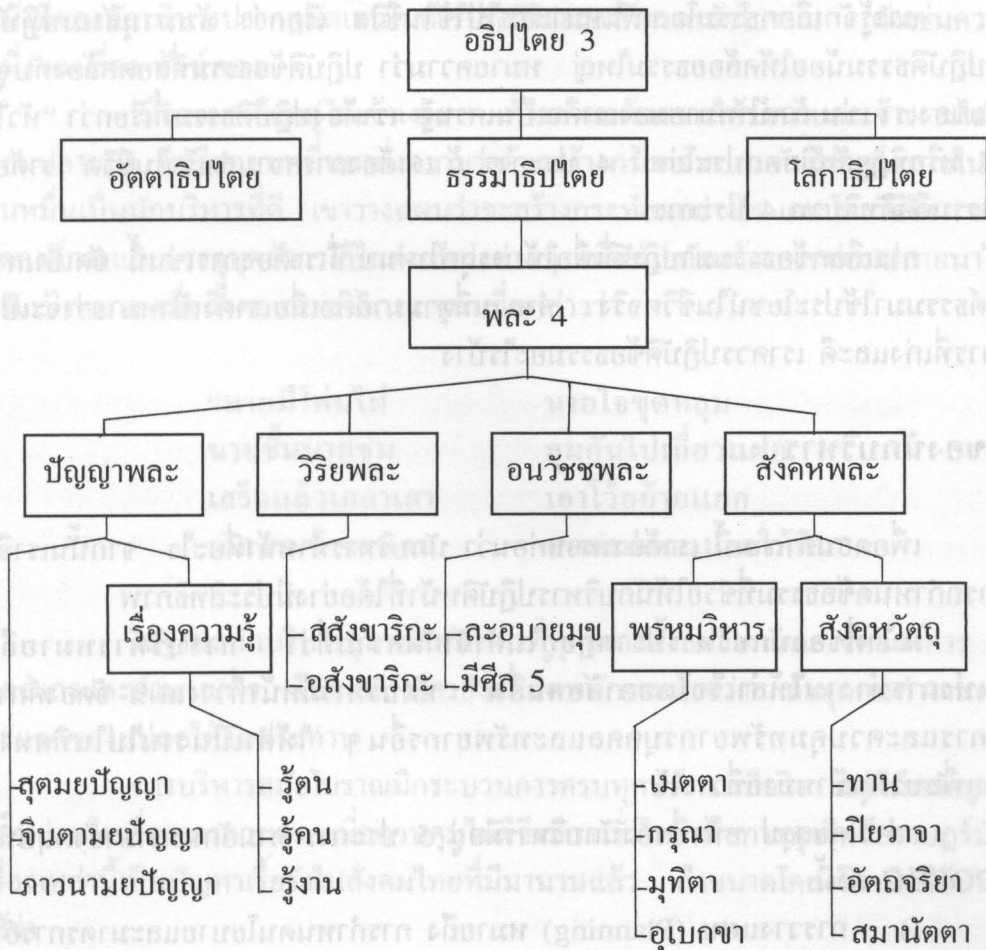


คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต)*

กรอบความคิด คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



* รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** จากหนังสือ มณีแห่งปัญญา โดยได้รับอนุญาตจากผู้เขียนให้ลงพิมพ์ได้

พระพุทธเจ้าตรัสว่า โรครมี 2 อย่างคือโรคทางกาย (กายิกโรค) และโรคทางจิตวิญญาณ (เจตสิกโรค)¹ พระองค์ทรงประกาศคำสอน เพื่อรักษาโรคทางจิตวิญญาณ และได้รับการยกย่องจากพระสาวก ว่าเป็นนายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญรักษาโรคของชาวโลกทั้งปวง (สัพพโลกติกิจจโก) ยาที่พระองค์ทรงใช้รักษาโรคก็คือ ธรรมโอสถ

ในครั้งพุทธกาล ใครป่วยเป็นโรคทางจิตวิญญาณใด พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมสำหรับ รักษาโรคนั้น การฟังธรรมได้ผลชะงัดนัก แต่ในสมัยปัจจุบันที่พระพุทธเจ้าดับขันธปรินิพพานไป นานแล้วเหลือไว้แต่ธรรมโอสถจำนวน 84,000 พระธรรมขันธ์ในพระไตรปิฎก ใครจะนำธรรมโอสถไปใช้คงต้องเลือกขานานที่เหมาะสมกับโรคทางจิตวิญญาณที่รุมเร้าตน เช่นเดียวกับคนที่ เป็นโรคทางกายก็ต้องเลือกใช้ยาที่เหมาะสมกับโรคของตน “เพราะนางเนื้อชอบกลางยา”

การรู้จักเลือกธรรมโอสถที่เหมาะสมไปใช้ในชีวิต เรียกว่า **ธัมมานุธัมมปฏิบัติ** แปลว่าปฏิบัติธรรมน้อยให้คล้อยธรรมใหญ่ หมายความว่า ปฏิบัติข้อธรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเรา เช่น ถ้าเป้าหมายของเราคือเป็นเศรษฐี เราต้องปฏิบัติธรรมที่เรียกว่า “หัวใจเศรษฐี” หรือทิฎฐธัมมิกัตถประโยชน์ 4 ประการ ถ้าเราต้องการความสำเร็จในชีวิต เราต้องปฏิบัติธรรมคืออิทธิบาท 4 ประการ

การเลือกข้อธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เราต้องการเช่นนี้ จัดเป็นการประยุกต์ธรรมมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง คำถามที่ตามมาก็คือเมื่อเราตั้งเป้าหมายที่จะเป็นนักบริหารที่เก่งและดี เราควรปฏิบัติข้อธรรมอะไรบ้าง

หน้าที่ของนักบริหาร

เพื่อตอบคำถามนี้ เราต้องทราบก่อนว่า นักบริหารทำหน้าที่อะไร จากนั้นเราจึงจะสามารถกำหนดข้อธรรมที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า “การบริหารหมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้งห้าคือ POSDC ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

2) การจัดองค์การ (Organizing) คือการกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชา ในองค์การว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

- 3) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน
- 4) การอำนวยการ (Directing) คือกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
- 5) การควบคุม (Controlling) คือการติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้อ้อย่อนต่อหน้าที่ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง 5 ประการจะถูกกำหนดโดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็บริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การสมัยโบราณ ดังเช่นความตอนหนึ่งของเรื่อง สังข์ทอง

เมื่อรจนานเลือกคู่ได้เข้าเงาะ ท้าวสามลต้องการให้รจนานและเจ้าเงาะไปอยู่กระท่อมปลายนา จึงเรียกขุนหมื่นมาสั่งความว่าต้องสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จภายใน 7 วัน ขุนหมื่นเป็นนักบริหารที่ดี เขาวางแผนว่าจะสร้างกระท่อมอย่างไร และโดยวิธีใด จากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่างๆ เพื่อช่วยกันสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึงตอนอำนวยการ ขุนหมื่นกล่าวว่า

“นายมีโค่นไผ่	นายใจชุดหลุม
นายชันนายชุ่ม	คุมกันไปเกี่ยวแฝก
เสร็จแล้วเกลตาเสา	เอาไวย้ายแยก
เลิกงานข้าจะแจก	ของแปลกแปลกให้กิน”

ในฐานะนักบริหารขุนหมื่นทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่วางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรและอำนวยการ ในตอนสั่งการยังอัดฉีดพนักงานด้วยว่า ถ้าทุกคนทำงานเสร็จเขาจะแจกของแปลกให้รับประทาน

การบริหารสมัยโบราณมีกระบวนการครบทุกประการก็จริง แต่ก็มีหลักฐานว่ายังอ้อย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อควบคุมไม่ดีจึงมีการรวีไหลหรือการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง เรื่องเหล่านี้เป็นปัญหาเรื้อรังในสังคมไทยที่มีมานานแล้ว ถึงขนาดโคลงโลกนิติได้บันทึกเอาไว้ว่า

สวนสัตว์แห่งหนึ่งได้เสือโครงใหม่มาหนึ่งตัว ทางผู้บริหารระดับสูงของสวนสัตว์ตั้งงบประมาณอาหารเสือตัวนั้นเป็นเงินหนึ่งบาทต่อวันตามค่าเงินสมัยนั้น เมื่อคนเลี้ยงเสือได้เบิกเงิน 1 บาท ไปซื้อเนื้อมาเลี้ยงเสือแต่ละวัน เขาได้ยกยอกเงินค่าอาหารเสือไป 1 สลึง

เสื่อได้กินเนื้อ ราคา 75 สตางค์ต่อวัน เสื่อไม่อ้วน ผู้คนมาชมสวนสัตว์เห็นเสื่อไม่อ้วน จึง ร้องเรียนไปที่ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่า ตั้งงบประมาณค่าอาหารเสื่อน้อยไป ผู้อำนวยการจึงส่ง ผู้ตรวจการไปตรวจ ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจแล้วรู้ความจริงว่ามีการยักยอกเงินไป 1 สลึง เขาจึงขอเงินค่าปิดปากอีก 1 สลึง สถานการณ์ยิ่งเลวร้าย เพราะคน 2 คนยักยอกไป 2 สลึง เหลือค่าอาหารวันละ 2 สลึงเท่านั้น เสื่อจึงพอมลงไปอีก ต่อมาเมื่อผู้รายงานว่าเสื่อพอมลง ๆ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงไป ผู้ตรวจการคนนี้ไปตรวจได้ 3 วัน รู้ความจริงเรื่อง ทุจริต จึงขอแบ่งเงินค่าปิดปากอีก 1 สลึง คน 3 คนยักยอกไป 3 สลึง เสื่อเหลือค่าอาหาร หนึ่งสลึงจึงพอมเหลือแต่หนังหุ้มกระดูก นอนหายใจระรวย มีคนรายงานไปที่ผู้อำนวยการ สวนสัตว์ว่าทำไมยิ่งตรวจ สถานการณ์ของเสื่อยิ่งแย่แย่ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับ สูงสุดไปตรวจเหตุการณ์ ผู้ตรวจการคนนี้ไปได้ 3 วัน เสื่อตาย เพราะเขาไปขอแบ่งสลึง สุดท้ายเป็นค่าปิดปาก ดังโคลงโลกนิติ (298) ที่ว่า

เบิกทรัพย์วันละบาทซื้อ	มังสา
นายหนึ่งเลี้ยงพยัคฆา	ไปอ้วน
สองสามสี่นายมา	กำกับ กันแฮ
บังทรัพย์สี่ส่วนถ้วน	บาทสิ้นเสื่อตาย

โคลงโลกนิติบทนี้แสดงว่า ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชันเป็นเรื่องเก่ามีมานาน แล้วในสังคมไทย นักบริหารต้องปฏิบัติธรรมข้อใดจึงจะแก้ปัญหานี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานร่วมกันของคนหมู่มากก็มักมีความขัดแย้งในองค์การ คนเก่งทั้งหลายตั้งหน้าขัดขากันเอง นักบริหารต้องสามารถจูงใจคนเก่งให้ปรองดองกันและ พร้อมใจกันทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เข้าทำนองที่ว่า “ผลัดกันดี ดีทุกคน ชิงกันดี ไม่ดีสักคน” คนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้นถ้ามีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล

คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการดังที่ พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปฉิกสูตร² ดังนี้

1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหาร ธุรกิจต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้อง รู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไป ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน

คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า **Conceptual Skill** คือความชำนาญในการใช้ความคิด

2) **วิจฺูโร** หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า **Technical Skill** คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

3) **นิสสยสัมปັນโน** หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า **Human Relation Skill** คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกัน นั่นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ 1 และข้อที่ 3 สำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือเขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานิพนทนาว่า “โง่แล้วยังขยัน” เหมือนกับภาษิตอังกฤษที่ว่า “สติยชาติลิงยิงปืนสูงขึ้นไปอย่างไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น”

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ 2 และที่ 3 คือความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ 1 คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อเตือนว่า “อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าท่านเก่ง หรือมีความสามารถ จงหวังแต่ว่าสักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า”

วิธีการบริหาร

นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะทั้งสามประการดังกล่าวมาแล้ว สไตล์หรือวิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร

นักบริหารที่มีคุณลักษณะทั้งสามประการอาจใช้วิธีการบริหารงานที่ตนเคยชิน วิธีการบริหารต่าง ๆ พอสรุปได้เป็น 3 ประการตามนัยแห่ง อธิปไตยสูตร³ ดังนี้

1) อุตตาริปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่ นักบริหารที่เป็นอติตาริปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไป จะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้ มักเป็นเผด็จการ วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ ได้งานแต่เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหาร แต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงาน แต่เสียเรื่องการครองใจคน

2) โลกาธิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่ นักบริหารประเภทนี้มีวิธีการทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุม เขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียง ทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมา เขาเห็นคล้อยตามด้วยจนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่า ฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือทุกคนชอบเขา เพราะเขาเป็นคนอ่อนผู้ไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์การวุ่นวายไร้ระเบียบ และไม่มีผลงาน

3) ธรรมาริปไตย หมายถึง การถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญ และยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จ เขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังที่ สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (ติสฺสสมฺหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็นเป็นใหญ่ยากฝากให้คิด

ทางชีวิตจะรุ่งโรจน์โสตติผล

ต้องรู้โง่รู้ฉลาดปราดเปรื่องตน

โง่สิบหนดีกว่าเบ่งเก่งเดี่ยวเดียว

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

นิคุณุเห นิคุณุหารห
 กําราบคนทีควรกําราบ
 ปคคณุเห ปคคณุหารห
 ยกย่องคนทีควรยกย่อง⁴

การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงาน นั่นคือ งานสำเร็จเพราะทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคอนั้นมีฝีมือ ดังกรณีของพระเจ้าคุณพระธรรมพระธรรมมหาวิธานวัตร เจ้าอาวาสวัดไร่จิงรูปปัจจุบัน ใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่านซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่วิพากษ์วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า “ใครจะด่าว่าเราบ้างก็ไม่เป็นไร ข้อสำคัญขอให้เขาทำงานให้เราอีกแล้วกัน”

ธรรมเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเจ้าและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารเขามีธรรมที่เรียกว่า พละ 4 ประการ⁵ อยู่ในใจคือ

- 1) ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
- 2) วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร
- 3) อนวัชชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
- 4) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการ ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการและควบคุมได้ดี ต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง 4 ข้อมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้าม ถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง 4 ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใดคนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยัน แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า “คนคนนี้ อะไร ๆ ก็ดีหรือกเสียอยู่อย่างเดียวคือเลว เขาเป็นคนที่ฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโกงและขยันโกง” ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้งสามประการ คือ เป็นคนฉลาด ขยันและสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า “คนคน

นี่เป็นคนดีจริง แต่คงเป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการ เพราะเขาถือตัวว่าฉลาดกว่าคนอื่น จึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไป เขาเป็นคนที่พูดไม่เข้าหูคนและค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ” นี่แสดงว่าคนคนนี้อาจดมนุษยสัมพันธ์ จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

เหตุที่นักบริหารที่เก่งและดีต้องมีผลหรือกำลังภายใน 4 ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริตและมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่า มีผลครบทั้ง 4 ข้อหรือไม่ หากพบว่า ตนขาดผลข้อใดต้องพัฒนาข้อนั้น แม้ผลทั้ง 4 ข้อจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ผลข้อที่ 4 คือ สังคหผลจะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น นักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ นโปเลียนมหาราชกล่าวว่า “การจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ท่านต้องมี 2 สิ่งคือ (1) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ (2) มิมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด” เพื่อจะขึ้นสูง ท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือ ต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อน ท่านจึงจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วยสังคหผล

ต่อไปนี้จะพิจารณา ความหมายของผลแต่ละข้อและวิธีพัฒนาผลสำหรับนักบริหาร

1. ปัญญาผล

ปัญญาผล หมายถึง กำลังแห่งความรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า “ปัญญาผล” ก็สะกดและอ่านได้แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ “สัญญา” คือ ความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพการรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้เสียงจัดเป็นสัทสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ เห็นแคไหน รับรู้แค่นั้น ได้ยินแคไหน เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะปัญญาเป็นความรู้ เช่นบางคนพอเห็นคำว่า “ปัญญาผล” ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเราไม่สบาย เราจับตัวเด็ก ก็รู้ว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอ พอหมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วยเป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญา ส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญาคือความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ดังนั้น เขาต้องมีความรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือ นักบริหารต้องมีความรู้ 3 เรื่องได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

ก. **รู้ตน** หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตนเองดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก”

เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเองดังพุทธพจน์ที่ว่า “อดตนา โจทยตฺตนา จงเดือนตนด้วยตนเอง” เช่น ถ้านักบริหารสั่งการหลายครั้งแต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่เง่า บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

“ถ้าพูดไปเขาไม่รู้อย่าว่าเขา
ว่าโง่เง่ามเงอะเซอะหนักหนา
ตัวของเราทำไมไม่โกรธา
ว่าพูดจาให้เขาไม่เข้าใจ”

การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอก มันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้น เพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัด มองด้านใน คือเจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า **Insight** คือมองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิตและธรรมหรือความดีและความชั่วในใจของเรา

โลกภายนอกกว้างไกลใครใครรู้
โลกภายในลึกซึ่งอยู่รู้อย่างไหม
จะมองโลกภายนอกมองออกไป
จะมองโลกภายในให้มองเห็น

ข. **รู้คน** หมายถึงความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นนักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

จริต ได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริตจึงหมายถึงประเภทนิสัยของคนมี 6 แบบด้วยกันคือ⁶

- 1) **ราคจริต** คือพวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต
- 2) **โทสจริต** คือพวกใจร้อน ชอบความเร็วและมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว
- 3) **โมหจริต** คือพวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้น ทำงานอืดอาด เนื้อหาชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ
- 4) **สัทธาจริต** คือพวกที่เชื่อง่าย เวลาามีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง-เชื่อหรือไม่ พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่
- 5) **พุทธิจริต** คือพวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ
- 6) **วิตกจริต** คือพวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็น เวลานานโดยไม่ยอมลงนามหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้ ก็กับการตัดสินใจของเราบ้าง ลองปรึกษาคนพวกนี้

คนจริตใดเราก็พอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือพวกวิตกจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

ค. รู้งาน หมายถึงความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนาจการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี 2 ลักษณะคือ **รู้เท่า** และ **รู้ทัน**

“รู้เท่า” คือความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมาแล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับรถอย่างระมัดระวังเมื่อถึงที่นั่น ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“รู้ทัน” หมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรคแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้น เขาตัดสินใจฉับพลันว่าจะทำอย่างไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ความรู้เท่าและความรู้ทัน **“รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข”**

ปัญญาคือ ความรู้ต้นรู้คนและรู้งานเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอด้วยวิธีพัฒนาปัญญา 3 ประการ⁷ ดังนี้

ปัญญา 3 ประการ คือ **รู้คน** **รู้ตน** และ **รู้งาน**

(1) สุตมยปัญญา

สุตมยปัญญา หมายถึงความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือการรับข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้จะต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมายเรียกว่า พหูสูต

นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาขั้นสุดจะอยู่เสมอ นั่นคือเกาะติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัยและฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญก่อนสั่งการแต่ละครั้ง นักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่าย เขาไม่ควรปิดใจตัวเองไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ดีอยู่แล้ว เขาควรยึดแนวปฏิบัติของโสกราตีส ผู้กล่าวว่า “หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือรู้ว่าข้าพเจ้าไม่รู้อะไร” เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใด โสกราตีสก็ศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้น

พระพุทธเจ้าเสนอคำสอนในทำนองเดียวกัน เมื่อพระองค์ตรัสว่า “คนโง่ (พาล) ที่รู้ตัวเองว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด (บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเองเป็นคนฉลาด จัดเป็นคนโง่แท้ ๆ”

ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จักแก่งัดทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญดังภาษิตที่ว่า

“หัดนั่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพ้เป็นบ้าง นั้นแหละท่านกำลังชนะและกำลังฉลาดขึ้น”

เวลาศึกษาความรู้เรื่องใหม่ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่าใส่ลิ้นชักสมองไว้ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่าครอบงำความคิด กลายเป็นอคติบังตาเสียจนไม่ยอมรับข้อมูลใหม่หรือไม่ยอมปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันเหตุการณ์ นั่นคือต้องมีญาณทัศนะ หมายถึงความรู้เห็นตามความเป็นจริง นักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใครหลงใครก็ปกป้องคนนั้นทั้ง ๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใครก็ตำหนิคนนั้นทั้ง ๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนตามที่เป็นจริงด้วยการถอดแว่นสีออกจากปัญญาจักขุ

อคติหรือความลำเอียงเปรียบเหมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่นเราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริงคืออะไร เราไม่มีทางทราบ อคติที่ว่านั้นมี 4 ประการคือ⁸

1. ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เราเห็นด้วยกับเขาไปเสียทุกอย่าง
2. โทษาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เรารู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

3. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใด พอมีคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

4. ภยากติ (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

นักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินใจคนตามที่เป็นจริงเพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง 4 ประการมาเป็นม่านบังตา เขาจะเป็นอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องที่เขาเห็นหรือได้ยินด้วยจินตามยปัญญา

(2) จินตามยปัญญา

จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่านสุดมยปัญญา เปรียบเหมือนการรับประทานอาหารในขั้นตักใส่ปาก จินตามยปัญญา เปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียด แล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณา เหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยว การพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่านรวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าวแหล่งข้อมูลหรือหนังสืออ้างอิง เหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มากแต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฎหมายได้ทุกมาตรา แต่ไม่สามารถตีความกฎหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตามยปัญญา คนที่มีจินตามยปัญญาได้แก่คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโส แปลว่า ถูกต้อง แยกคาย

มนสิการ แปลว่า ทำไว้ในใจหรือการคิด

ดังนั้น โยนิโสมนสิการจึงหมายถึง การทำไว้ในใจโดยแยกคาย หรือการคิดเป็นถูกต้องตามความเป็นจริง

คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวไว้ว่า

“สืปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น

สืตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ

สืมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ”

คำว่า “ทำไว้ในใจ” คือโยนิโสมนสิการ การคิดแบบโยนิโสมนสิการสรุปได้ 4 วิธีคือ

1) อุปายมนสิการ (คิดถูกวิธี) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่นเดียวกับการทำวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม

หากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะไม่ได้ความจริงในเรื่องนั้น การตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนิรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ตรง เป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่า การทรมานตนหรือทฤกร-กิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญเพียรที่ถูกต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิตจึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

2) **ปถมนสิการ (คิดมีระเบียบ)** หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นๆ ไม่มีการลัดขั้นตอนหรือด่วนสรุปเกินข้อมูลที่ได้อมา การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง ดังกรณีที่เราหยิบส้มผลหนึ่งมาชิม เมื่อส้มผลนั้นเปรี้ยว เราก็ด่วนสรุปว่า ส้มที่เหลือในลังทั้งหมดเปรี้ยว นอกจากนั้น การคิดต้องดำเนินตรงทางไปสู่เป้าหมายโดยไม่มีการฟุ้งซ่านออกนอกทาง นั่นคือนักบริหารต้องมีสมาธิในการคิด บางคนกำลังค้นคว้าข้อมูล เพื่อทำวิจัยเรื่องน้ำท่วมอยู่ดี ๆ เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องภัยแล้ง ก็ล้มจุดมุ่งหมายเดิม เขาไปเสียเวลาอ่านข้อมูลเรื่องภัยแล้งซึ่งออกนอกทางไปเลย คนนี้ไม่มีปถมนสิการ

3) **การณมนสิการ (คิดมีเหตุผล)** หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (ธัมมัญญตา) การคิดแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้ง ต้องคาดได้ว่าผลอะไรจะตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กร ต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้นผู้บริหารไม่กลัวความล้มเหลว อันที่จริงความล้มเหลวไม่มี สิ่งที่เรียกว่าความล้มเหลวนั้นแท้ที่จริง คือวิบากหรือผลของกรรมที่ไม่ดี ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

4) **อุปาทกมนสิการ (คิดเป็นกุศล)** หมายถึง การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) คือคิดให้มีความหวังและได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของตนดังที่ ขงจื้อ กล่าวว่า

“เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมา คนหนึ่งเป็นคนดี อีกคนหนึ่งเป็นคนเลว คนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เมื่อเห็นคนดีข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขา เมื่อเห็นคนเลวข้าพเจ้าพยายามไม่เอาอย่างเขา”

คนที่คิดสร้างสรรค์จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่งที่คุณเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระแม้จากเรื่องที่ดูไร้สาระ เขาเห็นความงามในความน่ารัง ดังคำประพันธ์ที่ว่า “ศิลปินอย่าดูหมิ่นศิลปะ กองขยะดูให้ดียังมีศิลปะ”

(3) กวานามยปัญญา

กวานามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ

หรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่ จินตมยปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดีแต่ไม่มีผลงานเพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดีแต่ไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันที่ที่ คนเหล่านี้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติดังกล่าวที่ว่า “มีเงินให้เขากู้ มีความรู้อยู่ในตำรา” เมื่อเกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้นภาวนามยปัญญาจึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรอบรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ดังกรณีต่อไปนี้

เมื่อพระเจ้าจันทรคุปต์ผู้ก่อตั้งราชวงศ์เมารยะของอินเดียยกทัพเข้าตีเมืองหลวงของกษัตริย์เชื้อสายกรีกผู้ปกครองภาคเหนือของอินเดียนั้น ปรากฏว่ากองทัพของพระเจ้าจันทรคุปต์ประสบความปราชัย พระเจ้าจันทรคุปต์หนีเอาชีวิตรอดไปซ่อนพระองค์ด้านหลังกระท่อมขวานาในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ขณะที่หลบซ่อนอยู่นั้นพระองค์ได้ยินเสียงเด็กร้องและแม่ของเด็กได้กล่าวกับเด็กด้วยเสียงอันดังว่า “เจ้าโง่ ขนมห้างยังร้อนอยู่ เจ้าก่อกินมันที่ตรงกลางได้อย่างไร ปากเจ้าก็พองหมดหรอก เจ้าควรก่อกินขนมห้างที่ร้อนโดยเริ่มจากมุมรอบ ๆ ก่อนมิใช่หรือ”

เมื่อได้ยินคำพูดประโยคนั้น พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ความคิดว่าพระองค์เองก็ไม่ต่างจากเด็กคนนั้น การยกทัพเข้าตีเมืองหลวงในขณะที่ข้าศึกยังเข้มแข็ง ก็มีลักษณะการเหมือนกับก่อกินขนมห้างร้อน ๆ ที่ตรงกลาง พระองค์จึงประสบความพ่ายแพ้ ดังนั้นพระเจ้าจันทรคุปต์จึงคิดเปลี่ยนยุทธวิธีใหม่โดยใช้ยุทธการ “ป่าล้อมเมือง” คือนำทัพยึดเมืองเล็กรอบนอกให้ได้ก่อนที่จะบุกตีเมืองหลวง เช่นเดียวกับการเริ่มกินขนมห้างจากมุมโดยรอบมาก่อน ในที่สุดพระเจ้าจันทรคุปต์ได้ประสพชัยชนะเพราะใช้ยุทธวิธีนี้ ซึ่งเกิดจากการได้ยินคำดำตักของหญิงขวานาคนหนึ่ง ในกรณีนี้ พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ปัญญาทั้งสามประการคือพระองค์ได้สุตมยปัญญาจากการฟังคำพูดของหญิงขวานา ได้จินตมยปัญญาจากการนำคำพูดนั้นมาไตร่ตรองจนค้นพบยุทธวิธีใหม่ และได้ภาวนามยปัญญาจากการแปรยุทธวิธีเป็นยุทธการในสนามรบ

นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดีแต่ไม่ยอมนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ เขาจึงไม่มีภาวนามยปัญญา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเขาขาดกำลังใจในการปฏิบัติคือ วิริยะพละ

2. วิริยะพละ

วิริยะพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยะพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมากคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคน บ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาด

กำลังใจจะเป็นคน ขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคน กล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหาเหมือนกับนักมวยชั้นเชิงที่เอาแต่ลอยตลอด 12 ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลิงพล้ำเขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนดูเบือนนักมวยประเภทหนีลูกเดียวฉันทัด ประชาชนก็เบือนผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหาฉันทัด นักมวยที่น่าสนใจคือ นักมวยที่มีชั้นเชิงและหมัดหนักพอที่จะเก็บคู่ต่อสู้ นักบริหารที่ดี ควรเป็นเช่นนั้น เรามีชั้นเชิงคือกำลังปัญญาและมีหมัดหนักคือกำลังใจ รวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกันเรียกว่าความกล้าหาญ

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า “ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนเตี้ยทำอยู่กับที่” ใครที่ไม่ก้าวเดินไปข้างหน้าจะกลายเป็นคนล้าหลัง เพราะคนอื่น ๆ ได้แซงขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำผิดพลาดก็ถือว่าผิดเป็นครู ใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลยจัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของนโปเลียนนหาราชที่ว่า “คนที่ทำอะไรผิดคือคนที่ไม่ทำอะไรเลย”

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรคเหมือนต้นไม้สูงใหญ่มักจะเจอลมแรง นักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ ถือคติว่า “คนสร้างงาน งานก็สร้างคน” ถ้าขยันทำงานยาก ๆ ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมากจะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้น นักบริหารจะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือภาษิตที่ว่า “ว่าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญอุปสรรค” พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า “มารไม่มีบารมีไม่แก่” ความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง พระพุทธองค์ตรัสว่า

“วิริเยนทุกขมจเจติ คนละสว่างทุกข์ได้เพราะความขยัน”

ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

อยากเป็นสุขก็ต้องทุกข์ลงทุนก่อน

อยากเป็นกัณฑ์ที่ละน้อยค่อยผสม

อยากเป็นพระก็ต้องละกามารมณ์

อยากเป็นพรหมก็ต้องเพียรเรียนทำมาน

วิริยะหรือความขยันมี 2 ประเภท คือ

1) สสังขาริกวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจหรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจและไม่ยอมทำอะไรต่อไป

2) อสังขาริกวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น นักบริหารต้องมีสังขาริกวิริยะ คือไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเองและปลุกระดมคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหัวหน้ายอมแพ้เสียคนเดียว องค์กรทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์ เหตุนั้นพระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า “วายเมเถว ปุริโส ยาว อตุลสุส นิปปทา เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา”

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งงานแรงด้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้าง แต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชวนเซกที่ประกองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไป จงลุกขึ้นมาอีกและอย่าลุกขึ้นมามือเปล่า นั่นคือถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวัง ต้องหาบทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้ง เขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่าและเข้มแข็งกว่าเก่า

นักบริหารที่ยิ่งใหญ่หลายคนเคยล้มรสชาติของความพ่ายแพ้กันมาก่อน เมื่อคนที่มีวิริยะล้มลงเขาจะลุกขึ้นมาอีก ดังชีวิตอดีตประธานาธิบดีคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา บุคคลผู้นี้ประสบความสำเร็จล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าดังนี้⁹

- อายุ 21 ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ
- อายุ 22 ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติของรัฐ
- อายุ 24 ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจอีกครั้ง
- อายุ 26 ปี คนรักของเขาตายจากไป
- อายุ 34 ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
- อายุ 36 ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
- อายุ 45 ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก
- อายุ 47 ปี พยายามเป็นรองประธานาธิบดีแต่ไม่มีใครสนับสนุน
- อายุ 49 ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก
- อายุ 52 ปี ชนะการเลือกตั้งชิงตำแหน่งประธานาธิบดี

บุคคลผู้นี้มีชื่อว่า อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่ 16 ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่มัววันได้เป็นประธานาธิบดีเลยถ้าไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยสังขาริกวิริยะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป สุนทรภู่ เขียนไว้ว่า

จับให้มันคั้นหมายให้วายวอด

ช่วยให้รอดรักให้ชิดพิสมัย

ตัดให้ขาดปรารถนาหาสิ่งใด

เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนพากเพียรอย่างหนัก ข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดีตั้งค้ำกลอนของสุนทรภู่ที่ว่า "ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศจึงคงทนถาวร นั่นคือ นักบริหารต้องมีพลังข้อที่สามคือ อดวิฆชะพะละ"

3. อดวิฆชะพะละ

อดวิฆชะพะละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า "ธมฺมมฺญจเร สุจฺริตํ บุคฺคตฺถวรปฺปฺยติธฺรรม (หน้าที่) ให้สุจริต"

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมาย เพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่หรือมีประวัติต่างพร้อย นาวาชีวิตของพวกเขา มีรูรั่ว เรื่องต่อไปนี้นับเป็นอุทาหรณ์ที่ดี

เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2536 วุฒิสภาของสหรัฐอเมริกาได้ลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ให้ความเห็นชอบต่อการที่ประธานาธิบดี บิล คลินตัน แต่งตั้งนางเจนเนต เรโน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ดังนั้น นางเจนเนต เรโน จึงได้รับเกียรติประวัติเป็นรัฐมนตรีหญิงคนแรกของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือกันว่าเป็นหนึ่งในกระทรวงเกรตเอของสหรัฐอเมริกา

อันที่จริงเกียรติยศอันนี้ควรตกเป็นของนางโซ ไบรด์ ผู้เคยถูกเสนอชื่อต่อวุฒิสภาเพื่อแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม แต่สื่อมวลชนได้ขุดคุ้ยพบจุดต่างพร้อยในชีวิตของเธอที่ว่า นางโซ ไบรด์ ได้ว่าจ้างชาวเปรูสองคนผู้ลักลอบเข้าประเทศมาเป็นคนเลี้ยงลูกที่บ้านของเธอ จุดต่างพร้อยนี้น้อยนิดก็จริง แต่ก็มีผลเลวร้ายเท่ากับรูรั่วของเรือเดินสมุทรที่ทำให้เรือจมได้ ในที่สุด นางโซ ไบรด์จึงขอถอนตัวออกจากการเสนอชื่อเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมและนางเจนเนต เรโน ก็ได้รับการเสนอชื่อแทน

รูรั่วของชีวิตเช่นนี้พระท่านเรียกว่าอบายมุข แปลว่าทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกฝึอบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข พระท่านเตือนว่าไปงานศพครั้งใดเพื่อเผาศพทั้งที่ตองเผาผีเสียด้วย มิฉะนั้น ผีจะสิงเรากลับบ้าน และทำให้คนเรามีอาการแปลกไป ตามประเภทของผีที่เข้าสิง ผีมี 6 ตัว คือ

ผีหนึ่ง ชอบดื่มสุราเป็นอาจิล

ผีสอง ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร

ผีสาม ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล

ผีสี่ ชอบกลัวกรักบ้านของตน

ผีสาม ชอบเที่ยวดูการเล่น
ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโจน
ผีสี่ ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร
หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน
ผีห้า ชอบเล่นไฟเล่นมั่วก็พาบัตร
สารพัดถั่วไปไฮโลไว้สิ้น
ผีหก ชอบเกี้ยวจรั้นการหากิน
มีทั้งสิ้นหกผีอุปปรีย์เอย

ผีทั้งหกตัวก็คืออบายมุข 6 นั่นเอง คนที่ถูกผีอบายมุขเข้าสิงเสียแล้ว มักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมาก เพราะเขาตั้งใจในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิงทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนฉลาด แต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้ เขามีลักษณะเช่นเดียวกับช่างตกหล่มลึก ช่างตัวใหญ่มีน้ำหนักมาก ยิ่งช่างดั้นก็ยิ่งจมลงไป

ช่างตกหล่มมีวิธีขึ้นจากหล่มอยู่ 2 วิธี คือ

1) ช่างจะช่วยตัวเองก่อนด้วยการเองวางจับกิ่งไม้หรือต้นไม้ใกล้ตัวเพื่อพยุงตัวไม่ให้จมลงไปอย่างรวดเร็ว

2) จากนั้นช่างจะร้องดังลั่นเรียกความดีให้มาช่วยดึงมันขึ้นจากหล่ม พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุข หากประสงค์จะถอนตัวออกมา ต้องใช้วิธีทั้งสองของช่างตกหล่มดังนี้

1) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนด้วยโยนิโสมนสิการ คือการคิดถึงโทษภัยของอบายมุข และอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุขให้จงได้ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคนติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธีสาบานตนในเบื้องต้น ก่อนที่จะให้ยาบำบัดรักษา คนเราถ้าใจไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้ว ไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหามันอีก

2) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้ว เขาต้องขอรับความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตร เช่นขอรับการบำบัดรักษาด้วยยาจากแพทย์ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์หรือ การปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลดอบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิตและไม่มี ความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อตนเองเป็นคนซื่อมือสะอาด เขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่ นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าดำเนินหรือลงโทษใคร เขาทำนองว่า “ไก่อเห็นตีนงู เห็นนมไก่”

เหตุนี้ นักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างพร้อยด้วยการรักษาศีล 5 และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข นักบริหารผู้ประพฤติธรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้นย่อม

เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนอื่น ๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว พระพุทธเจ้าตรัสว่า คุณนุญเจ ธรรมานัน อูซุ คจจติ ปุงกโว เป็นต้น แปลความว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำ ถ้าโคหัวโจกข้ามไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวโจกข้ามคดไปคดมา ลูกฝูงก็จะข้ามคดไปคดมา เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม

ยามฝูงโคข้ามปาก	นที
โคโจกไปตรงดี	ไปเคี้ยว
ฝูงโคล่องวาริ	รีบเร่ง
ทั้งหมดไปลดเลี้ยว	ไต่เต้าตามกัน

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงานก็จริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ ถ้าขาดกำลังที่ 4 คือ สังคหผละ

4. สังคหผละ

สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสังเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็ไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงาน เขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่ารถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิมสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือรวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรได้ดีเพราะลิมสลักทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนั้นคือสังคหัตถุ

นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ถ้ามีสังคหัตถุ 4 ประการ¹⁰ คือ

1. ทาน หมายถึงการให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเพื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ว่า “ททฺ ฅนถติ มิตฺตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” การทำทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า “มณาปทายี ลกเต มณาปี ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ”

นักบริหารอาจให้ทานได้ 3 วิธี คือ

ก. **อามิสทาน** หมายถึงการให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมากในยามที่เขาคดดำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. **วิทยาทานหรือธรรมทาน** หมายถึงการให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. **อภัยทาน** หมายถึงการให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือได้มิตรภาพกลับคืนมาและมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง มีภาษิตจีนว่า “มีมิตร 500 คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู 1 คนนับว่ามากเกินไป” อับราฮัม ลินคอล์นกล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

2. **ปิยวาจา** หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อนเช่นเชือกหรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรฉัน	เหลือหลาย
หยาบบ่อมีเกลอกราย	เกลื่อนไกล
จุดดวงสติฉาย	ดาวดาษ ประดับนา
สุริยส่องดาราไว้	เมื่อร้อนแรงแสง

3. **อัตถจริยา** หมายถึงการทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่างหนึ่งดูตาย ปั้นวุ้นปั้นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่นบริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำการทำงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พวยค่อช่วยค้ำจ้วง	จรดให้จนถึง

4. **สมานัตตตา** หมายถึงการวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียดกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตตาก็คือคนที่เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แขนงหนี
หาจ่าย หลายหมื่นมี	มากได้
เพื่อนตาย ถ้ายาแทนชี-	วาอาตม์
หายาก ฝากผีไว้	ยากแท้จักหา

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง 4 ประการคือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถผูกใจคนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ขึ้นมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมี พรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ¹¹ คือ

1. **เมตตา** ได้แก่ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดี ก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจาก การมองแง่ดีของคนอื่น ท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า

เรามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา
จงเลือกเอาส่วนดีเรามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังนำดู
ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้อของเขาเลย
การจะหาคนดีโดยส่วนเดียว
อย่ามัวเที่ยวค้นหาสหายเอ๋ย
เหมือนมอมหาหนวดเต่าตายเปล่าเอ๋ย
ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง

2. **กรุณา** คือความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารหวั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจให้กว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมอง จุดด้อย ของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมอง จุดดี ของเขา เช่นเราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมาเรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

3. มุทิตา คือความรู้สึกลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทรมิ เขาไม่กีดกันใครแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้น และจะไม่ทุ่มเททำงานให้ดังคำกลอนที่ว่า

อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย

ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา

แม้เกลือบิพหนึ่งน้อยด้อยราคา

ยังดีกว่าน้ำเต็มเต็มทะเล

4. อุเบกขา คือความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้นเรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญาคือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉยๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันทีและจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

บทสรุป

นักบริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร 4 ประการคือ

(1) ปัญญาพละ กำลังแห่งความรอบรู้เรื่องคนเรื่องคนและเรื่องงาน

(2) วิริยะพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลูกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา

(3) **อนวัชชพละ** กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรู้อแห่งชีวิตอันเกิดจาก
อบายมุข

(4) **สังคหพละ** กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความ
โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี

นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถ
จัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดีดังพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า

“เอโส हि อุตตริตโร ภาราวโห ชูรนุชโร
โย ปเรสชาติปนุหนัน สยं สनुชธาตุมรหติ
ผู้ใด เมื่อคนเหล่านี้ขัดแย้งกันอยู่
ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาคืนดีกัน
ผู้นั้นเป็นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม”¹²

บรรณานุกรม

1. อง. จตุกก. ๒๑/๑๕๗/๒๐๓
2. อง. ปญจก. ๒๒/๕๓, ๕๖
3. ที.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑ ; ๒๐/๘๙๕/๑๘๗
4. ชุ.ชา. ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑
5. อง.นวก. ๒๓/๕/๓๙๒
6. ชุ.ม. ๒๙/๗๒๗/๔๓๕
7. ที.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑
8. ที.ปา. ๑๑/๑๗๖/๑๙๖
9. Robbins, A., Unlimited Powers, Fawcett Columbine, New York, 1986,
P.73.
10. อง.จตุกก. ๒๑/๓๒/๔๔
11. ที.ม. ๑๑/๑๘๔/๒๒๕
12. ชุ.ชา ๒๗/๑๓๓