

## ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง LEADERSHIP WITH CHANGE BUILDING

อภิชาติ พานสุวรรณ\*  
Apichat Pansuwan

### บทคัดย่อ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน เป็นบุคคลที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายหรือเป็นผู้ที่จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติภายใต้สถานการณ์ต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร มีผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายด้านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเช่น ประเภทของผู้นำ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำรวมถึงผู้นำกับการสร้างการเปลี่ยนแปลง บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาเฉพาะด้านผู้นำกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบลักษณะพิเศษของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ :** ผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง

### ABSTRACTS

Leaders are key individuals in every organization, a government organization or a private sector organization. It is the person who will lead the organization to the goal or lead the organization to overcome the crisis under the circumstances that affect the organization. There are many people who have studied leaders from the past to the present. Types of leadership features leadership features include leadership with creating change this scholarly article exclusively on leaders and changes in leadership elements; change leadership, change characteristics, leadership, change, and the process of change.

**keywords :** leaders, change

---

\* Lecturer in Public Administration Local government Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.

## 1. บทนำ

ผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประวัติศาสตร์ขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ที่บังคับกำหนดทิศทางไปยังทิศทางที่สังคมต้องการ โดยยกตัวอย่างผู้นำรัฐบาล Cansteer social กับนโยบายอุตสาหกรรมแปรรูป และปัจจัยที่ช่วยให้ความต้องการของสังคมประสบผลสำเร็จนั้นมีใช้อยู่ที่ตัวผู้นำเพียงผู้เดียว หากสัมพันธ์กับผู้ตามที่พวกเขามุ่งมั่นกระทำไปยังทิศทางเดียวกับผู้นำในรูปแบบของการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หนึ่งความคิดการนำแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับผู้ตามอาศัยการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันในระบบราชการทำได้น้อย โดยเฉพาะความคิดของผู้นำที่ต้องการเกี่ยวข้องกับชุมชนยังจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ สังคมต้องการผู้นำที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากสภาพพื้นฐานที่แตกต่างของสังคม ตั้งแต่สังคมขนาดใหญ่จนถึงความแตกต่างของสังคมครอบครัว

## 2. เนื้อหา

การศึกษาเรื่องผู้นำมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผ่านการทดลองในห้องทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาจนได้รูปแบบต่างของผู้นำปัจจุบันก็ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำไว้อีกมากมาย ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น ดังนั้นคนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้และศักยภาพดังกล่าวเปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แฝงอยู่ในตัวเรา ทั้งนี้สิ่งที่เป็นประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับอาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณ ที่จะช่วยให้เมล็ดพืชของงามขึ้นมาหรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ หรือกล่าวโดยสรุป คนเราสามารถที่จะเอาเคร่งครัดต่อการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้หรือจะเลือกปล่อยให้คุณสมบัตินี้คงซ่อนเร้นแฝงอยู่ในตนเองต่อไปอีก

ผู้เขียนมีความเห็นว่าผู้นำที่มีลักษณะพิเศษสามารถมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้นำจะมีลักษณะพิเศษกว่าผู้ตาม มองสิ่งต่าง ๆ ได้ละเอียดกว่าผู้ตาม เมื่อปฏิบัติงานจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ตาม เพื่อให้เกิดความกระฉ่งในรายละเอียดผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

### ลักษณะพิเศษของผู้นำ

ลักษณะพิเศษของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะ (Trait of Leadership) เป็นเครื่องชี้แนะหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำ แต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด แต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความ

ศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังคมต้องการควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

ความเป็นผู้นำหรือความสามารถในการนำจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีการฝึกฝนในเรื่องนี้ เรียกได้ว่าจะต้องมีการฝึกฝนภาวะผู้นำ (practice leadership) เพื่อจะนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปได้ นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากของเดิมสู่กระบวนการดำเนินงานแบบใหม่ และนำให้เกิดการพัฒนาบุคคลที่สามารถทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำนั้นมีจุดเด่นสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามได้ทำสังคมความคาดหวังว่าผู้นำที่มีลักษณะเด่นนี้เองจะนำความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์มาสู่สังคมได้

### ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคิด ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Somyos Naweekan,1999 : 188-219)

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือ สนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม (Suthep Pongsriwat,2004 : 103-104)

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

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) ให้มี

ชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต

ค. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ง. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน Weerawut Makhasiranont,1997 : 88-97

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่ว ๆ ไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงาน โดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจน มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

## ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ตรวจวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) โดยให้พิจารณาว่า

1.1 มีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ (Changes To Be Considered) หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลอันมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรม การปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน หรืองบประมาณ ให้ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงโดยปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้น มีผลไม่ว่าทางบวกหรือทางลบต่อส่วนหนึ่งส่วนใด ก็จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน

1.2 ใครจะได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง (Who will be affected from the change) ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุกคน ก็ให้ถือว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดแก่การปฏิบัติของทุก ๆ คนได้ เนื่องจากแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานและองค์กร ต่างก็มีสถานภาพเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมของผู้อื่นทั้งสิ้น

2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงาน และความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิม ๆ ที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยิ่งถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า

2.1 ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำเข้ามา เพราะตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรม การต่อต้านที่แตกต่างกัน หากวิเคราะห์ไม่ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็ส่งผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้

2.2 ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of Resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับตรงกับความคิดเห็น ความเชื่อ และผลประโยชน์ ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ ก็เกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรก ๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของ

บุคคล ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น จนอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังก็อาจเป็นไปได้ ยิ่งถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยังจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยืดเยื้อจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง และถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว จะบริหารได้ยาก หรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลยก็มี

3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้ ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อได้ทำความเข้าใจกันของทีมของผู้บริหารแล้ว ชักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกันตกลงแบ่งความรับผิดชอบกันให้ได้ว่า

3.1 ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในด้านใด เพื่อให้ทั้งทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธ์ ทีมงานตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาและฝึกอบรมทีมงานแก้ปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมงานประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องด้านข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมงานของตนเองก่อน เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

3.2 จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านมากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน จะต้องทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้อย่างคล่องตัวและทันเวลา

4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงานแต่ละทีม ต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ทั้งในด้าน

4.1 เป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีม ซึ่งจะต้องสอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน

4.2 ระยะเวลา (Time) ที่แต่ละกลยุทธ์เริ่มนำสู่การปฏิบัติและการสิ้นสุด

4.3 วิธีการวัดผล (Assessing Method) เพื่อจะให้อาจทราบได้ว่า บรรลุเป้าหมาย โดยสมบูรณ์แล้ว ทั้งนี้แต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน รวมอยู่ด้วย

5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ กำหนดไว้แล้วเพื่อ

5.1 ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร ให้มีความเหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้มากขึ้น

5.2 เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกันให้เกิดความกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3 ยกย่องชมเชยและปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีม ที่ได้ร่วมมือกันในการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5.4 เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้ เกิดการยอมรับ ความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

5.5 ประสานความคิดและประสานพลัง (Synergy) ในการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงานย่อย และทีมงานใหญ่โดยส่วนรวม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติการที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้ มากขึ้นในอนาคต (Kaiser, S. M, 2000: 121)

ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สังคมเรียกร้อง หากมีคำถามต่อ แล้วผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังคมต้องการนั้นจะหาได้จาก ที่ใด ผู้นำที่มีคุณลักษณะไม่ครบหรือผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะตามที่ระบุไว้ คนในสังคมจะสร้างผู้นำใน ฝันของตนใหม่หรือไม่ ในยุคโลกาภิวัตน์ สังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่แตกต่างกัน มีปัญหา ซับซ้อน ผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำสังคมในยุคนี้ได้ (Anuwat Krasang, 2014 : 25-37) ถึงเวลาแล้วที่ทุกคนควรหันมาสร้างความสำเร็จใน ‘ภาวะผู้นำ’ ที่จำเป็นสำหรับสังคมไทย โดยเฉพาะในยุคที่ต้องพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หาก สังคมมีผู้นำที่มีอิทธิพล แต่ไม่มีอำนาจเป็นจำนวนมากที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาสังคมอย่างแท้จริง ต่างจากในยุคสมัยนี้ซึ่งมีผู้นำที่มีอำนาจเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้อำนาจมา ด้วยการแย่งชิงต่อสู้กัน แต่ไม่ได้มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงสังคมใด ๆ ให้เกิดขึ้นเลย เพื่อว่าการ พัฒนาสังคมไทยจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังพุทธพจน์ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุข ของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด ดังนี้ ‘เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคดหมดทั้งฝูงนั้นก็ไป คดตามกัน’ เพราะว่ามีผู้นำที่ไป คดฉันทันในหมู่มนุษย์ก็ฉันทันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่



หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชน นอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้น  
ทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ยากไร้คุณธรรม ซึ่งในทางตรงกันข้าม “เมื่อฝูงโคข่ายข้าม  
น้ำ ถ้าโคข่ายไปตรงโคหมดทั้งฝูงก็ไปตรง เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใด  
ได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่ หากคนนั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม  
ทั้งวันแคว้นก็จะเป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” และเมื่อพูดตามสภาพของสังคมมนุษย์ก็จะ  
ได้รับความหมายของผู้นำว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่  
จะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งงาม”  
การพากันไปด้วยดีนั้นหมายถึง ไปโดยสวัสดิหรือโดยสวัสดิภาพผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อย  
และเป็นสุข เป็นต้น ส่วนการบรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามนั้น หมายถึง โดยถูกต้องตามธรรม โดยนัย  
นี้ ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้  
คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม (PhraDhammapidok  
(P.A. Payutto), 2000:1-3)

ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงสู่จุดหมายที่ตั้งงาม ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่อันตรายมาก  
อาจจะต้องถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความยุ่งยากและความสับสนของสังคมไทย เพราะถ้าเดี๋ยวนี้มีใคร  
คนใดคนหนึ่งตั้งตัวเองว่าฉันเป็นผู้นำและบอกเชื่อฉันแล้วจะพ้นภัย ถือว่าเป็นการสร้างคุณค่าและ  
ค่านิยมที่ไม่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตามแต่ที่คิดเช่นนี้คงไม่เข้าใจความหมายของคำว่าผู้นำที่จริง  
แล้ว “ผู้นำ” ไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม นั้นหมายถึงว่า  
ลักษณะการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้มาจากตัวเอง หรือตั้งตัวเอง แต่ต้องมีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ  
โดยเกิดจากความศรัทธาในตัวเรา การที่จะสร้างความศรัทธาได้นั้นจะต้องเกิดจากพฤติกรรม  
ดำเนินชีวิต และสิ่งที่ผู้นั้นสร้างสรรค์มาเป็นเวลาช้านาน ซึ่งอยู่บนมูลฐานของคุณธรรมและ  
จริยธรรม การที่เป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่เขาขาดไม่ได้ก็คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ  
รู้สึกควรไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเอง บทบาทของผู้นำคือ ต้อง “นำ” ไม่ใช่  
“จัดการ” ต้องกระตุ้นคนให้ทำด้วยความรู้สึกอยากทำ อดีตประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ เคยกล่าวว่า  
“ผู้นำที่ดี (Good leader) คือ เราอยากให้ลูกน้องทำอะไร เมื่อลูกน้องเริ่มทำในสิ่งนั้นก็เพราะ  
เขาอยากทำดีหรือไม่ดีก็ทำเพราะเป็นความคิดที่เขาคิดมันขึ้นมาเอง” Amant Panyarachun, 1997  
: 12-13

การเป็นผู้นำ ผู้ปกครอง หรือผู้บริหาร ตามแต่ละจะเรียกเป็นกันได้โดยไม่ยากนัก แต่การที่  
จะรักษาภาวะการเป็นผู้นำ ผู้บริหาร ต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเป็นอย่างไร และ  
วิธีบริหารงานที่ดีที่ทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมอะไรเป็นหลักยึด  
เหนี่ยว เป็นเข็มทิศนำทางในการบริหารงาน

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ  
 ผู้นำคือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ  
 ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจ ให้คนเกิดความต้องการ  
 อยากรปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสมบัติสำคัญ 2 ประการคือ อัตตหิตสมบัติ  
 หมายถึง ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตสมบัติ  
 หมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน เพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

ผู้บริหารมีหน้าที่ วางแผน จัดองค์การ อำนวยการ และควบคุมทรัพยากรบุคคล และ  
 ทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้ง 5 คือ P-  
 O-S-D-C ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการ อันเป็นแนวทาง  
 ปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่ง สายบังคับบัญชาในองค์การ  
 ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น
3. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาคณะกรมาบรรจุแต่งตั้ง ใน  
 ตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมาย ให้แต่ละฝ่ายได้  
 ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
5. การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับดูแล การติดตามดูว่า แต่ละฝ่ายปฏิบัติงาน  
 ไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญคือการป้องกันไม่ให้อะไรย้อนต่อหน้าที่ ละทิ้ง  
 หน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

คุณลักษณะของนักบริหาร ผู้บริหารจะทำหน้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องมีคุณลักษณะ 3  
 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศตปิปาณิกสูตร 2 ดังนี้

1. จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า  
 Conceptual Skill
2. วิธูโร หมายถึง จัดธูรการทำงานได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า  
 Technical Skill
3. นิสสยสัมปนโน หมายถึง พึงพาอาศัยได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเครดิตดี สามารถผูกใจคน  
 ไว้ได้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก จึงจะสมกับที่ได้ชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ด้วยเหตุนี้เอง ในทางพระพุทธศาสนาจึงเน้นการปฏิบัติธรรมของผู้นำ หรือผู้บริหารหมู่คณะอย่างมาก ดังมีพระพุทธพจน์ตรัสแสดงไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคกำลังข้ามฟากอยู่	ถ้าโคจ่าฝูงนำฝูงไปตรง
โคทั้งปวงก็ยอมไปตรงตามนั้น	ในหมู่มนุษย์ก็เช่นกัน
ถ้าผู้ที่เขาสวมมูติว่าเขาเป็นผู้นำ	ประพฤติเป็นธรรม
หมู่ชนนอกนั้น	ก็ยอมประพฤติเป็นธรรมตามกัน
ถ้าพระราชา (ผู้นำ) ตั้งอยู่ในธรรม	ประเทศชาติย่อมอยู่เป็นสุข ดังนี้”

ธรรมสำหรับการบริหารที่จะกล่าวถึงในที่นี้ คือ **หลักทศพิธราชธรรม** เป็นคุณธรรม ที่ทุกคนผู้อยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน ทั้งในฐานะผู้นำผู้บริหาร ทั้งในฐานะผู้อยู่ใต้ปกครอง หรือผู้ตาม ต้องประพฤติโดยเสมอหน้ากัน เพื่อความผาสุกและเจริญก้าวหน้าของสังคมหรือองค์กรของตน ซึ่งคุณธรรมหมวดนี้ อาจจะถูกเรียกชื่อได้หลายอย่าง ตามฐานะของผู้นำไปปฏิบัติเช่น หากเป็นพระราชาหรือพระมหากษัตริย์ ทรงนำไปปฏิบัติก็เรียกว่า ราชธรรม หากคณะรัฐบาลนำไปปฏิบัติ ก็เรียกว่า รัฐบาลธรรม หากผู้นำหรือผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นำไปปฏิบัติก็เรียกได้ว่า บริหารธรรม แปลว่า ธรรมสำหรับบริหาร หรือสำหรับนักบริหาร ซึ่งประกอบด้วยข้อธรรม 10 ประการ ดังนี้

คุณธรรมข้อที่ 1 ทาน การให้ปันช่วยประชา

คุณธรรมข้อที่ 2 ศีล การสำรวมกายวาจาใจให้เรียบร้อย สะอาดดีงาม เป็นที่เชื่อถือได้ของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นประธานของหมู่คณะ

คุณธรรมข้อที่ 3 บริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ โดยหน้าที่แล้วผู้ปกครองย่อมต้องสามารถเสียสละความสุขส่วนตนตลอดจนถึงชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

คุณธรรมข้อที่ 4 อาชวะ ปฏิบัติภารกิจโดยซื่อตรง มั่นคงในความสุจริต มีความจริงใจ

คุณธรรมข้อที่ 5 มัทวะ ความอ่อนโยน ต่อทุกคน ทุกโอกาส ด้วยความจริงใจ

คุณธรรมข้อที่ 6 ตปะ ความเพียร ระวังยับยั้งชั่งใจได้ ไม่ให้กิเลสตัณหาเข้าครอบงำ

คุณธรรมข้อที่ 7 อักโกธะ ความไม่โกรธ หมายถึงว่า นักบริหาร นักปกครอง ไม่ควรปฏิบัติต่อคนในปกครองของตนด้วยอำนาจบาทใหญ่ หรือด้วยความเกรี้ยวกราดขาดเหตุผล เพราะจะทำให้กลายเป็นที่เกลียดกลัว และเกลียดชังของคนในปกครอง

คุณธรรมข้อที่ 8 ความไม่เบียดเบียน นักบริหารจะต้องไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับขี้ไม่ให้กระทำการ ไต ๆ อันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อน ทุกข์ยาก

คุณธรรมข้อที่ 9 ชันติ ความอดทน ภารกิจของนักบริหารนั้น เป็นสิ่งที่หนักยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีความอดทนอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลสำเร็จ

คุณธรรมข้อที่ 10 อวิโรธนะ ปฏิบัติไม่คลาดจากธรรม คือปฏิบัติไม่ให้เกิดทำนองคลองธรรม คือ ความถูกต้องยุติธรรมเป็นใหญ่ ไม่เอาประโยชน์สุขส่วนตัวหรืออารมณ์อันไร้เหตุผลมาเป็นหลักใหญ่ในการบริหาร

จะเห็นได้ว่า ทศพิธราชธรรม 10 ประการนี้ เป็นคุณธรรมที่ทั้งฝ่ายบริหาร และผู้ร่วมงาน จะต้องประพฤติปฏิบัติด้วยกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติ จึงจะเกิดผล คือประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้ นอกจากทศพิธราชธรรมดังกล่าวแล้ว พระพุทธศาสนายังได้แสดงหลักธรรม เกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ปกครอง หรือบริหารจะพึงปฏิบัติไว้อีกหลายประการ เพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติ ทศพิธราชธรรม ให้ได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น หลักอคติ 4 และ สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 เป็นต้น ถ้าผู้มีหน้าที่บริหารประเทศชาติ บ้านเมือง สถาบัน องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้นำครอบครัว ได้น้อมนำเอาหลักธรรมดังกล่าวมานี้ ความเป็นผู้นำจะพร้อมกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงบริหารแล้ว ความสงบสุขร่มเย็น ความเจริญ ความสำเร็จ ย่อมปรากฏมีขึ้นแก่ประชาชน และประเทศชาติอย่างแน่นอน

### 3. บทสรุป

ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประวัติศาสตร์ขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ที่บังคับกำหนดทิศทางไปยังทิศทางที่สังคมต้องการ โดยยกตัวอย่างผู้นำรัฐบาล Cansteer social กับนโยบายอุตสาหกรรมแปรรูป และปัจจัยที่ช่วยให้ความต้องการของสังคมประสบผลสำเร็จนั้นมีโชอยู่ที่ตัวผู้นำเพียงผู้เดียว หากสัมพันธ์กับผู้ตามที่พวกเขามุ่งมั่นกระทำไปยังทิศทางเดียวกับผู้นำ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษสามารถมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลง ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก จึงจะสมกับที่ได้ชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ด้วยเหตุนี้เอง ในทางพระพุทธศาสนาจึงเน้นการปฏิบัติธรรมของผู้นำ หรือผู้บริหารหมู่คณะอย่างมาก ดังมีพระพุทธพจน์ตรัสแสดงไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคกำลังข้ามฟากอยู่	ถ้าโคจำฝูงนำฝูงไปตรง
โคทั้งปวงก็ยอมไปตรงตามนั้น	ในหมู่มนุษย์ก็เช่นกัน
ถ้าผู้ที่เขาสมมุติว่าเขาเป็นผู้นำ	ประพฤติเป็นธรรม
หมู่ชนนอกนั้น	ก็ยอมประพฤติเป็นธรรมตามกัน
ถ้าพระราชา (ผู้นำ) ตั้งอยู่ในธรรม	ประเทศชาติย่อมอยู่เป็นสุข ดังนี้”

ธรรมสำหรับการบริหารที่จะกล่าวถึงในที่นี้ คือ หลักทศพิธราชธรรม เป็นคุณธรรมที่ทั้งฝ่ายบริหาร และผู้ร่วมงาน จะต้องประพฤติปฏิบัติด้วยกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติ จึงจะเกิดผล และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของสังคมได้

## Reference

- Arnant Panyarachun. (1997). *Corporate Governance International Symposium on Good Corporate Governance*. Non Buri : Office of the Civil Service Commission
- Kaiser, S. M, (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning*. (Louisiana State University. U.S.A.), 2000.
- Phra Dhammapidok (P.A. Payutto). (2000). *Sustainable Development*. 8<sup>th</sup> Edition. Bangkok: Rueakaew Printing.
- Somyos Naweehan. (2000). *Management and Organizational Behavior*, Bangkok. Manager.
- Suthep pongsrivat. (2004). *Leadership : Theory And Practice: Science And The Arts To Complete Leadership*, Bangkok: Wirat Ed.
- Weerawut Makhasiranont. (1997). *Visionary Leadership Development*, Bangkok: Expertnet