การสร้างความเปลี่ยนแปลงตามบทบาทภาวะผู้นำ

MAKING A CHANGE ACCORDING TO THE ROLE OF LEADERSHIP

พระปลัดสุระ ญาณธโร ดร.
อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตสุรินทร์

๑. บทนำ

ผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประวัติศาสตร์ขององค์กรผู้นำเป็นผู้ที่บังคับกำหนดทิศทางไปยังทิศทางที่สังคมต้องการ โดยยกตัวอย่างผู้นำรัฐบาล Can steersocialกับนโยบายอุตสาหกรรมแปรรูป และปัจจัยที่ช่วยให้ความต้องการของสังคมประสบผลสำเร็จนั้นมิใช่อยู่ที่ตัวผู้นำเพียงผู้เดียว หากสัมพันธ์กับผู้ตามที่พวกเขามุ่งมั่นกระทำไป ยังทิศทางเดียวกับผู้นำ ในรูปแบบของการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน อนึ่งความคิดการนำแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อาศัยการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันในระบบราชการทำได้น้อย โดยเฉพาะความคิดของผู้นำที่ต้องการ เกี่ยวข้องกับชุมชนยังจำกัดอยู่ในวงแคบๆ สังคมต้องการผู้นำที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากสภาพพื้นฐาน ที่แตกต่างของสังคม ตั้งแต่สังคมขนาดใหญ่จนถึงความแตกต่างของสังคมครอบครัว

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลี้ลับไม่อาจสัมผัสหรือมองเห็นชัดเจนเกินที่จะเรียนรู้ได้ ความเชื่อของคนส่วนใหญ่ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น ดังนั้น คนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้และศักยภาพดังกล่าวเปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แฝงอยู่ภายในตัวเรา ทั้งนี้สิ่งที่เป็นประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับอาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณ ที่จะช่วยให้เมล็ดพืชงอกงามขึ้นมาหรืออาจให้โทษไป ทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ หรือกล่าวโดยสรุป คนเราสามารถที่จะเอาจริงเอาจังต่อการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้หรือจะเลือกปล่อยให้คุณสมบัติเหล่านี้คงซ่อนเร้นแฝงอยู่ภายในตนต่อไปอีก

ผู้เขียนมีความเห็นว่าผู้นำที่มีลักษณะพิเศษสามารถมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้นำจะมีลักษณะ พิเศษกว่าผู้ตาม มองสิ่งต่างๆได้ละเอียดกว่าผู้ตาม เมื่อปฏิบัติงานจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ตาม เพื่อให้เกิดความ กระจ่างในรายละเอียดผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

ลักษณะพิเศษของผู้นำ

๒. ลักษณะพิเศษของผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะ (trait of leadership) เป็นเครื่องชี้อันหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด แต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่น สำรวจตน เองอยู่เสมอว่าตน มีจุดเด่น จุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังคม ต้องการควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

๑. มีความรับผิดชอบ
๒. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
๓. มีความแข็งแรง
๔. มีความเพียรพยายาม
๕. รู้จักเสี่ยง
๖. มีความคิดริเริ่ม
๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๘. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
๙. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
๑๐. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

ความเป็นผู้นำหรือความสามารถในการนำจะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนในเรื่องนี้ เรียกได้ว่าจะต้องมีการ ฝึกฝนภาวะผู้นำ(practice leadership) เพื่อจะนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปได้นำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากของเดิมสู่กระบวนการดำเนินงานแบบใหม่ และนำให้ เกิดการพัฒนาบุคคลที่สามารถทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำนั้นมีจุดเด่นสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ ตามได้ทำสังคมความคาดหวังว่าผู้นำที่มีลักษณะเด่นนี้เองน่าจะนำความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์มาสู่สังคมได้

๓. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า“ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่ สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่ เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร[๑]

๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงประกอบไปด้วย

๑. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

๓. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

๔. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม[๒]

---

[๑]สมยศ นาวีการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๘-๒๑๙.

[๒]สุเทพ พงศะศรีวัฒนะ, **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์,** (กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็ด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๓ -๑๐๔.

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง ๔ ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะ ของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

ก. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

ข. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต

ค. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึง ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ง. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ บุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความ ต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ[๓]

๕. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วๆ ไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

๑. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

๒. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุขุม และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

---

[๓]วีรวุธ มาฆะศิรานนทะ**, การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ,** (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอระเน็ท, ๒๕๔๑), หน้า ๘๘-๙๐.

๓. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่นๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ

๔. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

๕. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

๖. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถ ในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๗. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

๖. ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. ตรวจวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) โดย ให้พิจารณาว่า

๑.๑ มีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ (Changes To Be Considered) หาก การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลอันมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน หรืองบประมาณ ให้ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงโดยปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลไม่ว่าทางบวกหรือทางลบต่อส่วนหนึ่งส่วนใด ก็จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน

๑.๒ ใครจะได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง (Who will be affected from the change)ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุกคน ก็ให้ถือว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดแก่การปฏิบัติของทุกๆ คนได้ เนื่องจากแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานและองค์กรต่างก็มีสถานภาพเป็นส่วน หนึ่งของสิ่งแวดล้อมของผู้อื่นทั้งสิ้น

๒. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อ สิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิมๆ ที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยิ่งถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้าน นโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า

๒.๑ ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำเข้ามา เพราะตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการต่อต้านที่แตกต่างกัน หากวิเคราะห์ไม่ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็จะส่งผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้

๒.๒ ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความคิดเห็น ความเชื่อและผลประโยชน์ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่นถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิดทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ ก็จะเกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรกๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของบุคคล ก็จะเกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น จนอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังก็อาจเป็นได้ ยิ่งถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยิ่งจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยืดเยื้อจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังและถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว จะบริหารได้ยากหรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลยก็มี

๓. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทีมงานที่มีความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลง อย่างถ่องแท้ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อได้ทำความเข้าใจกันในทีมของผู้บริหารแล้วซักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกันตกลงแบ่งความรับผิดชอบกันให้ได้ว่า

๓.๑ ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในด้านใด เพื่อให้ทั้งทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธ์ ทีมงานตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาและฝึกอบรมทีมงานแก้ปัญหาข้อจำกัดต่างๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมงานประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความ เข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องด้านข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมงานของตัวเองก่อน เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อน ภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

๓.๒ จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านมากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน จะต้องทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ได้อย่างคล่องตัวและทันเวลา

๗. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies)

โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงานแต่ละทีม ต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ทั้งในด้าน

๗.๑ เป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปให้ถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีม ซึ่งจะต้องสอดคล้อง รองรับซึ่งกันและกัน

๗.๒ ระยะเวลา (Time) ที่แต่ละกลยุทธ์เริ่มนำสู่การปฏิบัติและการสิ้นสุด

๗.๓ วิธีการวัดผล (Assessing Method) เพื่อจะให้สามารถทราบได้ว่า บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์แล้ว ทั้งนี้แต่ ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจนรวมอยู่ด้วย

๘. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้แล้วเพื่อ

๘.๑ ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร ให้มีความเหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้มากขึ้น

๘.๒ เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ใหม่ๆให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกันให้เกิดความกระชับ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๘.๓ ยกย่องชมเชยและปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีมที่ได้ร่วมมือกันในการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

๘.๔ เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดมีขึ้นอีกในอนาคต

๘.๕ ประสานความคิดและประสานพลัง (Synergy) ในการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงานย่อยและทีมงานใหญ่โดยส่วนรวม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต[๔]

---

[๔] Kaiser, S. M, **Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning**, (Louisiana State University, U.S.A., 2000), p 121.

ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สังคมเรียกร้อง หากมีคำถามต่อแล้วผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังคมต้องการนั้นจะหาได้จากที่ใด ผู้นำที่มีคุณลักษณะไม่ครบหรือผู้นำที่ไม่มี คุณลักษณะตามที่ระบุไว้ คนในสังคมจะสร้างผู้นำในฝันของตนใหม่หรือไม่ ในยุคโลกาภิวัฒน์ สังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่ แตกต่างกัน มีปัญหาซับซ้อนผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำสังคมในยุคนี้ได้

ถึงเวลาแล้วที่ทุกคนควรหันมาสร้างความเข้าใจ“ภาวะผู้นำ”ที่จำเป็นสำหรับสังคมไทย โดยเฉพาะในยุคที่ต้องพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หากสังคมมีผู้นำที่มีอิทธิพล แต่ไม่มีอำนาจเป็นจำนวนมากที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมอย่างแท้จริงต่างจากในยุคสมัยนี้ซึ่งมีผู้นำที่มีอำนาจเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้อำนาจมาด้วยการแย่งชิงต่อสู้กัน แต่ไม่ได้มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงสังคมใดๆให้เกิดขึ้นเลย เพื่อว่าการพัฒนาสังคมไทยจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังพุทธพจน์ที่แสดงให้เห็นความสำคัญ ของผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสัน ติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด ดังนี้“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำถ้าโคจ่าฝูงไปคดหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน”เพราะว่ามีผู้นำที่ไป คดฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชน นอกนั้นก็จะ ประพฤติซ้ำเสียหาย แว่นแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ยากไร้คุณธรรม ซึ่งในทางตรงกันข้าม “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรง เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากคนนั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะพลอยดำเนินตามทั้งแว่นแคว้นก็จะเป็นสุข หากผู้ปกครอง ตั้งอยู่ในธรรม”และเมื่อพูดตามสภาพของสังคมมนุษย์ก็จะได้รับความหมายของผู้นำว่า“ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม”การพากันไปด้วยดีนั้นหมายถึงไปโดยสวัสดีหรือโดยสวัสดิภาพผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้นส่วนการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ดีงามนั้น หมายถึง โดยถูกต้องตามธรรม โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม[๕]

ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงสู่จุดหมายที่ดีงาม ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่อันตรายมาก อาจจะต้องถือว่าเป็น จุดเริ่มต้นของความยุ่งยากและความสับสนของสังคมไทย เพราะถ้าเดี๋ยวนี้มีใครคนใดคนหนึ่งตั้งตัวเองว่าฉันเป็นผู้นำและบอก เชื่อฉันแล้วจะพ้นภัย ถือว่าเป็นการสร้างคุณค่าและค่านิยมที่ไม่ถูกต้องไม่ว่าจะเป็นใครก็แล้วแต่ที่คิดเช่นนี้คงไม่เข้าใจ ความหมายของคำว่าผู้นำที่จริงแล้ว

---

[๕]พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๓.

“ผู้นำ”ไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม นั่นหมายถึงว่า ลักษณะการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้มาจากตัวเอง หรือตั้งตัวเอง แต่ต้องมีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำโดยเกิดจากความศรัทธาใน ตัวเรา การที่จะสร้างความศรัทธาได้นั้นจะต้องเกิดจากพฤติกรรมการดำเนินชีวิต และสิ่งที่ผู้นั้นสร้างสรรค์มาเป็นเวลาช้านาน ซึ่งอยู่บนมูลฐานของคุณธรรมและจริยธรรม การที่เป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควรไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเอง บทบาทของผู้นำคือ ต้อง“นำ”ไม่ใช่ “จัดการ”ต้องกระตุ้นคนให้ทำด้วยความรู้สึกอยากทำ อดีตประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ เคยกล่าวว่า“ผู้นำที่ดี (good leader) คือ เราอยาก ให้ลูกน้องทำอะไร เมื่อลูกน้องเริ่มทำในสิ่งนั้นก็เป็นเพราะเขาอยากทำดีหรือไม่ดีก็ทำ เพราะเป็นความคิดที่เขาคิดมันขึ้นมาเอง”[๖]

ผู้บริหาร ต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเป็นอย่างไร และวิธีบริหารงานที่ดีที่ทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน ผู้บริหารควรจะมีคุณธรรมอะไรเป็นหลักยึดเหนี่ยว เป็นเข็มทิศนำทางในการบริหารงาน

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำคือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำคือ มีความสามารถในการจูงใจ ให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่ง ของผู้บริหาร

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการคือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึง ความเพียบพร้อมด้วย คุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำและปรหิตสมบัติ หมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน เพื่อส่วนรวมและ องค์กรของตน

ผู้บริหารมีหน้าที่ วางแผน จัดองค์การ อำนวยการ และควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆให้ดำเนินงาน ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้ง ๕ คือ P-O-S-D-C ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการ อันเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่ง สายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้างแต่ละ ตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

---

[๖]อานันท์ ปันยารชุน, **ธรรมาภิบาลในภาคธุรกิจ นานาทัศนะว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**, (นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑), หน้า ๑๒.

๓. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้ง ในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลัก แห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔. การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมาย ให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕. การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับดูแล การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและ อุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญคือการป้องกันไม่ให้ย่อหย่อนต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

คุณลักษณะของนักบริหาร ผู้บริหารจะทำหน้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้า ตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร ๒ ดังนี้

๑. จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill

๒. วิธูโร หมายถึง จัดธุรการงานได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical Skill

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเครดิตดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ ตรงกับภาษาอังกฤษ ว่าHuman Relation Skill

นอกจากคุณลักษณะทั้ง ๓ ประการดังกล่าวแล้วผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก จึงจะสมกับที่ได้ชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ด้วยเหตุนี้เอง ในทางพระพุทธศาสนา จึงเน้นการปฏิบัติธรรมของผู้นำหรือผู้บริหารหมู่คณะอย่างมาก ดังมีพระพุทธพจน์ตรัสแสดงไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคกำลังข้ามฟากอยู่ ถ้าโคจ่าฝูงนำฝูงไปตรง
โคทั้งปวงก็ย่อมไปตรงตามนั้น ในหมู่มนุษย์ก็เช่นกัน
ถ้าผู้ที่เขาสมมุติว่าเขาเป็นผู้นำ ประพฤติเป็นธรรม
หมู่ชนนอกนั้น ก็ย่อมประพฤติเป็นธรรมตามกัน
ถ้าพระราชา (ผู้นำ) ตั้งอยู่ในธรรม ประเทศชาติย่อมอยู่เป็นสุข ดังนี้”

ธรรมสำหรับการบริหารที่จะกล่าวถึงในที่นี้ คือ หลักทศพิธราชธรรม เป็นคุณธรรมที่ทุกคนผู้อยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน ทั้งในฐานะผู้นำผู้บริหาร ทั้งในฐานะผู้อยู่ใต้ปกครองหรือผู้ตาม ต้องประพฤติโดยเสมอหน้ากัน เพื่อความผาสุกและเจริญก้าวหน้าของสังคมหรือองค์กรของตน ซึ่งคุณธรรมหมวดนี้ อาจจะเรียกชื่อได้หลายอย่าง ตามฐานะของผู้นำไป ปฏิบัติเช่น หากเป็นพระราชาหรือพระมหากษัตริย์ ทรงนำไปปฏิบัติก็เรียกว่า ราชธรรม หากคณะรัฐบาลนำไปปฏิบัติ ก็เรียกว่ารัฐบาลธรรม หากผู้นำหรือผู้บริหารในระดับต่างๆนำไปปฏิบัติก็เรียกได้ว่า บริหารธรรม แปลว่าธรรมสำหรับบริหาร หรือสำหรับนักบริหาร ซึ่งประกอบด้วยข้อธรรม ๑๐ ประการ ดังนี้

คุณธรรมข้อที่ ๑ ทาน การให้เป็นช่วยประชา

คุณธรรมข้อที่ ๒ ศีล การสำรวมกายวาจาใจให้เรียบร้อย สะอาดดีงาม เป็นที่เชื่อถือได้ของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นประธานของหมู่คณะ

คุณธรรมข้อที่ ๓ ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ โดยหน้าที่แล้วผู้ปกครองย่อมต้องสามารถเสียสละความสุข ส่วนตนตลอดจนถึงชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

คุณธรรมข้อที่ ๔ อาชวะ ปฏิบัติภารกิจโดยซื่อตรง มั่นคงในความสุจริต มีความจริงใจ

คุณธรรมข้อที่ ๕ มัททวะ ความอ่อนโยน ต่อทุกคน ทุกโอกาส ด้วยความจริงใจ

คุณธรรมข้อที่ ๖ ตปะ ความเพียร ระงับยับยั้งข่มใจได้ไม่ให้กิเลสตัณหาเข้าครอบงำ

คุณธรรมข้อที่ ๗ อักโกธะ ความไม่โกรธ หมายถึงว่า นักบริหาร นักปกครองไม่ควรปฏิบัติต่อคนในปกครองของตน ด้วยอำนาจบาตรใหญ่ หรือด้วยความเกรี้ยวกราดขาดเหตุผล เพราะจะทำให้กลายเป็นที่เกลียดกลัว และเกลียดชังของคนในปกครอง

คุณธรรมข้อที่ ๘ ความไม่เบียดเบียน นักบริหารจะต้องไม่หลงระเริงอำนาจไม่บีบคั้นกดขี่ไม่กระทำการใดๆ อันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนทุกข์ยาก

คุณธรรมข้อที่ ๙ ขันติ ความอดทน ภารกิจของนักบริหารนั้น เป็นสิ่งที่หนักยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีความอดทนอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลสำเร็จ

คุณธรรมข้อที่ ๑๐ อวิโรธนะ ปฏิบัติไม่คลาดจากธรรม คือปฏิบัติไม่ให้ผิดทำนองคลองธรรม คือ ความถูกต้องยุติธรรมเป็นใหญ่ไม่เอาประโยชน์สุขส่วนตัวหรืออารมณ์อันไร้เหตุผลมาเป็นหลักใหญ่ในการบริหาร

จะเห็นได้ว่า ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการนี้ เป็นคุณธรรมที่ทั้งฝ่ายบริหาร และผู้ร่วมงานจะต้องประพฤติปฏิบัติด้วยกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติ จึงจะเกิดผล คือประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้ นอกจากทศพิธราชธรรมดังกล่าวแล้ว พระพุทธศาสนายังได้แสดงหลักธรรมเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ปกครอง หรือบริหารจะพึงปฏิบัติไว้อีกหลายประการ เพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติทศพิธราชธรรม ให้ได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น หลักอคติ ๔ และ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ เป็นต้น

๙. บทสรุป

ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประวัติศาสตร์ขององค์กรผู้นำเป็นผู้ที่บังคับกำหนดทิศทางไปยังทิศทางที่สังคมต้องการ โดยยกตัวอย่างผู้นำรัฐบาล Can steersocialกับนโยบาย อุตสาหกรรมแปรรูป และปัจจัยที่ช่วยให้ความต้องการของสังคมประสบผลสำเร็จนั้นมิใช่อยู่ที่ตัวผู้นำเพียงผู้เดียว หาก สัมพันธ์กับผู้ตามที่พวกเขามุ่งมั่นกระทำไปยังทิศทางเดียวกับผู้นำผู้นำที่มีลักษณะพิเศษสามารถมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้นำจะมีลักษณะพิเศษกว่าผู้ตาม มองสิ่งต่างๆได้ละเอียดกว่าผู้ตาม เมื่อ

ปฏิบัติงานจึงมีประสิทธิภาพ มากกว่าผู้ตาม เพื่อให้เกิดความกระจ่างในรายละเอียดผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง การมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความแข็งแรง มีความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มี ความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น มีความสามารถที่จะ ประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ตาม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก จึงจะสมกับที่ได้ชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ด้วยเหตุนี้เอง ในทางพระพุทธศาสนาจึงเน้นการ ปฏิบัติธรรมของผู้นำหรือผู้บริหารหมู่คณะอย่างมาก ดังมีพระพุทธพจน์ตรัสแสดงไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคกำลังข้ามฟากอยู่ ถ้าโคจ่าฝูงนำฝูงไปตรง
โคทั้งปวงก็ย่อมไปตรงตามนั้น ในหมู่มนุษย์ก็เช่นกัน
ถ้าผู้ที่เขาสมมุติว่าเขาเป็นผู้นำ ประพฤติเป็นธรรม
หมู่ชนนอกนั้น ก็ย่อมประพฤติเป็นธรรมตามกัน
ถ้าพระราชา (ผู้นำ) ตั้งอยู่ในธรรม ประเทศชาติย่อมอยู่เป็นสุข ดังนี้”

ธรรมสำหรับการบริหารที่จะกล่าวถึงในที่นี้ คือ หลักทศพิธราชธรรม เป็นคุณธรรมที่ทั้งฝ่ายบริหาร และผู้ร่วมงาน จะต้อง ประพฤติปฏิบัติด้วยกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติ จึงจะเกิดผล และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของ สังคมได้

บรรณานุกรม

๑. คัมภีร์พระไตรปิฎกและหนังสือทั่วไป

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๔๔.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๔๑.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒนะ. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.** กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เอ็ด, ๒๕๔๘.

สมยศ นาวีการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐.

อานันทะปันยารชุน. **ธรรมาภิบาลในภาคธุรกิจ นานาทัศนะว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑.

หนังสือภาษาอังกฤษ/English texts

Kaiser, S. M, Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning, (Louisiana State University, U.S.A.), 2000.