

# คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

ตอนที่ - คุณลักษณะพิเศษ และวิธีการบริหารงานด้วยธรรมะ

พระราชวรานันท์ (ประยูร ธมฺมจิตฺต)

## คำกล่าวในการจัดพิมพ์

นักบริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มั่นเสมอในการจัดการบริหารงานต่างๆให้เกิดผลที่คุ้มค่าที่สุด นอกจากบริหารงานแล้วบุคลากรในหน่วยงานก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องบริหาร เพราะบุคลากรเหล่านี้ถือเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ หรือพบกับความล้มเหลวได้เช่นกัน

การจะบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงานได้นั้น การมีคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหาร โดยนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ซึ่งได้แก่ อธิปไตยสูตร และผละ ๔ ซึ่งประกอบไปด้วย ปัญญาผละ, วิริยผละ, อนวัชชผละ และสังคหผละ หากนักบริหารคนใดมีคุณธรรมเช่นนี้ เขาสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จได้อย่างแน่นอน

“คุณธรรมสำหรับนักบริหาร” นี้ บรรยายโดย ท่านเจ้าคุณพระราชวรมนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) และธรรมสภาได้รับความเมตตาอนุญาตให้ดำเนินการจัดพิมพ์ ด้วยหวังว่าทุกท่านจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ด้วยความสุจริต ทวีงอี

ธรรมสภา ปรารถนาได้โลกพบกับความสงบสุข

## **สารบัญ**

### **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**

บทนำ	๑
หน้าที่ของนักบริหาร	๓
ปัญหาเรื่องการทุจริต	๗
คุณลักษณะของนักบริหาร	๙
วิธีการบริหาร	๑๓
ธรรมะเพื่อการบริหาร	๑๗
นักบริหารต้องพัฒนาปัญญา	๒๗
ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่	๕๑
บทสรุปสำหรับนักบริหาร	๕๕

# คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

หน้าที่-คุณลักษณะพิเศษ และวิธีการบริหารงานด้วยธรรมะ

# คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

## บทที่ ๑

พระพุทธเจ้าตรัสว่า โรครมี ๒ อย่าง คือ โรคทางกาย (กายิกโรค) และโรคทางจิตวิญญาณ (เจตสิกโรค)<sup>๑</sup> พระองค์ทรงประกาศคำสอน เพื่อรักษาโรคทางจิตวิญญาณ และได้รับการยกย่องจากพระสาวก ว่าเป็นนายแพทย์ผู้เยียวยารักษาโรคของชาวโลกทั้งปวง (สัพพโลกตักิจฉโก) ยาที่พระองค์ทรงใช้รักษาโรคก็คือ ธรรมโอสถ

ในครั้งพุทธกาล ใครป่วยเป็นโรคทางจิตวิญญาณใด พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมสำหรับรักษาโรคนั้น การฟังธรรมได้ผลชะงัดนัก แต่ในสมัยปัจจุบันที่พระพุทธเจ้าดับขันธปรินิพพานไปนานแล้ว เหลือไว้แต่ธรรมโอสถจำนวน ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ ในพระไตรปิฎกใครจะนำธรรมโอสถไปใช้ คงต้องเลือกขนานที่เหมาะสมกับโรคทางจิตวิญญาณที่รุมเร้าตน เช่นเดียวกับคนที่ เป็นโรคทางกาย ก็ต้องเลือกใช้ยาที่เหมาะสมกับโรคของตน 'เพราะกลางเนื้อชอบกลางยา'

การรู้จักเลือกธรรมโอสภที่เหมาะสมไปใช้ในชีวิต เรียกว่า  
ชั้นมานุสสัมมปฏิบัติ แปลว่าปฏิบัติธรรมน้อยให้คละยธรรมใหญ่  
หมายความว่า ปฏิบัติข้อธรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเรา  
เช่น ถ้าเป้าหมายของเราคือเป็นเศรษฐี เราต้องปฏิบัติธรรมที่  
เรียกว่า "หัวใจเศรษฐี" หรือทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ ประการ  
ถ้าเราต้องการความสำเร็จในชีวิต เราต้องปฏิบัติธรรมคืออิทธิบาท  
๔ ประการ

การเลือกข้อธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เรา  
ต้องการเช่นนี้ จัดเป็นการประยุกต์ธรรมมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง  
คำถามที่ตามมาก็คือ เมื่อเราตั้งเป้าหมายว่าจะเป็นนักบริหารที่เก่ง  
และดี เราควรปฏิบัติข้อธรรมอะไรบ้าง

# หน้าที่ของนักบริหาร

เพื่อตอบคำถามนี้ เราต้องทราบก่อนว่า นักบริหารทำหน้าที่อะไร จากนั้นเราจึงจะสามารถกำหนดข้อธรรมที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า 'การบริหารหมายถึงศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น' นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้งห้า คือ P-O-S-D-C ดังนี้

๑) **การวางแผน** (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒) **การจัดองค์การ** (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓) **การส่งมอบบุคลากร** (Staffing) หมายถึง การสรรหา

#### ๔ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ฑมมจิตโต)

บุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการ  
ใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) **การอำนวยการ** (Directing) คือ กำกับสั่งการและ  
มอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) **การควบคุม** (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละ  
ฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และที่  
สำคัญคือ การป้องกันไม่ให้อุบัติของหน้าที ละทิ้งหน้าที่ หรือ  
ทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนด  
โดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้ว  
คนไทยเราก็มบริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของ  
นักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การในสมัยโบราณ  
ดังเช่นความตอนหนึ่งของเรื่องสังข์ทอง

เมื่อรจนานเลือกคู่ได้เจ้าเงาะ ท้าวสามลต้องการให้รจนานและ  
เจ้าเงาะไปอยู่กระท่อมปลายนา จึงเรียกขุนหมื่นมาสั่งความว่าต้อง  
สร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จภายใน ๗ วัน ขุนหมื่นนั้นเป็น  
นักบริหารที่ดี เขาวางแผนว่าจะสร้างกระท่อมอย่างไร และโดย  
วิธีใด จากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่างๆ  
เพื่อช่วยกันสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึง



ตอนอำนาจการขุนหมื่นกล่าวว่า

‘นายมีโค่นไผ่	นายใจชุดหลุม
นายซันนายซุ่ม	คุมกันไปเกี่ยวแฝก
เสร็จแล้วเกลาเสา	เอาไฉ่ย้ายแยก
เลิกงานข้าจะแจก	ของแปลกแปลกให้กิน’

ในฐานะนักบริหาร ขุนหมื่นทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่วางแผน  
จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร และอำนาจการ ในตอนสั่งการยัง  
อัศจรรย์พนักงานด้วยว่า ถ้าทุกคนทำงานเสร็จเขาจะแจกของแปลก  
ให้รับประทาน

# ปัญหาเรื่องการทุจริต

การบริหารสมัยโบราณแม้กระบวนกรครบทุกประการก็จริง แต่ก็ยังมีหลักฐานว่ายังย่อหย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อควบคุมไม่ดี จึงมีการรั่วไหลหรือการทุจริตต่อราษฎรบังหลวง เรื่องเหล่านี้เป็น ปัญหาเรื้อรังในสังคมไทยที่มีมานานแล้ว ถึงขนาดโคลงโลกนิติได้ บันทึกเอาไว้ว่า

สวนสัตว์แห่งหนึ่งได้เสือโคร่งใหม่มาหนึ่งตัว ทางผู้บริหาร ระดับสูงของสวนสัตว์ ตั้งงบประมาณอาหารเสือตัวนั้นเป็นเงิน หนึ่งบาทต่อวันตามค่าเงินในสมัยนั้น เมื่อคนเลี้ยงเสือได้เบิกเงิน ๑ บาท ไปซื้อเนื้อมาเลี้ยงเสือ แต่ละวันเขาได้ยักยกเงินค่าอาหาร เสือไป ๑ สลึง เสือได้กินเนื้อราคา ๗๕ สตางค์ต่อวัน เสือ ไม่อ้วน ผู้คนมาชมสวนสัตว์เห็นเสือไม่อ้วน จึงร้องเรียนไปที่ ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่า ตั้งงบประมาณค่าอาหารเสือน้อยไป ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการไปตรวจ ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจ แล้วรู้ความจริงว่ามีกการยักยกเงินไป ๑ สลึง เขาจึงขอเงินค่า ปิดปากอีก ๑ สลึง สถานการณ์ยิ่งเลวร้าย เพราะคน ๒ คน ยักยกไป ๒ สลึง เหลือค่าอาหารวันละ ๒ สลึงเท่านั้น เสือจึง ผอมลงไปอีก

ต่อมามีผู้รายงานว่าเสือผอมลงๆ ผู้อำนวยการจึงส่ง ผู้ตรวจการระดับสูงไป ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจได้ ๓ วัน รู้

ความจริงเรื่องทุจริต จึงขอแบ่งเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง คน  
๓ คนยกยกออกไป ๓ สลึง เสือเหลือค่าอาหารหนึ่งสลึง จึงพอม  
เหลือแต่หนังหุ้มกระดูก นอนหายใจระรวย มีคนรายงานไปที่  
ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่า ทำไมยังตรวจสถานการณ์ของเสือยัง  
อย่าแน่ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงสุดไปตรวจเหตุการณ์  
ผู้ตรวจการคนนี้ได้ ๓ วัน เสือตาย เพราะเขาไปขอแบ่งสลึง  
สุดท้ายเป็นค่าปิดปาก ดังโคลงโลกนิติ (๒๔๘) ที่ว่า

เบิกทรัพย์วันละบาท	ชื่อ มังสา
นายหนึ่งเลี้ยงพยัคฆา	ไปอ้วน
สองสามสิ้นนายมา	กำกับ กันแฮ
บังทรัพย์สี่สวนถั่ว	บาทสิ้น เสือตาย

โคลงโลกนิตินี้แสดงให้เห็นว่า ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชัน  
เป็นเรื่องเก่ามีมานานแล้วในสังคมไทย นักบริหารต้องปฏิบัติธรรม  
ในข้อใดจึงจะแก้ปัญหานี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานร่วมกันของคนหมู่มาก ก็มักมีความ  
ขัดแย้งในองค์การ คนเก่งทั้งหลายตั้งหน้าขัดขวางตนเอง นักบริหาร  
ต้องสามารถจูงใจคนเก่งให้ปรองดองกัน และพร้อมใจกันทำงาน  
ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เข้าทำนองที่ว่า 'ผลัดกันดี ดีทุกคน  
ชิงกันดี ไม่ดีสักคน' คนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ถ้ามี  
นักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล

# คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ  
๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในพุทธยาปณิกสูตร<sup>๓</sup> ดังนี้

๑) **จักขุ** หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็น  
พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้ว  
นำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือ  
จะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดใน  
การใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) **วิสุติ** หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ  
ด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม  
แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะ  
ที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้าน  
เทคนิค

๓) **บิสสยสยัมปิโย** หมายถึง ฟังพวกลูกคนอื่นได้ เพราะเป็น  
คนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มี  
เพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมี  
เครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้  
สำคัญมาก "นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้" ข้อนี้

ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญ  
ด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกัน  
นั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้อง  
รับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะ  
ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญ  
น้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะ  
ด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความ  
สำคัญพอกัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและ  
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่  
เดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัว  
สำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคน  
ไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้  
บังคับบัญชานิินหาว่า 'โง่แล้วยังขยัน' เหมือนกับภริยาต้องภรรยา  
ที่ว่า 'สัญชาติลึงยี่งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้น  
เท่านั้น'

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับ  
พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่

๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์  
สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ  
ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อเตือนว่า "อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณเก่ง หรือมีความ  
สามารถ จงหวังแต่ว่า สักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อน  
ตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่อง  
หรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า"

# วิธีการบริหาร

นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะทั้งสามประการดังกล่าวมาแล้ว สไตล์หรือวิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณลักษณะทั้งสามประการ อาจใช้วิธีการบริหารงานที่ตนเองเคยชิน วิธีการบริหารต่างๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่งอชิปไตยสูตร<sup>๑</sup> ดังนี้

## ๑) อัตตาชิปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่

นักบริหารที่เป็นอัตตาชิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนานๆ ไปจะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็นเผด็จการ

วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ได้งานแต่เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหารแต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงานแต่เสียเรื่องการครองใจคน

## ๒) โลกาศิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่

นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภท

แรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุมเขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่างๆ พูดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย พุดเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมาเขาเห็น คล้อยตามด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปกว่าฝ่ายไหนถูก หรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอม วินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร

นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงงาน นั่นคือทุกคนชอบเขา เพราะเขาเป็นคนอ่อนผู้ไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือ ทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์กร รุนวาย ไร้ระเบียบ และไม่มีผลงาน

๓) **ธรรมธิปไตย** หมายถึง การถือธรรม หรือ หลักการเป็นสำคัญ นักบริหารประเภทนี้ ยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้ง คนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้ง ส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ



ดั่งที่ สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (ติสฺสสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า  
โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก ผากให้คิด  
ทางชีวิต จะรุ่งโรจน์ โสติดิผล  
ต้องรู้โง่ รู้ฉลาด ปราดเปรื่องตน  
โง่สิบหน ดีกว่าเบ่ง เก่งเดียวเดียว

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดชและ  
พระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดัง  
พระพุทธพจน์ที่ว่า

นิคฺคณฺเห นิคฺคหาราหํ  
กำราบคนที่ควรกำราบ  
ปคฺคณฺเห ปคฺคหาราหํ  
ยกย่องคนที่ควรยกย่อง

การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงาน นั่นคือ งานสำเร็จ  
เพราะทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาส  
ให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคนนั้นก็มีฝีมือ ดังกรณีของ  
พระเดชพระคุณ พระธรรมมหาธีรานุวัตร เจ้าอาวาสวัดไร่ขิง  
รูปปัจจุบันใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่าน ซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่วิพากษ์  
วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า "ใครจะตำว่าเราบ้างก็ไม่เป็นไร ข้อ  
สำคัญขอให้เขาทำงานให้เรา ก็แล้วกัน"

# ธรรมะเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่า ๔ ประการ<sup>๕</sup> อยู่ในใจ คือ

- ๑) ปัญญาละ: กำลังความรู้หรือความฉลาด
- ๒) วิริยะละ: กำลังแห่งความเพียร
- ๓) อหิงสาละ: กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
- ๔) สัจจทานละ: กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

ผลหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใด คนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหาร

เมื่อใดก็พาให้องค์การล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยัน แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า 'คนคนนี้อะไรก็ดีหรอก เสียอยู่อย่างเดียวคือเลว เขาเป็นคนที่ฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโกงและขยันโกง' ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้งสามประการ คือเป็นคนฉลาด ขยันและสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า 'คนคนนี้เป็นคนดีจริง แต่คงเป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการ เพราะเขาถือตัวว่าฉลาดกว่าคนอื่น จึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไป เขาเป็นคนที่พูดไม่เข้าหูคนและค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ' นี่แสดงว่าคนคนนี้ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

เหตุนี้แก่นักบริหารที่เก่งและดี ต้องมีผลหรือกำลังภายใน ๔ ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริต และมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่า มีผลครบทั้ง ๔ ข้อหรือไม่ หากพบว่าตนขาดผลข้อใดต้องพัฒนาข้อนั้น แม้ผลทั้ง ๔ ข้อจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ผลข้อที่ ๔

คือ สังคหผละ จะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น นักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ไปเสียนมหาราชกล่าววว่า...

การจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ท่านต้องมี ๒ สิ่ง คือ

(๑) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ

(๒) มีมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด

เพื่อจะขึ้นสูงท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อน ท่านจึงจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วย 'สังคหผละ'

ต่อไปนี้จะพิจารณาความหมายของผละแต่ละข้อ และวิธีพัฒนาผละสำหรับนักบริหาร

## ๑. ปัญญาพละ : กำลังแห่งความรู้

ปัญญาพละ หมายถึง กำลังแห่งความรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า 'ปัญญาพละ' ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ 'สัญญา' คือ ความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพ การรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้เสียงจัดเป็น สัททสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ เห็นแค่นั้น รับรู้แค่นั้น ได้ยินแค่นั้น เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะปัญญาเป็นความรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า 'ปัญญาพละ' ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเราไม่สบาย เราจับตัวเด็ก ก็รู้ว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอพอมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วยเป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญา ส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และ งานในความรับผิดชอบ นั่นคือนักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

## ก. รู้ตน

หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน

ดังพุทธพจน์ว่า "ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก"

เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนเองและตั้งเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า "อตตนา โจทยตตานิ จงเตือนตนด้วยตนเอง" เช่น ถ้านักบริหารสั่งการหลายครั้งแต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่งเงา บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

“ถ้าพูดไป เขาไม่รู้ อย่าว่าเขา  
ว่าโง่งเงา งามเงอะ เซอะนักหนา  
ตัวของเรา ทำไม ไม่ไกรธา  
ว่าพูดจา ให้เขา ไม่เข้าใจ”

การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองนั้น เป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่งๆดวงตาของเรามีไว้สำหรับมอง

ด้านนอก มันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัดมองด้านใน คือเจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือมองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา

โลกภายนอก กว้างไกล ใครใคร่รู้  
โลกภายใน ลึกซึ่งอยู่ รั้งบังไหม  
จะมองโลก ภายนอก มองออกไป  
จะมองโลก ภายใน ให้มองตน

## ข. ผู้ดูแล

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นนักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

วิธี ได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริตจึงหมายถึงประเพณีนิสัยของคนมี ๖ แบบด้วยกัน คือ<sup>๖</sup>

- ๑) ราคจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต
- ๒) โทสจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว
- ๓) โมหจริต คือ พวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้นทำงานอีตอาด เคื่อยซา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ
- ๔) สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย เวลา มีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง-เชื่อหรือไม่ พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่



๕) พุทธิจริต คือ พวกไฟรู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาค้นคว้าความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

๖) วิตกจริต คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนาม หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้การตัดสินใจของเราบ้างลองปรึกษาคนพวกนี้

คนจริตใดเราก็พอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือพวกวิกลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

## ก. รู้พบ

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนาจการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ คือ รู้เท่าและรู้ทัน

'รู้เท่า' คือความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมา แล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับรถอย่างระมัดระวัง เมื่อดูถึงที่นั้นความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

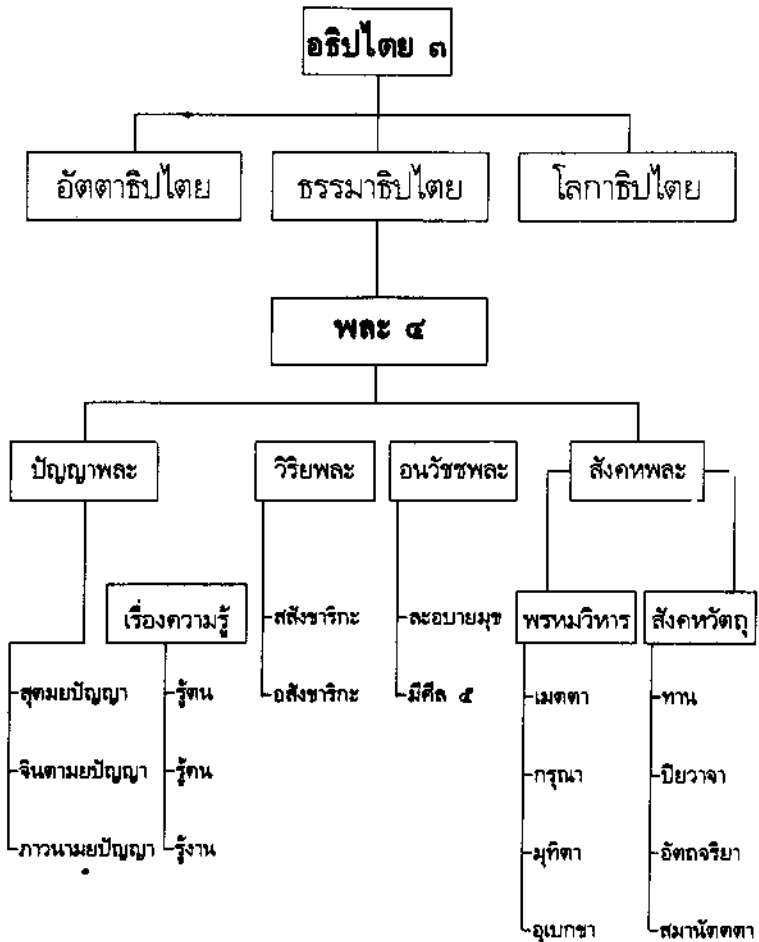
'รู้ทัน' หมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ติงกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรคแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้น เขาตัดสินใจฉับพลันว่าจะทำอย่างไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ ความรู้เท่าและความรู้ทัน

**"รู้ก่อนสู้ป้องกัน รู้ก่อนช่วยเหลือ"**

# กรอบความคิด

## คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



# นักบริหารต้องพัฒนาปัญญา

ปัญญา คือ ความรู้ตน รู้คน และรู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอ ด้วยวิธีพัฒนาปัญญา ๓ ประการ ดังนี้

## (๑) สูดขยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือการรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้จะต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมาย เรียกว่า พหูสูต

นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาขั้นสุตะอยู่เสมอ นั่นคือ เคารติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยาการหรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนสั่งการ แต่ครั้งนักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่าย เขาไม่ควรปิดใจตัวเองไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ดีอยู่แล้ว เขาควรยึดแนวปฏิบัติของโสตราติสผู้กล่าวว่า "หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือรู้ว่าข้าพเจ้าไม่รู้อะไร" เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใด โสตราติสก็ศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้น

พระพุทธรเจ้าเสนาอคำสอนในทำนองเดียวกัน เมื่อพระองค์ตรัสว่า 'คนโง่ (พาล) ที่รู้ตัวเองว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด (บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเป็นคนฉลาด จัดเป็นคนโง่แท้ๆ'

ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จักแก้งทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังภาษิตที่ว่า

'หัดนั่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพ้เป็นบ้าง นั้นแหละท่านกำลังชนะ และกำลังฉลาดขึ้น'

เวลาศึกษาความรู้เรื่องใหม่ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่าใส่ลิ้นชักสมองไว้ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่าครอบงำความคิด กลายเป็นอคติบังตาเสียจนไม่ยอมรับข้อมูลใหม่ หรือไม่ยอมปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันเหตุการณ์ นั่นคือต้องมีญาณทัศนะ หมายถึงความรู้เห็นตามความเป็นจริง นักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ชอบใคร หลงใคร ก็ปกป้องคนนั้น ทั้งๆที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใคร ก็ตำหนิคคนนั้น ทั้งๆที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนตามที่เป็นจริง ด้วยการถอดแว่นสีออกจากปัญญาจักษุ

อคติหรือความลำเอียงเปรียบเสมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็น

สิ่งต่างๆตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริงคืออะไรเขาไม่มีทางทราบ **อคติที่ว่ามี ๔ ประการ** คือ

๑. **อหาคติ** (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เราเห็นด้วยกับเขาไปเสียทุกอย่าง

๒. **โกธาคติ** (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เรารู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

๓. **มถาคติ** (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใดพอมีคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔. **อศยาคติ** (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูด หรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

นักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินใจคนตามที่เป็นจริง เพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง ๔ ประการมาเป็นมันบังตา เขาจะทำการนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์สิ่งที่เห็นหรือได้ยินด้วยจินตามยปัญญา

## (๒) จินตามยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่าน สุตมยปัญญาเปรียบเหมือนการรับประทานอาหารในขั้นตักใส่ปาก

จินตามยปัญญาเปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียดแล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณา เหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยว การพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าว แหล่งข้อมูล หรือหนังสืออ้างอิง เหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่างๆ ได้มาก แต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฏหมายได้ทุกมาตรา แต่ไม่สามารถตีความกฏหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตามยปัญญา

คนที่มิมีจินตามยปัญญา ได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโส แปลว่า ถูกต้อง แยกคาย

มนสิการ แปลว่า ทำไว้ในใจหรือการคิด

ดังนั้น โยนิโสมนสิการจึงหมายถึง การทำไว้ในใจโดยแยกคาย หรือการคิดเป็นถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวได้ว่า

‘ลืปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น  
ลืตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ  
ลืมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ’

คำว่า ‘ทำไว้ในใจ’ คือ โยนิโสมนสิการ การคิดแบบโยนิโสมนสิการ สรุปได้ ๔ วิธี คือ

๑) **อุปมาขบสิการ** (คิดถูกวินัย) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่นเดียวกับการทำวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม หากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะไม่ได้ความจริงในเรื่องนั้น

การตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนาย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่า การทรมานตนหรือทุกขกิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญเพียรที่ถูกต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิต จึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒) **ปนบสิการ** (คิดมีระเบียบ) หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นๆ ไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุปเกิน



## ข้อมูลที่ได้มา

การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง ดังกรณีที่เราหยิบสัมผลหนึ่งมาชิม เมื่อสัมผลนั้นเปรี้ยว เราก็ด่วนสรุปว่าสัมที่เหลือในลังทั้งหมดเปรี้ยว นอกจากนั้นการคิดต้องดำเนินตรงทางไปสู่เป้าหมายโดยไม่มีการพุ่งชานออกนอกทาง นั่นคือนักบริหารต้องมีสมาธิในการคิด บางคนกำลังค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำวิจัยเรื่องน้ำท่วมอยู่ดีๆ เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องภัยแล้ง ก็ลืมจุดมุ่งหมายเดิม เขาไปเสียเวลาอ่านข้อมูลเรื่องภัยแล้ง ซึ่งออกนอกทางไปเลย คนนี้ไม่มีปถมนสิการ

๓) **การกษณเสีการ** (คิดมีเหตุผล) หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (ซัมมัญญตา) และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ (อตัถัญญตา) การคิดแบบนี้จะทำให้้นักบริหารเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรจะตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้น้นักบริหารไม่กลัวความลัมเหลว อันที่จริงความลัมเหลวไม่มี สิ่งที่เรียกว่าความลัมเหลวนั้นแท้ที่จริง คือวิบาก หรือผลของกรรมที่ไม่ดี ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

๔) **อุปาทกบยสัทธ** (คิดเป็นกุศล) หมายถึงการคิดแง่สร้างสรรค์ (Creative thinking) คือคิดให้มีความหวัง และได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของตน ดังที่ขงจื้อกล่าวว่า

“เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมา คนหนึ่งเป็นคนดี อีกคนหนึ่งเป็นคนเลว คนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เมื่อเห็นคนดี ข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขา เมื่อเห็นคนเลว ข้าพเจ้าพยายามไม่เอาอย่างเขา”

คนที่คิดสร้างสรรค์ จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่งที่คุณเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระแม้จากเรื่องที่คุณไร้สาระ เขาเห็นความงามในความน่าชัง ดังคำประพันธ์ที่ว่า “ศิลปะินอย่าดูหมิ่นศิลปะ กงขยยะดูให้ดียังมีศิลปะ”

### (๓) กาวนมายบัญญัติ

หมายถึงความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ หรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยบัญญัติทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่ จินตามยบัญญัติทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนกาวนมายบัญญัติทำให้ มีผลงานเป็นรูปธรรม

นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดี แต่ไม่มีผลงาน เพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดี แต่ ไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันที่ที่ คนเหล่านี้ขาดความ ชำนาญในการปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า 'มีเงินให้เขาทุ้ มีความรู้ อยู่ในตำรา' เมื่อเกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้น กาวนมายบัญญัติจึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความ รอบรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ดังกรณีต่อไปนี้

เมื่อพระเจ้าจันทรคุปต์ผู้ก่อตั้งราชวงศ์เมารยะของอินเดีย ยกทัพเข้าตีเมืองหลวงของกษัตริย์เชื้อสายกรีก ผู้ปกครอง ภาคเหนือของอินเดียนั้น ปรากฏว่ากองทัพของพระเจ้าจันทรคุปต์ ประสบความสำเร็จ พระเจ้าจันทรคุปต์หนีเอาชีวิตรอด ไปซ่อน พระองค์ด้านหลังกระท่อมชาวนาในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ขณะที่ หลบซ่อนอยู่นั้น พระองค์ได้ยินเสียงเด็กร้อง และแม่ของเด็กได้ กล่าวกับเด็กด้วยเสียงอันดังว่า 'เจ้าโง่ ขนมหึงยังร้อนอยู่ เจ้า

กัดกินมันที่ตรงกลางได้อย่างไร ปากเจ้าก็พองหมดทรวง เจ้าควร  
กัดกินขนมเบื้องที่ร้อน โดยเริ่มจากมุมรอบๆก่อนมิใช่หรือ'

เมื่อได้ยินคำพูดประโยคนี้ พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ความคิด  
ว่าพระองค์เองก็ไม่ต่างจากเด็กคนนั้น การยกทัพเข้าตีเมืองหลวง  
ในขณะที่ข้าศึกยังเข้มแข็ง ก็มีลักษณะการเหมือนกับการกัดกิน  
ขนมเบื้องร้อนๆที่ตรงกลาง พระองค์จึงประสพความพ่ายแพ้  
ดังนั้น พระเจ้าจันทรคุปต์จึงคิดเปลี่ยนยุทธวิธีใหม่ โดยใช้  
ยุทธการ 'ปาล้อมเมือง' คือนำทัพยึดเมืองเล็กรอบนอกให้ได้ก่อน  
ที่จะบุกตีเมืองหลวง เช่นเดียวกับการเริ่มกินขนมเบื้องจากมุมโดย  
รอบมาก่อน ในที่สุดพระเจ้าจันทรคุปต์ได้ประสพชัยชนะเพราะใช้  
ยุทธวิธีนี้ ซึ่งเกิดจากการได้ยินคำดำเด็กของหญิงชวานาคคนหนึ่ง  
ในกรณีนี้พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ปัญญาทั้งสามประการ คือพระองค์  
ได้สุตมยปัญญาจากการฟังคำพูดของหญิงชวานา

ได้จันตามยปัญญาจากการนำคำพูดนั้นมาไตร่ตรอง จน  
ค้นพบยุทธวิธีใหม่

และได้ภาวนามยปัญญาจากการแปรยุทธวิธีเป็นยุทธการใน  
สนามรบ

นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดี แต่ไม่ยอมนำ  
ความคิดนั้นไปปฏิบัติ เขาจึงไม่มีภาวนามยปัญญา ที่เป็นเช่นนั้น  
เพราะเขาขาดกำลังใจในการปฏิบัติ คือ วิริยพละ

## ๒. วิริยพล : กำลังความเพียร

วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมาคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกับนักมวยชั้นหนึ่งที่เอาแต่ถอยตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพียงพล้ำ เขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนดูเบือนนักมวยประเภทหนีลูกเดียวฉันใด ประชาชนก็เบือนผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหาฉันนั้น

นักมวยที่น่าสนใจคือ นักมวยที่มีทั้งชั้นเชิงและหมัดหนักพอที่จะเก็บคู่ต่อสู้ นักบริหารที่ดีควรเป็นเช่นนั้น เขามีชั้นเชิงคือกำลังปัญญา และมีหมัดหนักคือกำลังใจ รวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน เรียกว่าความกล้าหาญ

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า 'ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนตะเทาอยู่กับที่' ใครที่ไม่ก้าวเดินไปข้างหน้า จะกลายเป็นคนล่าหลัง เพราะคนอื่นฯ ได้แซง

ขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำผิดพลาด ก็ถือว่าผิดเป็นครู ใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลย จัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของนโปเลียนมหาราชที่ว่า...

‘คนที่ไม่ทำอะไรผิดคือคนไม่ทำอะไรเลย’

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรคเหมือนต้นไม้สูงใหญ่ มักจะเจอลมแรง นักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ ถือคติว่า ‘คนสร้างงาน งานก็สร้างคน’ ถ้าขยันทำงานยากๆ ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก จะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้น นักบริหารจะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือภาษิตที่ว่า ‘ว่าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญอุปสรรค’ พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้ เป็นพระพุทธเจ้าดังคำกล่าวที่ว่า ‘มารไม่มี บารมีไม่แก่’ ไม่มีความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง

พระพุทธองค์ตรัสว่า...

‘วิริเยน ทุกขมจเจติ คนละสว่างทุกข์ได้เพราะความขยัน’  
ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า...

อยากเป็นสุข ก็ต้องทุกข์ ลงทุนก่อน  
อยากเป็นก๊อน ทีละน้อย ค่อยผสม  
อยากเป็นพระ ก็ต้องละ กามารมณ์  
อยากเป็นพรหม ก็ต้องเพียร เรียนทำสมาธิ

## วิธีให้บริการ

### วิธีหรือความหมาย ๒ ประเภท คือ

๑) สสังขาริกวิธียะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจ หรือ มีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) อสังขาริกวิธียะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น นักบริหารต้องมีอสังขาริกวิธียะ คือ ไม่ยอมแพ้ง่ายๆเมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเอง และปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้า ขวบนยอมแพ้เสียคนเดียว องค์การทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์

เหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า

“วายเมถวาปริโส ยาว อตฺตสฺส นิปฺปทา

เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา”

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งทนนแรงต้านไม่ไหว ก็ต้องถอยบ้าง แต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชวนเซก็ประคองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้ม

ลงไปจบลูกขึ้นมาอีก. และอย่าลุกขึ้นมามือเปล่า นั่นคือถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวัง ต้องหาบทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้ง เขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่า และเข้มแข็งกว่าเก่า

นักบริหารที่ยิ่งใหญ่หลายคนเคยล้มรสชาติของความพ่ายแพ้กันมาก่อน เมื่อคนที่มิวริยะล้มลง เขาจะลุกขึ้นมาอีก

ดังชีวิตอดีตประธานาธิบดีคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา บุคคลผู้นี้ประสบความสำเร็จล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าดังนี้

อายุ ๒๑ ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ

อายุ ๒๒ ปี พ่ายการเลือกตั้ง สมาชิกสภานิติบัญญัติของรัฐ

อายุ ๒๔ ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจอีกครั้ง

อายุ ๒๖ ปี คนรักของเขาตายจากไป

อายุ ๓๔ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๓๖ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๔๕ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๔๗ ปี พยายามเป็นรองประธานาธิบดี แต่ไม่มีใครสนับสนุน

อายุ ๔๙ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๕๒ ปี ชนะการเลือกตั้งชิงตำแหน่งประธานาธิบดี



บุคคลผู้นี้มีชื่อว่า อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่  
๑๖ ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่มีวันได้เป็นประธานาธิบดีเลย ถ้า  
ไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยอสังขาริกวิริยะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป

สุนทรภู่เขียนไว้ว่า...

จับให้มันคั้นหมายให้ว้าวอด  
ช่วยให้รอดรักให้ชิตพิสมัย  
ตัดให้ขาดปรารภนาหาลังใด  
เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นคนพากเพียร  
อย่างหนัก ข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี  
ดังคำกลอนของสุนทรภู่ นั้น ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ  
คงทนถาวร นั่นคือนักบริหารต้องมีผละข้อที่สาม คือ อดวัชชผละ

### ก. อนุชัชวาล : กำลังแห่งการงานที่ไม่ฝืดเคือง

อนุชัชวาล แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่ฝืดเคือง หรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตดังพุทธพจน์ที่ว่า 'ธมฺมญฺเจว สุจฺริตํ บุคคฺลควรปฏิบัตฺติธรรม (หน้าที่) ให้สุจริต'

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมาย เพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่ หรือมีประวัติต่างพร้อย นาวาชีวิตของพวกเขาจะมีรูรั่ว เรื่องต่อไปนี้จะนับเป็นอุทาหรณ์ที่ดี

เมื่อวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๓๖ วุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา ได้ลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ ให้ความเห็นชอบต่อการที่ประธานาธิบดี บิล คลินตัน ได้แต่งตั้งนางเจนเน็ต เรโน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

ดังนั้น นางเจนเน็ต เรโน จึงได้รับเกียรติประวัติเป็นรัฐมนตรีหญิงคนแรกของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือกันว่าเป็นหนึ่งในกระทรวงเกรตเอของสหรัฐอเมริกา

อันที่จริงเกียรติยศอันนี้ควรตกเป็นของ นางโซ ไบรด์ ผู้เคยถูกเสนอชื่อต่อวุฒิสภา เพื่อแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม แต่สื่อมวลชนได้ขุดคุ้ยพบจุดด่างพร้อยในชีวิตของเธอที่ว่า นางโซ ไบรด์ ได้ว่าจ้างชาวเปรูสองคนผู้ลักลอบเข้าประเทศมาเป็นคนเลี้ยงลูกที่บ้านของเธอ จุดด่างพร้อยนี้น้อยนิดก็จริง แต่ก็มีผลเลวร้ายเท่ากับรูรั่วของเรือเดินสมุทร ที่ทำให้เรือจมได้ ในที่สุดนางโซ ไบรด์ จึงขอกองตัวออกจากการเสนอชื่อเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม และ นางเจเน็ต เรโน ก็ได้รับการเสนอชื่อแทน

รูรั่วของชีวิตเช่นนี้พระท่านเรียกว่า อบายมุข แปลว่า ทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียอนาคตเพราะถูกฝีอบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข พระท่านเตือนว่า ไปงานศพครั้งใดเพื่อเผาศพทั้งที่ตัวเองมีเสียด้วย มิฉะนั้นฝีจะสิงเรากลับบ้าน และทำให้คนเรามีอาการแปลกไป ตามประเภทของฝีที่เข้าสิง ฝีมี ๖ ตัว คือ

- |               |                           |
|---------------|---------------------------|
| ฝีตัวที่หนึ่ง | ชอบดื่มสุราเป็นอาฉิน      |
|               | ไม่ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร |
| ฝีตัวที่สอง   | ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล     |
|               | ไม่รักลูกรักบ้านของตน     |

ผีตัวที่สาม	ชอบเที่ยวดูการเล่น ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโขน
ผีตัวที่สี่	ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน
ผีตัวที่ห้า	ชอบเล่นไพ่เล่นมั่วก็ฟ้าบ่ตร สารพัดถั่วไปไฮโลสิ้น
ผีตัวที่หก	ชอบเกียจคร้านการหากิน มีทั้งสิ้นหกผีอปรีย์เอย

ผีทั้งหกตัวก็คืออบายมุข ๖ นั้นเอง คนที่ถูกผีอบายมุข  
เข้าสิงเสียแล้ว มักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมาก เพราะเขาติดใจ  
ในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิง ทั้งๆที่เขาเป็น  
คนฉลาด แต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้ เขามีลักษณะเช่นเดียวกับ  
ช้างตกหล่มลึก ช้างตัวใหญ่มีน้ำหนักมาก ยิ่งช้างเดินก็ยิ่งจมลงไป

ช้างตกหล่มมีวิธีขึ้นจากหล่มอยู่ ๒ วิธี คือ

๑) ช้างจะต้องช่วยตัวเองก่อน ด้วยการเอางวงจับกิ่งไม้  
หรือต้นไม้ใกล้ตัว เพื่อพยุงตัวไม่ให้จมลงไปอย่างรวดเร็ว

๒) จากนั้นช้างจะร้องดังลั่นเรียกควาญให้มาช่วยดึงมันขึ้น  
จากหล่ม

พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุขหากประสงค์ที่จะถอนตัวออกมา ต้องใช้วิธีทั้งสองของข้างตกหล่ม ดังนี้

๑) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนด้วย โยนิโสมนสิการ คือการคิดถึงโทษภัยของอบายมุข และอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุขให้จงได้ วัดถ้ากระบอกรักษาคนติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธีสาบานตนในเบื้องต้นก่อนที่จะให้ยาบำบัดรักษา คนเราถ้าใจไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้ว ไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหามันอีก

๒) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้วเขาต้องขอรับความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตร เช่นขอรับการบำบัดรักษาด้วยยาจากแพทย์ ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์ หรือการปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลดอบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิต และไม่มี ความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อตนเองเป็นคนชื่อมือสะอาด เขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่

นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษใคร เข้าทำนองว่า "ไก่เห็นตีนงู งูเห็นนมไก่"

เหตุนี้ให้นักบริหารต้องถอนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างพร้อยด้วยการรักษาศีล ๕ และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข นักบริหารผู้ประพฤติธรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้น ย่อมเป็นแบบอย่าง

ที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนดีอื่นๆในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว

พระพุทธเจ้าตรัสว่า คุณนบเจตมมานาน อชฺฐัจฉลติ ปุํคโว แปลความว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำ ถ้าโคหัวโงกข้ามไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวโงกข้ามคดไปคดมา ลูกฝูงก็จะข้ามคดไปคดมา เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม

ยามฝูงโคข้ามปาก	นที
โคโงกไปตรงดี	ไปเคี้ยว
ฝูงโคล่องวาริ	รีบเร่ง
ทั้งหมดไปลดเลี้ยว	ไต่เต้าตามกัน

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงานก็จริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ ถ้าขาดกำลังที่ ๔ คือ สังคหผละ

#### ๔. สังกคผล : กำลังแห่งการสังเคราะห์

สังคหผล แปลว่า กำลังแห่งการสังเคราะห์ หรือ มนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น

ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้ เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่างๆของรถม้าเข้าด้วยกัน ฉันทใด คนในสังคมก็ฉันทนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิ่มสลักดังกล่าวนั้นคือ สังคหัตถุ

นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหัตถุ ๔ ประการ

**สังคหัตถุ ๔ ประการ** ได้แก่

๑. ฅน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี)

นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า

‘ทท คนถดถิตตานนิ ผู้ให้ยอมผูกใจมิตรไว้ได้’

ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า ‘มณาปทายี  
ลภเต มณาปี ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ’

**นักบริหารที่ภาค ๓ 36 คือ**

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า ‘เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก’ การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

มีภาษิตจีนว่า ‘มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป’



อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า "วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร" เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

**๒. โศกนา** หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ)

นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น	เหลือหลาย
หยาบบ่มิเกลอกราย	เกลื่อนไกล
ตวจดวงศศิฉาย	ดาวดารา ประดับนา
สุริยส่องดาราไว้	เมื่อร้อนแรงแสง

**๓. อภัยธิยา** หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

(สงเคราะห์ประชาชน)

ตรงกับคำพังเพยที่ว่า...

"อยู่บ้านท่านอย่านั่งดูตาย บั้นบัวปั้นควายให้ลูกท่านเล่น"

นักบริหารทำอสังกัจจายιάได้หลายวิธี เช่น บริกรช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำการงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายค้อยช่วยค้ำจ้วง	จรดให้จนถึง

๔. **ฮยอนดา** หมายถึงการวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี)

เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า 'มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ'

นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่เป็น 'เพื่อนตาย' ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แขนงหนี
ห่างาย หลายหมื่นปี	มากได้
เพื่อนตาย ถ้ายแทนซี-	วาอาตม์
หายาก ผากผีใช้	ยากแท้จักหา

# ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ

## ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ได้แก่ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

ถ้าพบส่วนเสียในตัวเอง นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

ท่านพุทธทาสภิกขุประพันธ์ไว้ว่า...

เขามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา

จงเลือกเอา ส่วนดี เขามีอยู่

เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังน่าดู

ส่วนที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย

จะหา คนมีดี โดยส่วนเดียว

อย่ามัวเที่ยว ค้นหา สหายเอ๋ย

เหมือนมอหงา หนวดเต่า ตายเปล่าเอ๋ย

ฝึกให้เคย มองแต่ดี มีคุณจริง

๒. กฏภา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์  
เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม

นักบริหารต้องมีความสงสาร หัวใจ และคิดหาทางช่วย  
ให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิด  
ใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อย  
ของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็น  
เด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้ม  
ปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

๓. **เปิดใจ** คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาหาบริษัทมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน แสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร

ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้ ดังคำกลอนที่ว่า

อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย  
ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา  
แม้เกลือบีบหนึ่งน้อยด้อยราคา  
ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล

๔. **ดูขาด** คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง

นั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันผู้ร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า "อัญญาณุมกขา" คือ วางเฉย

เพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉยๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัล ก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

## บทสรุปสำหรับนักบริหาร

นักบริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่ฝังอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร ๔ ประการ คือ

๑. **ปัญญา**: กำลังแห่งความรู้เรื่องตน เรื่องคน และ เรื่องงาน
๒. **วิริยะ**: กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเอง และคนอื่นตลอดเวลา
๓. **อภิวินัย**: กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรู้อ้วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข
๔. **สังกตธรรม**: กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และ วางตนพอดี

นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

๕๖ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต)

ดังพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า...

\*เอโส ทิ อุตตริตโร ภาราวโท ชุรณธโร

โย ปเรสาธิปนนานัน สยํ สนฺชาตุมรหติ

ผู้ใดเมื่อคนเหล่านี้ขัดแย้งกันอยู่

ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาคืนดีกัน

ผู้นั้นเป็นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม"<sup>๑๒</sup>



## । ॐ ॐ ॐ ॐ ॐ ॐ

- ॑. ॐ. ॐॐॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- ॒. ॐ. ॐॐॐ. ॐॐ/ॐॐ, ॐॐ
- ॓. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ ; ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- ॔. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- ॕ. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐ/ॐॐॐ
- ॖ. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- ॗ. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- क़. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- ख़. Robbins, A., Unlimited Power, Fawcett Columbine, New York, 1986, P.73
- ॑ॐ. ॐ.ॐॐॐ. ॐॐ/ॐॐ/ॐॐ
- ॑॑. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ/ॐॐॐ
- ॒॑. ॐ.ॐ. ॐॐ/ॐॐॐ