

บทที่ ๑

ลักษณะ และ คุณสมบัติของผู้นำ

๑-๑ กล่าวนำ

ก. ความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะของการจูงใจ หรือ ชักจูงพฤติกรรมให้ผู้ที่อยู่ภายใต้ความควบคุมหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติด้วยความเชื่อฟังไว้วางใจเกิดความเชื่อมั่นและความจงรักภักดี

ความสามารถของผู้นำจะปรากฏให้เห็นได้ โดยได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจและเต็มไป ด้วยความยินดีของผู้เข้ามาร่วมงาน

การเป็นผู้บังคับบัญชาตามตำแหน่งอาจเป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้น มักจะ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีเสมอ

ข. เป็นผู้นำได้อย่างไร ความเชื่อแต่ดั้งเดิมนั้นคือ ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด ไม่อาจสร้างขึ้น มาได้ความเชื่อในสมัยปัจจุบันนี้ เชื่อแล้วว่าเราสามารถสร้างผู้นำขึ้นมาได้แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ที่ ได้รับความยินยอมให้เป็นผู้นำมาจากหลายทางด้วยกัน กล่าวคือ

- ๑.) โดยธรรมชาติ หรือลักษณะอันมาจากกำเนิดของตนเอง
- ๒.) โดยความเห็นชอบของหมู่คณะ
- ๓.) โดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ
- ๔.) โดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ

๑-๒ การเป็นผู้นำโดยกำเนิด

บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยแท้ ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคลดัง เช่น พระพุทธเจ้า พระองค์ทรงเป็นพระบรมศาสดาเอกของโลก ทรงตรัสรู้พระสัจจะธรรมด้วยพระองค์เอง และสัจจะ ธรรมของพระองค์ได้สถิตสถาพรมานานถึง ๒๕๓๓ ปีแล้ว โดยไม่มีการล้าสมัย แม้พระองค์จะเคยมี ครูอาจารย์มาก่อน แต่ครูอาจารย์ก็ไม่สามารถ ค้นพบหลักแห่งความหลุดพ้นจากอาสวะได้ พระองค์ สำเร็จสัมโพธิญาณด้วยพระองค์เอง พระพุทธเจ้าเป็นผู้นำอริยสัจ ๔ มาแสดงให้โลกเห็นความจริง พระองค์เป็นผู้ชี้ทางแห่งการพ้นทุกข์ ให้สัตว์โลก แต่ปัจจุบันมวลมนุษยย์ไม่ยอมเดินทางตามที่พระองค์ ทรงชี้ นำให้เดินโลกจึงมีแต่ความสับสนวุ่นวาย พระองค์ทรงเป็นยอดของผู้นำอันไม่มีใครเสมอเหมือน พระองค์ได้รับความเคารพกราบไหว้บูชา จากมหาชนอย่างกว้างขวางด้วยคำกล่าวเป็นภาษาบาลีว่า **อิทธภาคโต โลกูปปนโน** แปลว่า พระสัมมาสัมพุทธเจ้า บังเกิดขึ้นแล้วในโลก

สมเด็จพระนเรศวรมหาราช อีกพระองค์หนึ่งได้ทรงประกาศอิสรภาพที่เมืองแครง เมื่อวันที่ ๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๑๒๗ ด้วยความกล้าหาญอย่างยอดเยี่ยม หรือพ่อขุนรามคำแหงมหาราช

ได้ทรงใส่ช้างเพื่อป้องกันพระราชธิดา และได้พินชุนสามชนเจ้าเมืองฉอด จนทำให้สามารถรวบรวม อาณาจักรไทยเป็นปึกแผ่นได้ตั้งแต่บัดนั้น พระมหาราชเหล่านี้ล้วนเป็นผู้นำโดยกำเนิดทั้งสิ้น

ก่อนกรุงศรีอยุธยาจะแตกเป็นครั้งที่๒สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชได้ทรงพิจารณาแล้วว่า กรุงศรีอยุธยาจะต้องแตกอย่างไม่ต้องสงสัยพระองค์ จึงตีฝ่าวงล้อมที่ค่ายวัดพิชัย มุ่งไปยังฝั่งทะเล ตะวันออก เพื่อรวบรวมกำลังพลกู้เอกราชให้กลับคืนมา พระองค์ทรงพิจารณาว่าการรวบรวมกำลัง เพื่อกู้เอกราชครั้งนี้จะต้องกระทำด้วยการยกพลขึ้นบกเพราะ ถ้านำกำลังทัพเดินมาทางบกฝ่าย พม่าที่รักษากรุงศรีอยุธยาอยู่มั่งคั่ง และทหารที่เดินทางเข้ามามจะอดโรยยากแก่การขับไล่พม่าพระองค์ทรงพิจารณาแล้วว่าหนทางเดียวที่จะกู้เอกราชให้สำเร็จก็โดยวิธีจู่โจม ซึ่งการยกพลขึ้นบกจะ กระทำด้วยวิธีจู่โจมได้ง่ายในที่สุด พระองค์ก็ยกพลขึ้นบกขับไล่พม่าที่ค่ายโพธิสามต้นได้สำเร็จ เมื่อ วันที่ ๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๓๑๖ โดยเริ่มโจมตีเวลา ๐๙๐๐ ภายในเวลา ๑๒๐๐ ค่ายพม่าก็แตก หมดจะเห็นได้ว่าพระเจ้าตากสินมหาราชทรงทอดพระเนตรเห็นการณ์ไกล มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความจงรักภักดีต่อพระองค์ ธรรมชาติได้สร้างพระองค์ มาให้เป็นผู้นำโดยกำเนิดโดยแท้

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ขึ้นครองราชย์ตั้งแต่ยังทรง พระเยาว์ ในขณะนั้นประเทศในเอเชียอาคเนย์ทุกประเทศ ได้เป็นประเทศราชของชาติมหาอำนาจ จน หมดสิ้นเว้นแต่ประเทศไทยที่พระองค์สามารถรักษาเอกราชและอธิปไตยของไทยไว้ด้วย พระปรีชา สามารถอันเลิศล้ำ พระองค์ทรงเลิกทาสสำเร็จด้วยความนุ่มนวล ทั้งยังได้วางรากฐานการปกครอง การสังคมของประเทศให้เจริญเยี่ยงอารยประเทศทั้งหลายจริงอยู่ด้วยความเป็นพระราชโอรสของพระ มหากษัตริย์ พระองค์จะต้องได้เป็นพระมหากษัตริย์สืบต่อโดยแน่นอนแต่ความเป็นอัจฉริยะของพระ องค์ได้ทรงปรากฏให้เห็นว่าพระองค์เป็นอัจฉริยะบุคคลโดยกำเนิด

ด้วยเหตุดังกล่าว คนโบราณจึงมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะต้องเป็นมาโดยกำเนิดแต่ใน สมัยปัจจุบันมีความเชื่อใหม่ว่า ผู้นำนั้นสามารถสร้างขึ้นมาได้ เรื่องนี้ถ้าพิจารณาตามเหตุผลว่า มีความจริงเพียงใด ใครจะขอเปรียบเทียบกับการบินหุ้่นซึ่งจะต้องประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ คือ วัตถุหรือดินที่จะนำมาปั้น และ ความสามารถของช่างผู้ปั้นวัสดุหรือดินที่นำมาปั้นจะต้องไม่ร่วง แตกร้าวต้องเกาะตัวกันแน่น ช่างต้องมีความสามารถในการปั้น นั้นถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งหุ้่นปั้นก็ ไม่เป็นหุ้่นที่สวยงามสมความต้องการฉันนั้นบุคคลที่จะรับการฝึกเป็นผู้นำ จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณ ลักษณะที่ฝึกได้และจะต้องได้ผู้ฝึกหรือภาวะแวดล้อมที่ดีอีกด้วยฉะนั้นที่ปัจจุบันสามารถสร้างผู้นำ ขึ้นได้ แต่เราก็ไม่อาจสร้างคนทุกคนให้เป็นผู้นำได้พร้อมๆกันจะสร้างได้เฉพาะบุคคลที่มีคุณลักษณะ ที่มีคุณลักษณะที่ดีเยี่ยมอำนวยให้สร้างเท่านั้น

๑-๓ การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ

การที่บุคคลใดจะได้รับการยกย่องจากกลุ่มหรือหมู่คณะ ให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าของกลุ่มหรือหมู่คณะบุคคลผู้นั้นจะต้องมีลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มหรือหมู่คณะนับตั้งแต่กลุ่มหรือหมู่คณะเล็กๆจนถึงประชาชนทั้งประเทศหมู่คณะเล็กๆบางที่การเลือกหัวหน้าเพื่อเป็นตัวแทนในการปฏิบัติภารกิจ เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือการเลือกผู้นำในการต่อสู้ กลุ่มหรือหมู่คณะอาจเลือกหัวหน้าขึ้นมาเพื่อเป็นผู้นำในการต่อสู้เฉพาะเหตุการณ์ อาทิเช่น การต่อสู้ซึ่งต้องใช้กำลังหรือการต่อสู้ในการเรียกร้องหรือการเลือกหัวหน้าในการปฏิบัติตามคำสั่งตามระเบียบตามประเพณีฉะนั้นความเห็นชอบของหมู่คณะในการเลือกหัวหน้า หรือ ผู้นำ จึงขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่มหรือหมู่คณะเป็นหลัก ในสมัยโบราณเมื่อมนุษย์ยังดำรงชีวิตอยู่ อย่างพเนจร การเลือกหัวหน้ากลุ่มมักอาจจะมีถึงความสามารถ และ ความกล้าหาญในการต่อสู้ในการทำงานบางอย่างการเลือกผู้นำกลุ่มอาจมีถึงความรู้ความสามารถหรือความชัดเจนเฉพาะกิจการนั้น ๆ บางครั้งก็มุ่งถืออาวุธเป็นหลัก การเลือกหัวหน้าหรือผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ หรือกลุ่มดังกล่าว จึงมักจะเป็นการเลือกเฉพาะภารกิจดังเช่น การเลือกประธานกรรมการ การเลือกตัวแทนเฉพาะกิจหรือการเลือกหัวหน้าซึ่งจะต้องควบคุมงานที่จะต้องใช้ความรู้เฉพาะเรื่อง หรือมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิค โดยเฉพาะ บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญอาจได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้นำ แต่เมื่อเป็นผู้นำแล้วอาจประสบความล้มเหลวเพราะไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุม ไม่มีความสามารถที่จะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือได้ ซึ่งก็มักจะปรากฏบ่อย ๆ ความรู้ความชำนาญทางวิชาการ หรือทางเทคนิคที่ตนมีอยู่จึงไม่เกิดประโยชน์ และไม่อาจสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยตนได้ ทั้งนี้เพราะขาดคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาเชื่อถือ ส่วนการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาของทางราชการส่วนมากมิได้ถือความเห็นชอบของหมู่คณะ แต่ยึดถือระบบอาวุโสประกอบกับความสามารถ หรือ ความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง แต่ก็มีราชการบางหน่วยได้นำเอาความเห็นชอบของหมู่คณะมาประกอบการพิจารณาด้วย ดังเช่น การแต่งตั้งอธิการบดี คณบดีของมหาวิทยาลัย ซึ่งวิธีนี้มีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีก็คือ ถ้าหมู่คณะมีหลักเกณฑ์ มีความเป็นธรรมในการพิจารณา ก็จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและได้รับความเชื่อถือศรัทธาเป็นผู้บริหาร ส่วนผลเสียก็คือ เป็นการยากที่จะทำให้ผู้มีอาวุโสหรือชั้นเงินเดือนสูงกว่าจะให้ความเคารพศรัทธาเว้นแต่บุคคลนั้นจะเพียบพร้อมไปด้วยคุณลักษณะ ยิ่งหมู่คณะขาดหลักเกณฑ์และขาดความเป็นธรรม ก็ยิ่งจะเกิดผลเสียหายมากขึ้นวิธีแก้ไขข้อบกพร่องอาจจะทำได้โดยกำหนดขอบเขตของอาวุโสและคุณลักษณะขั้นต้นไว้ ดังเช่นอาจกำหนดว่าผู้ที่ได้รับเลือกจะต้องเป็นศาสตราจารย์แล้วและต้องเคยทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชามาแล้ว เป็นการขจัดปัญหาเรื่องระบบอาวุโสได้บ้าง

เท่าที่กล่าวมาแล้ว คือการเป็นผู้นำโดยการเห็นชอบของหมู่คณะในหน่วยงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบจำกัด แต่โดยข้อเท็จจริง การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะนั้นว่ามีความ

สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเกี่ยวกับประเทศชาติ ดังเช่น การเลือกตั้งประธานาธิบดี ประเทศที่ประธานาธิบดีเป็นหัวหน้ารัฐบาลการเลือกบุคคลมาเป็นประธานาธิบดีจะต้องได้รับความเห็นชอบจากประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ เพราะบุคคลผู้นี้ จะต้องรับผิดชอบชีวิตความเป็นอยู่ความปลอดภัยของประเทศและประชาชนฉะนั้นจะต้องเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจ และเชื่อมั่นจากประชาชน เช่นการเลือกตั้งประธานาธิบดี ของสหรัฐอเมริกาหรือระบบบริหารแบบรัฐสภาของอังกฤษ พรรคการเมืองใดมีเสียงข้างมากในสภา หัวหน้าพรรคการเมืองนั้นต้องเป็นนายกรัฐมนตรี และ ในการเลือกบุคคลเป็นหัวหน้าพรรคการเมืองนั้น อังกฤษได้กระทำโดยละเอียดรอบคอบมาก โดยพิจารณาคุณลักษณะอย่างละเอียดถี่ถ้วนมิได้ยึดถือเอาฐานะทางการเงิน มาเป็นเครื่องพิจารณา ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาก็ดี นายกรัฐมนตรีอังกฤษก็ดี จึงมิใช่เพียงประชาชนในประเทศของเขา จะให้ความนับถือเท่านั้น แม้ประชาชนในประเทศอื่นๆ ทั่วโลกก็ให้ความนับถือไปด้วย

ฉะนั้น การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ ถ้าได้ดำเนินไปอย่างมีหลักเกณฑ์ และ มีความเป็นธรรมแล้ว จึงเป็นผู้นำที่ได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างกว้างขวาง แต่ก็อาจจะมีบางครั้ง ได้เหมือนกันที่หมู่คณะพิจารณาดีแล้ว ครั้นพอไปปฏิบัติหน้าที่เข้าจริง ๆ กลับประสบกับความล้มเหลวไปเสียก็ได้

อย่างไรก็ดี การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะน่าจะถูกต้องและเหมาะสมที่สุดถ้า ได้กำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขรัดกุมและรอบคอบ และด้วยความเป็นธรรม แต่ก็ เป็นวิธียากพอใช้และ อาจมีปัญหาเกิดขึ้นได้ ฉะนั้นหน่วยงานส่วนมากโดยเฉพาะในวงการข้าราชการจึงไม่นิยมปฏิบัติ โดยวิธีนี้

๑-๔ การเป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ

การได้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าโดยได้รับการแต่งตั้ง จากผู้มีอำนาจหรือที่เรามากจะพูดกันว่า ส่งมาจากเบื้องบน มักมีเป็นประจำโดยเฉพาะระบบราชการ โดยปกติการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจจะต้องมีหลักเกณฑ์ มีเหตุผลและมีความเป็นธรรม แต่ก็มีบ่อยครั้งที่แต่งตั้ง โดยขาดหลักเกณฑ์ ขาดเหตุผลและขาดความเป็นธรรมผู้ที่เป็นผู้นำโดยการแต่งตั้งให้ เป็นหัวหน้าระดับรองลงมาก่อนแล้วก็คือ ย ๆ เลื่อนฐานะโดยได้รับการแต่งตั้งให้สูงขึ้นตามลำดับ จนในที่สุดก็เป็นผู้ในระดับสูงในวงราชการส่วนมากบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ในระดับสูง ก็จะได้รับแต่งตั้งจากผู้มีอายุน้อยมาก่อนและได้ ผ่านการทำงานมาเป็นเวลานาน มีอาวุโสสูง บางคนก็เลื่อนตำแหน่งเร็วเป็นพิเศษ ทั้งนี้มักจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและศิลปในการปฏิบัติงาน มีคำพังเพยกล่าวไว้ว่า ถ้าอยากได้ดีเร็วต้อง “ทำงานให้นายชอบ ประพุดิตนให้นายรัก” ผู้บังคับบัญชา ก็จะชอบคนทำงานที่ดีประพุดิตนดี ผู้บังคับบัญชาบางคนมีเจตนาดีแต่ขาดความรู้ขาดความสนใจกว้างขวาง จึงไม่สามารถประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง มักประเมินผลเพียงเท่าที่เห็น หรือเพียงได้ยินคำบอกเล่า จึงเป็นเหตุ

ให้การแต่งตั้งผิดพลาดเสมอเป็นเหตุให้คนดีเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย ข้อที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ คนที่มีโอกาสได้ทำงานที่สำคัญหรืองานที่ปรากฏมักได้รับการยกย่อง และได้รับการพิจารณา ก่อนคนอื่น ๆ โดยเหตุนี้ในวงราชการจึงมีข้าราชการพยายามหาโอกาสทำงานประเภทนี้ ส่วนประเภทที่เรียกว่า ปิดทองหลังพระจึงไม่ค่อยมีใครอยากทำแม้ในการศึกษางานประเภทนี้ ก็ไม่ค่อยมีใครอยากศึกษา เพราะต้องทำงานประเภทปิดทองหลังพระ มักจะปรากฏว่าการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือมีการผิดพลาดบ่อยครั้งในปัจจุบันจึงนำเอาวิธีที่ได้รับความเห็นชอบจากหมู่คณะมาประกอบการพิจารณาด้วย ตามกรมและกระทรวงจึงมีการตั้ง อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. กระทรวง ก็คืออธิบดี ปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเหนืออยู่นั่นเอง ฉะนั้นผลที่ได้รับก็คือเป็นการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนืออยู่นั่นเอง ทางหน่วยราชการทหารเราก็คงคล้ายคลึงกับข้าราชการพลเรือน

บางหน่วยงานก็จัดเป็นรูปสภาทั้ง อ.ก.พ. กิติ ทั้งสภาที่ดี ไม่สามารถจะช่วยเหลืออะไรได้มากนัก และระบบราชการคงจะต้องดำเนินตามวิธีนี้ต่อไป ฉะนั้นคุณลักษณะและคุณธรรมของผู้มีอำนาจเหนือจึงนับว่าสำคัญอย่างหนึ่ง ถ้าผู้มีอำนาจเหนือจะหาข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วนความผิดพลาดอาจมีน้อยในยุคเรานี้เป็นยุควิชาการ บางทีผู้มีอำนาจเหนือจะเพิ่งถึงในแง่ของวิชาการ คือดีกรีของผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นหลักความจริงวิชาการก็นับว่าสำคัญอยู่ แต่ก็มิได้หมายความว่าผู้มีปริญญาเอกจะรอบรู้กว่าผู้ที่ไม่มีปริญญาคงไม่มีใครกล้าที่จะให้ผู้น้อยให้คะแนนลับแก่ผู้บังคับบัญชาของตน ผู้ได้บังคับบัญชา มักจะรู้ถึงประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาของตนชัดเจนกว่า

๑-๕ การเป็นผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ

ในกรณีนี้ หากจะพิจารณากันโดยผิวเผินแล้วดูเหมือนว่าจะคล้าย ๆ กับข้อ ๒ . คือการเป็นผู้นำโดยกำเนิด ซึ่งการเป็นผู้นำโดยกำเนิด บางกรณีก็จะต้องนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำเหมือนกับอาทิเช่น สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช แต่เมื่อได้นำตนเองขึ้นมาแล้วจะได้รับความศรัทธาเพียงไร ผู้นำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำถ้าขาดคุณสมบัติที่ดีก็จะได้ไม่ได้รับความเชื่อถือศรัทธา บางครั้งก็ประสบความล้มเหลวหรือก่อให้เกิดความพินาศย่อยยับแก่ส่วนรวมจนถึงประเทศชาติ ส่วนการเป็นผู้นำโดยกำเนิดนั้นจะไม่มีทางประสบความล้มเหลวเลย

การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ มีโอกาสที่จะเป็นได้โดย

ก. การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยใช้กำลัง

โอกาสที่จะนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจนั้นมักจะเกิดขึ้น เมื่อเกิดความยุ่งยากในประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งความยุ่งยากทางการเมือง อันเกิดจากผู้นำประเทศอ่อนแอหรือเกิดความปั่นป่วนทางเศรษฐกิจ ความยุ่งยากทางสังคมอันเกิดจากความไม่พอใจของมวลชน ซึ่งอาจจะไม่พอใจในตัวผู้นำคนเดิม หรือไม่พอใจในระบบบริหาร หรือกรณีอื่น อาจมีบุคคลที่มีพลังอำนาจฉวยโอกาสที่เกิดความยุ่งยากอยู่นั้นล้มล้างอำนาจผู้นำเดิม แล้วสถาปนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ หรือหมู่คณะ

อาจยกย่องให้เป็นผู้นำก็ได้ ในกรณีการใช้กำลังเพื่อสถาปนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ จะไม่เกิดขึ้นแก่ประเทศที่มีรากฐานทางการเมือง สังคมและการเศรษฐกิจที่มั่นคงประชาชนมีการศึกษาดี ประเทศใดมีการปฏิวัติรัฐประหารบ่อย ๆ เป็นการแสดงว่า ระบบการเมือง ระบบสังคมของประเทศยังไม่มีรากฐานที่มั่นคง แต่ถ้าผู้นำที่นำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำเป็นผู้รอบรู้ มีไหวพริบ มองการณ์ไกลก็จะสามารถวางรากฐานทางการเมืองและสังคมให้มั่นคงและจะทำให้การล้มล้างอำนาจหมดไปได้ ดังเช่น นายพลฝรั่งเศส หรือ ตีโต้ เมื่อได้นำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้สร้างรากฐานทางการเมืองและสังคม ตลอดจนทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศชาติ แต่ **ประเทศที่เจริญแล้วเท่านั้น จะไม่พบผู้นำประเภทที่นำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำโดยใช้กำลังเลย**

ข. การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยความเจตจำนงของตนเอง

ผู้ที่มีความรอบรู้และชำนาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือ หลายสาขา ย่อมจะได้รับความเชื่อถือ ยกย่อง เช่น นายแพทย์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะโรคหรือศัลยแพทย์ที่เชี่ยวชาญ มักจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน เช่น หัวหน้าศัลยแพทย์ หรือเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล ทำนองเดียวกันกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอื่น ๆ เช่น ทางไฟฟ้า อาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการองค์การไฟฟ้าหรือผู้เชี่ยวชาญทางการคลัง ทางธนาคารอาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการ ผู้ว่าการหรืออาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้รับผิดชอบว่า การกระทรวงที่จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญทางการคลังก็ได้ แต่ขาดคุณสมบัติบางประการของผู้นำ เช่น หลักการปกครอง ขาดความเข้าใจทางจิตวิทยา แม้ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้นก็อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ ซึ่งมักจะมีคำกล่าวว่า นักวิชาการมักไม่มีความสามารถในการบริหาร คำกล่าวนี้ไม่เป็นจริงเสมอไป ถ้าหากนักวิชาการได้ศิลปะของการเป็นผู้นำสนใจในหลักจิตวิทยา และมีความรู้ในหลักการปกครอง ย่อมจะเป็นนักบริหารที่ดีได้เช่นเดียวกัน ถ้าหัวหน้าฝ่ายบริหารไม่มีความรู้แม้จะเชี่ยวชาญในการบริหารสักเพียงใด ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ไม่สุจริต โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิค ผู้นำจะต้องมีความรู้ทางเทคนิคของงานในสาขานั้น ๆ ด้วย

ค. การนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยได้รับการฝึกฝน อบรม และได้รับการศึกษา มาอย่างดี

ในข้อนี้พิจารณาณ ๒) จะมีลักษณะคล้ายข้อ ๒) ข้างบนแต่โดยข้อเท็จจริงในข้อ ๒) มุ่งถึงความชำนาญ ความเจตจำนงในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขาทางวิชาการ ทางเทคนิค แต่ในข้อนี้มีได้มุ่งถึงความชำนาญหรือความเจตจำนงเฉพาะ แต่มุ่งถึงการฝึกอบรมฝึกฝนตนเองมาจนเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธา ซึ่งการจะนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ด้วยได้รับความเห็นชอบจากหมู่คณะ หรือได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือตนเอง ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพราะพื้นฐานของตนที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาดีนั่นเอง เช่น พระราชาคณะที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นอธิการวัดหรือเป็นเจ้าของคณะ หรือแม่ทัพที่กล้าหาญ ชื่อสัตย์สุจริตมีความชำนาญ ดังเช่น พระยาพิชัยดาบหัก เป็นผู้มีความสามารถใน

เพลงดาบ กล้าหาญ มีไหวพริบ จงรักภักดีจึงเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัยของสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี จนได้รับตำแหน่งให้เป็นแม่ทัพคนสำคัญ แม้ว่าพระยาพิชัยดาบหักจะได้รับแต่งตั้งจากพระมหากษัตริย์ แต่เพราะพระยาพิชัยดาบหักเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาดี มีคุณสมบัติประจำตัว จึงเป็นเหตุให้ตนเองเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัยของสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี

๑-๖ บทบาททางจิตวิทยา

ความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ว่า ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบ หรือทำงานตามคำสั่งตามหน้าที่เพื่อให้บรรลุผลดีที่สุด คนทุกคนต้องการมีอิสระในความนึกคิดการทำการพูด การที่จะให้ผู้อื่นทำตามความประสงค์ของเรานั้น จะต้องให้เขาเห็นพ้องกับความคิดของเรา

ฉะนั้น ปัญหาสำคัญจึงอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำจะต้องหาทางจูงใจให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น เคารพเชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้นำเสียก่อน

ปัญหาต่อไปนี่ก็คือผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีปัญหาส่วนตัวอาจเป็นปัญหาทางครอบครัวปัญหาสุขภาพ ตลอดจนการดำรงชีวิตที่ยุ่งยาก ผู้นำจะต้องเข้าใจในปัญหาเหล่านี้และจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ถึงสาเหตุแห่งปัญหา บางกรณีอาจต้องวิเคราะห์จิตวิทยาในระดับลึก ดังเช่นลักษณะทางสมองหรืออาจเคยได้รับการผ่าตัด หรือมีความวิตกกังวลในบางกรณี ถ้าไม่สามารถแก้ปัญหามนุษย์บางคนได้แล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ด้วยการมีสติสัมปชัญญะและปราศจากอุปทาน คือความยึดมั่นถือมั่น

๑-๗ ลักษณะของความเป็นผู้นำ

มนุษย์ทุกรูปทุกนามประกอบด้วยลักษณะ ๕ ประการ ดังนี้

- ก. ทางสติปัญญา
- ข. ทางร่างกาย
- ค. ทางอารมณ์
- ง. ทางอุปนิสัย
- จ. ศีลธรรม

ลักษณะทั้ง ๕ ประการ ดังกล่าวย่อมแตกต่างกัน นับตั้งแต่พื้นฐานดั้งเดิม ภาวะแวดล้อมการอบรมและการศึกษา ดังเคยปรากฏว่าบางคนพิจารณาแต่กำเนิด บางคนเป็นขี้โรคอ่อนแอ บางคนแข็งแรงบางคนสติปัญญาดีมาแต่กำเนิดแต่ได้รับการอบรมในทางที่ผิด มีปัญหาทางครอบครัวขาดการศึกษาจึงใช้สติปัญญาในทางที่ผิด บางคนถึงกับเป็นภัยทางสังคม บางคนสติปัญญาไม่ค่อยดีนักแต่ได้รับการอบรมที่ดี อยู่ในภาวะแวดล้อมดี อาจเป็นคนดีที่มีประโยชน์ต่อสังคมบุคคลชั้นนำหรือผู้ที่

จะเป็นหัวหน้าคน จะต้องมีลักษณะทั้ง ๕ ประการ ในลักษณะที่และถ้าเป็นระดับสูงลักษณะทั้ง ๕ ประการจะต้องดีเลิศ

ก. ลักษณะทางสติปัญญา สติปัญญาถือว่าเป็นความสำคัญอย่างสูงสุด สติปัญญานั้นฝึกฝนได้ก็จริงอยู่ แต่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานเดิมหรือธรรมชาติดั้งเดิมของบุคคล ๆ ด้วย สิ่งสำคัญก็คือ ปัญญาที่ปราศจากสติควบคุมนั้นแม้จะมีไหวพริบฉลาดปานใด ก็มีโอกาสผิดพลาดเกิดโทษได้ ฉะนั้น สติปัญญาจึงหมายถึงปัญญาที่มีสติควบคุมอยู่ตลอดเวลาด้วย สติปัญญาอันนี้เองเป็นเครื่องแสดงความเด่น-ด้อย ของผู้นำลักษณะทางสติปัญญา คือ

๑) **สามัญสำนึก** ตามความหมายก็คือ ความรู้สึกนึกคิดที่คนทั่ว ๆ ไปควรจะรู้ ควรจะเข้าใจ ควรจะสำนึกได้ ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วจะพบว่าสามัญสำนึกของบุคคลย่อมแสดงถึง ระดับสติปัญญาของบุคคลด้วย สำหรับบุคคลชั้นนำ สามัญสำนึกก็มีความสำคัญอย่างยิ่งทีเดียว การที่มีบางคนกล่าวว่า สามัญสำนึกนั้นยากที่บุคคลธรรมดาจะมีนั้น น่าจะหมายถึงสามัญสำนึกในระดับสูง ซึ่งผู้ที่มีสติปัญญาดีเลิศเท่านั้นจะมีได้

๒) **ความคิดสมเหตุสมผล** เหตุย่อมนำไปสู่ผล และผลที่เกิดย่อมมาจากเหตุ ผู้ใดคาดได้ว่าเหตุที่เกิดย่อมนำไปสู่ผลอย่างไร และผลเช่นนี้เกิดจากอะไร ผู้นั้นจะประสบผลสำเร็จในกิจการทุกอย่างไป ฉะนั้นการกำหนดแนวความคิดให้สมเหตุสมผลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ปัญญาไตร่ตรองให้รอบคอบประกอบกับความรู้ ความรอบรู้ ผู้มีความรู้ด้วยกัน แต่สติปัญญาแตกต่างกัน ความคิดสมเหตุสมผลก็ย่อมแตกต่างกัน ปัญหาสำคัญอยู่ว่าทำอะไรจึงจะมีความคิดสมเหตุสมผล ประการแรกสุด จิตต้องบริสุทธิ์ปราศจากอุปทาน (ความยึดมั่นถือมั่น) สิ่งที่ทำให้เกิดอุปทาน ก็คือ อคติ ๔ นั้นเอง คือ ฉันทาคติ (ความลำเอียงเพราะความรัก) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะความหลง) โทษาคติ (ลำเอียงเพราะความโกรธ) ภยาคติ (ลำเอียงเพราะความเกรงกลัวภัย) นอกจากนั้นจิตที่ปราศจากสติ (ความระลึกได้) สัมปชัญญะ (ความรู้สึกรัดตัว) ย่อมทำให้ปัญญาเศร้าหมอง ผู้นำที่พบกับความล้มเหลวหรือต้องผิดหวังก็เพราะไม่สามารถมองเห็นเหตุผลแต่ ผู้นำที่มีความคิดสมเหตุสมผลย่อมเป็นหลักประกันในการตัดสินใจดำเนินการทั้งปวง

๓) **การตัดสินใจ** การตัดสินใจเป็นงานต่อจากดุลพินิจ คือการเลือกหนทางปฏิบัติที่ได้วิเคราะห์และเปรียบเทียบว่าดีที่สุดแล้วเพื่อตกลงในสั่งการหรือปฏิบัติการตัดสินใจที่ดีจะต้องประกอบด้วย สามัญสำนึกที่ดี มีความคิดสมเหตุสมผล **ผู้นำที่ดี** ก็คือผู้นำที่ใช้สติปัญญาทบทวนข้อตัดสินใจ โดยไม่มีการลังเล ชักช้า

๔) **การเห็นการณ์ไกล** หมายถึงการพยากรณ์ถึงผลแห่งการปฏิบัติในอนาคตอันยาว-นานถนนราชดำเนินเมื่อก่อนดูใหญ่เกินไปเพราะนาน ๆ จะมีรถวิ่งมาสักคันสองคัน แต่ในปัจจุบันจะเล็กไปเสียแล้วการเห็นการณ์ไกลอย่างถูกต้องจะมีได้ก็เฉพาะผู้มีสติปัญญาดี แต่บางกรณีจะมีได้เฉพาะผู้มีสติปัญญาอันเลิศเท่านั้น

๕) **ความแนบเนียน** อันความแนบเนียนนั้นยากที่เราจะให้คำจำกัดความ เป็นความหมาย ที่กว้างเพราะความแนบเนียนนอกจากจะเป็นลักษณะทางสติปัญญาแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับอุปนิสัยและอารมณ์อีกด้วย ผู้มีความแนบเนียนนอกจากจะมีสติปัญญาแล้ว จะต้องอารมณ์เยือกเย็น บางครั้งต้องใช้ความอดทนอดทนดังตัวอย่าง

สมเด็จพระนเรศวรมหาราชต้องการ จะพระราชทานอภัยโทษแก่แม่ทัพนายกอง ที่ตามเสด็จในโอกาสชนช้างกับพระมหาอุปราชาไม่ทัน แต่การให้อภัยโทษก็เป็นการขัดต่ออาญาศึก ขณะนั้นพระองค์ทรงมีความคิดจะพระราชทานอภัยโทษแต่ต้องไม่ลบล้างอาญาศึกขณะนั้นด้วย เมื่อโทษอาญาศึกขณะนั้นจะต้องประหารชีวิตแม่ทัพนายกอง พระองค์รับสั่งให้พ้นวันพระเสียก่อน เป็นการทอดเวลาออกไปความจริงได้ทราบถึงสมเด็จพระวันรัต สมเด็จพระวันรัตได้ทูลขอชีวิตแม่ทัพนายกองไว้ ซึ่งพระองค์ทรงแสดงพระอาการอดใจ และ กล่าวถึงความผิดชั้นอุกฤษฏ์ให้สมเด็จพระวันรัตทราบ เมื่อสมเด็จพระวันรัตได้ทูลขอขบิณฑบาตร ชีวิตแม่ทัพนายกองเหล่านั้น จึงยอมยกโทษให้ แต่ต้องให้ไปตีเมืองทวาย และ ตะนาวศรีเป็นการแก้ตัวพฤติกรรมตามที่กล่าวมานี้ เป็นการแสดงความแนบเนียนของสมเด็จพระนเรศวรอย่างเห็นได้ชัด เพราะถ้าจะยกโทษให้แม่ทัพนายกองเหล่านั้นเสียเลย จะทำให้อาญาศึกขณะนั้นขาดความศักดิ์สิทธิ์ถึงทำให้เสียความเฉียบขาดในภายหน้า ผู้นำคนใด ถึงจะมีสติปัญญาสักเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดความแนบเนียนเสียแล้วก็เสมือนหนึ่งปราศจากสติปัญญาไปเท่านั้นเอง

ข. ลักษณะทางร่างกาย

คำโบราณได้กล่าวไว้ว่า คนเราเกิดมามีอาการครบ ๓๒ ก็นับว่ามีบุญแล้ว คำว่าอาการ๓๒ เท่านั้นท่านหมายถึงร่างกายไม่พิการสรีระครบถ้วนบริบูรณ์ สำหรับบุคคลที่จะต้องทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องตรากตรำ เพียงแต่ร่างกายสมบูรณ์ครบ ๓๒ ก็ยังไม่สามารถทำงานที่ต้องใช้ความอดทนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้แก่บุคคลที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือบุคคลชั้นนำ ลักษณะทางร่างกายจะเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการในการควบคุมอย่างสำคัญ กล่าวคือ

๑) **สุขภาพ** สุขภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต คนที่สามวันดีสี่วันไข้ แม้จะสติปัญญาดีเลิศสักเพียงใดก็ตาม ก็จะทำให้หย่อนประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งปวง โดยเฉพาะบุคคลชั้นนำนั้นถึงแม้จะสามารถกำหนดนโยบายได้แต่ก็ไม่สามารถตรวจสอบ และกำกับดูแลได้ หรืออาจจะทำได้แต่ก็ไม่สามารถทำโดยสม่ำเสมอ ฉะนั้นสุขภาพจึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างยิ่ง ฉะนั้น ผู้นำจะต้องระวังสุขภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา

๒) **พลังงาน** พลังงานนั้นต่างกับประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานหมายถึงผลของงาน แต่พลังงานในที่นี้หมายถึงการใช้เวลาทำงานได้นานโดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยตัวอย่าง เช่น เสเมียนพิมพ์ดีดคนหนึ่งมีขีดความสามารถพิมพ์ได้วันละ ๔ ชั่วโมง แต่อีกคนหนึ่งสามารถพิมพ์ได้วันละ ๖ ชั่วโมง โดยไม่เหนื่อยเมื่อยล้า เสเมียนพิมพ์ดีดคนหนึ่งถือว่าพลัง

สูง ส่วนจำนวนคำที่พิมพ์ได้และ ความถูกต้องเป็นประสิทธิภาพในการทำงาน เหมือนอย่างสมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระองค์ต้องทำศึกตลอดรัชสมัยของพระองค์ โดยไม่ได้ทรงเบื่อหน่ายเลย นับว่าพระองค์เป็นพระมหากษัตริย์ที่มีพลังสูง

พลังงานเป็นสิ่งแสดงถึงสมรรถภาพของร่างกาย ซึ่งสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่อ่อนเพลียหรือเมื่อยล้า พลังงานเป็นคุณลักษณะทางร่างกายที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำเพราะจะต้องใช้ความคิดไตร่ตรองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาฉะนั้นผู้นำหรือบุคคลชั้นนำ จำเป็นต้องมีพลังงานสูง

พลังงานมี ๒ อย่างคือ

ก) พลังงานทางสรีระ

ข) พลังงานทางจิต

พลังงานทางจิตทำให้เกิดพลังงานทางสรีระได้ และ พลังงานทางสรีระอาจส่งเสริมให้เกิดพลังงานทางจิตได้เหมือนกัน บุคคลชั้นนำหรือผู้นำจึงต้องมีพลังงานทางสรีระและพลังงานทางจิตพลังงานทางสรีระ หมายถึง พลังงานทางกาย ส่วนพลังงานทางจิตอาจมีปัญหาคือ อะไร และเกิดขึ้นได้อย่างไรพลังงานทางจิตน่าจะหมายถึงขบวนการทางจิตทั้งปวงที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจจะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ขบวนการดังกล่าวอาจรวมถึงจิตใต้สำนึกและความเก็บกดด้วย และ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีแรงจูงใจในจิตเกิดพลัง รายละเอียดในเรื่องพลังงานจิตอาจค้นคว้าได้ในวิชาจิตวิทยา

๓) **ความอดทน** หมายถึง ทนต่อความเหนื่อยยากตรากตรำและความลำบากทั้งหลายทั้งปวงแต่ความอดทนที่มีขอบเขตจำกัดอยู่เหมือนกัน ทั้งนี้เกี่ยวกับสภาพของร่างกาย การใช้ความอดทนจนเกินขอบเขตก็อาจเป็นอันตรายได้ ดังนั้นเพื่อให้ร่างกายมีความอดทนต่อความยากลำบาก ความเจ็บปวดก็ต้องมี การฝึกทั้งทางร่างกายและจิตใจตลอดจนฝึกควบคุมอารมณ์อยู่เป็นประจำผู้ที่ขาดคุณลักษณะดังว่านี้จะไม่มีโอกาสได้พบความสำเร็จในชีวิตของเขาเลย ผู้นำหรือบุคคลชั้นนำจึงต้องสามารถทนต่อความยากลำบากทนต่อการบีบคั้นทางอารมณ์ได้ มิฉะนั้นก็ไม่สามารถเป็นผู้นำคน หรือบุคคลชั้นนำได้

๔) **บุคลิกลักษณะอันน่านิยม** บางครั้งเราจะได้ยินว่า คนนั้นคนนี้มีเสน่ห์น่ารัก เสียจริงหรือไม่ ก็จะได้ยินว่านี่หรือเจ้านายของคุณ ดูท่าทางไม่เข้าท่าเลย คำว่า “**บุคลิกลักษณะน่านิยม**” เป็นความหมายกว้าง ๆ แต่แท้ที่จริงแล้วจะเป็นที่พอใจของคนที่เราพบเห็น คนที่มีบุคลิกลักษณะน่านิยม ไม่ได้หมายความว่ารูปร่างสวยงามอย่างดาราหรือถ้าเป็นสตรีก็ไม่สวยอย่างนางงาม รูปร่างหน้าตาจะเป็นอย่างไรไม่สำคัญ แต่เมื่อใครพบเห็นจะเกิดความนิยม เกิดความพึงพอใจ ถือว่าบุคคลที่ลักษณะน่านิยมทั้งสิ้นผู้มีลักษณะน่านิยมเป็นผู้ได้เปรียบ ทำให้เป็นที่พอกพอใจเสียตั้งแต่แรกพบ ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งลักษณะน่านิยมนั้น เป็นการแสดงถึงอุปนิสัยและอารมณ์เพราะอุปนิสัย

และอารมณ์จะสะท้อนความรู้สึกของจิตใจออกมาให้ปรากฏคนที่เมตตาธรรม จะฉายแววให้เห็นได้ทางแวตา คนหูโหนกก็จะสังเกตได้จากแวตาและท่าทางการเคลื่อนไหวของร่างกาย

ผู้นำที่มีลักษณะท่าทางเป็นที่ประทับใจย่อมเป็นผู้ได้เปรียบ เพราะทำให้ผู้พบเห็นเกิดความศรัทธาตั้งแต่เริ่มแรก ถึงอย่างไรผู้นำก็ไม่ได้หมายความว่าต้องมีลักษณะท่าทางดีไปหมด แต่จะต้องมีลักษณะบางอย่างที่ทำให้คนยำเกรง

คนที่มีลักษณะหลุกหลิกถึงแม้จะมีความรู้สึกเพียงใดมีสติปัญญาเป็นเลิศเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชา มักจะไม่ได้ได้รับความเลื่อมใสศรัทธา จากผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

ผู้ที่รูปร่างไม่สง่างาม ก็ไม่ควรจะน้อยอกน้อยใจ แต่ถ้าได้ปรับปรุงอารมณ์ อุนิสัย ให้ดีเสียก่อนแล้วก็เป็นสิ่งชดเชยลักษณะที่ไม่งามได้มากทีเดียว

อย่างไรก็ดี ผู้นำหรือบุคคลชั้นนำทุกคนควรจะสำรวจตนเองและเรียนรู้ถึงวิถีแก้ไขข้อบกพร่องของตน วิธีการดังกล่าวจะรู้ได้ก็ด้วยการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ผู้นำ บุคคลชั้นนำจำเป็นจะต้องศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทั้งนี้ ก็เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขพัฒนาบุคคลภายใต้การปกครองบังคับบัญชาของตน เว้นแต่บุคคลที่ผิดปกติดังกล่าว ซึ่งจำเป็นจะต้องส่งตัวไปให้จิตแพทย์รักษา

ค. ลักษณะทางอารมณ์ อารมณ์เป็นความรู้สึกต่อสิ่งที่มีผลกระทบต่อสัมผัสประสาททั้ง ๕ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กายใจ เป็นต้นเหตุให้เกิดอารมณ์ และอารมณ์ก็เป็นต้นเหตุให้เกิดพฤติกรรม คือการแสดงออกถ้าการแสดงออกนั้นขาดการควบคุมการไตร่ตรอง อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ด้วยปรากฏอยู่เสมอ ๆ ในหน้าหนังสือพิมพ์ประจำวันหน้า ๑ เหตุนี้ผู้นำหรือบุคคลชั้นนำจะต้องไตร่ตรองเพ่งคิดควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ให้บังเกิดประโยชน์ และบังเกิดผลดีต่อสังคม ส่วนรวมและในที่สุดถึงประเทศชาติด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้.-

- ๑) มองแง่ดี
- ๒) ปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- ๓) มีความเยือกเย็น
- ๔) บังคับตนเอง
- ๕) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
- ๖) วางให้เหมาะสมในสังคม
- ๗) จงฝึกหัดเป็นผู้มีอารมณ์ขัน
- ๘) มีความเข้าใจผู้อื่น

ง. ลักษณะทางอุปนิสัย เมื่อพิจารณาโดยผิวเผินแล้วจะเห็นว่า อารมณ์กับอุปนิสัยมีลักษณะใกล้เคียงกันมาก แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว อารมณ์เป็นการแสดงออกจากการกระตุ้นจากสัมผัสทั้ง ๕ ที่มากระทบจึงก่อให้เกิดอารมณ์ ส่วนอุปนิสัยนั้นไม่เกี่ยวข้องกับสัมผัสทั้ง ๕ เลยแต่

เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลซึ่งอาจเป็นมาโดยสันดานหรือได้รับการฝึก-อบรม-ปลูกฝัง หรือ อิทธิพลอันเกิดจากสิ่งแวดล้อมสันดานเดิมก็ดี การได้รับการฝึกอบรมมาดีและอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมหล่อหลอมมากก็ดี จะเกิดอุปนิสัยฝังลึกลงไปทีละน้อย ๆ จนในที่สุดก็เป็นลักษณะประจำตัวของ คนแต่ละคนไป การแก้ไขอุปนิสัยเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก ถ้าไม่ได้กระทำมาแต่เยาว์วัย อุปนิสัยจึง เกี่ยวข้องกับอารมณ์อย่างใกล้ชิด จนบางทีแยกจากกันไม่ออก อุปนิสัยนี้แหละจะเป็นตัวการสำคัญ ที่ทำให้การแสดงออกทางอารมณ์มีลักษณะอย่างไร ผู้ที่มีอุปนิสัยไม่ดี ไม่มีทางที่จะแสดงออกทาง อารมณ์ที่ดีได้เลย แต่ก็มีอยู่ไม่น้อยเหมือนกันที่บุคคลจะอำพรางอุปนิสัยไม่ของตนไว้ด้วยการแสดง ออกให้เห็นว่าดีได้ บุคคลจำพวกนี้เป็นบุคคลที่ปราศจากความจริงใจเป็นการแสดงออกด้วยมายา บางคนดูอุปนิสัยยากมากเพราะเขาสามารถซ่อนอำพรางไว้ได้อย่างแนบเนียนแต่ถ้าใช้เวลาสังเกตสัก หน่อยก็จะทราบความจริงได้อุปนิสัยนี้เป็นเรื่องที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์กันอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะอุปนิสัยเป็นตัวนำพฤติกรรมทั้งปวง ผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำจะเป็นผู้มีอุปนิสัยดีได้อย่างไรศึกษา จากสิ่งต่อไปนี้

๑) **ความจริงใจ** ความจริงใจคือความไม่หลอกหลวงนั่นเอง คือไม่หลอกหลวงผู้อื่น และตนเองที่ว่าไม่หลอกหลวงตนเองนั้น คือไม่ฝ่าฝืนสัญญาที่ตนให้ไว้กับตนเอง เช่นตั้งใจไว้ว่าทุกวัน พระจะไม่ดื่มสุราก็ต้องไม่ดื่มจริง ๆ ในวันพระนั้น ๆ ผู้นำหรือบุคคลชั้นนำที่มีความจริงใจต่อผู้ได้ บังคับบัญชา นั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะการขาดความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำให้ผู้ได้ บังคับบัญชา ขาดความเลื่อมใสศรัทธา ผู้ที่ขาดความจริงใจมักเป็นผู้ไม่กล้ารับผิดชอบและไม่เผชิญ กับความจริง ซึ่งส่วนมากแล้วบุคคลจำพวกนี้มักจะเป็นผู้ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บังคับ บัญชาที่ไม่มีความจริงใจ มักจะไม่ได้รับความเชื่อมั่นและความเชื่อถือจากผู้ได้บังคับบัญชาเลย สาเหตุที่ทำให้ผู้นำขาดความจริงใจมักจะทำให้เกิดการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การเห็นแก่พวกพ้อง และการขาดความยุติธรรม

๒) **ความจงรักภักดี** ความจงรักภักดีต่างกับความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึงไม่คิดไม่ โกงไม่หาประโยชน์ส่วนตัวโดยมิชอบ ส่วนความจงรักภักดีนั้น ยังพร้อมที่จะเสียสละชีวิตอุทิศเพื่อ ชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ต่อผู้มีพระคุณ และต่อหน่วยหรือสถาบันที่ตนร่วมงานอยู่ ผู้นำที่ดีจะต้อง มีความจงรักภักดีต่อชาติ, ศาสนา, พระมหากษัตริย์ ตลอดจนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความจงรัก ภักดีตามไปด้วย

๓) **ความสำนึกในหน้าที่** ทุกคนที่เกิดมาต้องประกอบอาชีพ ต้องการทำงานตาม ฐานานุกรม แม้บ้านต้องดูแลบ้านให้เรียบร้อย ผู้ประกอบอาชีพ การทำงาน ก็ต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของ ตน ๆ และต้องปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมืองด้วย กล่าวสั้น ๆ ทุกคนที่เกิดมาต้องมีหน้าที่ทั้งสิ้น โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยจะต้องรับผิดชอบต่องานของหน่วยนั้นด้วย คือ จะต้องพยายาม ทุกวิถีทางที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลอย่างไร จึงจะให้ภารกิจที่ตนรับผิดชอบอยู่ลุล่วงไปด้วย

ความเรียบร้อยถูกต้องและทันเวลา ซึ่งต้องอาศัย ความริเริ่ม การตรวจสอบ ตลอดจนการกำกับดูแล โดยใกล้ชิด

ผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ตนอยู่ในฐานะอย่างไร มีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด ศึกษาหาความรู้ ตื่นตัวอยู่เสมอต้องแสวงหาข้อตกลงใจอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุนี้ ผู้นำ จึงต้องมีความสำนึกในหน้าที่จนเป็นอุปนิสัย อุปนิสัยในการสำนึกในหน้าที่สามารถฝึกได้ สร้างขึ้นได้ ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสำนึกในหน้าที่อยู่ตลอดเวลา

๔) **ความเชื่อมั่นในตนเอง** บางคนกล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองมิได้เป็นอุปนิสัยดั้งเดิมของบุคคล เพราะคนเราจะเชื่อมั่นในตนเองได้จะต้องมีปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความรู้ - ความรอบรู้และภาวะแวดล้อมอื่น ๆ ตลอดจนการได้รับการศึกษาอบรมมาแต่เยาว์วัย ฉะนั้นความเชื่อมั่นตนเองจะเป็นเรื่องของอารมณ์ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ความรู้ - ความรอบรู้เป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้นบางคนมีความรู้มาก แต่ไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นตนเอง แม้การศึกษาจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในตนเองก็ตามแต่จะต้องมีความเชื่อมั่นเป็นพื้นฐานอยู่บ้างแล้ว ความเชื่อมั่นในตนเองสามารถฝึกและสร้างขึ้นได้บุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นตนเองมักไม่ค่อยกล้ารับผิดชอบงานอีกด้วย คนจำพวกนี้จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาของตนฝ่ายเดียว มีตัวอย่างมากมาย การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด การแก้ไขข้อตกลงใจที่ไม่เหมาะสมหรือเมื่อมีสถานการณ์เกิดขึ้นใหม่จะไม่ใช่ความเชื่อมั่นของตนเอง แต่ก็มีผู้นำบางคนที่เชื่อมั่นตนเองมากเกินไป โดยไม่ยอมฟังเหตุผลของคนอื่น ๆ ถ้าพิจารณาดูให้ดีแล้ว คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้นจะต้องมีความรอบคอบ มองเห็นการณ์ไกล และมีความรอบรู้ การไม่ยอมฟังเสียงใครเลยและคิดว่าความคิดของตนถูกเสมอ บุคคลประเภทนี้ไม่ใช่ผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองหรอก แต่เป็นคนดีร้ายมากกว่าซึ่งมิใช่ลักษณะของผู้นำหรือบุคคลชั้นนำ

๕) **ความกล้าหาญ** ที่เรียกว่า ความกล้าหาญ นั้น มิได้หมายความว่าเพียงความกล้าในการเผชิญต่ออันตราย อย่างทหารในสนามรบเท่านั้น แต่ความกล้าหาญ หมายถึงความกล้าที่จะเผชิญกับความจริง กล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกประการไป ความกล้าหาญถือเป็นอุปนิสัยของบุคคลอย่างหนึ่งด้วย แต่ประการนั้นก็สามรถฝึก - อบรมให้เป็นคนกล้าได้โดยจะต้องเริ่มฝึกมาตั้งแต่เยาว์วัยทหารถือว่าการฝึกความกล้าเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการฝึกกำลังใจจึงเป็นหลักสูตรสำคัญของทหาร

ความกล้าหาญ ถือเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำหรือบุคคลชั้นนำ ทั้งนี้เพราะบุคคลระดับนี้จะต้องรับผิดชอบต่อหน่วยจะต้องปกครองบังคับบัญชาคน ความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องอาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำจะต้องไม่หวาดวิตกต่อภัยอันตรายในภาวะซับซ้อน ผู้บังคับบัญชาบางคนเวลาจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่กล้าต้องคอยหาคนอื่นมาเป็นเกราะกำบัง เช่นอาศัยคณะกรรมการบ้าง อาศัยผู้บังคับบัญชาหน่วยรองบ้าง ที่เป็นเช่นนี้ก็ เพราะหัวหน้าหน่วยผู้นี้มักมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัว

ไม่กล้ารับผิดชอบไม่กล้าเผชิญต่อภัยอันตราย แต่ความกล้าหาญก็ไม่ใช่ความมูทะลุหรือความบ้าบิ่น ความกล้าหาญที่แท้จริงนั้นจะต้องประกอบด้วย ความสุขุมความเยือกเย็น มีกรกล่าวสืบต่อกันมาว่า “นโปเลียนวางแผนทำสงครามดูอย่างเป็นคนฉลาดแต่เวลารบจะรบอย่างกล้าหาญ” ที่พูดอย่างนั้น ฟังเข้าใจว่าในการวางแผนการรบนั้น นโปเลียนจะวางแผนป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นอย่างละเอียด รอบคอบคล้ายกับว่า กลัวอันตรายเสียเหลือเกิน แต่พอถึงคราวต้องรบ นโปเลียนจะรบอย่างไม่กลัวตาย

ฉะนั้น ผู้นำ หัวหน้าหน่วยคนใด ถ้ารู้ตัวว่า “ขาดความกล้าหาญ” แล้วจะต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนกล้าขึ้นมาให้ได้ มิฉะนั้น จะไม่ได้รับความนิยมเชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองเลย

๖) **ความเข้มแข็ง** ความเข้มแข็งต่างกับความอดทน คือความอดทนหมายถึงทนต่อความเหนื่อยยาก ความลำบากตรากตรำ ส่วนความเข้มแข็งหมายถึงความไม่ย่อท้อต่องานที่ยากลำบากหรืองานที่ต้องเสี่ยงอันตราย นอกจากนั้นแล้วจะทำงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ภารกิจนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างดีที่สุด การทำงานอย่างเข้มแข็งแน่นอนจะต้องมีความอดทน มีความสำนึกในหน้าที่สูง และอาจต้องมีความกล้าหาญในโอกาสที่ต้องเสี่ยงอันตรายจะเห็นได้ว่า ลักษณะของความเข้มแข็งนั้น จะต้องรวมเอาลักษณะอื่น ๆ มาประกอบด้วย อาจกล่าวได้ว่า **เมื่อรวมเอาความอดทน ความสำนึกในหน้าที่ และ ความกล้าหาญเข้าด้วยกันแล้วพฤติกรรมที่แสดงออกจากผลรวมของลักษณะทั้ง ๓ ประการ จะเป็นความเข้มแข็ง และนอกจากนั้น ความเข้มแข็งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยความเยือกเย็น และความสุขุมรอบคอบ**

๗) **ความยุติธรรม** คือความตรง ความตั้งอยู่ไม่เอนเอียงไปทางหนึ่งทางใดอย่างง่าย ๆ ซึ่งในทางธรรมกล่าวว่าเป็น การปราศจากอคติ ๔ อันได้แก่ **ฉันทาคติ** ลำเอียงเพราะรักใคร่พอใจ **โมหาคติ** ลำเอียงเพราะความหลงผิด **โทษาคติ** - เพราะโกรธ **ภายาคติ** - เพราะความเกรงกลัวภัย ผู้นำคนใดปฏิบัติหน้าที่ด้วย **อคติ ๔** นี้แล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสื่อมใสศรัทธาและพากันเกลียดชังหรือผู้บังคับบัญชาที่ปราศจากความยุติธรรมมีโอกาสจะพบกับความพินาศย่อยยับได้ง่าย งานส่วนรวมต้องประสบความเสียหาย การเห็นแก่ตัว เห็นแก่ญาติ ถือเป็นการฉันทาคติ ทำให้ผู้ตั้งใจทำงานเกิดความท้อแท้ จะเห็นได้ว่า การปราศจากความยุติธรรมเป็นสาเหตุของความล้มเหลวไม่เจริญก้าวหน้า สังคมบ้านป่วนจนในที่สุดประเทศชาติก็ด้อยพัฒนา เพราะความไม่ยุติธรรมของผู้มีระดับสูง

บางครั้งผู้บังคับบัญชาตั้งใจดำรงความยุติธรรม แต่มีเหตุเกิดจากความผิดพลาดเพราะเข้าใจง่ายรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ฉะนั้นจึงจำเป็นที่ผู้นำต้องระมัดระวังคำบอกกล่าวคำรายงาน โดยเฉพาะบุคคลที่ใกล้ชิด ต้องศึกษาลักษณะอุปนิสัยของผู้บังคับบัญชาให้ถ่องแท้ความยุติธรรมนี้เป็นความละเอียดอ่อน ถ้ารู้เท่าไม่ถึงการณ์ อาจเสียความยุติธรรมโดยไม่เจตนาได้ง่าย ฉะนั้น ผู้นำ

หรือบุคคลชั้นนำจะต้องระมัดระวังอย่างมาก เพราะถ้าหากพลาดจากความยุติธรรมเสียแล้ว แม้จะไม่เจตนาก็ตามความเสื่อมศรัทธา ความไม่ไว้วางใจจะเกิดขึ้นทันที

๘) **ความไม่เห็นแก่ตัว** ตามธรรมชาติคนเราต้องรักตัวเองด้วยกันทั้งนั้น แต่เป็นคนละความหมายกับการเห็นแก่ตัว คนเห็นแก่ตัวคือบุคคลมุ่งเห็นประโยชน์ส่วนตัวโดยไม่คำนึงถึงศีลธรรมแม้จะเบียดเบียนผู้อื่นตลอดถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมจนถึงประเทศชาติก็ไม่คำนึงถึงบุคคลประเภทนี้ไม่เคยรู้จักกับคำว่า “เสียสละ” มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง บางคนฉลาดอาจพาลงตัวเข้าไปในสังคมได้แต่อุปนิสัยแท้จริงไม่ยอมเสียให้ใครได้เป็นดี แม้พาลงสังคมได้ก็ไม่นาน อุปนิสัยที่แท้จริงย่อมปรากฏออกมาจนได้ ถ้าบุคคลเช่นนี้เป็นหัวหน้าหน่วย เป็นผู้บังคับบัญชา เขาจะมุ่งแต่ผลประโยชน์ ทั้งจะไม่ยอมรับผิดชอบรับแต่ชอบอย่างเดียว บางครั้งดูเหมือนจะเป็นผู้ริเริ่ม แต่เบื้องหลังความริเริ่มนั้นมุ่งชื่อเสียงมุ่งความก้าวหน้า ของตนเองมากกว่าความเจริญของหน่วย หัวหน้าหน่วยประเภทนี้ไม่มีเจตนาจะสร้างความเจริญให้แก่หน่วยอย่างสุจริตใจ

ส่วนผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้น มุ่งประโยชน์และความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม ไม่ใช่มุ่งที่ตนเองเป็นผู้สร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมโดยแท้ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้เสียสละ เป็นที่พึ่งได้ ไว้วางใจได้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และประเทศชาติ จึงมั่นใจได้ว่า ผู้นำดังกล่าวสามารถดำรงความยุติธรรมไว้ได้ แม้จะสิ้นชีวิตก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

๙) **ความสนใจผู้อื่น** คนเราจะอยู่ในโลกแต่เพียงลำพังไม่ได้ มนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันด้วยเหตุนี้ มนุษย์จึงอยู่ร่วมกันในสังคม เมื่อต้องอยู่ร่วมกันดังนี้แล้วจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสนใจที่อยู่ในสังคมด้วยการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้โดดเดี่ยว แต่ก็มีบุคคลบางประเภทที่ไม่สนใจใคร ชอบอยู่แต่ลำพัง เงียบขรึม หรือที่เรียกกันเป็นภาษาฝรั่งว่า SHUT IN หรือบุคคลประเภท “ เก็บตัว ” เป็นคนใจแคบ ขาดเพื่อน ขาดผู้สนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลระดับหัวหน้าหน่วยหรือบุคคลชั้นนำ จำเป็นจะต้องสัมพันธ์กับคนจำนวนมากและที่สำคัญก็คือข่าวสาร นอกจากนั้นจำเป็นจะต้องทราบถึงสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจึงต้องสนใจผู้ร่วมงาน ความสนใจผู้อื่นจึงเปรียบประดุจกุญแจที่ได้รับความร่วมมือในทุกทาง แต่ก็ต้องระวังไว้ด้วยว่าอย่าให้กลายเป็นคนชอบยุ่งเรื่องของคนอื่น หรือไปสอดรู้สอดเห็นเรื่องของคนอื่น ๆ เขา

ฉะนั้นความสนใจผู้อื่นจะต้องมีขอบเขตที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ และที่สำคัญก็คือต้องรักษาจรรยาบรรณด้วย ขอบเขตของความพอดีหรือความเหมาะสมนั้นไม่อาจกล่าวให้ชัดเจนได้ ทั้งนี้ยอมแล้วแต่สถานภาพและสถานการณ์ที่จะปฏิบัติพอเหมาะพอควร คนที่มีอุปนิสัยไม่ชอบเกี่ยวข้องกับใคร หรือคนที่มีนิสัยไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับเรื่องคนอื่นจนเกินไป บุคคลทั้ง

สองประเภทนี้เป็นผู้นำไม่ได้แม้จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วย ก็จะไม่เกิดผลในการปฏิบัติภารกิจเลย

๑๐) **ความสนใจกว้างขวาง** ความสนใจกว้างขวางนี้ แตกต่างกับความสนใจผู้อื่น เพราะความสนใจผู้อื่นหมายถึงสนใจตัวบุคคล ส่วนความสนใจกว้างขวางนั้นหมายถึงสนใจในกิจการ ในเหตุการณ์ตลอดจนวิชาการต่าง ๆ อันควรแก่การสนใจบุคคลบางคนมักจะหมกมุ่นอยู่กับเฉพาะงานในหน้าที่หรือในความรับผิดชอบเท่านั้น กิจการอื่น ๆ ไม่สนใจ บุคคลบางคนรู้เฉพาะกิจการงานที่ตนทำอยู่ ไม่มีความสนใจเรื่องอื่นเลย กิจการอื่น ๆ **ความสนใจกว้างขวางนั้นก็คือ สนใจแสวงหาความรู้นั่นเอง** ผู้นำที่ขาดความรู้มีผลเสียหายหลายประการ อาทิเช่น อาจถูกหลอกได้ง่าย นอกจากนั้นอาจก่อให้เกิดปมด้อยและอาจทำให้ถูกดูแคลน ทั้งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานไม่มีความเชื่อมั่นและไม่ได้รับความนับถือศรัทธา และบางโอกาสทำให้เกิดความลังเลใจในการตัดสินใจเพราะปราศจากความเชื่อมั่นตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนทุกคนจำเป็นต้องสนใจเหตุการณ์บ้านเมืองของตนเองเพราะการปราศจากความสนใจในเหตุการณ์บ้านเมือง เป็นเหตุให้มีความเห็นคล้อยตามคนอื่นได้ง่ายจนกลายเป็นความวุ่นวายทั้งประเทศ ยิ่งเป็นบุคคลชั้นนำด้วยแล้ว ต้องสนใจและต้องทราบข้อเท็จจริงโดยท่องแท้

๑. ศีลธรรม สำหรับบุคคลระดับหัวหน้าหรือบุคคลชั้นนำจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีศีลธรรมประจำใจและศีลธรรมนั้นมีใช้เพียงมีจรรยา มารยาทที่ดีเท่านั้น แต่จะต้องมีความสำนึกที่ดีอีกด้วย

ผู้นำที่ดี จะต้องมียุติ “ ดี ” ๓ ประการ คือ

๑) ความรู้ดี

๒) ความสามารถดี

๓) ความประพฤติดี

๑) **ความรู้** หมายถึง ความรู้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ เช่นเป็นผู้ตรวจการณหน้าที่ต้องรู้และรับผิดชอบในการปรับการยิงปืนใหญ่ รักษาการติดต่อสื่อสารกับศูนย์อำนวยการยิงไว้ตลอดเวลาส่งข่าวสารต่าง ๆ ถึง ฝอ.๒ ตามระยะเวลาที่นัดหมาย

๒) **ความสามารถ** หมายถึง นอกจากจะมีความรู้แล้ว ก็ต้องนำเอาความรู้นั้นไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประโยชน์หรือพัฒนาความรู้ให้มากยิ่งขึ้นไปอีก และที่สำคัญต้องมีสติปัญญา เพราะมิฉะนั้นก็จะนำความรู้ที่มีไปใช้ในทางที่ไม่ชอบ ซึ่งมีผลร้ายยิ่งกว่าคนที่ไม่มีความรู้เสียอีก

๓) **ความประพฤติ** คนจะประพฤติดีนั้น ก็คือ จะต้องมีความสุจริตทั้งทางกาย วาจาและใจนั่นเอง ฉะนั้นบุคคลชั้นนำ หรือผู้นำไม่เพียงแต่จะต้องมีความดี ความสามารถ มีสติปัญญาดี แล้วจะเป็นผู้สุจริต จะต้องประพฤติปฏิบัติอบรมให้เป็นคนสุจริต และจะต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีอีกด้วย

หลักธรรมสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานปราศจากความผิดพลาด และไม่เกิดความประมาทซึ่งบุคคลชั้นนำหรือผู้นำจะต้องยึดถือตลอดเวลา คือ

- ก) สติสัมปชัญญะ
- ข) หิริโอตตปเป
- ค) ปราศจากอคติ ๔
- ง) มีพรหมวิหารธรรม ๔
- จ) ยึดมั่นในฆราวาสธรรม ๔

ก) **สติสัมปชัญญะ** หมายถึง ความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ในการทำ การคิด การพูด จะต้องระลึกได้ว่า เราทำอะไร คิดอะไร พูดอะไรและขณะทำ - คิด - พูด ต้องรู้ว่า เรากำลังทำอะไรอยู่ คิดว่าจะทำอะไรเรากำลังพูดอะไร สติสัมปชัญญะจะเป็นผู้กำกับระดับประคองมิให้เกิดความผิดพลาดมิให้เกิดข้อบกพร่องและความเสียหายในทุก ๆ กรณี สติสัมปชัญญะช่วยให้เกิดความรอบคอบมีความคิดสุขุมและจะทำให้เกิดความคิดไม่ผิดพลาด

ข) **หิริโอตตปเป** ผู้นำที่ดีจะต้องมีหิริโอตตปเปประจำใจ คือ **หิริ** หมายถึง ความละอายหรือความเกลียดต่อการกระทำชั่ว , ส่วน **โอตตปเป** หมายถึง ความเกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว หากจะเปรียบหิริโอตตปเปประดุจเหล็ก ๒ ท่อน คือ ท่อนหนึ่งที่มีสิ่งปฏิกฎเป็นประจะเราจะไม่แตะต้องเพราะสกปรกเปรียบเทียบได้ดัง **หิริ** อีกท่อนหนึ่งเผาไฟจนร้อนจัด เราไม่กล้าจับ เพราะกลัวอันตราย อันเปรียบได้กับ **โอตตปเป**

ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยที่ขาดหิริโอตตปเป มักจะทำความเสียหายและความเสื่อมเสียมาสู่หน่วยและประเทศชาติมามากต่อมากแล้ว บางรายตนต้องเสียเกียรติเสียชื่อเสียงได้รับความอับยศความดีที่เคยมีใครพูดถึง จึงอย่าลืมนำแม้ทำความดีไว้สักเพียงใดก็ตาม ถ้าทำชั่วเพียงครั้งเดียวมันจะลบล้างความดีได้หมดสิ้น บุคคลชั้นนำ หรือผู้นำพึงระวังในเรื่องนี้ให้จงดี

ค) **อคติ ๔** อคติหมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรมซึ่งเกิดจาก

(๑) **ฉันทาคติ** ลำเอียงเพราะรักใคร่ชอบพอ หรือ เพราะเป็นญาติมิตร ญาติของมิตรสหาย

(๒) **ภายาคติ** ลำเอียงเพราะความกลัวภัย ซึ่งมีได้หมายถึงกลัวอันตรายเท่านั้น ถึงกลัวถูกย้ายกลัวไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ อีกด้วย

(๓) **โทษาคติ** ลำเอียงเพราะความโกรธแค้น อาฆาต

(๔) **โมหาคติ** ลำเอียงเพราะความหลงผิด สำคัญผิด ขาดการ

พินิจพิจารณา

ความยากของผู้นำ คือ การดำรงความยุติธรรม ผู้นำคนใดถ้าปราศจากอคติ ๔ ผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำที่ดีเยี่ยมคนหนึ่ง

ง) **พรหมวิหารธรรม ๔** พรหมวิหารธรรม เป็นธรรมของผู้ใหญ่ เป็นธรรมที่จะสร้างความเคารพนับถือ ให้เกิดขึ้นมีดังนี้

(๑) **เมตตา** ต้องการให้เขามีความสุข

(๒) **กรุณา** ปรารถนาให้เขาพ้นทุกข์

(๓) **มุทิตา** ยินดีที่เขามีความสุข ประสบความสำเร็จ

(๔) **อุเบกขา** วางเฉยเมื่อไม่สามารถช่วยเขาให้พ้นทุกข์ได้ หรือวางเฉยเสียเมื่อตนเองไม่ประสบความสำเร็จ ควบคุมอารมณ์ให้สงบเมื่อมีเหตุการณ์ไม่ดี หรือมีภัยเกิดขึ้น ยึดอุเบกขาเป็นหลักขจัดความโกรธและความพยาบาทได้อีกด้วย

บางคนกล่าวว่า พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเด็ดขาด และทำให้เกิดอ่อนแอความจริงแล้ว พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งเสียด้วยซ้ำไป ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีพรหมวิหาร ๔ ย่อมได้รับความศรัทธา และความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มชนย่อมทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติภารกิจ การลงโทษผู้ประพฤติผิด กฎหมาย ผู้ผิดระเบียบวินัย ไม่ใช่ขาดพรหมวิหาร ตรงข้ามผู้บังคับบัญชายังสามารถใช้พรหมวิหาร ในการวิเคราะห์ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดด้วยเจตนาอย่างไร การลงโทษในการดำเนินที่ไม่เป็นธรรมเป็นการทำให้เกิดความชิงชังเสียมากกว่า ฉะนั้นผู้นำที่มีพรหมวิหาร ๔ แล้ว จะไม่เกิดให้ผิดพลาดในเรื่องนี้

จ) **ฆราวาสธรรม ๔** ผู้นำจะต้องยึดมั่นในฆราวาสธรรม ๔ อันได้แก่

(๑) **สัจจะ** คือ ความจริงใจ ไม่หลอกลวง

(๒) **ทมะ** คือ ความข่มใจ ความอดกลั้น ไม่หวั่นไหวตาม

อารมณ์ที่สัมผัส

(๓) **ขันติ** คือ ความอดทนต่อความยากลำบาก

(๔) **จาคะ** คือ การเสียสละ เมื่อถึงคราวจะต้องให้ ก็เสียสละ

(ฉ) **สังคหัตถ์ ๔** สังคหัตถ์ เป็นหลักธรรมในการยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น ซึ่ง ผู้นำหรือบุคคลชั้นนำจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานที่มีน้ำใจไมตรีต่อเรา สังคหัตถ์ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้อื่นนิยมรักใคร่นั่นเอง ประกอบด้วย

(๑) **ทาน** คือ การให้ปันสิ่งของตามควรแก่กาล การให้รางวัล ให้เครื่องบริโภค อุปโภคตามควรแก่กาลสมัย

(๒) **ปิยวาจา** เจรจาไพเราะ

(๓) **อติถจริยา** ประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

(๔) **สมานัตตา** ตั้งต้นไว้ชอบ หมายถึง วางตัวเหมาะสมกับฐานะ เสมอต้นเสมอปลายไม่เย่อยิ่งไม่แข็งกระด้าง ไม่อ่อนแอ

ผู้นำคนใดยึดมั่นในหลักธรรมที่กล่าวมาแล้ว และถ้ากระทำได้ ผู้นำสามารถรักษาศีล ๕ ซึ่งหมายถึงไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่เสพของมีนเมา ไม่ผิดลูกเมียเขา ไม่พูดเท็จพูดยุยงส่อเสียดก็จะเป็นผู้นำที่มีโอกาสพลาดได้ยาก และจะเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยม เป็นที่เคารพนับถือ และชื่นชมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องด้วย แม้ชีวิตหาไม่แล้ว ก็จะมีแต่คนยกย่องสรรเสริญแต่เพียงส่วนเดียว

๑-๘ คุณสมบัติของผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำที่กล่าวมาแล้วในข้อ ๗ นั้น เป็นลักษณะที่ทุกคนจะต้องมี ส่วนจะเป็นลักษณะดีเลวนั้นย่อมแล้วแต่กำเนิด ภาวะแวดล้อม การอบรม และการศึกษา และโดยเฉพาะบุคคลชั้นนำ หรือผู้นำจะต้องมีลักษณะที่ดีดังกล่าวแล้วยังจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตน ซึ่งจำเป็นจะต้องได้ทำให้มีขึ้นโดยการศึกษาอบรม หรือการฝึกฝนตนเอง มีอยู่ด้วยกัน ๑๔ ประการดังต่อไปนี้

๑) ความรู้ (KNOWLEDGE)

ความรู้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะความรู้ในกิจการที่ตนรับผิดชอบ ตามตำแหน่งหน้าที่ ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถดีจึงจะสามารถควบคุมกำกับดูแลให้คำแนะนำตลอดจนตรวจสอบได้นอกจากจะมีความรู้ตามตำแหน่งหน้าที่แล้วจะต้องมีความรอบรู้อย่างกว้างขวางแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่โดยตรง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการประสานงานกับผู้อื่นและอาจจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

ผู้นำที่ด้อยความรู้ และไม่มีมารอบรู้มักจะไม่ได้รับความเชื่อถือ ความเคารพและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ความรู้และความรอบรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการประมาณการ การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจความไม่รอบรู้ในข้อเท็จจริง ความไม่รอบรู้ในภาวะแวดล้อมที่จำเป็น เป็นมูลเหตุให้ตัดสินใจผิดพลาดไม่สามารถตกลงใจอย่างถูกต้องได้ และเป็นโอกาสให้เกิดความลังเล

ผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์สนใจในเรื่องราวต่างๆ นโปเลียนเป็นผู้นำที่มีทั้งความรู้และความรอบรู้ ดังปรากฏว่า เกวียนสัมภาระของนโปเลียนในการรบ จะต้องมียกย่นบรรทุกหนังสือติดตามไปด้วย สมเด็จพระจุลจอมเกล้า ทรงมีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง ยากที่จะหาบุคคลใดในยุคนั้นทัดเทียม ดังปรากฏว่า มีพระบรมวงศานุวงศ์บางพระองค์และขุนนางได้เสนอเรื่องเพื่อเปลี่ยนระบบการปกครองให้เป็นระบอบประชาธิปไตย โดยบุคคลเหล่านั้นได้แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา พระองค์ได้อธิบายหลักประชาธิปไตยให้ท่านเหล่านั้นทราบโดยละเอียดซึ่งคนไทยในยุคนั้นไม่มีผู้ใดเข้าใจเรื่องนี้ แม้ท่านที่เสนอความเห็นก็ยังไม่เข้าใจต้องแท้ พระองค์ได้เปรียบเทียบฐานะของอังกฤษทั้งด้านการศึกษา และความเป็นอยู่ กับคนไทยในยุคนั้นยิ่งกว่านั้นพระองค์ยังทรงแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการปกครองที่พระองค์กำลังทรง

กระทำอยู่ ก็เพื่อจะไปสู่ประชาธิปไตยในอนาคต พระองค์ได้อธิบายหลักประชาธิปไตย โดยแสดงถึงฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร จะต้องรับผิดชอบอย่างไร จนเป็นให้ท่านที่เสนอความคิดเห็นเหล่านั้น ยอมจำนนในเหตุผล แทนที่พระองค์จะทรงตำหนิหรือกล่าวโทษท่านเหล่านั้น พระองค์กลับแสดงความชอบใจที่เห็นแก่บ้านเมืองอีกด้วย ความรอบรู้ในหลักประชาธิปไตยของพระองค์ดูเหมือนพระองค์จะรู้ดีกว่าคนไทยยุคปัจจุบันนี้ด้วยซ้ำพระองค์จึงทรงเป็นมหากษัตริย์ที่ได้รับความเคารพรัก และกราบไหว้บูชาอยู่จนกระทั่งปัจจุบันนี้ และต่อไปอีกนานเท่านาน

ฉะนั้น จึงจะเห็นได้แล้วว่า ผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำยิ่งมีความรู้และความรอบรู้มากเพียงใด ก็ย่อมเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและประเทศชาติมาก และยังทำให้บุคคลผู้นั้น เป็นผู้ที่มีเกียรติได้รับความเคารพยกย่องจากบุคคลทั่วไปอีกด้วย

๒) ความกล้าหาญ (COURAGE)

ความกล้าหาญ คืออำนาจทางใจอย่างหนึ่งที่ทำให้สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์อย่างไร เช่นกำลังประสบอันตรายก็สามารถควบคุมอารมณ์ให้ตื่นตระหนกหวาดกลัว และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนกล้าที่จะเผชิญกับความจริงกล้าที่จะรับผิดชอบไม่สะทกสะท้านหรือหวั่นไหวกล้าที่จะรับโทษ รับคำตำหนิ

ผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำจะต้องสำรวจตนเองว่าตนนั้นมีอารมณ์แห่งความกล้าหาญอยู่หรือไม่ ถ้าพบว่าไม่มีจะต้องรีบแก้ไขโดยการฝึกตนเองให้ปราศจากอารมณ์แห่งความกลัวนั้นถ้าไม่สามารถขจัดมันออกไปได้ก็ไม่สมควรจะเป็นผู้นำอีกต่อไป เพราะถ้ายังขึ้นเป็นผู้นำอีกต่อไปเมื่อมีสถานการณ์ที่จะต้องความกล้า ก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ จะทำให้หน่วยที่ตนรับผิดชอบต้องประสบความเสียหาย ทั้งตนเองก็จะเสื่อมเสียเกียรติ มีแต่ความอับยศและขาดความศรัทธาเสื่อมใส

การขจัดอารมณ์แห่งความกลัวให้หมดสิ้นนั้นอาจฝึกได้โดย

- ก) ฝึกสงบใจควบคุมอารมณ์ด้วยวินัย
- ข) ควบคุมไม่ให้ตื่นตูม
- ค) พยายามกระทำในสิ่งที่เคยกลัวๆจนรู้สึกว่าการกลัวนั้นไม่หนักกลัวอีกต่อไปแล้ว
- ง) ยืนหยัดในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง
- จ) แสวงหาความรับผิดชอบ
- ฉ) ยอมรับข้อตำหนิเมื่อรู้ว่าตนบกพร่องหรือเป็นผู้ผิด
- ช) ฝึกหัดเผชิญต่ออันตรายและความยากลำบากจนสามารถควบคุมจิตใจให้มั่นคงได้

การฝึกให้กล้า หรือกล้าหาญนี้สามารถฝึกมาแต่เยาว์วัย ซึ่งจะได้ผลดี แต่เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยและผู้รู้ตัวว่ายังมีความกลัวอยู่ ก็ต้องรีบแก้ไขโดยฝึกตนเองให้เร็วที่สุด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กล้าหาญซึ่งจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมด้วย

ใครก็ตาม ถ้ายังมีความกลัว หรือเป็นคนประเภทที่เรียกว่า มักจะตื่นตกใจระงับไว้ไม่อยู่ในเมื่อมีเหตุการณ์รุนแรง หรือน่ากลัวอันตราย ถ้ายังแก้ไขไม่ได้ก็อย่าคิดที่จะเป็นผู้นำบุคคลชั้นนำหรือหัวหน้าต่อไปเลย

๓) ความริเริ่ม (INITIATIVE)

ความริเริ่มหมายถึง ความคิดที่จะหาหนทาง พัฒนางานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะถ้าจะพูดถึงประเทศชาติ ก็เพื่อที่จะให้ประเทศชาติมีความมั่นคงประชาชนมีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีวิต มีสุขภาพอนามัยดี มีความปลอดภัยรวมทั้งหนทางแก้ไขข้อบกพร่อง ความเสื่อมโทรม ให้หมดสิ้นความริเริ่มมิได้หมายความว่าเพียงนำเอาสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดดำเนินการหรือปฏิบัติมาก่อนเอามาทำดำเนินการแต่หมายถึงนำเอาสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นเขาปฏิบัติได้ผลมาแล้วนำเอามาพัฒนาหน่วยงานหรือประเทศชาติของตนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเวลา แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยหรือยังไม่เหมาะสมกับกาลเวลาก็ไม่ควรห้หาญด้วยอำนาจดังเช่นที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงปฏิรูปการปกครองประเทศชาติ พระองค์ก็ได้นำเอาระบบของต่างประเทศมาใช้ทั้งหมดโดยทันที หรือการเลิกทาสของพระองค์ แต่ได้ทรงดำเนินการเป็นขั้น ๆ จนในที่สุดก็สามารถเปลี่ยนแปลงการปกครองเดิมได้ทั้งหมด ทั้งยังได้ทรงวางรากฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตยไว้ให้ด้วยการเลิกทาสก็เลิกโดยละมุนละม่อมไม่มีการเสียเลือดเนื้อเหมือนอย่างสหรัฐอเมริกา โดยใช้เวลาถึง ๓๐ ปี จึงเลิกทาสได้สำเร็จ

ความริเริ่มเป็นการแสดงถึงสติปัญญาและประสิทธิภาพของผู้นำอย่างสำคัญยิ่งเคยปรากฏว่าหัวหน้าหน่วยงานเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง หรือ ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไป อาจจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขพัฒนาหน่วยงาน ก็ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยทันที แทนที่จะได้ผลดี กลับกลายเป็นการสร้างปัญหาให้เกิดขึ้น โปรดจำไว้แต่เดี๋ยวนี้เลยว่า “ **ผลแห่งการริเริ่มนั้น จะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลานานด้วย มิใช่จะเกิดผลดี ชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น** ” ผู้นำที่สามารถจะต้องมองการณ์ไกล สามารถมองเห็นผลที่จะสะท้อนในระยะเวลานาน มิใช่เป็นระยะแรกดูเป็นผลดีแต่ต่อไปกลายเป็นผลเสียหาย และสิ่งสำคัญที่สุด ข้อบกพร่องและความเสียหายบางอย่างเมื่อเกิดขึ้นแล้วไม่อาจแก้ไขได้ เป็นผลเสียหายแก่ส่วนรวมและประเทศชาติไปด้วย

เพื่อที่จะให้การริเริ่มไม่บังเกิดผลเสียหายนั้นก่อนจะริเริ่มดำเนินการอย่างไรหรือจะแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือจะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า จะต้องศึกษาข้อเท็จจริงให้ชัดเจนเสียก่อน โดยหาข้อมูลให้ละเอียดด้วยความรอบคอบ กำหนดแผนให้แน่นอน พิจารณาถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นตลอดจนผลที่จะสะท้อนในอนาคต แล้งจึงได้ริเริ่มลงมือปฏิบัติ โดยจะต้องหาหนทางปฏิบัติให้เหมาะสมถูกต้องโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับหนทางปฏิบัติทุกหนทางเสียก่อน เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขใหม่เป็นเรื่องยุ่งยาก

สิ่งที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือ การริเริ่มใด ๆ จะต้องมุ่งถึงผลที่เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมอย่างแท้จริง มิใช่เอาผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งบังหน้า แต่โดยข้อเท็จจริงนั้นมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่า เช่น เพื่อให้ตนมีชื่อเสียง หวังประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง ฉะนั้นการริเริ่มจะต้องกระทำโดยปราศจากอคติและอุปทานใด ๆ ทั้งสิ้น หนึ่งในกรณีของการโฆษณาผลงาน ถ้าโฆษณานั้นมุ่งหมายที่จะได้รับความร่วมมือจากส่วนรวมมุ่งให้ส่วนรวมเข้าใจเพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์สรรค์ใจไม่ฝ่าฝืนร่วมกันรักษาประโยชน์การโฆษณาเป็นสิ่งจำเป็น หรือการโฆษณาเพื่อกระตุ้นหรือเร้าส่วนรวมให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเช่นนี้ ก็นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องโฆษณา แต่ถ้าการโฆษณาผลงานหรือการริเริ่มนั้นเพียงเพื่อให้ตนเองเกิดความสำคัญหรือต้องการความชอบ การโฆษณาเช่นนี้จะไม่บังเกิดประโยชน์ คนที่มีปัญญาเท่านั้นที่จะเข้าใจได้ดี

ดังกล่าวแล้วว่า ความริเริ่มของผู้นำ หรือบุคคลชั้นหัวหน้า หรือบุคคลระดับผู้นำมิใช่ของง่าย ตัวอย่างเช่น ประธานาธิบดีมอโรแห่งสหรัฐอเมริกา พิจารณาว่าประเทศอเมริกาทรัพยากรสมบูรณ์ประเทศก็กว้างใหญ่ไพศาลมีประชากรมากพอสมควร ทั้งยังอยู่ห่างไกลประเทศอื่น ๆ มีทะเลล้อมรอบ ฉะนั้น อเมริกาไม่มีความจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับใคร อเมริกาก็ดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง ขณะนั้นคนอเมริกันก็เห็นด้วยถึงกับมีคำว่า “ ลัทธิมอโร ” คือ อยู่แต่ลำพัง แต่แล้วผลก็ปรากฏออกมาว่า ลัทธิมอโรใช้ไม่ได้ เพราะอเมริกาจะไม่เกี่ยวข้องกับประเทศอื่นเป็นสิ่งเป็นไปได้ แสดงให้เห็นว่า ความริเริ่มของประธานาธิบดีมอโรมิได้บังเกิดผลอย่างถาวร ในที่สุดก็ต้องล้มเลิกแต่ก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายส่วนประธานาธิบดีมอโรมิได้บังเกิดผลอย่างถาวร ในที่สุดก็ต้องล้มเลิกแต่ก็ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ส่วนประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์มีความเห็นว่าอเมริกา จะดำรงอยู่ได้ก็เพราะมิตรประเทศ จึงมีความเห็นว่าควรเพิ่มงบประมาณช่วยเหลือมิตรประเทศแต่ประชาชนกลับไม่เห็นด้วย ประธานาธิบดีจึงได้ออกโทรทัศน์ชี้แจงให้กับประชาชนเข้าใจ ถ้าอเมริกาทอดทิ้งมิตรประเทศแล้วอเมริกาก็จะอยู่อย่างโดดเดี่ยวซึ่งจะต้องพินาศ ในที่สุดประชาชนจึงเข้าใจและยินยอมรับนโยบายของไอเซนฮาวร์นับแต่บัดนั้นมาจนกระทั่งปัจจุบันนี้อเมริกาถือว่าการช่วยเหลือมิตรประเทศยังมีความสำคัญอยู่ ฉะนั้นความริเริ่ม ของผู้นำหรือบุคคลชั้นนำจึงเป็นการแสดงถึงสติปัญญาและประสิทธิภาพของผู้นำที่สำคัญยิ่งดังกล่าว

๔) ความเด็ดขาด (DECISIVENESS)

ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตกลงใจได้ถูกต้องโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงมีความมั่นคงแน่นอน ปราศจากการลังเล และตกลงใจทันกับเหตุการณ์ อย่าได้เอาความหมายของ ความเด็ดขาดไปปนกับความเอะอะโง่โง่ ความมั่วทะลุ ความดี้อัน ซึ่งไม่ใช่ความเด็ดขาด สิ่งทีกล่าวภายหลังนี้เป็นนิเสธ เป็นโทษจริต

ความเด็ดขาดจะเกิดขึ้นได้จาก

ก) มีความรู้ในกิจการนั้น ๆ อย่างแท้จริง

ข) มีความรอบรู้

ค) มีการศึกษาอย่างถ่องแท้ วิเคราะห์ วินิจฉัย และหาทางปฏิบัติโดย

ใช้ดุลยพินิจ และการ

ง) ตัดสินใจอย่างถูกต้อง

จ) ยึดถือความจริง

ฉ) ปราศจากอคติ

ช) มีประสบการณ์มากพอควร

การตัดสินใจที่ผิดพลาดแล้วไม่ยอมแก้ไข ไม่ใช่ความเด็ดขาดแต่เป็นความตื้อตึงดั่งกล่าวแล้วว่า การตัดสินใจ คือ ขั้นสุดท้ายของการใช้ดุลยพินิจก่อนตกลงใจปฏิบัติ ฉะนั้น ถ้าปรากฏว่าผิดพลาดหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้ แต่การตกลงใจลงมือกระทำแล้วจะต้องไม่เปลี่ยนแปลง เว้นเสียแต่มีความจำเป็นอย่างยั้งบางกรณีก็อาจเปลี่ยนแปลงใหม่ได้

ผู้นำจะมีความเด็ดขาดได้นั้นจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ และจะต้องแสวงหาข้อตกลงใจอยู่ตลอดเวลาเพราะไม่เช่นนั้นก็จะมีโอกาสผิดพลาดได้ความเด็ดขาดเช่นนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงข้อตกลงใจซึ่ง ข้อตกลงใจนั้นจะถูกต้องและทันกับเหตุการณ์จึงจะถือว่าเป็นความเด็ดขาดของผู้นำชั้นนำและหัวหน้าหน่วย ตัวอย่างเช่น สมเด็จพระนเรศวรมหาราชได้ให้พระราชมนูคุมกำลังเข้าตีเชียงใหม่นั้นฝ่ายข้าศึกก็มีกำลังมาก ซึ่งกองทัพพระรามนุกำลังรบติดพันอยู่ สมเด็จพระนเรศวรต้องการล่อให้ข้าศึกรุกเข้ามาในพื้นที่ซึ่งพระองค์เตรียมกำลังซุ่มโจมตีข้าศึก จึงให้คนไปบอกพระราชมนูถอย พระราชมนูพิจารณาว่าถ้ายอมจะเสียขบวน เพราะฝ่ายข้าศึกกำลังมาก ต้องการตรึงข้าศึกไว้ก่อนจึงไม่ยอมถอย สมเด็จพระนเรศวรให้คนที่ไปบอกพระราชมนูแพ้ให้ถอย ถ้าไม่ถอยให้เอาหัวพระราชมนูมา พระราชมนูจำเป็นต้องถอย ฝ่ายข้าศึกคิดว่าพระราชมนูแพ้ จึงไล่ติดตามไปด้วยความอึกเขม สมเด็จพระนเรศวรจึงนำกำลังเข้าตัดกำลังข้าศึกจึงไล่ติดตามจนข้าศึกเสียขบวน แล้วพระองค์จึงได้ใช้กำลังอีกส่วนหนึ่งเข้าบดขยี้ข้าศึก จะเห็นได้ว่าสมเด็จพระนเรศวรได้ตกลงพระทัยเด็ดขาด ต่อพระราชมนูอีกคำรบหนึ่งจะเห็นได้ว่าสมเด็จพระนเรศวรได้ทรงพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าควรจะดำเนินการอย่างไร จึงตัดสินใจพระทัยตามแนวความคิดนั้น แต่เมื่อพระราชมนูไม่เข้าใจขัดพระบรมราชโองการ ก็ด้วยความหวังดี จึงต้องทรงใช้ความเด็ดขาดต่อพระราชมนูด้วย

ฉะนั้น ความเด็ดขาดของผู้นำ เมื่อมีความเชื่อมั่นว่าจะต้องตกลงใจทำอย่างนี้ก็ต้องไม่ยอมให้อุปสรรคใดๆ มาขัดขวางอีกด้วย จะต้องกระทำให้จงได้และทันกับเหตุการณ์ด้วย

๕) ความแนบเนียน (TACT)

ความแนบเนียนนี้ได้เคยกล่าวมาแล้วในเรื่องลักษณะทางปัญญาของผู้นำ แต่การที่นำมากล่าวไว้ในคุณสมบัติก็เพื่อจะเน้นให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นคุณสมบัติประจำ

ตัว (บางท่านแปลว่า “ ไหวพริบ ” ก็คงเหมือนกันโดยนัย) และถ้าผู้นำคนใดขาดความแนบเนียน ก็จะถูกฝังหรือสร้างสรรคขึ้นให้ได้ ผู้นำคนใดขาดความแนบเนียน ผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เลย ในการสร้างความแนบเนียนเป็นคุณสมบัติประจำตัวนั้น จะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้.-

ก) สำรวจข้อบกพร่อง และจุดอ่อนของตนให้พบว่าอะไรเป็นสาเหตุให้ขาดความแนบเนียน

ข) ฝึกให้มีมนุษยสัมพันธ์อันดี กับคนทุกคน

ค) มีความสุภาพและความเข้มแข็ง

ง) พิจารณาผู้อื่นให้เข้าใจ (รู้ใจคนอื่น)

จ) ศึกษามนุษยวิทยา และจิตวิทยา

ฉ) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยความจริงใจ

ช) พูดด้วยความสุภาพและจริงใจ

ซ) ฝึกสังเกตบุคคลที่มีศิลป์ในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามและต้องพยายามฝึกตนเองให้เป็นคนมีศิลป์ในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามให้ได้

ด) อย่าใช้สำนวนโวหาร จนมองดูว่าเป็นคนเล่นลิ้น

ต) อย่าพูดให้ผู้อื่นหลงด้วยการยกย่องที่ไม่เป็นจริง

ถ) อย่าทำตนเป็นนักจิตวิทยา เพราะจะทำให้ผู้อื่นรู้สึก ว่า ไม่มีความจริงใจ

๖) สำนึกในความยุติธรรม (SENSE OF JUSTICE)

ได้กล่าวแล้วในเรื่องลักษณะทางอุปนิสัย ผู้นำจะต้องสำนึกถึงเรื่องความยุติธรรม ในการนำคนนั้นเป็นการยากถ้ามีอุปนิสัยไม่ยุติธรรม ฉะนั้นจะต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอว่าตนมีอคติ และอุปทานอันเป็นมูลเหตุให้เกิดความไม่ยุติธรรมหรือไม่ และถ้าสำรวจพบว่าไม่มีอุปนิสัยในความยุติธรรมแล้วต้องพยายามปลูกฝังสร้างขึ้นโดยขจัดอคติ และอุปทานให้หมดสิ้น ฟังระลึกว่า ผู้นำขาดความยุติธรรมแล้วคนดี ๆ มีความสามารถจะไม่ให้ความร่วมมือและจะทอดทิ้งไปในที่สุด ข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นแก่ผู้นำบุคคลชั้นนำหรือหัวหน้าหน่วยก็คือ เพราะหลงมกมาย มีอคติ มีอุปทานอันเกิดจากความอหังการเพราะความหลงนั่นเอง

๗) ความเชื่อถือ หรือ ไว้วางใจได้ (RELIABILITY)

คนเราจะเป็นที่เชื่อถือหรือเป็นที่ไว้วางใจแก่บุคคลอื่นนั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการด้วยกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำ ฉะนั้นบุคคลชั้นนำจะต้องมีลักษณะที่ดีดังกล่าวเป็นคุณสมบัติประจำตัวปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวประกอบด้วย มีความรู้ - ความสามารถ และที่สำคัญต้องมีความกล้าหาญ มีความจริงใจ กล้ารับผิดชอบ มีใจคอยรับแต่ชอบ ซึ่งจะช่วยให้คนอื่นเชื่อถือ และไว้วางใจในที่สุด

๘) ความอดทน (ENDURANCE)

ความอดทน คือกฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในกิจการทั้งปวง งานบางอย่างมีความยากลำบากซึ่งต้องใช้ความอดทนและอดกลั้น สมเด็จพระเจ้าตาก-สินมหาราชกว่าจะกู้เอกราชสำเร็จนอกจากพระองค์จะมีพระปรีชาญาณอันเลิศแล้ว พระองค์ก็ทรงมีความอดทนต่อการตรากตรำและความยากลำบากอย่างที่สุด พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงใช้ความอดทนอดกลั้นอย่างมากในการปฏิรูปการปกครองโดยเฉพาะการเลิกทาส พระองค์ต้องใช้เวลาราว ๓๐ ปี ทาสจึงหมดสิ้นจากแผ่นดินไทยในการเลิกทาสถ้าพระองค์ไม่ทรงอดกลั้นแล้ว จะต้องเกิดการจลาจลในบ้านเมืองอย่างสหรัฐอเมริกาอย่างแน่นอน นโปเลียนเมื่อถูกเนรเทศไปยังเกาะเอลบ้า นโปเลียนมิได้ท้อแท้หรือหมดหวังแต่มีความเชื่อมั่นว่าจะต้องกลับไปเป็นมหาจักรพรรดิแห่งฝรั่งเศสอีกนโปเลียนก็กลับเป็นจนได้ เมื่อพระองค์ได้กลับมายังปารีสแล้ว ได้ทรงกล่าวถึงมูลเหตุที่ทำให้พระองค์สามารถกลับมาเป็นจอมจักรพรรดิอีกครั้งหนึ่งว่า

“อย่าหมดหวัง อย่าท้อใจ แม้ท้องฟ้าจะมีดมัวด้วยพายุ แม้หนทางแสนจะมีดแม้ว่าจะมีความลำบากสักปานใด แม้เราจะพบกับความล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่าก็ตาม จงกระทำต่อไป จงมุ่งหน้าต่อไป และต่อ ๆ ไป.

ความสำเร็จของมหาบุรุษนั้นมีใช้ได้มาด้วยการต่อสู้ที่หนักหน่วง แต่ขณะที่ผู้อื่นหลับไหล(ประมาท) มหาบุรุษต้องทำงานอย่างคร่ำเคร่งตลอดวันตลอดคืน

จากความอดทนไม่ท้อแท้และความตั้งใจอันแน่วแน่ของนโปเลียนก็จะกลับเป็นจอมจักรพรรดิฝรั่งเศสก็บรรลุผล ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ความตั้งใจเท่านั้น แต่นโปเลียนต้องใช้ความอดทนอย่างยอดเยี่ยม ยิ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้อดทนไปอีกด้วย และที่สำคัญก็คือ ความอดทนสามารถทำให้ผู้นำสามารถดำรงความมุ่งหมายในการปฏิบัติได้อีกด้วย

๙) ลักษณะท่าทางดี (GOOD POSTURE)

ได้กล่าวถึงบุคลิกลักษณะที่น่านิยมแล้วในเรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ บุคลิกลักษณะที่น่านิยมนั้น เป็นลักษณะที่เป็นไปโดยธรรมชาติหรือเป็นมาแต่กำเนิดของบุคคลนั้น อาจมีการปรับปรุงได้บ้าง แต่ลักษณะท่าทางที่ดีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติเป็นลักษณะที่สามารถฝึกได้ ปรับปรุงได้ อาทิเช่น ลักษณะท่าทางขณะพูด การวางตัวอันเหมาะสมในสังคม ลักษณะท่าทางมิได้หมายถึงรูปร่างหน้าตาอันเป็นรูปธรรม แต่หมายถึงอากัปกริยาที่ปรากฏแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งรวมทั้งความประพฤติ การพูด การใช้ภาษา ท่วงทีวาจา การวางตัวอันเหมาะสมในสังคม ลักษณะดังกล่าวนี้ฝึกได้ปรับปรุงแก้ไขได้ ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยหรือบุคคลชั้นนำหรือผู้นำ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธลักษณะท่าทางที่น่าศรัทธา น่านับถือ ลักษณะท่าทางไม่เพียงแต่เป็นการแสดงให้เห็นอากัปกริยาอันน่านับถือ และน่าเคารพของบุคคลชั้นนำ ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยเท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงถึงความมั่นใจและสมรรถภาพหรือความสามารถของเขาอีกด้วย

๑๐) ความกระตือรือร้น (DECISION)

ผู้นำ บุคคลชั้นนำ หรือหัวหน้าย่อมมีความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องให้ภารกิจในความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จอย่างดีที่สุด และบางโอกาสจำเป็นจะต้องทำงานแข่งกับเวลา ฉะนั้นจึงต้องเร่งรัด กวดขันให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องทอดทิ้ง ไม่เฉื่อยชา และจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ถ้าหัวหน้าหน่วย หรือผู้นำเป็นคนเฉื่อยชา เป็นของธรรมดา ลูกน้องก็จะพลอยเฉื่อยชาตามไปด้วย ดังนั้นในการเป็นบุคคลระดับหัวหน้า ผู้นำหรือบุคคลชั้นนำจะต้องมานะบากบั่น มุ่งมั่นกระทำภารกิจที่ได้รับมอบโดยปราศจากความท้อแท้ เปื่อหน่วยทั้งจะต้องกระทำด้วยอารมณ์แจ่มใสเบิกบานแล้วดังนั้นความกระตือรือร้นก็จะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะต้อง

ก) เข้าใจและเกิดความเชื่อมั่นในผลสำเร็จของภารกิจ (มีความรู้ความชำนาญ)

ข) มีความพอใจในการกระทำ

ค) มีความเพียรที่จะกระทำให้สำเร็จ

ง) พิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนมีที่จะลงมือกระทำ

จ) ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และอารมณ์ร่าเริงที่ได้กระทำ

ฉ) มีความปิติเบิกบานเมื่อภารกิจสำเร็จ

หรือถ้ากล่าวโดยสรุปตามหลักธรรม ก็คือความกระตือรือร้นจะเกิดขึ้นได้ โดยหลักอิทธิบาท ๔ นั้นเอง คือเกิดจาก

ก) ฉันทะ ความพอใจที่จะกระทำ

ข) วิริยะ ความพรากเพียรพยายามที่จะกระทำให้สำเร็จ

ค) จิตตะ มีใจจดจ่อ หรือเอาใจใส่

ง) วิมังสา พินิจพิจารณาโดยรอบคอบ

บุคคลระดับ ผู้นำ หรือหัวหน้า ถ้าขาดความกระตือรือร้นจะทำให้ไม่ก้าวหน้า และอาจเสื่อมโทรมในที่สุด ความกระตือรือร้นมีความจำเป็นต่อผู้นำทุก ๆ ระดับชั้น

๑๑) ความไม่เห็นแก่ตัว (UNSELFISHNESS)

คนที่เห็นแก่ตัว ก็คือ คนถือว่าประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น คนเห็นแก่ตัวจะไม่ยอมเสียสละ ยิ่งไปกว่านั้นยังจะชอบเอาเปรียบคนอื่น ชอบแต่ได้ไม่ยอมเสีย เป็นคนใจแคบไม่เอื้อเฟื้อ บุคคลอย่างนี้ถ้าดำรงตำแหน่งสำคัญ ก็จะมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมและขาดความยุติธรรม

บุคคลที่เห็นแก่ตัวนี้ ถ้าเป็นผู้นำ, บุคคลชั้นนำ, หรือหัวหน้าหน่วย จะไม่อาจสร้างประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้อย่างแท้จริง และในที่สุดก็จะประพตชั่วร้ายแรง คือฉ้อราษฎร์บังหลวง อันเป็นภัยแก่สังคมและประเทศชาติ

๑-๒๓)

ฉะนั้น ความไม่เห็นแก่ตัว จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของบุคคลชั้นนำ ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วย ที่ไม่เห็นแก่ตัวก็สามารถดำรงความยุติธรรมไว้ได้ สามารถสร้างสรรคความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน จนในที่สุดแก่ประเทศชาติได้ บุคคลผู้ไม่เห็นแก่ตัวจะไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นความดีความชอบของตนเอง และ ความไม่เห็นแก่ตัวนี้จะชักนำให้ได้รับความร่วมมือทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานเป็นอย่างดี

๑๒) ความซื่อสัตย์สุจริต (INTEGRITY)

ความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความไม่หลอกลวงทั้งตนเองและผู้อื่นอันประกอบด้วย การกรรม วชิกรรม และมโนกรรม กล่าวคือ กายสุจริต วชิสุจริต และใจสุจริต ความซื่อสัตย์นี้เป็นคุณสมบัติสำคัญของบุคคลระดับผู้นำ ชนชั้นนำ ผู้นำคนใดปราศจากความซื่อสัตย์ไม่เพียงแต่ไม่สามารถสร้างความเจริญให้แก่หน่วยงานหรือแก่สังคม แต่ยังเป็นผู้ทำลายอีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ปราศจากความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นผู้มัวคืด คือปราศจากความยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่มีความจริงใจ ในที่สุดก็ไม่ได้รับความเชื่อถือศรัทธา และความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงาน เป็นการยากเหลือเกินที่จะทราบว่ามีคนซื่อสัตย์สุจริตหรือไม่ จำเป็นต้องใช้เวลา บางครั้งไม่มีโอกาสจะทราบได้จนกว่าจะเกิดความเสียหายจนไม่อาจแก้ไขได้แล้ว ฉะนั้นการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ควรจะได้พิจารณาถึงเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตเป็นกรณีพิเศษ

๑๓) ความจงรักภักดี (JUDGEMENT)

ส่วนมากคนมักเข้าใจความหมายของคำว่าจงรักภักดีนั้น หมายถึง ความจงรักภักดีต่อองค์พระมหากษัตริย์ ความจริงแล้วความจงรักภักดีมีความหมายกว้างขวาง นอกจากจะหมายถึงจงรักภักดีต่อพระองค์พระประมุขของประเทศแล้ว ยังหมายถึง ชาตินิยมตลอดจนหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่อีกด้วยความจงรักภักดีก่อให้เกิดการเสียสละ ทั้งยังเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นมุ่งประโยชน์ของชาติบ้านเมือง สำคัญเหนืออื่นใด แม้ยามซับซ้อนก็สามารถเสียสละชีวิตเพื่อป้องกันพิทักษ์รักษาไว้ซึ่ง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ความจงรักภักดีนี้ เป็นเครื่องก่อให้เกิดความปิติ และเสียสละ ฉะนั้นผู้นำบุคคลชั้นนำระดับสูงจะต้องจงรักภักดีต่อ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ นอกจากนี้ยังต้องแสดงความจงรักภักดีให้เป็นอย่างอันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย สิ่งใดที่แสดงออกซึ่งความจงรักภักดี ผู้นำจะต้อง เต็มใจกระตือรือร้นและต้องกระทำด้วยความจริงใจ และปิติ

๑๔) การตัดสินใจ (DECISION)

ก่อนตกลงใจปฏิบัติการใด ๆ ก็ตาม หรือก่อนจะออกคำสั่งใด ๆ จะต้องตัดสินใจอย่างถูกต้องเสียก่อน การตัดสินใจที่ถูกต้องย่อมเกิดจากการได้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องและละเอียดพอ แล้วจึงนำข้อมูล ข้อเท็จจริง ข่าวสารที่ได้รับมอบนั้นมาพิจารณาหรืออย่างละเอียดรอบคอบด้วยความรู้ความรอบรู้และสติปัญญา ฉะนั้น บุคคลระดับหัวหน้า ผู้นำ หรือบุคคลชั้นนำ ตลอดจนเจ้า

หน้าที่ที่รับผิดชอบงานจะต้องสร้างคุณสมบัติสำคัญ คือ งานทุกขั้นตอนงานทุกชนิด ต้องได้ข้อมูลข้อเท็จจริงถูกต้องเสมอและพิจารณาประมาณการอย่างถูกต้อง จึงค่อยตัดสินใจ ต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ พินิจพิจารณาให้เห็นถ่องแท้ ดังตัวอย่างเช่น นายแพทย์ก่อนตัดสินใจกำหนดวิธีการรักษาหรือผ่าตัด ต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ จนมั่นใจว่าจะไม่เกิดผิดพลาดจึงกำหนดวิธีการรักษาหรือผ่าตัด เมื่อมั่นใจแล้วจึงตัดสินใจปฏิบัติ

ผู้นำที่ตัดสินใจโดยไม่ผิดพลาด ปกติจะต้องมีแสงสว่างข้อตกลงใจ คือ หาข้อมูลข้อเท็จจริงและนำมาวิเคราะห์การตัดสินใจเป็นความคิดที่จะกระทำ การตกลงใจเป็นการปฏิบัติตามที่คิดไว้การตกลงใจไม่ผิดพลาด ย่อมเกิดจากการตัดสินใจที่ถูกต้องดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ข้อตัดสินใจอันถูกต้องแน่นอนผู้นำที่ตกลงใจไม่แน่นอน ก็เพราะมิได้แสงสว่างข้อตกลงใจไว้ ขาดการตัดสินใจที่ถูกต้องแน่นอน

การตัดสินใจที่ดีจะต้องประกอบด้วย

- ก) ความรู้
- ข) ความรอบรู้
- ค) การหาข้อมูล
- ง) ข่าวสารที่แน่นอน
- จ) การรู้จักประมาณสถานการณ์
- ฉ) การวิเคราะห์หาเหตุผล

ซึ่งทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะทางสติปัญญาเป็นสำคัญ

๑-๙ สรุป

ในสมัยปัจจุบันนี้เชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นสามารถสั่งสมฝึกอบรมได้ แต่ก็มีขีดจะเป็นกันได้เสียทุกคนไปซึ่งลักษณะของผู้นำและคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏอยู่ในแนวสอนนี้ ถ้าผู้ใดใฝ่ใจใคร่ศึกษาด้วยความพินิจให้เห็นถ่องแท้และนำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองแล้ว ก็จะได้เชื่อว่าเป็นผู้นำบุคคลชั้นนำไปถึงตัวแล้วหากได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น ก็สามารถจะเป็นผู้นำที่ดีเด่นได้บ้างเหมือนกัน
