

## “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการพัฒนาสังคมไทย”

“Leadership of the Buddha with the development of Thai society”

พระปลัดสุขสันต์ ยสินฺธโร (เขี้ยวพลอย)\*

Phrabhalat Sooksan Yasindharo (Keawploy)\*

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำ คือ การเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคน ซึ่งความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจ ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ก็เปลี่ยนตัวของคนนั้นได้ ผู้นำที่ดีจะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของตน ทั้งในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้มีความต้องการที่ถูกต้องดีงามและให้หมู่ชนมีการประสานความร่วมมือเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการพัฒนาความต้องการเป็นการพัฒนาความสุขของคน เพราะความสุข เกิดจากการสนองความต้องการ ถ้าหากเปลี่ยนความต้องการได้ ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วย เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการ ก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุขคนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสานกลมกลืนและเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จ จึงพร้อมที่จะทำและทำได้ง่าย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำกระทำการที่ผิดความต้องการของคน ทั้งสองฝ่ายก็จะไม่มีความสุขและสิ่งที่ทำก็ยากจะสำเร็จ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, การพัฒนาสังคม

### Abstract

Leadership is the process that would allow the administration influence the behavior of other. The factors are more important than the one of the success of the function of the the water is to be provided by consists with suitable properties. The ability to modify the requirements of the This needs to be the self determination of the target and the direction decisions. If the changing needs of the want to change, it's that The good will facilitate the development of their desired.

The change in attitude of the want to have the correct the good and the pork the coordinated cooperation partnership with the Agreeably Because the development

---

\* นธ.เอก, พธ.บ. (รัฐศาสตร์, บริหารรัฐกิจ), พธ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดทานา จังหวัดตาก, E-mail : mahapo.tak@hotmail.com.

of the want to be the development of happy, because happiness is due to meet the needs of If you change the value want to be It changes the way of his happiness a knife. When you want to meet your needs However, he was satisfied and happy people will ' the partnership made possible by the harmony and willing to find the cause success. The blessing ready to be done and the the But on the other hand gases. If a person the unmet needs in the management needs of both sides the will not be happy, and that made it difficult to accomplish.

**Keywords : Leadership of the Buddha, Social Development**

## **๑. บทนำ**

หากพูดถึง “ภาวะผู้นำ” เราคงได้ยินได้ฟังมามากมาย ซึ่งผู้นำองค์กรเป็นผู้นำทางด้านศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคปัจจุบัน ผู้นำองค์กรต่างๆ สามารถนำภาวะผู้นำนี้ไปประยุกต์ใช้กับตนและพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าในองค์กรให้มีภาวะผู้นำที่ดี คือ มีธรรม มีความรู้ และมีความสามารถจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยดี อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ “ภาวะผู้นำที่ดี” ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร

## **๒. ความหมายของภาวะผู้นำ**

การที่คนเราจะเป็นผู้นำ ผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผลนั้น ในความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึง “ผู้ที่มีแผนงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีกระบวนการในการโน้มน้าวและชักจูงความคิดเห็นและพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม ให้มีความกระตือรือร้นที่จะหาทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปฏิบัติการขององค์กรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ” ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม<sup>๑</sup> การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการทำงานหรือกับผู้ร่วมในสถานการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ<sup>๒</sup>

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำตามหลักวิชาการทั่วไปจะพบว่า ผู้นำนั้น ตามความหมายจริงๆ แล้ว หมายถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งจากผู้คนในสังคมหรือหมู่คณะในองค์กร ชุมชน สังคมที่ใดที่หนึ่งเพื่อให้เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการนำพาผู้คนในสังคมหรือชุมชนในสังคมนั้นๆ ดำเนินกิจกรรมภายในสังคมหรือชุมชนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งภายใต้มติของสังคมนั้นจะมีความอำนาจและหน้าที่ในการนำหรือเป็นผู้ใช้อำนาจเพื่อการกระทำการบางอย่างให้สำเร็จ

ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำนั้น หมายถึง ศักยภาพการเป็นผู้นำ หรือเป็นลักษณะพิเศษของผู้นำ ทั้งที่อยู่ภายนอกและอยู่ภายในที่ผู้นำสามารถนำเอาทักษะหรือเทคนิคและวิธีการในนำมาใช้ ซึ่งภาวะผู้นำนี้ยังหมายถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม สติปัญญา ที่อยู่ภายในจิตใจของผู้นำคนนั้นด้วย และเมื่อนำคำว่า ผู้นำมาวิเคราะห์กับคำว่าภาวะผู้นำก็จะพบว่า ผู้นำนั้นใครๆ ก็เป็นได้ ซึ่งอาจจะมาจากการเลือกหรือแต่งตั้งได้ ส่วนคำว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะภายในของผู้ที่เป็นผู้นำทั้งเทคนิควิธีการและศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม สติปัญญา เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าผู้นำนั้นใครๆ ก็เป็นได้ แต่จะได้รับการยอมรับจากคนในสังคมหรือไม่นั้นก็อยู่ที่ความเป็นผู้นำของคนที่เราเรียกกันว่า “ภาวะผู้นำ” เท่านั้น

---

<sup>๑</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๗), หน้า ๔.

<sup>๒</sup>พระครูสิริจันทนิวิฐ, ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๘.

หากผู้นำไม่มีภาวะผู้นำก็อาจจะถูกสังคมปฏิเสธได้ แต่ถ้าผู้นำที่มีภาวะผู้นำก็จะเป็นที่ยอมรับจากสังคมเช่นกัน และสามารถนำพาองค์กร ชุมชน และสังคมไปสู่จุดมุ่งหมายหรือประสบความสำเร็จได้

ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่ได้กล่าวมานักวิชาการยังได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอแนะนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้อบรมไว้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้หลายท่านที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ และน่าสนใจไว้ อาทิ ดิน ปรชัญพฤทธิ ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์ซัล ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น

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

๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎี สองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพ ปฏิกริยา โต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีผลงานที่มีประสิทธิผลและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเอง และของ

สถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงาน และ  
น้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอม  
หรือยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การมี  
สมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้หน้านั้น นอกจากจะทำให้ผู้นั้น  
มีความรู้สึกว่าได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับ  
ผู้นาคคนนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ หรือฝ่ายหนึ่งละเมิดสัญญา ทั้งสอง  
ฝ่ายไม่สามารถอดทนต่อไปได้ ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง<sup>๓</sup> นอกจากนี้แล้วยังมีผู้ให้แนวคิด  
ทฤษฎีผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมี ๒ มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ โดยได้อธิบาย  
ไว้ว่า ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม  
และเน้นดำเนินงานให้เป็นระเบียบ ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ให้เป็นไปตามสวยงาม ด้านมิตร  
สัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์การเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม ในลักษณะการเป็น  
มิตร เคารพนับถือซึ่งกันและกัน

แนวคิดทฤษฎีนี้ เป็นทฤษฎีของนักวิชาการจากต่างประเทศ ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องนี้  
ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมารวบรวมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการ  
ของตะวันตก ที่ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีแนวคิดพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบ  
ผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการ  
ยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจาก  
ลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพ  
ของ ผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์  
ผู้ตามนั่นเอง

---

<sup>๓</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ใน  
องค์กร หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗),  
หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ<sup>๔</sup>

ส่วน Barbara Kelleman (บาร์บารา เคลแมน) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ เอาไว้ ๑๐ หมวด ประกอบด้วย

๑) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำจากหมวดนี้จึงเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบ ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์อันทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถที่จะกระทำการจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้ทำหน้าที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจและอิทธิพล ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้นดำเนินการเป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

๔) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำในลักษณะนี้นั้นได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม ที่ตอบสนองแนวนโยบายของผู้นำในลักษณะด้วยความสมัครใจ

๕) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเด่นอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่แสดงออกในโอกาสที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม

๖) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการบริหารคนด้วยวิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบีบบังคับ

๗) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำจากหมวดนี้เกิดจากการยอมรับในอำนาจของกันและกัน ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจมาบังคับอีกบุคคลหนึ่งให้ลดการต่อต้าน เท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้สามารถจะทำให้เกิดขึ้นได้

๘) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำเพื่อให้ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

---

<sup>๔</sup> Hodge Billy J. & Herbert J. Johnson, *Management and Organization Behavior*. New York : John Willey & Sons, 1970, pp. 255-259.

๙) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกให้พยายามเพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม โดยบางครั้งภาวะผู้นำก็เกิดขึ้นมาจากผลพวงของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม <sup>๕</sup>

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในกรกล่าวถึงภาวะผู้นำ จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ ๓ ประการ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตาม และการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม จะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีวิธีการศึกษาภาวะผู้นำ ๔ แนวทาง คือ ๑.ศึกษาอำนาจ-อิทธิพลของผู้นำ (power-influence approach) ๒.ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (trait approach) ๓.ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (behavior approach) ๔.ศึกษาจากสถานการณ์ (situational approach) นั้นเอง

### ๓. ลักษณะของผู้นำในพระพุทธศาสนา

ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นหลักสำคัญ เพราะผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนหรือสังคม จึงต้องพัฒนาและปรับตัวตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พระพุทธศาสนามีแนวความคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำซึ่งได้แบ่งลักษณะของผู้นำไว้ ๒ ลักษณะ

๑. **ธรรมราชา** ผู้นำที่ทำให้ประชาชนอยู่ดี กินดี มีการปกครองอย่างเป็นธรรม ตามหลักทศพิธราชธรรมด้วย ดังนั้นผู้นำที่เป็นธรรมราชาต้องทรงศึกษาหลักธรรมไว้ ซึ่งทัศนะทางพระพุทธศาสนาเห็นว่าพระมหากษัตริย์ มิใช่เป็นเทวราชา แต่เป็นเพียงมนุษย์ที่มีบุคลิกและอำนาจพิเศษบางประการที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้ดำเนินการบริหาร จึงกล่าวได้ว่า คือ ทรงตั้งอยู่ในธรรม ยึดถือธรรมเป็นหลัก ในการบริหาร ไม่มีอคติ เมื่อประชาชนยึดมั่นในธรรมแล้ว ก็จะไม่กระทำความผิดต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติและสงบสุข

---

<sup>๕</sup> Barbara Kelleman (ed.), *Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary Perspective* , (New Jersey : Prentice Hall , 1984), p. 70.

เมื่อพระมหากษัตริย์ทั้งหมดทรงตั้งอยู่ในธรรมก็จะอยู่กันอย่างสงบสุขและทรงดูแลให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งจะทำให้ประชาชนรักใคร่ ไม่ต้องทำอาชญากรรมต่างๆ สังคมก็จะอยู่เป็นปกติสุขได้

**๒. เทวราชา** พระพุทธศาสนายอมรับความสำคัญของพระมหากษัตริย์ คือโดยการยอมรับของประชาชนไม่ใช่เทพเจ้าบนสวรรค์ แต่เป็นเพราะพระพุทธศาสนาเกิดขึ้นท่ามกลางประเพณีนิยมในพราหมณ์และอินเดียโบราณ ซึ่งพระพุทธศาสนายังคงมีจุดยืนความเป็นตัวของตัวเอง โดยให้เหตุผลอธิบายการเป็นเทวราชาของพระมหากษัตริย์ โดยการยอมรับของประชาชน ซึ่งหมายถึงพระมหากษัตริย์ทรงเป็นเทพที่อยู่เหนือมนุษย์ด้วยธรรมที่เกิดจากพระพุทธเจ้าและพระอรหันตสาวกทั้งหลาย ลักษณะสำคัญของผู้นำ คือการยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบสุขของประชาชน ดำเนินการบริหารกิจการต่างๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมปกครองด้วยหลักทศพิธราชธรรมตามเงื่อนไขที่เท่าเทียมกันกับทุกคน ในฐานะผู้ร่วมอยู่ในสังคมดูแลสุขทุกข์ของประชาชน

ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของไทยหลายท่าน ได้กล่าวถึงผู้นำในรูปแบบการปกครองก่อนที่พระพุทธเจ้าจะอุบัติขึ้น ชมพูทวีปแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนกลางหรือเขตชั้นในเรียกว่า “มัชฌิมประเทศ” และส่วนรอบนอกหรือหัวเมืองชายแดน เรียกว่า “ปัจฉิมประเทศ” ในมัชฌิมประเทศแบ่งเป็นแคว้นหรือรัฐใหญ่ๆ ได้ ๑๖ แคว้นและแคว้นขนาดเล็กอีก ๕ แคว้น รวมเป็น ๒๑ แคว้น ในแต่ละแคว้นหรือรัฐมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง บางรัฐก็เป็นระบอบกษัตริย์ บางรัฐก็เป็นระบบสาธารณรัฐ ดังนั้นจึงได้สรุปผู้นำในรูปแบบการปกครองรัฐต่างๆ ในชมพูทวีปนั้นได้ ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบจักรวรรดินิยม ได้แก่ ผู้นำรัฐที่มีแสนยานุภาพมาก มีอำนาจเหนือรัฐอื่น กล่าวคือใช้อำนาจยึดครองรัฐอื่นมาเป็นเมืองขึ้นของตน ประมุขของรัฐแบบนี้เรียกว่า “มหाराชา” หรือ “พระเจ้าจักรพรรดิ”

๒. ผู้นำแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ได้แก่ ผู้นำรัฐที่มีอำนาจสิทธิ์ขาดในการปกครองบ้านเมืองโดยตรง แต่อาจทรงมอบหมายอำนาจนั้นให้พระบรมวงศานุวงศ์หรือปุโรหิต ข้าราชการบริหารไปปฏิบัติแทนได้ ประมุขของรัฐที่ปกครองแบบนี้เรียกว่า “ราชา”

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่ ผู้นำรัฐที่อำนาจสิทธิ์ขาดในการปกครองมิได้ขึ้นอยู่กับประมุขแห่งรัฐแต่เพียงผู้เดียว จะมี “สภา” หรือ “สังฆะ” เป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีอำนาจ

ตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการบ้านเมือง สังฆะจะทำหน้าที่เลือกสมาชิกขึ้นมาคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารเรียกว่า “ราชา” ในสมัยโน้น เรียกการปกครองแบบนี้ว่า สามัคคีธรรม<sup>๖</sup>

#### ๔. แนวคิดผู้นำในพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาประเด็นในเรื่องภาวะผู้นำในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในหลักฐานและเอกสารหรือคัมภีร์ที่สำคัญทางพระพุทธศาสนาทั้งหมดเราจะพบว่าพระพุทธศาสนาถือได้ว่าเป็นอีกศาสนาหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำเอาไว้โดยเห็นว่าในสังคมทุกสังคมนั้นจะต้องมีบุคคลที่เกิดมาเพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือมาเป็นผู้นำผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำและเป็นผู้เข้ามาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทางพระพุทธศาสนานั้น หากพิจารณาจากหลักฐานเชิงคัมภีร์เราจะพบว่า เมื่อโลกมนุษย์และสังคมนมนุษย์เกิดขึ้นมาแล้วในระยะแรกมนุษย์มีกิเลสและไม่มีศีลธรรมอันเป็นกฎจริยธรรมพื้นฐานของสังคมก็ทำให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบกันต่อมามนุษย์ก็ได้เริ่มพิจารณาหาบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาเป็นผู้นำเพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว<sup>๗</sup> ซึ่งก็ถือว่าเป็นกรณีที่เกิดขึ้นให้เราเห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ในเนื้อหาของพระพุทธศาสนา ซึ่งพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏในหลักธรรมข้อต่างๆ เป็นการพิจารณาในแง่ของคุณธรรมที่เป็นหลักการที่พระพุทธองค์ได้ทรงวางไว้เป็นกรอบในการดำเนินชีวิตหรือการทำหน้าที่ในการบริหารของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยหลักธรรมสำคัญที่บ่งถึงความเป็นผู้นำนั้นมีดังต่อไปนี้

**พรหมวิหาร ๔** คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง  
ดุจ พรหม คือ

๑) เมตตา ( ความรัก ) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา ( ความสงสาร ) คืออยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อน ของคน และสัตว์ทั้งปวง

<sup>๖</sup> วิรัช ธีรพันธุ์เมธี, **พุทธปรัชญาการปกครอง**, (กรุงเทพฯ : ดวงแก้ว, ๒๕๕๔), หน้า ๖-๘.

<sup>๗</sup> ที.ปา.(ไทย)๑๖/๑๓๐/๙๖.

๓) มุทิตา ( ความเบิกบานพลอยยินดี ) เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔) อุเบกขา ( ความมีใจเป็นกลาง ) คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม<sup>๘</sup>

**หลักอคติ ๔** เมื่อมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ด้วยละอคติ ๔ ความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้ง่าย ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมจักต้องไม่เป็นผู้มีความลำเอียงโดยเด็ดขาดในปุราณสวดตนิทเทศ อัฐกวรรค ขุททกนิกาย ว่าด้วยผู้ไม่มีความลำเอียงว่า คำว่า “ละ” ไม่ถึงความลำเอียงในธรรมทั้งหลาย คือไม่ถึงฉันทาคติ ไม่ถึงโทสาคติ ไม่ถึงโมหาคติ ไม่ถึงภยาคติ ไม่ถึงความลำเอียงด้วยอำนาจแห่งราคะ โทสะ โมหะ มานะ ทิฐิ อุทธัจจะ วิจิกิจฉา อนุสัย ไม่ไป ออกไป พาไป นำไปด้วยธรรมทั้งหลายอันทำให้เป็นพรรคพวก เพราะฉะนั้นจึงชื่อว่าไม่ถึงความลำเอียงในธรรมทั้งหลาย อคติมี ๔ ประการ ที่นักปกครองที่ดีเมื่อปฏิบัติหน้าที่แล้วพึงละเว้น คือ

๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ

๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง

๓) โมหาคติ ลำเอียงหลงหรือเขลา

๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว<sup>๙</sup>

๕) ส่วนในทางพระพุทธศาสนาได้มีการกล่าวถึง”ผู้นำ” ดังมีปรากฏในอัครคัมภีร์สุตตรว่า การกำเนิดของผู้นำมาจากความเลื่อมของจิตใจมนุษย์ จึงมีการคัดเลือกแต่งตั้ง “มหาสมมต” บุคคลที่มีลักษณะรูปร่างงาม น่าดู น่าเลื่อมใส และน่าเกรงขามกว่าหมู่ชนในที่นั้น ให้ทำหน้าที่ ว่ากล่าว ตีเตือน ขับไล่ ผู้ที่มีความประพฤติดีชอบตามธรรม และได้มีการเรียกชื่อของผู้นำไว้ว่า “กษัตริย์” เพราะเป็นใหญ่ในที่นาทั้งหลาย และ “ราชา” เพราะเป็นผู้ที่ถูกแต่งตั้งโดยชอบธรรมจากหมู่คณะนั้นๆ<sup>๑๐</sup>

๖) จากลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้นำที่มีธรรมในตนเอง ซึ่งหลักธรรมสำคัญที่เกี่ยวกับผู้นำได้มีปรากฏใน

<sup>๘</sup>ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

<sup>๙</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๙๖.

<sup>๑๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖.

พระไตรปิฎก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น หลักปาปนิกรรม ๓<sup>๑๑</sup> หลักพรหมวิหารธรรม ๔<sup>๑๒</sup> หลักอคติ ๔<sup>๑๓</sup> หลักสังคหัตถ์ ๔<sup>๑๔</sup> หลักสัปปุริสธรรม ๗<sup>๑๕</sup> และหลักทศพิธราชธรรม ๑๐<sup>๑๖</sup> เป็นต้น

๓) ผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้มีธรรมเป็นเครื่องชี้นำในการปกครองและการบริหาร รัฐ ประเทศ องค์กรหรือหมู่คณะ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ด้วยดี ธรรมจึงเป็นเครื่องเสริมสร้างคุณสมบัติของผู้นำให้มีภาวะผู้นำสูง และเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำควรมีสำหรับ “การเป็นผู้นำที่ดี”

จากแนวทางการศึกษาใหญ่ ๆ ทั้ง ๒ แนวทาง พอสรุปได้ว่า ผู้นำตามแนวทฤษฎีตะวันตก ได้เน้นถึง “ความรู้และความสามารถ” คือ “ผู้นำที่เก่ง” และผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา ได้เน้นถึง “การมีธรรม” คือ “ผู้นำที่ดี” คือ ควรมีทั้งความประพฤติดี มีความรู้และความสามารถซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ที่ต้องการผู้นำที่มีธรรม มีวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน องค์กร ตลอดจนจนถึงประเทศชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ และนำไปสู่ความสำเร็จรุ่งเรืองได้อย่างมั่นคง

**หลักสัปปุริสธรรม ๗** ส่วนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะมีความเหมาะสมเพียงใด มีหลักพุทธธรรมอีกส่วน คือ สัปปุริสธรรม ในสัปปุริสสูตร อุปริปัญญาสก์ มัชฌิมนิกาย ปรากงฺกุพุทธโฆวาท เรื่องธรรมของคณฺธี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่า ที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะ หรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการ คือ

๑. ฉมฺมัญญุตตา (รู้หลักและรู้จักเหตุ) คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต การปฏิบัติกิจหน้าที่ และการดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพการงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการจะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้นๆ ตลอดจนขั้นสูงสุด คือรู้เท่าทันกฎธรรมตา หรือหลัก

---

<sup>๑๑</sup>อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

<sup>๑๒</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

<sup>๑๓</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๓๙.

<sup>๑๔</sup>อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.

<sup>๑๕</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

<sup>๑๖</sup>ขุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๖๒.

ความจริงของธรรมชาติเพื่อปฏิบัติต่อชีวิตอย่างถูกต้องมีจิตใจเป็นอิสระไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

๒. อัตถัญญตา (รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล) คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไรหรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะ การงานอย่างนั้น เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร เป็นต้น ตลอดจนจนถึงขั้นสูงสุด คือรู้ความหมายของคติธรรมและประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต

๓. อัตถัญญตา (รู้จักตน) คือ รู้จักตัวตนของเราเอง ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม สามารถประเมินตนเองได้ในหลักธรรม ดังนี้ ศรัทธา (ชอบรักในงานอะไร) ศีล (วินัย) สุตะ (ความรู้) จาคะ (ความเสียสละ) ปัญญา (กระบวนการในการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่) เป็นต้น แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

๔. มัตถัญญตา (รู้จักประมาณ) คือรู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภครู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนหลับนอน และการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ

๕. กาลัญญตา (รู้จักกาล) คือรู้การเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานปฏิบัติกิจการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัญญตา (รู้จักชุมชน) คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ประชุมชนและชุมชน รู้กาลอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาควรต้องทำกริยาอย่างนี้ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนั้นๆ เป็นต้น

๗. บุคคลัญญตา (รู้จักบุคคล) คือ รู้จัก และเข้าใจ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่ ได้คติอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไรจึงจะได้ผลดี เป็นต้น<sup>๑๗</sup>

---

<sup>๑๗</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔ ; อง.สตตค.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๑๔.

**หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ** ในสุវัณณหังสชาดก อสัมปทานวรรค ขุททกนิกาย ได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้ปกครองหรือธรรมของพระราชชา ๑๐ ประการ คือ

๑. ทาน (ให้ปันประชา) คือบำเพ็ญตนให้เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มีใช้เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก สรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ ได้รับประโยชน์สุข มีความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสุนนแก่คนที่ทำความดี

๒. ศีล (รักษาความสุจริต) คือ ประพฤติดีงามสำรวมกายและวจีทวารประกอบการสุจริต รักษาภิตติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ ผู้ใดจะดูแคลน

๓. ปริจจาคะ (บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ) คือสามารถเสียสละความสุขสำราญส่วนตน ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔. อาชวชะ (ปฏิบัติภารกิจโดยซื่อตรง) คือซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕. มัททวะ (ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน) คือมีอัธยาศัยไมเยอหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือตน มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความจงรักภักดี แต่มิขาดยำเกรง

๖. ตปะ (พันมัวเมาด้วยเผากิเลส) คือแผดเผากิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรือเป็นอยู่อย่างง่ายๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้สมบูรณ์

๗. อักโกธะ (มีเหตุผลไม่โกรธา) คือ ไม่กราดเกรี้ยวไม่วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความเคืองชุน วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

๘. อวิหิงสา (มีอวิหิงสาน่าร่มเย็น) คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับใคร มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙. ขันติ (ชนะเข็ญต์ด้วยขันติ) คืออดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยากถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่ว ถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสี ถากถางอย่างไรก็ไม่หมกกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจ กรณียกิจที่บำเพ็ญโดยธรรม

๑๐. อวิโรธนะ (มิปฏิบัติคลาดจากธรรม) คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันเป็นประโยชน์สุขความดีความงาม ของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎรปรารถนา โดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางตนเป็นหลัก หนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลามสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ ตั้งมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดีไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป<sup>๑๘</sup>

**พละ ๕** ของพระมหากษัตริย์ ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้มีอำนาจนั้นจะต้องประกอบไปด้วยทรัพยากรแห่งอำนาจ ๕ ประการ คือ

๑) พาทพลัง หรือ กายพลัง หมายถึงมีกำลังกายหรือกำลังแขนแข็งแรง สุขภาพดี มีความสามารถและชำนาญในการใช้อาวุธ ตลอดจนถึงมีอาวุธยุทธโปกรณ์พร้อม

๒) โภคพลัง คือ มีโภคะหรือสมบัติมาก พร้อมทั้งจะใช้เลี้ยงดูบริวารหรือใช้สอยในกิจการต่างๆ ได้ไม่ติดขัด

๓) อมัจฉพลัง คือ มีอำมาตย์ ข้าราชการ ผู้บริหารที่ทรงคุณวุฒิ เก่งกล้าสามารถ และเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อแผ่นดิน

๔) อภิซังพลัง คือ มีชาติตระกูลสูง กำเนิดในตระกูลสูง เป็นขัตติยราชที่ได้รับความเคารพเทิดทูนจากประชาชน และเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีตามประเพณีแห่งราชตระกูลนั้นๆ

๕) ปัญญาพลัง คือ กำลังแห่งปัญญา มีสติปัญญาสามารถมาก หยั่งรู้เหตุผลรู้จักผิดชอบชั่วดี ประโยชน์มิใช่ประโยชน์ สามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ทั้งหลายภายในและภายนอก ดำริการต่างๆ ได้ผลดีเป็นอย่างยิ่ง<sup>๑๙</sup>

กำลังข้อแรก คือ กำลังแขนหรือกำลังกายแม้ว่าจะสำคัญแต่ก็จัดว่าต่ำกว่ากำลังในข้ออื่นๆ เพราะหากว่าไม่มีกำลังในข้ออื่นๆ มาค้ำจุนแล้ว กำลังกายอาจใช้ไปในทางที่ผิด เป็นอันธพาลไปได้ ส่วนกำลังปัญญาท่านจัดว่าเป็นกำลังที่ประเสริฐสุด เพราะเป็นเครื่องกำกับควบคุม และนำทางกำลังอื่นๆ ทุกอย่าง ยังมีหลักธรรมที่เป็นกำลังหรือเรียกว่าพละ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้เป็นผู้มีอำนาจ มีความมั่นใจไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตรายต่างๆ คือ

<sup>๑๘</sup>ช.พ. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๖๒.

<sup>๑๙</sup>ช.พ. (ไทย) ๒๗/๒๔๔/๕๓๒ ; ช.พ. (ไทย) ๗/๓๔๘/๔๓๘.

๑) ปัญญาพละ มีกำลังแห่งปัญญามาก

๒) วิริยพละ มีกำลังแห่งความเพียรมาก

๓) อนวัชชพละ มีกำลังแห่งความสุจริต หรือความบริสุทธิ์ ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย อันเกิดจากการประกอบอาชีพ หรือ การทำงานสุจริตไม่มีโทษ

๔) สังคหพละ มีกำลังแห่งการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวจิตใจของคนไว้ได้มาก ด้วยการสงเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ<sup>๒๐</sup>

การแบ่งปัน การพูดจาดีไพเราะ การบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ในโลกนี้ ความเป็นผู้ประพฤติตนเสมอในธรรมนั้นๆ ในบุคคลนั้นๆ ตามควร เป็นต้น อันได้แก่สังคหวัตถุ ซึ่งมีด้วยกัน ๔ ประการ คือ

๑) ทาน การให้ปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งของแก่บุคคลอื่น ด้วยเห็นว่าสิ่งของที่ตนเสียสละไปนั้นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้รับ เป็นการแสดงความมีน้ำใจ และเป็นการยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรสหายบริวารไว้ได้ พระพุทธเจ้าทรงสรรเสริญการให้ไว้มากมาย เช่น “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก”<sup>๒๑</sup> ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้”<sup>๒๒</sup> เป็นต้น ผู้ที่มีความตระหนี่นั้นไม่สามารถที่จะผูกมิตรหรือยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรและบริวารไว้ได้

๒) ปิยวาจา การมีวาจาเป็นที่รัก เป็นที่ติดต๋มจิตใจของผู้ฟัง มีวาจาสุภาพอ่อนหวานชวนฟัง เป็นวาจาที่ไม่หยาบคายและเป็นวาจาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การมีปิยวาจานี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการผูกมิตรหรือรักษาน้ำใจมิตร บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นทูตหรือเป็นตัวแทนของประเทศในการเจรจาเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติจะต้องมีเทคนิคในการใช้คำพูดอย่างดีเยี่ยม เพราะถ้าหากใช้คำพูดที่ไม่ดีก็จะส่งผลให้ประชาชนและประเทศชาติสูญเสียผลประโยชน์ได้

๓) อุตถจริยา การประพฤติตนเป็นประโยชน์ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเวลาที่ยจำเป็นไม่เป็นคนนิ่งดูดายในเมื่อตนเองมีกำลังความสามารถที่พอจะช่วยเหลือได้ ในการผูกสัมพันธ์ไมตรีระหว่างประเทศก็เช่นเดียวกัน จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักให้การช่วยเหลือในเวลาที่เหมาะสมช่วยเหลือ เช่น เมื่อถึงคราวที่มิตรประเทศต้องประสบภัยพิบัติต่างๆ ที่ประเทศสัมพันธ์มิตรพอที่จะช่วยเหลือได้ก็ให้

<sup>๒๐</sup>อง.นวก. (ไทย) ๒๓/๒๐๙/๓๗๖.

<sup>๒๑</sup>ธรรมรักษา, พระไตรปิฎกฉบับสุภากษิต, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๒๐๘.

<sup>๒๒</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๘.

การช่วยเหลือตามกำลังความสามารถ เพื่อเป็นการผูกสัมพันธ์ไมตรีหรือแสดงถึงความสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่คบมิตรเพราะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มิใช่ว่าเมื่อเห็นว่ามิตรหมดประโยชน์สำหรับตนแล้วก็เริ่มห่างเหินหรือเลิกคบไป การคบหามิตรจะต้องคบด้วยความจริงใจ และมีความเสมอต้นเสมอปลายในยามที่มิตรรุ่งเรืองและคราวตกต่ำ<sup>๒๓</sup>

หลักธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรหรือบริวารไว้ได้ และในการเลือกคบหามิตรนั้นจะต้องคบหาบุคคลที่เรียกว่ากัลยาณมิตรเท่านั้น เพราะหากไปคบหากับคนพาลมาเป็นมิตร หรือได้คนพาลมาเป็นบริวารแล้ว แทนที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ผู้นั้นเป็นผู้มีอำนาจ กลับทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและสูญเสียอำนาจไปในที่สุด ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสแสดงถึงโทษของการคบหาคนพาลเป็นมิตรไว้ในมงคลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย ภัย...อุปัทวะ...เหล่าใดเหล่าหนึ่งที่จะเกิดขึ้นภัย...อุปัทวะ...อุปสรรค เหล่านั้นทั้งหมดย่อมเกิดแต่คนพาล หากเกิดขึ้นแต่บัณฑิตไม่ เหมือนกันฉันนั้นแล ภิกษุทั้งหลาย คนพาลมีภัยจำเพาะหน้า บัณฑิตหาภัยจำเพาะหน้าไม่ คนพาลมี อุปัทวะ บัณฑิตหาอุปัทวะมิได้ คนพาลมีอุปสรรค บัณฑิตหาอุปสรรคมิได้ด้วยประการดังนี้แล ภิกษุทั้งหลาย ภัยไม่มีแต่บัณฑิต อุปัทวะไม่มีแต่บัณฑิตอุปสรรค ไม่มีแต่บัณฑิต<sup>๒๔</sup>

การมีกัลยาณมิตรและบริวารที่ดี จึงเป็นเครื่องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นๆ เป็นผู้ที่มีอำนาจมากยิ่งขึ้นและสามารถดำรงอำนาจนั้นไว้ได้นานอีกด้วย การมีกัลยาณมิตรและบริวารที่ดีจึงเป็นปัจจัยส่งเสริมในการมีอำนาจอีกประการหนึ่งด้วย

**หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒** ในการบำเพ็ญกรณียะกิจของจักรพรรดิ คือการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ เรียกว่า “จักรวรรดิวัตร”<sup>๒๕</sup> เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศโลบายในทางการเมือง วัตถุประสงค์ของหลักจักรวรรดินั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริงของสังคมโดยรวม โดยมุ่งสอนให้ผู้นำใช้อำนาจเพื่อสร้างสรรค์ความสงบสุขและระบบเศรษฐกิจที่ดีของราษฎร และจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การอธิบายถึงวิธีการที่จะใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อราษฎร โดยเข้าไปปรึกษาสมณะพราหมณ์ผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ นักปราชญ์นักวิชาการผู้ทรงคุณธรรม

<sup>๒๓</sup>อง.อรรถก. (ไทย) ๒๓/๑๑๔/๒๒๒.

<sup>๒๔</sup>คณะกรรมการแผนกตำรา มหามกุฏราชวิทยาลัย, **มังคลัตถิยปิณฑล เล่ม ๑**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๔๑-๔๒.

<sup>๒๕</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.

เพื่อให้รัฐชุดในรัฐประศาสนโยบายอันดีชั่ว นโยบายที่ควรประกอบหรือไม่ควรประกอบ เพื่อที่จะปกครองหรือบริหารบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า มีอยู่ ๑๒ ประการ คือ

๑. ให้ยึดถือธรรมเป็นหลัก เป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม

๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน หรือ คนภายใน เช่น พระมหากษัตริย์ พระโอรส พระธิดา ตลอดถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระองค์ทั้งหมด โดยการอบรมสั่งสอนให้อยู่ในความสงบเรียบร้อยดีงามเป็นต้น

๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล เช่น ทหาร ข้าราชการ ตำรวจ โดยเป็นธรรม

๔. ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้น ตลอดถึงชนชั้นผู้ปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย

๕. ให้ความคุ้มครองแก่นายก หรือข้าราชการบริพารผู้ตามเสด็จ ในสมัยปัจจุบันก็คือ ข้าราชการพลเรือน

๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ผู้ประกอบอาชีพวิชาการ พ่อค้า เกษตรกรด้วยวิธีการจัดหาทุนทรัพย์และอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพให้เป็นต้น

๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวง ทั้งในเมือง ชนบท และชายแดน โดยเป็นธรรมเสมอเหมือนกัน

๘. ให้ความคุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต นักบวช สมณชีพราหมณ์

๙. ให้ความคุ้มครองแก่ นก และ เนื้อ สัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย

๑๐. ห้าม ป้องกันมิให้เกิดความไม่ชอบธรรมทุกชนิดเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร ปราบปรามผู้มีอิทธิพลต่างๆ มิให้มีการกระทำทุจริต ผิดกฎหมายบ้านเมืองอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนอยู่ในรัฐโดยเด็ดขาด

๑๑. ชนานุประทาน แบ่งปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้ มิให้มีผู้ขัดสนขาดแคลนอยู่ในแคว้นแคว้นโดยมิได้รับการเหลียวแลช่วยเหลือตามสมควร หรือการกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนสม่าเสมอกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ปล่อยให้ความเจริญกระจุกอยู่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของประเทศเท่านั้น

๑๒. สมณพราหมณ์ปรีจุกา มีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นปรึกษาไต่ถามสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ นักวิชาการผู้มีความรู้ดีความสามารถดี ต้องแสวงหาปัญญา ความรู้ และคุณธรรมอยู่เสมอ มีที่ปรึกษาที่ดี บริสุทธ์ มีคุณธรรม เพื่อให้รัฐชุดในสิ่งที่ควรกระทำและในสิ่งที่ควรเว้น

จากที่ยกตัวอย่างมานี้ กิจกรรมที่ผู้นำต้องดำเนินการนั้น มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชาชน คือ การกินดี และอยู่เย็นเป็นสุข ถ้าผู้นำดีนั้นหมายถึงต้องสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขของอาณาประชาราษฎร์ได้ นับเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารประเทศและสะท้อนให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งพระพุทธองค์ทรงแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ปกครองโดยธรรมอย่างสม่ำเสมอสังฆมวารมีอันยากแก่คนพาลทั่วไปจักทำลายล้างได้ ทรงแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมเป็นเกราะคุ้มครองผู้ประพฤติปฏิบัติ และนำประโยชน์สุขมาสู่ผู้ที่อยู่ใต้การปกครองโดยธรรม จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองนั้นย่อมมีความสำคัญยิ่งเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เพราะฉะนั้น ผู้ปกครองจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบูรณ์ทั้งภายใน คือ จิตใจ และคุณธรรม ส่วนคุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ความสามารถ และผู้ที่ให้การสนับสนุน เป็นต้น

ในทางพระพุทธศาสนานั้น คนเรานั้นเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชนเป็นสังคม แต่ที่เราพูดว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริง ถ้าดูลึกลงไปจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริง แต่มักจะรวมกันแค่เพียงภายนอก ส่วนข้างในนั้นค่อนข้างจะกระจัดกระจายที่ว่ากระจัดกระจาย ก็คือ มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึก ต่างความนึกคิดต่างความต้องการต่างความรู้ ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนา เป็นต้น รวมกันอยู่ และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมายประสบความสำเร็จ

## ๕. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยการฝึกฝนอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตนซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจาและเมื่อมีปฏิบัติในทุกด้านครบถ้วนแล้วในทางเป็นความจริง เพราะเมื่อพฤติกรรมหรือ การประพฤติปฏิบัติเป็นไปแต่ในสิ่งที่ตั้งงามย่อมนำไปสู่การพัฒนาได้ ดังนี้

นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่าและทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญคือพระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ตัวอย่างเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนาเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้วพระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดตอบกรรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนพรรษาครบ ๕ พรรษา<sup>๒๖</sup> ตามหลักพระพุทธศาสนา ถ้าจะให้ถูกต้องตามหลักพระพุทธศาสนาจะต้องพูดว่า มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐด้วยการฝึก ถ้าไม่ฝึกแล้วหาประเสริฐไม่ การฝึกก็คือทำให้พัฒนาขึ้นด้วยสติปัญญา เป็นต้นมนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกจึงจะประเสริฐ เพราะเหตุใดเพราะมนุษย์อาศัยสัญชาตญาณได้น้อย ไม่เหมือนสัตว์ประเภทอื่น ซึ่งเกิดมาแล้วก็อยู่ได้ด้วยสัญชาตญาณ แม้แต่คลอดออกมาวันนั้น อย่างลูกห่าน ก็เดินได้เลย ว่ายน้ำได้ทันที หากินได้ทันที แต่มนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกฝนพัฒนาโดยเฉพาะสิ่งที่เรียกว่าปัญญามาใช้ดำเนินชีวิต แทนที่จะอยู่อย่างสัตว์อื่นที่เป็นตามสัญชาตญาณ<sup>๒๗</sup>

พอจะสรุปได้ว่า มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่รู้ตัว ไม่รู้หลักการ ไม่รู้ธรรมชาติอันนี้ การเรียนรู้ การฝึก การหัดนั้นจำเป็นเพื่อให้ตัวดำเนินชีวิตอยู่ได้ก็เรียน ก็ฝึก ก็หัดไปด้วยความจำเป็นจำใจ พอทำได้ก็หยุดฝึก จึงไม่พัฒนาเท่าที่ควร ถ้าเขารู้ธรรมชาติแห่งชีวิตของตนเอง รู้หลักการของชีวิตมนุษย์อย่างนี้แล้วว่า ชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ต้องมีศึกษา ถ้าเราฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้เรื่อยๆ ชีวิตของเราก็จะดีงาม จนมีชีวิตที่ประเสริฐนอกจากนี้ท่านได้เขียนไว้ในหนังสือ การพัฒนาที่ยั่งยืน พอจะสรุปได้ว่า แนวความคิดที่มองมนุษย์แยกต่างหากจากธรรมชาติและถือว่ามนุษย์เป็นผู้ที่จะพิชิตเข้าครอบครองจักรการกับธรรมชาติได้ตามใจชอบ ซึ่งเป็นรากฐานของอารยธรรมตะวันตกทุกแขนง และแนวคิดที่ผิดพลาดนี้เองได้ทำลายระบบบูรณาการที่ทำให้มนุษย์ดำรงอยู่ด้วยดีคือ มนุษย์ ธรรมชาติ สังคม ซึ่งเป็นรากฐานความคิดที่ได้สร้างปัญหาให้กับสังคมมนุษย์มาจนถึงปัจจุบันนี้ ท่านยังมองเห็นรากฐานความคิดของตะวันออกนั้นมองมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธจะผสมผสานระหว่างแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักและแนวทางของพระพุทธเจ้า สำหรับการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงผลงาน เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาของกระแสหลักจะมีความเหมาะสมในการพัฒนา (ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้เนื่องจากการพัฒนาในกระแสหลักมีแนวคิดทฤษฎี

---

<sup>๒๖</sup>พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร. (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๙.

<sup>๒๗</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพฯ มหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๒๙.

และแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว)สำหรับการพัฒนาตามหลักธรรมมรรคมีองค์ ๘ จะผสมผสานทั้งแนวของ  
กระแสหลักและแนวของพุทธธรรม ยกตัวอย่างเช่น การฝึกให้มีสัมมาทิฐิ เมื่อมนุษย์โดยทั่วไปถูก  
อบรมเลี้ยงดู มีการกล่อมเกลாத่างสังคม จนมีมิจฉาทิฐิมาอย่างยาวนาน การบอกเล่าแต่เพียงว่า  
ความคิดความเห็นที่ตนมีอยู่เป็นมิจฉา และจะให้ปรับเปลี่ยนไปเลยนั้น เป็นสิ่งคาดหวังได้ยาก ดังนั้น  
จึงควรต้องมีเทคนิคใหม่มาช่วย ซึ่งในการพัฒนามนุษย์ตามกระแสหลักใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยา และ  
พฤติกรรมศาสตร์มาช่วย เช่นการใช้วิธีการที่จะทำให้คนมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีคิด  
เปลี่ยนกระบวนทัศน์ เปลี่ยนปรัชญาชีวิต ความเชื่อระดับฝังลึกได้ นั่นคือการเปลี่ยนจากมิจฉาทิฐิมา  
เป็นสัมมาทิฐิ หรือหากใช้แนวทางพุทธ หลักธรรมที่เป็นประโยชน์ คือ กาลามสูตรหรือโยนิโส  
มนสิการ ซึ่งมีจุดเน้นที่การพิจารณาถึงความคิดความเชื่อของตนเองว่าเป็นสัมมาทิฐิหรือมิจฉาทิฐิ  
แนวทางในการพัฒนาข้างต้นจึงกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานทั้งเทคนิคของตะวันตกและของพุทธ  
ธรรมเข้าด้วยกัน<sup>๒๘</sup>หรือ สำหรับแนวทางการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม ซึ่งใช้มรรคมีองค์ ๘ หรือ  
ไตรสิกขา(ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นแนวทางในการพัฒนาจะมี ๓ แนวทางสำคัญ คือแนวทางของการ  
ใช้“ศีล” นำการพัฒนา เป็นการใช้ศีลเป็นจุดเริ่มต้น เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ถูกพัฒนา แนวทางที่  
สองคือการใช้ “สมาธิ” เป็นจุดเน้นในการพัฒนา และแนวทางที่สามคือการใช้ “ปัญญา” เป็น  
แนวทางจุดเน้นในการพัฒนา แนวทางทั้งสามจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ลักษณะและความ  
พร้อมของกลุ่มเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ผู้ที่ต้องการศึกษาปฏิบัติพัฒนาตนเองในแนวทางพุทธเป็นผู้  
มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อที่หลุดพ้นจากห้วงทุกข์ มีภูมิธรรมสูง ย่อมจะต้องใช้ “ปัญญา” เป็น  
แนวทางในการพัฒนา เนื่องจากสอดคล้องทั้งเป้าหมายและความพร้อมของผู้ที่ต้องการ<sup>๒๙</sup>

ดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ  
สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน  
ได้แก่ พัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการ  
และแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความ  
เข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความ  
เข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความ

---

<sup>๒๘</sup> ฉาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,  
(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕๒.

<sup>๒๙</sup> ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์, พุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน, (กรุงเทพมหานคร : วิถีทัศน์, ๒๕๔๕),  
หน้า ๑๔๑.

จำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบัน ก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการเช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทัศนคติและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

จากการทบทวน แนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของผู้นำ เพราะมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและมีบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาทุกๆ ด้าน และจะอย่างไรที่จะให้องค์การนั้นมีคุณภาพ นั่นคือ ถ้าองค์การนั้นมีบุคลากรที่ดีมีคุณภาพแล้ว จะต้องคงรักษาบุคลากรนั้นให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุดหรือมีการจัดการฝึกทักษะให้กับบุคลากรในองค์การก็ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานและมีการแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคได้ทันทั่วทั้ง

## ๖. บทสรุป

สรุปความว่า ภาวะผู้นำนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำ คือ การเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคน ซึ่งความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจ ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ก็เปลี่ยนตัวของคนนั้นได้ ผู้นำที่ดีจะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของตน ทั้งในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้มีความต้องการที่ถูกต้องดีงามและให้หมู่ชนมีการประสานความร่วมมือเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการพัฒนาความต้องการเป็นการพัฒนาความสุขของคน เพราะความสุข เกิดจากการสนองความต้องการ ถ้าหากเปลี่ยนความต้องการได้ ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วย เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการ ก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุขคนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสาน

กลมกลืนและเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จ จึงพร้อมที่จะทำและทำได้ง่าย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำกระทำการที่ฝืนความต้องการของคน ทั้งสองฝ่ายก็จะไม่มีความสุขและสิ่งที่ทำก็ยากจะสำเร็จ

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary sources)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources)

##### (๑) หนังสือ :

คณะกรรมการแผนกตำรา มหามกุฏราชวิทยาลัย. มังคลัตถ์ที่ปนีแปล เล่ม ๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

ฉาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์. พุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : วิถีทัศน์. ๒๕๔๕.

ธรรมรักษา. พระไตรปิฎกฉบับสุภาสิต. กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์, ๒๕๓๒.

พระครูสิริจันทนิวิฐ. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘.

พระธรรมโกศาจารย์ ศ.ดร. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีการบริหาร. (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๗.

วิรัช ธีรพันธุ์เมธี. พุทธปรัชญาการปกครอง. กรุงเทพฯ : ดวงแก้ว, ๒๕๕๔.

### ๒. ภาษาอังกฤษ :

Barbara Kelleman (ed).. **Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary Perspective.** New Jersey : Prentice Hall, 1984.

Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson. **Management and Organization Behavior.** New York : John Willey & Sons, 1970.