

การประยุกต์ใช้หลักพุทธปรัชญาในการสร้างเสริมภาวะผู้นำ

ในบทนี้จะเป็นการศึกษาเรื่องผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยได้เปรียบเทียบกับแนวความคิดในหลักพุทธปรัชญา และเสนอแนะหลักพุทธปรัชญาในทางข้อที่อาจจะนำมาใช้หลักเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องผู้นำได้ โดยได้กล่าวถึงในหัวข้อเรื่องบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำโดยเปรียบเทียบกับในมหาโคปาลสูตรและโคपालกสูตร ความสำคัญของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานของผู้นำร่วมกับผู้อื่น เพื่อนำหมู่คณะและบริหารงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

บทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership Role)

ในเรื่องบทบาทของความเป็นผู้นำนี้ Stogdill ได้กล่าวถึงว่า ผู้นำจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในหมู่คณะซึ่งมิใช่เป็นของง่าย เพราะไม่เพียงแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับบุคคลภายนอกด้วย นอกจากนี้แล้วความเป็นผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาการกระทำของมนุษย์และเกิดปฏิกริยาระหว่างผู้ตามด้วยกัน ฉะนั้นผู้นำจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การประสานความร่วมมือนี้เป็นหลักการขั้นมูลฐานที่จะทำให้งานแล้วเสร็จ ดังนั้นบทบาทผู้นำจึงต้องประกอบด้วย

อ้างอิงในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, รายงานการศึกษา ลักษณะความเป็นผู้นำของนักธุรกิจในประเทศไทย (รายงานประชากรการศึกษาการบริหารทั่วไป ปีการศึกษา ๒๕๑๐ - ๒๕๑๑ (ม.ป.ท.), ๒๕๑๑, หน้า ๑๕.

๑. การเพิ่มความร่วมมือ (Intregation)
๒. การเพิ่มความเข้าใจ (Communication)
๓. เน้นเรื่องผลผลิต (Production emphasis)
๔. เป็นตัวแทนส่งเสริมมิตรสัมพันธ์กับชุมชน (Representation)
๕. การแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำของกลุ่ม (Traternization)
๖. การจัดองค์การ (Organization)
๗. การประเมินผลด้วยการให้รางวัลและการบริหาร (Evaluation)
๘. ความริเริ่ม (Initiation)
๙. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Domination)

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

ผู้นำมีหน้าที่ในการบริหารคนในความรับผิดชอบของตนให้ทำงานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Get things done) โดยให้มีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำได้

๒ ลักษณะ ^๒ คือ

ก. หน้าที่หลัก (Primary Function)

๑. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงาน และเป็นผู้ประสานงานของกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

^๑ อาษา เมฆสวรรค์, "ประมุขศิลป์ ศิลปะของการเป็นหัวหน้า" ใน หลักบริหาร กรมการปกครอง, พระนคร : โรงพิมพ์ทองถิ่น, ๒๕๑๐, หน้า ๒๑๘.

^๒ Krech D. Crutchfield and Ballachy E. L., Individual in Society, pp. 420 - 453.

๒. ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ทั้งนี้เพื่อจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่จะต้องประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนอื่นร่วมวางแผนด้วยก็ได้

๓. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) แม้ว่า การวางนโยบายจะเป็นไปได้ ๔ ลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ผู้วางนโยบายทั้ง ๔ ลักษณะล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับค้ำยันทั้งนั้น แม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรงก็ตาม การวางนโยบายทั้ง ๔ ลักษณะนั้นได้แก่

ก) กลุ่มผู้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำอันคับรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อกำเนิงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา

ข) สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม

ค) ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว

ง) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

จ) ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่นอกกลุ่ม

ฉ) ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relations) โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม หรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง

ช) ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่จะให้มีการลงโทษและการให้รางวัล (Purveyor of Rewards and Punishment) สิทธิดังกล่าวนี้นี้ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ การให้รางวัลและลงโทษของผู้นำในทางการบริหาร มักจะเป็นไปในรูปของการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรืออาจจะลงโทษโดยลดขั้น

เงินเคื่อน การโยกย้ายให้ทำหน้าที่การงานที่ไม่เป็นต้น

ข) ผู้นำทำหน้าที่จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม

(Orbitrator and Mediator)

ข. หน้าที่รอง (Secondary Function)

๑. ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exempler)

๒. ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group))

ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานานในขณะที่สมาชิกจะวนเวียนเข้าออกอยู่เป็นประจำ

๓. ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับฉีกชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหาหรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

๔. ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Idealogist) เป็นที่เคารพยกย่องในค่านิยมต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

๕. ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

๖. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับบาปที่ผู้อื่นโยนความผิดให้ อาจจะมีเรื่องมาจากสมาชิกในกลุ่มได้รับความบีบคั้นจากภายนอก แล้วนำมาระบายในกลุ่ม แสดงความคับข้องใจออกมา ในฐานะผู้นำต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยจัดปัญหาเหล่านั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำในมหาโคपालสูตรและโคपालสูตร

ในกระบวนการบริหารงาน (Process of Administration) เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นเรื่องบทบาทหรือหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารจึงได้มีการศึกษาและกล่าวถึงเสนอแนะไว้มากมายถึงไต่ถวิลแล้วในพุทธปรัชญา ก็ไต่ถวิลถึงเรื่องนี้ไว้เช่นกันคือ ในพระสุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย ในมหาโคपालสูตร * และพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย



ในโคบาลสูตร ทง ๒ สูตร^๑ นี้ มีเนื้อความกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้คล้ายคลึงกัน คือ พระพุทธองค์ได้ทรงยกข้อเปรียบเทียบไว้ว่า

"อุกรภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูง ควรทำฝูงให้เจริญ องค์ ๑๑ ประการนั้น เป็นไฉน อุกรภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้ รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะ เป็นผู้คอยเลี้ยงชีพชัง ปิณังแกล สมควันโท รู้จักทา รู้จักให้โคคัม รู้จักทาง ฉลาดในสถานที่ โคเที่ยวหากิน รีดน้ำนมให้เหลือไว้ บูชาโคที่เป็นพอดูฝูง นำฝูง คอยการบูชาเป็นอติเรก"

การที่โคทรงยกเรื่องนายโคบาลขึ้นนี้ก็เพื่อทรง เปรียบ เทียบว่าภิกษุผู้ที่จะถึงความเจริญงอกงามในพระธรรมวินัยของพระองค์ได้ ก็จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการนั้นด้วยเช่นกัน และโคทรงอธิบายขยายความในแต่ละข้อไว้ ซึ่งอาจจะนำมา เปรียบเทียบกับหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำได้ดังนี้

๑. การรู้จักรูป คือการรู้จักตัวบุคคลหรือผู้ใดบ้างคัมบัญชาแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร มีประวัติพื้นเพความเป็นมาอย่างไรบ้าง ซึ่งอาจจะมี การนำประวัติหรือทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน

๒. ฉลาดในลักษณะ เมื่อรู้จักตัวบุคคลได้แล้วก็สามารถจะพิจารณาได้ว่าแต่ละคนมีลักษณะอย่างไร เหมาะสมแก่งานประเภทไหน ทรงอธิบายว่าคนพาลมีกรรมเป็นที่หมาย บัณฑิตมีกรรมเป็นที่หมาย เมื่อรู้ดังนี้แล้วการจะมอบหมายการทำงานก็จะทำได้ตามหลัก การเลือกสรรบุคคลเพื่อบรรจุให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put the right man to the right job)^๒

๓. เป็นผู้คอยเลี้ยงชีพชัง หมายถึงการที่ผู้บริหารงานจะต้องคอยแก้ปัญหา ความคั่งค้างของงานหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้อง รับผิดชอบด้วยตนเองในการแก้ข้อบกพร่องต่าง ๆ

๔. เป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึงความระมัดระวัง การสำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายขึ้น อันจะเป็นการทำลายชื่อเสียงของหน่วยงาน และเมื่อเกิดความเสียหายแล้วก็จะแก้ไขได้ให้เรียบร้อยภายในหน่วยงานนั้นมิให้ปรากฏออกมาภายนอก
๕. เป็นผู้คุมควันให้ ในข้อนี้ได้ทรงอธิบายว่าเป็นการแสดงความสามารถในการ "แสดง ธรรมตามที่ตนได้ศึกษามาแก่ผู้อื่นโดยพิสดาร" หน้าที่ของผู้นำในข้อนี้จึงหมายถึงเรื่องการอำนวยการ (Directing) ในแง่ของการนิเทศกิจการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะสอนหรือเสนอแนะหลักหรือวิธีการทำงานได้ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์การทำงานหรือเคยผ่านงานมาก่อน ตามหลัก ที่เรียกว่า ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาก่อนอื่นตรงที่จะเรียนรู้การเชื่อฟังหรือเคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อน (He who would command must first learn to obey)
๖. เป็นผู้รู้จักทำ(นำ) ได้มีคำอธิบายในข้อนี้ว่าหมายถึง "การที่ภิกษุในธรรมวินัยนี้ยอมเข้าไปหาแล้วได้ตามกะภิกษุทั้งหลายผู้เป็นเถระ เป็นพหูสูต เป็นผู้รู้หลัก ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมาติกา ตามกาลอันควร" ผู้บริหารงานหรือผู้นำก็เช่นกัน จะต้องทำความเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานได้แจ่มชัด
๗. รู้วาโคคิม้นำแล้วหรือยัง หมายถึงความรู้ในอรรถในธรรมซึ่งทรงเปรียบเทียบการคิมนำผู้บริหารงานหรือผู้นำก็เช่นกัน จะต้องรู้จักที่จะนำวิธีการฝึกอบรม (Training) มาใช้ในการพัฒนาบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) มีฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ให้แก่บุคคลในหน่วยงาน
๘. การรู้ทาง ทรงหมายถึงการที่จะให้พระภิกษุ อริยมรรคอันประกอบด้วยองค์ ๘ ในทางการบริหาร ก็อาจจะหมายถึงการที่ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน (Planning) เพื่อเป็นการปูแนวทางเพื่อเชื่อมโยงถึงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับความมุ่งหวังที่ปรารถนาในอนาคต นายโคบาลที่ไม่รู้ทาง ไม่รู้ว่าจะคือนฝูงโคไปทางไหนก็เหมือนกับการทำงานโดยไม่มีแผนย่อมจะมีคมนและยากจะสัมฤทธิ์ผลได้

๘. นายโคบาลจะต้องฉลาดในสถานที่โคจร สถานที่สำหรับโคกินหญ้า ทรงอธิบายขยายความว่า หมายถึง "ความรู้จักในสติปัญญาทั้ง ๔ ตามความเป็นจริง" ผู้บริหารหรือผู้นำก็เช่นกัน เมื่อมีการวางแผนแล้วก็จะต้องมีการกำหนดนโยบาย (Policy) เป็นแนวปฏิบัติตามแผนงานจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. เป็นผู้รักคนมิให้เหลือไว้ ทรงเปรียบเทียบในการที่จะให้พระภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จากผู้ที่น่ามาถวายให้ หรืออีกนัยหนึ่งมิให้รับมากเกินไปจนความจำเป็น เปรียบได้กับนายโคบาลที่รักน่านมควรจะเหลือเอาไว้บ้าง ผู้บริหารหรือผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ ก็เช่นกัน การที่จะกะเกณฑ์คาดหวังหรือเอาประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรู้จักประมาณพอเหมาะพอควร มิฉะนั้นจะเป็นการเอาเปรียบหรือขูดรีด ควรจะมีการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) ในลักษณะที่เรียกว่า ทั่งให้และรับ (give and take)

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อกูหรือผู้นำกู หมายถึงการให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีซึ่งเป็นการเสริมสร้างขวัญ (Morality) ในหน่วยงานทำให้เกิดมีกำลังใจในการทำงาน

หน้าที่หรือบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารในมหาโคบาลสูตรและโคบาลสูตรดังกล่าว เป็นอีกทัศนะหนึ่งที่น่าสนใจ มีลักษณะครบตามวงจรในการบริหารงาน คือ มีการวางแผน (Planning) มีการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) แม้ว่าจุดมุ่งหมายที่แท้จริงใน ๒ สูตรดังกล่าวนี้จะทรงมุ่งหมายให้ภิกษุผู้ประกอบค้ำของค ๑๑ ประการ เข้าถึง "ความเจริญองกาม ไพบูลย์ในธรรมวิสัย" ซึ่งเป็นอัตตะหรือความมุ่งหมายในชั้นสูงสุดคือระดับ ปริมัตตะก็ตาม แต่ข้อที่ยกขึ้นเปรียบเทียบกับนายโคบาลซึ่งมีลักษณะของค ๑๑ ประกอบดังกล่าวว่า "เป็นผู้ควร จะครอบครองฝูง และทำให้ฝูงโคเจริญ" ก็เป็นทฤษฎีธรรมิกัตตะ คือประโยชน์ในขั้นต้น ซึ่งสามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ได้สำหรับผู้นำในการบริหารหมู่คณะ

ลักษณะและความสำคัญของผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการรวมกลุ่มคนและจิตใจคนไปยังเป้าหมาย ประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพเป็นจริงขึ้นมา เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการ ที่จะทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำ ด้วยเหตุที่ว่าผู้นำย่อมก่อให้เกิดผลลึกลับก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มพูนพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีขึ้น เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเช่นกัน แต่ถ้าวาคนผู้นำที่ดีแล้วงานจะไม่ก้าวหน้าหรือประสบผลตามความมุ่งหมายได้เลย ดังที่อาร์คิมิดีส ได้กล่าวไว้เมื่อประมาณพันปีมาแล้วว่า

ทหารที่ดีเพียง ๑๐ คน หากอยู่ใต้การนำของผู้นำที่ดีและฉลาด ย่อมสามารถจะเอาชนะชนะต่อกองทหาร ๑๐๐ คน ที่ขาดหัวหน้าหรือผู้นำ *

นอกจากนี้ความสำคัญของผู้นำในองค์การประการหนึ่งในหลาย ๆ ประการก็คือ ความรับผิดชอบในกิจการค่านิยมสัมพันธ นัยตั้งแต่การสร้างเสริมให้บุคคลากรให้ความสนใจในงาน แก้ปัญหาข้อขัดแย้ง กระตุ้นเตือนให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ปฏิบัติงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูง จัดการวางแผนทั้งภายในและภายนอกองค์การก่อให้เกิดบูรณาการระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์การ ภาระหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นความจำเป็นอันยิ่งยวดที่ผู้นำจะพึงสำนึก

ความสำคัญของผู้นำดังกล่าวเป็นการพิจารณาถึงผู้นำในองค์การหรือในทางการบริหาร เรื่องความสำคัญของผู้นำนี้ได้มีกล่าวถึงในหลักพุทธปรัชญา แต่เป็นผู้นำในระดับสูงสุดคือ พระราชา ดังนี้

ราชา มุขี มนุสฺसानัน

พระราชาเป็นประมุขของมนุษย์ทั้งหลาย

* สำเนา สิบหวาระ, ประมุขศิลป์ (พระนคร : โรงพิมพ์จักรวัฒนา, ๒๕๐๒),

ราชชา วรรุสุต ปฤตยานัน
 พระราชาเป็นเครื่องปรากฏของแคว้นแคว้น
 ขตุติโย เสฏโฐ ขนาดสุมี
 กษัตริย์ประเสริฐสุดในหมูชน
 ทารานัน ภูษณัน จบุโฆธ นารินัน ภูษณัน ปติ
 ปฤติวยา ภูษณัน ราชชา วิชยา สรุเสย ภูษณม
 พระจันทร์เป็นที่เชิดชูของดวงดาว
 สามีเป็นที่เชิดชูของภรรยา
 พระเจ้าแผ่นดินเป็นที่เชิดชูของแผ่นดิน
 วิชาเป็นที่เชิดชูของคน *

ความสำเร็จของผู้นำในระดับสูงสุดคือพระราชา เน้นที่การประพฤติธรรม
 ถ้าผู้นำตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรมแล้ว ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองโดยทั่วไปก็จะประสบความ
 สุข ดังที่มีพุทธภาษิตกล่าวเปรียบเทียบไว้ในอุมาตันตีชาดก ^๒ มหาโพธิชาดก ^๓
 ว่าควยปฏิบัติหาผู้นำ และราโชวาพชาดก ซึ่งมีความตรงกันดังนี้

ถ้าเมื่อ โคทั้งหลายว่ายข้ามแม่น้ำไป โคหัวหน้าฝูงว่ายคด เมื่อโคนำฝูง
 ว่ายคดดังนี้ โคทั้งหมดก็ย่อมว่ายคดไปตามกันฯ

ในมนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมุติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่
 ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนพวกนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรม โดยแท้ถ้า
 พระราชาผู้เป็นใหญ่ไม่ตั้งอยู่ในธรรม ราษฎรก็ย่อมอยู่ไม่เป็นสุขทั่วกัน ฯ

* แปลก สนธิรักษ์, เสียมศีลธรรม, (เล่ม ๒)(พระนคร : กุรุสภา, ๒๕๐๘),
 หน้า ๒๔๒.

^๒ พระไตรปิฎก ๒๔/๕๐/๑๘-๑๙.

^๓ พระไตรปิฎก ๒๔/๖๖/๒๑.

ถ้าเมื่อใดทั้งหลายว่ายข้ามแม่น้ำไป โคน้ำหน้าฝูงว่ายข้ามตรง
เมื่อมีโคน้ำฝูงว่ายข้ามตรงอย่างนั้น โคทั้งหมดก็ยอมว่ายข้ามตรงไปตามกัน

ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่
ถ้าผู้นั้นประพฤติเป็นธรรม ถ้าพระราชาเป็นผู้ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ยอมอยู่เป็นสุขทั่วกัน

ลักษณะผู้นำถ้าพิจารณาความหมายจากรูปศัพท์ Leadership แล้ว อาจจะ
มีลักษณะดังต่อไปนี้ ๒

L = Love หมายถึงผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้
บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม ความก้าวหน้า

E = Education and Experience คือมีคุณสมบัติทางการศึกษา
และมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครู
ในการสอนงาน

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้า
กับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าใน
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจ
ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึงความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการ
ทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำ (Encourage)
ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

รัศมี ภิบาลแทน , "คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ" วารสารรามคำแหง

R = Responsibility รับผิดชอบทั้งในส่วนของตนเองและที่ลูกน้องได้ทำลงไป
ไม่ขัดความรับผิดชอบ และอาจจะหมายความรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิด
จากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย เช่น ในการสั่งงาน
หรือตัดสินใจ

S = Sacrifice and Sincere หมายถึงการเสียสละและอุทิศผล
ประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonise หมายถึงความนุ่มนวลโอนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความ
สามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ และอาจจะหมายรวมถึงการ
ถ่อมตัว (Humble) ตามกาละเทศะด้วย

I = Intellectual Capacity หมายถึงความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน
ทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness ความสามารถในการจูงใจคน
สต็อกทิลล์ * (Ralp M. Stogdill) ได้สรุปลักษณะความเป็นผู้นำกับองค์

ประกอบต่าง ๆ ว่า

๑. ผู้นำมีความสามารถทางด้านสติปัญญา ภาษา และการตัดสินใจสูง
๒. มีความสามารถทางการเรียน การทำงาน และ การเข้าสังคม
๓. มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่เชื่อถือของคนอื่น
๔. มีความสามารถในการปรับตัวและเข้ากับสังคมเก่ง
๕. มีอารมณ์มั่นคง
๖. มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี

* Ralp M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Literature in Leadership (Maryland : Penguin Books, 1969), p.91.

เฮิร์ลอค * (Hurlock) ได้แสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำไว้ว่า

๑. ผู้นำมักจะมีลักษณะเป็นที่นิยมชมชอบ (Popularity) ของคนอื่น ๆ แต่
มิได้หมายความว่า ผู้ที่มีลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้นำทุกคน
๒. มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี
๓. มีความสามารถในการใช้สมองและสติปัญญาในการพิจารณาตัดสินใจ
๔. มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ เต็มใจที่จะเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบและ
ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรค

๖. มีนิสัยชอบแสดงตัว (Extroversion) ไม่เป็นคนเก็บตัว

Charles H. Titus ได้สรุปลักษณะคุณสมบัติผู้นำไว้ว่า ^๒

๑. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบทันคน
๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (Self Confidence)
๓. มีกำลังใจสูง (Strong will Power)
๔. มีการศึกษาอบรมดี (Well Rounded)
๕. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการที่เคยถูก
ปกครองจากหัวหน้างานแบบต่าง ๆ เพื่อจะได้มีทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
(He who would command must first learn to obey)
๖. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี

* Elizabeth B. Herlock, Child Development 4 th ed, (New York: Mc.Graw-Hill Book, 1956) pp.428-429.

^๒ Charles H. Titus, The Process of Leadership Human Relation in the Making (Dubuque Iowa : W.M. Brown, 1950) p.52 - 56.

Ordway Tead มีความเห็นว่า คุณสมบัติ ๑๐ ประการ ต่อไปนี้เป็นสิ่ง
จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คือ ๑

๑. ความเข้มแข็งทางกายและใจ (Physical and Nervous Energy)
๒. ภูมิตถุประสงค์และทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (A Sense of Purpose and Direction)
๓. มีความสนใจ (Enthusiasm)
๔. มีความเป็นมิตรและเอื้ออาทร (Friendliness and Affection)
๕. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
๖. ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Mastery)
๗. การตัดสินใจที่เด็ดขาด (Decisiveness)
๘. ความฉลาด (Intelligence)
๙. ความสามารถในการสอน (Teaching Skill)
๑๐. ความเชื่อมั่น (The Faith)

แม้ว่า Tead จะได้ศึกษาคุณสมบัติเหล่านี้ โดยการศึกษาและสังเกตจากผู้ผู้นำ
จำนวนมากมายกก็ตาม แต่คุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผู้นำแบบอุดมคติ (Ideal Leader)
มากกว่า เพราะในบางสถานการณ์ คุณสมบัติเหล่านี้ก็หาได้จำเป็นเสมอ ๆ ไปสำหรับผู้ผู้นำ
คนหนึ่ง ๆ ไป

ลักษณะผู้นำที่มีผู้ศึกษาไว้มากมายเป็นหลักกว้าง ๆ ส่วนใหญ่ก็มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
คือเน้นถึงคุณสมบัติอันเลิศของผู้ผู้นำ และผู้นำแต่ละคนก็จะมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างกันไป แต่ทว่า

ผู้ใดมีคุณสมบัติของผู้นำในตัวเองหลายลักษณะก็อาจจะเรียกได้ว่าเป็นมหาบุรุษ ซึ่งหลวงวิจิตรวาทการได้กำหนดคุณสมบัติให้ไว้ ๔๐ ประการ ดังนี้

คุณสมบัติมหาบุรุษ ๔๐ ประการ

๑. ออนามัย (Good Health)
๒. ความเป็นผู้ไม่ตื่นตกใจ (Calmness)
๓. ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Cheerfulness)
๔. มีความมุ่งหมาย (Aim)
๕. ความเป็นผู้ไม่รู้จักหมดหวัง (Hopefulness)
๖. ความไม่ท้อถอยต่อความยากลำบาก (Energy)
๗. ความเป็นผู้มีใจเข้มแข็ง (Strongmindedness)
๘. ความเป็นผู้ตรงต่อเวลา (Exactitude)
๙. ความเป็นคนขยันขันแข็ง (Activeness)
๑๐. การทำงานเสมอต้นเสมอปลาย ((Steadiness)
๑๑. สมาธิ (Concentration)
๑๒. ความกล้าหาญไม่ท้อถอย (Courage)
๑๓. มีวิธีการ (Method) ในการทำงานทุกชนิด
๑๔. ความเป็นผู้มีระเบียบ (Orderliness)
๑๕. ความไตร่ตรอง (Reflection)
๑๖. ความเป็นคนละเอียดละออ (Thoroughness)

พลตรี หลวงวิจิตรวาทการ, มหาบุรุษ (พระนคร : เสริมวิทย์บรรณาการ, ๒๕๑๓),
หน้า ๕๕ - ๑๐๐.

๑๗. การตัดสินใจถูกต้อง (Good Judgement)
๑๘. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self Confidence)
๑๙. การหาเหตุผลให้ถูกต้อง (Right Reasoning)
๒๐. ความรวดเร็ว (Rapidity)
๒๑. ความสังเกต (Observation)
๒๒. สัมผัสปัญญา (Perception)
๒๓. ความไม่หว่านถั่วต่อบุคคลอื่น (Positiveness)
๒๔. การทำตนให้เป็นที่ต้องใจผู้อื่น (Charming Personality)
๒๕. ความรู้จักกาละเทศะ (Tact)
๒๖. ความระมัดระวัง (Precaution)
๒๗. ความป้องกันตัว (Self Defence)
๒๘. การทำตนให้คนอื่น ๆ เชื่อถือได้ (Trustworthiness)
๒๙. การพูดแต่ความจริง (Truthfulness)
๓๐. การเป็นผู้ดี (Nobility)
๓๑. การทำตนให้สมเกียรติยศ (Dignity)
๓๒. ความรู้ (Knowledge)
๓๓. ความจำ (Self Canat)
๓๔. การฝึกฝนตนเอง (Self Culture)
๓๕. มโนคติ (Imagination)
๓๖. การช่วยตนเอง (Self Help)
๓๗. การชนะตนเอง (Self Canat)
๓๘. การไม่ละทิ้งความพยายาม (Perseverance)
๓๙. มโนมยิทธิ (Will Power)

กายเหตุที่ลักษณะของมหาบุรุษมีมากมายดังกล่าว ผู้ที่เป็นมหาบุรุษจึงเป็นบุคคลที่หาได้ยาก อยากรู้ก็ตาม แต่ถ้าผู้ใดมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่บ้าง ก็กล่าวได้ว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำ อยู่กายเช่นกัน

ต่อไปนี้จะได้อธิบายถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ และวิธีการสร้างเสริมคุณสมบัติเหล่านั้นด้วย ดังนี้

อากัปกิริยา (Bearing)

ก. อากัปกิริยาหมายความรวมถึงกริยายืน เดิน นั่ง หน้าตา การแต่งเนื้อแต่งตัว และการประพฤติตน เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำที่จะต้อง มี เพราะว่าอากัปกิริยาไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะถือตามอย่างทั้งสิ้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีอากัปกิริยามารยาทงาม เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และประการสำคัญความกระฉับกระเฉงของผู้นำจะต้องระมัดระวังให้มาก ถ้าเป็นคนเฉื่อยชาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเฉื่อยชาไปด้วย

ข. หน้าตาท่าทางและกริยาอาการของผู้นำ จะต้องแสดงออกให้เห็นชัดถึงความสามารถและความมั่นใจ มีใช้ด้วยอาการเป็นเล่น ๆ น่าเสียดที่หนักแน่นและหน้าตาที่เอาจริง เอาจังจะเป็นที่เกรงขามแก่ผู้ใต้เห็นและได้ยิน ผู้นำที่ดีทั้งหลายย่อมจะรู้ว่าความเชื่อมั่นในตนเองในผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงาน และในผลที่จะได้รับในภายหลังกี่ผู้นำแสดงออก ย่อมจะสะท้อนไปถึงไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมั่นใจเช่นเดียวกันด้วย และผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญดี การเข้มงวดกวดขันเกินไปก็ทำให้เห็นว่าผู้นำมีความเห็นใจและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลงไป ข้อนี้ต้องระวังให้ดี อาการอารมณ์เสียและอาการไม่สมอารมณ์น้อย ๆ ก็แสดงให้เห็นว่า ซากวินัยในตนเอง คนที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ก็อย่าหวังจะควบคุมคนอื่นได้

ค. ภาษาก็เป็นลักษณะอาการภายนอกอีกอย่างหนึ่งที่คนอื่นชอบสังเกต ผู้นำที่ดีจะต้องพูดให้ชัดเจนเข้าใจง่าย อ่อนหวานไม่กระโชกโชกฮาก ประการสำคัญที่สุดในเรื่องภาษาพูดก็คือต้องงดเว้นการพูดคุญกู่หมื่นผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเด็ดขาด

มานะ กอหลังกุล, แปลและเรียบเรียง, หลักการปกครองและบังคับบัญชา
(พระนคร : ประจักษ์การพิมพ์ ๑๙๕๖), หน้า ๒๓ - ๓๓.

ง. การวิพากษ์วิจารณ์หรือการตำหนิผู้ใดมีทั้งคัมภีร์ชาติทั้งพวกก็ควรยกเว้นเช่นกัน เพราะมันเป็นไปได้ที่คนทั้งกลุ่มจะเป็นคนทำผิดร่วมกันทั้งหมด คนที่ไม่ได้ทำผิดร่วมด้วยจะมีความเสียอกเสียใจเป็นอย่างยิ่ง ถ้าต้องถูกลงโทษทางวินัยร่วมกับคนที่ผิด

จ. ผู้นำจะต้องเป็นคนดีและมีเกียรติ คำว่าเกียรติแสดงถึงควมมีคุณค่าหรือควรได้รับความยกย่องนับถือ ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถควบคุมการกระทำของตนเองได้และควบคุมอารมณ์ได้ คนที่ควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้ ผู้ใดมีคัมภีร์ชาติก็จะขาดความเคารพ

ฉ. วิธีเสริมสร้างอากัปกิริยาที่ดี

(๑) ทำคนให้เป็นผู้ประพฤติดีและรักษามุขคลิภาพที่ดี

(๒) อธิบายประพฤติกหรือพูดจาหยามคาย

(๓) รักษา กิริยาผู้ดีและเป็นคนมีเกียรติอยู่เป็นนิจ

ความกล้าหาญ (Courage)

ก. ความกล้าหาญเป็นคุณสมบัติทางใจ เป็นความรู้สึกถึงความตระหนัก ถึงความกลัวต่ออันตรายหรือต่อการถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ แต่ความกล้าทำให้คนสามารถเผชิญกับอันตราย กับการถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์นั้นได้ด้วย อากักรไม่สะทกสะท้านและ เค็ดเคียว ความกล้าหาญเป็นคุณสมบัติที่ทำให้คนสามารถควบคุมตัวเอง ยอมรับความผิดชอบ และปฏิบัติคนได้ถูกต้องเหมาะสมในสถานการณ์คับขัน ความกล้าหาญเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของการนำ

ข. ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญในทางธรรม (Moral Courage) เท่า ๆ กับ ความกล้าหาญทางร่างกาย (Physical Courage) ความกล้าหาญทางธรรมหมายถึง การรู้และการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องหน้าคนที่ไม่เห็นด้วย ผู้นำมีความกล้าหาญทางธรรมจะเป็นที่ ผู้ที่ยอมรับความผิดพลาคของตนอย่างเปิดเผย แต่จะยืนหยัดอย่างเค็ดเคียวเมื่อมั่นใจว่าตนถูก

ค. วิธีเสริมสร้างความกล้าหาญ

(๑) ศึกษาและทำความเข้าใจปฏิกริยาของตัวเองเมื่อเกิดความกลัว

(๒) ควบคุมความหวาดกลัวด้วยการทำตนเป็นคนมีวินัย และสุ่มรอบคอบ

(Self-discipline and Calmness)

- (๓) มีความคิดที่เป็นระเบียบ (มีสติ) อย่ามีใจที่ซลาคกลัวไว้ก่อน
- (๔) กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกโดยเบ็ดเสร็จ
- (๕) ต้องยอมรับการถูกตำหนิเมื่อเราผิด อย่าโยนความผิดไปให้ผู้อื่น

ความเด็ดขาด (Decisiveness)

ก. ผู้นำควรจะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและพูดออกมาให้หนักแน่นและชัดเจน

ข. บัญชาการบางอย่างอาจจะตัดสินใจทำอะไรลงไปได้หลายทาง แต่ผู้นำที่ฉลาดอาจหาข้อเท็จจริงให้ได้ทั้งหมดเสียก่อน แล้วจึงชั่งน้ำหนักข้อเท็จจริงนั้น แล้วจึงตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นจึงมักจะไม่ใช่ยุดผิดพลาด ความเด็ดขาดส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของกรณีปฏิบัติและประสบการณ์

ค. วิธีเสริมสร้างตนให้เป็นคนมีความเด็ดขาด

- (๑) หักเป็นคนว่องไว ไม่เป็นคนลังเล ไม่อ้อมค้อม
- (๒) หาข้อเท็จจริงให้ได้ทั้งหมด แล้วจึงค่อยตัดสินใจ และออกคำสั่งด้วยความเชื่อมั่นว่าไม่ผิดพลาด
- (๓) พิจารณาการตัดสินใจให้รอบคอบว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีและถูกกาลเทศะหรือไม่
- (๔) พิจารณาการตัดสินใจของคนอื่นถ้าไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของเขาแล้วก็ลองพิจารณาเหตุผลของคนว่าเป็นเหตุผลที่ดีหรือไม่
- (๕) ศึกษาการกระทำของคนอื่นแล้วดูความสำเร็จ หรือความผิดพลาดของคนเหล่านั้น เพื่อตนจะได้ประโยชน์และมีความคิดเห็นกว้างขวาง

ความเป็นผู้วางใจได้ (Dependability)

ก. ความเป็นผู้วางใจได้ หรือความแน่นอนในการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยถูกต้องนั้นเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนต้องมี

ข. ผู้นำที่ไว้วางใจได้จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงให้ปฏิบัติไปตามเจตจำนงของผู้บังคับบัญชาคัยความเต็มใจ ความเชื่อโดยสุจริตในแผนการและเจตจำนงของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือคนนั้นมีได้หมายความว่า เป็นการเชื่อฟังอย่างไม่ลืมหูลืมตาหรืออย่างไม่มีเหตุผลของตนเอง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือที่คิดจะรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เมื่อผู้บังคับบัญชานั้นตัดสินใจแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเห็นด้วยและสนับสนุนการตัดสินใจนั้นอย่างเต็มที่

ค. ผู้นำที่มีความสำนึกในหน้าที่ที่ตน จะต้องพยายามอย่างสุดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานสูงสุด จะต้องถือว่าผลประโยชน์ส่วนตัวสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ของหน่วยหรือองค์กร

ง. วิธีเสริมสร้างความเป็นผู้ไว้วางใจได้

(๑) อย่าแก่ตัว

(๒) จงทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถของตน ไม่ว่ามีความเชื่อในงานหรือไม่

(๓) ต้องเป็นคนละเอียดถี่ถ้วนแม้ในสิ่งปลีกย่อย

(๔) หักเป็นคนนิสัยตรงต่อเวลา

(๕) ปฏิบัติตามเจตนาของผู้บังคับบัญชา, เหนือโดยเคร่งครัดเท่า ๆ กับปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัดเช่นเดียวกัน ถ้าปฏิบัติตามคำสั่งจะขัดกับเจตนาของผู้บังคับบัญชาจะต้องถามผู้มีอำนาจ

ความอดทน (Endurance)

ก. ความอดทนคือ ความอดทนทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งวัดได้จากความสามารถที่จะทนความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความท้อแท้ ความยากลำบากและความเจ็บใจ ความอดทนทำให้เกิดความกล้าหาญ ความอดทนเป็นคุณสมบัติ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพนับถือจริง ๆ ถ้าผู้นำขาดความอดทนก็อาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าขาดความ

กล้าหาญ กลายเป็นคนขลาดและอ่อนแอ ความอศทนแสดงให้เห็นถึงค้ำว่าผู้นำมีความสามารถในการทำงานและเข้าใจงานโดยตลอด

ข. วิธีสร้างศทน

- (๑) งดเว้นสิ่งที่จะทำให้ร่างกายอ่อนแอ
- (๒) พยายามบริหารร่างกายสร้างพละนามัยและทำงานหนัก
- (๓) พยายามหัดเป็นคนยอมคนอื่นบ้าง
- (๔) ลองพยายามทนทำต่อไปเมื่อเหนื่อยหรือเพลียใจ
- (๕) พยายามทำงานทุกอย่างให้สำเร็จโดยเต็มความสามารถ

ความจริงจัง (Enthusiasm)

ก. ความจริงจังคือ การแสดงออกซึ่งความสนใจศัยความจริงใจ การกระตือรือร้นอย่างแท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ความจริงจังสื่อให้เห็นถึงว่าเป็นคนที่ทำงานศัยความร่าเริงแจ่มใส ศัยทัศนคติที่ดีศงาน และเป็นงานที่ศักใจ ศักศคิของผู้นำที่มีศงานที่ศัย่อมจะเป็นศัยอย่างศัยสำหรับผู้นำศัยบังคับบัญชาเห็นตาม ถ้าผู้นำทะเลาะทะเลศงานศัยผู้นำศัยบังคับบัญชาก็จะศัยศัยศงานศัย

ข. ความจริงจังเป็นสิ่งศัยสำคัญโดยเฉพาะเวลาสอนผู้นำศัยบังคับบัญชา ถ้าผู้สอนมีความสนใจและจริงจังกับเรื่องที่สอน ผู้นำศัยบังคับบัญชาก็จะสนใจและจริงจังตาม

ค. วิธีเสริมสร้างความจริงจัง

- (๑) จงศัยความศัยใจและมีความศัยเชื่อในการกิจของศัย
- (๒) เป็นคนร่าเริงและมองในแง่ดี
- (๓) ศัยงานที่ศัยให้ผู้นำศัยบังคับบัญชาศัยนั้นมันไม่สนุกและน่าเบื่อหน้าศัย ศัยอธิบายให้ศัยทราบวาศัยทำไมศัยต้องศัย
- (๔) ศัยอะไรให้ศัยประสบความสำเร็จ ความจริงจังศัยศัยศัยกับศัยหน่วยหรือบุคคลศัยประสบความสำเร็จ คนอื่น ๆ ก็ศัยจริงจังตาม
- (๕) ศัยเป็นคนศัยศัยอื่น ไม่หมกมุ่น ทุกวันศัยจะศัยเย็บเวลาศัยสักเล็กนศัยให้ใจไม่ศัยศัยถึงเรื่องศัยงานและศัยศัยศัยศัยศัย

ความคิดริเริ่ม (Initiative)

ก. ความคิดริเริ่ม คือการเห็นว่าควรจะต้องทำอะไรและควรเริ่มลงมือทำโดยไม่ต้องคอยให้มีคำสั่ง ความคิดริเริ่มควรจะมีในทุกคนแม้ไม่ใช่ผู้นำ หัวหน้าจะต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้มีความคิดริเริ่มโดยการแบ่งมอบงานให้รับผิดชอบตามความเหมาะสม โดยให้ไปหารายละเอียดและทำให้เสร็จเอง ทั้งนี้ได้หมายความว่าเมื่อมอบหมายงานแล้วหัวหน้าไม่ต้องทำอะไรเลย หัวหน้าจะต้องเป็นผู้รู้งานเหล่านั้นดีพอที่จะควบคุมดูแลให้ถูกต้องได้

ข. คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ใกล้เคียงที่สุดกับความคิดริเริ่มก็คือความมีไหวพริบ (Resourcefulness) ซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะจัดการกับเรื่องใด ๆ ได้โดยไม่เป็นไปตามวิธีปกติและถูกต้องเหมาะสมด้วย ในการทำงานงานบางอย่างอาจจะไม่ดำเนินไปตามวิธีทางปกติจึงจำเป็นต้องใช้ไหวพริบให้เหมาะสม

ค. วิธีเสริมสร้างความคิดริเริ่ม

- (๑) ต้องเตรียมพร้อมทั้งใจและกายในการทำงาน
- (๒) หักตนเองให้เป็นผู้ตระหนักถึงหน้าที่การงานว่า เป็นงานที่ต้องทำและทำงานโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือคอยสั่งและโดยไม่ชักช้า
- (๓) หักคาคการณ์โดยคิดไว้ล่วงหน้า
- (๔) พยายามไต่หาความรับผิดชอบและยอมรับเอาซึ่งความรับผิดชอบนั้นให้เต็มสติกำลังคน
- (๕) ใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และด้วยลักษณะสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

ความซื่อตรง (Integrity)

ก. ความซื่อตรงคืออุปนิสัยเป็นคนตรงและยึดมั่นในหลักธรรมเป็นอันดี ความซื่อสัตย์และสัตย์จะโดยแท้ เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะขาดเสียมิได้เลย

ข. สำหรับงานในสมัยใหม่นี้ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่อคน วัตถุ และเงินทองขององค์การ จึงเป็น การเสี่ยงต่อความเสียหายในสิ่งเหล่านั้นเป็นอันมากถ้าผู้บังคับบัญชา

ผู้นั้นมีความเชื่อตรงเพียงธรรมยังเป็นที่ยังสงสัย ยิ่งต้องรับผิดชอบมากขึ้นเท่าไร ในงานยิ่งต้องมีความเชื่อตรงเพียงธรรมมากขึ้นเท่านั้น

ค. วิธีเสริมสร้างความเชื่อตรงเพียงธรรม

- (๑) ต้องฝึกเป็นคนมีความซื่อสัตย์และเป็นคนมีสัจจะตลอดเวลา
- (๒) การพูดทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ทางการก็ตาม จะต้องรักษาคำสัตย์
- (๓) ต้องยืนหยัดในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นถูก
- (๔) เมื่อโลกทำตามที่ทำถูกย้ายให้เสี่ยงต่อการเสียความเชื่อตรง จะต้องระลึกถึงความซื่อสัตย์ ความสำนึกในหน้าที่และหลักศีลธรรมเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด

ความเป็นผู้มีวิจารณญาณ (Judgement)

ก. ความเป็นผู้มีวิจารณญาณคือ ความเป็นผู้มีเหตุผลรอบคอบในการพิจารณาข้อเท็จจริง และวิธีแก้ปัญหา เพื่อจะได้เกิดมีการตัดสินใจที่ดี

ข. วิธีเสริมสร้างให้ตนเป็นผู้มีวิจารณญาณ

- (๑) หักประมาณสถานการณ์
- (๒) หักคาดการณ์สถานการณ์ที่จะต้องมีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เพื่อว่าเมื่อเกิดจำเป็นต้องตัดสินใจจะได้พร้อม
- (๓) มองปัญหาด้วยความสำนึก คนสามัญมักขาดสามัญสำนึก

ความยุติธรรม (Justice)

ก. ความยุติธรรมคือ ความไม่เอินเอียง ไม่ลำเอียง และไม่เอาเปรียบในกิจการงาน ความยุติธรรมรวมถึงการให้รางวัลหรือการลงโทษตามความเหมาะสมแก่กรณีด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถตัดความโกรธและอารมณ์อื่น ๆ เสียให้ได้ จะต้องไม่ลำเอียงเรื่องผิว

เชื้อชาติ และ ศาสนา ไม่มีอะไรจะทำให้คนเสียขวัญได้อย่างรวดเร็วเท่ากับการที่ผู้นำไม่มี
ความยุติธรรมและมีความลำเอียงต่อคนหรือกลุ่ม

ข. ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำ จะได้รับเกียรติให้เป็นผู้ให้ความยุติธรรม
ในการเลื่อนชั้นและการลงโทษ การตัดสินใจใด ๆ ของผู้นำในกรณีนี้ย่อมเท่ากับเป็นการทดสอบ
ทดสอบ คุณความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชานั้นเอง การจะได้อิทธิพลว่าเป็นผู้มีความยุติธรรมนั้นต้อง
ใช้เวลานาน แต่การทำผิดเพราะไม่ใช่ความคิดของตนเพียงนึกเดียว หรือความยุติธรรมเพียง
นึกเดียวก็สามารถทำลายชื่อเสียงที่ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้มีความยุติธรรมเสียได้ในพริบตา

ค. ในการให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจใน
พฤติกรรมมนุษย์ให้ดี โดยจะต้องศึกษาควบคู่ความคิดที่จะเรียนรู้ว่าทำไมบางคนจึงประพฤติ
อย่างนั้นแต่คนอื่นประพฤติไปอีกอย่างหนึ่งในสถานการณ์อย่างเดียวกัน ผู้นำจะต้องวิเคราะห์
เรื่องทั้งหลายที่ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจทำอย่างไรไปแล้ว และตกลงใจว่าถ้าเป็นผู้บังคับบัญชา
จะตัดสินใจทำอย่างไร แต่ต้องระลึกไว้ว่าการตัดสินใจทำอะไร ๆ นี้เป็นเรื่องของความคิด
ส่วนตัวของแต่ละคนจึงไม่ควรจะถือเป็นเหตุวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจของผู้นำคนอื่น ๆ

ง. วิธีเสริมสร้างความยุติธรรม

- (๑) เมื่อจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องให้ยุติธรรม ไม่ลำเอียง และไม่
ลงโทษด้วยโกรธเคืองเป็นส่วนตัว
- (๒) พิจารณาแต่ละ เรื่องละเอียดตามความเป็นธรรม
- (๓) ลงโทษเฉพาะตัว ด้วยเกียรติ และด้วยความเข้าใจมนุษย์
- (๔) พิจารณาดูเองว่าตนมีความลำเอียงหรือเปล่า อย่าให้ความลำเอียงมามี
อิทธิพลในการตัดสินใจด้วยเป็นอันขาด
- (๕) พิจารณาการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาที่คนอื่น ๆ ที่ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ยุติธรรม
- (๖) จะต้องไม่ลงโทษทั้งพวกเมื่อตนทำผิดคนเดียว
- (๗) ต้องขออภัยต่อตนเอง
- (๘) ยกย่องผู้น้อยที่ควรได้รับการยกย่องหรือรางวัล อย่าให้ใครได้ชื่อว่าเป็นผู้
นำที่ชอบแต่การลงโทษ

- (๙) จะต้องทำให้ผู้ถูกลงโทษรู้สึกตัวว่าเป็นการลงโทษเป็นครั้งคราวและเพื่อปรับปรุงตัว อย่าให้เข้าใจได้ว่าลงโทษเพื่อถนอมแก้ง
- (๑๐) อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง
- (๑๑) เวลาพิจารณาตัดสิน ต้องตัดความรัก ความหลง ความโกรธ และความกลัวให้ได้

ความรู้ (Knowledge)

ก. ความรู้ คือ เรื่องราวที่คนทราบมาซึ่งรวมถึงความรู้ในอาชีพ และความเข้าใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ไม่มีอะไรจะคลาไคลใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความเคารพในตัวผู้นำโดยรวดเร็วเท่ากับการแสดงออกซึ่งความรู้ของผู้นำ คนที่รู้งานของตนย่อมทำให้ตนเกิดความมั่นใจเท่า ๆ กับผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจ การคอยถามรู้ไม่อาจจะปิดบังได้ และลงผู้ได้บังคับบัญชาเช่นนั้นไม่ได้ เมื่อไม่ทราบคำตอบปัญหาที่จะต้องยินยอมรับว่าตนไม่ทราบเสีย แล้วไปหาความรู้มาหรือถามผู้ที่ทราบ

ข. ผู้นำไม่ควรมีความรู้เฉพาะแต่ความรู้ในคำณวจิการงานเฉพาะของตนเท่านั้น การรอมรู้ในเหตุการณ์ของประเทศหรือระหว่างประเทศก็ยิ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีบุคลิกภาพดียิ่งขึ้นด้วย

ค. วิธีเพิ่มความรู้ให้กับตนเอง

- (๑) เข้าห้องสมุดอ่านหนังสือบ่อย ๆ
- (๒) ศึกษาระเบียบข้อบังคับและเรื่องอื่น ๆ
- (๓) อ่านข่าวสารความรู้
- (๔) อ่านหนังสือพิมพ์ทุกชนิด
- (๕) ต้องชอบสนทนาเรื่องหนัก ๆ
- (๖) รับฟังประสบการณ์ของคนอื่น
- (๗) จะต้องเป็นคนช่างฟัง ช่างสังเกต และช่างค้นคว้าในสิ่งที่คุณไม่รู้ อยู่เสมอ และหัดเป็นนักฟังที่ดี

ความจงรักภักดี (Loyalty)

ก. ความจงรักภักดีคือความซื่อสัตย์สุจริตต่อประเทศ องค์กร หน่วยงานของตน ผู้บังคับบัญชาเหนือตน ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้นำทีม ความจงรักภักดี จะได้รับความไว้วางใจและความเคารพนับถือจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การกระทำทุกอย่างของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดีที่เขามีต่อหน่วย

ข. วิธีเสริมสร้างความจงรักภักดี

- (๑) ต้องป้องกันผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อถูกกล่าวหาโดยไม่เป็นธรรม
- (๒) อย่าพูดหรือแสดงอาการไม่เห็นด้วยกับคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือสั่ง โดยเด็ดขาดเมื่อรับคำสั่งและไปส่งต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อไม่เห็นด้วยอย่างไรต้องพูดกับผู้ส่งนั้นเองก่อน เมื่อรับคำสั่งแล้วต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด
- (๓) หักเป็นคนทำงานทุกอย่างอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความเต็มใจจริง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าท่านสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ
- (๔) อย่าเอาเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพูดกับคนอื่น
- (๕) จะต้องยืนหยัดป้องกันประเทศ องค์กร หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เมื่อประเทศ องค์กร หน่วยงาน และบุคคลทั้งกล่าวถูกกล่าวหาใส่ร้ายโดยไม่เป็นธรรม
- (๖) อย่าวิพากษ์วิจารณ์หรือินทาผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ กับผู้ใต้บังคับบัญชาของกันเป็นอันขาด
- (๗) เมื่อจะพูดถึงหน่วยงาน องค์กร ของตนกับคนภายนอก จะต้องมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ

ความฉลาดเฉลียว (Tact)

ก. ความฉลาดเฉลียว คือความสามารถจัดการกับคนอื่นได้โดยไม่สร้างความไม่สบายใจให้กับคนอื่นเลย ถ้าพูดในทางค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดเฉลียวหมายถึงความสามารถพูดและทำสิ่งที่ควรพูดหรือควรทำในกาลอันสมควร ความฉลาดเฉลียวรวมถึงความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์กับการพิจารณาถึงความรู้สึกของคนอื่น

ข. ความฉลาดเฉลียวเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกอย่าง การพูดวิพากษ์วิจารณ์คนอื่นจะต้องให้ด้วยความแจ่มชัดและให้เป็นไปในทางเสริมสร้างไม่ใช่วิจารณ์เพื่อทำลายกัน การวิพากษ์วิจารณ์ของผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาห่อเหี่ยวหรือหมกกำลังใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องฉลาดพูดในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาห่อเหี่ยวหรือหมกกำลังใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องฉลาดพูดในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคียดแค้นด้วยเรื่องส่วนตัวเข้ามาปรึกษากับตน และจะปฏิเสธการปรึกษาก็ไม่ได้เช่นเดียวกัน เพราะเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาอย่างหนึ่ง คือ ต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษา บางทีวิธีที่ฉลาดและได้ผลเป็นอย่างมากคือผู้นำเพียงแต่ฟังด้วยความสนใจจริง ๆ และด้วยความเข้าใจในมนุษย์จริง ๆ เท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็หายร้อนใจแล้ว

ค. ความสุภาพอ่อนโยนเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทำ ซึ่งผู้นำที่ดีจะละเว้นเสียมิได้เลยเมื่อจะต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือหรือผู้ใต้บังคับบัญชา คนที่ขาดความสุภาพอ่อนโยนก็เนื่องมาจากมีความหึงหวงโศหรหรือไม่สนใจในความสุภาพ ผู้บังคับบัญชาใหม่ ๆ บางคนคิดว่าความสุภาพแสดงส่อให้เห็นถึงความอ่อนแอหรือเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาว่าคนอ่อน ซึ่งความคิดดังนี้ไม่เป็นความจริงเลย ความสุภาพอ่อนโยนเกิดจากทัศนคติจิตใจของคนและแสดงออกทั้งโดยทางการพูดจาและทางการกระทำต่าง ๆ ผู้นำคนหนึ่งอาจจะออกคำสั่งสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยคำพูดที่โผงผางหยามคาย แต่ผู้นำอีกคนหนึ่งสั่งงานด้วยคำพูดที่นุ่มนวล วิธีพูดของผู้นำทั้งสองทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังคำสั่งทั้งสองวิธี แต่วิธีหลังผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อฟังและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจมากกว่า ในบางครั้งที่การทำงานอย่างโผงผางเฉียบพลัน ก็จำเป็นเพื่อไม่ให้เสียเวลาและไม่จำเป็นต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง แต่ก็มีบางครั้งเช่นเดียวกับที่การทำงานด้วยน้ำเสียงสุภาพดีกว่าน้ำเสียง

ที่กระด้าง ความปกติน้ำเลี้ยงที่สุภาพสุชุมและหนักแน่นจะทำให้ผู้ใดบังคับบัญชาตอบสนองคำสั่ง
อย่างรวดเร็ว ความฉลาดทำกับความสุภาพเรียบร้อยนั้นเกี่ยวข้องกับอย่างใกล้ชิดกับทัศนคติจิตใจ
เท่า ๆ กับกริยาและภาษา

ง. วิธีเสริมสร้างความฉลาดพูดฉลาดทำ

- (๑) เป็นคนสุภาพเรียบร้อยและร่าเริง
- (๒) เป็นคนคิดถึงความรู้สึกของผู้อื่น
- (๓) ศึกษารกระทำของผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนอื่น ๆ ที่ใช้ชื่อว่าเก่ง
ทางมนุษยสัมพันธ์
- (๔) ศึกษาบุคลิกภาพแบบต่าง ๆ เพื่อจะได้รู้ถึงธรรมชาติมนุษย์และพฤติกรรม
มนุษย์
- (๕) สร้างทัศนคติเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
- (๖) พยายามสร้างนิสัยเป็นคนให้ความร่วมมือด้วยจิตใจเท่า ๆ กับด้วย
ข้อเท็จจริง
- (๗) ปฏิบัติกับผู้อื่นเหมือนกับที่ตนต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน
- (๘) จะต้องรู้ว่าเมื่อไรควรจะต้องไปปรากฏตัวทั้งเป็นทางการและไม่เป็น
ทางการ ต้องคาดคิดว่าว่าการไปหรือไม่ไปงานนั้นจะทำให้ตนหรือ
ผู้อื่นไม่สบายใจหรือเปล่า

ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

ก. ผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัวคือผู้นำที่หลีกเลี่ยงไม่หาความสบายให้กับตนเองและหาความ
ก้าวหน้าสำหรับตนด้วยการเหยียบผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องเห็นแก่ความสุขสบาย ความสุขใจและ
การพักผ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตน ถ้าหน่วยของตนได้รับความยกย่องชมเชยว่าทำงานประสบ
ความสำเร็จก็เด่น จะต้องให้ความชื่นชมเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าประพาศิตคนเป็นผู้รับแต่
ความชอบ ความผิดไม่เอา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความเคารพในทันที จะต้องถ่วงรับทั้งผิด

ทั้งฝึกและชอบ ผู้นำที่แท้จริงคือผู้รวมทุกข้อมุมยากกับผู้ไต่บัง คัมภีร์ของตนทุกกรณี

ข. วิธีเสริมสร้างความไม่เห็นแก่ตัว

- (๑) อย่าใช้ตำแหน่งที่เหนือกว่าหากำไร หากความปลอดภัย ความสุขสบายให้กับตนเอง โดยผู้อื่นต้องเดือดร้อน
- (๒) ต้องรับฟังทั้งปัญหาการงานในหน้าที่ของผู้ไต่บัง คัมภีร์และช่วยเหลือตามสมควร
- (๓) ให้ความสำคัญชอบแก่ผู้ไต่บัง คัมภีร์เมื่องานของหน่วยประสบความสำเร็จ

ลักษณะและคุณสมบัติผู้นำตามแนวพุทธปรัชญา

คุณลักษณะผู้นำ คือ เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีอันเป็นลักษณะประจำของผู้นำ ตามแนวพุทธปรัชญาได้มีกล่าวถึงไว้ในที่หลายแห่ง ส่วนใหญ่เน้นไปในทางที่ให้น้ำหนักหลักการประจำใจเพื่อการปกครองตนเอง เพราะคนที่ปกครองยากที่สุดก็คือปกครองตนเอง ดังนั้นจึงต้องฝึกจิตของตนเองให้ได้เสียก่อนด้วยการใช้ปัญญาถึงที่พุทธภาษิตกล่าวว่า

จิตต์ รตฺเขต เมธาวิ ภูมิปัญญาพึงปกครองจิต *

* คณะสงฆ์วัดเทพศิรินทร์, รวบรวม ชาคกสุภามิต (ที่ระลึกในงานพระราชทานเพลิงศพ ขุนนันทเนตรอำรุง วัดเทพศิรินทร์, ๑ กรกฎาคม ๒๔๕๒), (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า ๒๔๖.

จิตดี คุชท์ ชูชาวท์ จิตที่ปกครองไว้ได้แล้วนำมาซึ่งความสุข

นอกจากการปกครองตนเองได้แล้ว ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำ
ก้วย ซึ่งมีหลักดังนี้

คุณสมบัติผู้นำจากราชธรรมกถา ข้อ ๒๒๒ ในธรรมนิตติ ไก่กล่าวถึงไว้
๖ ประการ ๒ ดังนี้

"ขมาชาคริยฐานัน สัมภวาโค ทยิดุชณา นายกสูส คุณา เอเต
อิฏฐิตยพพา หิตตุติโน"

ความอดทน ความไหวทันต่อเหตุการณ์, ชยันหมั่นเพียร
เอื้อเพื่อเอื้อแม่, ความอ่อนนุ, สอดส่องดูแล
เหล่านี้เป็นคุณสมบัติของหัวหน้าอันผู้ต้องการประโยชน์พึงปรารถนา

๑. ขันติ

คือความอดกลั้น อันเป็นตะเคีรื่องเฝาดลางาปธรรม เป็นอย่างยิ่ง มีลักษณะ ๓ ประการ
อดทนต่อความตรากตรำ อดทนต่อความลำบาก และอดทนต่อความเจ็บใจ
คุณลักษณะความอดทนนี้ตรงกับหลัก Endurance ความอดทนเป็นความ
สามารถทั้งทางร่างกายและจิตใจ

๑ คณะสงฆ์วัดเทพศิรินทร์, รวบรวม ชาตกสิภาสิต (ที่ระลึกในงานพระราชทาน
เพลิงศพ ชูนันท์นครอวรุณ วัดเทพศิรินทร์ ๑ ก.ค.๒๔๖๒) (มปท., มปป.), หน้า ๒๖.

๒ เพิ่ม เกตุจรูญ, คุณสมบัติของหัวหน้า, (พิมพ์เป็นที่ระลึกในงานพระราชทาน
เพลิงศพ นอ.เพิ่ม เกตุจรูญ ณ. วัดประยูรวงศาวาส, ๒๕๐๕), (พระนคร : โรงพิมพ์
กรมแผนที่ทหารบก, ๒๕๐๕), หน้า ๑๖๕.

๒). ชาคริย

แปลว่า ความเป็นผู้ตื่นอยู่ รู้ตัวเสมอไม่มึนงาย ระวังระไวไหวพันอยู่เสมอ
 ในชาคริยธรรม จึงหมายถึง สติ ดังภาสิตว่า "สติ โลกธมฺมี ชาครโร"
 "คือสติเป็นธรรมเครื่องตื่นอยู่ในโลก" สตินี้จะต้องควบคู่กับสัมปชัญญะ คือความรู้ลึก
 ตัวอยู่เสมอด้วยจึงจะสมบูรณ์ คุณลักษณะในข้อนี้ตรงกับหลัก Alertness คือความ
 ตื่นตัวระมัดระวังสุขุมรอบคอบ

๓) อุฏฐานะ

แปลว่า ความเพียร เป็นเหตุลุกขึ้น หรือ ความขยันหมั่นเพียร คนขยันหมั่นเพียรมี
 ลักษณะ ๓ ประการ

อนิอุชิตชุตฺรตา	คือ	รีบทำธุระที่กะไว้ไม่ทอดทิ้ง
อนิหุพินฺททา	คือ	ทำงานที่มาถึงมือโคสไม่ชักช้า
อสงฺครตา	คือ	ทำงานตามเวลาไม่ผัดวัน

ส่วนคนขี้เกียจหรือเกียจคร้าน เรียกว่า "กุลีตะ" แปลว่า จมอยู่ ถอน
 คนไม่ขึ้น หากความเจริญมิได้ มีลักษณะคือ

นิอุชิตชุตฺรตา	เป็นคนทอดธุระที่กะไว้ว่าจะทำ
นิหุพินฺททา	เบื้อหน่ายต่อการทำงานเฉพาะหน้า
สทตฺ สงฺครตา	ผิดเพี้ยนเวลาไปเรื่อย ๆ

ความขี้เกียจเป็นมลทินเครื่องเศร้าหมอง ดังแสดงไว้ว่า
 มนต์ คือข้อที่พึงต้องท่องบ่น เมื่อไม่หมั่นสาธยายเป็นมลทิน
 เหยาเรือนมีการไม่หมั่นลุกขึ้นทำงานเป็นมลทิน ความเกียจคร้านเป็นมลทิน
 ของนิพพรรณ ความประมาทเป็นมลทินของผู้รักษา

เป็นคนเกียจคร้านแม้กิจงานจะเห็นว่ามี รอมหนัก เวลาดำเนินแล้ว ยังเข้าอยู่ หนีวันก็-กระหาย
 นึก แล้วไม่ทำงาน

ส่วนความเพียร ที่เรียก สัมมาวายาโม คือความเพียรชอบมี ๔ สถาน

- ๑). เพียรระวังไม่ให้ความชั่วเกิดในสันดาน
- ๒). เพียรละความชั่วที่เกิดขึ้นแล้ว
- ๓). เพียรให้ความดีเกิดขึ้นในสันดาน
- ๔). เพียรรักษาความดีที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อม

หลักความขยันหมั่นเพียรนี้ตรงกับหลัก Diligence ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ

๔. ส วิ ภาค คือ แจก จำแนก ใดแก่ ความปราศจากตระหนี่ มีอหยาศัย เอื้อเพื่อเอื้อแก่คนทั่วไป การให้มีความประโยชน์คือ

"ผู้ให้ยอมเป็นที่รักใคร่ ชนเป็นอันมากย่อมคบหา ได้เกียรติชื่อเสียง มียศบริวารมาก ย่างเข้าไปสู่บริษัท เป็นผู้ไม่เกอเขินองอาจปราศจากภัย"

ทท มิตุทานิ คนฉติ	ผู้ให้ยอมผูกไมตรีไว้ได้
เนกาสิ ลภเต สุขิ	ผู้กินคนเดียวยอมไม่ได้รับความสุข

คุณลักษณะในที่นี้ตรงกับหลัก Humanity ซึ่งหมายถึงความเห็นอกเห็นใจ มีความกรุณาหรือเมตตาปราณีแก่คนโดยทั่วไป

๕. ทยา แปลว่า ความเอ็นดู ความสงสาร ปราณีรักใคร่ ใดแก่ ความเป็นผู้มีจิตใจเมตตากรุณา เจตนาหวังความดีความงามให้แก่กัน ดังพุทธภาษิตกล่าววา

มหาปริสภาวสุส ลอชนิ กรุณา สโห
แปลว่า อหยาศัยที่ทนอยู่ได้ไม่ได้เพราะกรุณาเป็นลักษณะของมหาบุรุษ (ผู้นำ)

มหากาธุณิโก นาโถ พระผู้มีพระกรุณาใหญ่เป็นที่พึ่งของสัตว์ทั้งหลาย
คุณลักษณะในข้อนี้ตรงกับหลัก Kindness คือความกรุณาปราณี หวังดีต่อผู้อื่น

๖. อีกซีก ได้แก่ การตรวจตราพิจารณาและสอบสวน การตรวจตรา
ได้แก่การตรวจด้วยตนเองจนเสร็จแล้วตรา คือกาไว้หรือเครื่องหมายไว้ ที่ไหนผิดก็
แก้ ที่ไหนถูกก็ส่งเสริมตรวจให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

การสอดส่องดูแล เป็นลักษณะการดูอย่างละเอียด สุขุม ลุ่มลึกกว่าธรรมดา
เพราะเป็นการดูด้วยปัญญา

นิสุมมกรณ^๑ เสยโย ใครตรวจก่อนแล้วจึงทำดีกว่า
คนที่ต้องตรวจตราคนแรกคือตนเอง

"จงพิจารณาตนด้วยตน จงตักเตือนตนด้วยตน"

ส่วนคนอื่นนั้น ก็ต้องดูแล ความเป็นอยู่ ให้ความอุปการะแก่เขา
ส่วนการงานก็ต้องให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย

หลักในข้อนี้ตรงกับเรื่อง Self Controll คือการควบคุมตนเองได้ซึ่งจะทำให้
เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) ในการปกครองบังคับบัญชา
คนอื่นด้วย

โดยสรุปแล้วลักษณะผู้นำทั้ง ๖ ประการ คือ ความอดทน ความระมัดระวัง
หรือความรอบคอบ ความขยันขันแข็ง ความโอหยังอุมอวารี มีความเอ็นดู และความเป็น
ผู้หมั่นตรวจตรา คุณธรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ และเป็นหลักที่สามารถจะ
พัฒนาหรือสร้างให้เกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนตนเอง เพื่อความเป็นผู้นำที่สามารถครอง
ใจคนและครองงานคือทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

นอกจากนี้ยังมีหลักที่เรียกว่า "นิสัยหัวหน้า" ซึ่งมีอยู่ ๑๘ ประการ และได้ชี้ให้
เห็นความสำคัญของหัวหน้าไว้ดังนี้ *

พระธรรมปิฎก, นิสัยหัวหน้า, (พิมพ์ในงานฌาปนกิจศพ นางสาวนิยม
กฤษณायุช ณ.วัดประยูรวงศาวาส ๒๒ มีนาคม ๒๕๐๐), (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า ๑-๒๐.



พาลสุส ชีวิต อปปี ปญฺหิตสุส พุทฺทริ
ชนกายสุส เนตุควา นิตฺชนโม เนตุโน

ชีวิตของคนโง่สันนิคเคียว ชีวิตของคนฉลาดยืนนาน
ชีวิตของหมูชนอยู่ที่หัวหน้า ชีวิตของหัวหน้าอยู่ที่นิติธรรม

หมูชนจำต้องมีหัวหน้า ถ้าไม่มีหัวหน้าจะพินาศ แต่ถ้าหากมีหัวหน้ามากจะ

ฉิบหาย มีหัวหน้าโง่จะวอดวาย มีหัวหน้าไม่ดีจะปั่นป่วนโยน ในธรรมนิทิมี่ว่า ชีวิต
ของคนโง่สันนิคเคียว ชีวิตของคนฉลาดยืนนาน ชีวิตของหมูชนอยู่ที่หัวหน้า ชีวิตของ
หัวหน้าอยู่ที่นิติธรรม ลูกทำชั่วร้อนถึงพ่อแม่ ศิษย์ทำชั่วร้อนถึงครู หมูชนทำชั่วร้อน
ถึงหัวหน้า เมื่อหัวหน้าทำชั่วร้อนทั่วแผ่นดิน"

บ้านเมืองจะอยู่ร่มเย็นเป็นสุขสงบเรียบร้อย ปลอดภัยและเจริญรุ่งเรือง
อยู่สถิตย์เสถียรมั่นคง เพราะมีหัวหน้าเป็นฐุทรงธรรม บำเพ็ญตนให้เป็นแบบอย่างอันดี
พร้อมด้วยนิสัยของหัวหน้า ๑๘ ประการ คือมีลักษณะเป็น คาเมือง หูเมือง แกนเมือง
หลักเมือง ฐานเมือง ใจเมือง ชื่อเมือง แปะเมือง ฝ่าเมือง เขตเมือง ประตุเมือง
สติเมือง คาเมือง และเมฆเมือง

๑) คาเมือง หมายถึงเอาปัญญา หัวหน้าหรือผู้นำจะต้องมีปัญญา รู้จักมอง
ข้างล่างคือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งบนคือผู้ใหญ่ มีนิสัยหลักตาในความผิดพลาดของผู้อื่น
และนิสัยคาบอคในโทษหนักเบาของเขา ลืมตาจู่โลกให้เห็นผล และมีนิสัยคติในความ
ประพฤติของตน ให้รู้ว่าเป็นบาปบุญคุณโทษ

๒) หูเมือง หมายถึงเอานิสัยหนักแน่น เป็นผู้ใหญ่ต้องหูไวทันกับเหตุการณ์
เพราะผู้พูดเสมือนผู้หวาน ผู้ฟังเสมือนผู้เก็บเกี่ยว ต้องรู้จักเลือกเกณฑ์เอาโดยเหตุผล
ตาและหูของหัวหน้ามีอยู่ตั้งร้อยคอยดูคอยฟังอยู่ทุกเมื่อ แม้อย่างนั้นก็ทำเป็นตาบอดหูหนวกได้

๓) แกนเมือง หมายถึงเอาศาสนาซึ่งเป็นข้อหัวใจของประชาชน มีความมั่นคง
ในศาสนา เมื่อหัวหน้าเป็นคนก็มีศีลธรรม ผู้อยู่ในบังคับบัญชา ย่อมพลอยก็มีศีลธรรม
และอยู่เย็นเป็นสุขตามกัน แต่เมื่อหัวหน้าเป็นคนไร้ศีลธรรม คนในปกครองมักได้ช่วง
สวมรอยและพลอยทุกชั่วร้อนไถ่ยากไปด้วย

๔) หลักเมือง หลายเอาวิชาที่ชั่ว เป็นปัจจัยให้เกิดความชอบรอบรู้ และ
หยิ่งรู้ในเหตุผล

"หมู่คณะโกลนชาคนสุจริต ชั่งคนทุจริต ยกย่องคนขยันขันแข็ง เชิดชูความ
กล้า หมู่คณะนั้นจะปล้นวิชา แต่ถ้าหมู่คณะโกลนหมิ่นคนสุจริต นิยมคนทุจริต ยกย่องคน
ที่เกียจเสมอคนขยัน เชิดชูคนชั่วชลาคนขึ้นเท่าคนกล้า หมู่คณะนั้นจะปล้นพินาศ"

๕) ฐานเมือง หมายถึงจรรยาดี การรู้จักละอายสิ่งที่ชั่ว กลัวสิ่งที่ผิด
เว้นการทำชั่วได้เป็นนิตย์ ห้ามเสียซึ่ง กิริยาผิด วาจาผิด และคิดผิด

๖) ใจเมือง หมายถึงเอานิสัยรักการทำงาน มุ่งหวังต้องการให้งานสำเร็จ
ตามเป้าหมาย

๗) ชื่อเมือง หมายถึงเอานิสัยชื่อเสียง ถือเป็นหลักหรือนโยบายในการทำงาน
ที่สำคัญ

๘) แปเมือง หมายถึงเอานิสัยขยันขันแข็ง ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานโดย
เต็มกำลังความสามารถ

๙) ฝาเมือง หมายถึงเอานิสัยสามารถอาจหาญหรือความกล้าหาญ

๑๐) เขตเมือง หมายถึงเอามรรยาดี ชอบเขตอันดีงามแห่งกิริยา วาจา ใจ

๑๑) ประตุมือง หมายถึงเอานิสัยสามัคคีของหัวหน้าซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือ
ร่วมใจกันทำงาน

๑๒) สติเมือง หมายถึงนิสัยความเป็นผู้ระดูกรู้สึกตัวอยู่เสมอในการทำงานใน
ใจ ๆ

๑๓) ค่าเมือง หมายถึงเอานิสัยประหยัด รู้จักการใช้จ่ายตามกำลังความสามารถ

๑๔) เมฆเมือง หมายถึงเอานิสัยพรหมวิหาร คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

หลักของผู้นำหรือนิสัยหัวหน้าทั้งกล่าวแล้วนี้ เป็นการเปรียบเทียบกับส่วนต่าง ๆ
ของเมือง โดยมีลักษณะเป็นการประยุกต์หลักธรรมะในพุทธปรัชญามาผูกเป็นข้อ ๆ เพื่อ
ง่ายในการจำและการทำความเข้าใจ แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดของนักปราชญ์

ในสมัยโบราณในการนำหลักพุทธปรัชญามาใช้เป็นข้อกำหนดคุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำได้เป็นอย่างดี

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงการนำหลักพุทธปรัชญามาใช้ประยุกต์หรือกำหนดคุณสมบัติ ลักษณะผู้นำ คือ เรื่องหลักธรรมในการปกครองของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า ซึ่งได้ทรงกล่าวไว้ดังนี้

ผู้ปกครอง ก็คือผู้นำของหมู่ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมคนทั้งหมู่ให้ประพฤติตามระเบียบเสมอกัน และมีหน้าที่ควบคุมน้ำใจของเขาให้เคารพระเบียบ และให้เคารพนับถือตัวผู้ปกครองด้วย

ก็แลผู้ปกครอง จะสามารถควบคุมน้ำใจคนทั้งหมู่ ก็เพราะคุณธรรมของผู้ปกครอง และมีหลักธรรมในการปกครองคือ

๑. ผู้ปกครองต้องมีอัธยาศัยประอบด้วยเมตตากรุณา มุ่งหวังให้คนทั้งหมู่อยู่เย็นเป็นสุขทั่วกัน ตั้งใจช่วยเหลือเขาให้พ้นจากทุกข์ยากเดือดร้อน ไม่มักได้ไม่เห็นแก่สุขเฉพาะตัวและเที่ยงธรรม

๒. ผู้ปกครอง ต้องประกอบด้วยคุณธรรมเหล่านี้และต้องแสดงให้คนในปกครองเห็น คือ ความหมั่นขยัน ความรอบคอบ ทำการงานสะอาด พิจารณาก่อนจึงทำ ระวังระวัง เลี้ยงชีพชอบธรรมไม่ประมาท ฉลาดในอุบาย รู้จักผ่อนปรนแก้ไขให้ร้ายกลับเป็นดี

๓. ผู้ปกครองต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างสมเป็นผู้นำ ในข้อเหล่านี้ เคารพรักษาระเบียบเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ทำอะไรทำจริง อคทนต่อความเหนื่อยยาก ชมักเขม้นในการงาน เป็นคนตรงต่อเวลา เคารพต่อประโยชน์ของผู้อื่น ยอมเสียสละเพื่อหมู่คณะ

๔. ผู้ปกครองต้องรู้จักอ่านคน คนในโลกมี ๓ จำพวก พวกหนึ่งรู้จักใช้ทั้งตัวเองทั้งผู้อื่น พวกหนึ่งรู้จักใช้ตัวเอง แต่ไม่รู้จักใช้คนอื่น พวกหนึ่งไม่รู้จักใช้ทั้งตัวเองทั้งคนอื่น ต้องให้คนอื่นใช้ การใช้คนต้องรู้จักเลือกให้เหมาะแก่งาน ถ้าอ่าน

ปาสาทิโก, พระภิกษุ ธรรมะของนักปกครอง (พิมพ์แจกในงานบำเพ็ญกุศลใน บัญชาสมวารศพ นางเขี้ยว ม้าประเสริฐ ณ วัดประยูรวงศาวาส) (พระนคร : โรงพิมพ์ ประเสริฐสิน, ๒๕๐๒), หน้า ๗๖.

คนไม่เป็นที่เลือกไม่ถูก

๕. ผู้ปกครอง ต้องรู้จักอุบายวิธีสำหรับรูจใจคนให้เกิดความสมัครใจ เพราะการทำโดยถูกบังคับ ไม่ให้ผลดีเท่าการทำโดยสมัครใจ

๖. ผู้ปกครอง ต้องรู้จักผูกใจคนให้รักและนับถือด้วยสังคหธรรม คือเผื่อแผ่ให้คนพุกจาอ่อนโยนไพเราะ ช่วยเหลือไม่ดูกาย วางคนสมแก่ฐานะ ไม่ถือตัว เพราะหลักธรรมคามีอยู่ว่า ถ้ามีความรักความนับถือแล้ว ก็มีแก้ไขช่วยเหลือตัวเอง โดยไม่ต้องออกปาก และยอมให้ใช้ โดยความเต็มใจปราศจากรังเกียจ

ในเรื่องคุณสมบัติของผู้นำในสมัยพุทธกาล ได้มีปรากฏอยู่ในมิลินทปัญหา ได้กล่าวว่ พระมโหสถ ทรงคุณสมบัติอันเลิศ ๒๒ ประการ * คือ

- | | |
|---------------------|--|
| ๑. กล้าหาญ | ๑๒. ไม่ริษยาใคร |
| ๒. อายความชั่ว | ๑๓. มีความเพียร |
| ๓. กลัวผิด | ๑๔. สร้างแต่ความดี |
| ๔. พวกรมาก | ๑๕. สงเคราะห์คน |
| ๕. มีศรมมาก | ๑๖. จำแนกทาน |
| ๖. อคทน | ๑๗. เจริญเกลี้ยงเกลา |
| ๗. มีศีล | ๑๘. อ่อนนอม |
| ๘. พุกจริง | ๑๙. พุกอ่อนหวาน |
| ๙. เติมควยความสะอาด | ๒๐. ไม่ใช่โอ |
| ๑๐. มักไม่โกรธ | ๒๑. ไม่มีเล่ห์ |
| ๑๑. ไม่หมิ่นคน | ๒๒. สมบูรณ์ควยความรู้ที่จะนำไปสู่
ความเจริญ |

* บัญชา แก้วเกตุทอง, พลตรี ผู้นำการบริหาร โครงการตำรา-ศิริราช คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (พระนคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๒๓), หน้า ๑๔๑.

๒๓. สมบูรณ์ควยวิชาการ
๒๔. มีเกียรติศักดิ์
๒๕. เชื้อเพื่อคนอื่น
๒๖. ใคร ๆ ก็อยากคบหา
๒๗. มีทรัพย์มาก (ได้มาโดยสุจริต)
๒๘. เรืองกายยศ

ในหลักธัมมปฏิบัติ มิตตกถา ข้อ ๕๕ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ ๗ ประการ^๑ ของอุมบุรุษ ซึ่งก็เป็นคุณลักษณะของผู้นำอีกแบบหนึ่ง ดังนี้

- | | |
|--------------|---------------------|
| ๑. อนลโส | เป็นคนไม่เกียจคร้าน |
| ๒. อจณทีโก | เป็นคนไม่คุดัน |
| ๓. อสโร | เป็นคนไม่โอ้อวด |
| ๔. สุจิ | เป็นคนสะอาด |
| ๕. สจฺจวาจา | เป็นคนมีความสัตย์ |
| ๖. อลุทฺโธ | เป็นคนไม่โลภ |
| ๗. อตุตฺตาโม | เป็นคนใคร่ประโยชน์ |

ทมฺมุคฺคิ อตุตฺตาโม นโร ผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวท่านว่าเป็นคนอุมบุรุษ

ลักษณะของคนนำหมู่ให้งานหรือผู้ยังหมู่ให้งาน ๕ ประการ^๒ ซึ่งก็เป็นลักษณะของผู้นำที่สำคัญสำหรับหมู่คณะอีกแบบหนึ่งตามแนวพุทธปรัชญา ดังนี้

^๑เกิด ชนชาติ, (ผู้รวบรวม), ปริยัติธรรม เล่ม ๑ (พระนคร : โรงพิมพ์
เสียงเชียงใหม่, ๒๕๑๓), หน้า ๗๘๘.

^๒เกิด ชนชาติ, (ผู้รวบรวม), ปริยัติธรรม เล่ม ๑, หน้า ๘๒๒.

๑. พยุดโต เป็นผู้ฉลาด
 ๒. วิสาสโท เป็นผู้แก้แค้น
 ๓. พหุสสุโต เป็นผู้ใฝ่ศึกษามาก หรือพหุสูตร
 ๔. ธมฺมชโร เป็นผู้ทรงจำธรรมไว้ได้
 ๕. ธมฺมสฺส โหติ อธุมฺมจาริ เป็นผู้ประพฤติตามควรแก่กรรม
- ผู้นำที่จะมีความแก้แค้นหรือความกล้าหาญได้ จะต้องประพฤติหลักเวลา

ราชกรณธรรม ๕ ประการ^๑ คือ

๑. ศรัทธา (Fait) ได้แก่ ความเชื่อที่มีเหตุผล
๒. กิล (Good Conduct) ได้แก่ ความประพฤติถูกต้องถึงงามไม่ผิดระเบียบวินัยหรือศีลธรรม
๓. พหุสัจจะ (Great Learning) ความเป็นผู้ใฝ่ศึกษาเล่าเรียนมาก
๔. วิริยะรณะ (Exertion) คือ การลงมือทำด้วยความเพียรพยายามในกิจการนั้น ๆ อย่างมั่นคงจริงจัง
๕. ปัญญา (Wisdom) ความรอบรู้ เข้าใจในเหตุผล ดีชั่ว ประโยชน์ รุคิถ ภูวินิจนัยและรู้ที่จะสั่งการ

คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญตามหลักพุทธปรัชญา ได้แก่ หลัก ราชธรรม ๑๐ หรือหลักพิชิตราชธรรม^๒ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ มีดังนี้

^๑พระราชารมณี (ประยูร ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ ๓) มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๐), หน้า ๑๔๓.

^๒พระราชารมณี (ประยูร ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ ๓) มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๐), หน้า ๒๐๖ - ๒๐๘.

๑. ทาน (Charity) ได้แก่ การให้สละทรัพย์สินของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์
๒. คีล (High Moral Character) คือความประพฤติดีงาม สำนวน กาย วาจา ประกอบแต่ความสุจริต ให้เป็นตัวอย่าง เป็นที่เคารพนับถือ ของประชาชน
๓. ปริจาคะ (Self Sacrifice) การบริจาต คือเสียดสละ ความสุข ความสบายส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อย ของบ้านเมือง ยอมสละทรัพย์สินเพื่อรักษาอวัยวะร่างกาย สละอวัยวะร่างกาย เพื่อรักษาชีวิตและยอมสละชีวิตเพื่อรักษาธรรมคือความถูกต้อง
๔. อาชชวะ (Honesty) คือความซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจด้วยความสุจริต จริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน
๕. มัททวะ (Kindness and Gentleness) ได้แก่ ความอ่อนโยน มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยามคายกระด้าง มีท่วงทีสง่างามอันเกิดจากกิริยา มารยาท สุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม
๖. ตชชะ (Self-Control) คือความเพียร ปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอไม่บกพร่อง มีความเข้มแข็ง ไม่อ่อนแอ ย่อท้อในการทำกิจให้บริบูรณ์
๗. อักโกธะ (Non-Anger) คือ ความไม่โกรธ มีจิตใจที่ประกอบด้วย เมตตา มุ่งปรารถนาดี มีใจหนักแน่น ไม่ใจน้อยหงุดหงิดง่าย รู้จักให้อภัยและมี เมตตา
๘. อวิหิงสา (Non-Violence) ความไม่เบียดเบียนให้ผู้อื่นเดือดร้อนทั้งทางตรง และทางอ้อม มีจิตประกอบด้วยความกรุณาคิดแต่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ
๙. ชันติ (Tolerance) รู้จักอดทนต่อความตรากตรำต่าง ๆ แม้จะเหนื่อยกาย ลำบากใจเพียงใดก็ไม่ทอดถอย
๑๐. อวีโรชนะ (Non Opposition) ความไม่ผิด คือรู้ว่าอะไรผิดก็ไม่ทำ ไม่ทำผิดทั้ง ๆ ที่รู้ มีความรอบคอบระมัดระวังในสิ่งที่จะทำทั้งหลาย

มีความยุติธรรม เห็นธรรม ไม่ลำเอียง เพราะความซึ้ง ความหลง ความกลัว ทั้งหลาย

หลักทศพิธราชธรรมทั้งกล่าว มีลักษณะครอบคลุมหลักคุณสมบัติหรือคุณภาพของผู้นำ ทั้งหลาย ทั้งได้กล่าวมาแล้วทั้งสิ้น แม้ว่าจะเป็นหลักสำหรับผู้ปกครองประชาชนสูงสุด หรือ หลักราชธรรมก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า เป็นหลักสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ ทั้ง ๆ ควบ ถ้าสามารถประพฤติปฏิบัติได้ ก็จะทำให้การปกครองบังคับบัญชาเป็นไปด้วย ความสงบเรียบร้อย จึงเป็นหลักที่ผู้ปกครองหรือผู้นำทั้งหลายพึงประพฤติปฏิบัติ

เทคนิคในการปฏิบัติงานของผู้นำ

ผู้นำหรือหัวหน้างานจะปฏิบัติงานและบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้ลุล่วงไปได้ ควบก็ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะของแต่ละคนที่รู้จักใช้วิชาความรู้ และประสบการณ์ ของตนบวกกับสภาพไหวพริบที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด เป็นศิลปะเฉพาะตัวบุคคล แต่ก็ มีหลักซึ่งอาจยึดถือแนวทางปฏิบัติได้ดังนี้ *

๑. ผู้นำงานต้องมีเทคนิคในการสั่งงาน และการติดต่อกับผู้อื่น โดยหลักการ ผู้สั่งงานที่ดีนั้น ต้องมีความรู้ทางทฤษฎีเกี่ยวกับคน พฤติกรรม ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ฯลฯ การสั่งงานที่ดีนั้นควรเป็นดังนี้

ก. คำสั่งต้องชัดแจ้ง

ข. สั่งอะไร ไปต้องให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจถูกต้อง

ค. ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้

ง. ระวังมารยาทในการสั่งตามสมควร คือน้ำเสียงกิริยามารยาท การ ไร้อภัยคำ

- จ. อย่าสั่งพร้อม ๆ กันหลายเรื่องจนเกินไป การสั่งงานถือหลัก 3'C คือ ชัดเจน (Clear) ใครทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไร กระชับ (Concise) สมบูรณ์ (Complete) ให้ทำอะไรไม่ใช่ครึ่ง ๆ กลาง ๆ
- ผู้นำบางคนเข้มงวดจนเกินไป บางทีสั่งไม่ได้หยุด บางทีปล่อยให้ลูกน้องจัดการเอง ตลอด การสั่งการสั่งเป็นเรื่อง ๆ ไป ไม่ให้มากให้น้อยจนเกินไป
๒. ผู้นำต้องมีเทคนิคการค้ำหรือคำหนิผู้อื่น วิธีการที่ใช้นั้นควรมีลักษณะดังนี้
- จงคำหนิเพื่องาน ไม่ใช่ส่วนตัว ถืองานเป็นงานอย่างเคร่งครัด
 - อย่าใช้อารมณ์
 - ไม่ควรคำหนิต่อหน้าคน เพราะการคำหนิให้ได้ผลไม่ควรให้เสียหน้าใจ
 - ต้องมีข้อเท็จจริงและเหตุผลเป็นการสนับสนุนการคำหนิ หรือการคัดค้าน
 - ก่อนคำหนิควรแจ้งความคิดให้รู้ และควรแนะวิธีการแก้ไข
 - มีวิธีการและหลักการที่ดีในกรณีที่ทำเป็นต้องลงโทษ
๓. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการให้ความยกย่อง หรือชมเชย
- จงชมเมื่อลูกน้องทำดีตามสมควร เพราะการชมเชยย่อมจะเป็นกำลังใจ
 - จงชมเชยและยกย่องให้พอเหมาะสม มิฉะนั้นจะกลายเป็นปากหวาน หรือความไม่จริงใจ
 - อาจชมต่อหน้าผู้อื่นได้บ้าง แต่จะต้องระวังให้มากเพราะจะเป็นมีกสองคม "การชมต้องไม่เป็นการก่อศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม"
๔. ผู้นำต้องวางตนให้เหมาะสม และมีเทคนิคในการปฏิบัติตน เช่น
- วางตัวเที่ยงธรรมและเที่ยงตรง
 - ระวังอย่าแสดงความรัก หรือ คนไปรักอย่างเกินซัด อย่าให้ถูกกล่าวหาว่าเล่นพวก
 - ทำตัวสม่ำเสมอกับคนทุก ๆ คน

๕. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการรับฟังคำแนะนำและเหตุผล เช่น
- สามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น
 - เสาะหาเหตุผลและความคิดเห็นจากผู้ใต้มบังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ที่สมควร
๖. ผู้นำต้องมีเทคนิค และสามารถรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะ
- พยายามสร้างสรรค์และส่งเสริมสามัคคีธรรม
 - บำรุงขวัญและกำลังใจของคณะงานสม่ำเสมอ
 - ทำตัวให้เป็นหลักของผู้ใต้มบังคับบัญชา
๗. ผู้นำงานต้องก่อให้เกิดระเบียบวินัยในการปฏิบัติ
- ทำตนเป็นตัวอย่างในการทำงาน
 - วางระเบียบภายในที่เหมาะสม
 - ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
๘. ผู้นำงานต้องยึดหลักการและเหตุผลในการบริหาร
- อย่าตัดสินใจอะไรโดยปราศจากเหตุผล
 - สืบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข่าวลือต่าง ๆ ที่ไม่ดี
 - แสดงความหนักแน่นให้ประจักษ์แก่ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชา
๙. หัวหน้างานต้องหาทางส่งเสริมผู้ใต้มบังคับบัญชา
- ฝึกหัดและสอนงานให้ พร้อมทั้งช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา
 - หาทางส่งเสริมผู้ใต้มบังคับบัญชาให้ก้าวหน้าโดยผู้นำต้องเป็นคนใจกว้างพอสมควร
 - หากลูกน้องมีโอกาสก้าวหน้ายิ่งกว่าเดิม ควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือกดเอาไว้

ผู้นำต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้ที่เป็นหัวหน้าที่ดี ผู้ใฝ่บังคับบัญชายอมไม่ยอมจากไป นอกจากว่าที่ใหม่นั้น มีทางก้าวหน้าหรือสภาพของงานที่ต้องกับนิสัยมากกว่า แต่อย่างไรก็ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้นยอมเป็นที่เคารพรักใคร่ของผู้ใฝ่บังคับบัญชาตลอดไป ไม่ว่าไปอยู่ที่ใด

ความสำเร็จของการทำงาน ผู้นำ

ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีบุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับคน ๓ ประการ คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใฝ่บังคับบัญชา *

การทำงานกับผู้บังคับบัญชาหรือนาย

ไม่ว่าเราจะมีตำแหน่งเป็นอะไร เราคงยังต้องมีผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีกเสมอ ขอเสนอแนะวิธีการทำงานกับผู้บังคับบัญชากังนี้

๑. ทำงานให้ดี ทำงานให้เต็มเวลา และเต็มความสามารถ หลีกเลี่ยงการประจบและสอพลอ
 ๒. ผู้บังคับบัญชาย่อมมีเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนั้น เราเองอาจจะตามไม่ทัน กังนั้นจึงควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
 ๓. ผู้บังคับบัญชาย่อมมีความคิดเห็นและความปรารถนาที่ต่อหน่วยงานของเรา กังนั้นจึงพยายามหาทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาให้เป็นความจริงและเกิดผลดี
 ๔. คนทุกคนต้องการเห็นตัวเองสำคัญ กังนั้นจึงควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควร
- แก่นฐานะ

* เสริมศักดิ์ วิศาลสงคราม, พฤติกรรมผู้นำการศึกษา, (พิษณุโลก, ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๑),

๕. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นปุถุชนธรรมดา ย่อมต้องมีผิดและพลาด ดังนั้นจึงไม่ควรเห็นพ้องด้วยหรือปฏิเสธตลอดเวลา ถ้าจะติติงกันก็ควรจะถูกกาลเทศะ และมีเหตุผลพร้อมทั้ง เสนอแนวทางใหม่เพื่อการปฏิบัติ มิใช่ว่าปฏิเสธแล้วก็ไม่ทราบจะทำอย่างไรต่อไป

๖. เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี เราควรจะเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชาค่อย

๗. โดยปกติผู้บังคับบัญชามีงานมากอยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชาค่อยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

๘. การสรรเสริญลบล้างอาจไม่เป็นไร แต่เป็นการไม่สมควรที่จะนิทาผู้บังคับบัญชาลบล้าง

๙. ย่อมเป็นการเหลือวิสัยที่จะให้ทุกคนเห็นด้วยกับเรา ดังนั้นจึงอย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา

๑๐. ไม่ควรบ่นถึงความลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา เพราะจะกลายเป็นว่าเรานี้ไม่อดทน ไม่สู้งาน

๑๑. ถ้าจะปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ก็ควรดูให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส มิฉะนั้นจะกลายเป็นการรบกวนหรือประจบ

๑๒. หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะ ๆ เช่น ถูกถามความเห็นบ้างหรือเปล่า ถูกตำหนิบ้างไหม ถูกสั่งงานข้ามหัวบ้างหรือไม่ แล้วพยายามหาสาเหตุและวิธีแก้ไข

การทำงานกับเพื่อน

ในระบบการทำงานสี่ทิศ เราย่อมมีเพื่อนหรือคนที่ทำงานระดับเดียวกับเรากับเราซึ่งอาจอยู่ทั้งชายและขวา หรืออยู่ในทิศตะวันออกและตะวันตก เพื่อนในวันนี้ อาจเป็นผู้บังคับบัญชาของเราในวันหน้าก็ได้ ขอเสนอแนะวิธีการทำงานกับเพื่อน

หรือบุคคลในระดับเดียวกับเรากำลังนี้

๑. พยายามเข้าหาเขาก่อน ให้เห็นว่าเขาก็เป็นคนสำคัญ
๒. มีความจริงใจต่อคนอื่น
๓. หลีกเลี่ยงการนินทา ถ้าหากเรานินทาเพื่อน เพื่อนก็คงจะนินทาเราบ้าง
๔. อย่าผลักหรือผลักทอดความผิดให้กับคนอื่น ในเมื่อเป็นความผิดของเรา
๕. ยกย่องชมเชยและสรรเสริญตามโอกาสอันควร
๖. ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
๗. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความคิดเห็นของคนอื่นมีค่าแก่การรับฟังฟังแล้ววิเคราะห์ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป
๘. หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อน
๙. ให้ความเสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวา กับเพื่อน
๑๐. มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะ "ให้" บ้าง
๑๑. หลีกเลี่ยงการขอร้องขอรู้อยู่หมัดเมื่อถึงขั้นเราก็กทำได้
๑๒. พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามสมควร ทำงานต้องมีเพื่อน เราจะอยู่คนเดียวไม่ได้

การทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง

ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น คนส่วนมากมักจะละเลยไม่สนใจและไม่เห็นความสำคัญ แท้ที่จริงแล้วคนส่วนใหญ่ในหน่วยงานก็คือผู้ใต้บังคับบัญชาของเรา งานจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับเขาเหล่านี้ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวขอเสนอแนะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

๑. รู้จักควบคุมตนเอง เช่น
 - ก. อย่าโมโหจนเจียว

- ข. อย่าหลงอำนาจ
- ค. อย่าหลงตัวว่าเก่งกว่าคนอื่น
- ง. อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ
- จ. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง
๒. รู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น
- ก. ถ้าเขาเสียใจ ไม่นานนักเขาอาจจะหาย แต่ถ้าเขาน้อยใจ คงต้องใช้เวลานานมากกว่าจะหายได้
- ข. พยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- ค. แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
- ง. ยกย่องเมื่อเขาทำดี
- จ. เอาใจใส่และเห็นใจในความยากลำบากของเขาบ้าง
๓. รู้จักการให้รางวัล เช่น
- ก. ให้รางวัล โดยไม่ทำให้รางวัลนั้นเป็นเครื่องทำให้คนอื่นเกลียดชังเขา
- ข. หลีกเลี่ยงการข่มขู่และขู่เชิญ ให้รางวัลดีกว่าการทำโทษ
- ค. ให้รางวัลพอเหมาะกับผลงานที่กระทำสำเร็จ
- ง. ให้รางวัลที่เป็นเครื่องแสดงน้ำใจมากกว่าจะเป็นเครื่องแสดงสินน้ำใจ
- จ. ใครทำดีให้รางวัลตอบแทน
๔. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ เช่น
- ก. อย่าตำหนิต่อหน้าคนอื่น
- ข. หลีกเลี่ยงการตำหนิต่อหน้าคนอื่นเกิดจากเหตุสุดวิสัย
- ค. ตำหนิว่าอะไรผิดดีกว่าตำหนิว่าใครผิด
- ง. ก่อนจะตำหนิ ให้ฟังความคิดเห็นของเขาก่อน
- จ. วิจารณ์หรือตำหนิด้วยอาการสุภาพ มิใช่ตำหนิเวลาโกรธ

๕. รู้จักฟัง เช่น

- ก. พยายามฟังให้มาก
- ข. พุคเท่าที่จำเป็น
- ค. แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจเวลาฟัง
- ง. ฟังเพื่อหาข้อยุติ มีใช้เพื่อขัดแย้งหรือจับผิด
- จ. ฟังให้ตลอด อย่าชักจูงหรือถกเถียงไม่จำเป็น

๖. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น

- ก. สนใจ เอาใจใส่ และพิทักษ์ผลประโยชน์ของเขา
- ข. พยายามประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. ใครก็พยายามสนับสนุน อย่าถกกันหรือสกักกัน
- ง. ใครเดือดร้อน พยายามหาทางช่วยเหลือ
- จ. เอาใจใส่ในทุกซอกซอส่วนตัว และครอบครัวของเขาบ้าง

๗. ชี้แจงความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน เช่น

- ก. ชี้แจงนโยบาย อย่างชัดเจนแต่รัดกุม
- ข. อย่าปล่อยให้เขาทราบจากข่าวลือ
- ค. ตอบข้อข้องใจตามความเป็นจริง
- ง. เปิดช่องทางของการสื่อสารให้ดำเนินไปโดยสะดวก
- จ. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของหน่วยงานอยู่เสมอ

๘. ใช้งานให้เหมาะกับคน

ผู้นำควรนึกอยู่เสมอว่า คนทุกคนมีความสามารถ ดังนั้นจึงควรใช้ความสามารถของเขาให้เต็มที่ เปิดโอกาสให้เขาอาสางานเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ทำงานในสิ่งที่เขามั่นใจว่าจะทำได้สำเร็จ

๔. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้นำควรระลึกเสมอว่าความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียน การศึกษา ค้นคว้า วิจัย ให้เขามีความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งเป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน

ตามหลักพุทธปรัชญา ในสังคโลกสูตรว่าด้วย คิหิปฏิบัติ อันเป็นหลักสำหรับผู้ครองเรือน ใ้กล่าวถึงเรื่องการปฏิบัติต่อบุคคลทั้งหลายตามหลักทศ ๒ คือ

มารดา บิดา เป็นทิศเบื้องหน้า อาจารย์เป็นทิศเบื้องขวา บุตรภรรยา เป็นทิศเบื้องหลัง มิตรอำมาตย์เป็นทิศเบื้องซ้าย ทาสกรรมกรเป็นทิศเบื้องต่ำ สมณพราหมณ์เป็นทิศเบื้องบน คฤหัสถ์ในสกุลผู้สามารถ ควรน้อมทิศเหล่านี้

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงหลักการปฏิบัติตนของผู้นำต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใ้บังคับบัญชา ตามหลักทศ ๒ ดังนี้ ๒

การปฏิบัติต่อเจ้านาย

๑. เริ่มทำงานก่อนนาย
๒. เลิกงานที่หลังนาย
๓. ถือเอาแต่ของที่นายให้
๔. ทำงานให้เรียบร้อยและดียิ่งขึ้น
๕. นำเกียรติคุณของนายไปเผยแพร่

พระไตรปิฎก ๑๑/๒๐๕/๑๓๒.

๒ พระราชวรมณี (ประยูรทิพย์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ ๓) มุทากุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย (โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๐) หน้า ๑๖๑ - ๑๖๒.

การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. จัดการงานให้ทำตามความเหมาะสมกับกำลังความสามารถ
๒. ให้คำจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่
๓. จัดสวัสดิการที่ดี มีการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้เป็นต้น
๔. ใจของแปลก ๆ พิเศษมากแบ่งปันให้
๕. ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร

การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน

๑. เผื่อแผ่แบ่งปัน
๒. พுகจามีน้ำใจ
๓. ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
๔. คีตนเสมอ ร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกัน
๕. ซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน

การปฏิบัติต่อบแทนต่อเพื่อนร่วมงาน

๑. เมื่อเพื่อนประมาท ช่วยรักษาป้องกัน
๒. เมื่อเพื่อนประมาท ช่วยรักษาทรัพย์สินของเพื่อน
๓. ในคราวมีภัยเป็นที่พึ่งได้
๔. ไม่ละทิ้งในยามทุจริตรอน
๕. นับถือตลอดถึงวงศ์ญาติของมิตร

หลักดังกล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าผู้นำสามารถจะนำหลักพุทธปรัชญาในเรื่องที่ศ ๒ มาประพฤติใช้กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ และถ้าประพฤติปฏิบัติได้ตามหลักดังกล่าวแล้วจะเกื้อกูลให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ส่วนรายละเอียดหรือข้อปลีกย่อยอื่น ๆ ก็เป็นเรื่องของการใช้สติปัญญา ความสามารถ

ดัดแปลงหลักการต่าง ๆ ใ้ให้เหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ตามแต่กรณี

หลักปฏิบัติสำหรับผู้นำคนใหม่

สิ่งที่ผู้นำคนใหม่ควรระลึก

๑. ผู้นำคนใหม่มักจะหลงอำนาจใช้เกินความจำเป็น พึ่งพิงเสีย
๒. ระวัง คนที่เขามาหา ประเภททำงานด้วยปาก จงส่งเสริมทำให้
ผู้ร่วมงานทำงานด้วยน้ำใจไม่ใช่สินน้ำใจ
๓. ผู้นำคนใหม่มักจะถือว่าในการเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ นั้น "เฉยไว้
ก่อน" จะดีกว่า เข้าทำนองช้า ๆ ได้พร้าสองเล่ม พยายามเฉยไว้ก่อน โดยถือ
ว่าเป็นการศึกษาเพื่อร่วมงาน ศึกษาลักษณะของหน่วยงานเสียก่อนแล้วจึงลงมือ
ปฏิบัติ วิธีการเช่นว่านี้บางครั้งก็ดี แต่บางครั้งก็ไม่ดี เพราะพลาดโอกาสที่จะทำงานไป

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของผู้นำคนเก่าว่าเข้มแข็งหรืออ่อนแอ และพิจารณา
ว่าผู้นำคนใหม่เป็นคนมาจากภายในหรือมาจากภายนอกแล้ว ย่อมสามารถสร้างเป็น
ตารางเป็นเครื่องช่วยชี้ทางของผู้นำคนใหม่ดังนี้ *

	ผู้นำคนเก่าที่เข้มแข็ง	ผู้นำคนเก่าที่อ่อนแอ
ผู้นำคนใหม่มา จากภายใน	เฉยไว้ก่อน	เปลี่ยนแปลง เน้นการ เปลี่ยนนโยบาย
ผู้นำคนใหม่มา จากภายนอก	เปลี่ยนแปลง เน้นการเปลี่ยนที่ แบบของการนำ	เฉยไว้ก่อน

* Caplow, Theodore, How to Run Any Organization Hinsdale
Illinois : The Dryden Press, 1976, หน้า ๑๘๒ - ๑๘๔.

ตาราง เป็นเครื่องช่วยสำหรับผู้นำคนใหม่

จากรายละเอียดจะสรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำคนใหม่ได้ดังนี้

๑) ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายในหน่วยงานเดิมและมาดำรงตำแหน่งต่อจากผู้นำคนเก่าที่เข้มแข็ง ผู้นำคนใหม่ควรจะเฉย ๆ ไว้ก่อน เพราะถ้าผู้นำคนใหม่ดำรงตำแหน่งด้วยความช่วยเหลือของผู้นำคนเก่าแล้ว การที่ผู้นำคนใหม่รีบเปลี่ยนแปลงในระยะแรกจะทำให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนเนรคุณ แต่ถ้าผู้นำคนใหม่ดำรงตำแหน่งด้วยตนเอง ในระยะแรกตนเองก็ยังไม่ม้ออำนาจพอที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรด้วยความปลอดภัย การรีบสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างศัตรูมากกว่า ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำคนใหม่ในสถานการณ์อย่างนี้ก็คือเฉย ๆ ไว้ก่อน พยายามผูกมิตร หาผู้สนับสนุน และรอคอยการเปลี่ยนแปลง เมื่อโอกาสอันควร

๒) ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายนอก และมาดำรงตำแหน่งต่อจากผู้นำคนเก่าที่อ่อนแอ ผู้นำคนใหม่อาจเฉย ๆ ไว้ก่อนได้ เขาเป็นคนภายนอกมาอยู่ใหม่ ย่อมเป็นความหวังของคนภายในที่ถูกนำโดยคนอ่อนแอ ผู้นำคนใหม่ไม่จำเป็นต้องรีบเร่งสร้างระบบการควบคุมหน่วยงาน พยายามหาข้อมูลให้มาก ๆ และกำหนดนโยบายและทิศทางของการทำงานให้แน่นอน ถ้าหากผู้นำคนใหม่รีบสร้างการเปลี่ยนแปลงแล้ว คนเก่า ๆ ที่เคยสบายเพราะไม่ต้องทำอะไร หรือเคยสบายเพราะไม่ต้องทำตามกฎระเบียบ จะต่อสู้คัดค้าน จะเป็นการนำไปสู่ความยุ่งยาก

๓) ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายนอกมาดำรงตำแหน่งแทนผู้นำคนเก่าที่เข้มแข็ง ผู้นำคนใหม่ต้องพยายามรีบสร้างฐานอำนาจในระยะแรก เพราะถ้าสร้างอำนาจไม่ได้ในระยะแรก เขาอาจไม่มีโอกาสสร้างมันขึ้นได้อีกเลย ในระยะแรก ๆ เป็นโอกาสที่ผู้นำคนใหม่จะใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อนที่คนเดิมบางคนจะตั้งตัวทันเพื่อการต่อต้าน ปัญหาสำคัญก็คือผู้นำคนใหม่อาจรู้จักหน่วยงานน้อยไป และการเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจนำผลที่ไม่พอใจมาสู่ ผู้นำคนใหม่สามารถหาทางป้องกันตนเองจากอันตรายเหล่านี้ได้ด้วยการเปลี่ยนแปลง (Style) ของการเป็น

ผู้นำ เปลี่ยนนโยบายโดยทั่ว ๆ ไป และพยายามหลีกเลี่ยงโครงการที่ต้องอาศัยรายละเอียด คนสำคัญ ๆ ของหน่วยงานเดิมจำเป็นต้องย้ายและส่งเสริมอย่างเต็มที่

๔) ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายในและมาดำรงตำแหน่งต่อจากผู้นำคนเก่าที่อ่อนแอ ผู้นำคนใหม่ควรจะรีบนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงาน แม้ว่าในระยะแรกอำนาจของตนเองจะไม่มั่นคงและตำแหน่งจะสั่นคลอนก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างกว้างขวางเท่าที่โอกาสจะอำนวย และควรจะเน้นการเปลี่ยนแปลงที่นโยบาย ผู้นำประเภทนี้จะอยู่ในฐานะลำบากที่สุด เพราะเพื่อนร่วมงานก็เคยเห็นเขามาโดยตลอด ผู้นำคนใหม่อาจต้องทำอย่างใดอย่างหนึ่งในสองอย่างนี้ คือเปลี่ยนตำแหน่งต่าง ๆ ย้ายคู่ออกไป หรือเอาชนะคู่อริโดยการให้ภัยและลืมนัดที่ผ่านมาเสีย ซึ่งดูเหมือนการกระทำอย่างหลังน่าจะดีกว่า

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำคนใหม่ตามที่กล่าวมาแล้ว คงจะพอเป็นเครื่องช่วยชี้แนวทางได้บ้าง อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะรู้ว่าในระยะแรก ๆ ควรจะเฉย ๆ ไว้ก่อนหรือรีบเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าจะเปลี่ยนแปลงก็ต้องรู้ว่าเปลี่ยนที่แบบของการเป็นผู้นำหรือเปลี่ยนที่นโยบาย ผู้นำคนใหม่จะต้องนึกเสมอว่ายังมีตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่เราควบคุมไม่ได้ จะต้องทำงานและคิดด้วยความสุ่มรอบคอบ ทั้งนี้มิใช่เพื่อที่จะไม่กระทำผิด ๆ เลย ซึ่งเป็นสิ่งที่เหลือวิสัย แต่ทำให้สุ่มรอบคอบก็เพื่อให้อำนาจผิดพลาดน้อยลงต่างหาก

นอกจากนี้แล้ว รอสส์ สแตงเกอร์ (Ross Stanger) ได้ให้ข้อคิดแก่ผู้นำในการจะเป็นผู้นำโดยถือหลักปฏิบัติอย่างคร่าว ๆ ดังนี้ *

* ธรรมรส โชติคุณธร, มนุษยสัมพันธ์ พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๑๘), หน้า ๑๕๔ - ๑๖๐.

๑. เมื่อได้รับเลือกหรือยกย่องให้เป็นผู้นำครั้งแรก ควรจะสร้างฐานะของ
คนให้พร้อมเสียก่อน คือ สร้างความรู้ ความสามารถ ความเชื่อถือให้กับตนเอง อาจจะทำ
โดยสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในทุกระดับโดยกระทำตนเป็นคนธรรมดา เทียบไปตรวจ
ดูสภาพ ทำความรู้จักกับคนทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นการหาพวกหรือผู้ติดตาม เมื่อมีความรู้ใน
หน้าที่การงาน แม้กระทั่งนิสัยใจคอของลูกน้องใหม่ก็แล้ว จึงค่อย ๆ ใช้อำนาจไปที่ละน้อย

๒. พยายามยกย่องหลักการหรือแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม กลุ่มเขาเคยทำ
หรือเคยปฏิบัติมาอย่างไร ก็ต้องพยายามทำตามให้ดีที่สุด ลูกน้องจึงจะศรัทธา อย่า
พยายามทำอะไรตรงกันข้ามหรือเปลี่ยนการกระทำของกลุ่มโดยรวดเร็ว

๓. ผู้นำที่ดีต้องมีศิลป์ในการนำ (Arts of Leading) ผู้นำมิใช่ว่า
จะนำได้ สิ่งใดเสมอไป ถ้าสั่งหรือนำอย่างไม่มีศิลป์ลูกน้องก็ไม่ยอมเล่นด้วย ผู้นำ
ต้องมีความคิดริเริ่ม เช่น หาทางปรับปรุงงานใหม่ หาวิธีแปลก ๆ ใหม่ ๆ มาทำงาน
ทำให้เสียเวลาน้อยไต่งานมาก แต่อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำฉลาดเขานำมาปรึกษากับลูกน้อง
และพยายามให้ลูกน้องเห็นด้วยเสียก่อน จึงปฏิบัติการอะไรลงไป จะได้ไม่มีเสียง
คัดค้าน ถ้าผู้นำนำความคิดใหม่ ๆ แปลก ๆ มาใช้อยู่เสมอ ลูกน้องจะเกิดศรัทธา
ต่อไป ผู้นำทำอะไรก็เชื่อมือตลอดไป

๔. ไม่พยายามออกคำสั่งที่คาดว่าจะเป็นคนเชื่อหรือปฏิบัติตาม ในองค์กร
บางแห่ง หรือในวงราชการบางครั้ง มักจะมีคำสั่งหลายฉบับเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
เรื่องเดียวกันหลายฉบับจนกลายเป็นเรื่องรำคาญของลูกน้อง ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ "เป็นหมัน" ถ้าเป็นเช่นนี้บ่อย ๆ ผู้นำจะพูด จะสั่งอะไร
จะเลื่อมความศักดิ์สิทธิ์ ไม่มีใครเชื่อถือ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาเสียก่อนว่า เรื่อง
อะไรควรสั่งหรือไม่ควรสั่ง

๕. การออกคำสั่ง ควรให้เป็นไปตามลำดับชั้นลดหลั่นกันไป เช่น ถ้าเรื่องจาก
แผนก ก็ควรถึงหัวหน้าฝ่ายจัดการขาย หรือหัวหน้างานลำดับต่อไป แล้วจะถึงผู้จัดการ
หรือผู้อำนวยการ ควรดำเนินเป็นขั้น ๆ ไม่ควรข้ามชั้นเพราะจะทำให้หัวหน้าบางคนมี

ทัศนคติ หรือมีความรู้สึกไม่ดีได้ ที่สำคัญที่สุดอย่าให้เป็นการ "ปิ่นเกลียว"

(Jump the Line)

๖. ไม่พยายาม"เล่นหัว" กับลูกน้องมากเกินไป การเล่นหัวกับลูกน้องไม่ใช่ความสมควรมีเลย ควรมีเหมือนกันแต่อย่าให้บ่อยเกินไป หรืออย่าเล่นหัวขณะกำลังต้องปฏิบัติงานหรือต่อหน้าสังคม การคลุกคลีกับลูกน้องเกินไป เล่าความทุกข์ให้ลูกน้องฟัง อาจทำได้บ้างแต่ไม่ควรบ่อยเกินไปจะทำให้เสื่อมเสียบุคลิกภาพและความเชื่อถือ

๗. ไม่ควรนินทา หรือชมเชย ลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงานของเขาจนเกินไป การนินทาลูกน้อง เป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีควรงดเว้นอย่างเด็ดขาด การพูดว่ากล่าวต้องมีเหตุผล และจะต้องไม่กระทำต่อหน้าคนอื่น ควรทำในที่ลับหรือเฉพาะตัว ควรยึดถือ"พระเคศพระคุณ" พอสมควร การที่หัวหน้ามีอารมณ์โมโหอยู่พอประสบบสิ่งผิดพลาดก็ควรจะยับยั้งอารมณ์ไว้ก่อนไม่ควรดูค่าเลยทันทีทันใด

การชมเป็นมีคสองคม ถ้ารู้จักใช้ก็จะเป็นประโยชน์ ถ้าไม่รู้จักใช้ก็จะเป็นโทษ การยกย่องชมเชยคนหนึ่งเกินไป ต่อหน้าบุคคลอื่น จะทำให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความอิจฉาริษยาหรือหมั่นไส้ก็ได้ บางทีก็เป็นการ"ฉีกหน้า" แก่บุคคลอื่นก็ได้ การชมเชยบ่อยครั้งหรือมากเกินไปก็จะเบื่อและไม่มีคุณค่า

๘. มีวิจาร์ณญาณที่เฉลียวฉลาด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในวงงาน ต้องพยายามศึกษาถึงสมุฏฐานของปัญหา ศึกษาเหตุการณรวม ๆ ต้องไตร่ตรองให้แน่นอนถี่ถ้วน เมื่อพบที่มาปัญหาแล้วก็ต้องแก้อย่างฉลาด การจะสั่งการอย่างไรก็ต้องระลึกเสมอว่า ข้อเท็จจริง + การชั่งใจ = การตัดสินใจ (Facts + Judgment = Decision) และจะต้องมีศิลปในการทำให้บุคคลอื่นเห็นด้วย และคล้อยตาม อย่าพยายามใช้อารมณ์จนเกินไป

๙. การลงโทษ การลงโทษแก่ลูกน้องที่กระทำผิดระเบียบวินัยอาจจะไม่ได้ผลเสมอไป ถ้าจะลงโทษผู้กระทำผิด ก็ควรจะต้องพิจารณาสาเหตุของปัญหาเฉพาะคนให้มากที่สุด การที่ลูกน้องหนึ่งงานหรือออกจากงานที่ทำงานก่อนเวลางาน อาจจะเป็นเพราะสาเหตุทางจิตใจ คือ ว่าเหวหรือมีปัญหาหัวใจ หรือสาเหตุทางเศรษฐกิจ ไม่มีเงิน

ต้องไปหยิบยืมเขาหรือต้องไปทำงานที่อื่นอีก ฯลฯ เมื่อมีปัญหาควรจะชี้แจงให้ผู้มีปัญหา
เข้าใจ โดยให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งบ้าง และตามความพอใจเขาเองบ้าง อย่างนี้
จะดีกว่าลงโทษจะสามารถชนะใจลูกน้องได้ แต่ก็อย่าหย่อนยานจนเกินไป

๑๐. ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องหูตากว้างขวาง สดับรับฟังเหตุการณ์
ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเสมอ คอยฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แต่อย่าเป็นคน
"หูเบา" ถ้าเป็นคนหูเบาจะเปิดโอกาสให้มีการฟ้อง เปิดโอกาสให้เกิดการประจบ
สอพลอ และฉกฉวยกันเพราะคอยระแวงจับผิดกันอยู่ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้ลูกน้อง
ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี คุยกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน หรืออาจคิดกันว่า
การวิพากษ์วิจารณ์ของลูกน้อง คือกระจงเงาส่องดูตัวเองก็ได้ ฟังยึกหลักที่ว่า หู
ให้หน่อยฟังให้มาก (Give every man thy ear, but few thy voice)

๑๑. ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง ผู้นำจะต้องไม่ลืมนั่น ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ
อย่าหลงระเหิงในอำนาจ อย่าใช้ตำแหน่งหน้าที่และอำนาจไปในทางผิด หรือในทางไม่
เหมาะสม ต้องพยายามเข้ากับทุก ๆ คนให้ได้ ถึงแม้จะอยู่ในภาวะคับขันอย่างไรก็ตาม
ต้องควบคุมสติอารมณ์ให้คงที่ ไม่ทำอะไรหุนหัน เมื่อต้องรู้จักตนเองแล้วก็ต้องมีการ
สำรวจขอบพร่องของตนเองอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

วิธีชนะใจลูกน้อง

ในการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น ผู้นำจะประสบปัญหาเกี่ยวกับ
บุคคล ๓ ประเภท ด้วยกัน คือ ลูกน้อง คนเสมอกัน และนาย แต่จะขอกล่าวในเรื่อง
เกี่ยวกับลูกน้องในเรื่องนี้ •

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี, รายงานการ
ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักธุรกิจในประเทศไทย (รายงานประชากรศึกษาวิชา
การบริหารทั่วไป ปีการศึกษา ๒๕๑๐ - ๒๕๑๑) (ม.ป.ท., ๒๕๑๑), หน้า ๑๓๕-๑๔๒.

การชักขึ้นอย่างเปิดเผย (Open Opposition)

การที่ลูกน้องแสดงการชักขึ้นต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยเป็นเรื่องที่มักไม่เกิดบ่อย จะมีอยู่ก็ตอนผู้บังคับบัญชาเพิ่งได้รับการตั้งมาใหม่ และมีเหตุเกี่ยวกับการแต่งตั้งซึ่งทำให้ไม่เป็นที่พอใจ ในกรณีเช่นนี้ การแสดงการชักขึ้นเป็นการแสดงออกถึงความไม่พอใจในองค์การนั้นมากกว่าแสดงการชักขึ้นต่อผู้บังคับบัญชา วิธีที่ดีที่สุดก็คือพยายามป้องกันมิให้มีเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้น พยายามหยั่งให้ทราบถึงเหตุที่แสดงการชักขึ้น ถ้าเรายังไม่อยู่ในฐานะที่มั่นคงพอที่จะจัดการกับบุคคลผู้นั้นได้ในทันที ก็ต้องอดใจไว้ก่อน เราต้องเผชิญกับปัญหานั้นอย่างสุ่มและฉลาด อย่าแสดงอาการว่าวาม หรือโกรธแค้นออกมา เพราะทุกคนจับตามองอยู่ที่เราผู้นำ ถึงหากว่าลูกน้องแสดงอาการชักขึ้นก็อย่าได้แสดงอาการโกรธตอบ เราต้องสำนึกว่าการชักขึ้นนั้นไม่ใช่เป็นการชักขึ้นตัวเรา เป็นการชักต่อระเบียบข้อบังคับขององค์การซึ่งเราเป็นผู้แทนอยู่ ถ้าหากเราได้พยายามว่ากล่าวชี้แจงแต่เขายังไม่เชื่อฟัง กลับแสดงอาการกระด้างให้เป็นตัวอย่างแก่บุคคลทั่วไปอีกด้วย เราต้องจัดการเอาออกทันที แต่เป็นการกระทำที่นุ่มนวลและแก้ชาก

การชักขึ้นอยู่ในที่ (Convert Opposition)

การชักขึ้นอยู่ในที่มักเกิดบ่อย ๆ ถ้ามีเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นเราจะต้องไม่ใช้วิธีแก้แค้นแบบโต้คืน แต่จะต้องจัดการอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา ข้อสำคัญคือ ก่อนจะลงมือทำอะไรลงไป เราต้องแน่ใจเสียก่อนว่าบุคคลนั้นมีความกระด้างต่อตัวเราอย่างแท้จริง ในองค์การต่าง ๆ อาจมีบุคคลที่ชอบเกลียดปล่อยข่าวขึ้นเพื่อทำลายผู้อื่น เราก็ต้องตั้งใจฟังดูให้ดีเสียก่อน เราต้องทดสอบว่าลูกน้องคนไหนที่มีความกระด้างกระเดือชต่อเรา เพราะเหตุใด เมื่อทราบแล้วจึงจะจัดการโดยตรง และทำอย่างเปิดเผยต่อบุคคลผู้นั้น ถ้าหากเราใช้วิธีโต้ตอบแบบโต้คืนก็เท่ากับว่าเป็นการลดตัวเราให้เท่ากับบุคคลผู้นั้น เป็นการลดเกียรติและตำแหน่งในตัวเราลง

ในการจัดการกับลูกน้องที่กระด้าง แต่ไม่แสดงเปิดเผยออกมา เราต้องแสดงให้เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า เรามีได้มีความโกรธแค้นหรือเกลียดชังเฉพาะตัวผู้นั้น แต่ที่ทำเพราะเพื่อรักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม

การเฉื่อยชา (Sullenness)

ถ้าลูกน้องแสดงอาการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ชั้นแรกเราต้องค้นหาสาเหตุว่าทำไมเขาจึงเป็นเช่นนั้น และเราต้องไม่แสดงอาการไม่พอใจหรือเฉียวออกมา ถ้าเหตุเป็นเพราะเกี่ยวกับส่วนตัวครอบครัวเขาเอง เราต้องพยายามหาทางช่วยเหลือเท่าที่สามารถจะทำได้ อย่างน้อยที่สุดการที่เราแสดงความเห็นอกเห็นใจ และมีความเข้าใจในความยากลำบากของเขา ก็อาจทำให้เขามีกำลังใจดีขึ้นและทำงานได้ดีขึ้น แต่ถ้ามการเฉื่อยชานั้นเป็นสิ่งที่เขามีอยู่ประจำ หรือเป็นนิสัย ในกรณีเช่นนี้ยากที่จะแก้ไขได้ เราไม่น่าต้องวิตกมากนัก เพราะคนที่เฉื่อยชาเป็นนิตยนั้นลูกน้องคนอื่น ๆ ก็ไม่ถือมากนัก และเป็นที่ยกยอชมยกให้เสียคนหนึ่ง ข้อสำคัญคือคนที่เคยว่องไว แต่พอเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ก็กลายเป็นคนเฉื่อยชาไปเช่นนี้ เราต้องจัดการในทันทีทันใด เพราะทิ้งไว้จะกลายเป็นนิสัยไม่ดี

การถือคั่ง (Stubbornness)

ถ้าลูกน้อง เราเป็นคนถือคั่งหรือแสดงอาการถือคั่งออกมา เราต้องค้นหาสาเหตุ ถ้าเขาเป็นคนไม่ชอบให้ใครมาคอยออกคำสั่ง เราจะต้องหาวิธี—ให้เขาทำงานโดยไม่ต้องมีการออกคำสั่งกันอยู่เป็นประจำ ถ้าเขาเป็นคนหัวคี่แต่ชอบยอเราก็ต้องหาวิธีขอโดยไม่ให้เขารู้ตัว ให้เขามองเกิดความหวังในตัวเขาเองและอยากทำงานขึ้นเอง แต่ถ้าเขาไม่ใช่เป็นคนถือคั่งมาก่อน เพิ่งแสดงออกกับเราเราก็ต้องจัดการทันทีโดยชั้นแรกพูดกับเขาอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาว่าการที่เขาขัดคำสั่งนั้น ย่อมไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในงานส่วนรวมได้ ถ้ายังไม่ยอมฟังอีก เราก็จัดการลงโทษ

อย่างใดอย่างหนึ่งตามสมควร แต่การลงโทษนี้เราต้องแสดงให้เห็นกันอย่างแน่ชัดโดยทั่วไปว่าทำเพื่อรักษาระเบียบวินัยมิใช่เพื่อเกียรติตัวเองที่ต้องเสื่อมเสียหรือเป็นการโกรธเคืองส่วนตัว

การร้องทุกข์ (Complaint)

การร้องทุกข์เป็นปัญหาใหญ่ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการปกครองบังคับบัญชาไม่ว่าเราจะปกครองก็เพียงใดก็ย่อมมีการร้องทุกข์ และต้องการได้รับความช่วยเหลือการร้องทุกข์อาจเกิดได้ในเมื่อเห็นว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมอย่างเพียงพอ ความกลัว ความเกลียด ความอิจฉาริษยา หรือความต้องการที่จะแก้แค้นก็ได้ เราต้องไม่พยายามชักขวางหรือปิดกั้นมิให้มีการร้องทุกข์ ถ้าเราเปิดโอกาสให้ลูกน้องทุกคนเข้ามาร้องทุกข์หรือปรับทุกข์กับเราได้เสรี เราต้องมีความอดทนและเห็นอกเห็นใจ ต้องไม่คิดว่าการที่ลูกน้องมาร้องทุกข์ทำให้เสียเวลา เราต้องตระหนักว่าการที่เราเป็นนายคนนั้นเราต้องให้การดูแลทุกข์สุขของลูกน้องอย่างทั่วถึง

วิธีที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ควรจะเป็นดังนี้ คือ

๑. แสดงให้ลูกน้องทุกคนเห็นว่าเราพร้อมอยู่เสมอที่จะรับฟังความทุกข์ร้อนใคร่มีทุกข์ร้อนมาร้องทุกข์ได้ เราต้องทำตัวเหมือนหนึ่งเป็นร่มโพธิ์ร่มไทรของลูกน้อง
๒. เราต้องไม่มีการแทรกแซงหรือขัดจังหวะในระบะที่มีการร้องทุกข์อยู่ เราต้องมีห้องทำงานของตนโดยเฉพาะ เพื่อให้ลูกน้องได้เข้าพบเพื่อปรับทุกข์
๓. ต้องพยายามทำให้ลูกน้องมีอารมณ์เป็นปกติเสียก่อน คนที่มีทุกข์ร้อนนั้นมักจะมีอารมณ์ขุ่นมัวมองสิ่งต่าง ๆ ไม่ชัดเจน เราจะยังไม่ให้ลูกน้องเล่าเรื่องจนกว่าสามารถทำให้ลูกน้องยิ้มออกมาได้เสียก่อน เราต้องทำให้ลูกน้องมีอารมณ์สงบก่อนแล้วจึงให้คำแนะนำ
๔. เราต้องแสดงให้ลูกน้องเห็นว่าเราเป็นคนเคารพต่อเหตุผล รักข้อเท็จจริง ถ้าลูกน้องมาปรับทุกข์ และให้เราช่วยจัดการเราต้องชี้แจงให้เขาเข้าใจ ให้ทั้งสองฝ่าย

ที่เป็นคู่ทุกข์กันมิใช่เพียงข้างเดียว เราต้องเป็นคนหนักแน่นทั้ง เหตุฟังผลทั้งสองฝ่ายด้วยใจ
เป็นธรรม

๕. เมื่อเราได้ทราบค่าปรับทุกข์แล้ว เราต้องจัดการกับเรื่องนั้นในทันที
การทิ้งไว้ช้าไปเป็นการแสดงถึงความไม่เค็ดขาดของเขา ทำให้ขวัญขององค์กรของเรา
เราในส่วนรวมเสียไป ถ้าเราจำเป็นต้องค้นคว้าหาเหตุหรือข้อเท็จจริงให้แน่นอนเสีย
ก่อน เราต้องแจ้งให้ลูกน้องทราบแน่นอนว่าเราพร้อมที่จะให้คำคอมไค้เมื่อใด

เราต้องแสดงให้ลูกน้องเห็นว่าเราไม่รังเกียจที่จะให้ลูกน้องร้องทุกข์ต่อ
ผู้บังคับบัญชาเหนือท่านขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้าหากว่าเขาไม่พอใจในคำตัดสินของเรา
เขาก็อาจให้ร้องทุกข์อีกชั้นหนึ่งได้

การไม่สุภาพ (Discourtesy)

ถ้าการแสดง ความไม่สุภาพนั้นเป็นการแสดงต่อตัวเราเอง เราต้องพยายาม
นึกดูว่าเราได้แสดงความไม่สุภาพต่อลูกน้องของเราหรือไม่ โดยทั่วไปการแสดง
ความไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชาของตนเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยจะเกิดได้ง่ายนัก ลูกน้องแสดง
ความไม่สุภาพออกมาได้เพื่อเป็นการแก้แค้นที่ผู้บังคับบัญชาใช้กิริยาว่าจาไม่สุภาพกับตนก่อน
ถ้าเผื่อว่าเราไม่เคยแสดงความไม่สุภาพกับลูกน้องก่อน และการแสดงการไม่สุภาพนับ
เป็นครั้งแรก เราต้องทำเป็นไม่เห็นเสีย แต่ถ้ายังคงแสดงการไม่สุภาพอีกเราก็เรียก
เขาเข้ามาพบเฉพาะตัว แล้วชี้แจงให้เขาเข้าใจเพื่อให้เห็นแก่งานส่วนรวม ถ้าหาก
ว่าลูกน้องเราชอบแสดงกิริยาไม่สุภาพต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือต่อประชาชน เราต้อง
ใช้วิธีแก้ไขอีกอย่างโดยพยายามทำตัวเองให้สุภาพก่อน และแสดงต่อหน้าให้ลูกน้องเห็น
เป็นตัวอย่าง ถ้ายังไม่ได้ผลก็ต้องตักเตือน อีกอย่างหนึ่งคนที่ทำงานมากมักจะหงุดหงิด
ฉุนเฉียว เลยแสดงความไม่สุภาพออกมา เราก็หาวิธีแก้ด้วยการจัดแบ่งงานเสียใหม่
ให้เป็นธรรมกว่าเดิม

การไม่สวามิภักดิ์ (Disloyalty)

การที่ลูกน้องไม่เห็นด้วยกับนโยบายหรือวิธีดำเนินการบางประการของท่านนั้น ไม่ใช่ว่าลูกน้องเราไม่มีความจงรักภักดีต่อเรา ถ้าหากว่านโยบายใดหรือวิธีดำเนินการใดได้ตกลงกันแน่นอนแล้ว ถ้าลูกน้องเราเอาไปวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผยไม่เห็นด้วยหรือร้ายกว่านั้นไปทำการใด ๆ โดยตรงหรือโดยอ้อมเพื่อชักขวางการปฏิบัติตามนโยบายหรือวิธีการนั้น ในกรณีเช่นนี้เราจะทิ้งไว้ไม่ได้ ต้องจัดการทันที

การลำเอียง (Prejudice)

การที่ลูกน้องมีความลำเอียงหรือมีอคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ได้แสดงว่าลูกน้องเราต้องการจะชักขวาง โดยปกติแล้วคนที่มีความรู้พื้นฐานและความสามารถอยู่ในวงจำกัด มักจะคิดอะไรแคบ ๆ ไม่รู้จักคิดด้วยเหตุผลให้รอบคอบ วิธีจัดการก็คือ เราต้องใช้ความอดทนของเราพยายามชี้แจงอธิบายให้เขามองปัญหาได้หลาย ๆ ด้าน ให้เขาเห็นส่วนที่ส่วนเสียของทั้งสองฝ่าย พยายามแสดงให้เห็นว่าทำอย่างใดจึงจะเกิดผล การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีเราต้องเป็นครูที่ดีด้วย

การตีราคาตัวเอง (Conceit)

ลูกน้องบางคนชอบตีราคาตัวเอง นึกว่าตนนี้เก่งสามารถเป็นคนสำคัญในส่วนรวม ถ้าเมื่อขาดเขาแล้วงานจะไม่บรรลุ ลูกน้องประเภทนี้ไม่มีอันตรายเป็นแต่เพียงก่อให้เกิดความรำคาญให้เป็นที่คร่ำครวญ วิธีจัดการก็คือ ให้เขาพิสูจน์ตัวของเขาเอง และให้เขาไปอยู่เสียที่อื่นก่อนแล้วให้กลับมาดูว่างานที่ขาดเขานั้นมันจะสามารถดำเนินไปได้ไหม ให้เขาเห็นถึงค่าของตัวเองว่าเขาสำคัญแค่ไหน โดยปกติแล้วจะเห็นว่างานนั้นดำเนินไปด้วยดี ถึงแม้ว่าจะปราศจากเขาคนเดียวก็น่า

จากหัวข้อต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้จะสามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าการที่ผู้นำคนใดคนหนึ่งนั้นจะสามารถเอาชนะใจลูกน้องของคนนั้นควรจะต้องปฏิบัติในทางใดบ้าง เพื่อให้



เป็นประโยชน์แก่ตัวเองและแก่องค์กรซึ่งเป็นผลงานของคนส่วนรวม หัวข้อต่าง ๆ ดังกล่าวถือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง ซึ่งให้แนวความคิดเห็นและแนะแนวการปฏิบัติที่ดีต่อผู้ใฝ่บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายอันดีแก่ทั้งสองฝ่าย คือ ผู้นำหรือหัวหน้ากับลูกน้อง

ในหลักการพุทธปรัชญา ได้กล่าวถึงวิธีการเอาชนะบุคคลแต่ละประเภทไว้เป็นหลักกว้างๆ ซึ่งผู้นำจะนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ได้ดังนี้ •

อูโกลเชน ชินะ โภธิ
อสาธุ สาธุนา ชินะ
ชินะ กทริยั ทาเนน
สจฺเจนาสิกวาทินิ

ชนพึงชนะความโกรธได้ด้วยความไม่โกรธ
พึงชนะคนไม่ดีได้ด้วยความดี
พึงชนะคนตระหนี่ได้ด้วยการให้
พึงชนะคนพูดพล่อย ๆ ได้ด้วยคำพูดจริง

นอกจากนี้แล้ว ในหลักขัมมคติ ก็ได้กล่าวถึงวิธีเอาชนะคน ๔ ประเภท และวิธีผูกคน ๔ ประเภท ดังนี้

วิธีเอาชนะคน ๔ ประเภท

- | | |
|-------------------------|--------------------------------------|
| ๑) อูอคมั ปาณิยาเพน | เอาชนะคนสูงโดยยกมือไหว้ |
| ๒) สุวั วิวาเพน วิชเย | เอาชนะคนกล้า โดยให้แตกความสามัคคี |
| ๓) ทินปฺปทาเนน | เอาชนะคนขี้เกียจโดยการให้ของเล็กน้อย |
| ๔) วิฎฺฐกาเมเน สมนิ ธาย | เอาชนะคนเสมอกันด้วยการขันต่อสู้ |

• พระศาสนโสภณ (แจ่ม) ธรรมสมบัติ หนวก ๑๒ คาถาธรรมบทแปล, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (พระนคร : สำนักพิมพ์มหาเมฆกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๐๐), หน้า ๑๘.

การผูกคน ๔ ประเภท

- ๑. อุทธี อชฺเณณ คณฺเหมฺย ฟังผูกคนโลกด้วยทรัพย์
- ๒. ถทธี อญฺชลิกมฺมุนา ฟังผูกคนกระต้างด้วยการคำนับ
- ๓. ฉนฺทานุชฺชคฺคิยา มุพฺพหิ ฟังผูกคนโง่ด้วยคำมใจ
- ๔. มถาญฺเณ ปญฺฉิตฺติ ฟังผูกนักปราชญ์ด้วยความสัตย์ *

จากเรื่องวิธีการชนะใจลูกน้อง ไม่ว่าจะประเภทกระต้างกระเทื่อง ลูกน้องที่เฉื่อยชา ขอมร่องทุกซ์ หรือมือคคิต่าง ๆ ตามที่นักวิชาการเสนอวิธีการแก้ปัญหาก็มีข้อนำสังเกต คือ การแก้ปัญหานั้น มุ่งที่จะแก้ไขตัวผู้อื่น อันเป็นเรื่องภายนอกตัวและยากแก่การที่จะควบคุมผู้อื่นให้เป็นไปตามปรารถนา แต่วิธีการเอาชนะคนประเภทต่าง ๆ ตามหลักพุทธปรัชญาให้เริ่มแก้ไขจากตัวผู้นำก่อน โดยการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ชอบที่ควร และปัญหาอันเกิดจากตัวผู้อื่นก็จะแก้ไขได้โดยง่าย

สรุปท้ายบท

ในบทนี้ได้ศึกษาเรื่องบทบาทความรับผิดชอบของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำและความสำคัญของผู้นำ ซึ่งก็ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของแนวทางการศึกษาตามวิธีการของนักวิชาการกับหลักพุทธปรัชญาในก้านของการให้ความสำคัญกับปัญหาแตกต่างกัน คือนักวิชาการสนใจศึกษาปัญหาของหน่วยงาน องค์กร สภา หน่วยงานต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนด บทบาท หน้าที่ พฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ในหลักพุทธปรัชญาให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล หรือตัวผู้นำแต่ละคนว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรในฐานะที่เป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมต่อไป

* คล้อย ทรงบัณฑิต, (ผู้รวบรวม) ประมวลหัวใจธรรมกถึก หรือคลังปริยัติ
 (พระนคร : โรงพิมพ์เสียง เชียง, ๒๕๑๔), หน้า ๔๑ - ๔๒.

ส่วนในเรื่องคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะภายในของตัวผู้นำ หรือจากกรณีต่าง ๆ ก็คล้ายกัน จะแตกต่างกันบ้างก็ในเรื่องข้อปลีกย่อย ในเรื่องเทคนิคการทำงานของผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำคัมภีร์ชาและผู้นำคัมภีร์ชา และข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำที่รับตำแหน่งใหม่ หัวข้อเหล่านี้เป็นเรื่องของวิธีการที่จะนำเอาคุณลักษณะภายในตัวของผู้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ในบทต่อไปจึงจะเป็นการวิเคราะห์ผู้นำในระดับกำนันผู้ใหญ่บ้านของจังหวัดกาญจนบุรี ในการนำหลักพุทธปรัชญาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลหรือสถานการณ์ เพื่อสร้างเสริมความเป็นผู้นำได้เพียงใด.