

Buddhism and Leadership

ผศ.ดร.ธัชนันท์ อิศรเดช *

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่ขึ้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ ในทางพระพุทธศาสนามองว่าผู้นำจะต้องมีปัญญา (วิยตโต) มีระเบียบวินัย (วินิตโต) แก้วกล้า กล้าหาญ (วิสาร์โท) มีความรู้ดี (พหุสุตโต) รวมไปถึงการเป็นผู้นำต้องมีคุณธรรม รักษาความถูกต้อง (ธัมมานุธัมมปฏิบันโน) ดังนั้นผู้นำตามหลักพุทธศาสนา มุ่งให้ผู้นำมี ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดหลักการอันถูกต้องดีงามเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคนส่วนใหญ่เป็นสำคัญ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, คุณธรรม, ธรรมาธิปไตย

Abstract

Leadership is a phenomenon occurring in human society. Leadership is the important factor for all organizations, both public and private. The prosperity and down grading of the organizations depend on the administrators of those organizations process enough leadership to lead and persuade personnel to work for the organizations to reach the set goal. Buddhism indicates that leaders must have wisdom (viyatto), disciplines (Vinito), bravery (Visarato), good knowledge (Pahusuto), virtues, justice maintaining (Dhammanudhammapatipanno). Leaders according to Buddhism aim to have Dhammatapataiya, rule by Dhamma, hold Dhamma as the main principles, holding to the righteous and good principles for the highest benefits of organizations and majority of public.

Keywords: Buddhism, Virtues, Dhammatipataiya

*อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล่าหลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิม จนถึงสังคมสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวเราจะพบบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์และจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่มของตน อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

ภาวะผู้นำเป็นอย่างไร ผู้นำคืออะไร ผู้นำเป็นมาแต่เกิดหรือถูกสร้างขึ้น ภาวะผู้นำที่ดีนั้นเกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือในสถานการณ์แห่งการกระทำหรือพฤติกรรมกันแน่ เป็นคำถามที่คนส่วนใหญ่ยังไม่พอใจกับคำตอบนัก เพราะคำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายที่แตกต่างกันและมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด ใน ค.ศ. ๑๓๐๐ ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณ ค.ศ. ๑๘๐๐ แต่จนกระทั่งในปัจจุบัน ความหมายของคำว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ ก็ยังเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป

๑. ผู้นำ (Leader) คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศ.ดร.อุดม ทุมโฆสิต กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์^{๑๐}

ศ.เสนาะ ตีเียว ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อตัวบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ซึ่งเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้มีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย^{๑๑}

รศ.สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และรศ.ดร.เสน่ห์ จัยโต กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั่นเอง^{๑๒}

โดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น จึงมีคำถามว่าผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้วยหรือไม่ เพราะผู้บริหารกับผู้นำมีความแตกต่างกัน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้นำด้วย เพราะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารจะทำให้งานบรรลุผล

^{๑๐} อุดม ทุมโฆสิต, ศ.ดร., **การจัดการ**, (กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔) หน้า ๒๓๐.

^{๑๑} เสนาะ ตีเียว, ศ., **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

^{๑๒} สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, รศ. และ เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร., **“ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑) หน้า ๑๔๘.

สำเร็จอย่างมีระบบ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำสามารถใช้อำนาจได้โดยไม่ต้องสั่งและผู้ตามก็ยอมรับความเป็นผู้นำน้อยอยู่แล้ว

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำ^{๑๓} มีแหล่งที่มาที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) ผู้นำที่มีแต่กำเนิดหรือโดยธรรมชาติ หมายถึง ผู้นำที่มีเชื้อสาย พ่อแม่ เครือญาติ หรือมีการถ่ายทอดทางพันธุกรรมที่ดี โดยการสืบลักษณะและนิสัยมาจากบิดา มารดา ไม่ว่าจะเป็นลักษณะท่าทาง รูปร่างและองค์ประกอบอื่นๆ ของความเป็นผู้นำในทางคนจีนอาจจะเรียกได้ว่า “โหงวเฮ้งดี” ๒) ผู้นำที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์ หมายถึง เมื่อมีสถานการณ์ที่เปี่ยมเบนเกิดขึ้นทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์หรือเหตุการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดผู้นำขึ้นมา เช่น ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางเศรษฐกิจ หรือผู้นำทางสังคม เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์สร้างผู้นำขึ้นมา ในขณะที่เดียวกันก็มีสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาโดยตั้งใจที่จะให้ผู้นำเกิดขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็นการสร้างสถานการณ์มากกว่าที่จะเป็นไปโดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

๒. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำเป็นเสน่ห์ของคนมาตั้งแต่ยุคประวัติศาสตร์ ในวรรณคดีต่างๆ ได้บันทึกเกี่ยวกับผู้นำที่ดีและผู้นำที่เลว แต่ทุกยุคทุกสมัยก็มีข้อพิสูจน์ได้ว่าผู้นำที่ดีจะอยู่คู่กับความเจริญของมนุษยชาติตลอดมา มีหลักฐานปรากฏอยู่มากมายว่าผู้นำที่ดีสร้างทั้งผลงานและคุณธรรมต่อส่วนรวมและโลกก็ยังคงต้องการผู้นำที่ดีอยู่ตลอดไป เพราะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นในหลายๆ ทาง มีผู้ให้คำนิยามภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ศ.เสนาะ ติเยวว์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ ในแง่ของสังคมภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๔}

ศ.ดร.อุดม ทุมโฆสิต กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร^{๑๕}

รศ.ดร.เสน่ห์ จัยโต ระบุว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลในกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งพยายามให้พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถในทางวิชาการ สุขภาพดี จิตใจดีและเป็นบุคคลที่สามารถอดใจ ตั้งใจและซื่อสัตย์ให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเขาไม่ได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด^{๑๖}

^{๑๓} เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร., องค์การสมัยใหม่, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๕.

^{๑๔} เสนาะ ติเยวว์, ศ. , หลักการบริหาร, หน้า ๑๘๒.

^{๑๕} อุดม ทุมโฆสิต, ศ.ดร. , การจัดการ, หน้า ๒๓๐.

^{๑๖} เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร., องค์การสมัยใหม่, หน้า ๑๑๔.

ดร.สาคร สุขศรีวงศ์ ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๑๗}

สตอกดิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๑๘}

จากคำนิยามข้างต้น พอจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒.๑ ความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง ดังที่ รศ.ดร.เสน่ห์ จัยโต ได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้^{๑๙}

๑) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้ คือ ผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้ายตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน กล่าวคือถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

๓) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

๔) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยว ฟังฟังและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

แม้ความเป็นผู้นำจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่บางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดลง เช่น ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานมานานจนมีความเชี่ยวชาญ

^{๑๗} สาคร สุขศรีวงศ์, ดร., การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร, (กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไอ เบอร์พรินท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๖.

^{๑๘} Ralph M. Stogdill, *Leadership, Membership and Organization*, (Psychological Bulletin : January ๑๙๕๐), p. ๔.

^{๑๙} เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร. และคณะ, “ผู้นำในองค์กร” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการงานบุคคล, (นนทบุรี : ๑๕๖

หรือเป็นลักษณะงานที่ทำตามขั้นตอนการทำงานนี้มีการกำหนดระเบียบไว้ละเอียดแล้ว เป็นต้น ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อย อาจจะมีบ้างก็เป็นเพียงกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น

๒.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สนใจกันมานานแล้วตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงปัจจุบัน นักปราชญ์คนสำคัญในอดีตเช่น เพลโต ก็ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดและสนใจ อย่างไรก็ตาม สามารถแบ่งการศึกษาภาวะผู้นำในองค์การตั้งแต่ออดีตถึงปัจจุบันออกได้เป็น ๔ กลุ่มใหญ่ๆ โดยแต่ละกลุ่มมีจุดเน้นหรือทฤษฎีที่โดดเด่นของตัวเองโดยเฉพาะ ดังนี้

๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด ส่วนใหญ่ในประวัติศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำระบุว่า ผู้นำเกิดขึ้นโดยกำเนิดและสร้างขึ้นในภายหลังไม่ได้ อย่างเช่น อเล็กซานเดอร์มหาราช นโปเลียน โบนาปาร์ต จอร์จ วอชิงตัน มหาตมะ คานธี อับบราฮัม ลินคอล์น เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ล้วนแต่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคุณลักษณะมีความเชื่อว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติและลักษณะเด่นอยู่ในตัวที่แตกต่างไปจากคนอื่น โดยมีแนวทางง่ายๆ ว่า อะไรทำให้คนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็เพียงแต่การวัดคุณสมบัติและลักษณะเหล่านั้นในตัวคน คุณสมบัติและลักษณะที่ใช้วัดก็ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย ลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ และปัจจัยทางสังคม เพื่อหาว่าคุณสมบัติและลักษณะต่างๆ เหล่านี้แตกต่างไปจากคนอื่นอย่างไร

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้สรุปผลจากการศึกษาคุณสมบัติและลักษณะผู้นำ ๑๐๐ ตัวอย่างระบุว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติและลักษณะต่อไปนี้มากกว่าปกติ คือ ความฉลาด ความรู้ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม และสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม ซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยในการพัฒนาทักษะต่างๆ ได้ คุณสมบัติเพียงอย่างเดียวหรือไม่ก็อย่างนี้อาจเป็นหลักประกันให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม ตามลักษณะต่างๆ ดังกล่าว เป็นส่วนที่นำมาใช้ในการประเมินบุคคล ประเมินสถานการณ์ เลือกใช้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มิได้คาดคะเนไว้ล่วงหน้าได้อย่างเหมาะสม

๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Behavior Theory) การศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรม เป็นการเน้นการกระทำของผู้นำมากกว่าลักษณะของผู้นำ โดยการระบุแบบของพฤติกรรมและวิธีการที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะสมกับงานและพฤติกรรมของผู้ตาม สมมติฐานที่ใช้เป็นแนวการศึกษาก็คือ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างไร การศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรมนี้ได้มีการดำเนินการที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) รัฐมิชิแกน และนักบริหารที่มีชื่อ อีก ๒ กลุ่ม คือ กลุ่ม Robert Tannenbaum และกลุ่มของ Robert R. Blake

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ เน้นพฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำ ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีว่าผู้นำแบบใดก่อให้เกิดความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีนิยมได้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ซึ่งได้ปริมาณงานเท่ากันทั้งสองกลุ่ม คุณภาพงานและความพอใจในการทำงานดีที่สุดตกอยู่กับกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย เมื่อศึกษาต่อมาก็พบว่าบางครั้งผลการปฏิบัติงานในกลุ่มที่มีผู้นำ

แบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ แต่บางครั้งผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ แต่ความพอใจในการทำงานของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ

๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำที่ประสงค์จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด

นักวิจัยหลายคน เช่น Fiedler F., House, Vroom-Yetto-Jago, Ker-Jermier, Hersey-Blanchard ฯลฯ ได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ ในหลายรูปแบบ^{๒๐}

๔) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence-based Theory) ภาวะผู้นำในปัจจุบันได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สมควรจะกล่าวถึง คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๑. ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) มีผู้นำที่มีบารมีที่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลก เช่น โรนัลด์ เรแกน มาติน ลูเธอร์ คิง วอลท์ ดิสนีย์ แฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ นายพลนอร์แมน ฮาเวิร์ด เป็นต้น ภาวะผู้นำที่มีบารมีนี้เป็นการกลับไปสู่แนวความคิดของภาวะผู้นำสมัยก่อนที่ว่า ใครก็ตามที่มีความสามารถส่วนตัวจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเกินกว่าปกติต่อบุคคลอื่น บุคคลที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีบารมี คือ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) เขาเสนอว่า ผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสูง มีอุดมการณ์ มีความคิดที่ทำให้น่าเชื่อถือและมีความต้องการสูงที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น แนวคิดของภาวะผู้นำที่มีบารมีจึงมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำตามแนวคุณลักษณะ ซึ่งมีสมมติฐานว่าบารมีเป็นลักษณะส่วนตัวของผู้นำ บารมีเป็นรูปแบบของการให้เกิดความดึงดูดใจระหว่างบุคคลที่ติดพันดาลให้เกิดการสนับสนุนและยอมรับบุคคลที่มีบารมีนั้น ที่สำคัญผู้นำที่มีบารมีจะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นมากกว่าคนที่ไม่มีบารมี เช่น ผู้บังคับบัญชาที่มีบารมีสูงจะประสบความสำเร็จในการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีบารมี ดังนั้น อิทธิพลเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของความเป็นผู้นำที่มีบารมี

๒. ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บุคคลสำคัญที่ศึกษาผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ J.M. Burns และ Bernard M. Bass ซึ่งระบุว่าผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี ๒ ลักษณะคือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้

^{๒๐} สาคร สุขศรีวงศ์, ดร., การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร, หน้า ๑๖๒.

ตาม (Transactional Leadership) กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดี (Transformational Leadership) จากผลการวิจัยสรุปว่า ผู้นำแบบ Transactional Leadership เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจให้ทำงานหนักจนงานสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้วิธีการช่วยคนเหล่านั้นรู้จักรับผิดชอบงาน ระบุให้เห็นเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดความเชื่อมั่นและมีความเข้าใจว่าหากทำงานบรรลุตามเป้าหมายเขาจะได้ระดับผลตอบแทนอย่างไร ส่วนผู้นำแบบ Transformational Leadership เป็นการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ไร้ใจและกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น เปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่มอาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตัวเองในทางที่ดีขึ้น เพราะเห็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความดี เช่น การเห็นแก่ส่วนรวม การเสียสละ ความเรียบง่าย ไม่ละโมภ ไม่เอาเปรียบ ฉลาด มีความคิดริเริ่ม ซึ่งหากจะเปรียบเทียบกับ Transactional Leadership เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบผลสำเร็จของตัวเองโดยที่งานขององค์กรก็ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายด้วย เมื่อมองในแง่ของผลงาน Transformational Leadership ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจอ้างอิง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลมากกว่าที่วางแผนไว้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโต^{๒๑} ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมี ๔ องค์ประกอบหลักด้วยกัน คือ ๑) องค์ประกอบด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ ๒) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ๓) การกระตุ้นทางปัญญา และ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล^{๒๒}

สรุป การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ สามารถแยกออกได้เป็น ๔ ทฤษฎีด้วยกันคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวสถานการณ์และทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพื้นฐานการใช้อิทธิพล ทฤษฎีที่ศึกษาแต่ละทฤษฎีทำให้เข้าใจว่าทำไมบางคนจึงเป็นผู้นำได้และบางคนเป็นไม่ได้

๒.๓ การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำมิได้เป็นมาตั้งแต่เกิดแต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ การเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีหลักยึดและมีประสบการณ์ หลักยึดคือแนวคิดต่างๆ ของนักวิชาการ ทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับผู้นำและผลการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ สำหรับประสบการณ์นั้นเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม อาจเป็นประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม อาจเป็นผลจากการได้ปฏิบัติเองหรือเห็นผู้อื่นปฏิบัติ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ

๑) เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยธรรมชาติแล้วเรามักจะมองตัวเราเองไม่ค่อยเป็น แต่การพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้เราได้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เรารู้จักตนเองได้ดีขึ้น

^{๒๑} เสนาะ ตีแยว, ศ., **หลักการบริหาร**, หน้า ๒๐๕.

^{๒๒} พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, ผศ.ดร., **องค์การและการบริหารจัดการ**, (กรุงเทพฯ : ริงค์ บียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๘.

๒) เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ยังบกพร่องอยู่ เมื่อทราบว่า มีทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นต้องพัฒนา ก็ต้องหาโอกาสในการฝึกอบรมหรือเพิ่มประสบการณ์ หรือเรียนรู้จากบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนาทักษะนั้นๆ

๓) เพื่อทดแทนจุดอ่อนของตนเอง คนทุกคนย่อมมีจุดอ่อนในตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาการมอบหมายงานให้บุคคลที่มีจุดแข็งในเรื่องนั้นเป็นผู้ทำหน้าที่แทน เช่น การพัฒนาทีมบริหาร เป็นต้น

ดังนั้น ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีแนวทางในการพัฒนา ๕ วิธีด้วยกัน ^{๒๓} ดังนี้

๑. การศึกษา การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรและระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน เช่น หลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก เป็นต้น

๒. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การสถานการณ์จำลอง เกมการบริหาร เป็นต้น

๓. การสร้างประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสดำเนินการที่ท้าทายมาก ย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก การแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทายจึงเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้วิธีหนึ่ง

๔. การเรียนรู้จากผู้อื่น บุคคลทั้งภายนอกและภายในองค์กรสามารถเป็นต้นแบบของการเรียนรู้และสามารถนำมาพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้ เช่น การเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร ด้วยการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นต้นแบบได้ เป็นต้น

๕. การเรียนรู้จากตนเอง ด้วยการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองเป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากความผิดพลาด ทำให้ทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

การพัฒนาการเป็นผู้นำด้วยวิธีการทั้ง ๕ ประการที่กล่าวมานี้ เป็นการนำไปสู่ประสิทธิผลของผู้นำนอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำต้องเสริมด้วยกระบวนการ อีก ๙ ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ที่จะช่วยทำให้ผู้นำมีความสำเร็จได้ ^{๒๔} ประกอบด้วย

๑. การสร้างเครือข่าย (Networking) ความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เครือข่ายโยงใยด้านข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างข่ายงานที่กว้างพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วนหรือพันธมิตร การสร้างเครือข่ายนอกจากจะเป็นการร่วมมือกันแล้ว ยังสามารถแข่งขันกันด้วยก็ได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีองค์กรขนาดใหญ่แต่ให้ใช้องค์กรขนาดเล็กๆ ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกันได้

^{๒๓} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘-๒๙.

^{๒๔} เสน่ห์ จัญไร, รศ.ดร., องค์การสมัยใหม่, หน้า ๑๓๖-๑๔๑.

๒. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง การพูดและการเขียน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะความเป็นสากลหรือนานาชาตินั้นต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร และในอนาคตอาจต้องเพิ่มภาษาจีนและญี่ปุ่นอีกด้วย

๓. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้นำต้องเป็นนักจัดโครงสร้างและสถาปนากองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ายได้อย่างรวดเร็ว

๔. การจูงใจ (Motivating) ในองค์การสมัยใหม่ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง เช่น มีการปรับระบบค่าตอบแทนแบบใหม่ให้มีลักษณะจูงใจมากขึ้น

๕. การมอบหมายงาน (Delegating) จะต้องกระจายมอบหมายงานให้ทีมงานทำ อย่าลงไปทำเองทุกอย่าง และสร้างการควบคุมและรายงานตรวจซ้ำเพื่อความเข้าใจแจ้งชัด ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมายงาน

๖. การสร้างทีมงาน (Team Building) การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ การพัฒนาองค์การและการวางแผน

๗. การสอนงาน (Coaching) การสอนงานโดยหลักการแล้วมุ่งเน้น ๓ เรื่องใหญ่ที่สำคัญ คือ เรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติ ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่าสิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร มีการฝึกฝนให้กับทีมงาน ตนเองต้องเป็นแบบที่ดีได้ด้วย

๘. การตัดสินใจ (Decision Making) ต้องพัฒนาการตัดสินใจให้มีข้อมูลถูกต้องทันสมัย ครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ มากกว่าตัดสินใจโดยใช้ปทัสถานตัวเอง

๙. การวางแผน (Planning) ต้องรู้จักวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องจัดทำยุทธศาสตร์ว่าด้วยการวางแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการและแผนปฏิบัติงาน ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนที่สำคัญ คือ สวอท (SWOT) โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์การต่อไป

สรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์การ การจูงใจ การมอบหมายงาน การสร้างทีม การสอนงาน การตัดสินใจและการวางแผน

๓. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) การเป็นผู้นำที่ดีจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้นำจะสามารถแสดงแบบอย่างการเป็นผู้นำให้เหมาะสมนั้น จะต้องมีความรู้คุณลักษณะหลายประการ มีนักวิชาการได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีบารมีและอิทธิพล จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ กรณีที่เป็นผู้บริหารการที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ได้มากขึ้น ควรพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ให้น้อยที่สุด ใครใช้มากย่อมเสื่อมมาก อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจจอมปลอมที่ไม่จริงยั่งยืน เมื่อไม่มีตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ย่อมหมดสิ้นไปด้วย การเป็นผู้นำอย่างแท้จริงต้องเป็นทั้งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่และไม่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการในการปฏิบัติที่สำคัญ ความเป็นผู้มีเหตุผล การเดินสายกลาง การตรงต่อเวลา การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีจิตใจสูง ใฝ่หาความหลงระเรีง ความผิดพลาด จะเป็นอุปสรรคอันหนึ่งที่ทำให้เสียความยิ่งใหญ่ ความซื่อตรง เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สร้างความยิ่งใหญ่ได้ การสร้างคุณงามความดีและทำคุณประโยชน์ให้เป็นมรดกตกทอดแก่คนรุ่นหลัง ผู้ยิ่งใหญ่ นั่นคือ **“ผู้ที่นั่งอยู่ในใจคน ไม่ใช่ที่นั่งอยู่บนหัวคน”**^{๒๕}

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตและมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๓๑ ความว่า “... ผู้ที่จะสร้างความสำเร็จในการทำงานและชีวิตได้แน่นอนนั้นควรมีคุณสมบัติประกอบอย่างน้อย ประการแรก ควรจะต้องมีความสุจริต ความมีใจจริง ความตั้งใจจริง ความอดสาหัสอดทน และความเสียสละเป็นพื้นฐานด้านจิตใจ ประการที่สอง ควรที่จะต้องมีความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ ชำนาญ พร้อมทั้งความสามารถในเชิงปฏิบัติ เป็นเครื่องมือประกอบการ ประการที่สาม ควรจะต้องมีสติ ความหยั่งคิดพิจารณาอันถี่ถ้วนรอบคอบ เป็นเครื่องควบคุมกำกับให้ดำเนินได้โดยถูกต้องเที่ยงตรง ประการที่สี่ จะต้องมีความรอบรู้ มีความสามารถประสานงานและประสานประโยชน์กับผู้อื่นอย่างกว้างขวางเป็นปัจจัยเสริมให้การทำงานได้คล่องตัวและก้าวหน้า และประการที่ห้า ซึ่งสำคัญที่สุดจะต้องมีความฉลาดรู้ในเหตุในผลผิดถูกชั่วดี ในว่าความพอเหมาะพอสม เป็นเครื่องตัดสินใจและสั่งการปฏิบัติงานทั้งมวลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ...”^{๒๖}

จากพระบรมราโชวาทดังกล่าว ถือได้เป็นแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ ถึงแม้ว่าจะพระราชทานมาเป็นเวลานานหลายปีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีความทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จได้

ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้ให้โอวาทแก่ภิกษุในการสนทนาธรรม ณ สำนักสวนโมกขพลาราม เป็นหลักธรรมคำสอนที่สำคัญและเป็นประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรมี คือ ทศพิธราชธรรมจรรยา ๑๐ ประการ สำหรับผู้เป็นใหญ่ ผู้ปกครอง ซึ่งหมายถึงพระมหากษัตริย์ในยุคปัจจุบัน ผู้นำ ผู้บริหารองค์การทุกระดับ รวมทั้งหัวหน้าครอบครัว และเอกบุคคลควรทำความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและหมู่คณะที่ใกล้ชิดตลอดจนสังคม ประเทศชาติ ซึ่งถ้าจะเปรียบกับรูปแบบการบริหารปัจจุบันก็คือ หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง โดยคุณธรรม ๑๐ ประการของผู้นำที่เป็นผู้ปกครองนี้ เป็นเรื่องที่ยกย่องสรรเสริญขึ้นเพื่อถวายเป็นโอวาทานุศาสน์แก่พระมหากษัตริย์ในอดีต ได้แก่ ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) บริจาค ๔) ซื่อตรง (อาชชวะ) ๕) อ่อนน้อมถ่อมตน (มัททวะ) ๖) กำจัดบาป (ตบะ) ๗) ไม่โกรธ (อักโกธะ) ๘) ไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) ๙) อดทน (ขันติ) ๑๐) มั่นคงในธรรม (อวิโรธนะ)^{๒๗}

^{๒๕} หลวงวิจิตรวาทการ, **กุศโลบายสร้างความยิ่งใหญ่**, (กรุงเทพฯ: สามัคคีสาส์น, ๒๕๓๒), หน้า ๓.

^{๒๖} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การ**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕.

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕-๑๗.

อย่างไรก็ตาม มุมมองในเรื่องผู้นำที่ดีนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ต้องสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าบุคคลหรือผู้นำมีคุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ คุณสมบัติดังกล่าวมี ๑๐ ประการ คือ^{๒๘}

๑. มีวิสัยทัศน์หรือชอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (Visionary) การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์หรือความฝันอยู่ตลอดเวลา ฝันที่อยากจะทำเห็นตัวเองในอนาคตเป็นอย่างไร ในชีวิตคนนั้นต้องฝันว่าตัวเองอยากเป็นอะไร การฝันจะทำให้เกิดแรงขับที่จะทำให้เราก้าวสู่สิ่งที่เราฝันถึง ความฝันจะนำไปสู่การกำหนดจุดหมายปลายทางและสร้างแนวทาง เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น

๒. มีความเข้าใจลึกซึ้ง (Insightful) การเป็นผู้นำต้องมีสายตาแหลมคม มีความชาญฉลาด มองปัญหาอย่างเป็นระบบและรอบด้าน

๓. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable) ความน่าเชื่อถือของผู้นำเกิดขึ้นจากตัวเรา ต้องมีความจริงใจอยู่เสมอ กรทำสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อย่าเป็นคนใช้กุศโลบายเพื่อประโยชน์ตนเอง ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ เมื่อใดขาดความน่าเชื่อถือความศรัทธาจะลดลงไปทันที

๔. มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotionally Balanced) ผู้นำที่ดีต้องไม่มีอารมณ์ฉุนเฉียว โกรธง่าย ห่อเหี่ยวและแปรปรวนอยู่ตลอดเวลา การรู้จักควบคุมอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี

๕. มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptable) ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็เปิดรับ อย่าทำตัวเป็นผู้เก่งแล้ว รู้แล้ว ควรจำทำตัวในลักษณะที่ว่า “เรายังไม่ดีพอ เราต้องปรับปรุง” การเปิดโลกทัศน์เพื่อเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ นับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งและจะเป็นเครื่องมือของผู้นำในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

๖. มีความเพียรพยายาม (Persistent) ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่เอาจริงเอาจัง ยึดมั่นในหลักการ ถ้าเชื่อว่าสิ่งนั้นคือสิ่งที่ถูกต้อง จะพยายามทำสิ่งนั้นให้ได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคน้อยเพียงใดก็ตาม

๗. มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ผู้นำที่ดีต้องมีความสนุกสนานเบิกบานใจ อย่างเป็นคนที่ครีดยอยู่ทั้งวัน ทำจิตใจให้สบายๆ ให้รู้จักเป็นคนแปรสภาพปัญหาอุปสรรค เป็นโอกาสแห่งความสำเร็จ การมองโลกในแง่ดีจะทำให้จิตใจดี ส่งผลต่อกายดีมีความสุข การฝึกให้รู้จักมองโลกในแง่ดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

๘. มีความรับผิดชอบ (Accountable) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน ต่อองค์กร ความรับผิดชอบนี้หมายถึงความผู้พันต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจอย่างยิ่ง ผู้นำต้องกล้าที่จะยอมรับทั้งผิดและชอบ

^{๒๘} สุนทร วงศ์ไวยวรรณรศ. และ เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร., “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์กรและการจัดการ, หน้า ๑๘๐-๑๘๓.

๙. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confident) ผู้นำที่ดีต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเองให้ได้ เพราะว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพลังกระตุ้นตัวเองให้ไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้

๑๐. มีความคิดริเริ่ม (Initiating) ผู้นำต้องกล้าที่จะคิดสิ่งแปลกใหม่ด้วยตนเอง ผู้นำยุคใหม่ต้องฝึกการคิดริเริ่มด้วยตนเอง พยายามคิดแบบประยุกต์ สร้างความคิดใหม่ๆ ลดการครอบงำความคิดดั้งเดิม พยายามคิดแบบปราศจากหลักเกณฑ์

จากคุณสมบัติดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าผู้นำที่ดีนั้นนอกจากมีพื้นฐานที่ดีแล้วควรจะต้องหมั่นฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเสริมสร้างสมรรถนะของผู้นำหรือที่เรียกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย และทัศนคติ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

๔. หลักพุทธธรรมสำหรับภาวะผู้นำ พระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญต่อผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารมาก พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงคุณสมบัติสำคัญของผู้นำในแง่นี้เรียกว่า ธรรมาธิปไตย แปลว่า ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดถือธรรมเป็นสำคัญ เชิดชูหลักการปฏิบัติตามและเพื่อเห็นแก่ความเป็นจริง ความถูกต้องดีงาม ผู้นำต้องไม่เป็นอัตตาธิปไตย คือ ไม่ถือตัวเป็นใหญ่ แล้วก็ไมโลกาธิปไตย คือ มุ่งหาคะแนนนิยมเป็นใหญ่ ไม่ทำเพียงเพื่อหาเสียงหรือให้คนคนชอบ แต่เอาธรรม เอาตัวความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เอาหลักการเป็นใหญ่ ตัดสินกันด้วยหลักการ ตั้งแต่หลักการโดยการจัดตั้งของมนุษย์ลงไปจนถึงหลักการที่เป็นนามธรรมซึ่งรอบรับหลักการจัดตั้งนั้น นอกจากนี้ ยังมีคำสอนของพระพุทธเจ้าที่พูดถึงหลักธรรมสำหรับภาวะผู้นำไว้มากมาย ดังที่ปรากฏอยู่พระไตรปิฎก ประกอบด้วย

๔.๑ ในทุติยปาปณิกสูตร^{๒๙} ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ ๑) จักขุมา เป็นผู้มิวิสัยทัศน์กว้างไกลมองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักธุรกิจ จะต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ชำนาญในการใช้ความคิด ๒) วิรุโธ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์ผ่าตัด ต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ชำนาญด้านเทคนิค ๓) นิสสยสัมปันโน พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เนื่องด้วยเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น เช่น พ่อค้า เดินทางไปค้าขายต่างเมือง ก็มีพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี ผู้นำที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill คือ ชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

๔.๒ ในสังฆโสภณสูตร^{๓๐} ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ๑) วิยตโต เป็นผู้มีปัญญา หากกล่าวในทางพระพุทธศาสนา ผู้มีปัญญาต้องประกอบด้วยปัญญาทางโลกและทางธรรม เปรียบได้กับปัจจุบันคือเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ๒) วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี กล่าวคือผู้นำต้องเป็นแบบ แบบในที่นี้คือแบบอย่าง เช่น รักษาระเบียบ วินัย ยึดถือปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง ๓)

^{๒๙} อภ.จตทก. (ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

^{๓๐} อภ.จตทก. (ไทย) ๒๑/๑๕๗/๙-๑๐.

วิสารโท เป็นผู้แก่กล้าล้ำ กล้าหาญ บุคคลที่มีความกล้าหาญมีพลังสองอย่างในตัว คือ พลังกายและพลังใจที่เข้มแข็ง เมื่อมีพลังดังกล่าวย่อมสามารถแสดงออกเห็นว่า บุคคลนั้นมีความกล้าหาญ ๔) พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ มีความจำมาก เช่น พระอานนท์ เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีความจำดีมาก หากพระพุทธเจ้าแสดงธรรมเรื่องใดหรือตรัสเรื่องใด กับผู้ใด พระอานนท์สามารถจำรายละเอียดได้ครบทั้งหมด ๕) อัมมานุอัมมปฏิบันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม มีคุณธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือ

๔.๓ ในอังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต^{๓๑} ได้ทรงแสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ ๑) ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงาน มีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่ว ไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘ ๒) ขาคิริยะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวัง ไม่ประมาทในการครองชีวิต หน้าที่และการทำงาน ๓) อุภูฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน ๔) สังวิภาคะ คือ มีอริยาศยติ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน ๕) ทया คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รักใคร่ห่วงใย เอาใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน ๖) อิกขนา คือ ใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

หลักธรรมที่ยกมากล่าวนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าที่เกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่ผู้นำหรือผู้บริหารกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับชั้น ทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชนหรือแม้แต่การบริหารองค์กรที่เล็กที่สุดของสังคมคือครอบครัว ย่อมต้องอาศัยหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารเดียวกันนี้ เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองผู้ปฏิบัติและสังคมรอบด้าน

สรุป ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ เชื่อว่าผู้มีภาวะนำ พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอริยาศยติ เป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกน่าเชื่อถือ สง่างาม และต้องรู้จักนำหลักธรรมไปบูรณาการใช้อย่างเหมาะสม หลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ หลักอริยปท ๓ รู้ระบอบการบริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กรและชุมชน พรหมวิหาร ๔ รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ สังคหวัตถุ ๔ รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี พละ ๕ รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคงทางสติปัญญาและอารมณ์ ตลอดจนหลักธรรมอื่นๆ ที่มาสนับสนุนความเป็นผู้นำ ได้แก่ (๑) สาราณียธรรม ๖ รู้หลักการบริหารตนและบริหารงานไปพร้อมกัน (๒) หลักทศ ๖ รู้หลักบทบาทและหน้าที่ทางสังคม (๓) หลักอภิธานียธรรม ๗ รู้หลักบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์องค์กรต้องมาก่อน (๔) หลักสัปปุริสธรรม ๗ รู้หลักบริหารตนและองค์กรอย่างรู้เท่าทันและเป็นการป้องกันความเสียหายอันจะเกิดขึ้นแก่องค์กร และพึงเว้นจากหลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอีก ๓ หมวด คือ (๑) อกุศลมูล ๓ แนวคิดในใจที่ต่อต้านความดี (๒) อัตตาริทย การใช้เผด็จการเบ็ดเสร็จสำหรับบริหารจัดการ และ (๔) อคติ ๔ การวางตนไม่เหมาะสม ส่วนแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีสสมัยใหม่มีมาก แต่แนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปมี

^{๓๑} อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

ลักษณะที่โดดเด่นกว่าทุกทฤษฎี เพราะเป็นการบูรณาการทฤษฎีต่างๆ เข้าด้วยกัน อันทำให้ผู้นำมีลักษณะที่ส่งเสริมองค์กรได้มากกว่าและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหลากหลายมิติ ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสองหากนำมาบูรณาการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กรและสังคม

สรุป

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเรื่องอำนาจ เพราะผู้นำจะใช้อำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือคนอื่น แต่ผู้บริหารจะใช้อำนาจเพื่อให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คำว่าอำนาจ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นทำตามที่เราใช้อำนาจต้องการหรือเป็นความสามารถที่ทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามต้องการ แม้ว่าอำนาจมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ แต่คำว่าอำนาจอาจมีความหมายไปในทางลบ เพราะว่าคนมักได้ยินว่านักการเมืองใช้อำนาจในการควบคุมคนและทำให้คนไม่พอใจเกิดขึ้นบ่อยๆ แต่อำนาจในที่นี้มีความหมายในทางบวก ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นที่ทำให้คนทำงานจนได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการ คุณสมบัติ กิจกรรมที่เกี่ยวกับคนและเป้าหมาย การนำเป็นการสร้างให้คนเกิดความผูกพัน มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกันทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย ผู้นำ คือ คนที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทุ่มเทให้กับงานสำเร็จตามเป้าหมาย

บรรณานุกรม

พิชาย รัตนดิolk ฌ ฎเก็ด, ผศ.ดร., องค์การและการบริหารจัดการ, กรุงเทพฯ ฌงค์ ปัยอนด์ บัคส์ จำกััด, ๒๕๕๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๗.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การ, นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, “ภาวะผู้นำในองค์การ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ, นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์,รศ. และคณะ, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กส์ จำกััด, ๒๕๕๐.

สร้อยตระกูล (ติวยานนธ์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.

เสนาะ ตีเยาว์, ศ., **หลักการบริหาร**, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร., **องค์การสมัยใหม่**, นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

สาคร สุขศรีวงศ์, ดร., **การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร**, กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ,รศ. และ เสน่ห์ จัยโต, รศ.ดร., “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา **องค์การ และการจัดการ**, นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

หลวงวิจิตรวาทการ, **กุศโลบายสร้างความยิ่งใหญ่**, กรุงเทพฯ: สามัคคีสาสน์, ๒๕๓๒.

อุดม ทุมโฆสิต, ศ.ดร. , **การจัดการ**, กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔.

Henderson, A.M. and Talcott Parsons (trans. and ed.), Max Weber: **The Theory of Social and Economic Organization**, New York: Free press, 1947.

Ralph M. Stogdill, **Leadership, Membership and Organization**, Psychological Bulletin : January 1950.

Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall 1986.