

# บทที่ 1

## ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ (Introduction to Leadership)

### เนื้อหา

- ป่อเกิดของการเป็นผู้นำ
- ภาวะที่ทำให้เกิดผู้นำ
- ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลเป็นผู้นำ
- ผู้นำในแง่สังคมวิทยา
- ประเภทและแบบของผู้นำ
- ผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด และผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- คุณสมบัติของผู้นำ

### สาระสำคัญ

1. ผู้นำได้มีมาพร้อม ๆ กับที่ได้มีมนุษย์ในโลกนี้ และในทุกวงสังคมย่อมมีผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น
2. ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลเป็นผู้นำนั้นมีหลายอย่างเช่น การมีสติปัญญาดี มีบุคลิกที่เหมาะสม มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ เหตุการณ์ สถานการณ์ และโอกาส
3. ผู้นำในแง่สังคมวิทยาจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ คือ โครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือชุมชน ลักษณะแห่งวัฒนธรรมโดยทั่วไป และงานเฉพาะเรื่องที่มีจุดประสงค์จะทำให้ลุส่งไป
4. สังคมแต่ละสังคมย่อมมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ฉะนั้นจึงต้องการผู้นำแบบที่เหมาะสมกับลักษณะของสังคมนั้น ๆ
5. ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีหลาย ๆ อย่างเช่น มีความรู้ มีความรับผิดชอบ มีความมั่นคงในอารมณ์ มีความคิดริเริ่ม ฯลฯ

## วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาบทนี้แล้ว ผู้ศึกษาสามารถ :

1. อธิบายถึงภาวะที่ทำให้เกิดผู้นำ และปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้บุคคลเป็นผู้นำในสังคม
2. อธิบายเกี่ยวกับผู้นำในแง่สังคมวิทยาได้
3. อธิบายถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำได้
4. ชี้บ่งได้ว่าผู้นำที่ตนพบในสังคมเป็นผู้นำแบบใด
5. บอกถึงความแตกต่างของผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

# บทที่ 1

## ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

### (Introduction to Leadership)

#### 1. ความนำ

คำว่าความเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์นี้แปลมาจากคำว่า Leadership ซึ่งมีความหมายถึง การนำผู้อื่น การปกครองคนทั้งนี้เพื่อนำคนหรืออำนาจกิจการงานที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปด้วยดี

ในทุกวงสังคมล้วนแล้วแต่มีผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น ยกตัวอย่างเช่นในครอบครัวก็มีบิดามารดาเป็นผู้นำบุตรหลาน ในห้องเรียนก็มีครูเป็นผู้นำนักเรียน ในกองทัพก็มีแม่ทัพเป็นผู้นำกองทัพ ในวงการธุรกิจก็มีผู้อำนวยการและหรือผู้จัดการเป็นผู้นำพนักงาน ในวงราชการก็จะมีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง ฯลฯ เป็นผู้นำ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วนี้ยังมีผู้นำในทางไม่ดีอีกด้วย เช่นหัวหน้าโจรผู้ร้าย หัวหน้าแก๊งอันธพาล หัวหน้าผู้ก่อการร้าย ฯลฯ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าในทุกสังคม ทุกวงการย่อมจะมีผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น

#### 2. บ่อเกิดการเป็นผู้นำ

ผู้นำได้มีมาพร้อม ๆ กับที่ได้มีมนุษย์ในโลกนี้ อาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีคนอยู่รวมกันเป็นชุมชน ก็จะเกิดผู้นำขึ้นโดยมีสถานการณ์ (Situation) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ยกตัวอย่างเช่นในหมู่เด็กที่เล่นหัวด้วยกันนั้นย่อมจะมีเด็กคนหนึ่งซึ่งแสดงท่วงท่าใหญ่โตกว่าคนอื่น และจะเป็นคนชักจูงหรือชักนำให้คนอื่นทำตาม เด็กคนนี้จะเป็ผู้นำ (ภาษาชาวบ้านจะเรียกเด็กคนนี้ว่า “หัวโจก”) ลักษณะที่เด่นของเด็กหัวโจกนี้ก็คือมีร่างกายใหญ่โต และทำที่ที่ดีกว่าหรือทำที่ที่สามารถข่มคนอื่นได้ อาจจะถูกจากตัวอย่างในสมัยหินก็ได้ว่า แม้คนในสมัยหินจะยังไม่มีการใช้สื่อความหมายก็ตาม แต่เวลาที่พวกผู้ชายเข้าป่าล่าสัตว์เป็นกลุ่ม ๆ นั้นก็ต้องมีคนหนึ่งในกลุ่มนั้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม และลักษณะที่เด่นของหัวหน้ากลุ่มนี้ก็คงไม่พ้นความมีร่างกายใหญ่โต มีกำลังวังชา และความกล้าเหนือกว่าคนอื่น ๆ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าในสมัยก่อน ๆ ลักษณะเด่นของผู้นำที่อาจชักจูงให้ผู้อื่นทำตามนั้นอยู่ที่ลักษณะของร่างกาย (physical) ซึ่งในปัจจุบันนี้เราเปลี่ยนมาใช้คำว่า บุคลิกภาพ (Personality) แทน

แต่ในบางสังคมก็มีการเปลี่ยนแปลงกัน กล่าวคือ แทนที่จะยกให้คนที่มีความรูปร่างกำยำ แข็งแรงเป็นผู้นำ ก็เปลี่ยนมายกให้ผู้ที่มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญาเหนือกว่าผู้อื่น หรือชำนาญในด้านต่าง ๆ เป็นผู้นำเช่น ในหมู่ของเด็กที่เล่นด้วยกันจะยินยอมพร้อมใจยกเด็กที่เฉลียวฉลาดรู้จักหาวิธีเล่นแปลก ๆ ที่สนุกสนาน หรือเล่นได้ดีกว่าเป็นหัวหน้า เช่น หัวหน้าทีมกีฬา หัวหน้าช่าง หัวหน้าที่ปรึกษา ฯลฯ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าลักษณะและคุณสมบัติเด่นของผู้นำก็คือบุคลิกภาพ (Personality) และสติปัญญา (Intelligence) ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในภายหลัง

จากที่กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่าที่ใดก็ตามเมื่อมีคนรวมกันอยู่ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ก็เกิด “ผู้นำ” ขึ้น หรืออาจจะกล่าวได้กว้าง ๆ ว่าที่ใดมีมนุษย์ที่นั่นก็มีผู้นำ

### 3. ในภาวะเช่นไรจึงจะเกิดผู้นำขึ้น ?

ถ้าจะตอบอย่างกว้าง ๆ ก็คงจะได้ว่า เมื่อคนเราอยู่ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป และคนที่มีบุคลิกภาพหรือความสามารถหรือความชำนาญที่จะชักจูงใจผู้อื่นได้ แต่สภาพของการเป็นผู้นำหรือการก่อกำเนิดผู้นำมิได้มีขอบเขตอยู่เพียงเท่านั้น การเป็นผู้นำนั้นย่อมขึ้นอยู่กับโอกาส, สถานการณ์, ความต้องการของตนเองและของคนอื่นด้วย ขอยกตัวอย่างเช่น เด็กที่เคยเป็นผู้นำหัวโจกในกลุ่มหนึ่ง พอเข้าไปอยู่ในอีกกลุ่มหนึ่ง อาจจะไม่มีคนยอมรับหรือฟังเสียงเลยก็ได้ในทางตรงข้าม เด็กบางคนที่ไม่เคยเป็นหัวหน้าเด็กกลุ่มใดมาเลยไม่เคยได้ทำอะไรเด่น ๆ มาก่อน และไม่มีใครรู้จัก แต่ถ้ามีเหตุการณ์เกิดขึ้นและสถานการณ์ต่าง ๆ อำนวยให้เขาสามารถปฏิบัติต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ดีกว่าคนอื่น ๆ เขาก็จะได้รับยกย่องชมเชยและเด่นขึ้นมาจนกลายเป็น “ผู้นำ” ได้ เด็กบางคนดูลักษณะท่าทางเป็นคนเฉย ๆ อ่อนแอ ไม่น่าสนใจ แต่หลังจากการเปลี่ยนห้องเรียน เปลี่ยนแผนก หรือเปลี่ยนโรงเรียน เด็กคนนี้อาจกลายเป็นคนสำคัญ ซึ่งคนอื่น ๆ ยินยอมยกให้เป็นผู้นำ ตัวอย่างนี้จะเห็นได้จากการที่เด็กวัดบางคนได้เป็นผู้นำนิสิตนักศึกษา หรือผู้นำทางการเมืองตลอดจนสถาบันต่าง ๆ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังมีคนบางคนเมื่อทำงานอยู่ที่เดิมจะเป็นคนเฉย ๆ ชีวิตการทำงานเป็นไปอย่างเรียบ ๆ และเงียบ ๆ แต่เมื่อเปลี่ยนที่ทำงานไปอยู่แห่งใหม่ได้ชั่วระยะหนึ่ง ปรากฏว่าบรรดาพนักงานทั้งหมดได้หยุดงานประท้วง ถ้าคน ๆ นี้สามารถที่จะแก้ไขสถานการณ์นั้นให้คืนสู่สภาพปกติได้ เขาก็จะกลายเป็นคนเด่นและเป็นผู้นำได้

ในบางครั้งคนที่เคยเป็นผู้นำอยู่ก่อน ครั้นเปลี่ยนสถานที่ เปลี่ยนสถานการณ์ ก็กลับกลายเป็นคนเรียบ ๆ ธรรมดา หาเสียงซีพอย่างเงียบ ๆ ไม่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของสังคม ฉะนั้น

จะเห็นว่า เมื่อเปลี่ยนสถานที่ เปลี่ยนเวลา และเหตุการณ์แล้ว ความเป็นผู้นำก็จะเปลี่ยนไปด้วย บางคนก็กลายเป็นผู้นำหรือคนสำคัญ บางคนก็กลายเป็นผู้ตามหรือคนไม่สำคัญ

#### 4. ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลเป็นผู้นำ

อาจมีปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ อีกที่ช่วยส่งเสริมให้คนหนึ่งกลายเป็นผู้นำ (เช่น การวิ่งเต้น, การใช้อำนาจ, การใช้ชาติกำเนิด ฯลฯ) แต่ปัจจัยสำคัญ จากตัวอย่างในข้อ 3) มีดังนี้

4.1 มีสติปัญญา

4.2 รู้ธรรมชาติมนุษย์จนสามารถที่จะวิเคราะห์เข้าใจ และควบคุมพฤติกรรมของคนอื่นได้

4.3 มีลักษณะที่ทำให้คนอื่นศรัทธาเลื่อมใสและไว้วางใจ

4.4 มีบุคลิกที่เหมาะสม

4.5 มีความปรารถนาอย่างเด็ดเดี่ยวที่จะนำคนอื่น

4.6 เหตุการณ์ สถานการณ์ และโอกาส (Situation, chance, and timing)

#### 5. ผู้นำในแง่สังคมวิทยา

เนื่องจากนักวิชาการสมัยใหม่ได้ค้นหาลักษณะสากลแห่งการเป็นผู้นำแต่ไม่เป็นผล นักวิชาการจำนวนมากจึงได้หันไปหาทฤษฎีที่เน้นสภาพ หรือสถานการณ์ (Situational Approach) หลักใหญ่ของทฤษฎีนี้มีอยู่ว่า (1) ไม่มีใครเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (No one is natural leader or born leader) และ (2) ไม่มีบุคลิกภาพ (Personality) หรือลักษณะใดที่จะทำให้ใครคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ แต่การเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเป็นกรณี ๆ ไป

จากนั้นก็ได้อีกศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ 3 ประการคือ<sup>1</sup>

5.1 โครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือชุมชน อาจจำแนกออกเป็น

---

<sup>1</sup>บรรพต วีระชัย “ความเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์” แผ่นปลิวประกอบคำบรรยาย

5.1.1 โครงสร้างเป็นไปในรูปของการยอมรับนับถือผู้มีความรู้ในกลุ่มเช่น ใน  
หมู่อาจารย์

5.1.2 โครงสร้างอาจเป็นไปในรูปของการนับถือผู้มีความสามารถเฉพาะต่อรอง  
เช่นในสหพันธ์กรรมกร

5.1.3 โครงสร้างอาจเป็นไปในรูปของการนับถือผู้บงการ สั่งการอย่างเฉียบขาด  
เช่นในกองร้อยทหาร

5.1.4 โครงสร้างอาจเป็นไปในรูปของการนับถือผู้เล่นที่มีความสามารถเช่นใน  
หมู่นักกีฬา

5.2 ลักษณะแห่งวัฒนธรรมโดยทั่วไป ทั้งนี้รวมถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี  
รวมถึงอุปนิสัยประจำชาติด้วย ตัวอย่างเช่น

5.2.1 ในสังคมไทยอาจยกย่องผู้ที่มีอาวุโสสูงในกลุ่มเป็นผู้นำ

5.2.2 ในสังคมอุตสาหกรรมตะวันตกอาจยกย่องผู้ที่มีความสามารถเฉพาะทาง  
(specialized skills) โดยไม่คำนึงว่าอายุเท่าใด

5.2.3 อุปนิสัยของประชาชนบางชาติอาจเน้นหนักในด้านบุคลิกภาพแบบอำนาจ  
นิยม (Authoritarian Personality) คือเกรงกลัวต่อผู้มีอำนาจและใช้อำนาจพร่ำเพรื่อกับผู้ที่อยู่ใน  
ฐานะด้อยกว่า ส่วนอุปนิสัยของประชาชนบางชาติอาจเน้นหนักไปในทางประชาธิปไตย (De-  
mocratic Character)

5.3 งานเฉพาะเรื่องที่มีจุดประสงค์จะทำให้ลุล่วงไป ขอยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

5.3.1 ถ้าเป็นงานทางด้านวิชาการล้วน ๆ อาจต้องการผู้นำประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

5.3.2 ถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ก็อาจต้องการผู้นำอีกประเภทหนึ่ง

5.3.3 ถ้าเป็นช่วงการเริ่มต้นหรือช่วงบุกเบิก ก็อาจต้องการผู้นำอีกประเภทหนึ่ง  
แต่เมื่อช่วงบุกเบิกผ่านไปแล้ว เมื่อทุกอย่างเข้าสู่สภาพปกติก็ต้องการผู้นำอีกประเภทหนึ่ง

5.3.4 ในระยะกึ่งชาติ ภารกิจของผู้นำจะเป็นแบบหนึ่ง แต่ในระยะสร้างชาติ  
หรือพัฒนาชาติ ภารกิจของผู้นำและประเภทของผู้นำจะเปลี่ยนไปเป็นอีกประเภทหนึ่ง

ตามที่กล่าวมานี้จึงสรุปได้ว่า ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์  
โน้มเอียงไปในแนวที่ว่าสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ (ซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อยสามประการ)  
มีส่วนทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำขึ้นมา

## 6. ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

การจำแนกประเภทผู้นำนั้นจะชี้เฉพาะเจาะจงลงไปย่อมไม่ได้เพราะขึ้นอยู่กับกาลเวลา สถานการณ์ และสถานที่ นักวิชาการแต่ละสาขา และแต่ละประเทศจึงแจกแจงประเภทของผู้นำแตกต่างกันออกไป เช่น นักวิชาการด้านจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคมเป็นต้น

นักวิชาการบางคนได้จำแนกประเภทของผู้นำเป็นประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

6.1 ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัวจนต้องปฏิบัติตามแนวทางของผู้นำ ผู้นำจะอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือ กล่าวกันว่าผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวมอำนาจมากที่สุด

6.2 ผู้นำประเภทปฏิธาน (Positive Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารในแนวที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติตามผู้นำประเภทนี้จัดได้ว่ามีความเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือให้เสรีภาพอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจในลักษณะดังกล่าวในรูปของการสร้างบารมี (Power) หรืออาจพูดได้ว่าเป็นบารมีเป็นเครื่องมือ

## 7. แบบของผู้นำ

ในสังคมของชุมชนแต่ละกลุ่มย่อมจะมีผู้นำแบบต่าง ๆ มีผู้วิเคราะห์แบบของผู้นำจากด้านต่าง ๆ เช่น จากด้านสถานะของผู้นำ ลักษณะวิธีการใช้อำนาจ ลักษณะวิธีการทำงาน ลักษณะการใช้อำนาจควบคุม จึงได้นำมาไว้เพื่อจะได้ศึกษาเป็นความรู้ต่อไป

7.1 พิจารณาจากสถานะของผู้นำ คือการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงที่ว่าอะไรคือเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำดำรงสถานะเหล่านั้นอยู่ได้ ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

7.1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) หมายถึงผู้นำหรือหัวหน้าซึ่งได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย ปฏิบัติการโดยใช้กฎหมายเป็นหลักมีระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานปราศจากความยืดหยุ่น (Flexibility) ดังนั้นจึงมักจะพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทาง Negative เสมอ

7.1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลาย ให้ปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนแก่ตนเอง แม้ตัวผู้นำเองจะมีได้มีอำนาจตามตัวบทกฎหมายก็ตาม ซึ่งการกระทำนั้นเกิดจากศรัทธาและภาวะทางใจเป็นสำคัญ ลักษณะของผู้นำแบบนี้เป็นไปในลักษณะของความอ่อนโยนละเมียดละไม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

7.1.3 ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแต่ไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธาหรือเพราะสัญลักษณ์ของผู้นั้นเช่นองค์พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

7.2 พิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ แบบของผู้นำชนิดนี้ได้รับความนิยมแพร่หลาย ซึ่งแยกออกได้ดังนี้<sup>2</sup>

7.2.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบนี้รวมถึงผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตรด้วยผู้นำแบบนี้ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ ต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่สั่งเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยเชื่อฟังหรือให้เกียรติคนอื่น เข้าทำนองที่ว่า “ตนเองแน่อยู่คนเดียว” (One man show) ใช้อำนาจเป็นหลักในการทำงาน เน้นสมรรถภาพของการทำงานและต้องการขยายอำนาจของตนเองไปทุกวิถีทาง ซึ่งสามารถจะทำได้ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ตัดสินโดยเด็ดขาดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมหลักเหตุผลในการดำเนินงาน ระบบการทำงานล่าช้า

7.2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ผู้นำแบบนี้ บางครั้งเรียกว่า Free-Rein Leadership ลักษณะของผู้นำแบบนี้มีลักษณะที่ว่าผู้นำไม่ค่อยมีการควบคุมที่ดี คือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้เสนอและกำหนดนโยบายจัดทำงานตามใจชอบ ไม่มีหลักการในการควบคุม ไม่มีกฎเกณฑ์ในการทำงาน ใครทำอะไรก็ได้

7.2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบที่นับว่าดีที่สุดในบรรดาอำนาจผลในการบริหารมากที่สุด ลักษณะของผู้นำแบบนี้ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้นำและเป็นผู้ให้คำแนะนำ

---

<sup>2</sup>Edwin B. Flipppo, *Management : A Behavioral Approach*, Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966, pp. 230-232



สั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างภาพพจน์ที่ว่าไม่มีนายเหนือหัวอยู่กับตนแต่รู้สึกว่ามีแต่เพื่อนร่วมงาน

7.3 พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน การศึกษาผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นแบบที่นำเสนอใจอีกแบบหนึ่ง แบ่งย่อยได้ดังนี้

7.3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leadership) ลักษณะของผู้นำแบบนี้ นับว่าถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในแบบอัตโนมัติคือนำเอากฎหมายมาเป็นหลัก

7.3.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้มักใช้อำนาจเป็นใหญ่ ใช้วิธีการสั่งงานอย่างเดียวไม่ชอบสอนวิธีการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ สร้างอำนาจของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยมี

7.3.3 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leadership) ลักษณะของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักประนีประนอม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันกับผู้ร่วมงาน นิยมการร่วมมือกัน

7.4 พิจารณาลักษณะของการใช้อำนาจบังคับควบคุม แยกออกเป็นแบบย่อย ๆ ได้ดังต่อไปนี้

7.4.1 ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ (Cohered power leaders) มีลักษณะแบบใช้พระเดช (Legal leaders) เพราะใช้อำนาจบังคับ ส่วนใหญ่มักเป็นอำนาจที่ได้จากตัวบทกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและธรรมเนียมการปกครองส่วนใหญ่

7.4.2 ผู้นำแบบใช้อำนาจอัตถประโยชน์บังคับ (Utilitarian power leaders) ลักษณะของผู้นำแบบนี้มีลักษณะในการบังคับบัญชาโดยเอาสิ่งล่อใจเพื่อให้ปฏิบัติตาม อาจให้สินจ้างรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติตามประสงค์ ทั้งนี้รวมถึงการให้ตำแหน่งหน้าที่หรือความดีความชอบเป็นเครื่องล่อใจด้วย

7.4.3 ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ (Normality power leaders) ลักษณะของผู้นำแบบนี้มักจะอ้างเอาธรรมเนียมประเพณีในการบังคับบัญชามาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อความร่วมมือปฏิบัติตามความประสงค์ เช่นอ้างว่าผู้น้อยต้องเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ เป็นต้น

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านได้พิจารณาลักษณะของผู้นำโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของการทำงานโดยแยกเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดกับผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดดังนี้

## 8. ผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ได้แก่แบบต่อไปนี้

8.1 แบบผู้หนีงาน (Deserter) คือผู้ที่ขาดความสนใจในด้านความสำเร็จของงาน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

8.2 แบบนักบุญ (Missionary) คือผู้ที่มีจิตใจเมตตากรุณาและคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งเป็นผลเสียในการดำเนินงานของหัวหน้างานและผลิตผลในการดำเนินงานในขั้นต่ำ

8.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) คือผู้ที่ดำเนินงานมุ่งภารกิจอย่างเดียว ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจ

8.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) คือผู้ที่เป็นคนโลเลและชอบประนีประนอม ไม่สามารถตัดสินใจเพราะมุ่งแต่งานให้สำเร็จ

## 9. ผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีดังต่อไปนี้

9.1 แบบผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) คล้ายกับหัวหน้างานชนิดผู้หนีงาน คือไม่สนใจความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เป็นคนเข้มงวดและถือข้อบังคับในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ

9.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย

9.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Bennevolent Autocrat) คือผู้ที่มีความเชื่อมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนอย่างมั่นคง ชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า

9.4 แบบนักบริหาร (Executive) แบบนี้เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ เขาคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 10. คุณสมบัติของผู้ผู้นำ

มีผู้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำไว้มากมาย จะได้สรุปเอาแต่หัวข้อที่สำคัญ ๆ เพื่อว่าผู้ที่สนใจจะได้ศึกษาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับตนเองต่อไป

### คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีดังนี้คือ<sup>3</sup>

10.1 เฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

10.2 มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด การศึกษานี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้ความเคารพนับถือด้วย

10.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด ๆ ไป ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

10.4 เป็นคนมีเหตุผลดี คือความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุนี้พัฒนาได้ยากเพราะจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย

10.5 มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

10.6 มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี ข้อนี้เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิดเพราะถ้ามีชื่อเสียงดี มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

---

<sup>3</sup> ผุสสดี สัตยมานะ. *การบริหารรัฐวิสาหกิจ* (การบริหารงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และมนุษยสัมพันธ์) พระนคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2514, หน้า 80-81.

- 10.7 สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นและวาระจะได้เป็นอย่างดี
- 10.8 มีสุขภาพอนามัยดี
- 10.9 มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
- 10.10 มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ
- 10.11 มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติให้ได้ทันทั่วทั้ง
- 10.12 มีความสามารถคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

## 11. ลักษณะที่ดีของผู้นำบางประการที่มีการร่วมในทุกทฤษฎี

ที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 10 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำ ซึ่งยังมีทฤษฎีอื่น ๆ อีกมากมาย ในหลาย ๆ ทฤษฎีนั้นจะมีลักษณะที่ดีบางประการดังจะได้กล่าวต่อไปนี้ร่วมอยู่ด้วย

### 11.1 ความร่วมใจ (Empathy)

ผู้นำก็ต้องแสดงตัวว่าเป็นพวกด้วย รู้ถึงความต้องการทางอารมณ์หรือแสดงตัวเป็นผู้แทนในความรู้สึกนึกคิด ความเดือดร้อน ผลประโยชน์ของกลุ่มคนนั้น ๆ ได้ มีอีกคำหนึ่ง คือ “ความอบอุ่น” เป็นลักษณะที่ต้องมีหัวใจนี้ ถ้าเราพบใครเขาเหม่อ-เฉยเมย-เชิดคาง พุดด้วยก็ตอบอย่างเสียไม่ได้ จะมีความอบอุ่นอย่างไร แต่ถ้าเราพบใคร พุดอะไรกับเขา เขาก็รับฟัง และออกความคิดความเห็นอย่างเต็มใจ สนุก พุดถึงปัญหาเขาก็เห็นใจช่วยแก้ไขให้เขาเอาใจใส่ อยากรู้ว่าเราเป็นใคร และชมเราในลักษณะที่เรามี แม้เราจะเป็นชาวนาอยู่บ้านนอก ไถนา เขาก็ยังพุดว่า “ชีวิตของคุณสันโดษสบายน่าอิจฉาจริง” เช่นนี้ย่อมสร้างความพึงพอใจให้แก่เราแน่

### 11.2 เป็นคนหนึ่งใน “หมู่เฮา” (Member of the group)

การเป็นคนที่ดีสนิทสนม ร่วมชีวิตกับกลุ่มได้ดีนั้นเป็นของสำคัญมาก การพูดภาษาเดียวกัน กินอยู่อย่างเดียวกันและวัฒนธรรมอย่างอื่น ๆ อย่างเดียวกัน ก็นับว่าใกล้ความเป็น “หมู่เฮา” เข้าไปแล้ว แต่ถ้าได้ประพฤติตนร่วมอาชีพ ร่วมใช้เวลาด้วยกันทั้งทุกข์ สุข ทั้งหากินทั้งพักผ่อน และแบ่งปันทรัพย์สินเสมอกันแล้วก็ถึงขั้น “หมู่เฮา” จริง ๆ

มีคนเขาเถียงว่า ผู้นำมักจะมีชีวิตเหนือกว่ากลุ่มนั้น จากการวิจัยซ้ำกันหลายครั้ง แสดงว่ามีความจริงแม้กระนั้นสมาชิกกลุ่มก็ยังถือว่าอยู่ใน “หมู่เฮา” อยู่นั่นเอง

มีคนตั้งข้อสังเกตว่าแรก ๆ คนที่เขาเลือกเป็นผู้นำนั้นก็มักมีพฤติกรรมเป็นคนหนึ่งใน "หมู่อะ" จริง ๆ แต่เมื่อถูกเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้า มีรายได้สูงขึ้น ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนไปติดต่อกับคนอื่นองค์กรอื่น ก็กินอยู่ แต่งตัว และใช้พาหนะดีขึ้นกว่าเพื่อนรุ่นเดียวกัน เขาให้ข้อสังเกตต่อไปว่า ผู้นำอย่างนี้ควรลดตัวลงมาคลุกคลีมีชีวิตอยู่กับเพื่อนฝูงเดิมบ่อย ๆ เท่าที่จะทำได้

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องรักษาตัวให้สูงกว่าคนในกลุ่ม แต่ก็ต้องมาพบปะเยี่ยมเยียนเสมอ ขอยกตัวอย่างเช่น ผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งแล้ว ถ้ามีวาทะพละพละกับการพูดจาติดต่อกับนักการเมืองในกรุงเทพฯ เสียพละพละ ในที่สุดคนในท้องที่ก็จะไม่เลือกเขาต่อไป

ขอให้ข้อสังเกตไว้ว่า "การเป็นคนหนึ่งในหมู่อะ" จะได้ผลดีต่อเมื่อกลุ่มนั้นเป็นกลุ่มที่ไม่ใหญ่นัก และบุคคลกลุ่มนั้นมีความคล้ายคลึงกัน แต่ถ้าเป็นกลุ่มที่ใหญ่เกินไปและความแตกต่างในกลุ่มมาก จะทำให้ขาดความเคารพเช่น ถ้านายทหารชั้นประทวนเที่ยวเดินกระต๊อบไหลล้นเกล้ากับพลทหาร พลทหารก็จะไม่เคารพเขาอีก ซึ่งจะมีผลทำให้เสียงาน<sup>4</sup>

### 11.3 ความมีน้ำใจ (Consideration)

เราเอาลักษณะมีน้ำใจ แยกออกมาจากความร่วมใจ ก็เพราะมีลักษณะของมัน คือเป็นลักษณะในตัวคนที่ลงมือช่วยเหลือผู้อื่นได้ทันที เป็นคนที่แนะนำแนวทางปฏิบัติ หรือลงมือทำการช่วยสร้างระบบสวัสดิการให้คนในกลุ่มอาจจะไม่ชอบอ่อน หรือเข้ามาเห็นอกเห็นใจ แต่ในใจของเขารู้สึกสถานการณ์ที่เป็นจริงและรู้ถึงทางออก ช่วยเหลือสำเร็จด้วยประสิทธิภาพและความซื่อซื่อซื่อ

### 11.4 การเป็นคนอยากแสดง (Surgency)

Cattell และ Stice<sup>5</sup> ให้คำจำกัดความ Surgency ว่าเป็นลักษณะช่างพูด, ง่าย, เป็นกันเอง, กระตือรือร้น, มีบุคลิกเปิดเผย, ตื่นตัว และริเริ่มกิจการใหม่ ๆ

อาจมีข้อสังเกตได้ว่าผู้นำในงานบริหารที่มีอยู่โบราณแล้วไม่ค่อยจะมี Surgency แต่จะวางท่าและหน้าบึ้งตึง ส่วนผู้นำที่ได้จากการคัดเลือกหรือลงคะแนน จะมี Surgency อาจสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีควรมีความเป็นกันเอง มีบุคลิกดีและเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม

<sup>4</sup>Adam, Stuart. "Social Climate and Productivity of Small military groups," *American Sociological Review*, 19 :4, August, 1954.

<sup>5</sup>Cattell, Raymond B., and Stice, Glen F. : *The Psycho Dynamics of Small Groups*, Final Report on Report Project, Human Relations Branch, Office of Naval Research, University of Illinois, 1953.

## 11.5 ความมั่นคงทางอารมณ์

ความมั่นคงทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เป็นกระต่ายตื่นตูม เมื่อมีเหตุการณ์พิเศษกว่าปกติเกิดขึ้น ต้องคอยเปิดหูเปิดตาฟังดูเหตุการณ์จากหลายฝ่าย หลายปาก ก่อนที่จะวิจารณ์หรือออกคำสั่งอะไรต่อไป

Cattell และ Stice พบว่าผู้นำที่ดีมักจะแสดงออกทางอารมณ์ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 เจียบแต่อยากรู้ อยากเห็น อยากรู้จัก และออกไปรู้ ไปเห็น ไปรู้จักอย่างปกติ

ลักษณะที่ 2 ไม่มีร่องรอยวิตกกังวลให้เห็น ราบเรียบเสมอดัน-ปลาย

ลักษณะที่ 3 มีความมุ่งหมายปรารถนาอย่างแข็งแรง แต่เก็บไว้ในใจ

ลักษณะที่ 4 มีลักษณะรวม ๆ เอาของดีไว้มาก

## 11.6 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)

ความเฉลียวฉลาดถือว่าเป็นคุณสมบัติสำคัญ แต่ความเฉลียวฉลาดระหว่างผู้นำ กับผู้ตามจะต้องไม่ต่างกันมากเกินไป พุดจาติดต่อกันไม่รู้เรื่องก็นำกันไม่ได้ อย่าลืมนำความเฉลียวฉลาด (intelligence) มีความหมายอีกอย่างไม่เหมือนกับความรู้ (Knowledge) คนมีความรู้มากไม่สามารถจะพูดคิดจะทำอะไรเร็ว ๆ ฉับพลันเหมือนคนมีความเฉลียวฉลาดมากก็ได้ คนที่เฉลียวฉลาดนั้นดู ฟังหรือสัมผัสอะไรก็รู้ความหมายเร็ว อ่านเหตุการณ์ และมีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์เร็ว รู้ว่าจะทำอย่างไรก็ทาละ เพื่อให้ให้ทันท่วงที ผู้ตามมัวแต่งุ่มง่าม หรือมัวแต่นั่งคิดให้เข้าใจเสียก่อน ก็ไม่ทันใจผู้นำก็ทำการงานร่วมกันได้ยาก

## 11.7 สมรรถภาพ (Competence)

เมื่อเราจำกัดความว่า ผู้นำคือผู้ที่นำคณะของคนไปถึงเป้าหมายนั้นย่อมนัยความเลยไปถึงว่าเขาจะต้องมีสมรรถภาพในกิจการงานของคณะของเขา เคยมีผู้ตั้งคำถามคนงานว่า อยากให้หัวหน้ามีลักษณะอย่างไร คนงานส่วนมากตอบว่า “อยากให้เขารู้ข้อปลีกย่อย หรือรู้โดยละเอียดทุกแง่ทุกมุมของกิจการงานของเขา” นั้นหมายความว่า อยากให้หัวหน้ารู้ผลงานของตนเอง

การค้นคว้าในเรื่องสมรรถภาพของผู้นำนี้ทำกันมากในที่หลายแห่ง สรุปได้แล้วว่า ผู้นำต้องมีสมรรถภาพครบทุกทาง ทางความต้องการทางจิตวิทยาของผู้ตาม ความรู้ความชำนาญในเทคนิคเฉพาะ ที่คณะปฏิบัติงานอยู่ จะเป็นธุรกิจ, กีฬา, ศาสนา หรือการศึกษา หรืออย่างอื่นใดก็ตาม

## 11.8 ความเป็นคนคงเส้นคงวา (Consistency)

มีผลลัพธ์จากการสังเกต การวิจัยว่า ถ้าผู้นำเป็นคนไม่ค่อยจะลองหาแนวทางใหม่ เขาก็ควรจะเป็นคนคงเส้นคงวา เป็นที่เชื่อถือได้

โดยปกติแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำอะไรได้ถูกต้อง อยากได้แนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ยิ่งในกลุ่มมีจำนวนมากขึ้นก็ยิ่งต้องการแนวทางหรือระเบียบข้อบังคับให้ละเอียดแน่นอนขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะคอยดูว่า “ผู้นำ” ได้ปฏิบัติเคร่งครัดเป็นตัวอย่างหรือไม่ ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความคงเส้นคงวา เคร่งครัดในกฎระเบียบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

## 11.9 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

ผู้ที่จะเป็นผู้นำควรต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง Gibb ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเองกับความเป็นผู้นำและได้ผลว่า

“ความหมายโดยทั่วไปที่ได้จากการวิจัยและการค้นพบนี้ก็คือผู้นำมีคะแนนหรือตัวเลขแสดงค่าของความเชื่อมั่นในตัวเองสูงกว่าผู้ตาม บุคคลใดก็ตามที่เชื่อมั่นในตนเอง ก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ใกล้ชิดว่า เขามีความชำนาญ (Skills) มีอำนาจ (Power) หรือความสามารถ (Ability) ที่ทำให้เขาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้”<sup>6</sup>

## 11.10 ความสามารถที่จะมอบ-แบ่งหน้าที่ผู้นำให้คนอื่นบ้าง

ผู้นำที่ดียอมไม่ทำงานคนเดียวเพราะคน ๆ เดียวยอมทำทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้ จึงจำเป็นต้องแบ่งเบาภาระให้ผู้อื่นที่มีความสามารถ หรือความถนัดทำบ้างเมื่อผู้นำ (หรือหัวหน้า) มอบอำนาจและหน้าที่บางอย่างให้กับลูกน้องไปทำ ผู้ที่เป็นลูกน้องก็มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ที่มีหน้าที่ย่อย ๆ ต่อไปอีก ทำให้เกิดปฏิริยาลูกโซ่ตั้งแต่สูงลงไปหาต่ำติดต่อกัน และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาก็พอใจเพราะมีโอกาสและอิสระที่ได้ใช้ความคิดอ่าน ตลอดจนมีผลงาน

## 11.11 ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม (Initiative)

ผู้ที่เป็นผู้นำคนอื่น ๆ นั้นจะต้องชวนขวนขวายหาความก้าวหน้า มีความคิดริเริ่ม มิใช่พอได้เป็นแล้วก็แล้วกัน แต่ต้องทำตัวให้เป็นคนใหม่ สรวมบทบาทใหม่ เพราะผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นคอยดูอยู่เสมอ ว่าผู้นำนั้นสามารถสร้างความเจริญ หรือสามารถทำให้หน่วยงานนั้นดีขึ้นกว่าเก่าหรือไม่

---

<sup>6</sup>Gibb, Cecil A., “Leadership” in Gardner Lindzey, (ed.) *Handbook of Social Psychology*, Cambridge : Addison - Wesley Publishing Company, 1954, p. 879.

จากที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดก็พอจะสรุปได้ว่า ลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำมีดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge)
  2. มีสติปัญญา (Intelligence)
  3. มีกรรับผิดชอบ (Responsibility)
  4. มีความริเริ่ม (Initiative)
  5. มีความมุ่งมั่นติดตามงาน (Persistence)
  6. รู้ธรรมชาติของมนุษย์ (Know Human Nature)
  7. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidenc)
-



## สรุปเนื้อหาในบทที่ 1

1. การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึงการนำหรือปกครองผู้อื่นหรือบริหารงานที่ตนรับผิดชอบให้ดำเนินไปด้วยดี
2. ในทุกสังคมจะมีผู้นำทั้งสิ้น สังคมใดที่มีคนอยู่ร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปก็จะมีผู้นำเกิดขึ้นโดยมีสถานการณ์ (Situation) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ สถานการณ์เด่น ๆ ก็ได้แก่ บุคลิกภาพ สถิติปัญหา ฯลฯ
3. การเป็นผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับโอกาส สถานการณ์ ความต้องการของตนเองและของคนอื่นด้วย
4. ผู้นำในแง่สังคมวิทยามีหลักใหญ่ ๆ ว่า
  - ก. ไม่มีใครเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด
  - ข. ไม่มีบุคลิกภาพ (personality) หรือลักษณะใด ๆ ที่ทำให้ใครคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ แต่การเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเป็นกรณี ๆ ไป
5. องค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำมี 3 ประการ คือ
  - ก. โครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือชุมชน
  - ข. ลักษณะวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี
  - ค. งานเฉพาะเรื่องที่มีจุดประสงค์จะทำให้ลุล่วงไป
6. ในสังคมและชุมชนแต่ละกลุ่มมีผู้นำแบบต่าง ๆ แบบของผู้นำนั้นพิจารณาจากด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ พิจารณาจากสถานะของผู้นำ พิจารณาจากลักษณะและวิธีใช้อำนาจพิจารณาจาก ลักษณะวิธีการทำงาน พิจารณาจากลักษณะของการใช้อำนาจบังคับควบคุม
7. ในบรรดาผู้นำแบบต่าง ๆ นั้น ยังสามารถแยกออกว่าผู้นำประเภทใดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด และที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
8. ลักษณะที่ดีที่เป็นสากลของผู้นำก็คือ มีความรู้ มีสติปัญญา มีความรับผิดชอบ มีความริเริ่ม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้ธรรมชาติมนุษย์ และมีความมั่นใจในตนเอง

## แบบฝึกหัดบทที่ 1 “ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ”

- จากการศึกษาในบทที่ 1 เรื่อง “ความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ” ให้ท่านพิจารณาว่า
  - ท่านเคยเป็นผู้นำในสภาวะการณ์ใดบ้าง (เช่น เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นคนดูแลน้องๆ ให้ทำการบ้าน ฯลฯ)
  - ท่านทำหน้าที่เป็นผู้นำแบบใด
  - ท่านเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - ท่านควรปรับปรุงความเป็นผู้นำของท่านในด้านใดบ้าง
- ท่านคิดว่าท่านควรจะเป็นผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) และเป็นผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ในภาวะการณ์ใดจึงจะเหมาะสมและได้ผลดี
- สมมติว่าท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชา และต้องการนำของที่ระลึกเล็กๆ น้อยๆ (อาจเป็นอาหารแห้ง หรือผลไม้ ฯลฯ ก็ได้) ให้ผู้บังคับบัญชา ท่านจะมีวิธีพูดอย่างไร จงเขียนคำพูดจริงที่สุภาพและเหมาะสม
- ท่านคิดว่าผู้นำที่เหมาะสมกับคนไทยและสังคมไทยนั้นควรเป็นผู้นำแบบใด จงให้เหตุผลประกอบด้วย
- จงอ่านเอกสารประกอบเรื่อง “หลักราชการ” ในหน้าถัดไป ท่านคิดว่าหลักการต่างๆ เหล่านี้ยังใช้ได้ดีหรือไม่ อย่างไร

**เอกสารอ่านประกอบ**  
**หลักราชการ**  
**พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว**  
**ทรงพระราชนิพนธ์**  
**แลพิมพ์พระราชทานแจกข้าราชการ**  
**ในการพระราชพิธีตรุษสงกรานต์**  
**พระพุทธศักราช 2457**

---

ในสมัยปัจจุบันนี้ ใคร ๆ ก็ยอมทราบอยู่แล้วว่า การศึกษาจำเริญขึ้นมากกว่าในเวลา  
ก่อน ๆ นี้เป็นอันมาก และมีตำราสำหรับสอนศิลปะและวิทยาแทบทุกอย่าง เหตุฉะนั้นจึงทำให้คน  
บางจำพวกหลงไปว่า “รู้อะไรก็ไม่สู้รู้อะไร” และด้วยความหลงอันนี้จึงเลยทำให้หลงเลยนึกต่อ  
ไปว่า ไม่ว่าจะทำการในหน้าที่ใด ๆ ข้อสำคัญมีอยู่อย่างเดียว แต่เพียงจะพยายามให้ได้คะแนน  
มาก ๆ ทุกคราวที่สอบไล่ในโรงเรียน และให้ได้ประกาศนียบัตรหลาย ๆ ใบ แล้วพอออกจากโรงเรียน  
ก็เป็นอันจะต้องพยายามทำอะไรอีกต่อไป ทั้งลาภ ทั้งยศ ทั้งทรัพย์ จำจะต้องหลั่งมาไหลมา  
ทีเดียว

บุคคลจำพวกที่คิดเห็นว่า วิชาเป็นแก้วสารพัดนึกเช่นนี้เมื่อเข้าทำการแล้ว ถ้ามัน  
ไม่ได้รับตำแหน่งอันสูงเพียงพอกแก่ที่ตนตีราคาของตนไว้ และลาภยศทรัพย์หลั่งไหลมาไม่ทันใจ  
ก็บังเกิดความหลงใจแล้วก็บังเกิดความไม่พอใจ เมื่อไม่พอใจแล้วก็บังเกิดความริษยา เมื่อเกิด  
ความริษยาขึ้นแล้วก็หมดความสุข

แท้จริงบุคคลจำพวกนี้ลืมนึก หรือไม่เคยนึกทีเดียวว่า มีสุภาษิตโบราณท่านได้กล่าว  
ไว้แล้วว่า “วิชาท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” คำที่กล่าวไว้เช่นนี้ควรที่จะหวนคำนึงดูบ้างว่า ท่านมุ่ง  
ความว่าอะไร? ท่านยอมมุ่งความว่า “วิชานั้นเปรียบเหมือนเครื่องแต่งตัว ซึ่งใครมีทุนแล้วก็  
อาจจะหาแต่งได้เท่ากัน แต่ถึงแม้ว่าจะมุ่งหางหงส์ผัดหน้าใส่ชฎาทอง ถ้าแม้ว่ารำไม่งาม เขาก็  
ไม่เลือกเอาเป็นตัววิหิงษาเป็นแน่ละ ถ้าคนเราต้องการแต่วิชาอย่างเดียว เป็นเครื่องนำไปสู่  
ความเป็นใหญ่ ปานนี้พวกครูบาอาจารย์ทุกคนคงต้องเป็นคนใหญ่ คนโต ไปด้วยกันหมดแล้ว  
แต่แท้จริงศิษย์ที่ดีกว่าครูมีถมไป ซึ่งถ้าจะว่าไปแล้วไม่ควรที่จะเป็นไปได้ เพราะครูเป็นผู้สอน

วิชาให้แก่ศิษย์ เหตุใดศิษย์จึงจะวิ่งไปตีกว่าครูเล่า ถ้าลองไตร่ตรองดูข้อนี้ให้ดีหน่อย จะเห็นได้ว่า ไม่ใช่เพราะวิชาอย่างเดียวเสียแล้ว ต้องมีคุณวิเศษอื่นประกอบด้วยอีก คุณวิเศษเหล่านี้จะขอพรรณนาแต่พอเป็นสังเขป ดังต่อไปนี้

## 1. ความสามารถ

คำว่าสามารถนั้น มีบางคนก็เข้าใจกว้าง ๆ บางคนก็เข้าใจแคบ ๆ อย่างที่แคบ คือ ใครทำการได้ดีเต็มตามวิชาที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ก็เรียกว่าเป็นคนที่มีความสามารถเสียแล้ว แต่แท้จริงควรใช้คำว่า ชำนาญจะเหมาะกว่า เปรียบเหมือนช่างไม้ ช่างเหล็ก หรือช่างอะไร ๆ ที่ทำงานดี ๆ ก็หากกล่าวไม่ว่าเขาสามารถ มักกล่าวแต่ว่ามีฝีมือ และผู้ที่ขี่ม้าขับรถเก่ง ๆ ก็หากกล่าวไม่ว่าเขาสามารถกล่าวแต่ว่าเขาชำนาญ แต่ที่ผู้ที่ได้รอบรู้วิชาการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว และใช้ความรู้ นั้นโดยอาการอันซ้ำซ้อน มักกล่าวกันว่าเขาสามารถ ซึ่งเป็นการส่งเสริมเกินกว่าที่ควรไปโดยแท้ อันที่จริงผู้ที่ได้เรียนการช่างไม้จนทำการในหน้าที่ของเขาได้ดีทุกสถานแล้ว ไม่เลวไปกว่าผู้ที่ได้เรียนกฎหมายจนว่าความได้นั้นเลย เป็นแต่ชำนาญการคนละอย่างเท่านั้น แต่ถ้าจะแปลความสามารถให้กว้างออกไปต้องแปลว่า สิ่งซึ่งกระทำให้ความเป็นใหญ่มีมาแต่ผู้ที่มีอยู่ และจะแปลให้ดีกว่านี้ก็ยาก เพราะความสามารถเป็นสิ่งซึ่งมิได้อยู่ในตำรับตำราอันใด และจะสอนให้แก่กันก็หาได้ไม่ ย่อมจะเป็นสิ่งซึ่งบังเกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง หาใช่เพราะขึ้นโดยหาคะแนนมาก ๆ ในเวลาสอบไล่ในโรงเรียน หรือโดยได้ประกาศนียบัตรหลาย ๆ ใบก็หามิได้ การแปลคำว่าสามารถแคบไปนั้นแหละ ทำให้เป็นเครื่องบำรุงความโทมนัสแห่งบุคคลบางจำพวกเป็นอันมาก คำว่าสามารถควรจะแปลเสียให้กว้างที่เดียวว่า “อาจจะทำการงาน ให้เป็นผลสำเร็จ ได้ดียิ่งกว่าผู้ที่มีโอกาสเท่า ๆ กัน” เช่นต่างว่า คนสองคน ได้เรียนหนังสือโรงเรียนเดียวกัน สอบไล่ได้ปาน ๆ กัน ได้ไปยุโรปด้วยกัน เรียนเท่า ๆ กันอีก และกลับพร้อมกันเข้ารับราชการพร้อมกันในหน้าที่คล้าย ๆ กัน แต่ครั้งเมื่อทำงานแล้ว คนหนึ่งรู้จักใช้วิชาของตนให้เหมาะแก่กาลเทศะและสมเหตุสมผล อีกคนหนึ่งต้องคอยให้นายชี้หนทางให้ทำก่อนจึงทำ เช่นนี้นับว่าคนที่หนึ่ง เป็นผู้มีความสามารถมากกว่าคนที่สอง

ความสามารถนั้นแหละเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับคนที่จะใช้เป็นผู้บังคับบัญชาคน ไม่ว่าในหน้าที่ฝ่ายทหารหรือพลเรือน และเมื่อผู้ใหญ่เขาจะเลือกหาผู้บังคับบัญชาคนเขาย่อมจะฟังเสียงดูความสามารถมากกว่าภูมิวิชา (ถ้าเขาคิดถูก) แต่ผู้ใหญ่ที่หลงไปฟังเสียงแต่ภูมิวิชาเท่านั้น

ก็มี ซึ่งในไม่ช้าก็ต้องรู้สึกว่าคุณคิดผิด เพราะผู้ที่มีวิชาแต่ไม่รู้จักใช้วิชานั้นให้เป็นประโยชน์จริง ๆ ได้แล้ว ก็ไม่ผิดอะไรกับบวชน ซึ่งถือแก้วไว้ในมือแต่จะรู้ราคาแห่งแก้วนั้นก็หาไม่ได้

ดังนั้นก็เป็นอันสรุปความได้แล้วว่า ความสามารถเป็นลักษณะอัน 1 แห่งผู้บังคับบัญชาคน

## 2. ความเพียร

ความเพียรเป็นคุณวิเศษ ซึ่งนักปราชญ์โบราณ ท่านสรรเสริญกันนักจึงมีพุทธภาษิตปรากฏอยู่ว่า “ความเพียรเป็นเครื่องพาดนข้ามพ้นความทุกข์” แต่ผู้มีวิชาสมัยใหม่นี้ ก็ไม่รู้สึกรู้คุณวิเศษแห่งความเพียรอีกเหมือนกัน เพราะเหตุที่มีความเชื่อมั่นเสียแล้วว่า วิชาอาจจะพาดนไปถึงไหน ๆ ก็ได้ จึงไม่รู้สึกรู้ความจำเป็นที่จะต้องใช้ความเพียร โดยมากก็มักจะกล่าวว่า “ความเพียรเราทำได้แล้ว เราจึงได้มีวิชาความรู้ได้ถึงปานนี้ ถ้าเราไม่ได้มีความเพียรมาแล้ว เรายังคงเป็นคนโง่งอยู่อย่างเดิมหรือ?” คำกล่าวเช่นนี้ เมื่อฟังดูเผิน ๆ และไม่ไตร่ตรองดูให้ดี บางทีก็หลงเห็นตามไปด้วย แต่แท้จริงที่กล่าวเช่นนั้นหาถูกไม่ การที่เรียนรู้อวิชานั้น เพราะอุตสาหะพยายามโดยเฉพาะชั่วแล่นหนึ่งต่างหาก คือสักกัดฟันทนลำบากเอาพักหนึ่ง พอให้สอบไล่ได้คะแนนสูง ๆ เพื่อหวังจะได้ความสุขในทางเกียรติยศเท่านั้น ซึ่งจะเรียกว่าเพียรจริงไม่ได้ การวิ่งทางไกลเพียง 100 เมตร กับการวิ่งทางไกลตั้งกิโลเมตรขึ้นไป นักเลงกีฬาเขาถือว่าฝึกกันอย่างไคร ความอุตสาหะเรียนจนเพียงพอได้สอบไล่ได้ก็กับการเพียรต่อไป แม้เมื่อออกจากโรงเรียนแล้วก็ฝึกกันจนนั้น

คำว่าเพียรแปลว่า “กล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความยากและบากบั่นเพื่อจะข้ามความขัดข้องให้จงได้ โดยใช้ความอุตสาหะวิริยะภาพมิได้ลดหย่อน”

เมื่อแปลคำว่าเพียรเช่นนี้แล้ว ก็จะแลเห็นได้เสียแล้วว่า การเพียรไม่ได้เกี่ยวกับการมีวิชามากหรือน้อย และคนที่ไม่มีความเพียรก็อาจที่จะเป็นคนเพียรได้ และถ้าเป็นคนเพียรแล้ว บางทีก็อาจที่จะได้เปรียบผู้ที่มีวิชาแต่ขาดความเพียรนั้นได้เป็นแน่แท้

ความจริงมีอยู่เช่นนี้ แต่ผู้ที่ตราคาดนว่าเป็นคนมีความเพียรมักจะลืมคำนึงถึงข้อนี้ จึงไม่เข้าใจว่าเหตุใดผู้ที่มีความน้อยกว่าตนจึงกลับได้ดีมากกว่า และลืมนึกไปว่าวิชานั้น จะเป็นสมบัติโดยจำเพาะบุคคลผู้หนึ่งผู้ใด หรือหมู่หนึ่งหมู่ใดเท่านั้นก็หาไม่ได้ วิชาความรู้ย่อมเป็นของกลางสำหรับโลก เป็นทรัพย์อันไม่มีเวลาสิ้นสุด และไม่มีผู้ใดในโลกนี้จะกล่าวได้โดยว่าเรียนวิชาจบหมดแล้ว ผู้ที่เป็นนักปราชญ์แท้จริงไม่ว่าจะเป็นชนชาติใดภาษาใด ย่อมจะรู้สึกอยู่ว่า คนเรายังเรียนรู้มากขึ้น

ก็ยิ่งจะแลเห็นแจ่มแจ้งขึ้นทุกทีว่า ความรู้ของตนเองนั้นมีน้อยปานใด แต่ตรงกันข้ามผู้ที่โฆษณา ภูมิความรู้ของตนอยู่เสมอ โดยเข้าใจว่าตนเป็นผู้มีความรู้สูงนั่นแหละเป็นคนโง่โดยแท้ จึงไม่เข้าใจ ความจริงอย่างเช่นที่นักปราชญ์เขาเข้าใจกัน และอาศัยความเข้าใจผิดอันนั้นเอง จึงมิได้ชวนขาย สิบไป และด้วยเหตุนี้เอง ผู้ที่เขามิได้อวดรู้ เป็นแต่ตั้งความเพียรให้สม่ำเสมอไป จึงมักเดินหัน และแข่งขันหน้าผู้มีวิชาท่วมหัวเอาตัวไม่รอด

อนึ่ง ผู้ที่แสดงตนเป็นคนเพียรแล้ว ก็เหมือนแสดงให้ปรากฏว่า ถ้าแม่ได้รับมอบให้ ภาระทำการในหน้าที่ใด ก็คงจะใช้อุตสาหะวิริยภาพโดยสม่ำเสมอ เพื่อทำกิจการนั้น ๆ ให้บรรลุ ถึงซึ่งความสำเร็จด้วยดีจึงได้ ดังนี้ เมื่อผู้ใหญ่จะเลือกหาคนใช้ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาคน จึง พึ่งเล็งหาคนเพียรมากกว่าคนที่มีความรู้ แต่เกียจคร้านหาความบากบั่นอดทนมิได้

### 3. ความมีไหวพริบ

ความมีไหวพริบเป็นลักษณะอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องการสำหรับบุคคลที่จะใช้ในหน้าที่ บังคับบัญชา

ความมีไหวพริบเป็นสิ่ง ซึ่งบังเกิดมีขึ้นในนิสัยแห่งบุคคลเอง จะหาตำรับตำราใด สำหรับเรียนรู้ก็หาไม่ได้ และยากที่จะสอนกันได้ จะได้ก็แต่เพียงแนะนำหนทางให้ฝึกฝนตนเอง ขึ้นเท่านั้น แต่ถ้าไม่มีพื้นเดิมอยู่แล้วก็จะแนะนำก็หาเป็นผลดีจริงไม่

ความมีไหวพริบแปลว่า "รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือน ว่าเมื่อมีเหตุเช่นนั้น ๆ จะ ต้องปฏิบัติกรอย่างนั้น ๆ เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดแก่กิจการทั่วไปและรีบทำการอันเห็นควรนั้น โดยฉับพลัน ทันทีทันที"

ความมีไหวพริบนั้น จะเป็นเพราะมีวิชาอย่างน้อยก็หาไม่ได้ เหตุฉะนั้นผู้ที่มีวิชามากแต่ บกพร่องในความมีไหวพริบแล้ว บางทีก็สู้คนที่วิชาน้อยกว่าแต่มีไหวพริบมากกว่าหาได้ไม่- คือถ้ามีเหตุซึ่งจำเป็นจะต้องทำการโดยทันทีทันควันจะมีเวลามัวคั่งตำรับตำราอะไรที่ไหน ต้อง รีบปฏิบัติการไปให้ทันท่วงทีจึงจะไม่เสียการ

ผู้ที่จะใช้เป็นผู้บังคับบัญชาคน เหมือนเป็นผู้ต้องคิดแทนคนมาก ๆ คือ จะเอาตัว รอดแต่โดยลำพังหาได้ไม่ ต้องพาคนในบังคับบัญชาของตนรอดพ้นไปได้ด้วย และอาจจะต้อง ใช้ความคิดเช่นนี้โดยปัจจุบันทันด่วนบ่อย ๆ เหตุฉะนั้น ในการเลือกผู้บังคับบัญชาคน จึงต้องพึง เล็งดูความมีไหวพริบของบุคคลนั้นด้วย

#### 4. ความรู้เท่าถึงการ

คำว่า “รู้เท่าไม่ถึงการ” เขามักใช้เป็นคำติดปากกันว่าเป็นความบกพร่อง เพราะฉะนั้น ควรจะพิจารณาว่าความรู้เท่าถึงการนั้นแปลว่าอะไร ?

แปลว่า “รู้จักปฏิบัติกิจการให้เหมาะสมด้วยประการทั้งปวง” ที่จะเป็นเช่นนี้ได้ก็ต้องเป็นผู้ที่รู้จักเลือกว่าจะปฏิบัติกิจการอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่เวลาและที่ ให้สมเหตุสมผลจึงจะเป็นประโยชน์ ดีที่สุด อันความคิดในทางการใด ๆ ถึงแม้ว่าจะดีปานใดก็ตาม แต่ถ้าใช้ไม่เหมาะสมแก่เวลาคือทำก่อน ถึงเวลาอันสมควรหรือภายหลังเวลาอันควรก็อาจที่จะไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรได้รับ หรือกลับกลายเป็นผลร้ายไปก็ได้ เช่นต่างว่าเราคิดจะนำพลเดินไปทางหาดทรายอันหนึ่ง ซึ่งเป็นทางลัดตัดไปถึง ที่ซึ่งจะเอาชัยแก่ข้าศึกได้ ดังนั้นนับว่าเป็นความคิดอันดีโดยแท้ แต่ถ้าต่างว่าทางหาดนั้น เผอิญมี เวลาที่ได้สะดวก แต่ในขณะที่น้ำลงแห้งที่เดียวเท่านั้นจะนี้ แม้เราเดินไปในขณะเมื่อน้ำยังมีทัน ลงมากพอ หรือร้องรอไปจนน้ำกลับขึ้นเสียใหม่อีกแล้วก็คงจะไปไม่ได้ หรือได้ก็แต่โดยต้องเสีย สัมภาระบ้าง ดังนั้น นับว่าเลือกเวลาไม่เหมาะสม เลยทำการซึ่งแท้จริงเป็นความคิดดีนั้น ไม่ตลอด ไปได้ ส่วนการเลือกที่ใช้เหมาะสมก็คล้าย ๆ กัน เช่นจะคิดจะสร้างป้อมอย่างแน่นหนา และเต็มไปด้วยปืนหนัก ๆ ลงในที่ชายเลน ป้อมที่แท้จริงเป็นของดีก็จะกลับกลายเป็นของที่ใช้ไม่ได้ไป ดังนั้น เป็นต้น

ความรู้เท่าถึงการนี้ จะมีตำรับตำราหรือครูบาอาจารย์สอนได้ก็หาไม่อย่างดีที่สุดที่พอจะศึกษาได้ก็โดยอาศัยความอดสาหะพากเพียรจดจำแบบอย่างของผู้อื่น ซึ่งเขาได้ปฏิบัติมาแล้วในเวลาและที่คล้ายคลึงกันเท่านั้น แต่ที่จะวางใจยึดถืออยู่แต่แบบแผนเท่านั้นก็ไม่ได้ เพราะ ถ้าหากว่าไปประสบเหตุการณ์ซึ่งมิได้มีอยู่ในแบบแผนแล้ว ก็จะไม่รู้ที่จะทำอย่างไรเสียอีก จึงเป็นอันต้องอาศัยความไหวพริบในตัวเองประกอบด้วย จึงจะเป็นผู้รู้เท่าถึงการอย่างสมบูรณ์

#### 5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่

ข้อนี้เป็นข้อสำคัญสำหรับคนทั่วไป ทั้งผู้ใหญ่และผู้น้อย และจะเป็นผู้สั่งหรือผู้รับ คำสั่งก็เหมือนกัน เมื่อเป็นสิ่งสำคัญเช่นนี้แล้ว ก็เป็นที่น่าประหลาดใจที่สุดที่ผู้คนโดยมากเข้าใจ ข้อนี้น้อยเต็มที

ถ้าจะถามว่า ความซื่อตรงต่อหน้าที่แปลว่าอะไรบางทีจะได้รับคำตอบต่าง ๆ กัน อย่างน่าอัศจรรย์ทีเดียว บางคนก็น่าจะตอบว่า “ไปออฟฟิศทุกวันตรงตามเวลาไม่ขาดและไม่ช้า” ซึ่งก็ต้องยอมว่าเป็นอันใช้ได้ส่วนหนึ่งแต่จะต้องขอยกต่อไปว่า เมื่อไปถึงออฟฟิศแล้วนั้นไป

ทำอะไร? ถ้าเพียงแต่ไปนั่งสูบบุหรี่คุยกับเกลอถึงเรื่องเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ มีการนิเทศานายของตัวเอง หรือนินทาคนอื่นเป็นต้น หรืออ่านหนังสือพิมพ์ หรือเขียน “คอร์เรสปอนเดนซ์” ส่งไปลงหนังสือพิมพ์ค่าคนเล่น ดังนั้นนับว่าไม่ใช่ชื่อตรงต่อหน้าที่ เพราะที่ออฟฟิศไม่ใช่ที่สำหรับไปนั่งคุยกับเพื่อนหรือสำหรับค่าคนเล่น ที่ออฟฟิศเป็นที่สำหรับทำงานการ และถ้าไปออฟฟิศไม่ได้ทำงานแล้วก็เท่ากับไม่ได้ไป เพราะฉะนั้นถ้าจะยกเอาการไปออฟฟิศทุกวันเป็นพยานแห่งความชื่อตรงต่อหน้าที่เพียงพอแล้วหาไม่ได้ ต้องประกอบกับไปทำการงานเป็นประโยชน์โดยตรงตามหน้าที่ด้วยจึงจะใช้ได้

บางคนก็อาจจะตอบว่า “ชื่อตรงต่อหน้าที่แปลว่าไม่โกงเงินหลวง” ซึ่งนับว่าเป็นคำตอบที่ใช้ได้เหมือนกัน แต่จะรับรองว่าถูกต้องบริบูรณ์ก็ยังไม่ได้อีก เพราะเป็นแต่เว้นจากการฉ้อโกงเท่านั้น จะถือเป็นการทำอะไรให้เป็นขึ้นเป็นอันไม่ได้ และถ้าจะถือเอาการเว้นจากโกงเป็นความชอบแล้ว ก็จะมีต้องถือต่อไปด้วยหรือว่าการโกงนั้นเป็นของปกติ? จำจะต้องถือเช่นนั้นจึงจะยกความไม่โกงขึ้นเป็นความชอบได้ เพราะการทำความชอบต้องแปลว่าทำดีผิดปกติ ก็อันที่จริงการที่ไม่โกงนั้น เพราะความสะอาดแก่บาปหรือกลัวบาป หรืออย่างต่ำลงไปอีกหน่อยก็เพราะกลัวติดคุกต่างหาก เพราะฉะนั้นการที่รักษาตัวของตัวจะเรียกว่าทำความชอบอย่างไร ต้องเรียกแต่ว่าประพฤติเสมอตัวอยู่เท่านั้น

ถ้าจะตอบที่ดีที่สุด ควรตอบว่า “ความชื่อตรงต่อหน้าที่ คือตั้งใจกระทำกิจการซึ่งได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของตนนั้นโดยซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุตสาหะวิริยะภาพเต็มสติกำลังของตน ด้วยความมุ่งหมายให้กิจการนั้น ๆ บรรลุถึงซึ่งความสำเร็จโดยอาการอันงดงามที่สุดที่จะพึงมีหนทางจัดไปได้”

ตามที่กล่าวมานี้ ดูก็ไม่สู้จะเป็นการยากเย็นอันใดแต่ถึงกระนั้นก็ยังมีความอยู่บางคนซึ่งไม่สามารถจะปฏิบัติเช่นนี้ได้ โดยมากมักเป็นเพราะเหตุที่ตีราคาตนแพงกว่าที่ผู้อื่นเขาดี เช่นเขามอบให้กวาดเฉลียง ถ้าจะตั้งใจกวาดไปให้ดีจริง ๆ ก็จะได้ดี แต่ที่หาเป็นเช่นนั้น กลับเห็นไปเสียว่าถ้าแม่ได้เลี้ยงชะมดก็จะดี แล้วก็เลยไปคิดฟุ้งซ่านแต่ในการเลี้ยงชะมดซึ่งมิใช่หน้าที่ ละทิ้งการกวาดเฉลียงซึ่งเป็นหน้าที่ของตนแท้ ๆ นั้นเสีย คราวนี้ต่างว่าย้ายให้ไปทำหน้าที่เลี้ยงชะมดตามปรารถนาพอใจหรือ? เปล่าเลย ไพล่ไปคิดถึงการรดต้นไม้ ถ้าเปลี่ยนให้ไปทำการรดต้นไม้ก็ไพล่ไปคิดถึงการกวาดกระไดไซรุ่ท่ออะไรต่ออะไรไปอีก บุคคลที่เป็นเช่นนั้น เป็นตัวอย่างอันแท้แห่งผู้ไม่ชื่อตรงต่อหน้าที่เปลืองสมองซึ่งเอาไปใช้ในสิ่งซึ่งไม่ใช่กิจของตนเลย ผู้ที่ชื่อตรง



ต่อหน้าที่แท้จริงแล้ว เมื่อรับมอบให้ทำการอะไรก็ต้องตั้งใจตั้งหน้าทำการอันนั้นไปอย่างดีที่สุด ปลดปล่อยให้เป็นหน้าที่ผู้ใหญ่เขาวินิจฉัยว่า ความสามารถจะเหมาะสมเพียงเท่านั้น หรือจะพอยับเยียนเลื่อนขึ้นทำงานไปทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่านั้นขึ้นไป ถ้าผู้ใดประพฤติให้ชื่อตรงต่อหน้าที่เช่นกล่าวมาแล้วนี้ นับว่าเป็นที่ควรวางใจให้ทำการในหน้าที่สำคัญได้ เพราะเชื่อได้ว่าหน้าที่อะไรที่มอบให้ทำคงไม่ละทิ้ง

## 8. ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป

ข้อนี้เป็นคุณวิเศษสำคัญอันหนึ่งซึ่งทำให้เป็นที่นิยมแห่งชนทั่วไป เว้นเสียแต่คนโง่ จึงจะเห็นเป็นความโง่ และคนโง่เห็นเป็นโอกาสสำหรับโง่

คนเราไม่ว่าจะเป็นคนสำคัญปานใด ย่อมต้องอาศัยกำลังผู้อื่นในกิจการบางอย่าง จึงมีสุภาษิตโบราณกล่าวได้ว่า “ป่าพึ่งเสือ เรือพึ่งพาย นายพึ่งบ่าว เจ้าพึ่งข้า”

เมื่อความจำเป็นมีอยู่เช่นนี้แล้ว จึงต้องคำนึงดูว่าจะทำอะไร จึงจะได้ใช้กำลังของผู้อื่น นั้นโดยความเต็มใจของเขา ?

วิธีที่บุคคลเลือกใช้นั้น ย่อมมีต่าง ๆ กัน แล้วแต่สติของคน และผู้ที่ต้องการจะอาศัยกำลัง

ถ้าเป็นผู้มีทรัพย์ ก็จำหน่ายทรัพย์เป็นสินจ้าง หรือเป็นสินบน หรือเป็นเครื่องล่อใจ หรือเป็นของกำนัล สุดแต่แต่ลักษณะแห่งบุคคลที่ต้องการกำลัง

ถ้าเป็นผู้มีอำนาจ และเป็นคนที่โง่หน่อย ก็ใช้แต่อำนาจและอาญาบังคับผู้น้อยให้ทำตามใจตน แต่ถ้าฉลาดหน่อยก็ใช้ขอ หรือล่อด้วยเปิดหนทางให้ได้รับผลประโยชน์พิเศษ

ถ้าเป็นผู้ที่ถือตนว่ามีสติปัญญา ก็ใช้สติปัญญาหลอกลวงโดยอาการต่าง ๆ นี้คือแบบบุคคลจำพวกที่เรียกตนว่า “นักรู้การเมือง” (โปลิติค) ซึ่งมักใช้วาจา และโวหารลวงให้ตายใจ แล้วจึงจะใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือหรือลงที่สุดก็ “เดีย”

ถ้าเป็นผู้น้อย ไม่มีทรัพย์และอ่อนในความสามารถและต้องการกำลังช่วยเหลือของผู้ใหญ่ ก็มักใช้วิธีสอพลอซึ่งตามสมัยใหม่ชอบใช้เรียกกันว่า “ป.จ.” แต่ซึ่งแท้จริงไม่ตรงศัพท์เลย เพราะการ *ประจบ* อาจจะทำได้โดยความตั้งใจซื่อตรง คือตั้งใจเพียงแสดงความอ่อนน้อมยอมอยู่ในถ้อยคำหรือให้ใช้สอ เพราะความรักดีฉันทักกับเจ้า บ่าวกับนาย บุตรกับบิดามารดา หรือศิษย์กับครูดังนี้ จะปรับเอากับความชั่วร้ายอย่างไร เป็นของธรรมดาต่างหาก แต่ส่วนการ *สอพลอ* นั้น มีความมุ่งหมายชั่วเป็นพื้นอยู่ คือรู้แล้วว่าความสามารถของตนย่อมเขา จึงเอาปากหวานเข้า

แทนเพื่อช่วยพาตนไปสู่ที่ซึ่งตนเองมีอาจจะถึงได้โดยอาศัยความสามารถของตนโดยลำพัง เมื่อความจริงเป็นอยู่เช่นนี้แล้ว ผู้ที่ได้ดีเพราะสอพลอนั้น จะได้ดีที่ยืนอยู่ก็หาไม่ได้เพราะเมื่อความสามารถไม่พอแก่หน้าที่แล้วก็คงจะทำการไปไม่ตลอดเป็นแน่แท้ ส่วนผู้ที่มักบ่นติเตียนคนสอพลอนั้นบางคนก็บ่น เพราะเกลียดชังคนที่ไม่ซื่อตรงจริง ๆ แต่ถ้าคำบ่นนั้นมีอยู่ว่า *“เราเองมันสู้เขาไม่ได้ เพราะเราไม่รู้จัก ป.จ.”* เช่นนี้ไซ้ร้ ต้องเข้าใจได้ทีเดียวว่าบ่นเพราะความริษยา และถ้าต้องริษยาแล้ว ก็แปลว่าขาดความเชื่อถือในความสามารถของตนเองเสียแล้ว จึงรู้สึกแต่ว่าแพ้เปรียบคนสอพลอ ซึ่งดีแต่พูดเท่านั้น ก็เป็นอันว่าตนเองก็คงดีแต่พูดเท่านั้นเหมือนกัน *และที่แค้นเคืองก็เพราะตนเองไม่มีโอกาสที่จะสอพลอได้บ้างเท่านั้น* ผู้ที่มีความสามารถจริง เป็นคนดีจริงอย่างบริบูรณ์อยู่แล้ว ไม่ต้องวิตก อยางไร ๆ ก็คงต้องมีผู้แลเห็นความดี เพราะฉะนั้นการบ่นอิจฉาริษยาพวกสอพลอ ก็ไม่เป็นการจำเป็นอะไรเลย

ที่จริงหนทางดีที่สุดที่จะดำเนินไปเพื่อให้เป็นที่นิยมแห่งคนทั้งหลายมีอยู่ *คือความประพฤติซื่อตรงต่อคนทั่วไป* รักษาตนให้เป็นคนควรเขาทั้งหลายจะเชื่อถือได้โดยรักษาจากสัตย์พูดอะไรเป็นนั้น ไม่เหียนหันเปลี่ยนแปลงคำพูดไปเพื่อความสะดวกเฉพาะครั้งหนึ่งคราวหนึ่ง ไม่คิดเอาเปรียบใครโดยอาการอันเขาจะขันแข่งไม่ได้ ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่หาดีใส่ตัวหาชั่วใส่เขา เมื่อผู้ใดมีไมตรีต่อก็ตอบแทนด้วยไมตรีโดยสม่ำเสมอ ไม่ใช่ความรักใคร่ไมตรีซึ่งผู้อื่นมีแก่เรานั้นเพื่อเป็นเครื่องประหารเขาเอง หรือใคร ๆ ทั้งสิ้น

ความประพฤติซื่อตรงต่อคนทั่วไปเช่นนี้ ประชาญ์ทุกชาติทุกภาษาย่อมยกย่องว่าเป็นคุณวิเศษอันหนึ่งซึ่งเป็นลักษณะแห่งผู้เป็นใหญ่แท้จริง และถึงผู้ที่ยังอยู่ในตำแหน่งผู้น้อย ถ้าประพฤติได้เช่นนี้ก็ย่อมเป็นศรีแก่ตน ทำให้คนนิยมรักใคร่ และให้ผู้ใหญ่เมตตากรุณาเป็นอันมากเหมือนกัน

## 7. ความรู้จักนิตยัคณ

ข้อนี้เป็นของสำคัญสำหรับผู้ที่มิหน้าที่จะต้องปฏิบัติกิจการติดต่อกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่หรือผู้น้อย

ถ้าเป็นผู้น้อย เป็นหน้าที่จะต้องศึกษาและสังเกตให้รู้นิสัยของผู้ใหญ่ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ต้องรู้ว่าความคิดความเห็นเป็นอย่างไร ชอบทำการงานอย่างไรชอบหรือชังอะไร เมื่อทราบแล้วก็อาจที่จะวางความประพฤติและการงานของตนเองให้ต้องตามอัธยาศัยของผู้ใหญ่นั้นได้ที่แนะนำเช่นนี้มิใช่แปลว่าให้สอพลอ เป็นแต่ให้ผ่อนผันให้เป็นการสะดวกที่สุดแก่

การเท่านั้น การที่สอพลอนั้นไม่จำเป็นเลย แต่การที่จะอวดดีกระด้างกระเดื่องเพื่อแสดงความฉลาดหรือความสามารถของตนเอง ก็ไม่จำเป็นเหมือนกันและหาใช้หนทางที่ปราชญ์สรรเสริญไม่ ตรงกันข้ามปราชญ์ย่อมสรรเสริญผู้ที่รู้จักเจียมตัวจึงได้จัดเอา “มัทว” เข้าไว้เป็นกรรมอัน 1 ใน กรรมทั้ง 10 ซึ่งพระเจ้าแผ่นดินจะต้องทรงปฏิบัติเป็นนิตย์ ผู้ที่รู้จักอ่อนน้อม ย่อมเป็นที่รักใคร่และเมตตาแห่งผู้ใหญ่ และถ้าประพฤติตนเป็นคนอ่อนน้อมอยู่โดยปกติแล้ว ถึงว่าจะพูดจาหัดทานหักท้วงผู้ใหญ่บ้างในทางที่ถูก ผู้ใหญ่ก็โกรธไม่ได้เลย

ถ้าตนเป็นผู้ใหญ่ มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาคนมาก ๆ การรู้จักนินยาก็ยิ่งเป็นการจำเป็นยิ่งขึ้น เพราะคนเราไม่ใช่ฝูงแพะฝูงแกะ ซึ่งจะต้อนไปได้โดยใช้รื่อง “ฮู ๆ” หรือเอาไม้ไล่ตี บางคนก็ชอบขู่ บางคนก็ชอบปลอบเพราะฉะนั้นจะใช้แต่ขู่อย่างเดียวหรือขอยอย่างเดียวหาได้ไม่

นิสัยของคนต่างชาตีก็น่าต่างกัน เพราะฉะนั้นจะใช้บังคับบัญชาด้วยแบบแผนอย่างเดียวกันทั้งหมดหาเหมาะไม่คนสมัยใหม่มักหลงในข้อนี้อยู่เป็นอันมากและมักพอใจเอาแบบอย่างของต่างประเทศมาใช้ในการบังคับบัญชาคนไทย ตามที่เป็นมาแล้วและยังเป็นอยู่เป็นอันมาก ข้างฝ่ายทหารมักเอียงไปข้างแบบเยอรมัน คือคิดจะเอาแต่อำนาจบังคับตะบมไปเพราะครุฑทหารบกเป็นเยอรมัน แต่คนไทยเรามีนิสัยติดกับคนเยอรมันจึงไม่ชอบการถูกบังคับอย่างนั้น ชอบให้อาใจบ้าง พูดกันดี ๆ บ้าง ไม่ต้องดูอื่นไกล ดูแต่ข่าวในบ้านก็พอแล้ว ข่าวไทย ๆ เรา รู้สึกตนว่าเป็นเพื่อนกับนายมากกว่าข่าวฝรั่งเป็นอันมาก เพราะฉะนั้นจึงหาคนไทยยอมเป็นลูกจ้างฝรั่งได้ยากก็แต่ข่าวในบ้านยังเห็นตัวเกือบเท่ากับนายเสียแล้ว ฉะนั้น พลทหารหรือจะยอมเห็นตัวเลวกว่านายทหาร ถ้าจะว่าไปด้วยชาติกำเนิด นายทหารหลายคนก็ได้มีตระกูลสูงกว่าพลทหารเลย ที่ดีกว่าก็แต่ในส่วนวิชาซึ่งได้เรียนรู้มากกว่ากันเท่านั้น ความรู้สึกเช่นนี้ย่อมมีอยู่เป็นแน่นอนในใจแห่งคนไทยโดยมาก สมด้วยพระราชนิพนธ์พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งได้ทรงไว้เป็นคำโคลงว่า

๑ ผู้ชนกำเนตคล้าย

ใหญ่ย่อมเพศผิวพรรณ

ความรู้้อาจเรียนทัน

ยกแต่ชั่วดีกระด้าง

คลึงกัน

แพกบ้าง

กันหมด

อ่อนแก่ถ้าไหว

เมื่อความจริงเป็นอยู่เช่นนี้ ทางที่ดีที่สุดที่ผู้บังคับบัญชาทหารจะทำได้ คือต้องแสดงตนเป็นเพื่อนทหารและเป็นข้าราชการด้วยกันกับพลทหาร มีหน้าที่จะต้องทำราชการอาศัยซึ่งกันและกัน ต่างกันแต่ด้วยตำแหน่งหน้าที่คือ หน้าที่นายทหารจะต้องใช้วิชาความรู้เพื่อนำพลทหารไปสู่ที่ชัยชนะ หน้าที่พลทหารจะต้องตามไปและตั้งใจต่อสู้ราชศัตรูจนสุดกำลัง เพื่อหวังเอาชัยชนะ เมื่อต้องอาศัยซึ่งกันและกันอยู่เช่นนี้ การที่จะให้มีข้อบาดหมางหรือเกลียดชังซึ่งกันและกันหาควรไม่

แต่การที่จะใช้ความอะลุ่มลุ่มจนเกินไป ตามใจผู้น้อยทุกประการไปก็ใช้ไม่ได้เหมือนกัน ผู้ที่ใช้ความอะลุ่มลุ่มมักเข้าใจว่าถ้าทำเช่นนั้นคนจะรักใคร่มาก แท้จริงกลับกลายเป็นทำให้คนดูถูกและไม่ยำเกรง และเมื่อถึงเวลาที่จะบังคับจริง ๆ จัง ๆ บ้างก็เลยบังคับไม่ได้

การอะลุ่มมืออยู่ในหมู่พลเรือนมากกว่าทหาร เพราะในทางการพลเรือนได้อังกฤษเป็นครูเป็นพื้น และวิธีบังคับบัญชาการพลเรือนอังกฤษเขาใช้วิธีตามใจผู้น้อยมากอยู่ แต่ที่จริงของเราออกตามใจเกินครูไปเสียอีก จนการงานอะไร ๆ แทบจะสำเร็จเด็ดขาดอยู่ที่ผู้น้อยทั้งสิ้น ผู้ใหญ่อยู่ข้างจะเกรงใจผู้น้อยมาก คอยแต่เงี้ยวพองผู้น้อยอยู่เสมอข้อนี้เอง ทำให้ผู้น้อยได้ใจ เมื่อผู้ใหญ่สั่งหรือวางการอะไรที่ไม่พอใจแล้ว ก็ชอบนิทาว่าให้ หรือร้ายกว่านั้น เขียนหนังสือ “คอร์เรส-ปอนด์เคนซ์” ส่งไปลงพิมพ์ไว้ในหนังสือพิมพ์ หรืออย่างเลวที่สุดถึงบัตรสนเท่ห์ว่าให้ดื้อ ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นของที่เสียวินัย และแบบแผนในราชการทั้งสิ้นและเสื่อมเสียอำนาจและเกียรติยศของราชการ เปิดช่องให้ผู้อื่นเย้ยหยันหรือดูถูกได้ ทั้งทำให้เขาติเตียนได้ว่า ไทยเราช่างไม่มีความปรองดองในหมู่กันเองเสียเลย

การที่ข้าราชการพลเรือนชั้นผู้น้อยระแวงใจเข้าใจหน้าที่ของตนผิดได้ถึงปานนี้ ก็เพราะผู้ใหญ่ได้ใช้วิธีอะลุ่มลุ่มเกินไปนั้นมาเสียช้านานแล้ว ถ้าได้ใช้การรักษาวินัยเสียบ้างตั้งแต่แรกแล้วก็จะไม่เป็นไปได้ถึงเพียงนี้ นี้ได้ไปถือเอาธรรมเนียมอังกฤษ ซึ่งเหมาะแก่นิสัยอังกฤษ มาใช้กับคนไทยซึ่งไม่เหมาะกับนิสัยไทย จึงได้ไม่เรียบร้อย การยอมให้คนต่างคนมีความเห็นส่วนตัวได้นั้นเหมาะสำหรับนิสัยอังกฤษ เพราะเขาเป็นผู้ที่รู้จักกาลเทศะ ดังจะแสดงให้เห็นปรากฏได้คือ ในขณะที่บ้านเมืองเขาสงบศึก เขาแบ่งเป็น 4 คณะ ต่างฝ่ายต่างกล่าวโทษและว่ากันต่าง ๆ แต่พอเมื่อเกิดสงครามขึ้นแล้วสิ เขาทิ้งความแค้นแค้นกันได้หมดราวกับปลิดทิ้ง ในเวลานี้ไม่มีก๊กไม่มีคณะ มีแต่ชาติอังกฤษ ซึ่งคิดตรงกันหมด ส่วนไทยเรามีนิสัยผิดกับอังกฤษคิดเห็นไม่ได้เหมือนกัน และเข้าใจไม่ได้ว่า การที่ทุ่มเถียงกันนั้นเขากระทำแต่เมื่อเป็นเวลาว่าง เข้า

ใจว่าเมื่อยอมให้แบ่งกันเป็นก๊กเป็นพวกแล้วก็แปลว่า เป็นอันแบ่งกันอยู่เช่นนั้นตลอดเวลา และถึงแม้ชาติไทยเราจะถึงที่คับแค้นปานใด ก็คงจะยังอนุญาตจะให้ไทยต่อไทยเชือดคอกันได้ตามอำเภอใจบุคคลทั้งสิ้นเมื่อความเข้าใจผิดมีได้เช่นนี้แล้ว ก็เป็นเครื่องแสดงให้แลเห็นชัดอยู่ว่าการคะเนนิสัยคนผิด อาจที่จะให้ผลร้ายได้เป็นอันมาก

เหตุฉะนั้นหวังใจว่า ต่อไปเบื้องหน้าผู้ที่มีหน้าที่บังคับบัญชา ทั้งฝ่ายทหารและพลเรือน จะเอาใจใส่ในทางสังเกต และรู้จักนิสัยคนให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นมาแล้ว เพราะเวลานี้ถึงเวลาแล้ว ที่จะรู้สึกโดยทั่วกันว่า เมืองเรตกอยู่ในที่ลำบากยากยิ่งกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก จะปล่อยตามบุญตามกรรมไปเช่นก่อนหาได้ไม่

## 8. ความรู้จักผ่อนผัน

ข้อนี้เป็นข้อสำคัญอันหนึ่ง ซึ่งปฏิบัติให้เหมาะได้ยากกว่าที่คาดหมายเพราะฉะนั้น จึงมีผู้ที่ปฏิบัติให้จริงจัง ๆ ได้น้อย

นี้ผิดกันอยู่เป็น 2 จำพวก คือ จำพวกหนึ่งเห็นว่า การผ่อนผันเป็นสิ่งซึ่งจะทำให้เสียระเบียบทางการไป จึงไม่ยอมผ่อนผันเลย และแปลคำผ่อนผันว่า *เหลวไหล* เสียทีเดียว อีกจำพวกหนึ่งเห็นว่าการใด ๆ ทั้งปวงควรจะต้องคิดถึงความสะดวกแก่ตัวเองและบุคคลในบังคับบัญชาของตนเป็นที่ตั้ง จึงยอมผ่อนผันไปเสียทุกอย่าง จนเสียทั้งวินัยทั้งแบบแผนและหลักของการที่เดียวก็มี ทั้ง 2 จำพวกนี้เข้าใจผิดทั้ง 2 จำพวก

จำพวกที่หนึ่ง ซึ่งอ้างตนว่าเป็นคนเคร่งในทางรักษาระเบียบแบบแผนนั้น แท้จริงถ้าไตร่ตรองดูสักหน่อยคงจะต้องแลเห็นได้ว่า การที่จะไม่ผ่อนผันเสียเลยนั้น บางคราวอาจจะทำให้ตนได้ผลหย่อนไป หรือถึงแก่เสียการที่เดียวก็ได้ ดูแต่ถนนตรงสี่ การที่แกตั้งสัตย์ปฏิญาณไว้ว่าจะเดินให้ตรงเสมอไม่เลี้ยวเลยนั้น ที่จริงความตั้งใจของแกก็ดี แต่เพราะแกไม่ยอมผ่อนผันเลย พอแกเดินไปเจอะต้นตาลขวางอยู่กลางทางและต้นตาลมันก็ไม่หลีกทางให้แก่ แกก็ป็นขึ้นไปจนต้องไปโหนโตนงเตงเป็นลึงอยู่ และในที่สุดกว่าจะลงได้ ก็เป็นเหตุให้ความรู้ข้างต้องเสียข้างไปตัวหนึ่ง และคนหัวล้านต้องตายถึง 4 คน เพราะตาเถนตรงแกคือไม่ยอมหลีกต้นตาล ต้นเดียวไม่ใช่หรือ ? การที่แกจะเดินหลีกต้นตาลไปต้นเดียวเท่านั้นไม่เห็นจะเป็นการเสียหายมากมายอะไรเลย เพราะถ้ายังคงปรารถนาจะเดินตรงไปอีกก็ยังมีได้ การที่แกไม่ยอมหลีกจึงต้องตัดสินใจว่าแกคือไม่เป็นเรื่องเลย เรื่องนิทานถนนตรงนี้เป็นตัวอย่างอันดีแห่งผู้ที่ไม่ยอมผ่อนผัน และควรคนที่อวดตนอยู่ว่าเป็นคนถือระเบียบเคร่งนั้น จะกำหนดจดจำใส่ใจไว้บ้างจะดีกระมัง

หรือว่าจะเห็นเรื่องนิทานเด่นตรง เป็นเรื่องเขาแต่งเล่น จะไม่พอใจถือเอาเป็นตัวอย่าง กขอให้ลองนึกดูถึงทางการงานจริง ๆ บ้างก็ได้ เช่นในตำรายุทธวิธีมีกำหนดไว้ว่า ในเวลาที่ยกเข้าโจมตีข้าศึก ในแนวรบขยายแฉวงระยะห่างจากกันเท่านั้น ๆ ก็ถ้าต่างว่าที่มันไม่มีพองจะขยายหรือถ้าขยายแล้วจะไม่มีที่กำบังตัวทหาร จะไม่ผ่อนผันบ้าง ทหารมีถูกปืนตายเปล่าหมดหรือ ?

ข้างฝ่ายจำพวกที่สอง ซึ่งเห็นความผ่อนผันเป็นของสำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นนั้น ก็เหมือนคนซื้อลาในเรื่องนิทานอีสป-ปกรณัม ซึ่งเล่าเรื่องไว้ว่า ชายผู้หนึ่งไปซื้อลามาได้แล้วให้ลูกชายขึ้นขี่ลาเดินไปบ้าน พบคนเดินสวนทางไปเขาพูดกันว่า “คุณแม่ เด็กออกโตแล้วขึ้นไปขี่ลา ปล่อยให้พ่อต้องเดินเหนื่อยอยู่ได้” พ่อก็ไล่ให้ลูกลงแล้วตัวขึ้นขี่ลาเอง พบคนสวนไปอีกเขาพูดกันว่า “คุณแม่ตามันใจดำจริง ๆ ปล่อยให้เด็กเดินไปได้ แกขี่ลาเสียคนเดียว” พ่อก็เรียกลูกขึ้นไปขี่ลาด้วย จนไปพบคนเดินสวนไป อีกเขาพูดว่า “คุณแม่ คนอะไรมีรูปร่างไม่รู้จักกรุณาแก่สัตว์เลย ลาตัวนิดเดียวมันขึ้นไปขี่อยู่ได้เป็น 2 คน” ทั้งพ่อทั้งลูกเลยลงจากหลังลาช่วยกันหามลาไปบ้าน พอถึงบ้านคนเขาก็หัวเราะกันครืนร่ำว่า “แม่, คุณายบ้าคุณี่สิ เอาลาเป็นนาย” เรื่องนี้พองจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นได้ว่า การผ่อนผันตะบันไปนั้นไม่มีผลดีอันใด และในที่สุดก็มีแต่จะถูกเขาหัวเราะเยาะให้เท่านั้น

## ๑. ความมีหลักฐาน

ข้อนี้เป็นข้อซึ่งน่าจะเข้าใจยาก แต่ดูก็มีคนเข้าใจน้อย หรือจะเป็นเพราะไม่มีใครจะได้สนใจใคร่ตรองนักก็อาจจะเป็นได้ แท้จริงความมีหลักฐานเป็นคุณพิเศษอัน 1 ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยบุคคลให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่อันมีความรับผิดชอบ และเมื่อได้รับแล้วจะเป็นเครื่องช่วยให้ได้มั่นคงอยู่ในตำแหน่งนั้นต่อไปอีกด้วย

คำว่าหลักฐานนี่คืออะไร ?

บ้างก็แปลกันว่ามีเชื้อชาติสกุล บ้างก็แปลกันว่า มีทรัพย์สินสมบัติบริบูรณ์ บ้างก็ว่ามีวิชาความรู้พองที่จะเลี้ยงตัวได้

ก็ถ้าเช่นนั้นผู้ใดที่เผชิญบกพร่องในสถานนั้น ๆ มิเป็นอันไม่มีที่หวังได้เลย หรือว่าจะเป็นผู้มีหลักฐาน ? ไม่ใช่เช่นนั้นเลย จริงอยู่ ชาติสกุล ทรัพย์สินสมบัติและวิชาเป็นแต่เครื่องประกอบเป็นอติเรกกลาก และผู้ที่มีชาติสกุลสูงหรือผู้ที่มีทรัพย์สินสมบัติ หรือมีวิชา แต่ถ้าไม่มีหลักฐานมันคงดีจริง ๆ แล้ว ก็อาจที่จะต้องตกต่ำหรือถึงแก่ความพินาศได้ ถ้าเช่นนั้นหลักฐานคืออะไรเล่า ?  
ตอบได้เป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้ :-

(1) มีบ้านเป็นสำนักมั่งคั่ง คือไม่ใช่เที่ยวเกเรเกส แอบนอนซุก ๆ ซอก ๆ หรือ เปลี่ยนย้ายจากที่โน้นเป็นที่นี้เป็นหลักลอย บ้านที่เป็นสำนักนั้นถึงแม้ตนจะมีได้เป็นเจ้าของก็ไม่เป็นข้อเสื่อมเสียเกียรติยศอันใด จะอาศัยอยู่กับบิดามารดา หรือญาติผู้ใหญ่หรือมูลนายอะไรก็ตาม แต่ต้องอยู่ให้เป็นที่เป็นที่ทาง พอเมื่อมีความจำเป็นบังเกิดขึ้น ก็ให้เขาตามพบเป็นพอแล้ว ถ้าไปเที่ยวระหระหนอยู่แห่ง โน้นบ้างแห่งนี้บ้าง ถึงแม้ว่าจะคุยว่าเป็นโสดแก่ตนไม่มีใครเป็นนายก็จริง แต่ต้องไม่ลืมว่า พวกคนจรจัดที่มันไปเที่ยวนอนอาศัยศาลาวัดมันก็เป็นโสดแก่ตนเหมือนกัน แต่ใครจะเรียกมันว่าเป็นคนมีหลักฐานบ้างหรือ ?

(2) มีครอบครัวอันมั่งคั่ง คือมีภรรยาเป็นเนื้อเป็นตัว ซึ่งจะออกหน้าออกตาไปวัดไปวาได้ ไม่ใช่หาหญิงแพศยามาเลี้ยงไว้สำหรับความพอใจชั่วคราวและไม่ใช้มีเมีย แต่ด้วยความมุ่งหมายจะปกอลอกเอาทรัพย์สมบัติของหญิงแล้วและทิ้งไปหาใหม่ การมีเมียไม่ควรที่จะเห็นเป็นของง่าย ๆ หรือของสำหรับความพอใจชั่วคราว ควรคิดหาผู้ที่จะได้เป็นคู่ชีวิต และฝากเหย้าฝากเรือนเป็นหูเป็นตาแทนตัว ในเมื่อผู้ต้องไปทำงาน ดังนี้จึงจะเรียกว่ามีครอบครัวเป็นหลักฐาน ผู้ที่มีภรรยาเป็นหลักฐานย่อมเป็นศรีแก่ตัวและเป็นที่น่าไว้วางใจ เพราะอย่างไร ๆ ก็จำจะต้องนึกถึงบุตรภรรยา นอกจากตนเอง จะประพฤติเหลวไหลไปก็ไม่สู้ถนัด แต่ผู้ที่มีเมียไม่เป็นหลักฐานย่อมมีแต่หนทางที่จะพากันไปสู่ความพินาศฉิบหาย จึงไม่เป็นที่น่าไว้วางใจ

(3) ตั้งตนไว้ในที่ชอบ คือไม่ประพฤติเป็นคนสามะเลเทเมา สุบผีน กินเหล้า หรือ เป็นนักเลงเล่นเบี้ยและเล่นผู้หญิง ซึ่งล้วนเป็นอบายมุขบ่อเกิดแห่งความพินาศฉิบหายทั้งสิ้น ผู้ที่ประพฤติตนเป็นนักเลงต่าง ๆ มักพอใจอ้างว่าเอาอย่างฝรั่ง แต่จะต้องถามว่าฝรั่งอะไร ? เพราะฝรั่งมิใช่จะดีทั้งหมดก็หาไม่ได้ ถ้าฝรั่งเป็นคนดีทั้งหมดแล้ว ที่เมืองฝรั่งคงไม่ต้องมีคุกมีตะราง แต่ที่คุกตะรางก็มีอยู่บริบูรณ์ทุกแห่ง และไม่ใช่อยู่ว่างเปล่าด้วย มีนักโทษเต็ม ๆ ไปทุกแห่ง ถ้าใครเข้าใจว่าการอ้างว่าเอาอย่างฝรั่งเป็นเครื่องแก้ตัวพอแล้วสำหรับจะประพฤติสามะเลเทเมาก็นับว่าเข้าใจผิด ไม่เชื่อตามฝรั่งดี ๆ เขาอุทิศ

ยกมากล่าวแต่โดยย่อพอเป็นสังเขปเท่านั้น ก็เพียงพอแล้ว และถ้าใครตรงต่อไปสักนิดหน่อยก็จะเข้าใจว่าความมีหลักฐานนั้นคืออะไร และจะแลเห็นได้ว่า แท้จริงทุก ๆ คนมีโอกาสเท่า ๆ กันที่จะกระทำตนให้เป็นผู้มีหลักฐาน แต่ถ้าใครไม่ถือโอกาสอันนั้นแล้ว แม้ว่าจะต้องเสียเปรียบผู้ที่เขาได้พยายามแล้วจะโทษใครไม่ได้เลยนอกจากตนเอง

## 10. ความจงรักภักดี

นี่เป็นคุณวิเศษอันหนึ่ง ซึ่งได้มีผู้อธิบายมามากแล้วเป็นอเนกประการและด้วยนัยต่าง ๆ นานา เพราะฉะนั้นในที่นี้ไม่จำเป็นจะต้องกล่าวให้ยืดยาว และถ้าจะกล่าวให้ยืดยาวไปก็คงจะต้องซ้ำข้อความที่ใคร ๆ ได้กล่าวมาแล้วบ้าง แต่ครั้นจะไม่กล่าวถึงเสียทีเดียว ก็จะเป็นการบกพร่องไป เพราะความจงรักภักดีย่อมเป็นคุณวิเศษอันหนึ่ง ซึ่งพึงแสวงในตัวของบุคคลที่จะได้รับมอบให้กระทำการในหน้าที่ไม่ว่าใหญ่หรือน้อย และยังเป็นที่ต้องกระทำการในหน้าที่ผู้บังคับบัญชาคนแล้วก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งขึ้น

ความจงรักภักดีแปลว่าอะไร ?

แปลว่า "ความยอมสละตนเพื่อประโยชน์แห่งท่าน" คือถึงแม้ว่าท่านจะต้องได้รับความเดือดร้อนราคาญตกกระทำลำบาก หรือจนถึงต้องสิ้นชีวิตเป็นที่สุด ก็ยอมได้ทั้งสิ้น เพื่อมุ่งประโยชน์อันแท้จริงให้มีแก่ชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

ผู้ที่ยอมเสียสละเช่นนี้ได้ โดยมีได้รู้สึกเสียสละเลย ต้องเป็นผู้ที่ถึงแล้วซึ่งความรุ่งเรืองชั้นสูง จึงจะเข้าใจซึ้งมึนทราบว่าคุณค่าของตนนั้น แท้จริงเปรียบเสมือนปรมาณูผงก้อนเล็กนิดเดียว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง แห่งภูเขาใหญ่อันเราสมมตินามเรียกว่าชาติ และถ้าชาติของเราแตกสลายไปเสียแล้ว ตัวเราผู้เป็นผงก้อนเดียวนั้นก็ต้องล่องลอยตามลมไป สุดแต่ลมจะหอบไปทางไหน เมื่อเข้าใจเช่นนี้โดยแน่ชัดแล้ว จึงจะเข้าใจได้ว่า แท้จริงราคาของตนนั้นที่มีอยู่แม้แต่เล็กน้อยปานใด ก็เพราะอาศัยเหตุที่ยังคงเป็นส่วนหนึ่งแห่งชาติ ซึ่งยังเป็นเอกราชไม่ต้องเป็นข้าใครอยู่เท่านั้น และเพื่อเหตุฉะนี้ ผู้ที่เข้าใจจริงแล้วจึงไม่รู้สึกเลยว่าการเสียสละส่วนตัวใด ๆ จะเป็นข้อควรเป็นห่วงหวั่นเป็นความจงรักภักดีแท้จริง

และความจงรักภักดีแท้จริงนี้เอง คือความรักชาติซึ่งคนไทยสมัยใหม่พอใจพูดอยู่จนติดปาก แต่ซึ่งหาผู้เข้าใจซึ้งมึนทราบจริงได้น้อยนัก

ข้อความแสดงคุณวิเศษ 10 ประการ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วนี้ ได้กล่าวมาแล้วโดยย่อพอเป็นเครื่องเตือนใจผู้ที่ตั้งหน้าจะทำการให้เป็นประโยชน์แก่ชาติบ้านเมืองโดยแท้จริง ไม่ใช่รักชาติแต่ปาก

หวังใจว่าข้อความที่แสดงมาแล้วนี้ จะพอแสดงให้เห็นว่าแท้จริง ผู้ที่จะเป็นใหญ่หรือมีตำแหน่งหน้าที่มั่นคงจริงแล้ว จะอาศัยแต่ความรู้วิชาอย่างเดียวเท่านั้นหาพอไม่ และเพราะเหตุที่มีผู้มักเข้าใจผิดในข้อนี้ จึงมีผู้ที่ต้องรับความไม่พอใจอยู่บ้าง แต่ถ้าแม้ผู้อ่านหนังสือนี้ใช้



วิจารณ์ญาณไตร่ตรองดูให้ดีแล้ว หวังใจว่าจะเห็นจริงด้วยตามความเห็นที่ได้แสดงมาข้างบนนี้ และเมื่อเข้าใจแล้วหวังใจว่าจะช่วยกันเพาะความเห็นในทางที่ถูกที่ควรขึ้นบ้าง เชื่อว่าคงจะเป็นคุณประโยชน์แก่เราและท่านทั้งหลาย ผู้ที่มีความมุ่งดีต่อชาติไทยอยู่ด้วยกันทุกคนนั้น เป็นแน่แท้

(พระบรมนามาภิไธย) วิชาวุธ ป.ร.

สนามจันทร์

วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2457