

บทวิจารณ์หนังสือ : ภาวะผู้นำ 5 ระดับ*

Book Review : THE 5 LEVELS OF LEADERSHIP

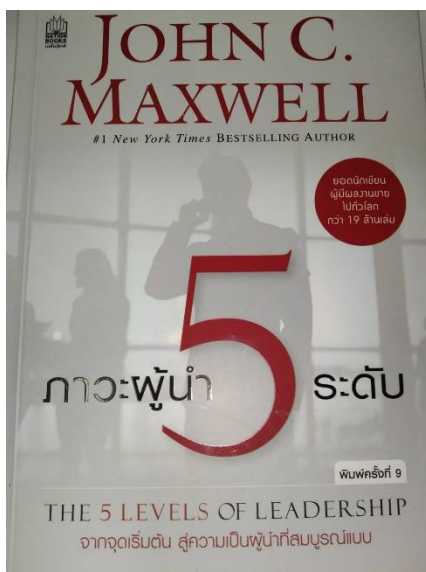
พระมหาสมชาย ขนติสรโน, พระมหาสุนันท์ สุนนฺโท, นิกร ศรีราช

Phramaha Somchai Khantisarano, Phramaha Sunan Sunando, Nigorn Srirat

มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: srirajnigorn@gmail.com



ชื่อหนังสือ : ภาวะผู้นำ 5 ระดับ

ISBN : 978-616-515-743-8

ผู้เขียน : จอห์น ซี แมกซ์เวลล์

ผู้แปล : วันดี อภิรักษ์ธนากร

สำนักพิมพ์ : สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

ปีที่พิมพ์ : พฤษภาคม 2555 / จำนวน 350 หน้า

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำ 5 ระดับ เป็นหนังสือที่จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ นำเสนอภาวะผู้นำตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ อีกทั้งยังแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงและหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแต่ละระดับ ภาวะผู้นำทั้ง 5 ระดับมีดังนี้ ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ ระดับที่ 2 การยอมรับ ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน ระดับที่ 4 การพัฒนาคน ระดับที่ 5 จุดสูงสุด ซึ่งผู้วิจารณ์มองว่า ภาวะผู้นำทั้ง 5 ระดับเป็นหลักทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารคน บริหารตน บริหารงานได้ ในระดับที่ 1 ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ รวมถึงประสบการณ์ ความยอมรับ ในองค์กรผ่านการวาง

*Received February 16, 2023; Revised February 17, 2023; Accepted February 17, 2023

นโยบาย วิสัยทัศน์ ขององค์กร ในระดับที่ 2 ผู้นำที่จะได้รับการยอมรับ ต้องมีศิลปะในการบริหารตน คือทำตนให้เป็นตัวอย่างทุกๆมิติ บริหารคนให้เข้าใจในการทำงาน ในระดับที่ 3 เป็นผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติตามที่ผู้นำได้กำหนด นโยบาย พันธกิจ ที่ชัดเจนไว้ ในระดับที่ 4 ผู้นำจำเป็นจะต้องรู้ศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และในระดับที่ 5 ผู้นำที่เกิดจากสัญชาตญาณที่เกิดจากความฝึกฝน แนวคิดและการทำงานร่วมกับคนอื่นโดยมีการเรียนรู้อยู่ตลอด และ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่สำคัญ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้นำ; 5 ระดับ

Abstract

The Five Levels of Leadership is a book by John C. Maxwell that presents leadership from scratch to perfection. It also divides leadership into different levels so that readers can see the process. Change and the heart of leadership at each level The five levels of leadership are as follows: Level 1 Positions Level 2 Recognition Level 3 Performance Creation Level 4 People Development Level 5 Peaking.

Which reviewers consider Leadership at all 5 levels is a theory that can be used in people management, self-management, and management. At level 1, leaders need to spend time accumulating knowledge, skills, abilities, attitudes, including experiences and acceptance in the organization through laying. Policy, vision of the organization at level 2, leaders to be recognized. Must have the art of self-management is to make himself an example in every dimension Manage people to understand the work at level 3 as a leader who creates credibility. to be subordinate Has performed the duties as the leader has set a clear policy, mission, level 4, leaders need to know the science of human resource management. and in Level 5, an instinctive leader born from practicing ideas and working with others by constantly learning and making important strategic adjustments.

Keywords: Leadership; Leaders; Level 5

บทนำ

ในยุคปัจจุบันมีความแข่งขันทางด้านของเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นอย่างมาก ในการบริหารจัดการองค์กรหรือการจัดการกับตนเอง กับคนอื่นหรือ เป็นเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีความน่าเชื่อถือที่จะให้ผู้อื่นทำงานให้ตนเองและลักษณะนี้เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งในหนังสือที่จะวิจารณ์เป็นหนังสือแปลซึ่งมีความน่าสนใจอยู่ ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำโดยตำแหน่ง ภาวะที่มีการยอมรับ การสร้างผลงาน และการพัฒนาคน รวมถึงความประสบความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำหรือเรียกว่าจุดจุดสูงสุด จึงอาจเกิดคำถามว่าลักษณะของภาวะผู้นำนั้นสร้างขึ้นจากตัวบุคคลหรือสร้างจากองค์กร งานสร้างคน หรือคนสร้างงาน และจะสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือจุดสูงสุดนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำอย่างไรเหล่านี้ผู้เขียนจึงอยากสะท้อนคิดโดยเป็นการวิจารณ์หนังสือภาวะผู้นำ 5 ระดับของ ผู้เขียนคือ John C maxwell และผู้แปลคือ วันดี อภิรักษ์พัฒนา ซึ่งเป็นหนังสือที่มีความอัจฉริยะและสามารถสะท้อนถึงความรู้และการนำไปใช้ซึ่งผู้เขียนมีความน่าเชื่อถือและเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมีนักพูดและมียอดการแต่งหนังสือ 20 เล่มขึ้นไปซึ่งในการที่จะวิจารณ์นี้ผู้เขียนภาวะผู้นำจะกล่าวต่อไป

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C maxwell) คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ อีกทั้งยังเป็นนักพูดและผู้แต่งหนังสือที่มียอดจำหน่ายกว่า 20 ล้านเล่ม ผู้เขียนมีหนังสือออกมาอย่างต่อเนื่อง ในบ้านเราเองก็มีหนังสือแปลของเขามาให้เห็นอยู่เสมอ The 5 Levels of Leadership หรือ ภาวะผู้นำ 5 ระดับ คือผลงานการตกผลึกทางความคิด และการสั่งสมประสบการณ์การสอนเรื่องภาวะผู้นำที่ยาวนานมากกว่า 30 ปี จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ บอกว่าเป็นหัวข้อที่ผู้คนต่างขอร้องให้เขาบรรยายมากที่สุด

เนื้อหา

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะพาองค์กรหรือผู้ตามผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้สามารถกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจร่วมกันในการทำงานหรือบริหารองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้เพราะฉะนั้นความสำคัญของภาวะผู้นำที่ผู้วิจารณ์ได้ศึกษามีลักษณะดังต่อไปนี้

ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้วเช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ(พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549) ความเป็นผู้นำคือนายสารสิทธิ์ที่ดี คือ ผู้ที่สามารถขบถเถียงมาให้อาสาสามารถบรรลุทุก

สิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารที่ที่ดีที่สามารถ หรือนางวงดนตรีที่ดี คือสามารถควบคุมวงดนตรี ซึ่งมีผู้เล่นดนตรีหลายชั้นหลายคนเป็นวงใหญ่ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุขใจ หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนาน เพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือมีสถานะความเป็นผู้นำสูง ฉะนั้น หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กร ที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารกิจการ กิจกรรม และหรือโครงการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดีมีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี คือ มีประมุขศิลป์สูง (พระราชนิพนธ์ (เสริมชัย ชยมงคล), 2548) คำว่า “ผู้นำ” ว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตามผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (โสภา ชูพิกุลชัย และคณะ, 2515)

ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้ (พัชนี วรกวิน, 2544)

- 1.สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด
2. แรงจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์ของกลุ่ม
3. การตัดสินใจ (Decision) จะต้องมีการตัดสินใจตามเป้าหมายประสงค์ของกลุ่ม หรือในกรณีพิพาทเกิดขึ้น และจะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจชี้ขาดได้อย่างเด็ดเดี่ยวรอบคอบ
4. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุกๆ คนอย่างเสมอหน้า ไม่มีการแบ่งพรรคพวกควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานหากผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายก็ถือว่าความสัมพันธ์นั้นมีผลต่อการบริหารงาน
5. เกียรติยศ (Person integrity) จะต้องมีความเป็นที่ยอมรับได้ มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น แสดงเป็นบุคคลตัวอย่าง ปฏิบัติตนอยู่ในข้อกำหนดที่ตนตั้งไว้อย่างเคร่งครัด
6. มีความอดทน (Stamina) ผู้นำจะต้องมีความอดทนในทุกๆ ด้าน ทุกสถานการณ์ เช่น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ เพราะเป็นธรรมชาติการบริหารงานย่อมผิดพลาด
7. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Abilities) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้ และทำให้สังคม เป็นสังคมที่มีสมรรถภาพตลอดจนการสร้างลักษณะประจำของสังคมนั้น ๆ

8. มีความริเริ่ม (Reality) แนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการแปลก ๆ ใหม่ อยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

9. มีความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านการมอบหมายงานควรมอบให้ตามความเหมาะสม มิใช่มอบงานที่ยากจนเกินไปให้กับคนที่ตนไม่ชอบเพราะเป็นลักษณะของการลงโทษอย่างหนึ่ง ควรชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกทุกคนที่ทำงานได้ไม่ตำหนิเพื่อสร้างความเสียหายแก่สมาชิก และควรให้รางวัลอย่างเสมอหน้ากัน เมื่อถึงคราวที่สมาชิกควรจะได้รับ

ผู้นำมีบทบาทหน้าที่แบ่งออกได้ 4 ดังนี้ (ศิริพร พูนชัย, 2551)

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังรักดี และเกิดความร่วมมือ

2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดหมาย

3. เป็นรูปแบบของการชักจูงให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน

เพราะในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐเอกชนหรือธุรกิจก็ตาม ผู้ที่จะนำพาองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ก็ได้อีกชื่อว่า เป็นผู้นำ เพราะฉะนั้น ผู้เขียนจึงได้ยกประเด็นที่น่าศึกษามา 5 ประเด็นเพื่อเป็นทฤษฎีในการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่ดี หรือ การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพราะถ้าระบบในองค์กร มีพันธกิจที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติตาม หรือ ผู้ที่คอยสนับสนุนเป็นบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ผู้เขียนได้แบ่งไว้ 5 ข้อด้วยกันดังต่อไปนี้

1.ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่

ผู้เขียนได้เน้น “ผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่” ตามธรรมเนียมแล้ว การเป็นผู้นำเริ่มต้นจาก Position หรือตำแหน่งหน้าที่อย่างคนที่เข้าไปในกองทัพเริ่มจากการเป็นทหารเกณฑ์ แล้วไต่เต้าจนได้ตำแหน่งพลทหาร ส่วนคนที่ได้งานทำ ก็มักได้รับตำแหน่งหรือหน้าที่ที่ชัดเจน เช่น ผู้ใช้แรงงาน พนักงานขาย บริการ เสมียน นักบัญชี ผู้จัดการ ตำแหน่งนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำทุกระดับ เป็นขั้นที่อยู่ต่ำที่สุด และเป็นพื้นฐานที่เราต้องพัฒนาภาวะผู้นำ การจะพัฒนาความสามารถการโน้มน้าวคนอื่นได้อย่างแท้จริงต้องสร้างจากพื้นฐาน ณ จุดนี้เอง

สมัยก่อน ผู้คนต่างพึงตำแหน่งอย่างมากในการเป็นผู้นำ จึงไม่น่าแปลกใจที่ครั้งหนึ่งตำแหน่งผู้นำจะส่งมอบจากพ่อไปสู่ลูกชาย (บ้างก็ลูกสาว) ภายในครอบครัว เจ้าชายกลายมาเป็นกษัตริย์ และการตัดสินใจของพวกเขา (ไม่ว่าจะดีหรือเลว) ก็กลายเป็นกฎหมาย สำหรับในประเทศอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ วันคืนเหล่านั้นสิ้นสุดไปแล้ว จริงอยู่แม้ยังมีหลายประเทศที่มีกษัตริย์และราชินี แต่ในประเทศเหล่านั้นส่วนใหญ่ เช่น อังกฤษ กษัตริย์และราชวงศ์ก็ต้องปกครองโดยอาศัยการยอมรับจากประชาชน นอกจากนี้ ผู้นำที่แท้จริงก็มักมาจากการเลือกตั้ง แม้ตำแหน่งอาจเปิดโอกาสให้ทำสิ่งต่างๆ ได้ แต่อำนาจที่มีก็มิอยู่เพียงน้อยนิด ยกเว้นในการปกครองบางระบอบที่โทษของการฝ่าฝืนไม่ยอมทำตามจะน่ากลัวมาก การได้รับตำแหน่งผู้นำไม่ได้มีอะไรเสียหาย เมื่อใครได้ตำแหน่งผู้นำ ก็มักเป็นเพราะคนที่มีอำนาจได้เล็งเห็นแล้วว่า บุคคลนั้นมีความสามารถและศักยภาพ พอได้ตำแหน่งและยศไปแล้ว สิ่งที่จะตามมาคือสิทธิและอำนาจส่วนหนึ่งในการนำคนอื่นตำแหน่ง ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และเช่นเดียวกับภาวะผู้นำทุกระดับ นั่นคือมันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เรามาเริ่มต้นด้วยการดูเรื่องดีๆ ของภาวะผู้นำในระดับของ Position กันก่อน (จอห์น ซี แมกเวลล์ (JOHN C. MAXWELL), วันดี อภิรักษ์ธนากร (แปล), 2555)

ผู้วิจารณ์ มองว่า การสร้างภาวะผู้นำระดับที่ 1 ผู้นำโดยตำแหน่ง ต้องเข้าใจก่อนว่าก่อนจะได้ตำแหน่งนั้น มาต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศณคติ รวมถึงประสบการณ์ ความยอมรับ ในองค์กรผ่านการวางนโยบายวิสัยทัศน์ ขององค์กร ในระดับสูง ลงมา เพื่อให้เกิดการวางตัวบุคลากรที่สำคัญในตำแหน่งนั้น ๆ คัดเลือก สรรหา และบรรจุให้เป็นบุคลากรในหน้าที่ผู้นำ หรือ ยกตัวอย่างเช่น ในระบอบกษัตริย์ก็มีการสืบทอดสันตติวงศ์ แต่สิ่งสำคัญคือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Planning เป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่จะทำให้เกิดความสมดุลของการเป็นผู้นำไม่เกิดปัญหาที่ขาดบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดก็แล้ว ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ในบางองค์กรก็อาจจะมีการหัวหน้าหรือรองประธานหรือแม้กระทั่งเป็นราชกุมาร เป็นต้น จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำโดยตำแหน่งที่สมบูรณ์มีการเข้ามาลองทำหน้าที่เป็นต้น

2. ระดับที่ 2 การยอมรับ

การเปลี่ยนจากตำแหน่ง (Position) ไปสู่เรื่องการยอมรับหรือการยินยอม (Permission) นับเป็นก้าวแรกอย่างแท้จริงของการเป็นผู้นำ ทำไมผมพูดแบบนี้ ก็เพราะหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่ Influence หรือ การผลักดันหรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ นั่นเอง ผู้นำที่อาศัยตำแหน่งผลักดันให้คนอื่นทำงานมักไม่ค่อยได้พัฒนาเรื่องการโน้มน้าวกับคนเหล่านั้น หากผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามสิ่งที่สั่ง ก็มักเป็นเพราะพวกเขาคิดว่าจำเป็นต้องทำ ทั้งนี้เพื่อจะได้รับค่าจ้างจะได้มีงานทำต่อไป จะได้ไม่โดนตำหนิ และอื่นๆ อีก

หลายเหตุผลในทางตรงกันข้าม เมื่อผู้นำเรียนรู้ที่จะทำหน้าที่ในระดับของการยอมรับทุกอย่างจะเปลี่ยนไป ผู้คนจะไม่ได้แค่ทำตามคำสั่ง แต่จะเริ่มต้นเป็นผู้ตามเพราะเขาอยากจะทำแบบนั้นจริงๆ เพราะอะไร เพราะผู้นำเริ่มผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ โดยใช้ความสัมพันธ์ ไม่ใช่อาศัยตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นการสร้างพื้นฐานสำคัญของการทำหน้าที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นการเริ่มทำลายโครงสร้างต่างๆ ขององค์กรลง เพราะผู้คนต่างสายงาน ต่างหน้าที่ และต่างแผนจะสร้างความสัมพันธ์กัน เมื่อสิ่งกีดขวางน้อยลง ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น พื้นฐานการเป็นผู้นำก็ยิ่งมีมากขึ้น เมื่อคนเรารู้สึกว่ามีคนอื่นชื่นชอบ มีคนอื่นเอาใจใส่ มีคนอื่นดึงเข้าไปมีส่วนร่วม รู้สึกว่ามีคนอื่นมองเห็นคุณค่า ตลอดจนได้รับความไว้วางใจ พวกเขาจะเริ่มทำงานร่วมกับผู้นำและคนอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง คำกล่าวโบราณ ผู้คนจะก้าวเดินไปพร้อมกับนั้นเป็นความจริง นั่นคือ ผู้คนจะก้าวเดินไป ผู้นำที่เข้ากับพวกเขาได้พร้อมกับผู้นำที่เข้ากับพวกเขาได้ความสัมพันธ์ คือ กฎแห่งสำคัญของความสำเร็จ ไม่ว่าคุณจะทำนายขายของสอนงาน ให้ความรู้ เป็นผู้นำ หรือแค่จัดการงานในแต่ละวัน ถ้าพูดถึงเรื่องการขาย เจฟฟรีย์ กิโตเมอร์ ผู้เขียนหนังสือ *The Sales Bible* และ *Little Red Book of selling* (คัมภีร์สุดยอดการขาย) ได้นำเรื่องนี้ไปเปรียบกับการเล่นเป่ายิงฉุบเพื่อจะบรรยายเรื่องความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (จอห์น ซี แม็กเวลล์ (JOHN C. MAXWELL), วันดี อภิรักษ์ธนากร (แปล), 2555)

ผู้วิจารณ์ มองว่า การสร้างภาวะผู้นำระดับที่ 2 ผู้นำที่จะได้รับการยอมรับ ต้องมีศิลปะในการบริหารตน คือทำตนให้เป็นตัวอย่างทุกๆ มิติ บริหารคนให้เข้าใจในการทำงาน ไม่หุเบาใจเบาจนงานเสียหาย และบริหารงาน คือ ทำงานเป็น ใช้คนทำงานเป็น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยหลักการในการปฏิบัติที่สำคัญความเป็นผู้มีเหตุผลการเดินสายกลาง การตรงต่อเวลาการมีวิธีทำงานมีจิตใจสูงให้ระมัดระวังความหลงระเหิงความหรือตัวจะเป็นอุปสรรคอันหนึ่งที่ทำให้เสียความยิ่งใหญ่ ความซื่อตรงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สร้างความยิ่งใหญ่ได้การสร้างความคิดดีและทำคุณประโยชน์ให้เป็นมรดกตกทอดแก่คนรุ่นหลัง “ผู้ยิ่งใหญ่ผู้นั้นคือผู้ที่นั่งอยู่ในใจคนไม่ใช่นั่งอยู่บนหัวคน”(หลวงวิจิตรวาทการ, 2532)

3.ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน

การสร้างผลงาน หรือ Production ช่วยชี้วัดว่าเขาเป็นผู้มีตำแหน่งเฉย ๆ หรือเป็นผู้นำที่แท้จริงผู้นำที่ดีจะสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ขึ้นเสมอ สร้างผลงานให้เห็น แถมยังสร้างผลกระทบสำคัญ และไม่เพียงแต่เขาคนเดียวเท่านั้นที่สร้างผลงาน แต่ยังช่วยให้ผลงานอีกด้วย ความสามารถแบบนี้เองที่ทำให้ผู้นำในระดับที่ 3 มีความมีความน่าเชื่อถือ และมีความสามารถในการโน้มน้าวมา ไม่มีใครเสแสร้งว่าอยู่ในระดับที่ 3 ได้ นี่เป็นระดับที่ต้อง

สร้างผลงาน และมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่างานนั้นจะเป็นอะไร โรมัล วัตสัน ผู้ก่อตั้งบริษัทโอบีเอ็ม ให้ความเห็นว่า "ผู้นำที่โดดเด่นทุกยุคทุกสมัย คือผู้ที่กำหนดทิศทางของตนเองและทำได้ทะลุเป้าอยู่เสมอ" นับเป็นคำบรรยายผู้นำระดับที่ 3 ได้อย่างดี พวกเขา มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีผลงานดังนั้นก็เป็นผู้ที่สร้างกระแสในเชิงบวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จขึ้นมา ซึ่งทำให้ทีมงานทั้งเก่งและแกร่งมากขึ้นข้อดีอีกประการของภาวะผู้นำระดับที่ 3 คือช่วยดึงดูดคนอื่นๆ ที่มีผลงานโดดเด่นเข้ามา คนที่สร้างผลงาน มักดึงดูดคนแบบเดียวกันเข้ามา คนประเภทนี้เคารพซึ่งกันและกัน ชอบร่วมมือร่วมใจ ช่วยกันทำงานจนสำเร็จลุล่วง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรก้าวหน้าได้ในที่สุดผู้นำอาจเข้าสู่ระดับที่ 1 ได้ด้วยเหตุผลร้อยแปดพันประการ อาทิ อาจเป็นเพราะคูมีแวว มีเส้นสาย ชอบเล่นการเมือง มีความอาวุโส หรือองค์กรไม่รู้จะทำอย่างไรแล้ว และเหตุผลอื่นๆ อีกมากมาย ส่วนผู้นำที่มีพรสวรรค์ในเรื่องคน หรือยอมบากบันเรียนรู้ทักษะเรื่องดังกล่าว อาจไต่ขึ้นไปอยู่ในระดับที่ 2 ได้ แต่บางคนก็ไม่มีทางขยับจากระดับที่ 2 ไปสู่ระดับที่ 3 ได้เลย เพราะอะไร เพราะพวกเขาดูเหมือนจะสร้างผลงานไม่ได้นั่นเอง กรณีแบบนี้มักเป็นเพราะขาดระเบียบวินัย (จอห์น ซี แมกเวลล์ (JOHN C. MAXWELL), วันดี อภิรักษ์ธนากร (แปล), 2555)

ผู้วิจารณ์ มองว่า การสร้างภาวะผู้นำระดับที่ 3 จากที่ผู้เขียนได้นำเสนอ เป็นผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้นำได้วาง นโยบาย พันธกิจ ที่ชัดเจนไว้ เพราะฉะนั้นการสร้างภาวะผู้นำระดับที่ 3 นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถหรือศิลปะในการใช้คน ถึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าขาดในส่วนนี้ก็จะอาจจะผิดพลาดหรือไม่ตรงตามประเด็นเป้าหมาย การจัดการองค์การในต้องมองภาพออกเป็นโครงสร้างที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างที่เป็นในระดับองค์กร โครงสร้างในระดับของหน่วยงานนั้นๆ จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมองภาพให้ชัด และสามารถถ่ายทอดงานออกไปให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่รับมอบหมายนั้นได้ แต่ไม่ใช่ว่าแบกโลกไว้ทั้งใบ เพื่อกุมอำนาจหรือทำงานคนเดียว แต่เป็นการแบ่งงานกันทำ ทำให้ทุกคนมีศักยภาพที่จะสามารถดำเนินงานในที่ตนเองได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำระดับที่ 3 นี้จึงเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

4.ระดับที่ 4 การพัฒนาคน

ประสิทธิภาพพริตตีว่า สิ่งที่ทำให้เขาก้าวมาถึงภาวะผู้นำในปัจจุบัน ยังไม่เพียงพอจะพาให้ก้าวไปสู่ภาวะผู้นำระดับต่อไปได้หากอยากเป็นผู้นำที่เก่งขึ้นก็ต้องเต็มใจพัฒนา และเปลี่ยนแปลง ซึ่งนั่นแปลว่า ภาวะผู้นำ 5 ระดับแต่ละขั้นจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดกับเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำสำคัญของระดับที่ 3 คือ การสร้างผลงานทั้งในระดับ

บุคคล องค์กร สิ่งที่แสดงให้เห็นการมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นอย่างชัดเจนที่สุด ดูได้จากความสามารถในการสร้างทีมงาน หรือแผนก หรือองค์กรที่ทำผลงานออกมา ทว่าการจะก้าวไปสู่ภาวะผู้นำที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรที่ดีที่สุดผู้นำต้องเปลี่ยนจากผู้สร้างผลงานไปการจะก้าวไปสู่ภาวะผู้นำที่สูงขึ้น เป็นผู้สร้างคน เพราะอะไร เพราะไม่ว่าซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรที่ดีที่สุดนั้น องค์กรไหน ๆ ผู้คนคือทรัพยากรอันมีค่าผู้นำต้องเปลี่ยนจากผู้สร้างผลงานมากที่สุดไปเป็นผู้สร้างคน ผู้นำเก่งๆ ในระดับที่ 4 จะยอมทุ่มเท เวลา แรงกาย ทุน ทรัพย์ รวมทั้งความคิดไปกับการพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ผู้นำระดับนี้จะมองดูทุกคน และพยายามวัดศักยภาพการพัฒนาและการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงหน้าที่ ตำแหน่ง อายุ หรือประสบการณ์ เพราะทุกคนล้วนมีโอกาสได้รับการพัฒนาได้ทั้งนั้น การค้นหา และพัฒนาคนอื่นในลักษณะนี้ ช่วยให้การดึงสิ่งที่ดีที่สุดของใครออกมา องค์กรมีสิ่งดี ๆ มากยิ่งขึ้น เพราะการดึงมักกระตุ้นให้ทีมงาน สิ่งที่ดีที่สุดของใครออกมา มักกระตุ้น แสดงผลงานที่ดีที่สุดออกมาเช่นกัน ให้ทีมงานแสดงผลงานที่ดีที่สุดออกมานำและพบความสำเร็จนั้น ถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาให้คนอื่น ๆ เช่นกัน การพัฒนาให้ใครคนหนึ่งมีภาวะประสบความสำเร็จไปด้วย (จอห์น ซี แม็กเวลล์ (JOHN C. MAXWELL), วันดี อภิรักษ์ธนากร (แปล), 2555)

ผู้วิจารณ์ มองว่า เป็นการบริหารคน การบริหารคน หรือใช้คนเหมือนคำตะวันตกที่ว่า “ การวางแผนกำลังคน Man Power Planning คือ การวางแผนต้องการกำลังคน การวางแผนให้ได้มาของคนที่ต้องการและการวางแผนการใช้กำลังคน Put the Right Man in the Right Job ใช้คนให้ถูกกับงาน” (Max Weber, 1947) ผู้นำจำเป็นจะต้องรู้ศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อไต่ระดับเป็นผู้บริหาร ไม่จำเป็นจะต้องทำงานหรือจัดการเองทั้งหมด สามารถสั่งการหรือเลือกบุคลากรที่สามารถดำรงตำแหน่งบริหารที่รองลงไปจากตน แบ่งงานบริหารให้ผู้อื่นเพื่อให้เกิดความสมดุลในเรื่องของการบริหาร แต่การตัดสินใจสำคัญก็ต้องอยู่กับผู้นำ เพราะฉะนั้นแล้ว ในศาสตร์ต่าง ๆ นั้น การใช้บุคลากรซึ่งเป็นมนุษย์นั้นเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นบุคลากรที่มีทั้งชีวิต ร่างกาย และจิตใจ จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำหรือ มีความเชื่อ มีอิทธิพลทางความคิด ที่จะให้เขาบริหารบุคลากรแทน หรือ สามารถสั่งการได้ทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรต่อไป เพราะฉะนั้นการบริหารคนจึงมีความสำคัญทำให้เกิดการบริหารทรัพยากรในด้านอื่นๆ ไปด้วย

5.ระดับที่ 5 จุดสูงสุด

ไม่บ่อยนักที่ผู้นำจะก้าวขึ้นไปถึงระดับที่ 5 อันเป็นภาวะผู้นำระดับสูงสุดได้ภาวะผู้นำระดับนี้ นอกจากเป็นการทำหน้าที่ผู้นำใน 4 ระดับที่ผ่านมาได้อย่างดีแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยทักษะความสามารถอย่างมาก บวกกับพรสวรรค์ด้านการเป็นผู้นำอยู่

พอสมควรอีกด้วย ต้องใช้หลายสิ่งหลายอย่างในการพัฒนาผู้นำคนอื่นเพื่อจะไปให้ถึงระดับที่ 4 นี่ละคืองานของผู้ในระดับที่ 5 คนที่ขึ้นไปถึง ระดับที่ 5 จะทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างดีมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนได้สร้างสรรค์คนที่ขึ้นไปถึงระดับที่ 5 สิ่งดี ๆ ด้านภาวะผู้นำ แล้วทิ้งไว้ให้แก่งานทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างดีมาเป็นระยะเวลายาวนานจนได้สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ด้านภาวะผู้นำผู้นำในระดับสูงสุดจะโดดเด่นและแล้วทิ้งไว้ให้แก่องค์กรเหนือกว่าคนอื่น ๆ และไม่ว่าไปที่ไหนก็ดูเหมือนจะสร้างความสำเร็จขึ้นได้เสมอภาวะผู้นำในระดับนี้ช่วยยกระดับไปทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งช่วยสร้างสภาวะที่ทุกคนได้รับประโยชน์กันหมดทุกคน ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของทุกคนบารมีของผู้นำในระดับที่ 5 มักแผ่ขยายออกไปไกลเกินกว่าองค์กรและแวดวงที่เขาทำงานอยู่ผู้นำส่วนใหญ่มักก้าวไปถึงระดับสูงสุดหรือ Pinnacle ได้ในช่วงบั้นปลายชีวิตการทำงาน ทว่าในระดับสูงสุดนี้ ไม่ใช่ตำแหน่งซึ่งมีไว้ให้ผู้นำหยุดพักแล้วมอดูความสำเร็จของตัวเอง แต่เป็นจุดที่พวกเขาต้องสืบสานสืบทอด ซึ่งพวกเขาต้องผลกระทบอันยิ่งใหญ่ให้ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มาถึงระดับสูงสุด ควรใช้โอกาสนี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้นำในระดับนี้ควรสร้างผู้นำขึ้นมาให้ได้มากที่สุด ต้องรับมือกับความท้าทายอันยิ่งใหญ่ให้ได้มากที่สุด ตลอดจนสร้างบารมีให้กว้างไกล ทั้งนี้เพื่อจะสร้างสิ่งดี ๆ ขึ้นซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แคในองค์กรหรือในองค์กรที่ทำงานอยู่เท่านั้น (จอห์น ซี แม็กเวลล์ (JOHN C. MAXWELL), วันดี อภิรักษ์ธนากร (แปล), 2555)

ผู้วิจารณ์ มองว่า การเป็นผู้นำระดับที่ 5 เกิดจากสัญชาตญาณที่เกิดจากความฝึกฝนแนวคิดและการทำงานร่วมกับคนอื่นโดยมีการเรียนรู้อยู่ตลอด และ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่สำคัญ ทำให้มองเห็นถึงภาวะผู้นำที่จะเกิดขึ้นจึงสามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน นั่งอยู่ในใจคน ได้ผ่านกระบวนการที่น่า แนวคิด ทฤษฎีนำมาใช้และพัฒนาองค์กรหรือสังคมประเทศชาติได้จริง จึงจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งในส่วนขององค์กรและประเทศชาติและมีครบพร้อมในภาวะผู้นำทั้ง 4 ข้อ จนสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม และสามารถนำแนวคิดของผู้นำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้จนประสบความสำเร็จได้

6.ตัวอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 พระองค์ทรงเป็นตัวอย่างของผู้นำครบพร้อมทั้ง 5 ระดับ เป็นพระมหากษัตริย์ผู้ทรงทศพิธราชธรรม ทรงปฏิบัติพระองค์ดังพระปฐมบรมราชโองการที่ได้พระราชทานในการพระราชพิธีบรมราชาภิเษกว่า “เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” อีกทั้งทรงพระวิริยะอุตสาหะทุ่มเทกำลังพระวรกาย และพระราชทรัพย์บำเพ็ญพระราชกรณียกิจน้อยใหญ่เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของราษฎรให้ดีขึ้น ดังพระราชดำรัสว่า “ขาดทุนคือกำไร (Our loss is our gain)” ซึ่งทรงขยายความว่า

การลงทุนทำโครงการเพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนนับเป็นมูลค่าเงินไม่ได้ สิ่งที่ได้คือคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนและประเทศชาติได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1-2 : ในหลวงรัชกาลที่ 9 เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเยี่ยมราษฎรตามภูมิภาคต่างๆ (หน่วยราชการในพระองค์, 2565)

ภาพพระราชกรณียกิจที่ปรากฏแก่สายตาประชาชนทั้งในและนอกประเทศ ตลอดระยะเวลากว่า ๗๐ ปีที่ทรงครองราชย์ ต่างรับรู้โดยทั่วกันว่าทรงเป็นพระมหากษัตริย์นักพัฒนาผู้ทรงงานหนักที่สุดในโลก ทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจน้อยใหญ่นานับการเป็นคุณประโยชน์เนืองนิตย์แก่อาณาประชาราษฎร์ ทรงเป็นพระมิ่งขวัญและหลักยึดเหนี่ยวของพสกนิกรชาวไทย แม้เสด็จสวรรคตล่วงมาจนปัจจุบัน เหล่าพสกนิกรยังคงคำนึงถึงพระมหากรุณาธิคุณเสมอมาไม่เสื่อมคลาย (หน่วยราชการในพระองค์, 2565)

สรุป

จากที่ผู้เขียนได้เขียนเชิงทฤษฎีในหนังสือ ภาวะผู้นำ 5 ระดับ THE 5 LEVELS OF LEADERSHIP มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำอยู่ 5 ระดับประกอบด้วย **ระดับที่ 1** ตำแหน่งหน้าที่ **ระดับที่ 2** การยอมรับ **ระดับที่ 3** การสร้างผลงาน **ระดับที่ 4** การพัฒนาคน **ระดับที่ 5** จุดสูงสุด ผู้วิจารณ์ได้ศึกษาแล้วสามารถได้รู้ถึงความเป็นผู้นำทั้ง 5 ระดับเป็นหลักทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารคน บริหารตน บริหารงานได้ เพราะสังคมโลกในปัจจุบันนี้กำลังประสบปัญหาในด้านของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผู้นำที่สามารถนำพาประเทศไปสู่ความสำเร็จ ไปสู่ยุคที่ประชาชนไม่ลำบาก มีความอิ่มท้อง อิ่มกาย อิ่มใจ ซึ่งทั้ง 5 ระดับ ในระดับที่ 1 เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่ซึ่งอาจจะได้รับการสืบทอดอำนาจหน้าที่จากหัวหน้า หรือ ตำแหน่งที่เป็นการสืบทอดทางเชื้อสายหรือทายาทเป็นต้น ระดับที่ 2 เป็นการยอมรับ คือ ผู้นำที่วางตัวให้เป็นที่ยอมรับและนับถือเกิดความเชื่อถือในตัวผู้นำต้องมีศิลปะในการใช้ชีวิตและมีศาสตร์มีความรู้อยู่ในตัว จึงเป็นที่ยอมรับได้สอดคล้องกับข้อที่ 3 คือการสร้างผลงานจะต้องมีผลงานที่เป็นการรับรองว่าสามารถทำงานและรู้ในเรื่องนั้น ๆ ได้จริง รวมถึงระดับที่ 4 คือไม่จำเป็นจะต้องทำด้วย

ตนเองทั้งหมด แต่การตัดสินใจต้องอยู่ในความเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำทั้งทั้ง 4 ระดับนั้นรวมลงก็คือภาวะผู้นำระดับที่ 5 คือจุดสูงสุด เป็นผู้นำที่สามารถบริหารตน ให้มีความน่าเชื่อถือ เป็นการยอมรับและบริหารคน คือ ใช้คนให้ถูกกับงาน รวมถึงการสร้างงานที่เป็นงานขององค์กรก็จะสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จโดยตนเองไม่ต้องลงมือทำเองก็ได้ แต่เป็นการบริหารที่มาจากภาวะผู้นำทั้ง 5 ระดับ ที่ผู้วิจารณ์ได้กล่าวไปแล้ว

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่มีประโยชน์ที่ใช้ในการประกอบการเรียนหรือการสร้างภาวะผู้นำที่ดี สร้างแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรและเป็นคนลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- จอห์น ซี แม็กเวลล์ (JOHN C. MAXWELL), วันดี อภิรักษ์ธนากร (แปล). (2555). *ภาวะผู้นำ 5 ระดับ THE 5 LEVELS OF LEADERSHIP* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนชั่นส์บุ๊คส์.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร* (พิมพ์พิเศษ 5 ธันวาคม 2549). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล). (2548). *หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มงคลชัยพรินติ้ง.
- พัชนี วรกวิน. (2544). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูจันทระเกษม.
- ศิริพร พูนชัย. (2551). *ผู้นำและภาวะผู้นำ*. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2566, จาก www.ratnc.th.
- โสภา ชูพิกุลชัย และคณะ. (2515). *เทคนิคการให้บริการปรึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- หน่วยราชการในพระองค์. (2565). *พระราชประวัติพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร*. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://shorturl.asia/4hc8p>.
- หลวงวิจิตรวาทการ. (2532). *กุลโลบายสร้างคามยิ่งใหญ่*. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาส์น.
- Max, W. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*.
Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York: Free Press.