุษเสียจากประโยชน์ที่จะพึงได้พึงถึง [๑]

ชนเหล่าใดเล่นการพนัน ดื่มสุรา เสพหญิงภรรยาที่รักเสมอด้วยชีวิตผู้อื่น คบแต่คนที่ต่ำช้า และไม่คบหาคนที่มีความเจริญ ย่อมเสื่อมเพียงดวงจันทร์ในข้างแรม [๒]

ผู้ใดดื่มสุรา ไม่มีทรัพย์ หาการงานทำเลี้ยงชีพมิได้ เป็นคนขี้เมา ปราศจากสิ่งเป็นประโยชน์ เขาจักจมลงสู่หนี้ เหมือนก้อนหินจมน้ำ ฉะนั้น จักทำอากูลแก่ตนทันที [๓]

ประโยชน์ทั้งหลายย่อมล่วงเลยชายหนุ่มที่ละทิ้งการงาน ด้วยเลศว่า หนาวนัก ร้อนนัก เวลานี้เย็นเสียแล้ว ดังนี้เป็นต้น ส่วนผู้ใดไม่สำคัญความหนาว ความร้อน ยิ่งไปกว่าหญ้า ทำกิจของบุรุษอยู่ ผู้นั้นย่อมไม่เสื่อมจากความสุขเลย [๔]

ผู้ที่ไม่ประสบกับสิ่งที่พึงปรารถนาตามที่ต้องการ เช่น การเสื่อมลาภ เสื่อมยศ นินทา ทุกข์ ก็มีพุทธพจน์ที่เตือนมิให้ยึดถือในเรื่องเหล่านี้ไว้ด้วย เช่น

หุบเขาไม่สะเทือนเพราะแรงลมฉันใด
บัณฑิตไม่หวั่นเพราะนินทาหรือสรรเสริญฉันนั้น [๕]

---

[๑] พระไตรปิฎก ๑๑/๑๘๕/๖๖.

[๒] เรื่องเดียวกัน.

[๓] เรื่องเดียวกัน

[๔] เรื่องเดียวกัน.

[๕] เสฐียรพงศ์ วรรณปก, ผู้รวบรวม. พุทธวรรจนะในธรรมบท. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงรุ้งการพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๙๔.

คนย่อมนินทา แม้ผู้นั่งนิ่ง แม้ผู้พูดมาก แม้พูดพอประมาณ
ผู้ไม่ถูกนินทาไม่มีในโลก บุรุษผู้ถูกนินทาโดยส่วนเดียว หรือถูกสรรเสริญ
โดยส่วนเดียว ไม่มีแล้ว จักไม่มี และไม่มีในบัดนี้[๑]

ผู้นำกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y

Douglas Mc. Gregor ได้ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์และหาข้อสรุปว่า พฤติกรรมในการทำงานของคน ความพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ความศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ตลอดจนสิ่งจูงใจในการทำงาน มีผลกระทบต่อผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก จึงได้มีการสนใจหาวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ยอมรับสถานภาพและความสำคัญของบุคคล (Recognition) และพยายามที่จะทำให้บุคคลในหน่วยงานได้รับความพึงพอใจ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น[๒] ผู้นำนอกจากจะมีความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจและหลักพุทธปรัชญาเรื่องโลกธรรม ๘ ดังกล่าวแล้ว การศึกษาเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ต่อไปนี้ก็จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

Mc. Gregor ได้แบ่งมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท เรียกว่า ประเภททฤษฎี X และทฤษฎี Y[๓] ดังนี้

---

[๑] พระไตรปิฎก ๒๕/๒๗/๓๘

[๒] วัลลภ ชัยพิพัฒน์ และคนอื่น ๆ เทคนิคการจัดระบบและการควบคุมงาน .(พระนคร . สำนักพิมพ์อักษรสารการพิมพ์,๒๕๑๓), หน้า ๘๖.

[๓] Douglas Mc Gregor, The Human Side of Enterprise (New Delhi, 1960), อ้างใน พนม ทินกร ณ อยุธยา เอกสารประกอบการบรรยายวิชาหลักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ.

Theory X มีสมมุติฐาน ถือว่ามนุษย์มีความชั่วร้าย (Man is Evil) ดังนั้น

๑) มนุษย์มีสัญชาติญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

๒) เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓) คนส่วนมากชอบให้มีคนคอยแนะนำชี้แนวในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

Theory Y มีสมมุติฐานถือว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Man is a Social Man) ดังนั้น

๑) ความพยายามของมนุษย์ทางกำลังกาย กำลังใจต่อการทำงานมีมากเท่ากับการเล่นและการพักผ่อน

๒) การควบคุมและบังคับบัญชาจากภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ทุกคนย่อมจะทำการงานด้วยความเป็นตัวเองจนบรรลุความสำเร็จ

๓) มนุษย์มีความพอใจที่ทำงานได้สำเร็จตามความตั้งใจ

๔) คนเราไม่เรียนรู้แก่การยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่แสดงความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

๕) ความพยายามในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่ม แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบเป็นสิ่งหนึ่งที่มีอยู่ในทุกคน

๖) ในสังคมปัจจุบันนี้มนุษย์แต่ละคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

Mc.Gregor ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจคน ผู้นำจะต้องใช้ทฤษฎี Y แต่ก็จะละเลย ทฤษฎี X ไม่ได้ โดยการควบคุมเป็นการภายใน จึงกล่าวได้ว่า ทฤษฎี X เป็นการควบคุมโดยใช้อำนาจต่าง ๆ ส่วนทฤษฎี Y ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสที่จะเป็นตัวของตัวเองมีอิสระมากขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าวนี้ต่อมาได้มีผู้สนใจด้วยเรื่องนี้อีก คือ Likert[๑] ได้สนใจศึกษาในเรื่องผู้นำ โดยเรียกผู้นำ ๒ แบบ ตามนัยนี้ คือแบบถือเอางานเป็นหลัก ซึ่งเน้นในการใช้อำนาจควบคุม (Task-Centered Supervisor)และแบบถือเอาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก (Employee-Centered Supervisor)คือเน้นในแง่ความสุข และความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้แล้ว William J. Reddin ก็ยังได้สร้างทฤษฎี ๓ มิติ (3-D Theory) โดยอาศัยหลักเกณฑ์เช่นเดียวแต่ได้เพิ่มทฤษฎี Z เป็นตัวแปรเปลี่ยน[๒] ดังนี้

ทฤษฎี X มุ่งเน้นงาน โดยให้มีการควบคุมงานเป็นหลัก ซึ่งหมายถึง มีการควบคุม (Control) การวางแผน (Plainning) การจัดรูปองค์การ (Organizing) และการอำนวยงาน

ทฤษฎี Y มุ่งเน้นในสัมพันธภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งหมายถึงพยายามสร้าง ความเชื่อถือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Trust) ให้เกียรติยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Recognition) และให้นำเอาความรู้สึกนึกคิด (Feeling) ของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วย

---

[๑] Renis Likert New Patte rn of Management (New York : Mc Graw-Hill 1961).

[๒] วัลลภ ชัยพิพัฒน์ และคนอื่น ๆ . เทคนิคการจัดระบบและการควบคุมงาน, หน้า ๕๗.

ทฤษฎี Z มุ่งเน้นถึงผลงานเป็นหลัก ซึ่งหมายถึง ประสิทธิผล (Effectiveness) หรือผลผลิต (Productivity)

ลักษณะการทำงานของผู้นำที่ใช้ทฤษฎี Z เรียกว่าทฤษฎี ๓ มิติ (Three Dimension Theory) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานให้ได้ทั้งผลงาน น้ำใจ และประสิทธิภาพของงาน ซึ่งอาจจะเขียนรูปแสดงทิศทางการมุ่งในแต่ละระดับดังนี้

อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะทำงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ในสถานการณ์ที่ต่างกันก็ย่อมจะต้องการผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาในสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

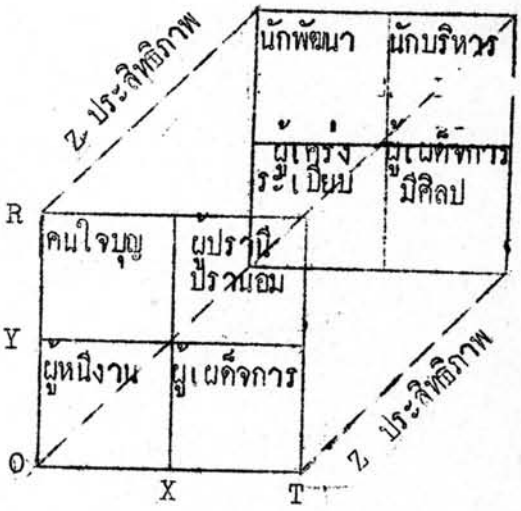
<u>การศึกษาผู้นำโดยคำนึงถึงสถานการณ์</u> (Situation Approach)

แนวความคิดนี้เกิดขึ้นจากการไม่เห็นด้วยกับการถือเอาลักษณะผู้นำเกี่ยวกับร่างกายก็ดี ความเฉลียวฉลาดก็ดี หรือบุคลิกพิเศษก็ดี มาเป็นเครื่องกำหนดความเป็นผู้นำที่ดี ทั้งนี้โดยสมมุติฐานว่า ผู้นำจะเป็นแบบใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อันได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม ความเชื่อถือในตัวผู้นำ และข้อจำกัดอื่น ๆ อีก เช่น ระยะเวลา เป็นต้น ดังนั้นตามการศึกษาของ William J.Reddin[๑] จึงได้ยึดหลักตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นแนวความคิดตามประเพณีนิยม ซึ่งเน้นผลสำเร็จของงาน (Task Centered) เป็น

---

[๑] วิลลภ ชัยพิพัฒน์ และคนอื่น ๆ <u>เทคนิคการจัดระบบและการควบคุมงาน</u>, หน้า ๕๗.

ใหญ่ ทฤษฎี Y อันเป็นแนวความคิดที่ยึดตัวบุคคล (People Centered) หรือถือตามทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ซึ่งมุ่งในด้านตัวบุคคลหรือจิตใจเป็นสำคัญ และได้เพิ่มตัวแปรเปลี่ยนคือสถานการณ์เข้าไปด้วย เป็นทฤษฎี Z คือถือ เอาเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นหลักในการทำงานด้วย ซึ่งอาจจะเขียนเป็นรูปผังแสดงผู้นำแบบต่าง ๆได้ดังนี้ [๑]



กำหนดให้เส้น OT เป็นเส้นทางด้าน Task Centered คือมุ่งความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ตามหลัก POSCORED แล้วสร้างสี่เหลี่ยมจัตุรัสบนเส้น OT และ OR สมมติว่าเส้น OT มีความยาว ๑๐๐ ส่วน เรียกชื่อว่าเส้น X และแบ่งครึ่งเส้นนี้ที่จุด X ตรงเลขที่ ๕๐ ขณะเดียวกับบนเส้น OR ที่ลากตั้งฉากกับเส้น OT

---

[๑] จุมพล สวัสดิยากร หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์, (พระนคร: โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ,๒๕๒๐), หน้า ๓๑๕.

ให้ชื่อว่าเส้น Y แบ่งครึ่งเส้นนี้ที่กึ่งกลางของเส้นที่จุด ๕๐ แล้วลากเส้นตรงแบ่งครึ่งเส้นทั้งสองจะได้สี่เหลี่ยมจัตุรัส (ลูกเต๋า) อีก ๔ รูป ดังนี้ ซึ่งจะเป็นลักษณะการทำงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังนี้

๑. รูปที่ ๑ ให้ชื่อว่าผู้หนีงาน (Deserter)

๒. รูปที่ ๒ ให้ชื่อว่าผู้เผด็จการ (Autocrat)

๓. รูปที่ ๓ ให้ชื่อว่า คนใจบุญ (Missionary)

๔. รูปที่ ๔ ให้ชื่อว่าผู้ประนีประนอม (Compromiser)

จากจุด T และจุด R ลากเส้นตรงออกไปอีกให้ชื่อว่า เส้น Z ประสิทธิภาพ และสร้างสี่เหลี่ยมจัตุรัสเล็ก ๆ เช่นเดียวกับรูปแรก เป็นสี่เหลี่ยมรูปที่ ๕,๖,๗,๘ ซึ่งอยู่ด้านหลังของสี่เหลี่ยมรูปแรกจะเป็นลักษณะการทำงานอีก ๔ แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก ดังนี้

๕. รูปที่ ๕ ให้ชื่อว่าผู้เคร่งระเบียบหรือผู้ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat)

๖. รูปที่ ๖ ให้ชื่อว่าผู้เผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat)

๗. รูปที่ ๗ ให้ชื่อว่านักพัฒนา (Developer)

๘. รูปที่ ๘ ให้ชื่อว่านักบริหาร (Executive)

สมมติให้ชื่ออักษรตัว High (H) แทนจำนวนที่สูงและคำว่า Low (L) แทนคำว่าต่ำ ซึ่งอาจจะเป็นจำนวนที่สูงทั้งทางด้านผลงานหรือทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่มีจำนวนโน้มไปทางด้าน ๑๐๐ ก็ได้ ส่วนคำว่า (Low) หมายความว่าอยู่ค่อนมาทางต่ำหรือน้อย

ดังนั้นก็พอจะเขียนสมการของลักษณะการบริหารงาน หรือลักษณะของผู้ทำงาน ๘ แบบได้ดังนี้ [๑]

---

[๑] จุมพล สวัสดิยากร หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์, หน้า ๓๑๖ – ๓๒๐.

๑. ผู้หนีงาน (Deserter) มีเส้น OT ต่ำ (L) และเส้น OR ต่ำ (L) ก็เขียนสมการได้ว่า Deserter = L OT + L' OR คนพวกนี้มีผลการทำงานต่ำ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ก็ต่ำเพราะอย่างสูงก็ไม่ถึง ๕๐% ดังนั้นพวกนี้มีผลการทำงานต่ำ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ก็ต่ำเพราะอย่างสูงก็ไม่ถึง ๕๐% ดังนั้นพวกนี้ชอบหนีงาน ทำงานจับจด พูดจาไม่มีมนุษย์สัมพันธ์ ถ้าจะทำงานก็ทำตามกฎเกณฑ์ ชอบละทิ้งหน้าที่ ถ้าเปรียบเทียบอย่างของไทยก็พวกชอบคุยเวลาทำงาน อ่านหนังสือพิมพ์ เตร่ไปที่โต๊ะโน้นโต๊ะนี้ โดดร่ม ไม่รับผิดชอบ ไม่มีความคิดริเริ่ม หรือให้ความเห็น ใจแคบ ขัดขวางการทำงานของคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยาก ไม่ให้ความร่วมมือ ต่อต้านการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ไม่มีมารยาทในการติดต่อ ฯลฯ

๒. ผู้เผด็จการ (Autocrat) มีเส้น OT สูง และเส้น OR ต่ำ สมการ คือ

Autocrat = HOT + LOR

พวกนี้มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ คือต้องการให้งานสำเร็จอย่างเดียวเป็นใหญ่ และถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่ฟังเสียใครทั้งนั้น ไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลอื่นว่าจะรู้สึกอย่างไร ขอให้งานสำเร็จเท่านั้นเป็นใช้ได้ คนพวกนี้มีการตัดสินใจเด็ดขาด รุกราน เชื่อมั่นในตัวเองมาก เป็นคนขยัน มีพลังผลักดันภายในมาก มักชอบมอบหมายการงานให้แต่ละคนทำ ต้องการความรับผิดชอบที่ได้มอบงานให้ทำและงานต้องได้มาตรฐาน ชอบความอิสระ และมีความทะเยอทะยานสูง มีทั้งทำโทษขั้นรุนแรงและการให้บำเหน็จรางวัลคู่กัน การควบคุมผลงานใช้แต่พระเดชอย่างเดียวทำผิดทำไม่ถูกก็ทำโทษทันทีไม่มีการให้ร้องขอความปรานี

๓. คนใจบุญ (Missionary) มีเส้น OT ต่ำ แต่เส้น OR สูง มีสมการดังนี้

Missionary = L OT + H OR

พวกนี้มีลักษณะเป็นคนใจบุญแบบพระหรือพวกหมอสอนศาสนา เข้าไปช่วยเหลือผู้อื่น จะรู้สึกชอบหรือไม่ชอบอย่างไรไม่สำคัญขอให้ได้ทำงานให้แก่คนอื่นเป็นใช้ได้ การทำงานของคนพวกนี้ใช้แต่พระคุณอย่างเดียว การปฏิบัติงานถือจิตใจเป็นใหญ่ การเกรงใจคน การเห็นใจคนเป็นเรื่องสำคัญ ผลงานจะเสร็จแค่ไหนเป็นเรื่องรองลงไป การทำงานเป็นไปในลักษณะกันเอง ไม่มีพิธีรีตรอง ทำกันอย่างเงียบ ๆ พูดจาคุยกันนานในเรื่องส่วนตัวจนเป็นที่เข้าใจเพื่อให้เกิดความเห็นใจในความเป็นเพื่อน เพื่อที่จะได้มีความสัมพันธ์อันดีในคนอื่นต่อไป หรือการให้ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือ

๔. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) มีเส้น OT ยาวและเส้น OR ยาว อยู่ในรูปที่ ๑ เขียนสมการได้ว่า

$$\text{Compromiser} = H\ OT + H\ OR$$

คนพวกนี้มีลักษณะการทำงานประนีประนอมใช้ทั้งการสั่งงานเด็ดขาดและใช้วิธีการเล้าโลมจิตใจทางมนุษย์สัมพันธ์ร่วมกันแต่ก็เป็นลักษณะขอไปทีหรือขอร้องแกมบังคับ ขอให้งานสำเร็จไปแบบเห็นแก่หน้า เช่น พูดว่าเรื่องนี้ขอพี่เสียทีเถิด อย่าทะเลาะกันเลย ซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจจะเลิกรากันไปเพราะเห็นแก่หน้าคนที่ขอร้อง หรือขอร้องให้ช่วยกันทำงานสักหน่อยขอให้เห็นกับพี่ แต่ปัญหาใหญ่ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งยังมีอยู่มิได้รับการแก้ไข อย่างไรก็ดีการบริหารงานแบบนี้เป็นแบบดีที่สุดของสี่เหลี่ยมรูปแรกนี้ พวกนี้ไม่ชอบการโต้แย้งหรือขัดคอ ชอบให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันโดยไม่ฟังข้อเท็จจริงว่าใครจะเป็นอย่างไรแล้วตัดสินใจไปตามนั้น (Grey Decision) ปรกติเป็นคนเข้าความคิดและไม่ค่อยเชื่อหรือมีความมั่นใจในตัวเอง

๕. ผู้เคร่งระเบียบหรือปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างเดียว (Bureaucrat) ลักษณะการทำงานของคนพวกนี้มีเส้นประสิทธิภาพ Z หรือ Effective Line อยู่ด้วยการทำงานมีลักษณะส่วนใหญ่เหมือนพวกผู้หนีงาน เพราะเป็นสี่เหลี่ยมอยู่ด้านหลังของผู้หนีงาน แต่ว่ามีประสิทธิภาพอยู่บ้าง สมการดังนี้

$$\text{Bureaucrat} = L\ OT + L\ OR + E\ (Z)\ (\text{effective})$$

พวกนี้ทำงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์ กฎหมาย เป็นใหญ่ หรือชอบรับแต่คำสั่งอย่างเดียว ใครจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำสั่งอย่างไรไม่ได้ แม้คำสั่งนั้นผิดไม่เหมาะสม ไม่เหมาะแก่กาลสมัยก็เปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่เป็นผู้ที่ทำงานไว้ใจได้ ไม่ค่อยหนี เพราะตัวเองเป็นคนเจ้าระเบียบ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมพลิกแพลงหรือใช้สติปัญญาตัดสินใจ ชอบสนใจเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นคนมีเหตุผลควบคุมตัวเองได้ดี รักความสวยงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความยุติธรรม พวกนี้เหมาะแก่การทำงานที่ละเอียดประณีต เช่น งานห้องสมุด งานเก็บข้าวของพัสดุ การทำบัญชี การเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ การประดับตกแต่งให้เป็นระเบียบ การเฝ้าดูแลรักษาสิ่งของต่าง ๆ หรือการให้ค่อยรักษาทรัพย์สิน การทำความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย งานทะเบียนต่าง ๆ เป็นต้น

๖. ผู้เผด็จการที่มีศิลป (Benevolent Autocrat) ลักษณะของการทำงานแบบนี้มีเส้นประสิทธิภาพอยู่ด้วยการทำงานเป็นแบบเดียวกับผู้เผด็จการ เพราะเป็นสี่เหลี่ยมที่อยู่ด้านหลัง ดังสมการนี้

Benevolent Autocrat = H OT + L OR + E (Z)

ลักษณะการทำงานของพวกนี้ใช้ระบบเผด็จการ แต่เป็นการเผด็จการที่มีศิลปในการตัดสินใจ ในการใช้ผู้คน ในการพูดจา คือแทนที่จะสั่งงานโดยตรง ก็สั่งงานโดยใช้กลวิธีกลยุทธต่าง ๆ เข้าช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะการตัดสินใจเด็ดขาด มีความคิดริเริ่มดี ซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง เอาจริงเอาจังต่อการปฏิบัติงาน และมักจะทำการใหญ่ได้สำเร็จ เป็นผู้มีเหตุผลในการที่จะยอมตัวเพื่อผูกพันกับงานสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลิตผลทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน เป็นนักการค้าที่กล้าได้กล้าเสียและหวังผลเลิศเสมอ แต่ไม่ค่อยเห็นใจลูกน้อง ทำงานเอาแต่สั่งการอย่างเดียว ทำงานแบบไม่ยอมฟังความเห็นของลูกน้อง ลักษณะเช่นนี้เหมาะกับอาชีพบางประเภท เช่น นายทหาร นายตำรวจ หัวหน้าลูกเสือ ผู้ควบคุมเรือนจำ หรืองานที่ต้องการใช้ระเบียบวินัย หรืองานที่ต้องการความเด็ดขาดการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวฉับพลันทันที หรือในสถานการณ์ที่คับขันในการผจญภัย การต่อสู้ ฯลฯ

๗. นักพัฒนา (Developer)

Developer = L OT + H OR + E (Z)

คือการทำงานในลักษณะของรูปสี่เหลี่ยมด้านหลังของรูปนักบุญ แต่มีเส้นประสิทธิภาพอยู่ด้วย (Effective Line) ลักษณะการทำงานคือ เป็นผู้ที่ชอบสอนชอบอบรมผู้อื่นให้มีความรู้ความสามารถจนช่วยเหลือตัวเองได้ แล้วก็ถอนตัวออกไปสอนที่อื่นต่อไป ไม่ใช่สอนอบรมอยู่จำเจเหมือนพวกนักบุญ คือฝึกอบรมผู้คนให้รู้จักช่วยเหลือตัวเองในสิ่งที่ยังขาดอยู่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบฟังเหตุผลและสนับสนุนให้ปฏิบัติแนะนำ สอนแนะเป็นตัวอย่างที่ดีให้ มีจิตใจนิสัยอยากทำงานร่วมกับคนอื่นและมักได้รับความเห็นอกเห็นใจ ได้ความเคารพยกย่องจากผู้อื่น พวกนี้เหมาะแก่พวกที่ทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึก อาจารย์สอนในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย พัฒนากร พัฒนานิเทศก์ หรือผู้ให้การศึกษาอบรมต่าง ๆ

๘. นักบริหาร (Executive)

Executive = HOT + H OR + E (Z)

ลักษณะการทำงานของผู้นำแบบนักบริหารนี้มีเส้นประสิทธิภาพเป็นการทำงานอยู่ด้านหลังของผู้ประนีประนอม

คือการทำงานที่มีผลงานสูง ได้น้ำใจคน และมีประสิทธิภาพที่พูดว่า การทำงานให้ได้ทั้งงาน น้ำใจคน และมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะการทำงานที่ดีที่สุดใน ๘ แบบที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดและเป็นการรวบรวมการทำงานทุกอย่างเข้าด้วยกัน

นอกจากจะใช้ลักษณะการทำงานของผู้ประนีประนอมเป็นพื้นฐานแล้ว ผู้นำแบบนักบริหารยังมีลักษณะการทำงานดังต่อไปนี้คือ ใช้การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นเครื่องตัดสิน เข้าร่วมทำงานกับบุคคลอื่นหรือกับลูกน้อง พยายามจูงใจให้ทำงานตามจุดประสงค์ร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ และประสานงานทั้งตัวบุคคลและทีมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ผู้ที่จะต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบนี้ คือลักษณะของผู้ที่เป็นหัวหน้าองค์การ หน่วยงาน เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย นักบริหารระดับสูง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือตำแหน่งนักบริหารอื่น ซึ่งต้องการผลงานของส่วนรวม การตัดสินใจที่เด็ดขาด และในขณะเดียวกันได้น้ำใจคนคือ มีคนรัก เห็นชอบและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเขาด้วย

ในเรื่องประสิทธิผล (Effectiveness ในการทำงานภายใต้ผู้นำแบบต่าง ๆ Fred E.Fieldler [๑] ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า

๑) ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแบบ (Style) ในการนำของผู้นำ ในสถานการณ์เฉพาะที่เขาทำการนำกลุ่ม ผู้นำส่วนมากเป็นผู้นำที่สามารถในบางสถานการณ์ แต่มีอีกหลายสถานการณ์ที่เขาไม่สามารถจะนำกลุ่มได้ดี

๒) ความเป็นผู้นำแบบใด จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์กลุ่มที่จะทำให้ผู้นำใช้อิทธิพลมากน้อยเพียงใด

๓) ถ้าประสิทธิผลของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับแบบผู้นำและสภาพการณ์แล้ว เราสามารถที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

ก) โดยการเลือกผู้นำหรือฝึกฝนผู้นำให้เหมาะสมกับกลุ่ม

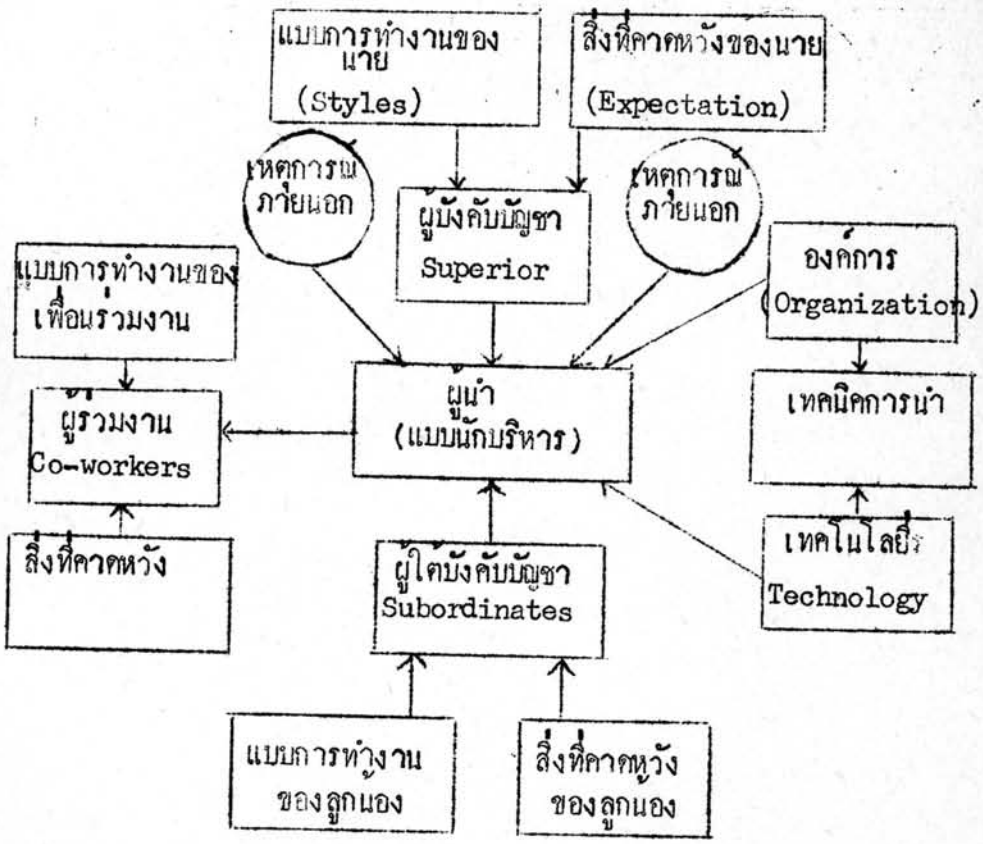
ข) จัดสถานการณ์กลุ่มให้เหมาะสมกับผู้นำ

อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อคนที่มุ่งเร้าให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มด้วยความยินยอมพร้อมใจร่วมกัน แต่การทำงานของผู้นำจะต้องอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย คือทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำเบื้องสูง

---

[๑] Fred E. Fieldler. A Theory of Leadership Effectiveness (New York : Mc Graw -Hill 1967) pp.12-13.

กว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเทคนิคในการนำหรือในการทำงานและอื่น ๆ การเป็นผู้นำจึงเป็นภาวะหนึ่งที่เกิดขึ้น และผันแปรไปตามสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจแสดงเป็นรูปผังได้ดังนี้ [๑]



อาจจะเขียนสมการของการเป็นผู้นำได้ดังนี้

ลักษณะผู้นำ (Leadership) = หน้าที่ (Function) x ผู้นำ (Leader) x ผู้ตาม (Follower) x สถานการณ์ (Situation)

---

[๑] จุมพล สวัสดิยากร หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์, หน้า ๗๒๖.

และถ้าเปลี่ยนสถานการณ์ (situation) เป็น co-workers, superior, organization, fechnology ดังนั้น

Leadership = function (Leader x followers x co - workers x superior x organization x technology)

ถ้าเปลี่ยน Leadership เป็น Effectiveness คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้วสมการจะเป็นดังนี้

Effectiveness = function (Style x followers x co-workers x superiors x organization x technology)

ในหลักพุทธปรัชญาได้ให้ความสำคัญของผู้นำหรือความต้องการคนที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ไว้เหมือนกัน อย่างเช่น ใน มหาสารชาดก ได้กล่าวไว้ว่า

เมื่อสงครามเกิดขึ้นย่อมต้องการคนกล้า เมื่อเกิดข่าวตื่นเต้นขึ้นย่อมต้องการคนหนักแน่น เมื่อข้าวและน้ำมีบริบูรณ์ย่อมต้องการคนที่รัก เมื่อข้อความลึกซึ้งเกิดขึ้นย่อมต้องการบัณฑิต [๑]

นอกจากนี้แล้ว สัปปุริสธรรม ๗ ได้กล่าวถึงเรื่อง กาลัญญุตา คือ ความรู้จักกาลที่เหมาะสมในการทำหน้าที่การงาน ก็เป็นหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ ที่จะปฏิบัติหรือวางตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ในสถานการณ์ใดควรจะวางตัวอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมอื่น ๆ อีก เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนหน้าที่ของผู้นำซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป.

---

[๑] พระไตรปิฎก ๒๗/๔๒/๓๒.

สรุปท้ายบท

การศึกษาเรื่องทฤษฎีผู้นำในบทนี้ ได้อาศัยรูปแบบจากทฤษฎีอันเป็นผลจากการค้นคว้า การวิจัยของนักวิชาการ และได้ตั้งเป็นหลักหรือทฤษฎีไว้ ได้ประยุกต์หลักธรรมในพุทธปรัชญามาศึกษาเปรียบเทียบ แต่ก็มิได้เหมือนกันทีเดียวในทุกเรื่อง เช่นเรื่องลักษณะของมหาบุรุษ ๓๒ ประการ เมื่อเปรียบเทียบกับเรื่องคุณลักษณะผู้นำแล้ว ก็จะเห็นว่า ลักษณะมหาบุรุษทั้ง ๓๒ ประการ เป็นลักษณะในอุดมคติของผู้นำเพราะยากที่จะหาได้ครบถ้วน แต่ถ้าผู้ใดมีคุณสมบัติมหาบุรุษบางในบางข้อ หรือส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาต่อไปว่า ผู้นั้นสามารถจะเป็นผู้นำได้เพียงใด อย่างไรก็ตามก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาไว้ในเรื่องผู้นำ ยังไม่มีทฤษฎีใดสมบูรณ์ที่สุดที่จะอธิบายผู้นำได้ทุกประเภทในทุกสถานการณ์ การศึกษาในบทนี้จึงได้กล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีหลักกว้าง ๆ ๓ ทฤษฎี คือ การศึกษาผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำ ศึกษาจากพฤติกรรมและศึกษาจากสถานการณ์ ซึ่งในแต่ละทฤษฎีก็ได้ยกหลักพุทธปรัชญามาเปรียบเทียบเท่าที่สามารถจะทำได้ เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกันในแต่ละทฤษฎีแล้ว ก็ได้ข้อสรุปประการหนึ่งว่า ทุกทฤษฎีมีความสัมพันธ์กันและไม่อาจจะแยกศึกษาผู้นำด้วยการพิจารณาจากเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้นจะต้องพิจารณาในทุก ๆ ด้าน แต่ในหลักพุทธปรัชญาให้ความสำคัญถึงคุณสมบัติภายในเป็นพิเศษ คือเน้นในเรื่องหลักของปัญญา จะศึกษาผู้นำโดยทฤษฎีใดก็ตาม จะแบ่งประเภทผู้นำสักกี่แบบก็ตาม ไม่อาจจะงดเว้นกล่าวถึงหลักปัญญาของผู้นำได้ ดังนั้นในบทต่อไปจะได้กล่าวถึง การใช้ปัญญาความรู้ ความสามารถของผู้นำในการแสดงบทบาท หน้าที่ และเทคนิคในการทำงาน โดยจะประยุกต์หลักพุทธปรัชญาเพื่อสร้างเสริมความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ต่อไป.