

## ภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

## Leadership Based on Theravada Buddhist Philosophy

ชิสา กันยาวิริยะ เมธา หริมเทพาธิป และ กิรติ บุญเจือ

Chisa Gunyaviriya, Metha Harimtepathip and Kirti Bunchua

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่พบได้ในพระสูตร 2) เพื่อศึกษาตัวอย่างผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร 3) เพื่อวิเคราะห์สังคมไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ อันประกอบด้วยการศึกษาเชิงเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลในประเทศและจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรเป็นผู้นำในฐานะผู้เปี่ยมบารมี อันเกิดจากบารมีธรรมคุณธรรม ตัวอย่างผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร มีแบบอย่างมาจากพระพุทธเจ้า ทั้งทางด้านบุคลิกทางกาย ลักษณะการพูด และใจที่บริสุทธิ์ถึงดงาม อันเกิดจากการขัดเกลาตนเองเพื่อละพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ เช่น กรรมกิเลส 4 เป็นต้น และพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพทางกายและบุคลิกภาพทางวาจา 2) ด้านความรู้และความคิด ด้วยการศึกษารเรียนรู้เพื่อให้รู้จักตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจชุมชน สิ่งแวดล้อมรอบตัว 3) ด้านคุณธรรม ทศบารมี และ 4) ด้านการบริหารองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคม การวิเคราะห์สังคมไทยนั้น ควรมีการนำส่วนดีจากทุกทางมาประยุกต์ใช้ แนวทางหนึ่งที่นำเสนอใจก็คือ การจัดทำเป็นหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท โดยบูรณาการเข้ากับส่วนดีของการบริหารในแบบสากล ซึ่งอาจจะเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นหากรู้จักประยุกต์ใช้ให้ทันยุคทันสมัย ใส่ใจในเทคโนโลยีของยุคระบบดิจิทัล หากทำเช่นนี้ได้เราจะสามารถสร้างเป็นแบบจำลองหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้นำ มีการนำเอาส่วนที่เป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำ ไปปรับใช้ในองค์กรทางด้านบริหาร มีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโดยนำหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าไปช่วยแก้ที่ใจคน โดยเน้นไปที่การพัฒนาปัจเจกบุคคล มากกว่าการสร้างระบบ ส่วนระบบที่มีอยู่นั้นก็ให้ปรับไปตามยุคสมัยเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาชีวิตคนทำงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, พุทธปรัชญาเถรวาท

## Abstract

This research article serves three proposes which are 1) To study the leadership concepts found in the Sutra 2) To study the examples of leaders, according to the principles found in the Sutra 3) To apply this research for Thai society. This research is qualitative analysis involving in the study of relevant information from books and research papers, both inside and outside the country.

The research results showed that a leader, according to the principles found in the Sutra, is a leader as a virtuous person. Such leaders are born from perfections and virtues. The example of leaders, according to the principles found in the Sutra, comes from the Lord Buddha which are the physical personality, the style of speech and the pure heart. Such characteristics are caused by refining oneself to rejecting unwanted behaviors such as Karma Kilasa 4 and so on, and to developing desirable behavior in 4 aspects. These 4 aspects consist 1) physical and verbal personality types 2) knowledges and ideas coming from education and learning in order to understand oneself, others, communities, and the environment around them 3) virtues and the 10 perfection. 4) In terms of organization management and social relations. Application to Thai society, with the best of all approaches being adapted, one interesting way is creating the leadership training courses, according to Theravada Buddhist philosophy, by integrating with the good parts of international management. This may lead to new innovations if knowing how to apply it to the modern era by paying attention to the technology of the digital age. By doing this, we will be able to create a model

for the Buddhist leadership curriculum to improve the quality of leader's life. With the introduction of the principles for the leaders to be used in administrative organizations, there is a solution to administrative problems by using the teachings of the Lord Buddha to help solve problems in the minds of people by focusing on the development of the individual Rather than building systems. This should lead the Buddhist dharma section for leaders to apply in administrative organizations. It should also solve administrative problems by using the teachings of the Lord Buddha to correct the minds of people, which emphasizes the development of individuals rather than systems. As for the existing system, it should be adjusted following the era, in order to facilitate the development of working life in both public and private organizations.

**Keywords:** Leadership, Theravada Buddhist Philosophy

Received: 2020-02-14

Revised: 2020-07-21

Accepted: 2020-09-24

## บทนำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่ง เพราะบรรดาปัจจัยต่างๆ ในการบริหารงานซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนการจัดการต่างๆ นั้น ปัจจัยคนนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

เมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มแล้ว ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม คำนิยามดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่า “ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าปราศจากผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของภาวะผู้นำของบุคคลจะไม่มี ความหมายเลย” (Stogdill, 1974, pp. 110 -115) ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น “สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม” (พระราชวรมุนี, 2540, หน้า 5) พระพุทธองค์ตรัสไว้ในโคบาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ผูกโค และโคจำฝูง เกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามดังนี้ “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน... บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่หากผู้นั้น ประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวันแคว้น ก็จะอยู่เป็นสุขหากผู้ปกครองตั้งใจอยู่ในธรรม” (อง.จตุกก. 21/70/98)

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อความอยู่รอดมีสวัสดิภาพ และสันติสุขของผู้ตามหรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมด หากผู้นำขาดคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนพาล มีสติปัญญาอ่อนด้อย ย่อมเป็นเหตุให้องค์กรเป็นไปในทางเสื่อม แต่หากผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นบัณฑิต มีสติปัญญาที่พัฒนาหรือเจริญอยู่เสมอ ย่อมสร้างความสุขความเจริญให้กับองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท เพื่อศึกษาหลักพุทธปรัชญาที่สามารถส่งเสริมความเป็นผู้นำที่เต็มเปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม มีสติปัญญาความสามารถ และมีความเท่าทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจและการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่พบได้ในพระสูตร
2. เพื่อศึกษาตัวอย่างผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร
3. เพื่อวิธานสู่สังคมไทย

### การทบทวนวรรณกรรม

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม (Fiedler, 1967, p. 168) ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม (Dejnozka, 1983, p. 199)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามท้องที่หรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (Terry, G. R., 1972, p. 493)

คำนิยามดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่า “ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าปราศจากผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของภาวะผู้นำของบุคคลจะไม่มี ความหมายเลย” (Ralph M., 1974, pp. 110-115) ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น “สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม” (พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2540, หน้า 5) พระพุทธองค์ตรัสไว้ในโคपालสูตร โดยการเปรียบเทียบ ผุงโคและโคจำฝูง เกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามดังนี้ “เมื่อผุงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉนโค ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้นบุคคลผู้ใดได้สมมุติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติเสียหาย แวนแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ศีลธรรม เมื่อผุงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉนโค ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้น ก็จะอยู่เป็นสุขหากผู้ปกครองตั้งใจอยู่ในธรรม” (อง.จตุกก. 21/70/98)

ในการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับลักษณะภาวะความเป็นผู้นำ เมอร์รีย์ จี. รอสส์และชาร์เลสส์ อี. เฮนดรี Ross & Hendry (Ross, M. G. & Hendry, C. E., 1958, pp. 100-107) ได้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในของแต่ละบุคคล 2) ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม 3) ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร พบว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากการตั้งอยู่ในธรรม ดังพุทธวจนะที่ปรากฏในราโชวาทชาดกที่ว่า “ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมุติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติให้เป็นธรรม ประชาชนนอกนี้ ก็ย่อมประพฤติเป็นธรรมไปตาม โดยแท้ ถ้าพระราชาเป็นผู้ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ย่อมอยู่เป็น สุขทั่วกัน” (ขุ.ชา. 58/635/606) 2) ภาวะผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ปรากฏในคัมภีร์ขุททกนิกายว่า “ยามคับขัน ย่อมปรารถนาผู้กล้า ยามปรึกษาการงาน ย่อมปรารถนาคนไม่พูดพาลาม ยามมีข้าวน้ำ ย่อมปรารถนาคนอันเป็นที่รัก แห่งตน ยามต้องการเหตุผล ย่อมปรารถนาบัณฑิต” (ขุ.ชา. 56/92/325)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลในประเทศและจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศ ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ

ต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำโดยทั่วไป รวมทั้งข้อมูลหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ปรากฏในหนังสือต่างๆ เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมแหล่งข้อมูลได้ครบถ้วนแล้วก็นำข้อมูลเหล่านี้มาศึกษาวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพื่อนำมาเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องลักษณะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ด้านบุคลิกภาพทางกายและวาจา, ด้านความรู้และความคิด, ด้านคุณธรรมภายใน และลักษณะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักปรัชญาและแนวคิด เพื่อนำไปวิธานและหาข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเริ่มจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ในส่วนของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ความเป็นมาของภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ในส่วนของการศึกษาถึงตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ บ่อเกิดภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ลักษณะของผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร คุณสมบัติผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ประเภทของราชาหรือผู้นำ ผู้นำและอำนาจของผู้นำ แนวทางที่ผู้นำไม่พึงปฏิบัติต่อผู้อื่น แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติต่อผู้อื่น เมื่อได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นได้ทำการสังเคราะห์ถึงภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรใน 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ สังเคราะห์ด้านบุคลิกภาพทางกายและวาจา สังเคราะห์ด้านความรู้และความคิด สังเคราะห์ด้านคุณธรรมภายใน และสังเคราะห์ด้านการบริหารองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคม ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวนี้เป็น การแบ่งประเด็นการศึกษาโดยผู้วิจัยเองซึ่งยังไม่มีผู้แบ่งประเด็นการศึกษาเช่นนี้มาก่อน เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักธรรมในปรากฏในพระสูตร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สร้างความเข้าใจและมีประโยชน์ต่อการนำไปวิธานหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำสู่ความเป็นเลิศทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมตามหลักพุทธศาสนาเพื่อนำไปสู่ความสุขส่วนรวมต่อไป

### ผลการวิจัย

1) ภาวะผู้นำ” คือ การที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ ความสามารถ ใช้สติปัญญา หรือ อำนาจอิทธิพลต่างๆ ของผู้นำในการจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยทั่วไปที่สำคัญ ได้แก่ (1) ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ เป็นแนวคิดของกลุ่มที่ศึกษาการกระทำโดยแยกประเภทของผู้นำตามคุณสมบัติและคุณลักษณะ (Geier J. G., 1967, p. 316) (2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม เป็นแนวคิดเรื่องวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ (Robbins, S. P., 2003, p. 314) (3) การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน (Schriesheim, Cogliser & Neider, 1995, pp. 111-145) (4) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เป็นการศึกษาผู้นำโดยมองความสำคัญของสถานการณ์เป็นหลัก (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001, p. 31) และ (5) ผู้นำในฐานะเปี่ยมบารมี เป็นการศึกษาคุณลักษณะโดดเด่นบางอย่างของผู้นำประเภทนี้ที่แตกต่างจากผู้อื่น (Conger & Kanungo, 1988, p. 79)

2) ผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทมีความรู้และความคิดที่เป็นไปตามทำนองคลองธรรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นและสังคม เข้าใจธรรมชาติสิ่งแวดล้อมต่างๆ สามารถพัฒนาความคิดให้มีวิจรรณญาณด้วยวิถีคิดแบบโยนิโสมนสิการ และเกิดความก้าวหน้าทั้งทางด้านคุณธรรมและปัญญาเพื่อแก้ปัญหาชีวิตในระดับต่างๆ สามารถนำความรู้และความคิดที่เป็นกุศลนี้ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตและจิตใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทด้านคุณธรรมภายใน มีลักษณะเป็น

ผู้นำที่เปี่ยมบารมี (Charismatic Leadership) คุณธรรมภายในของผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท ส่งผลให้ผู้นำมีคุณสมบัติของเขาวีปัญญาทางอารมณ์ในระดับสูง เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม หากแบ่งออกในเชิงคุณสมบัติ

3) เพื่อวิธานสู่สังคมไทย ควรมีการนำส่วนดีจากทุกทางมาประยุกต์ใช้ แนวทางหนึ่งที่น่าสนใจก็คือการจัดทำเป็นหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท โดยบูรณาการเข้ากับส่วนดีของการบริหารในแบบสากล ซึ่งอาจจะเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นหากรู้จักประยุกต์ใช้ให้ทันยุคทันสมัย ใส่ใจในเทคโนโลยีของยุคระบบดิจิทัล มีการนำเอาส่วนที่เป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำ ไปปรับใช้ในองค์กรทางด้านบริหาร มีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโดยนำหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าไปช่วยแก้ที่ใจคน โดยเน้นไปที่การพัฒนาปัจเจกบุคคล มากกว่าการสร้างระบบ ส่วนระบบที่มีอยู่นั้นก็ให้ปรับไปตามยุคสมัยเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาชีวิตคนทำงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

### อภิปรายผล

1. จากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่พบได้ในพระสูตร สามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้นำกับหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยากแยกกันไม่ออก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถกระตุ้นให้กลุ่มคนดำเนินงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายได้ เป้าหมายและวิธีการที่ดำเนินไปจนถึงนั้นต้องเป็นไปด้วยความชอบธรรม คือดำรงอยู่ตามทำนองคลองธรรม ผู้นำที่ปฏิบัติเช่นนี้ได้ย่อมได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนตรี อธิธรรมพิพัฒน์ (2540, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาจริยธรรมกับภาวะผู้นำศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง ผลการศึกษาพบว่า นักวิชาการ รัฐศาสตร์ส่วนมากมีทัศนะสอดคล้องกันในประเด็นการศึกษา ด้านต่าง ๆ ดังนี้ สภาพของผู้นำควรกำหนดตามรัฐธรรมนูญและการยอมรับของสังคมนั้นลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย วิธีการให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีความชอบธรรมคือ วิธีการแบบประชาธิปไตย เป็นกลไกที่มีเหตุผล ทุกคนควรเคารพความคิด สิทธิเสรีภาพ และภราดรภาพของกันและกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมทางการเมืองและความสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้นำ และถอดผู้นำไม่ชอบธรรมได้จริยธรรมของผู้นำกับจริยธรรมของนักปกครองเป็นหลักตัดสินความถูกผิดในอาชีพอาชีพทางการเมืองจริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยโครงสร้างระบบกลไก วิธีการในระบอบการปกครองที่ถูกต้องชอบธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถวิล ไพรสมนต์ (2512, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการบริหารของนายกเทศมนตรี แม้จะเป็นเพียงการศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำท้องถิ่นแต่ก็เป็นผลสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ผลของการบริหารของผู้นำทางการเมือง จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนต่อความสำเร็จของผู้นำเทศบาลในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ก็คือ การมีผู้นำทางการเมืองที่มีประสิทธิภาพภาวะผู้นำนิยามอย่างง่าย ๆ ว่า คือ วิธีการที่ทำให้บุคคลแต่ละคนได้รับการกระตุ้นให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่มนี้เป็นความต้องการประการแรกของการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จภาวะผู้นำจึงมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร ในฐานะที่เป็นทั้งขั้นตอนและกลยุทธ์ในการที่จะผลักดันงานนั้นสำเร็จไปได้

2. จากการศึกษาตัวอย่างผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร สามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทเป็นผู้นำในฐานะผู้เปี่ยมบารมี (Charismatic Leadership) อันเกิดจากบารมีธรรมคุณธรรม การฝึกฝนขัดเกลาตนเองเพื่อละพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ และพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งในส่วนของตนเองและส่วนรวม ผู้นำที่มีคุณธรรมนั้นเป็นที่ต้องการของคนในสังคม โดยเฉพาะผู้นำที่มีสัมมาทิฐิย่อมสามารถนำกลุ่มผู้ทำงานให้พ้นปัญหาได้ แม้ว่าความคิดสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งที่ดี แต่การสร้างสรรค์บางอย่างก็สามารถทำให้เกิดการเบียดเบียนได้หากขาดสัมมาทิฐิ ซึ่งสอดคล้องกับ รัชตกาญจน์ ดิษฐอ่วม (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบผู้นำองค์การในทศวรรษหน้า ศึกษากรณี บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย

จำกัด ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงมีของผู้นำสรุปได้จากการวิจัยสำหรับผู้นำองค์กรในทศวรรษหน้าที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุด 10 อันดับแรกมีดังนี้คือ มีลักษณะความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการยืดหยุ่นและปรับตัว มีการวางแผนการทำงาน มีวุฒิภาวะ และมีความยุติธรรม

3. จากการวิจัยานผู้สังคัมไทย สามารถอภิปรายผลได้ว่า เหตุผลที่ควรนำหลักพุทธปรัชญาเถรวาทไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ เพราะก่อให้เกิดประโยชน์มากมายทั้งคุณสมบัตินอกและภายใน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านสำคัญ คือ ด้านบุคลิกภาพภายนอก ด้านความรู้และความคิด ด้านคุณธรรมภายใน และด้านการบริหารองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคม ดังนี้ (1) บุคลิกภาพภายนอกของผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทมีทั้งบุคลิกภาพทางกายและวาจา เป็นหลักการที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมทางกายและวาจาให้ผู้ นำมีบุคลิกเป็นสุภาพชน ปัญญาชน ส่งเสริมให้เกิดความประพฤติชอบทางกายและวาจาให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ไม่เบียดเบียนตนและผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน (2) ความรู้และความคิดของผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทเป็นไปเพื่อการสร้างความเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นและสังคม เข้าใจธรรมชาติสิ่งแวดล้อมต่างๆ สามารถพัฒนาความคิดให้มีวิจารณ์ญาณ คือวิเคราะห์ วิจัย (ประเมินค่า) และวิธาน (ประยุกต์ใช้อย่างชาญฉลาด) (พระครูธรรมศาสตร์โฆสิตและคณะ, 2560, หน้า 118) ด้วยวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ และเกิดความก้าวหน้าทั้งทางด้านคุณธรรมและปัญญาเพื่อแก้ปัญหาชีวิตในระดับต่างๆ สามารถนำความรู้และความคิดที่เป็นกุศลนี้ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตและจิตใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (3) คุณธรรมภายในของผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท ส่งผลให้ผู้ นำมีคุณสมบัติของเขาวุฒิปุทธิทางอารมณ์ในระดับสูง เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม สามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การบริหารตนเอง (self-management) การสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง (self-motivation) การเข้าใจผู้อื่น (empathy) และทักษะทางด้านสังคม (social skill) และ (4) การบริหารองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคมของผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท มีทั้งในส่วนที่พึงกระทำ ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 ที่ช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้คนไว้ได้มาก ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมให้เกิดขึ้นไม่เหลือวิสัยด้วยวิธีการต่างๆ และสิ่งที่ไม่พึงกระทำ ได้แก่ กรรมกิเลส 4 เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายทั้งทางด้านภาพลักษณ์ทางสังคมและคุณภาพของชีวิตและจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิตร นันทวงศ์ (2544, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจ ศึกษาเฉพาะกรณี ดารวจภูธรจังหวัดนครปฐม” ผลการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารสรุปว่า “ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำว่ามีความสามารถ ในการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผู้นำจึงต้องมีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์กรมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุด” และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิน สุขสมกิจ (2524, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธปรัชญากับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ศึกษากรณีกลุ่มผู้นำระดับกำนันผู้ใหญ่บ้าน” ผลการศึกษาพบว่า “หลักพุทธปรัชญามีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะหลักพุทธปรัชญาเป็นหลักธรรมะสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น หลักในการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ความสามัคคีของหมู่คณะและความดีงามแห่งสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพุทธปรัชญา ยังก่อให้เกิดอำนาจทางใจหรืออำนาจแห่งธรรม ที่จะทำให้อื่นรัก ศรัทธา และเชื่อถือด้วยความจริงใจ อำนาจนี้เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามหลักความดี ความงาม และความจริง อันถูกต้องตามหลักแห่งเหตุผลที่เกิดจากปัญญาผู้นำชนิดนี้จะมีธรรมานุภาพ แต่ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำในทางวิญญาณ (Spiritual Guide) ด้วย โดยจะใช้อำนาจเพื่อการครองใจผู้อื่น ทำให้อื่นศรัทธาและเชื่อฟัง และสามารถชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามไปในทางที่ถูกที่ควร โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจการบังคับการให้รางวัล การให้คุณและโทษ ตาม

ระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมใด ๆ ทั้งสิ้น หลักพุทธปรัชญาจึงมีคุณค่าสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างเสริมภาวะผู้นำ”

### สรุปผล

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร และ 3) เพื่อวิธานภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร

การวิจัยเริ่มจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ในส่วนของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ความเป็นมาของภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ในส่วนของการศึกษาถึงตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ บ่อเกิดภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ลักษณะของผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร คุณสมบัติผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตร ประเภทของราชาหรือผู้นำ ผู้นำและอำนาจของผู้นำ แนวทางที่ผู้นำไม่พึงปฏิบัติต่อผู้อื่น แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติต่อผู้อื่น เมื่อได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นได้ทำการสังเคราะห์ถึงภาวะผู้นำตามหลักธรรมที่พบได้ในพระสูตรใน 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ สังเคราะห์ด้านบุคลิกภาพทางกายและวาจา สังเคราะห์ด้านความรู้และความคิด สังเคราะห์ด้านคุณธรรมภายใน และสังเคราะห์ด้านการบริหารองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคม ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวนี้เป็น การแบ่งประเด็นการศึกษาโดยผู้วิจัยเองซึ่งยังไม่มีผู้แบ่งประเด็นการศึกษาเช่นนี้มาก่อน เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักธรรมในปรากฏในพระสูตร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สร้างความเข้าใจและมีประโยชน์ต่อการนำไปวิธานหรือประยุกต์ใช้ในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำสู่ความเป็นเลิศทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมตามหลักพุทธศาสนาเพื่อนำไปสู่ความสุขส่วนรวมต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จากการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท” พบว่า มีประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น จึงควรมีการนำไปวิเคราะห์เพื่อการประยุกต์ใช้ต่อไปให้ครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพภายนอก ด้านความรู้และความคิด ด้านคุณธรรมภายใน และด้านการบริหารองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคม

#### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพในหัวข้อต่อไปนี้

- 1) ควรมีการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญามหายาน”
- 2) ควรมีการวิจัยเรื่อง “เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทและพุทธปรัชญามหายาน”

### เอกสารอ้างอิง

- การศาสนา, กรม. (2525). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง*. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- ถวิล ไพรสมนต์. (2512). *ภาวะผู้นำทางการบริหารของนายกเทศมนตรี*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- พระครูธรรมศาสนโฆสิต, เมธา หริมเทพาธิป, กิรติ บุญเจือ. (2560). การตีความมรรคมีองค์ 8 ตามหลักหลังนวยุคสายกลาง: การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์*. 13 (2), 110-118.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2540). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2540). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มนตรี อีธรรมพิพัฒน์. (2540). *จริยธรรมกับภาวะผู้นำ: ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง*. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัชตกาญจน์ ดิษฐอ่วม. (2544). *ตัวแบบผู้นำองค์การในทศวรรษหน้า: ศึกษากรณี บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิตร นันทวงศ์. (2544). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจ: ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิน สุขสมกิจ. (2524). *พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนันผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3), 471-482.
- Dejnozka, M. B. (1983). *Educational Administration Glossary*. Westport. CT: Greenwood.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Geier J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication*. 17(4), 316-323.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (8th Ed.). Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River.
- Ross, M. G. & Hendry, C. E. (1958). *Reading in Social Psychology*. (3rd ed.). New York: Hendry Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it "trustworthy?": A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio state leadership study" with implications for future research. *The Leadership Quarterly*. 6(2), 111-145.
- Terry, G. R. (1972). *Principle of Management*. (6th ed.). Home Wood, IL: Richard D. Irwin.