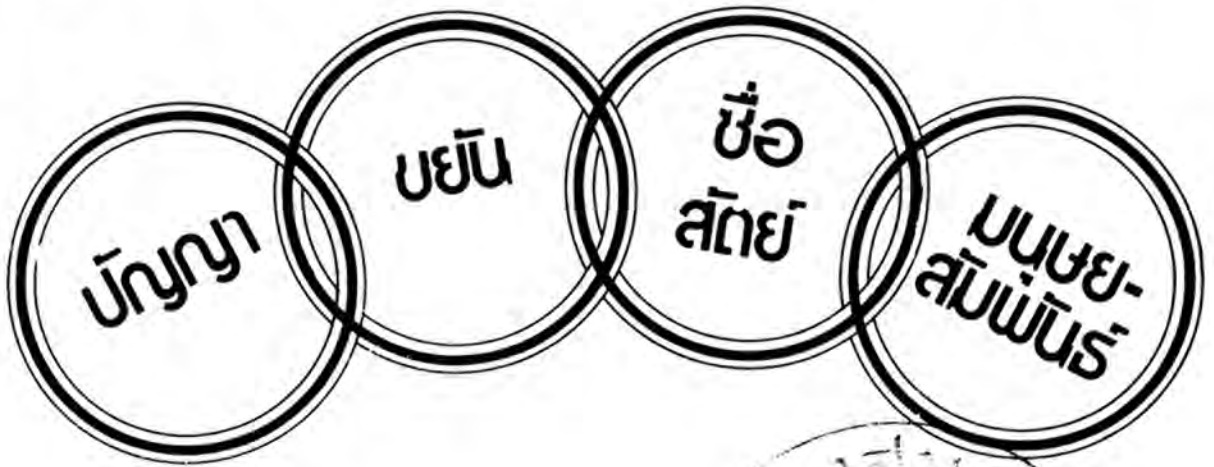


คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ.

สพข. 1/37

บรรณาธิการ

นายดำรงค์ ชลสุข

กองบรรณาธิการ

นายเกรียงไกร กลิ่นอุบล

นางสายใจ แจ่มชัดใจ

ที่ปรึกษา

นางสาวธัญญารัตน์ พงษ์พิตรทาน

รศ.วิชัย วงษ์ใหญ่

นายพุทธทรัพย์ มณีศรี

นางสาวสินี เจริญพจน์

ผู้จัดพิมพ์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

สนับสนุนการจัดพิมพ์โดยสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

คำนำในการพิมพ์ที่ 1

หนังสือคุณธรรมสำหรับนักบริหารเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือประกอบการบรรยายของวิทยาการจริยธรรมที่ผ่านการฝึกอบรม หลักสูตรตัวคุณวิทยาการจริยธรรม ซึ่งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้เป็นผู้จัดดำเนินการฝึกอบรมมาตั้งแต่ พ.ศ. 2535 จนถึงขณะนี้มีวิทยาการที่ผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรดังกล่าวประมาณ 150 คน

วิทยาการจริยธรรมจะนำหลักการตลอดจนวิธีการพัฒนาด้านจริยธรรมไปขยายผลให้กว้างไกลออกไปในส่วนราชการต่าง ๆ โดยใช้หนังสือเล่มนี้เป็นแนวทางในการสอน และใช้ชุดฝึกอบรมที่วิทยาการช่วยกันจัดสร้างขึ้นซึ่งประกอบด้วยวิชาต่าง ๆ 4 วิชา คือ ปัญญา ขยัน ซื่อสัตย์สุจริต และมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการพัฒนาข้าราชการ สำหรับชุดฝึกอบรมแต่ละวิชานั้นจะมีแผนการสอนแบบบูรณาการที่วิทยาการสามารถจะนำไปใช้พัฒนา นักบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นหนังสือเล่มนี้ยังมีประโยชน์อย่างมากแก่นักบริหาร ไม่ว่าจะเพิ่งดำรงตำแหน่งใหม่หรือได้ดำรงตำแหน่งมานานแล้วก็ตาม เพราะนักบริหารจะทราบว่หน้าที่ของนักบริหารมีอะไรบ้าง คุณลักษณะของนักบริหารควรเป็นอย่างไร และประการสุดท้ายจะนำธรรมข้อใดบ้างไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร

เนื้อหาสาระของหนังสือแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เขียนและเรียบเรียงโดย พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) รองอธิการบดีมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งได้กล่าวถึงคุณธรรมของนักบริหาร 4 ประการ คือ กำลังความรู้ กำลังความขยัน กำลังความสุจริต และกำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์

ส่วนที่ 2 เขียนและเรียบเรียงโดย รองศาสตราจารย์ เสฐียรพงษ์ วรรณปก ราชบัณฑิต สาขาศาสนศาสตร์ ได้วิเคราะห์และให้ทัศนะเพิ่มเติมในคุณธรรมสำหรับนักบริหาร 4 ประการที่พระเมธีธรรมาภรณ์กล่าวไว้ ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการพัฒนานักบริหารว่าจะพัฒนาได้อย่างไรจึงจะไปสู่คุณธรรมของนักบริหาร 4 ประการนั้นได้

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ขอขอบพระคุณ มู ส นิ ธิ
กอนราเดอเดเนาเวร์ (Konrad Adenauer Stiftung) ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ
สนับสนุนในเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการจัดทำหนังสือคุณธรรมสำหรับนักบริหาร
เล่มนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองท่านคือ พระเมธีธรรมภรณ์ และ
รองศาสตราจารย์ เสฐียรพงษ์ วรรณปก ที่ได้กรุณาสละเวลาและทุ่มเทกำลังสติปัญญา
ในการเรียบเรียงหนังสือที่มีคุณค่าเล่มนี้ขึ้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนหวังเป็น
อย่างยิ่งว่า หนังสือคุณธรรมสำหรับนักบริหารจะเป็นประโยชน์ และเป็นแนวทางในการ
พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการสืบไป

โครงการพัฒนาด้านจริยธรรม
วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.
มีนาคม 2536

คำนำในการพิมพ์ครั้งที่ 2

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้จัดพิมพ์หนังสือ "คุณธรรมสำหรับนักบริหาร" ครั้งที่ 1 เมื่อเดือนมีนาคม 2536 โดยได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์จากมูลนิธิคอนราด อเดเนาท์ (KAF) หนังสือเล่มนี้ได้รับความสนใจจากนักบริหารและข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ทำให้จำนวนหนังสือที่พิมพ์ครั้งที่ 1 ไม่เพียงพอที่จะแจกจ่ายแก่ผู้สนใจได้อย่างทั่วถึง

สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดพิมพ์หนังสือ "คุณธรรมสำหรับนักบริหาร" นี้ขึ้นเป็นครั้งที่ 2 โดยได้รับความสนับสนุนในด้านค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์จากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

สำนักงาน ก.พ. ขอขอบพระคุณสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลที่ได้ให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนเงินเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์ รวมทั้งขอขอบพระคุณพระเมธีธรรมาภรณ์ และรองศาสตราจารย์ เสฐียรพงษ์ วรรณปก ที่ได้กรุณาสละเวลาเรียบเรียงหนังสือที่มีคุณค่าเล่มนี้ขึ้น หวังว่าหนังสือ "คุณธรรมสำหรับนักบริหาร" จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการสืบไป

โครงการพัฒนาด้านจริยธรรม
วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.
มีนาคม 2537

สารบัญ

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

หน้าที่ของนักบริหาร	๔
คุณลักษณะของนักบริหาร	๗
วิธีการบริหาร	๙
ธรรมเพื่อการบริหาร	๑๑
ปัญญาพละ	๑๔
- สุกมยปัญญา	๑๘
- จินตมยปัญญา	๒๐
- ภาวนามยปัญญา	๒๓
วิริยพละ	๒๔
อนวัชชพละ	๒๘
สังคหพละ	๓๑
บทสรุป	๓๖
เชิงอรรถ	๓๘

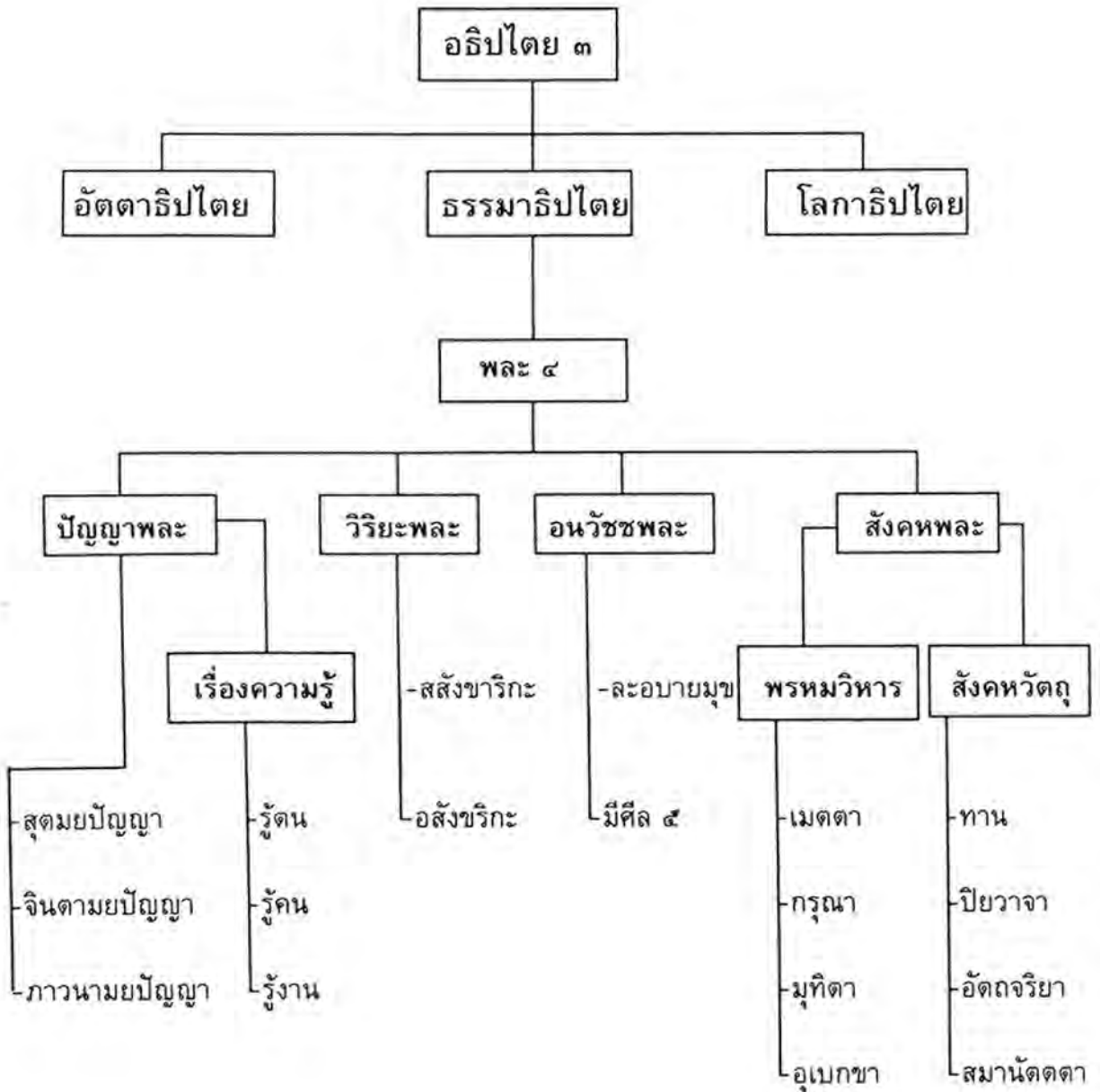
การประยุกต์พุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร

บทบาทของปัญญา	๔๑
วิธีพัฒนาปัญญา	๔๔
จริตของคน ๖ อย่าง	๕๐
ทำไมทำดีไม่ได้ดี	๕๖
หลักในการอบรมจริยธรรม	๕๘
ทางเลือกในการพัฒนาคุณธรรม	๕๙
พหุสูตร ๕ ระดับ	๖๓
ทฤษฎีของความรู้	๖๕
สรุปวิธีคิด ๑๐ วิธีตามหลักพุทธธรรม	๗๒

**คุณธรรม
สำหรับ
นักบริหาร**

พระเมธีธรรมาภรณ์
(ประยูร ธรรมจิตโต)

กรอบความคิด
คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า โรคมี ๒ อย่างคือโรคทางกาย (กายิกโรค) และโรคทางจิตวิญญาณ (เจตสิกโรค)* พระองค์ทรงประกาศคำสอน เพื่อรักษาโรคทางจิตวิญญาณ และได้รับการยกย่องจากพระสาวกว่าเป็นนายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญรักษาโรคของชาวโลกทั้งปวง (สัพพโลกติกิจจโก) ยาที่พระองค์ทรงใช้รักษาโรคก็คือ ธรรมโอสถ

ในครั้งพุทธกาล ใครป่วยเป็นโรคทางจิตวิญญาณใด พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมสำหรับรักษาโรคนั้น การฟังธรรม ได้ผลชะงัดนักแต่ในสมัยปัจจุบันที่พระพุทธเจ้าดับขันธปรินิพพาน ไปนานแล้วเหลือไว้แต่ธรรมโอสถจำนวน ๘๔,๐๐๐ พระธรรมชั้นหนึ่งในพระไตรปิฎกใครจะนำธรรมโอสถไปใช้คงต้องเลือกขนานที่เหมาะสมกับโรคทางจิตวิญญาณที่รุมเร้าตนเช่นเดียวกับคนที่ เป็นโรคทางกายก็ต้องเลือกใช้ยาที่เหมาะสมกับโรคของตน "เพราะกลางเนื้อชอบกลางยา"

การรู้จักเลือกธรรมโอสถที่เหมาะสมไปใช้ในชีวิตเรียกว่า **ธัมมานุธัมมปฏิบัติ** แปลว่าปฏิบัติธรรมน้อยให้คล้ายธรรมใหญ่ หมายความว่า ปฏิบัติข้อธรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเรา เช่น ถ้าเป้าหมายของเราคือเป็นเศรษฐี เราต้องปฏิบัติธรรมที่เรียกว่า "หัวใจเศรษฐี" หรือทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ ประการ ถ้าเราต้องการความสำเร็จในชีวิต เราต้องปฏิบัติธรรมคืออิทธิบาท ๔ ประการ

การเลือกข้อธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เราต้องการเช่นนี้จัดเป็นการประยุกต์ธรรมมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง

คำถามที่ตามมาก็คือเมื่อเราตั้งเป้าหมายว่าจะจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดี เราควรปฏิบัติข้อธรรมอะไรบ้าง

◆ หน้าทีของนักบริหาร ◆

เพื่อตอบคำถามนี้ เราต้องทราบก่อนว่า นักบริหารทำหน้าที่อะไร จากนั้นเราจึงจะสามารถกำหนดข้อธรรมที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า “การบริหารหมายถึงศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การอำนวยความสะดวก ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป หน้าทีของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้งห้าคือ POSDC ดังนี้

๑) **การวางแผน (Planning)** หมายถึงการกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒) **การจัดองค์การ (Organizing)** คือการกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้างแต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓) **การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing)** หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) **การอำนวยการ (Directing)** คือกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) **การควบคุม (Controlling)** คือการติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้อ่อนด้อยต่อหน้าที่ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการจะถูกกำหนดโดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อกันทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็ก็นับว่าบริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การสมัยโบราณ ดังเช่นความตอนหนึ่งของเรื่อง **สังข์ทอง**

เมื่อรจนาลือลือได้เจ้าเงาะ ท้าวสามลต้องการให้รจนาลือและเจ้าเงาะไปอยู่กระท่อมปลายนาจึงเรียกขุนหมื่นมาสั่งความว่าต้องสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จภายใน ๗ วัน ขุนหมื่นเป็นนักบริหารที่ดี เขาวางแผนว่าจะสร้างกระท่อมอย่างไร และโดยวิธีใดจากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่างๆ เพื่อช่วยกันสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึงตอนอำนวยการ ขุนหมื่นกล่าวว่า

" นายมีโค่นไม้	นายใจชุดหลุม
นายขันนายขุ่ม	คุมกันไปเกี่ยวแฝก
เสร็จแล้วเกลาเสา	เอาไว้อย่างแยก
เลิกงานข้าจะแจก	ของแปลกแปลกให้กิน "

ในฐานะนักบริหาร ขุนหมื่นทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่วางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรและอำนวยการในตอนสั่ง

การยังอัดฉีดพนักงานด้วยว่า ถ้าทุกคนทำงานเสร็จเขาจะแจกของแปลกให้รับประทาน

การบริหารสมัยโบราณมีกระบวนการครบทุกประการก็จริง แต่ก็มีหลักฐานว่าย่ำแย่หย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อควบคุมไม่ดีจึงมีการรั่วไหลหรือการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวงเรื่องเหล่านี้เป็นปัญหาเรื้อรังในสังคมไทยที่มีมานานแล้ว ถึงขนาดโคลงโลกนิติได้บันทึกเอาไว้ว่า

สวนสัตว์แห่งหนึ่งได้เลือกโครงใหม่มาหนึ่งตัวทางผู้บริหารระดับสูงของสวนสัตว์ตั้งงบประมาณอาหารเสือตัวนั้นเป็นเงินหนึ่งบาทต่อวันตามค่าเงินในสมัยนั้นเมื่อคนเลี้ยงเสือได้เบิกเงิน ๑ บาท ไปซื้อเนื้อมาเลี้ยงเสือแต่ละวัน เขาได้ยกยอกเงินค่าอาหารเสือไป ๑ สลึง เสือได้กินเนื้อราคา ๗๕ สตางค์ต่อวัน เสือไม่อ้วน ผู้คนมาชมสวนสัตว์เห็นเสือไม่อ้วน จึงร้องเรียนไปที่ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่าตั้งงบประมาณค่าอาหารเสือน้อยไป ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการไปตรวจ ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจแล้วรู้ความจริงว่ามีการยกยอกเงินไป ๑ สลึงเขาจึงขอเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง สถานการณ์ยิ่งเลวร้ายเพราะคน ๒ คนยกยอกไป ๒ สลึง เหลือค่าอาหารวันละ ๒ สลึงเท่านั้น เสือจึงผอมลงไปอีก ต่อมาผู้รายงานว่าเสือผอมลง ๆ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงไป ผู้ตรวจการคนนี้ ไปตรวจได้ ๓ วัน รู้ความจริงเรื่องทุจริต จึงขอแบ่งเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง คน ๓ คนยกยอกไป ๓ สลึง เสือเหลือค่าอาหารหนึ่งสลึงจึงผอมเหลือแต่หนังหุ้มกระดูก นอนหายใจระรวย มีคนรายงานไปที่ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่าทำไมยังตรวจ สถานการณ์ของเสือยิ่งย่ำแย่ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงสุดไปตรวจเหตุการณ์ผู้ตรวจการคนนี้ไปได้

๓ วัน เสียตาย เพราะเขาไปขอแบ่งสิ่งสุดท้ายเป็นค่าปิดปาก
ดังโคลงโลกนิติ (๒๙๘) ที่ว่า

เบิกทรัพย์วันละบาทซื้อ	มังสา
นายหนึ่งเลี้ยงพยัคฆา	ไปอ้วน
สองสามสี่นายมา	กำกับ กันแฮ
บังทรัพย์สี่ส่วนถ้วน	บาทสิ้นเสียดาย

โครงโลกนิติบทนี้แสดงว่า ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์ปชั่น
เป็นเรื่องเก่ามีมานานแล้ว ในสังคมไทย นักบริหารต้องปฏิบัติ
ธรรมข้อใดจึงจะแก้ปัญหานี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานร่วมกันของคนหมู่มากก็มักมีความ
ขัดแย้งในองค์กร คนเก่งทั้งหลายตั้งหน้าขัดขาตัวเอง นักบริหาร
ต้องสามารถจูงใจคนเก่งให้ปรองดองกันและพร้อมใจกันทำงาน
ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เข้าทำนองที่ว่า **“ผลดีกันดี ดีทุกคน
ชิงกันดีไม่ดีสักคน”** คนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้นถ้ามีนักบริหาร
ที่ดีคอยกำกับดูแล

◆ คุณลักษณะของนักบริหาร ◆

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีถ้ามีคุณลักษณะ
๓ ประการดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน **“ทศิปาปณิกสูตร”** ดังนี้

๑) **จักขุมา** หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็น
พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าซื้อสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก
แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้น
หรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไป ต้องสามารถวางแผนและ
ฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า
Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) **วิธูโร** หมายถึงจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า **Technical Skill** คือความชำนาญด้านเทคนิค

๓) **นิสสยสัมปันโน** หมายถึง ฟังพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงินเพราะมีเครดิตดีนักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ด้วยคุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก **"นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้"** ข้อนี้ตรงกับคำว่า **Human Relation Skill** คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกัมนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูงนักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญาเมื่อขึ้น

สูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาจินตนาการว่า "โง่แล้วยังขยัน" เหมือนกับ
ภาษิตอังกฤษที่ว่า **"สัญชาติลึงยิ่งปีนสูงขึ้นไปเท่าไรคนก็รู้ว่า
เป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น"**

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับ
พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะ
ข้อที่ ๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษย-
สัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ
ที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อเตือนว่า **"อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าท่านเก่ง หรือมีความ
สามารถ จงหวังแต่ว่าสักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อน
ตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขา
ยกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า"**

◆ วิธีการบริหาร ◆

นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะทั้งสามประการ
ดังกล่าวมาแล้วสไตล์หรือวิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการ
สร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารนักบริหารที่มี
คุณลักษณะทั้งสามประการอาจจะใช้วิธีบริหารงานที่ตนเคยชิน
วิธีการบริหารต่างๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการตามนัยแห่ง
อธิปไตยสูตร ดังนี้

๑) **อัตตาธิปไตย** หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่
นักบริหารที่เป็นอัตตาธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการ
ตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร
จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใครเขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์

เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไป จะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทานลงท้ายนักบริหารประเภทนี้ มักเป็นเผด็จการ วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ **ได้งานแต่เสียคน** นั่นคือ งานเสร็จเร็วทันใจนักบริหาร แต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงาน แต่เสียเรื่องการครองใจคน

๒) **โลกาธิปไตย** หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่ นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุม เขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียง ทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมา เขาเห็นคล้ายตามด้วยจนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร นักบริหารประเภทนี้ **ได้คนแต่เสียงาน** นั่นคือ ทุกคนชอบเขา เพราะเขาเป็นคนอ่อนผู้ไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษเขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์การวุ่นวายไร้ระเบียบ และไม่มีผลงาน

๓) **ธรรมาธิปไตย** หมายถึง การถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญ และยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่ายซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว

เขายอมใจเพื่อศึกษาความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญ ดังที่ สมเด็จพระ
มหาธีรวงศ์ (ติสฺสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

**ใจไม่เป็นเป็นใหญ่ยากฝากให้คิด
ทางชีวิตจะรุ่งโรจน์โสคติผล
ต้องรู้ใจรู้ฉลาดปราดเปรื่องคน
ใจสืบทอดดีกว่าเบ่งแก่งเดี่ยวเดียว**

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดช
และพระคุณใครทำดีต้องให้รางวัลใครทำชั่วต้องลงโทษดังพระ-
พุทธพจน์ที่ว่า

**นิกุณฺณเห นิกุณฺหารหํ
กําราบคนที่ควรกําราบ
ปคุณฺณเห ปคุณฺหารหํ
ยกย่องคนที่ควรยกย่อง**

การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงานนั่นคืองานสำเร็จ
เพราะทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิด
โอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคนนั้นมีฝีมือ
ดังกรณีของพระเดชพระคุณพระธรรมมหาธีรานุวัตร เจ้าอาวาส
วัดไร่ขิงรูปปัจจุบัน ใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่านซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่
วิพากษ์วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า *“ใครจะด่าว่าเราบ้างก็ไม่เป็นไร
ข้อสำคัญขอให้เขาทำงานให้เราก็ก็นั่น”*

◆ **ธรรมเพื่อการบริหาร** ◆

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและ
พระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบ

ธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารเขามีธรรมที่เรียกว่า **ผล ๔ ประการ** อยู่ในใจ คือ

- ๑) **ปัญญาผล** กำลังความรู้หรือความฉลาด
- ๒) **วิริยผล** กำลังแห่งความเพียร
- ๓) **อนวัชชผล** กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
- ๔) **สังคหผล** กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

ผลหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้าม ถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็งเรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใด คนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยันแต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหารเมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า 'คนคนนี้ ะไร ๆ ก็ดีหรือก เสียอยู่อย่างเดียวคือเลว เขาเป็นคนที่ฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโง่และขยันโง่' ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้งสามประการ คือ เป็นคนฉลาด

ขยันและสุจริตแต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า "คนคนนี้เป็นคนดีจริง แต่คงเป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการเพราะเขาถือตัวว่าฉลาดกว่าคนอื่นจึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไปเขาเป็นคนที่ไม่พูดไม่เข้าหูคนและค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ" นี่แสดงว่าคนคนนี้ขาดมนุษยสัมพันธ์จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

เหตุนี้ นักบริหารที่เก่งและดีต้องมีผลหรือกำลังภายใน ๔ ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริตและมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่า มีผลครบทั้ง ๔ ข้อหรือไม่ หากพบว่าตนขาดผลข้อใดต้องพัฒนาข้อนั้น แม้ผลทั้ง ๔ ข้อจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ผลข้อที่ ๔ คือ สังคหผลจะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น นักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ นโปเลียนมหาราชกล่าวว่า "การจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ท่านต้องมี ๒ สิ่ง คือ (๑) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ (๒) มีมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด" เพื่อจะขึ้นสูง ท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือ ต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อน ท่านจึงจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วยสังคหผลต่อไปนี้ เราจะพิจารณาความหมายของผลแต่ละข้อและวิธีพัฒนาผลสำหรับนักบริหาร

๑ ปัญญาพละ

ปัญญาพละ หมายถึง **กำลังแห่งความรอบรู้** ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า "ปัญญาพละ" ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ "สัญญา" คือ **ความจำได้หมายรู้** เมื่อตาเห็นภาพการรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญาเมื่อหูได้ยินเสียงการรับรู้เสียงจัดเป็น สัททสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ **เห็นแคไหน รับรู้แค่นั้น ได้ยินแคไหน เข้าใจแค่นั้น** ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะปัญญาเป็นความรอบรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า "ปัญญาพละ" ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ **รู้มากกว่าที่เห็นเข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน** เช่น เด็กของเราไม่สบาย เราจับตัวเด็ก ก็รู้ว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอ พอหมอจับตัวเด็ก ตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วยเป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญาส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญาคือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ดังนี้ เขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือ นักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่องได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

ก. **รู้ตน** หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

ของตนตามปกติ นักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตนดังพุทธพจน์ว่า **“ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก”**

เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอก หรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนเองและดักเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า **“อตุตตะนา โจทยตุตฺตานิ จงเตือนตนด้วยตนเอง”** เช่นถ้านักบริหารสั่งการหลายครั้งแต่ลูกน้องไม่เข้าใจนักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่งง บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

**“ถ้าพูดไปเขาไม่รู้อย่าขู่เขา
ว่าโง่งงมเงอะเซอะนักหนา
ตัวของเราทำไมไม่โกรธา
ว่าพูดจาให้เขาไม่เข้าใจ”**

การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนนั้น เป็นเรื่องธรรมดาเพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอก มันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัด **มองด้านใน** คือเจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า **Insight** คือมองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรมหรือความดีและความชั่วในใจของเรา

**โลกภายนอกกว้างไกลใครใครรู้
โลกภายในลึกซึ่งอยู่รู้ข้างใหม่
จะมองโลกภายนอกมองออกไป
จะมองโลกภายในให้มองตน**

ข. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน
นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คน
ให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นนักบริหารต้องรู้จักจริตของคน
ร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

จริตได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย
จริตจึงหมายถึงประเภทนิสัยของคนมี ๖ แบบด้วยกันคือ

๑) **ราคจริต** คือพวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีต
เรียบร้อยและใจเย็นคนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียด
ประณีต

๒) **โทสจริต** คือพวกใจร้อนชอบความเร็วและมักหงุดหงิด
ง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

๓) **โมหจริต** คือพวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้น
ทำงานอืดอาด เฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

๔) **สัทธาจริต** คือพวกเชื่อง่าย เวลา มีข่าวเรื่องแปลกแต่
จริง-เชื่อหรือไม่ พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะ
ทำงานให้เต็มที่

๕) **พุทธิจริต** คือพวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษา
หาความรู้มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัด
งานด้านวิชาการ

๖) **วิตกจริต** คือพวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจมัก
ปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนามหรือดำเนิน

การอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้กับการตัดสินใจของเราบ้าง ลองปรึกษาคนพวกนี้

คนจิตใจเราก็พอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือพวกวิกลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

ค. ฐานะ หมายถึงความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนาจการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะคือรู้เท่าและรู้ทัน

“รู้เท่า” คือความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมาแล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับรถอย่างระมัดระวังเมื่อถึงที่นั่น ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“รู้ทัน” หมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ติดตั้งกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรคแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้น เขาตัดสินใจฉับพลันว่าจะทำอย่างไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ความรู้เท่าและความรู้ทัน

“รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข”

ปัญญาคือ ความรู้ตน รู้คน และฐานะเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารนักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอด้วยวิธีพัฒนาปัญญา ๓ ประการ ดังนี้

(๑) สุตมยปัญญา

สุตมยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือ การรับข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้จะต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมายเรียกว่า **พหูสูต**

นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาชั้นสุตะอยู่เสมอ นั่นคือเกาะติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญก่อนสั่งการแต่ละครั้ง นักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่าย เขาไม่ควรปิดใจตัวเองไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ดีอยู่แล้ว เขาควรยึดแนวปฏิบัติของโสคราติส ผู้กล่าวว่า "หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือรู้ว่า ข้าพเจ้าไม่รู้อะไร" เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใดโสคราติสก็ศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้น

พระพุทธเจ้าเสนอคำสอนในทำนองเดียวกันเมื่อพระองค์ตรัสว่า "คนโง่(พาล) ที่รู้ตัวเองว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด (บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเป็นคนฉลาดจัดเป็นคนโง่แท้ ๆ"

ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จักแก่งัดทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญดังภาษิตที่ว่า

"หัดนั่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพ้เป็นบ้าง นั้นแหละ ท่านกำลังชนะและกำลังฉลาดขึ้น"

เวลาศึกษาความรู้เรื่องใหม่ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่า ไล่ล้นซักสมองไว้ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่าครอบงำความคิด กลายเป็นอคติบังตาเสียจนไม่ยอมรับข้อมูลใหม่หรือไม่ยอมปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันเหตุการณ์ นั่นคือต้องมีกฎกติกาดูแลที่สละนหมาถึงความรู้เห็นตามความเป็นจริง นักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใครหลงใครก็ปกป้องคนนั้นทั้ง ๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใครก็ตำหนิคนนั้นทั้ง ๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนตามที่เป็นจริงด้วยการถอดแว่นสี ออกจากปัญญาจักษุ

อคติหรือความลำเอียงเปรียบเหมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริง คืออะไรเขาไม่มีทางทราบ อคติที่ว่านั้นมี ๔ ประการคือ

๑. **ฉันทาคติ** (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เราเห็นด้วยกับเขาไปเสียทุกอย่าง

๒. **โทษาคติ** (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เรารู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

๓. **โมหาคติ** (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใด พอมีคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔. **ภยาคติ** (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้ามีผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเราบางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

นักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินคนตามที่เป็นจริงเพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง ๔ ประการมาเป็นม่านบังตา เขาจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์หิววิจารณ์เรื่อง ที่เห็นหรือได้ยินด้วยจินตามยปัญญา

(๒) จินตามยปัญญา

จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่านสุดมยปัญญา เปรียบเหมือนการรับประทานอาหารในขั้นตักใส่ปากจินตมย-ปัญญา เปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียด แล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณา เหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยวการพินิจพิจารณา ไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่านรวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าวแหล่งข้อมูลหรือหนังสืออ้างอิงเหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตมย-ปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มากแต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฏหมายได้ทุกมาตราแต่ไม่สามารถตีความกฏหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตมยปัญญา

คนที่มีจินตมยปัญญาได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิ-โสมนสิการ

โยนิโส แปลว่า ถูกต้อง แยกคาย

มนสิการ แปลว่า ทำไว้ในใจหรือการคิด

ดังนั้น โยนิโสมนสิการจึงหมายถึง การทำไว้ในใจโดยแยกคาย หรือการคิดเป็น ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวไว้ว่า

**“สืปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น
สืตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ
สืมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ”**

คำว่า “ทำไว้ในใจ” คือโยนิโสมนสิการ

การคิดแบบโยนิโสมนสิการสรุปได้ ๔ วิธี คือ

๑) **อุปายมณสิการ** (คิดถูกวิธี) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาเช่นเดียวกับการทำวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมหากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะได้ความจริงในเรื่องนั้นการตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนิรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง เช่นพระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่าการทรมานตนหรือทุกกรกิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญเพียรที่ถูกต้องเมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิตจึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒) **ปถมณสิการ** (คิดมีระเบียบ) หมายถึงการคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้น ๆ ไม่มีการลัดขั้นตอนหรือด่วนสรุปเกินข้อมูลที่ได้มา การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง ดังกรณีที่เราหยิบส้มผลหนึ่งมาชิม เมื่อส้มผลนั้นเปรี้ยวเราก็ด่วนสรุปว่า ส้มที่เหลือในลังทั้งหมดเปรี้ยว นอกจากนั้นการคิดต้องดำเนินตรงทางไปสู่เป้าหมายโดยไม่มีการฟุ้งซ่านออกนอกทาง นั่นคือนักบริหารต้องมีสมาธิในการคิด บางคนกำลังค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำวิจัยเรื่องน้ำท่วมอยู่ดี ๆ เมื่อพบข้อมูลที่ที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องภัยแล้ง ก็ลืมนจดมุงหมายเดิม เขาไปเสียเวลาอ่านข้อมูลเรื่องภัยแล้งซึ่งออกนอกทางไปเลย คนนี้ไม่มีปถมณสิการ

๓) **การณมนสิการ** (คิดมีเหตุผล) หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (ธัมมัญญุตตา) และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ (อัตถัญญุตตา) การคิดแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารเป็นคนที่เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้ง ต้องคาดได้ว่าผลอะไรจะตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กร ต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้น นักบริหารไม่กลัวความล้มเหลว อันที่จริงความล้มเหลวไม่มี สิ่งที่เรียกว่าความล้มเหลวนั้นแท้ที่จริง คือวิบากหรือผลของกรรมที่ไม่ดี ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

๔) **อุปาทกมนสิการ** (คิดเป็นกุศล) หมายถึง การคิดแง่สร้างสรรค์ (Creative thinking) คือคิดให้มีความหวังและได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ ประโยชน์ในหน่วยงานของตนดังที่ **ขงจื้อ** กล่าวว่า

“เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมาคนหนึ่งเป็นคนดีอีกคนหนึ่งเป็นคนเลวคนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เมื่อเห็นคนดีข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขาเมื่อเห็นคนเลวข้าพเจ้าพยายามไม่เอาอย่างเขา”

คนที่คิดสร้างสรรค์จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่งที่ดูเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระแม้จากเรื่องที่ได้ไร้สาระเขาเห็นความงามในความน่าซังดังคำประพันธ์ที่ว่า **“ศิลปินอย่าดูหมิ่นศิลปะ กองขยะดูให้ดียังมีศิลป์”**

(๓) ภาวนามยปัญญา

ภาวนามยปัญญาหมายถึงความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติหรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่จินตตามยปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดีแต่ไม่มีผลงานเพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดีแต่ไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันท่วงที คนเหล่านี้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า "มีเงินให้เขากู้ มีความรู้อยู่ในตำรา" เมื่อเกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้นภาวนามยปัญญาจึงมีความสำคัญในการบริหารเพราะเป็นความรอบรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ดังกรณี ต่อไปนี้

เมื่อพระเจ้าจันทรคุปต์ผู้ก่อตั้งราชวงศ์เมารยะของอินเดีย ยกทัพเข้าตีเมืองหลวงของกษัตริย์เชื้อสายกรีกผู้ปกครองภาคเหนือของอินเดียนั้น ปรากฏว่ากองทัพของพระเจ้าจันทรคุปต์ ประสบความสำเร็จ พระเจ้าจันทรคุปต์หนีเอาชีวิตรอดไปซ่อนพระองค์ด้านหลังกระท่อมชานนาในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ขณะที่หลบซ่อนอยู่นั้นพระองค์ได้ยินเสียงเด็กร้องและแม่ของเด็กได้กล่าวกับเด็กด้วยเสียงอันดังว่า "เจ้าใจ๋ ขนมห้างยังร้อนอยู่ เจ้ากัดกินมันที่ตรงกลางได้อย่างไร ปากเจ้าก็พองหมดหรือ เจ้าควรกัดกินขนมห้างที่ร้อนโดยเริ่มจากมุมรอบ ๆ ก่อนมิใช่หรือ"

เมื่อได้ยินคำพูดประโยคนี้พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ความคิดว่าพระองค์เองก็ไม่ต่างจากเด็กคนนั้น การยกทัพเข้าตีเมืองหลวง ในขณะที่ข้าศึกยังเข้มแข็ง ก็มีลักษณะการเหมือนกับการกัดกิน

ขนมเบื้องร้อน ๆ ที่ตรงกลาง พระองค์จึงประสบความสำเร็จความพ่ายแพ้
ดังนั้นพระเจ้าจันทรคุปต์จึงคิดเปลี่ยนยุทธวิธีใหม่โดยใช้ยุทธการ
"ป่าล้อมเมือง" คือนำทัพยึดเมืองเล็กกรอบนอกให้ได้ก่อนที่จะบุก
ตีเมืองหลวง เช่นเดียวกับการเริ่มกินขนมเบื้องจากมุมโดยรอบ
มาก่อนในที่สุดพระเจ้าจันทรคุปต์ได้ประสบความสำเร็จเพราะใช้ยุทธ
วิธีนี้ ซึ่งเกิดจากการได้ยินคำดำเด็กของหญิงชาวนาคนหนึ่ง
ในกรณีนี้ พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ปัญญาทั้งสามประการ คือ
พระองค์ได้สุดมยปัญญาจากการฟังคำพูดของหญิงชาวนา

ได้จินตตามยปัญญาจากการนำคำพูดนั้นมาไตร่ตรองจน
ค้นพบยุทธวิธีใหม่

และได้ภาวนามยปัญญาจากการแปรยุทธวิธีเป็นยุทธการ
ในสนามรบ

นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดีแต่ไม่ยอมนำ
ความคิดนั้นไปปฏิบัติเขาจึงไม่มีภาวนามยปัญญาที่เป็นเช่นนั้น
เพราะเขาขาดกำลังใจในการปฏิบัติ คือ **วิริยพละ**

๒. วิริยพละ

วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยันคนมี
ความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละก็คือ
กำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมาคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคน **บ้าบิ่น** คนมี
กำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคน **ขลาด** คนที่มีทั้งกำลังใจ
และกำลังปัญญาจึงเป็นคน **กล้าหาญ**

นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจมักถือนโยบาย
หลบภัยหนีปัญหาเหมือนกับนักมวยชั้นเชิงที่เอาแต่ถอยตลอด
๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลียงพล้ำเขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้
คนดูเปื่อนักมวย

ประเภทหนี้ลูกเดียวฉันใดประชาชนก็เป็ผู้บริหารที่เอาแต่หลบ
ภัยหนีปัญหาฉันนั้น

นักมวยที่น่าสนใจคือ นักมวยที่มีทั้งชั้นเชิงและหมัดหนัก
พอที่จะเก็บคู่ต่อสู้ นักบริหารที่ดีควรเป็นเช่นนั้น เขามีชั้นเชิง
คือกำลังปัญญาและมีหมัดหนักคือกำลังใจรวมทั้งสองอย่างเข้า
ด้วยกันเรียกว่าความกล้าหาญ

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย
ไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า
"ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนเต๊ะทำอยู่กับที่" ใครที่ไม่ก้าว
เดินไปข้างหน้าจะกลายเป็นคนล้มหลัง เพราะคนอื่น ๆ
ได้แซงขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำ
ผิดพลาดก็ถือว่าผิดเป็นครูใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลย
จัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของนโปเลียนมหาราชที่ว่า
"คนที่ทำอะไรผิดคือคนที่ไม่ทำอะไรเลย"

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรคเหมือนต้นไม้สูงใหญ่
มักจะเจอลมแรงนักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองาน
ใหญ่ถือคติว่า "คนสร้างงานงานก็สร้างคน" ถ้าขยันทำงานยาก ๆ
ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมากจะฉลาด
และแกร่งขึ้นดังนั้นนักบริหารจะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบาก
ยากเย็นถือภาษิตที่ว่า "ว่าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้านคนจะขึ้นสูงเพราะ
เผชิญอุปสรรค" พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็น
พระพุทธเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า "มารไม่มี บารมีไม่แก่" ไม่มีความ
สำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรงพระพุทธองค์ตรัสว่า

"วิริเยนทุกขมจเจติ คนละล่วงทุกข์ได้เพราะความขยัน"
ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

อยากเป็นสุขก็ต้องทุกข์ลงทุนก่อน

อยากเป็นก้นที่ละน้อยค่อยผสม

อยากเป็นพระก็ต้องละกามารมณ์

อยากเป็นพรหมก็ต้องเพียรเรียนทำฌาน

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท คือ

๑) **สสังขาริกวิริยะ** ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจหรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับบางคนก็หมดกำลังใจและไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) **อสังขาริกวิริยะ** ความขยันเกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจล้มเลิกการทำงานไปแล้วแต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น นักบริหารต้องมีอสังขาริกวิริยะคือไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเองและปลุกระดมคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหวัชวณยอมแพ้เสียคนเดียวองค์กรทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์ เหตุนั้นพระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า

**“วายเมถว ปุริโส ยาว อตุลสฺส นิปฺปทา เกิดเป็นคนต้องพยายาม
รำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา”**

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งทานแรงด้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้างแต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชวณเซกิประคองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไป จงลุกขึ้นมาอีกและอย่าลุกขึ้นมามือเปล่า นั่นคือถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวัง ต้องหาบทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้ง เขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่า และเข้มแข็งกว่าเก่า

นักบริหารที่ยิ่งใหญ่หลายคนเคยล้มรสชาติของความพ่ายแพ้กันมาก่อน เมื่อคนที่มีวิริยะล้มลงเขาจะลุกขึ้นมาอีก ดังชีวิตอดีตประธานาธิบดีคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา บุคคลผู้นี้ประสบความสำเร็จล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าดังนี้

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

อายุ ๒๑ ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ

อายุ ๒๒ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติ

ของรัฐ

อายุ ๒๔ ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจอีกครั้ง

อายุ ๒๖ ปี คนรักของเขาตายจากไป

อายุ ๓๔ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๓๖ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๔๕ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๔๗ ปี พยายามเป็นรองประธานาธิบดีแต่ไม่มีใคร

สนับสนุน

อายุ ๔๙ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๕๒ ปี ชนะการเลือกตั้งชิงตำแหน่งประธานาธิบดี
บุคคลผู้นี้มีชื่อว่า **อับราฮัม ลินคอล์น** ประธานาธิบดีคนที่

๑๖ ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่มีวันได้เป็นประธานาธิบดีเลยถ้า
ไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยอสังขาริกวิริยะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป
สุนทรภู่ เขียนไว้ว่า

จับให้มันคั้นหมายให้วายวอด

ช่วยให้รอดรักให้ขีดพิสมัย

ตัดให้ขาดปรารถนาหาสิ่งใด

เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนพากเพียร
อย่างหนัก ข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี
ดังคำกลอนของสุนทรภู่ นั่นความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ
จึงคงทนถาวร นั่นคือ นักบริหารต้องมีพลังข้อที่สามคือ **อนวัชช-**
พละ

๓. อนวัชชผละ

อนวัชชผละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า **“ธมฺมณฺจเร สุจริตํ บุคคสฺสควรปฏิบัตฺติธรรม (หน้าที่) ให้สุจริต”**

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมายเพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่ หรือมีประวัติต่างพร้อย นาวาชีวิตของพวกเขา มีรูรั่วเรื่องต่อไปนี้ นับเป็นอุทาหรณ์ที่ดี

เมื่อวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๓๖ วุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา ได้ลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ให้ความเห็นชอบต่อการที่ประธานาธิบดี บิล คลินตัน แต่งตั้งนางเจนเนต เรโน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมดั่งนั้น นางเจนเนต เรโน จึงได้รับเกียรติประวัติเป็นรัฐมนตรีหญิงคนแรกของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือกันว่าเป็นหนึ่งในกระทรวงเกรตเอชของสหรัฐอเมริกา

อันที่จริง เกียรติยศอันนี้ควรตกเป็นของนางโซ ไบรด์ ผู้เคยถูกเสนอชื่อต่อวุฒิสภาเพื่อแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม แต่สื่อมวลชนได้ขุดคุ้ยพบจุดต่างพร้อยในชีวิตของเธอที่ว่า นางโซ ไบรด์ ได้ว่าจ้างชาวเปรูสองคนผู้ลักลอบเข้าประเทศมาเป็นคนเลี้ยงลูกที่บ้านของเธอจุดต่างพร้อยนี้น้อยนิดก็จริงแต่ก็มีผลเลวร้ายเท่ากับรูรั่วของเรือเดินสมุทรที่ทำให้เรือจมได้ในที่สุด นางโซ ไบรด์จึงขอถอนตัวออกจากการเสนอชื่อเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมและนางเจนเนต เรโน ก็ได้รับการเสนอชื่อแทน

รูปร่างของชีวิตเช่นนี้พระท่านเรียกว่า **อบายมุข** แปลว่าทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกผีอบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุขพระท่านเตือนว่าไปงานศพครั้งใดเพื่อเผาศพทั้งที่ต้องเผาผีเสียด้วย มิฉะนั้นผีจะสิงเรากลับบ้านและทำให้คนเรามีอาการแปลกไป ตามประเภทของผีที่เข้าสิง ผีมี ๖ ตัว คือ

ผีหนึ่ง ชอบดื่มสุราเป็นอาชิต

ไม่ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร

ผีสอง ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล

ไม่รักลูกรักบ้านของตน

ผีสาม ชอบเที่ยวดูการเล่น

ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโขน

ผีสี่ ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร

หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน

ผีห้า ชอบเล่นไพ่เล่นม้ากีฬาบัตร

สารพัดถั่วไปไฮโลर्वลิน

ผีหก ชอบเกียจคร้านการหากิน

มีทั้งสิ้นหกผีอัปปริยเอย

ผีทั้งหกตัวก็คืออบายมุข ๖ นั่นเอง คนที่ถูกผีอบายมุขเข้าสิงเสียแล้วมักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมากเพราะเขาติดใจในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิงทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนฉลาด แต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้ เขามีลักษณะเช่นเดียวกับข้างตกหล่มลึก ข้างตัวใหญ่มีน้ำหนักรวมมาก ยิ่งข้างดินก็ยิ่งจมลงไป

ข้างตกหล่มมีวิธีขึ้นจากหล่มอยู่ ๒ วิธี คือ

๑) ช้างจะช่วยตัวเองก่อนด้วยการเอางวงจับกิ่งไม้หรือ ต้นไม้ใกล้ตัวเพื่อพยุงตัวไม่ให้จมลงไปอย่างรวดเร็ว

๒) จากนั้นช้างจะร้องดังลั่นเรียกควาญให้มาช่วยดึงมัน ขึ้นมากล่อม

พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุข หากประสงค์จะ ถอนตัวออกมา ต้องใช้วิธีทั้งสองของช้างตกหล่ม ดังนี้

๑) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนโดย **โยนิโสมนสิการ** คือการ คิดถึงโทษภัยของอบายมุขและอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุข ให้จงได้ วัดถ้ำกระบอกรักษาคนติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธี สาบานตนในเบื้องต้น ก่อนที่จะให้ยาบำบัดรักษา คนเราถ้าใจ ไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้วไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหา มันอีก

๒) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้ว เขาต้องขอรับความช่วยเหลือจาก **กัลยาณมิตร** เช่นขอรับการบำบัดรักษาด้วยยา จากแพทย์ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์ หรือการปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลดอบายมุขจะไม่มีรูปร่างในชีวิตและไม่มี ความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อตนเองเป็นคนซื่อ มือสะอาดเขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่ นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษใคร เข้า ทำนองว่า "ไก่เห็นตีนงู งูเห็นนมไก่"

เหตุนี้ นักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่าง- พรัอยด้วยการรักษาศีล ๕ และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข นักบริหาร ผู้ประพฤติธรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้นย่อมเป็นแบบ อย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนดีอื่น ๆ ในองค์กร

ย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว พระพุทธเจ้าตรัสว่า **คุณนญฺเจ ทรมานานํ อุขุํ คจฺจติ ปุํจฺโคโว** เป็นต้น แปลความว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำถ้าโคหัวใจข้ามไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวใจข้ามคดไปคดมา ลูกฝูงก็จะข้ามคดไปคดมา เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติถ้าผู้นำประพฤติธรรมผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรมผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม

**ยามฝูงโคข้ามฟาก นที
โคใจไปตรงดี ไปเคี้ยว
ฝูงโคล่องวาริ รีบเร่ง
ทั้งหมดไปลดเลี้ยว ไต่เต้าตามกัน**

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงานก็จริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ถ้าขาดกำลังที่ ๔ คือ สังคหผละ

๔. สังคหผละ

สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสังเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงานเมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า **สังคหัตถุ** หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิมสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่างๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้นคือรวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรได้ก็เพราะลิมสลักทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนี้คือ **สังคหัตถุ**

นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสิ่งคหวัดตุ ๔ ประการ^{๑๐} คือ

๑. **ทาน** หมายถึงการให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ดังพุทธพจน์ว่า **“ทำ คนุถติ มิตุตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้”** การทำทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า **“มนาปทายี ลกเต มนาปีผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ”**

นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. **อามิสทาน** หมายถึงการให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมากในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. **วิทยาทานหรือธรรมทาน** หมายถึงการให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. **อภัยทาน** หมายถึงการให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไรเป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูงนั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมาและมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง มีภาษิตจีนว่า **“มีมิตร ๕๐๐ คนนับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คนนับว่ามากเกินไป”** อับราฮัม ลินคอล์นกล่าวว่า **“วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร”**เราจะทำอย่างนั้นได้ ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของ ต้องใช้ของอ่อนเช่นเชือกหรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น	เหลือหลาย
หยาบข่มมีเกลอกราย	เคลื่อนไคล
จุดดวงศศิฉาย	ดาวดาษ ประดับนา
สุริยส่องคาราไร	เมื่อร้อนแรงแสง

๓. อัถถจริยา หมายถึงการทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า "อยู่บ้านท่านอย่านั่งดูคายนั่งวันวันควายให้ลูกท่านเล่น" นักบริหารทำอัถถจริยาได้หลายวิธี เช่นบริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำการงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายค้อยช่วยคำจ้วง	จรดให้จนถึง

๔. สมานัตตตา หมายถึงการวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า "มีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุข" นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มี

พระเมธีธรรมมารณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต)

สมานัตตตาก็คือคนที่เป็น "เพื่อนตาย" ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แหวงหนี
หาง่าย หลายหมื่นมี	มากได้
เพื่อนตาย ถ้ายาแทนซี-	วาอาตม์
หายาก ฝากผีใช้	ยากแท้จักหา

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการคือ โอบอ้อม อารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี เขามี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถผูกใจคนไว้ได้แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็น เรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรม เหล่านี้มาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมี **พรหมวิหารธรรม** คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ^{๑๑} คือ

๑. **เมตตา** ได้แก่ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่น มีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อน ร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดี ของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จัก มองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้ เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึง เกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่นทำนุ**พุทธศาสนิก**บุประพันธ์ไว้ว่า

**เขามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา
จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังนำคุณ
ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย
การจะหาคนดีโดยส่วนเดียว
อย่ามัวเที่ยวค้นหาสหายเอ๋ย
เหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย
ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง**

๒. **กรุณา** คือความสงสารเห็นใจ ปราบปรามให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารเห็นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมอง **จุดด้อย** ของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมอง **จุดดี** ของเขา เช่นเราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมาเรามีจิตเมตตาเขาเมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

๓. **มุทิตา** คือความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมีเขาไม่กีดกันใครแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน แสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเทงานให้ดังคำกลอนที่ว่า

อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย

ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา

แม้เกลือบหิบบหนึ่งน้อยค้อยราคา

ยังดีกว่าน้ำเต็มเต็มทะเล

๔. **อุเบกขา** คือความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียง เข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เหมือนกัน

แต่การวางเฉยเช่นนั้นเรียกว่า “**อัญญาณุเบกขา**” คือวางเฉย เพราะโง่ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญาคือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคนเมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็งนักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันทีและจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

◆ บทสรุป ◆

นักบริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร ๔ ประการ คือ

(๑) **ปัญญาผล** กำลังแห่งความรู้เรื่องตนเรื่องคนและเรื่องงาน

(๒) **วิริยผล** กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา

(๓) **อนวัชชผล** กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรู้อ้วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข

(๔) **สังคหผล** กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี

นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี ดังพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

"เอโส หิ อุตฺตริตโร ภาราวโห ธฺรณฺธโร
โย ปเรสาธิปนฺนํ สยํ สนนฺธาตุมรหติ
ผู้ใด เมื่อคนเหล่าอื่นขัดแย้งกันอยู่
ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาคืนดีกัน
ผู้นั้นเป็นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม"

เชิงอรรถ

๑. ขง. จตุกก. ๒๑/๑๕๗/๒๐๓
๒. ขง. ปญจก. ๒๒/๕๓-๕๖
๓. ที.ปา. ๑๑/๒๒๘-๒๓๑ ; ๒๐/๘๙๕/๑๘๗
๔. ชุ.ชา. ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑
๕. ขง.นวก. ๒๓/๕/๓๙๒
๖. ชุ.ม. ๒๙/๗๒๗/๔๓๕
๗. ที.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑
๘. ที.ปา ๑๑/๑๗๖/๑๙๖
๙. Robbins, A., *Unlimited Powers, Fawcett Columbine, New York, 1986, P.73*
๑๐. ขง.จตุกก. ๒๑/๓๒/๔๔
๑๑. ที.ม. ๑๑/๑๘๔/๒๒๕
๑๒. ชุ.ชา ๒๗/๑๓๓

การประยุกต์

พุทธธรรม

มาใช้กับ

การบริหาร

รองศาสตราจารย์

เสฐียรพงษ์ วรรณปก

ครูที่พึงประสงค์

ครูจะต้องเป็นครูทุกขณะจิต
ต้องรู้โลกรู้ชีวิตอย่างแจ่มแจ้ง
ต้องมีปฏิภาณโหวहारแสดง
ต้องเป็นแหล่งก้าวน้ำวิชาการ

ต้องสอนคนมากกว่าสอนหนังสือ
ไม่เพียงถือชอล์กปากกาพาเขียนอ่าน
ต้องอุทิศชีวิตจิตวิญญาณ
ให้แก่งานปลูกฝังในทางดี

ครูเป็นที่รัก-เคารพ และยกย่อง
ครูจะต้องตระหนักในศักดิ์ศรี
มีหลักการ เหตุผล กลวิธี
ครูต้องมี ความอดทนสร้างผลงาน

ครูต้องมี ทั้งความดี และความเก่ง
ครูต้องเคร่งครัดมาตรฐาน
เป็นประทีป เจิดจรัส ชัชวาล
ส่องนำจิตวิญญาณของปวงชน

(เสถียรพงษ์ วรรณปก)

7 กรกฎาคม 2535

ท่านอาจารย์ที่เคารพ ผมคงต้องพูดตามกรอบที่ท่าน
เจ้าคุณเมธีธรรมาภรณ์กำหนดไว้เหมือนกับท่านปรุงอาหารเสร็จ
แล้วยกมาวางไว้ตรงหน้า แล้วให้ผมบอกว่าอาหารที่ปรุงมีอะไร
บ้าง ผมคงบอกได้เฉพาะที่ดูออก ซึ่งกรอบความคิดและวิธีการ
อธิบายคงจะไม่เหมือนกัน แต่โดยหลักใหญ่แล้วเหมือนกัน คือ
การศึกษาหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

การเป็นผู้บริหารตามกรอบที่วางไว้นั้น ท่านอธิบายได้
ชัดเจนในที่นี้จะขอเรียนเพิ่มเติมว่าจริง ๆ แล้วมันอยู่ในกรอบของ
สังฆวัตต และพละธรรม ๔ หลักการใหญ่ที่นำมาใช้ในการ
บริหารนั้น คือ ความรู้ความชำนาญเพียร การทำงานไม่มีโทษ
และการรู้จักสงเคราะห์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ที่เรียกว่ามนุษยสัมพันธ์
หลักการเหล่านี้เข้ากับหลักพุทธศาสนาซึ่งเน้นที่ปัญญาคือต้อง
รู้ต้องเข้าใจความรู้เป็นความรู้ระดับไหน ความเข้าใจเป็นความ
เข้าใจเรื่องอะไร นี่เป็นเรื่องใหญ่ ถ้าหากไม่รู้ไม่เข้าใจแล้ว การ
กระทำก็จะผิดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และอาจจะทำให้ไขว้เขว
ออกนอกกลุ่มนอกทางได้ ส่วนอริยสัจ ๔ ก็สอนเรื่อง ปัญญา เรา
สามารถนำหลักอริยสัจ ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้เพราะ
ฉะนั้น การจะเป็นผู้นำให้ได้ดีนั้นควรเน้นที่ตัวปัญญานั้นคือต้อง
สอนให้รู้จักใช้ปัญญาแก้ไขปัญหาคีวิต

◆ บทบาทของปัญญา ◆

บทบาทที่เด่นชัดของปัญญา คือ ต้องรู้สาเหตุของปัญหา
ว่าเกิดจากอะไร แต่ในพุทธศาสนาจะพูดเฉพาะเหตุอย่างเดียว
ไม่ได้ ต้องพูดถึงปัจจัยด้วย คือปัญหาต่าง ๆ มาจากเหตุปัจจัย
อะไรบ้างมีวิธีแก้หรือไม่และวิธีแก้ต้องลงมือทำอย่างไรทั้งหมดนี้

ต้องใช้ปัญญาเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการใช้ปัญญาเพียงอย่างเดียวมันไม่ได้ ต้องลงมือกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย นั่นคือ ต้องประกอบด้วย วิริยะ ซึ่งตรงตามกรอบที่วางเอาไว้ เช่น เมื่อเรารู้แล้วกระทำแต่ถ้าการกระทำนั้นไม่ต่อเนื่องก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นปัญญาและวิริยะต้องควบคู่กัน

ผมได้อ่านประวัติบุคคลสำคัญท่านหนึ่ง คือ พลตรี-หลวงวิจิตรวาทการ ท่านพูดว่าในบรรดาคนขยันที่สุดในโลกนั้น ถ้ามี ๑๐ คน ท่านขอเป็นคนหนึ่งในสิบคนนั้นด้วย และต้องเป็นคนขยันที่สุดในสิบคนนั้น ท่านกล้ายืนยันถึงขนาดนั้น เมื่อได้ศึกษาประวัติของท่านก็เป็นเช่นนั้นจริง ๆ ท่านเป็นคนจังหวัดอุทัยธานี ตอนเป็นเด็กพูดติดอ่างต่อมาได้หายขาด ท่านเป็นนักพูดที่เก่งมากท่านบอกว่า ท่านฝึกโดยการกระโดดลงน้ำ ตะโกนในน้ำทุกวันเป็นเดือนอาการติดอ่างก็หายขาด เมื่อบวชเป็นสามเณรมีความขยันในการศึกษาเล่าเรียนมาก สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ามหามาลาฯ ทรงเห็นว่าท่านมีความขยันมาก จึงโปรดเกล้าฯ ให้ท่านไปศึกษาต่อที่ประเทศอังกฤษที่พยายามเรียนภาษาอังกฤษจนแตกฉานเมื่อไปอยู่ประเทศฝรั่งเศส ก็เรียนรู้ภาษาฝรั่งเศสจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ และได้เรียนจิตวิทยา ต่อมาท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นพลตรี ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นคนแรกที่ได้ยศถึงระดับนายพลได้ช่วยงานของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์จนประสบผลสำเร็จอันนี้แสดงให้เห็นว่าความขยันต้องควบคู่กับธรรมข้ออื่น ๆ ด้วย พระพุทธเจ้าจะแสดงหลักธรรมไว้เป็นชุด ๆ ต้องเป็นองค์ธรรม

การประยุกต์พุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร

สำหรับหลักสูตรการศึกษาวิชาพระพุทธศาสนาของกระทรวงศึกษาธิการ มักจะนำธรรมมาเป็นข้อ ๆ เช่น มัชฌมศึกษาปีที่ ๔ เรียนเรื่องพระพุทธ มัชฌมศึกษาปีที่ ๕ เรียนเรื่องพระธรรม และมัชฌมศึกษาปีที่ ๖ เรียนเรื่องพระสงฆ์ ซึ่งเป็นอันตรายมาก เพราะเด็กมองไม่เห็นภาพรวมความสัมพันธ์ต่อเนืองกัน ซึ่งพระพุทธเจ้าจะไม่แสดงแบบนั้น แต่จะแสดงธรรมเป็นชุดเพื่อเสริมซึ่งกันและกัน ตัวอย่าง เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นเรื่องของใจ เน้นที่ใจ แต่มีพฤติกรรมอยู่ในนั้น มันต้องไปด้วยกัน เมตตา เป็นความคิด ปรรณาดิรักใคร่ เป็นความรู้สึกภายในจิตใจแต่เมตตานั้นแสดงออกทางกรุณาเพราะฉะนั้นเมตตาจะต่างจากกรุณา เมตตาเป็นพื้นฐานให้เกิดกรุณา สำหรับกรุณาคือตัวที่เคลื่อนไหวออกมาเป็นพฤติกรรมความปรารถนาดีและความหวังดีต่อ คนอื่น มันเป็นเพียงความรู้สึกไม่ใช่กรุณา กรุณาจะต้องมาช่วยเหลือซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างในพุทธคุณ ๓ กล่าวถึงแต่กรุณาคุณไม่กล่าวถึงเมตตาคุณความจริงก็รวมเมตตาอยู่ในนั้นแล้วเมตตากรุณาหากนำไปใช้ผิดขอบเขตใช้ผิดวัตถุประสงค์แล้วก็จะมีโทษเหมือนกัน ความเมตตา กรุณา และมุทิตา ต้องมีความเสมอภาค ส่วนอุเบกขาจะต้องเป็นตัวควบคุมความสมดุล

ตัวอย่าง สมมติว่าท่านมีลูกสาว ๓ คน แต่มีความเมตตา กรุณา และมุทิตา กับลูกสาวคนโตมากที่สุด เมื่อ ๓ คนสอบได้ไปชมเฉพาะลูกสาวคนโตอีก ๒ คนท่านก็เฉย ๆ หรือเมื่อทั้ง ๓ คนทำความผิดเหมือนกัน กลับลงโทษเฉพาะคนที่ ๒ และ ๓ ถ้าหากเป็นอย่างนี้เรียกว่า มีเมตตา กรุณา และมุทิตา ไม่เสมอภาค เพราะขาดตัวสุดท้ายคือ อุเบกขาเป็นตัวคุม

ดังนั้น อุเบกขา ก็คือ ความยุติธรรม ความเป็นกลาง คนที่ทำตัวเป็นกลางได้ต้องมีจิตใจเป็นพรหมเรียกว่าพรหมวิหาร คำว่า "พรหม" แปลว่า เป็นผู้ประเสริฐหรือผู้ใหญ่ก็ได้ การเป็นผู้ใหญ่ต้องทำตัวเป็นผู้ใหญ่จริง ๆ คือ ต้องมีความเป็นกลาง ใช้เมตตากรุณาให้มีขอบเขต

จะเห็นได้ว่าธรรมทั้งหมดข้างต้นนั้นจัดเป็นชุด มาพร้อม ๆ กัน เมื่อเราประพฤติธรรม ต้องประพฤติให้ครบทั้งชุด เหมือนกับการรับประทานยาต้องรับประทานให้ครบทั้งชุดจึงจะได้ผล ซึ่งตรงตามที่พระเมธีธรรมาภรณ์ได้กล่าวไว้แล้วในที่นี้จะขยายธรรมทั้ง ๔ คือ ปัญญา วิริยะ อนวัชชะ และ สังคหะ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่จำเป็นสำหรับ นักบริหารหรือผู้นำ อย่างไรก็ตาม ก็ต้องวางปัญญาไว้ก่อนเพราะเป็นตัวสำคัญที่สุดซึ่งท่านเจ้าคุณได้กล่าวไว้อย่างละเอียดแล้วว่า เป็นความรู้ระดับธรรมดา ถึงระดับสูง

◆ วิธีพัฒนาปัญญา ◆

วิธีการพัฒนาปัญญาโดยสรุปมี ๓ หลัก คือ

๑. **สุตมยปัญญา** ปัญญาเกิดจากการฟัง คือ ฉลาดเรียนรู้จักเรียน ติความง่าย ๆ คือ มีความใฝ่รู้ รู้จักรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (อ้วน ติสฺโส) ท่านพูดว่า "โง่ไม่ เป็น เป็นในใหญ่ยาก" เป็นผู้ใหญ่ต้องทำตัวเป็นคนโง่ คำว่า "โง่" ในความหมายนี้คือ ให้มีความรู้สึกที่ตัวเองไม่รู้อะไร แล้วค่อยพยายามแสวงหาความรู้อยู่เสมอจากข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการอ่าน มากฟังมากรู้จักเก็บข้อมูลเมื่อข้อมูลมากจึงจะตัดสินใจได้ถูกต้อง การจะมีข้อมูลมากจะต้องมีความใฝ่รู้ ภาษาของท่านเรียกว่า ธัมมกามตา ใคร่จะรู้ อยากที่จะรู้ ผมดูประวัติของนักปราชญ์

สมัยก่อน ท่านจะเริ่มจากตัวนี้ ถึงได้รับการ ยกย่องให้เป็นผู้รู้ ผู้รู้ในที่นี้ ทางพุทธศาสนา ไม่ค่อยเป็นปริญาบัตร ไม่มีใบประกาศ รับรอง ไม่ค่อยมีความจำเป็น เพราะสมัยก่อนไม่มีการสอบเอา ปริญาบัตรมาใช้ชีวิตการดำเนินชีวิตต้องอยู่ด้วยปัญญา ต้อง คำนี้ถึงเรื่องนั้นให้มากกว่า เขาเน้นเรื่องอย่างนั้น ไม่ได้เน้นที่ ปริญาบัตรหรือประกาศนียบัตรบางคนไม่มีประกาศนียบัตร อะไรมากผมยกตัวอย่าง พระยาอนุমানราชธน จบการศึกษา ม.๘ น้อยกว่าผมอีก ผมสอบได้เปรียญธรรม ๘ ประโยค พระยา อนุমানราชธนไม่ได้ แต่ได้รับการยกย่องให้เป็นนักปราชญ์ ท่านพูดว่า "ยิ่งเรียนมาก ยิ่งอ่านมาก ก็ยิ่งรู้ตัวว่าไม่รู้อะไร" ท่านบอกว่า "ถ้าผมไม่รู้เรื่องไหนแล้วผมมีความรู้สึกเหมือนคน ใช้ จะต้องรีบหายากินให้หายไข้" นั่นคืออัมมกามาตา มองทุก อย่างเป็นการเรียนรู้ไปหมด เรียนรู้แม้กระทั่งจากเด็ก ท่านทำ พจนานุกรม ติดคำว่า "ตุต" กับ "กัณ" ติดอยู่ ๓ วัน ๓ คืน ถาม ใครก็บอกว่าเหมือนกันจะเหมือนกันไม่ได้ถ้าหากเหมือนกันก็ไม่ ควรจะมี ๒ คำ ท่านยังหาคำอธิบายที่ชัดเจนไม่ได้ ท่านเดินเล่น ไปทางบางรัก ขากลับสายหน้อยได้ยินพวกเด็กลูกพวกคนงาน ก่อสร้างกำลังถามกันว่า "มึงรู้ไหม ตุตต่างกับกัณอย่างไร" "กูไม่รู้ มึงรู้หรือเปล่านั้นต่างกันอย่างไร" "ตุตเอาไว้ชี้ กัณเอาไว้นั่ง" พระยาอนุমানราชธนเกิดความสว่างทันที่ยิ่งกว่าถามนักปราชญ์ เสียอีก นี่คือนิเวศนาของผู้ใฝ่รู้

มีเรื่องน่าสนใจเรื่องหนึ่ง มีฝรั่งมาอยู่ในประเทศไทย ๑๐-๒๐ ปี มาคุยว่าฉันไปมาหมดทุกจังหวัด ฉันรู้หมดอาหาร การกินฉันก็กินมาหมด รู้หมดทุกอย่าง มีคนถามว่า

ถาม : รู้จักผลไม้อะไรบ้าง ทูเรียนรู้จักไหม

ตอบ : รู้จัก ชอบกิน อร่อยมาก

ถาม : รู้จักมังคุดไหม

ตอบ : รู้จักเมื่อกินทูเรียน ต้องกินมังคุดด้วยแก้ร้อนใน

ถาม : รู้จักมะระไหม

ตอบ : รู้จัก อันนี้ขม ฉันไม่ชอบกิน

ถาม : รู้จักมะละกอไหม

ตอบ : รู้จัก ปักซี่ใต้เรียกกลอกอ อีสานเรียกปักทุ่ง เนื้อเรียกก้วยเตด ตำส้มตำอร่อยมาก

ถามอะไรรู้หมด คนไทยก็ไม่ยอมง่าย ๆ พยายามถามให้จนมุมให้ได้ คนที่นั่งใกล้ ๆ ราคาญจึงถามไปว่า "รู้จักปลัดขิกไหม" ฝรั่งเศสหัวแกริก" โอ ดูเหมือนฉันเคยกิน!" นี่คือนตัวอย่างของผู้อวดรู้ในที่สุดก็จนมุมจนได้

ผู้รับบอกว่า คนเรามีความไม่รู้ตั้งแต่เด็ก แต่การศึกษาอบรมแบบไทย ๆ เป็นการสกัดวิถีทางแห่งสติปัญญา ถามไม่ได้ โดนดุเอา ก็เลยไม่ถาม พอโตขึ้นก็กลายเป็นคนไม่ชอบถามเคยสังเกตไหมว่า ทำไมเด็กไทยไปเรียนหนังสือกับฝรั่งไม่ถามอะไรเลย นั่งฟังเพียงอย่างเดียว ที่ไม่ถามเพราะว่าโดนสกัดกั้นมาตั้งแต่เด็ก เมื่อเปิดโอกาสให้ถามเลยไม่รู้จะถามอะไร เรียนเรียบร้อยมาก คนไทยจดอย่างเดียว เรียนเก่ง แต่ให้แสดงความคิดเห็น ให้ซักถาม ถามไม่เป็น นี่คือนี่สิ่งที่สกัดกั้น ระบบการศึกษาอบรมของไทย ต้องฝากำแพงนี้ให้ได้ อย่าไปคิดว่าเราโง่กว่าฝรั่งซึ่งไม่จริง เด็กไทยฉลาดเยอะ เด็กเอเชียฉลาดมาก

มีนิทานประวัติของขงจื้อ วันหนึ่งขงจื้อนั่งรถม้า ผ่านหมู่บ้านแห่งหนึ่ง เจอพวกเด็ก ๆ กำลังเล่นทรายอยู่ จึงตะโกนบอกให้หลีกกรด เด็กคนอื่นหนีหมด เหลือไอ้ดีคนเดียวที่ไม่ยอมหนี ยืนจ้องหน้า "เป็นอะไรไม่หนิวะไอ้ดี" ไอ้ดีพูดว่า "พวกผมกำลังสร้างกำแพงผมไม่เคยเห็นกำแพงเมืองที่ไหนที่หลีกกรดได้" เด็กเล่นทรายสร้างกำแพงเมืองจริง ๆ ขงจื้อรีบลงจากรถถามว่า "หนูชื่ออะไร" ไปอยู่กับลุงไหม ลุงจะพาไปปราบโลกให้ราบเป็นหน้ากลอง" หมายความว่าพาไปปกครองประเทศเพื่อให้ประเทศสงบราบรื่น ไอ้ดีตอบว่า "เป็นไปไม่ได้ ถ้าโลกมันราบเป็นหน้ากลองหมดแล้ว แล้วคนจะอยู่ที่ไหน น้ำท่วมโลกหมดสิ" ไอ้ดีถามต่อไปว่า "บนฟ้ามีดาวก็ดวง ในทะเลมีปลาก็ตัว" ขงจื้อพูดว่า "ถามอะไรไกลหูไกลตาลุงจะไปรู้หรือ ถามใกล้ ๆ หน้อยสิ" ไอ้ดีจึงชี้ไปที่หน้าว่า "ขนคิ้วของท่านมีกี่เส้น" ขงจื้อถอดหมวกคำนับและให้รถม้าหลีกกำแพงเมืองของเด็กคนนี้ไป

คนฟังมากอ่านมากจะเป็นพหูสูต คนประเภทนี้เป็นคนที่รวบรวมข้อมูลได้มากเวลาผมไปพูดให้พระภิกษุฟังผมบอกให้ท่านอ่านให้มาก ๆ อ่านให้หมด ถ้าท่านไม่อ่านหนังสือปัจจุบันท่านก็ตามชาวบ้านไม่ทันสื่อสารกับเขาไม่เข้าใจผมบอกว่าท่านอ่านไปเถอะ อย่าไปเชื่อชาวบ้านชาวบ้านเอาพระไว้บนหิ้งอยากให้พระภิกษุอยู่อย่างนั้นที่จริงพระภิกษุก็คือลูกหลานของชาวบ้าน การที่จะเป็นผู้นำต้องมีข้อมูลเพียงพออันนี้สำคัญมากเพราะจะเป็นทางที่จะทำให้เราเกิดปัญญา เป็นความรู้ความเข้าใจ เข้าใจโลก เข้าใจชีวิต ปัญญาที่ว่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นปริญญา

๒. **จินตามยปัญญา** "ปัญญาเกิดจากการคิดพิจารณาหาเหตุผล" หรือฉลาดคิด ความจริงบางคนอาศัยความคิดเพียง

อย่างเดียวโดยไม่ต้องอ่านมาก ฟังมากก็เกิดรู้ได้ จะพบว่า ประวัติของพระเถระพระเถรีต่าง ๆ นั่งดูน้ำไหลไปไม่ร่วง ก็บรรลุธรรมได้เห็นคนกำลังเอาช่างลงอาบนํ้า นายความช่างสั่งให้มันหมอบมันก็หมอบ สั่งให้มันนอนมันก็นอน สั่งให้ลูกมันก็ลูกท่านมานั่งคิดว่า แม้แต่สัตว์เดรัจฉานแท้ ๆ เป็นสัตว์ร้าย คนสามารถนำมาฝึกให้ทำอะไรมันก็ทำได้จิตใจเราที่อยู่กับเราทำไมเราจะสั่งทำอะไรไม่ได้นำมาคิดเปรียบเทียบแล้วทำให้เกิดปัญญา

ความคิดเปรียบเทียบอันทำให้เกิดปัญญานี้ศาสนาพุทธนิกายเซนเขานิยมมาก เขาไม่เน้นเรื่องข้อมูล ไม่เน้นเรื่องตำราเท่าไร มีคำพูดว่า **“ถ้าท่านพลิกตำราที่ละหน้า ๆ สมองของท่านจะถูกพลิก”** หมายความว่าอย่ามัวแต่อ่านทฤษฎีโดยไม่รู้จักคิดให้เกิดปัญญา วิธีนี้เขานิยมมาก มันเป็นวิธีการกระตุ้นให้คิดเมื่อกระตุ้นให้คิดปัญญาที่แท้จริงก็จะเกิดขึ้น

มีศาสตราจารย์ท่านหนึ่ง ไปสนทนากับอาจารย์เซน อาจารย์เซนท่านกิริณน้ำชาต้อนรับ ท่านต้องการจะสอนอะไรบางอย่าง ท่านรินน้ำชาจนล้นถ้วย ท่านก็ยังไม่ยอมหยุด รินจนหมดกา ท่านศาสตราจารย์ก็ประหลาดใจ ร้องขึ้นว่า ท่าน ๆ มันล้นแล้ว ทำไมยังรินอยู่ ท่านก็บอกว่า มันเหมือนกันละโยมสมองของโยมเต็มไปด้วยทฤษฎีทั้งหลายนานาประการ เราจะคุยกันรู้เรื่องได้อย่างไรถ้าท่านไม่ทำสมองของท่านให้ว่างเสียก่อนอย่างนี้เป็นต้น

ความรู้แบบตำราบางที่เป็นเส้นผมบังภูเขาไม่ทำให้เกิดความรู้ที่แท้จริง อันนี้ต้องใช้วิธีคิด นักวิทยาศาสตร์ที่เก่ง ๆ ฉลาด ๆ แต่บางทีลืมใช้หรือใช้จินตตามยปัญญาไม่ถูกต้อง ก็กลายเป็นคนโง่ได้มีเรื่องเล่าว่า นักวิทยาศาสตร์ชื่อดังคนหนึ่งอุตสาหกรรมจะ

ช่องให้แมวเข้าเจาะช่องเล็กช่องหนึ่งและช่องใหญ่ช่องหนึ่ง ช่องเล็กสำหรับแมวตัวเล็ก ช่องใหญ่สำหรับแมวตัวใหญ่ คนก็ทักว่าทำไมไม่เจาะช่องเดียวให้มันใหญ่ ซึ่งตัวเล็กก็เข้าได้ ตัวใหญ่ก็เข้าได้ ซึ่งเขาสึกคิดข้อนี้ไป

๓. **ภาวนามยปัญญา** "ปัญญาเกิดจากการลงมือกระทำ" การคิดที่จะทำให้เกิดปัญญา ต้องคิดเป็น ไม่ใช่เพียงแต่คิดเป็น หรือคิดตามข้อมูลอย่างเดียวโดยไม่ลงมือทำเลยปัญญาที่แท้จริงก็ไม่เกิด รู้เพียงราว ๆ คล้าย ๆ จะรู้ แต่ยังไม่รู้ชัด เช่นอย่างที่เขาเล่านิทานเรื่องหนึ่งว่าในสมัยก่อนยังไม่มีไม้ขีดอาจารย์นำไม้ไผ่ ๒ อัน มาสีให้ร้อนแล้วติดไฟ อาจารย์ทำอย่างนี้ทุกวัน ลูกศิษย์เห็นอาจารย์ทำทุกวันจึงรู้และทราบข้อมูลโดยคิดว่าไฟก็เกิดจากไม้ไผ่นี้แหละ แต่ไม่เคยทำ วันหนึ่งอาจารย์ให้ดูแลไฟ ถ้าไฟดับให้ก่อใหม่ลูกศิษย์มัวแต่เล่นเพลินจนไฟดับกลัวอาจารย์จะดุเอา จึงเอาไม้สีไฟที่อาจารย์ใช้มาสีดูไฟมันเกิดตรงนี้เคยเห็นอาจารย์ทำทุกวันเอามาสีสักพักก็ไม่มีไฟขึ้นมาจึงเอามัดมาผ่าเป็นชิ้น ๆ ก็ไม่มีไฟ เอามาสับให้ละเอียดก็ไม่มีไฟ เมื่ออาจารย์กลับมาก็ดุเอา ว่าทำไมไม่ก่อใหม่ ไม้สีไฟก็มี ลูกศิษย์บอกว่า ผมก่อแล้วไม่ติด ผมเอาไม้สีไฟมาสี ไม่เห็นมีไฟ ผมเอามาผ่าและสับจนละเอียดก็ไม่มีไฟ นั่นคือการรู้เพียงข้อมูลโดยไม่เคยทำก็จะให้ผลอย่างนี้ได้เหมือนกัน

ในปัจจุบัน ปัญหาเรื่องหลักสูตรการศึกษาของคนไทยอย่างหนึ่งคือเราได้ลดบทบาทพระพุทธศาสนาโดยตัดทอนวิชาพระพุทธศาสนาออกไปตามแบบนักวิชาการสมัยใหม่ที่เขาไปรำเรียนมาจากโลกทางตะวันตกเขาไปเห็นว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ได้สอนศีลธรรมหรือศาสนาในโรงเรียนเขาประกาศ

ห้ามสอนเมื่อเขามีโอกาสจัดทำหลักสูตรการศึกษาของประเทศไทย จึงตัดวิชาพระพุทธศาสนาออกเกือบหมด ให้เหลือน้อยที่สุดโดยให้เหตุผลว่า แม้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเองเขายังไม่สอนกันเลย นี่เป็นเพราะเขาไม่รู้ภูมิหลังว่า ทำไมอเมริกาจึงไม่สามารถจัดสอนวิชาศาสนาในโรงเรียนได้ ซึ่งที่เป็นเช่นนี้ก็ด้วยเหตุที่ว่าในอเมริกามีการนับถือลัทธิศาสนาต่างๆ หลายลัทธิ ในศาสนาคริสต์เองมีทั้งนิกายโปรเตสแตนท์และโรมันคาทอลิก และยังแยกออกเป็นนิกายต่าง ๆ อีกหลายนิกาย เพราะฉะนั้นถ้าหากรัฐบาลสหรัฐอเมริกาบรรจุหลักคำสอนของนิกายใดนิกายหนึ่งในหลักสูตรการศึกษาแล้วจะต้องเกิดเรื่องวุ่นวายขึ้นแน่นอน เขาจึงตัดทิ้งไปเพื่อไม่ให้เกิดเรื่องวุ่นวายขึ้นแต่เมืองไทยมีเอกภาพ สังคมไทย วัฒนธรรมไทย มีพื้นฐานมาจากพระพุทธศาสนา คนไทยกว่า ๙๐% เป็นชาวพุทธ การบรรจุวิชาพระพุทธศาสนาในโรงเรียน จึงไม่เกิดความขัดแย้งแต่อย่างใด ไม่จำเป็นต้องเอาตามอย่างฝรั่ง ตรงข้ามการเอาอย่างฝรั่งสักลับจะก่อปัญหาอย่างที่พบกันอยู่แล้ว

ส่วน **สัปปริสธรรม ๗** เป็นเรื่องของปัญญา พระเมธี-ธรรมมาภรณ์กล่าวว่า เป็นเรื่องของการ รู้จักตน รู้จักคน รู้จักงาน แต่ถ้ากล่าวโดยสรุปแล้ว สัปปริสธรรม ๗ นี้ คือ การรู้จักลักษณะการใช้คนต้องใช้ให้ถูกให้เหมาะเพราะพระพุทธเจ้าท่านสอนว่าคนมีหลายประเภท มีจริตแตกต่างกัน มีภูมิหลังพื้นความรู้ไม่เหมือนกัน

จริตของคน ๖ อย่าง

จริต คือแนวโน้มของคนที่แสดงออกมาแต่ละคนอาจจะ มีหลายจริตรวมกัน ผสมผสานจนกระทั่งดูไม่ออกแต่ต้องดูว่าอันไหนมาก คือ

การประยุกต์พุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร

๑. **ราคะจริต** มีความประพฤติไปในทางรักสวยรักงาม ดูจากการกินอาหาร เช่น การสั่งถ้วยเดียว ตามปกติเขาปรุงมาอย่างดีแล้วคนที่มีความราคะจริตจะต้องใส่พริกน็ดน้อยหยอดน้ำปลานิดน้อยๆ ทั้งๆ ที่รสกลมกล่อมดีแล้ว

๒. **โทสะจริต** มีความประพฤติหรือแสดงออกในทางใจร้อนหงุดหงิด ถ้าดูจากการกินอาหารเขาจะกินได้โดยจะปรุงหรือไม่ปรุงก็ตาม แต่ถ้าปรุงก็ต้องใส่รสเข้มข้น เช่น เปรี้ยวจัด เผ็ดจัด หวานจัด

๓. **โมหะจริต** มีความประพฤติไปทางเขลาเหงาซึมงมภายในหลงๆ ลืมๆ ถ้าดูจากการกินอาหารรสนิยมไม่แน่นอน บางครั้งกินเผ็ด บางครั้งกินเค็ม

๔. **สัทธาจริต** มีความประพฤติหนักไปในทางมีจิตซาบซึ่งชื่นบานน้อมใจให้เชื่อง่าย

๕. **พุทธิจริต** มีความประพฤติหนักไปในทางใช้ความคิดพิจารณา

๖. **วิตกจริต** มีความประพฤติหนักไปในทางนึกคิดจับจดฟุ้งซ่าน

อย่างไรก็ตาม การสังเกตจริตของแต่ละคนดูยาก เช่น โมหะจริต บางครั้งคล้ายกับโทสะจริต และบางทีก็คล้ายๆ กับ พุทธิจริต ซึ่งมันปนกัน แต่สังเกตได้จากนิสัย เช่น ผู้หญิงทุกคนต้องมีผ้าเช็ดหน้าอย่างน้อยก็ต้องมีกระดาษทิชชูถ้าผู้หญิงคนใดไม่มีทั้งผ้าเช็ดหน้าและกระดาษทิชชูเป็นโมหะจริต ถ้ามีกระดาษทิชชูอย่างเดียวยังไม่จัดเป็นโมหะจริตหรือจะดูจากการเขียนหนังสือก็รู้ว่ามีจริตชนิดไหน คนมีโมหะจริตเชื่อไม่คงที่ เชื่อบางทีรับเงินไม่ได้เพราะเขาคิดว่าเป็นคนละคนอย่างนี้เป็นต้น ต้องดูหลายอย่างทำไมต้องเรียนรู้เรื่องเหล่านี้ก็เพราะในฐานะเป็นผู้นำ

คนต้องดูคนให้เป็นแล้วจะได้ใช้งานให้มันถูกใช้คนให้ถูกเรื่องนี้สำคัญมาก

ในครั้งพุทธกาลมีเรื่อง ๆ หนึ่ง คือมีพราหมณ์คนหนึ่งอยากได้พระพุทธเจ้าเป็นลูกเขยพราหมณ์คนนี้มีลูกสาวสวยมาก ไม่ยอมยกให้ใคร พอพบพระพุทธเจ้าผู้มีรูปหล่อ จึงบอกจะยกลูกสาวให้ กลับไปบ้านตะโกนบอกเมียให้แต่งตัวให้ลูกสาวเพราะพบคนที่เหมาะสมกับลูกสาวแล้ว ชาวบ้านจึงตามมาด้วยเพราะพราหมณ์คนนี้ใคร ๆ มาขอไม่ยอมยกให้ พอวันนี้พบคนที่เหมาะสมต้องการดูว่าหล่อขนาดไหน ชาวบ้านจึงตามมาดูกันเต็ม พระพุทธเจ้าไม่ประทับยืนอยู่ตรงนั้นแล้วพระองค์ไปประทับยืนที่อื่นแต่พระองค์ประทับรอยพระบาทไว้ พราหมณ์จึงชี้ให้ดูรอยพระบาทด้วยคิดว่าพระองค์จะต้องประทับอยู่แถว ๆ นี้ นางพราหมณีเป็นหมอดูลายเท้า เมื่อเห็นรอยพระบาทของพระพุทธเจ้าจึงรู้ได้ทันทีที่ไม่มีหวังเพราะรอยเท้านี้เป็นรอยเท้าของคนหมดเรื่องโลกียวิสัยแล้ว พราหมณ์ถามนางพราหมณีว่าเธอรู้ได้อย่างไร นางพราหมณีบอกว่า ฉันเป็นหมอดูลายเท้า ดูลักษณะของคน ฉันจะอธิบายให้ฟัง ว่าแล้วนางก็ร้ายไศลกว่า

รตตสฺส หิ อุกกุฏิกิ ปทํ ภเว

ทฺฏฐสฺส โหติ สหฺसानุปีฬิตํ

มุพฺหสฺส โหติ อวทฺตมิตํ ปทํ

วิฏฺฐทสฺส อิทฺมิติสํ ปทํ

คนราคจริต เค้าเว้ากลาง

คนโทสจริต เค้าหนักสั้น

คนโมหจริต เค้าจิกปลาย

คนหมดกิเลสรอยเท้าจะเป็นเช่นนี้ (ราบเสมอกันหมด)

การประยุกต์พุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร

การดูคนเพื่อจะใช้คนให้เหมาะกับงาน มันก็มาเข้าหลักสัปปริสธรรม คือรู้คน รู้งาน การใช้คนให้เป็นสำคัญที่สุด เช่น ท่านขงจื้อมีลูกศิษย์ ๓-๔ คน คนหนึ่งพูดเก่ง คนหนึ่งส่งางาม อีกคนหนึ่งกล้าหาญ จึงมีคำถามขึ้นมาว่าเมื่อเขาเก่ง แล้วทำไมมาเป็นลูกศิษย์ของท่านอีก ขงจื้อบอกว่า "ฉันมีในสิ่งที่เขาไม่มี ฉันมีในสิ่งที่เขาขาด" เพราะฉะนั้นพระเมธีธรรมาภรณ์กล่าวว่า การบริหารก็คือ การปฏิบัติงานโดยอาศัยคนอื่นคือความสำเร็จของการงานก็โดยอาศัยผู้อื่น

มีตัวอย่างเรื่องการใช้คนให้เหมาะกับงานที่สำคัญเรื่องหนึ่งคือ พระเจ้าเสือ พระองค์ใช้คนได้เหมาะคนหนึ่งพระองค์ให้แจวเรือพระที่นั่ง อีกคนหนึ่งพระองค์ไม่ให้ทำอะไรเลย ให้เป็นมหาดเล็กคนสนิทคอยตามเสด็จด้วยเป็นผู้มีความคิดความอ่านแหลมคม วันหนึ่งพระองค์เสด็จไปจังหวัดสระบุรีเพื่อไหว้พระพุทธรูป คนฝีพายก็พายเรือจนเหงื่อแตกเมื่อหันไปมองมหาดเล็กนั้นก็นั่งหลับอยู่หน้าพระที่นั่ง จึงเกิดความอิจฉาก็บ่นเบา ๆ ว่า "ก็คนเหมือนกันนี่หว่า" เขาพายไปสักพักหนึ่งหันกลับมามองมหาดเล็กอีกทีก็ยังหลับอยู่ ฝีพายชักไม่พอใจพูดดังกว่าเดิมว่า "ก็คนเหมือนกันนี่หว่า" พระเจ้าเสือทรงทราบว่าฝีพายกำลังคิดอะไรอยู่ เมื่อเสด็จไปประทับแรม ณ พลับพลาชั่วคราว มีสุนัขออกลูกอยู่ข้างล่าง พระองค์ต้องการจะสอนฝีพายจึงเรียกมาตรัสถามฝีพาย

พระราชา : เอ็งไปดูซิ ข้างล่างเป็นเสียงอะไร

ฝีพาย : คลานเข้าไป แล้วกลับออกมากราบพูล ว่า
สุนัขออกลูกพระเจ้าค่ะ

พระราชา : แล้วก็ตัวล่ะ

ผีพาย : คลานเข้าไปครั้งที่ ๒ แล้วกลับออกมา
กราบทูลว่า ๔ ตัวพระเจ้าค่ะ

พระราชา : แล้วตัวผู้กี่ตัว ตัวเมียกี่ตัวล่ะ

ผีพาย : คลานเข้าไปครั้งที่ ๓ แล้วออกมากกราบทูล
ว่า ตัวผู้ ๒ ตัว เมีย ๒ พระเจ้าค่ะ

พระราชา : แล้วมีสีอะไรบ้างล่ะ

ผีพาย : คลานเข้าไปครั้งที่ ๔ แล้วออกมากกราบทูล
ว่า สีดำ ๒ ตัว สีน้ำตาล ๒ ตัว พระเจ้าค่ะ

พระราชา : แล้วแม่มันสีอะไรล่ะ

ผีพาย : คลานเข้าไปครั้งที่ ๕ แล้วออกมากกราบทูลว่า
แม่สีนวลพระเจ้าค่ะ

หลังจากนั้นพระองค์รับสั่งให้เรียกมหาดเล็กคนสนิทมา
ตรัสว่าเอ็งลงไปดูซิว่าข้างล่างมีอะไร เมื่อเข้าไปดูมหาดเล็กกลับ
มาถวายรายงานกราบทูลได้หมดทุกเรื่องโดยไม่ต้องคลานเข้าไป
ครั้งแล้วครั้งเล่าเหมือนคนแรก พระองค์ตรัสว่า เอ็งบอกว่าเป็น
คนเหมือนกันแล้วทำไมไม่เหมือนกันเอ็งคลานเข้าไปก็ครั้งแล้ว
คนนี้เข้าไปก็ครั้ง นี่คือเทคนิคของการบริหารอย่างหนึ่ง

การมีศิลปะในการบริหาร คือรู้จักใช้คนให้เป็น **สัปปริส-**
ธรรม ก็เข้าไปในเรื่องของปัญญาในส่วนของฆราวาสธรรม ๔ ท่านจัด
เอา สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ ตีความให้เป็นเรื่องสนับสนุน
ความเพียร แต่ความเพียรอย่างเดียวไม่พอ ต้องมีความฉลาด
ด้วย เช่น ความขยันก็ต้องขยัน แต่จะขยันอย่างไรถ้าใช้ความ
ขยันไม่ถูกก็จะเป็นโทษ คือขยันโกง ขยันลักเล็กขโมยน้อย ขยัน
เบียดเบียนคนอื่น จึงกล่าวว่าความขยันต้องมีเงื่อนไขว่าเมื่อขยัน
ต้องฉลาดด้วย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากต้องควบคู่กันเสมอ

การประยุกต์พุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร

พระพุทธเจ้าเคยตรัสไว้ว่าบรรดาธรรมทั้งหลายไม่ว่าจะนำหัวข้อใด ๆ ก็ตาม ต้องสมดุลกัน เมื่อตั้งเป้าหมายไว้แล้วต้องปฏิบัติให้ตรงเป้าหมาย เมื่อรู้เป้าหมาย เราปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมายนั้น แต่ว่ามันสมดุลหรือไม่ต้องดูที่ความพอเหมาะพอดี ปัญญามากเกินไปก็ไม่ดี ทั้งนี้เพราะผู้มีปัญญามากมักจะไม่ใช่ใครง่าย ๆ คิดว่า ตัวเองเก่งอยู่เสมอไม่เชื่อใคร จึงต้องมีตัวคุมเพื่อให้เกิดความสมดุลกัน

ความเพียรเป็นเรื่องดี แต่ถ้ามีความเพียรมากเกินไปก็ไม่ดีเพราะจะทำให้จิตฟุ้งซ่านการทำความเพียรอย่างเดียวไม่พอยิ่งมากเกินไปยิ่งไม่ดี มีพระภิกษุรูปหนึ่งนั่งกรรมฐานบนต้นไม้ ๗ วัน ๗ คืน อาจารย์เซนมาพบเข้าจึงถามว่า คุณทำอะไรได้รับคำตอบว่าฉันกำลังนั่งสมาธิเพื่อให้เป็นพระพุทธเจ้าอาจารย์เซนไม่ได้ว่าอะไร ท่านกลับไปก่อนอิฐมาถูกับมือ ถูจนเลือดไหลซึม ๆ พระภิกษุจึงถามว่า ท่านกำลังทำอะไร อาจารย์เซนตอบว่าฉันกำลังทำให้เป็นกระจกใส พระภิกษุ กล่าวว่าท่านจะบ้าหรืออย่างไร ท่านเอาก้อนอิฐมาถูจนมือขาด ก็เป็นกระจกไปไม่ได้ อาจารย์เซนจึงตะโกนบอกว่า แล้วคุณไม่บ้าหรืออย่างไร คุณนั่งอยู่บนต้นไม้เหมือนลิงก็เป็นพระพุทธเจ้าไม่ได้นี่แสดงให้เห็นว่าการมีวิริยะมากเกินไปก็ไม่ดีและถ้าทำความเพียรไม่ถูกหลักก็ไม่ประสบความสำเร็จ ต้องปฏิบัติให้พอเหมาะพอดี

ศรัทธามากก็ไม่ดี จะทำให้หลงใหล เชื่อคนง่าย

สมาธิมากก็ไม่ดี จะทำให้เฉื่อยชา และมีข้อเสีย อยู่ด้วยอย่างหนึ่ง เพราะว่าเมื่อจิตเป็นสมาธิก็จะขับสารตัวหนึ่งออกมาเรียกว่า เอ็นโดฟิน จะทำให้ติดอยู่ในความสุข อาจารย์ของผม

ท่านสอนกัมมัฏฐาน ไปนรกไปสวรรค์ได้ ผมก็ไปได้ ซึ่งเคยไปติดหรือหลงอยู่พักหนึ่งเหมือนกัน การนั่งสมาธินั้น ถ้านั่งจนน้ำตาหรือน้ำลายไหล มันมีความสุขจริง ๆ เวลาจิตสงบ สวรรค์นั้นจะถูกขับออกมา ทำให้เกิดความสุขแล้วไม่อยากจะออกจากสมาธิในที่สุดกลายเป็นคนขี้เกียจเฉื่อยชาไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก มีความสุขส่วนตัว แต่สังคมลำบาก เช่นในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ถ้าหัวหน้ามัวแต่นั่งสมาธิอยู่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทะเลาะกันงานก็จะได้รับความเสียหายโดยไม่มีผู้ใดสนใจ พระพุทธเจ้าตรัสว่าสมาธิมากเกินไปทำให้ขี้เกียจต้องสมดุลกัน อย่างไรก็ตาม มีสิ่งหนึ่งดีมากแล้วดี สิ่งนั้นคือสติ สติยิ่งมากยิ่งดี ด้วยสติเป็นสิ่งจำเป็นทุกเมื่อสติเป็นตัวคุมในหลักการปฏิบัติในการดำเนินชีวิต เพราะฉะนั้นนักวิชาการถึงจะมีปัญญาแต่ถ้าไม่มีสติก็ถือว่าเป็นคนที่ไม่สมบูรณ์

ทำไมทำดีไม่ได้ดี

สำหรับเรื่อง **อนวัชชะ** ผมอยากเสริมท่านเจ้าคุณพระเมธีธรรมาภรณ์สักเล็กน้อยที่ท่านว่า **“ทำดีไม่ได้ดี”** ต้องดูด้วยว่ามีวิบัติหรือสมบัติหรือไม่ที่จริงตำราจะอธิบายไว้อย่างหนึ่งแต่เรามักนำมาอธิบายในนัยประยุกต์เท่านั้น

คติ หมายถึงภพภูมิ ถ้าเราไปเกิดในภพในภูมิหรือในสถานที่ที่ไม่ดี เราก็ไม่มีโอกาสทำดี (คติวิบัติ) แต่ถ้าไปเกิดในสถานที่ดี เชื้อต่ออาการกระทำดี เราก็มีโอกาสทำดี นัยประยุกต์ก็เช่นเมื่อเราไปอยู่ในประเทศที่เขาไม่นิยมหรือไม่นับถือสิ่งนี้ดีเขาก็ไม่ซาบซึ้งในสิ่งที่เราทำแล้วเราก็ไม่มีโอกาสได้ดี พุดง่าย ๆ ก็ว่าทำดีไม่ถูกกับสถานที่

อุปธิ หมายถึงร่างกายของเราเหมาะสมหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม คือบุคลิกภาพไม่ดี เรียกว่า อุปธิวิบัติ หรือร่างกายเหมาะสม บุคลิกภาพดี เรียกว่า อุปธิสมบัติ เช่น การบริหารงาน โดยจะให้คนผอมไม่สมประกอบไปแบกถุงข้าวสารนั้นไม่ได้ จะต้องเอาคนที่บึกบึนแข็งแรงความข้อนี้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคือ ต้องดูร่างกายคนให้เหมาะสมกับงานด้วย

กาละ หมายถึง ถูกต้องตามกาลหรือไม่ ถ้าอยู่ในช่วงบ้านเมืองวิบัติ สังคมเสื่อมจากศีลธรรม คือ กาลวิบัติหรืออยู่ในสภาพที่บ้านเมืองเจริญมีความสุข ร่มเย็น คือ กาลสมบัติ ต้องทำให้ถูกและให้เหมาะกับกาลเวลาด้วย

ปโยคะ หมายถึงทำงานเต็มที่หรือไม่ถ้าทำแต่ทำไม่เต็มที่ เรียกว่า ปโยควิบัติ หรือทำงานเต็มที่แล้วด้วยการใช้ความเพียรพยายามขวนขวายในทางที่ถูกต้อง เรียกว่า ปโยคสมบัติ

เพราะฉะนั้น ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ คือ **ทำดีถูกที่ หรือไม่ ทำดีถูกคนหรือไม่ ทำดีถูกกาลหรือไม่ ทำดีเต็มที่แล้ว หรือไม่** ถ้าทำไม่ถูกที่ ไม่ถูกคน ไม่ถูกกาล หรือไม่เต็มที่ ก็จะไม่ได้ดี ถ้าได้ก็ได้ไม่มาก บางคนคิดจะทำดี แต่ไม่ถูกกาลเวลา เช่น เห็นคนกำลังตั้งวงดื่มสุราเราก็ไปสอนเขาบอกว่า นี่มันอบายมุข มันผิดศีลธรรม พระพุทธเจ้าสอนว่าไม่ดี เลิกเสียเถอะ อย่างนี้เรียกว่าทำไม่ถูกที่ไม่ถูกกาลแล้วอาจจะเกิดผล คือถูกทำร้าย บาดเจ็บนำส่งโรงพยาบาลได้ง่าย ๆ

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมี

๑. ความพร้อมสำหรับตัวเอง คำว่า "พร้อม" คือ มีคุณ-
ธรรมพร้อม

๒. มีมนุษยสัมพันธ์คือ รู้จักเอาคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวเอง เป็นสื่อ ไปสัมพันธ์กับคนอื่นได้ถูกต้อง

สำหรับตัวเองก็พร้อมและรู้ที่จะปฏิบัติกับคนอื่นด้วย๒ ข้อนี้ จึงเป็นการสรุปหลักทั้งหมดได้จริง ๆ ทุกคนก็ทราบหมดแล้ว ปัญหาอยู่ที่ว่าจะทำอะไรแม้รู้แล้วแต่จะทำได้หรือไม่ในช่วงแรกนี้ จึงต้องขอจบตรงเรื่องพระโพธิธรรม ท่านได้เดินทางไปประกาศ พระพุทธศาสนาในเมืองจีนได้เทศน์สั่งสอนคนจนลือชื่อว่าท่าน สอนดี ประชาชนจึงพากันไปฟังธรรมจากท่านเป็นจำนวนมาก เจ้าเมืองสงสัยว่าพระภิกษุรูปนี้มีอะไรดีไปตามท่านว่า ท่าน สอนอะไร สอนอย่างไร พระโพธิธรรมท่านตอบว่าอาตมาสอน ไม่ให้คนทำชั่ว ทำความดีและทำใจให้ผ่องใส เจ้าเมืองถึงกับ ร้องโอ้อโฮ นึกว่าท่านสอนได้ลึกซึ้งกว่านี้ เด็กเจ็ดขวบก็รู้ ท่านโพธิธรรมก็บอกว่า เจ็ดขวบยังรู้ ก็จริงแต่เจ็ดสิบขวบปฏิบัติ ไม่ได้ สิ่งนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

◆ หลักในการอบรมจริยธรรม ◆

ปัจจุบันมีคนตั้งข้อสงสัยอยู่เสมอว่าเราจะสอนจริยธรรม ได้แค่ไหน เรื่องจริยธรรมสอนกันไม่ได้แต่ฝึกอบรมกันได้ เรา มักจะคิดแต่จัดหลักสูตรสอนกันในโรงเรียน เราไม่ได้นึกว่าเป็น เรื่องของการอบรมและการฝึกอบรมจริยธรรมนั้นจะต้องควบคู่ ทั้ง ๓ ด้านตามหลักไตรสิกขา เพราะว่าการจะพัฒนาหลักธรรม อะไรก็ตาม ต้องเอาหลักนี้มาจัด เพราะเป็นหลักสำหรับอบรม ฝึกฝนขั้นต้น ได้แก่

๑. **ปัญญาสิกขา** คือความรู้ความเข้าใจในหลักการ เป้าหมาย เหตุผล วิธีการต่าง ๆ รู้ทุกอย่างเท่าที่จำเป็นปัญญาขั้นนี้ ไม่ใช่ปัญญาขั้นลึกซึ้งแต่เป็นปัญญาขั้นพื้นฐานที่ต้องทราบก่อน

สมมติว่าเราจะพัฒนาอะไรสักอย่าง เราต้องรู้ก่อนว่าพัฒนาไปทำไม เป้าหมายเป็นอย่างไรและวิธีการพัฒนาจะทำอย่างไร

๒. **ศีลสิกขา** คือจะต้องทำพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจนั้นด้วย ถ้าหากตีความง่าย ๆ คือลงมือทำ รู้เข้าใจแล้วต้องลงมือทำ (หรือจะแปลตามตำราว่าการรักษากายวาจาให้เรียบร้อยก็ได้)

๓. **จิตตสิกขา** คือ ต้องมีกำลังใจมั่นคงแน่วแน่ต่อ เป้าหมาย คือเมื่อทำต้องทำซ้ำ ๆ ซาก ๆ ต้องทำจนเป็นนิสัย ทำอะไรต้องทำให้สำเร็จ

หลักไตรสิกขา คือ ปัญญา ศีล จิตตะ แต่คนไทยมักเรียก ศีล สมาธิ ปัญญา ทั้งสามอย่างนี้ต้องทำไปพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่ทำอันนี้เสร็จแล้วจึงค่อยทำอย่างอื่น ตัวอย่างเช่น ถ้าหากเราปลูกต้นไม้เราต้องใช้ไตรสิกขาทั้งหมด คือ ต้องคิดว่าจะใช้ดินอย่างไรกระถางอย่างไรถ้าเราขุดดินปลูกต้นไม้จะต้องใช้จอบหรือใช้เสียม ดินแข็งหรืออ่อน ต้องขุดกว้างลึกขนาดไหนเอาพีชชนิดใดลง ต้องรดน้ำกี่ครั้งต่อวัน ต้องดูแลอย่างไร ต้องรู้หมดนี้เป็นเรื่องของปัญญาสิกขาการลงมือขุด การเตรียมเพื่อให้การปลูกต้นไม้เป็นไปด้วยดีนี้เป็นเรื่องของศีลสิกขาการดูแลเอาใจใส่รดน้ำพรวนดิน ไม่ใช่ปลูกเสร็จแล้วทิ้งไปเลย นี่เป็นเรื่องของจิตตสิกขา

◆ ทางเลือกในการพัฒนาคุณธรรม ◆

ในการพัฒนาคุณธรรมนั้น พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า มีทางเลือกได้ ๒ ทาง คือ

๑. **ฉับธรรมะที่เป็นแกนหลักให้ได้แล้ว ฝึกอบรมให้สมบูรณ์ที่สุด** เมื่อฝึกอบรมธรรมะที่เป็นแกนหลักได้แล้ว ธรรมะข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันก็จะตามมาเอง หมายความว่า พออันนี้เกิด อันนั้นก็เกิดขึ้นตามมาสมมติว่าถ้าเราจะพัฒนาเรื่องธรรมชั้นหะความไม่ตีใฝ่ในเรื่องที่ถูกต้องสมมติให้เป็นแกนหลัก เราอาจจะวางหลักการในการฝึกฝนความไม่ตี ถ้าเราทำสำเร็จ คุณธรรมอื่นก็จะตามมาเอง เช่น ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบหน้าที่ การงาน ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น นี่เป็นผลพลอยได้ขึ้นมาเอง วิธีนี้ทำให้ผู้ได้รับการอบรมนั้นมีความรู้สึกที่สามารถทำได้โดยไม่ท้อใจ เพราะมีความรู้สึกว่าเรื่องไม่มาก

ในครั้งพุทธกาล มีพระภิกษุรูปหนึ่งอยากจะสึกเพราะหันไปทางไหนก็ห้ามทำ ทางนี้ก็ผิดทางนั้นก็ผิด ศีลก็มากไม่สามารถปฏิบัติได้จึงตัดสินใจสึก แม้พระอุปัชฌาย์จะห้ามอย่างไรก็ไม่ฟัง เมื่อไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าพระองค์ตรัสถามว่าทำไมเธอถึงอยากสึก พระภิกษุรูปนั้นกราบทูลว่ารู้สึกลำบากเหลือเกินปฏิบัติอะไรก็ผิดทั้งนั้น ทางนี้ก็ผิดทางนั้นก็ผิดเป็นฆราวาสดีกว่า พระพุทธเจ้าตรัสว่ามันมากไปหรือ ถ้าหากพระองค์จะลดลงเหลือข้อเดียวจะรักษาได้ไหม พระภิกษุรูปนั้นกราบทูลว่าได้ พระองค์จึงตรัสบอกให้พระภิกษุรูปนั้นรักษาใจเพียงอย่างเดียวนี้แสดงให้เห็นว่ารักษาข้อเดียวก็จริง แต่คลุมทั้งหมด

๒. **ในการพัฒนาธรรมอย่างมองในแง่เดียว** ควรมองทุกด้านทั้งในแง่บวกแง่ลบและให้มีความรู้สึกว่าจะไม่ได้มองหลักธรรมนั้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป แม้ว่าเป็นเรื่องดี แต่ต้องมองทั้งในแง่บวกแง่ลบ และทางออก ตามหลักที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า เราต้องมองแง่**อัสสาหะ** คือแง่บวกว่า ถ้าทำอย่างนี้ดี

อย่างไรบ้าง ถ้ามองในแง่**อาทีนะ** คือแง่โทษหรือแง่เสียว่าแง่ลบมีไหมแง่ลบมีอะไรบ้างแต่ถ้ามองในแง่**นิสสรณะ** คือทางออก วิจารณ์แง่บวก เป็นอย่างนี้แง่ลบเป็นอย่างนี้มีทางออกอย่างไร ต้องมองให้ครบทั้ง ๓ ด้าน การรู้เพียงจุดใดจุดหนึ่งอาจจะทำให้รู้สึกว่ามีผลเสียมาก

เช่น เรื่องมังสวิรัต การไม่กินเนื้อสัตว์เป็นเรื่องดี แต่ถ้าเราชูประเด็นการไม่กินเนื้อสัตว์มากเกินไป เราจำเป็นต้องสร้างความชอบธรรมขึ้นมาอธิบายว่าการไม่กินเนื้อสัตว์คืออะไรและการกินเนื้อสัตว์ไม่ใช่อะไร จำเป็นต้องหาทางอธิบายสิ่งที่ตามมาอันหนึ่งคือ "อติมานะ" การดูหมิ่นดูแคลนคนอื่นใครไม่ทำอย่างนี้เป็นคนไม่ดี ถึงกับตั้งโคลกขึ้นว่า "คนกินเนื้อสัตว์เป็นยักษ์ เป็นมาร" หรือ "ถ้ายังกินเนื้อสัตว์อยู่ก็ไม่สามารถบรรลุมรรคผลได้" เพราะว่ามีสนับสนุนการฆ่าสัตว์ทางอ้อมอย่างนี้เป็นต้น เห็นได้ว่า ถ้าเน้นจุดใดจุดหนึ่งก็จะออกมาในลักษณะนี้

ตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องมังสวิรัต อาจจะทำให้เกิดการดูหมิ่นเลยเกิดไปโดยไม่รู้จักระดับที่ต่ำที่สูงคือในสมัยที่หลวงพ่อเทียนยังมีชีวิตอยู่ มีนักมังสวิรัตมาหาท่าน ท่านเป็นพระนักปฏิบัติไม่รู้นั่งสือ แต่สอนจากใจ จากประสบการณ์ นักมังสวิรัตได้ถามหลวงพ่อเทียนว่า

นักมังสวิรัต : ท่านบรรลุธรรมขั้นไหน

หลวงพ่อเทียน : โยมมีเงินอยู่ ๑๐ บาท โยมจะรู้ว่า โยมมีเงิน ๑๐ บาท (หมายถึงท่านพูดเป็นปรัชญาให้คิด)

นักมังสวิรัต : ผมไม่ได้ถามเรื่องเงิน ผมถามท่านว่า ท่านบรรลุธรรมขั้นไหน ท่านต้องบอกถ้าท่านไม่บอกแล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าบรรลุขั้นไหน ที่ท่านพูดมาเชื่อถือได้แค่ไหน และเขาก็คุยว่าอาจารย์ของเขาบรรลุธรรมขั้นนั้นขั้นนี้ ซึ่งในขณะนั้น

ลูกศิษย์หลวงพ่อเทียนที่กำลังนั่งฟังอยู่นึกสงสัยว่า คนนี้มาจากที่ไหนไม่มีมารยาทเสียเลย หลวงพ่อกำลังเทศน์อยู่ ทำให้เสียบรรยากาศหมด จึงกล่าวว่าคุณชาลันด้วย อธิบายเท่าไรก็ไม่ฟัง หลวงพ่อเทียนไปห้ามลูกศิษย์ว่าอย่าไปว่าเขาเลยโยมคนนี้ไม่ใช่ชาลันด้วย ท่านพูดแล้วก็ยิ้ม ๆ ท่านเอากาน้ำชามา ถ้วยน้ำชาแทนที่จะหยายท่านก็คว่ำลง แล้วท่านก็รินท่านกำลังจะบอกว่า นักมังสวิรัตินี้ไม่ใช่ชาลันด้วยแต่เป็นชาด้วยคว่ำ ยังไง ๆ ก็ไม่มีทางที่น้ำชาจะเข้าไปในถ้วยได้เลยนี้เป็นตัวอย่างอันดีตัวอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ ยังมีเรื่องทาน เรื่องทานนี้ มีการเน้นกันมากในสังคมไทย จนกลายเป็นเครื่องมือหากินของคนบางกลุ่ม ความใญ่บุญสุนทานของคนไทยกลายเป็นการชู้ดริต การเรียไรแทนที่จะเป็นผลดีก็จะกลายเป็นผลเสียเพราะฉะนั้นอย่าไปเน้นให้มาก มีนิทานเรื่องหนึ่งเล่าไว้ว่า มีแม่เสือตัวหนึ่งเมื่อเห็นโจรก็กระโจนไล่ โจรตกใจคว้าธนูยิงไปที่แม่เสือ แม่เสือไม่กลัวกระโจนไล่ไป โจรจึงวิ่งหนี พระภิกษุรูปหนึ่งเดินผ่านมาพอดีเสือจึงกระโจนไล่พระ พระจวนตัวก็คว้ากระบี่ดาบในย่ามขว้างไปเสือดกใจวิ่งหนีลูกเสือดวิ่งตามมา พอไปถึงที่แม่เสือดหยุดพักอยู่ใต้ต้นไม้และหายใจหอบแรงอย่างเหน็ดเหนื่อยลูกเสือดถามแม่ว่า คนหัวดำเอาธนูยิงแม่ทำไมแม่ไม่กลัวพอคนไม่มีผมเอากระบี่ดาบปาแม่ทำไมแม่วิ่งหนีแม่เสือดบอกลูกว่าลูกเอ๋ย ธนูถึงเจ็บอย่างไรแม่ก็พอทนได้ แต่ใบฏิกานี้ซิ แม่ทนไม่ได้ เรื่องนี้น่าจะเป็นข้อคิดได้อย่างหนึ่ง

ส่วนรูปแบบของการปฏิบัติก็ไม่ควรเน้นมากมีเพื่อนของผมนคนหนึ่งเป็นชาวฝรั่งทำงานอยู่บริษัทที่สี่พระยาได้คุยกับผมว่าทำไมนักปฏิบัติธรรมมีปัญหามากเหลือเกินเพราะที่สำนักงานมี

นักปฏิบัติอยู่ ๒ คน ซึ่งต่างสำนักกัน ถกเถียงกันอยู่ตลอดเวลา ไม่มีใครยอมใคร ที่มีปัญหาไม่ใช่เรื่องของสำนัก แต่คนไปเน้นที่รูปแบบติดรูปแบบเช่น เมื่อนั่งสมาธิต้องหลับตา ต้องใส่ม่อห้อม ผมนั้น ต้องกินอย่างนั้น ต้องไม่กินอย่างนี้ นี่คือรูปแบบ เพราะฉะนั้นต้องทำลายรูปแบบให้ได้

ในวิธีการสอนก็มีพื้นฐานของหลวงปู่เทียน พระรูปหนึ่งไปพักอยู่วัดของท่าน ได้เห็นหลวงปู่เทียนสอนให้พระวิงจงกรม รู้สึกแปลกใจจึงถามท่านว่า ทำไมสอนให้พระภิกษุวิงจงกรม ตามปกติการเดินจงกรมต้องเดินช้า ๆ ไม่ใช่หรือครับ หลวงปู่เทียนตอบกลับมาทันทีว่า แล้วทำไมต้องเดินจงกรมช้า ๆ ด้วยละ พระภิกษุรูปนั้นตอบไม่ได้ ครั้งแรกยังนึกตำหนิท่านอยู่ในใจ ตอนหลังมาคิดได้ว่าเป็นเรื่องรูปแบบนั่นเอง

แท้ที่จริงแล้วสมาธิคือการที่จิตจดจ่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งนาน ๆ จะเดินหรือนั่งไม่สำคัญ แต่สำคัญที่สติตามทัน หรือไม่ถ้าสติควบคุมทันการเคลื่อนไหวแสดงว่าเป็นสมาธิแล้วเดินจงกรมก็ได้ วิ่งจงกรมก็ได้ มันเป็นเพียงรูปแบบเท่านั้น

เมื่อกล่าวถึงเรื่องปัญญาจะพูดรวม ๆ กัน ที่จริงปัญญามีหลายระดับ ปัญญาในระดับโลกคือปัญญาในการทำมาหาเลี้ยงชีพเรียกว่าโลกียปัญญาล้วนปัญญาในระดับสูง เรียกว่า โลกุตตรปัญญา

พหุสูต ๕ ระดับ

โดยหลักทฤษฎีจริง ๆ แล้ว การเกิดของปัญญาที่เรียกว่าพหุสูต มี ๕ ระดับ ผู้ที่เป็นพหุสูตต้องทำถึง ๕ ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ ๑ พหุสูตลา แปลว่า ฟังมาก เรียนมาก ท่องมาก รวบรวมข้อมูลได้มาก ขั้นนี้เป็นการศึกษาเล่าเรียนจากข้อมูลต่าง ๆ จากครูอาจารย์ จากตำรา การเฝ้หาความรู้ต่าง ๆ ขั้นนี้ทุกคนสามารถทำได้

ขั้นที่ ๒ ธตา แปลว่า จำได้ จำสาระสำคัญให้ได้ว่าสิ่งไหน ที่ควรจะจำเมื่ออ่านหนังสือจบเล่มหนึ่ง ๆ ต้องจับประเด็นหลักให้ได้ แล้วนำความจำประเด็นหลัก ๆ มาขยายความได้ พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) นั้น สมัยท่านอยู่ที่วัดพระพิเรนทร์ มีลูกศิษย์เรียนอยู่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง เป็นเด็กที่ดีมาก เวลาผมไปหาท่าน ถ้าหากท่านไม่อยู่ก็นั่งคุยกับเด็กคนนี้ ผมถามว่า ท่านสอนอะไรบ้างเด็กบอกว่าท่านบอกให้อ่านหนังสืออย่างช้า ๆ แล้วทำความเข้าใจไปด้วย เมื่ออ่านจบให้สรุปสาระสำคัญให้ได้ แล้วนำหนังสือไปเก็บโดยไม่ต้องนำกลับมาอ่านอีก ถ้าสามารถทำอย่างนี้ได้ แสดงว่าเป็นผู้แสวงหาความรู้ที่ถูกต้อง

ถูกต้อง ขั้นนี้เรียกว่า ธตา คือควรจำได้ในสาระที่ควรจำ

ขั้นที่ ๓ วจสา ปริจิตา คือท่องให้คล่องปาก เมื่อสมัยก่อนมีบทอาขยานให้ท่องปัจจุบันไม่มีแล้วให้เรียนแบบฝรั่งเพื่อสอนให้คิดเป็นแก้ปัญหาเป็น แต่ครูยังสอนเหมือนเดิม เด็กก็ยังคงคิดไม่เป็น แถมยังจำอะไรไม่ได้อีก โงกว่าเดิมด้วยซ้ำ เพราะฉะนั้น หลักขั้นที่ ๓ คือ ต้องท่องให้คล่องปาก จนสามารถจำได้ ไม่ว่าจะป็นคำสุภาสิต คติ หรือพุทธวจนะ เมื่อต้องการสามารถหยิบมาใช้ได้ทันที

ขั้นที่ ๔ มนสาอนุเปกขิตา คือเพ่งให้ขึ้นใจจนสามารถสร้างภาพพจน์ขึ้นในใจ เป็นวิธีการเรียนหนังสืออย่างหนึ่งสมัยผมเรียนเป็นสามเณร เปรียญ ๘ เปรียญ ๙ ผมใช้เวลาในการอ่านหนังสือ ๑ ถึง ๒ เทียวก็จำหมด เพราะผมใช้วิธีสร้างภาพในใจ จนกระทั่งมองเห็นว่าข้อความนั้น ๆ อยู่บรรทัดเท่านั้น หน้านั้นได้ อาจารย์เสถียร โพธิ์นันทะ ท่านเคยเล่าว่า เมื่ออ่านประวัติศาสตร์ไทยตอนพระนเรศวรรบกับพระมหาอุปราชา ท่านมองเห็นภาพว่าพระนเรศวรยืนอยู่ตรงไหน พระมหาอุปราชายืนตรง

ไหนตอนรบกันทำท่าอย่างไร เวลาท่านมาพูดเหมือนกับบรรยายภาพ ไม่ใช่พูดจากความจำ ท่านผู้นี้ไม่รู้ภาษาบาลี แต่พูดภาษาบาลีได้คล่อง มีความจำดี ชอบอ่านพระไตรปิฎก รู้ข้อความสำคัญๆ หมดโดยไปถามอาจารย์สุชีพ ปุญญานุภาพ ในสมัยที่ท่านยังเป็นพระภิกษุอยู่ว่าตรงนี้ภาษาบาลีว่าอย่างไร อาจารย์สุชีพได้ไปเปิดภาษาบาลีมาให้ดู ท่านก็ท่อง ๒-๓ เทียบจำได้เลย

ขั้นที่ ๕ ทฤษฎีฯ สุปฏิวิหยา คือบบให้แตก ด้วยทฤษฎี หมายถึง สิ่งที่เรียนที่จำมาแล้ว สิ่งที่ต้องจนคล่องปากแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในใจ วาดภาพออกมาชัดเจนแล้ว สิ่งเหล่านี้จะต้องนำมาขบมาคิดตีให้แตกแล้วสามารถนำมาสรุปเป็นแนวคิดของตัวเองได้นำไปประยุกต์ใช้ได้ ภาษาการศึกษาเรียกว่าได้ข้อสรุปเรียบร้อยแล้วนำมาประยุกต์ ใช้ได้

การอ่านหนังสือ เมื่ออ่านจบแล้วให้เก็บหนังสือเล่มนั้นได้เลย ถ้าหากมีใครถามว่าหนังสือเล่มนั้นว่าด้วยเรื่องอะไร เราสามารถสรุปออกมาได้โดยไม่ต้องคัดลอกคำพูดของเขาและประยุกต์ใช้ให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ได้ ถ้ารู้แล้วยังประยุกต์ไม่ได้ก็ไม่เป็นพหูสูต ไม่เรียกว่าพหูสูต

ฉะนั้น การที่พวกเรามานี้ก็เพื่อต้องการจะเป็นพหูสูต เพื่อนำไปใช้กับระบบการบริหาร การนำไปใช้ต้องนำมาสรุปให้เป็นความคิดรวบยอดให้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ ไม่ใช่แค่จำได้ท่องได้เท่านั้น

◆ ทฤษฎีของความรู้อยู่ ◆

ถ้าพูดถึงทฤษฎีของความรู้อย่างไร คำว่า 'ความรู้' คำนี้ในภาษาบาลีมีอยู่มากและแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ คือ

ระดับที่ ๑ ความรู้ระดับวิญญาน ระดับที่ ๒ ความรู้ระดับสัญญา ระดับที่ ๓ ความรู้ระดับทิสฺส และระดับที่ ๔ ความรู้ระดับญาณ ความรู้ในระดับนี้ยังแบ่งออกเป็นระดับต้นและระดับสูง

ระดับต้นเรียกว่า ยถาภูตญาณ คือความรู้ตามความเป็นจริง
ระดับสูงเรียกว่า สัมมาสัมโพธิญาณ หรือ อาสวักขยญาณ ความรู้
เป็นเหตุสิ้นอาสวะ หรือหมายถึงความตรัสรู้ และยังมีชื่อเรียก
หลายอย่าง

ความรู้ ระดับแรกนั้นเป็นจุดเปิดของการรับรู้ภายนอก
รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ คำว่า **วิญญาน** หมายถึงการรับรู้ผ่านประสาท
สัมผัสคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ การรับรู้ผ่านประสาทสัมผัส
ทั้ง ๖ นี้แหละรวมเรียกว่า วิญญานซึ่งได้แก่

จักขุวิญญาน (วิญญานทางตา) ความรู้ที่เกิดขึ้นเพราะ
รูปกระทบตามันเกิดขึ้นเร็วมาก การรับรู้ในสิ่งที่ตาเห็นหรือ
"การเห็น" นั้นแหละ คือวิญญาน

โสตวิญญาน (วิญญานทางหู) ความรู้ที่เกิดขึ้นเพราะ
เสียงกระทบหู หรือ "การได้ยิน"

ฆานวิญญาน (วิญญานทางจมูก) ความรู้ที่เกิดขึ้น
เพราะกลิ่นกระทบจมูก หรือ "การสูดกลิ่น"

ชีวหาวิญญาน (วิญญานทางลิ้น) ความรู้ที่เกิดขึ้น
เพราะรสกระทบลิ้น หรือ "การลิ้มรส"

กายวิญญาน (วิญญานทางกาย) ความรู้ที่เกิดขึ้น
เพราะไผฏฐัพพะ หรือสัมผัสกระทบกาย หรือ "การสัมผัส"

มโนวิญญาน (วิญญานทางใจ) ความรู้ที่เกิดขึ้นเพราะ
ธรรมารมณ์กับใจ หรือ "การคิดคำนึง"

วิญญาน เป็นความรู้ระดับ **การรับรู้** ส่วนขั้นที่รู้ว่ามันเป็น
อะไร เป็นขั้นที่ ๒ (ขั้นสัญญา) มันมีความต่อเนื่องกันมาก
เช่น ผู้หญิงเดินมา เมื่อเห็น **เป็นวิญญาน** เรารู้ว่าเป็นผู้หญิง
รูปร่างอย่างไร ใส่เสื้อผ้าอะไร เป็นต้น เป็นขั้น แยกแยะให้เห็น
ความแตกต่างได้ จำได้ **ขั้นนี้เป็นสัญญา** ความรู้ระดับนี้คือ
ความรู้ที่ได้จากข้อมูล จากการอ่านหนังสือหรือจากการศึกษา

เล่าเรียน ความรู้ชั้นทิสฺฐิ เป็นเรื่องความเห็น หรือรวบรวมข้อมูล
ได้มาก ๆ แล้วนำมาจัดเป็นความเห็นเป็นทฤษฎี คือเทียบได้กับ
ขั้นที่ ๕ ของหลักพหุสูต คือสามารถสรุปรวบยอดได้เป็นความคิด
เห็นของตัวเองแล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้ ถ้าหากเกิดความรู้ถึงขั้น
นี้แล้ว จัดเป็น ทิฏฐิยา สุปฏิวิฑฺฐยา

ขอยกตัวอย่าง เจ้าชายสิทธัตถะ เมื่อเห็น คนแก่ คนเจ็บ
คนตาย ทรงนำมาคิดพิจารณา จนกระทั่งเกิดทิสฺฐิ คือ สรุปรวบ
ยอดได้ว่าโลกนี้เป็นทุกข์ ทนที่ที่เห็นสมณะก็ได้ข้อสรุปรวบยอด
ว่าการจะออกจากทุกข์ได้ต้องยึดถือรูปแบบชีวิตแบบนี้ เมื่อเกิด
ความรู้ระดับทิสฺฐิแล้ว ย่อมพร้อมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมทันที
เพราะฉะนั้น ความรู้ชั้นทิสฺฐิเป็นขั้นสุดยอดของความเป็นพหุสูต

ขั้นสูงสุดเรียกว่า **ขั้นญาณ** แปลว่าการหยั่งรู้ ไม่ใช่การ
เรียนรู้อะไรตามธรรมดาแต่เป็นขั้นสูงสุดฝรั่งเรียกว่า Realization บ้าง
insight บ้าง enlightenment บ้าง พระปัญญาวิคคีย์ ๕ องค์ ได้
ฟังพระธรรมเทศนาเรื่องอริยสัจสี่จากพระพุทธเจ้าเมื่อฟังเทศน์
จบ ท่านอัญญาโกณฑัญญะเกิดดวงตาเห็นธรรม (จกฺขุ อุตฺปาติ)
คือเกิดตาใสสว่างวาบขึ้นมาท่านอธิบายความรู้แบบนั้นว่าวิชฺชา
อฺุตฺปาติ (เกิดความรู้แจ้ง) ปญฺญา อฺุตฺปาติ (เกิดความรู้ทั่วถึง)
อาโลโก อฺุตฺปาติ (เกิดความรู้สว่าง) แสงสว่างวาบขึ้นในใจเป็น
การหยั่งรู้ เป็นประสบการณ์ตรง ญาณอันนี้เป็นญาณขั้นต้น
เรียกว่า "ยถาภูตญาณ" หรือ "ธรรมจักขุ"

ธรรมจักขุ คือญาณขั้นต้นเป็นความรู้ของโสดาบันเป็น
ยถาภูตญาณ คือรู้ความเป็นจริงรู้สิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง

ส่วนโพธิญาณ คือ ญาณขั้นสูงสุด อาจจะขึ้นอยู่กับความ
รู้ที่เรียนมาหรือไม่ก็ได้ เพราะฉะนั้นคนที่เรียนมาน้อยก็อาจจะ
เกิดญาณแบบนี้ได้

การเกิดความรู้ขั้นญาณนี้ยากมาก บางครั้งความรู้ที่ได้เรียนมาอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการตรัสรู้ได้ หรือบางที่ถ้านำมาใช้ถูกก็จะเสริมในตัวโดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงเช่นชวานาอยู่อย่างง่าย ๆ อยู่อย่างพื้น ๆ อาจจะได้ญาณง่ายกว่าผู้ที่รำเรียนมาสูง ๆ ในทางโลก เพราะอาจเป็นผู้เต็มไปด้วยความสงสัย เพราะฉะนั้นความรู้ที่ได้มาแบบพหุสูต อาจจะเป็นไปในลักษณะเส้นผมบังภูเขาก็ได้

ตัวอย่างเช่น พระสารีบุตรและพระโมคคัลลานะออกบวชพร้อมกัน พระสารีบุตรเป็นนักปรัชญาเป็นผู้ลึกซึ้งกว่าพระโมคคัลลานะเมื่อบวชได้ ๗ วัน พระโมคคัลลานะท่านก็บรรลุเป็นพระอรหันต์ ส่วนพระสารีบุตรบวชได้ ๑๔ วัน จึงบรรลุ โดยปกติพระสารีบุตรน่าจะบรรลุก่อนและการที่พระสารีบุตรบรรลุพระอรหันต์นั้นไม่ได้รับฟังคำสอนโดยตรง พระพุทธเจ้าทรงสอนคนอื่น กล่าวคือท่านพิจารณาตามที่พระพุทธเจ้าทรงสอนหลานของท่านพระสารีบุตรนั่งฟังไปพร้อมกับถวายงานพัด พระพุทธเจ้าไปด้วยเมื่อฟังไปพิจารณาไปในที่สุดท่านก็ได้บรรลุเป็นพระอรหันต์เพราะฉะนั้นถ้าพูดถึงความรู้ในภาษาไทยหมายถึงสิ่งเดียวกัน แต่ถ้าพูดในแง่ศาสนาต้องแยกออกว่าเป็นความรู้ชนิดใดกันแน่

ท่านเจ้าคุณพระเมธีธรรมาภรณ์กล่าวว่า จุดสำคัญของการสอนธรรมะจะต้องสอนให้ถูกกับจริตของผู้เรียนถ้าหากสอนไม่ตรงกับจริตแล้วการสอนก็ไม่สัมฤทธิ์ผลเช่นตัวอย่างพระสารีบุตรสอนกรรมฐานแก่พระภิกษุรูปหนึ่งใช้เวลาถึง ๓ เดือน แต่ก็ไม่สามารถทำให้บรรลุเป็นพระอรหันต์ได้ เมื่อพระภิกษุรูปนั้นได้เข้าเฝ้าและรับฟังธรรมจากพระพุทธเจ้าท่านได้นั่งพิจารณาดอก

บัวสด จนกระทั่งดอกบัวเหี่ยวเฉาด้วยการเพ่งกระแสจิตมอง
เห็นอนิจจัง ทุกขัง อนัตตา และ บรรลุเป็นอรหันต์ ในที่สุด

เพราะฉะนั้นการสอนธรรมจะต้องสอนให้ถูกกับลักษณะ
จริต คนหนึ่ง ๆ อาจจะมีหลายจิตรวมอยู่ เช่น สัทธาจิตกับ
ราคะจิตมีลักษณะคล้ายกัน ส่วนพุทธิจิตกับโทสะจิตมีลักษณะ
ใกล้เคียงกัน

ในหลักสูตรวิชาพระพุทธศาสนาระดับมัธยมศึกษาจัดให้
เรียนพระไตรปิฎกในแง่ต่าง ๆ เช่น พระสูตรต้นตปิฎก เรียกว่า อนุโลม
เทศนาเป็นการแสดงตามอุปนิสัยหรือพื้นเพเดิมตามความถนัด
ของแต่ละบุคคลการสอนธรรมจึงต้องมีเทคนิคการสอนหลายวิธี
ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับผู้ฟังพระพุทธเจ้าก่อนจะแสดงธรรมแก่
ใครนั้นพระองค์ทรงตรวจดูจิตของบุคคลนั้นเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อ
ให้สอดคล้องกับจิตของบุคคล นั้น ๆ ดังนั้นพระพุทธเจ้าแสดง
ธรรมแก่ใครแล้วบุคคลนั้นก็สำเร็จเป็นพระอรหันต์ได้เร็ว

สำหรับในเรื่องนี้มีตัวอย่างคือ เรื่องพระจูฬปันถก ท่าน
ออกบวชตามคำแนะนำของพระมหาปันถกซึ่งเป็นพี่ชายท่าน
ท่องคาถาเพียงคาถาเดียวอยู่ ๔ เดือนแต่ก็ไม่สามารถจำได้ คาถา
นั้นคือ

“ปทุมมํ ยถา โภกนุหํ สุขนุหํ
ปาโต ลีลา มุจฺจลมิทคนุหํ
องฺคิรลํ ปสฺส วิโรจมานํ
ตปฺนุตมาทิจฺจมิวตฺตลิกฺเข”
ดอกบัวโภกนุห มิกลิ้นหอม
บานแต่เช้า และหอมหวลอยู่นาน

พระพุทธเจ้าทรงรุ่งเรืองงามยิ่ง

ดูพระอาทิตย์ส่องแสงในกลางหา

พระพี่ชายเคียดแค้นให้ท่ง ท่านก็พยายามท่องตลอด แต่ไม่สามารถที่จะจำได้ พระพี่ชายจึงขับไล่ ท่านจึงตัดสินใจที่จะสึกและได้เดินทางไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าเมื่อพระพุทธเจ้าทรงทราบ ทรงปลอบใจและไม่ให้ท่งคาถานั้นอีก พระองค์ประทานท่อนผ้าแก่จูฬปันถก ตรัสว่า เธอจงผินหน้าไปทางทิศตะวันออก ลูบผ้าท่อนนี้และภาวนาไปด้วยว่า "โรหิหรณฺโณ โรหิหรณฺโณ" หมายถึง ผ้าเช็ดธุลี ๆ พระจูฬปันถกท่านนั่งลูบอยู่พักหนึ่ง เมื่อผ้าเปื้อนเหลืองเกิดสีคล้ำ ท่านจึงเกิดความสงสัยแล้วคิดว่า "ผ้ามันสะอาดอยู่แท้ ๆ เพราะมือของเราเนืองทำให้ผ้ามันสีคล้ำ" ท่านได้ข้อเปรียบเทียบนี้มาเปรียบเทียบกับตัวเองว่าจิตใจของเราก็คือความโลภ ความโกรธ และความหลงนี่เอง และเมื่อท่านได้ฟังธรรมจากพระพุทธเจ้าจึงบรรลุเป็นพระอรหันต์

จะสังเกตเห็นได้ว่า เทคนิคการสอนมีหลายวิธี ควรเลือกให้เหมาะสมกับจริตของแต่ละคน แต่คนไทยมักถกเถียงกันในเรื่องวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติซึ่งมันไม่ดีไปกว่ากันทุกวิธีนำไปสู่จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน คือการบรรลุ ดังนั้น จึงไม่ควรถกเถียงกันว่าสำนักไหนดีกว่าสำนักไหน เพราะแต่ละแนวทางมันดีพอ ๆ กัน

อย่างไรก็ตาม นักบริหารนอกจากจะดูจริตแล้วยังต้องดูความพร้อมด้วย เทคนิคแต่ละอย่างเคยใช้ได้ผลสำหรับบุคคลในเวลานี้ แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป อาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้ ดังนั้น จึงอยากจะฝากไว้สำหรับนักบริหารว่า "ทฤษฎีบางอย่าง เทคนิคบางอย่าง เคยใช้ได้ผล เมื่อนำมาใช้อีกอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็เป็นได้" นี่เป็นเรื่องสำคัญ

จุดสำคัญของการบริหารที่ดีนั้นต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารต้องคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานประชาสัมพันธ์ เพราะเป็นหน้าที่ให้บริการผมมีเรื่องซึ่งเป็นประสบการณ์ตรงในเรื่องผู้บริหารใช้คนไม่ตรงกับงาน คือผมไปรับลูกชายที่โรงเรียนแห่งหนึ่งในช่วงโรงเรียนเลิกแต่ได้ทราบว่าโรงเรียนได้ส่งให้ไปร่วมกิจกรรมในวันลูกเสือ ผมจึงขออนุญาตให้ประชาสัมพันธ์ช่วยประกาศให้ ประชาสัมพันธ์ตวาดกลับมาทันทีว่า "ทำไมต้องประกาศ เขาไม่ประกาศกันหรอก" ขณะนั้นมีอาจารย์ที่รู้จักผมมาไหว้และเข้าไปช่วยพูดกับประชาสัมพันธ์เพื่อให้ช่วยประกาศให้ ประชาสัมพันธ์เขาจึงประกาศให้ แต่เขาประกาศให้อย่างเสียไม่ได้ผมจึงได้ทราบจากอาจารย์ว่าประชาสัมพันธ์คนนี้เคยตวาดผู้ปกครอง มาแล้วหลายครั้ง ผมจึงได้เขียนโน้ตถึงผู้อำนวยการว่าท่านเอาคนอย่างนี้มาประชาสัมพันธ์ได้อย่างไร ท่านควรหาคนให้เหมาะกับงานเพราะหน้าที่นี้เป็นหน้าที่ให้บริการนี่คือ ตัวอย่างที่นักบริหารควรคำนึงถึง

ในกรณีที่ พระเมธีธรรมาภรณ์ กล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักบริหารคือเรื่องความเครียด ท่านบอกว่าสมาธิคลายความเครียดได้ในที่นี้จะขอเสริมคือนักบริหารควรมีอารมณ์ขันเพื่อจะได้คลายเครียดถ้าไม่มีอารมณ์ขันเป็นใหญ่ได้ยาก พระอริยเจ้ามี "หสิตุปปาทจิต" สร้างอารมณ์ขันให้เกิดขึ้นแบบพระอริยเจ้า คือการอยู่ด้วยสุขวิหารธรรมเป็นการคลายเครียดของท่านด้วยการเข้านิโรธสมาบัติการทำสมาธิเป็นการพักผ่อนคลายความเครียดได้เป็นอย่างดี เพราะฉะนั้น นักบริหารที่มีอารมณ์ขันเท่านั้นที่จะแก้ไขปัญหาคความทุกข์ของลูกน้องได้

◆ สรุปวิถีคิด ๑๐ วิธี ตามหลักพุทธธรรม ◆

สำหรับการใช้ความคิดให้ถูก อยากจะให้อ่านหนังสือ "วิถีคิด ๑๐ วิธีตามหลักพุทธธรรม" ของพระเทพเวที (ประยูรธปยุตโต) ใน ๑๐ วิธีนั้น คัมภีร์อรรถกถาได้สรุปออกมาได้ ๔ ข้อคือ

๑. **อุปายมณสิการ** คือการพิจารณาโดยอุปายหรือคิดถูกวิธี อุปายมีทั้งทางลบและทางบวก การงานบางอย่างต้องเลือกใช้อุปายให้เหมาะสม ตัวอย่าง การใช้อุปายมีแม่ทัพคนหนึ่ง นำกองทัพไปออกรบซึ่งมีทหารจำนวนน้อยฝ่ายตรงข้ามมีทหารจำนวนมากถึงจะรบอย่างไรก็ไม่มีหนทางที่จะเอาชนะได้แม่ทัพจึงคิดอุปายโดยการพาทหารเข้าไปไหว้พระในโบสถ์ และอธิษฐานเสียงดังว่า "ถ้าหากกองทัพของข้าพเจ้าจะชนะข้าศึกขอให้เหริยญออกหัว" ว่าแล้วก็โยนเหริยญ ปรากฏว่าเหริยญก็ออกหัว เพื่อความมั่นใจว่าเขาจะชนะหรือไม่เขาจึงโยนเหริยญเป็นครั้งที่สองและที่สาม ผลก็เหมือนเดิมเมื่อทหารเห็นเข้า จึงเกิดความมั่นใจว่าจะต้องชนะอย่างแน่นอน เป็นการสร้างกำลังใจให้กับทหารวันรุ่งขึ้นเมื่อออกรบสามารถปราบข้าศึกได้หมด ทั้ง ๆ ที่มีกำลังพลน้อยกว่า หลังจากนั้นทหารคนสนิท มากระซิบว่าทุกอย่างอยู่ในพระหัตถ์ของพรหมลิขิตพระผู้เป็นเจ้าของข้าพเจ้าก็ตั้งหน้าตั้งตาอยู่ แม่ทัพบอกว่าไม่ใช่พรหมลิขิตหรอก แล้วก็ล้วงเหริยญมาให้ดู ปรากฏว่าเหริยญนั้นมีหัวทั้งสองด้าน

๒. **ปถมณสิการ** คือ คิดเป็นระเบียบ, คิดเป็นทาง, คิดถูกทาง, คิดได้หลายทาง, นอกจากคิดให้เป็นทางแล้ว ต้องให้ถูกทางด้วย ถ้าหากคิดไม่ถูกทางก็เป็นการคิดฟุ้งซ่านไม่เป็นระเบียบมี

การประยุกต์พุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร

จิตใจออกแวก มีนิทานธรรมบทเรื่องหนึ่ง คือ พระสังฆรักขิตได้ จีวรมา ๒ ผืน จะเอาใช้เอง ๑ ผืน และถวายพระอุปัชฌาย์ซึ่งเป็นหลวงลุง ๑ ผืน แต่พระอุปัชฌาย์ไม่รับ แม้พระสังฆรักขิตจะ อ้อนวอนแล้ว อ้อนวอนอีกก็ตามท่านก็ไม่รับ พระสังฆรักขิตเกิดความน้อยใจ ขณะที่ท่านกำลังนั่งพัดให้พระอุปัชฌาย์อยู่นั้นท่าน ก็คิดฟุ้งไปไกลว่าจะเอาผ้าทั้งสองไปขายแล้วซื้อแม่แพะมาเลี้ยง แล้วจึงขายลูกแพะเมื่อเก็บรวบรวมเงินได้แล้วจะขอหญิงมาเป็น ภรรยา เมื่ออยู่ด้วยกันก็จะมีลูกแล้วจะพาลูกมาเยี่ยมหลวงลุง ขณะที่นั่งเกวียนมาเยี่ยมหลวงลุง ระหว่างทางภรรยาเหนื่อย เพราะอุ้มลูก บอกว่า "ช่วยอุ้มหน่อยซี ฉันเหนื่อย" ฉันกำลังขับ ยานอยู่ เธออุ้มไป" เมียโกรธจึงทิ้งลูกบนพื้นเกวียน พอเด็กเจ็บ มันทิ้งร้อง เราก็โกรธจึงใช้ปะฎักตีภรรยาทันที

ขณะที่ท่านคิดฟุ้งซ่านอยู่นั้น ท่านได้ฟาดพัดตรงหัวของ หลวงลุงพอดี หลวงลุงจึงรู้ว่าหลานกำลังคิดอะไรอยู่จึงบอกว่า "สังฆรักขิต เธอโกรธผู้หญิงแล้วทำไมมาตีหัวหลวงลุงล่ะ" เมื่อท่าน สังฆรักขิตรู้ว่าหลวงลุงทราบเรื่องทั้งหมดที่ตนคิด เกิดความ ละอายคิดที่จะหนีพวกพระภิกษุจึงช่วยกันจับพาไปเข้าเฝ้าพระ- พุทธเจ้า อย่างนี้เรียกว่า คิดไม่ถูกทาง

จะสังเกตเห็นได้ว่า เมื่อจิตเป็นสมาธิ ความคิดก็จะเป็น ระเบียบแล้วสามารถมองได้หลายทาง

การที่มีผู้ปรารภว่าครูจะต้องเป็นยอดครูจึงจะสอนจริย- ธรรมได้ผมขอเรียนว่ายอดครูนั้นมีเพียงองค์เดียวคือพระพุทธเจ้า นอกนั้นเป็นครูธรรมดา ยิ่งปุถุชนด้วยแล้วจะหาผู้เป็นครูที่สมบูรณ์ ทุกอย่างยาก ถ้ามองอีกแง่มุมหนึ่ง ครูจะดีมากดีน้อยไม่ค่อยจะ

สำคัญเท่าใดขึ้นอยู่กับผู้ศึกษาหรือผู้เรียนว่า รู้จักมองรู้จักคิด
หลาย ๆ ทาง รู้จักเลือกสรรเอาสิ่งที่ดีจากครูได้มากน้อยเพียงใด
อีกด้วย มีบทกวีบทหนึ่งว่า

**"สองคนยลตามช่อง
คนหนึ่งมองเห็นเปือกตม
อีกคนตาแหลมคม
มองเห็นดาวอยู่พรายพราย"**

แสดงว่ามันขึ้นอยู่กับเราว่า เราจะเอาอะไรจากผู้สอน
เราต้องพิจารณาเลือกเฟ้นเราสามารถแสวงหาความรู้จากผู้อื่น
ได้เสมอ แม้ว่าเขาจะเป็นคนชั่วก็ตาม แต่เราไม่เอาอย่างเขาก็
พอแล้ว

อย่างที่พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) ท่านให้
มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นครูไม่ว่าจะเป็นสัตว์หรือสิ่งของ สร้างสิ่ง
เหล่านั้นให้เป็กัลยาณมิตร ท่านเลี้ยงลูกสุนัขไว้ตัวหนึ่งตั้งชื่อว่า
ไอ้สมภาร วันหนึ่งมีคุณยายมาขอหยอกกับท่าน ท่านบอกให้ไปขอ
กับสมภาร คุณยายจึงตามหาสมภาร มาเจอสามเณร จึงถาม
สามเณรว่า "ท่านคะ สมภารอยู่ไหนคะ" สามเณรก็ชี้ไปที่ใต้โต๊ะ
ว่า "นั่นไง สมภารนอนอยู่ใต้โต๊ะ" ท่านมีวิธีการสอนแปลก ๆ
รู้จักมองให้มีหลายทาง มีทั้งทางบวกและทางลบและว่ามี
ทางเลือกอย่างไร

ตัวอย่างเช่น พระเทวทัตทางฝ่ายหินยานถือว่าเป็นพระ
ชั่ว เพราะจงล้างจงผลาญพระพุทธรูปเจ้าตลอดมา แต่ฝ่ายจีน
ถือว่าท่านเป็นพระโพธิสัตว์เพราะพระเทวทัตเป็นเหมือนจุดดำบน
ผ้าขาวทำให้สีขาวนั้นเด่นชัดขึ้นนั่นคือทำให้คุณของพระพุทธรูป
เด่นชัดขึ้น เพราะฉะนั้นพระเทวทัตสามารถเป็นพระโพธิสัตว์

ได้เหมือนกัน เปรียบเสมือนคนตาบอดถือตะเกียง เขาถือเพื่อคนตาดีคนชั่วก็สามารถสอนจริยธรรม เราก็ควรรับได้ อย่าไปดูคนสอน แต่ให้ดูสิ่งที่เขาสอน นี่เป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง

๓. **การณমনสิการ** คือการคิดตามเหตุผล หรือคิดอย่างมีเหตุผล อาจเป็นการคิดโยงจากเหตุไปหาผลหรือโยงจากผลไปหาเหตุก็ได้ คำสอนที่เน้นเรื่องความคิดเห็นเหตุเป็นผลในพระพุทธศาสนา คือ **อริยสัจ** และ **ปฏิจจนสมุปปาท** หรือ **อิทัปปิจจยตา** สอนให้สอบสวนถึงเหตุปัจจัยว่าสิ่งทั้งหลายเกิดเพราะมีเหตุปัจจัยอะไรบ้าง จะดับเพราะดับเหตุ ปัจจัยอะไรบ้าง ทำให้เป็นคนรอบคอบ สายตากว้างไกลเป็นคนมีเหตุผล

ความจริงคนไทยโบราณก็สอนให้รู้จักมองเหตุมองปัจจัยให้รอบคอบ ดังเช่น คำทายกันเล่นของเด็ก ๆ ว่า

ฝนเอ๋ยทำไมจึงตก

เพราะกบมันร้อง

กบเอ๋ยทำไมจึงร้อง

เพราะท้องมันปวด

ท้องเอ๋ยทำไมจึงปวด

เพราะข้าวมันดิบ

ข้าวเอ๋ยทำไมจึงดิบ

เพราะพีนมันเปียก

พีนเอ๋ยทำไมจึงเปียก

เพราะฝนมันตก

ฝนเอ๋ยทำไมจึงตก...

ฟังเผิน ๆ ก็เป็นการร้องโต้ตอบกันเล่นในหมู่เด็ก ๆ แต่

นั่นแหละคือ "สาร" ที่ผู้เฒ่าผู้แก่โบราณต้องการจะส่งหรือสื่อให้คนรุ่นหลังรู้ว่า ทุกอย่างมันเกิดขึ้นและเป็นไปตามเหตุปัจจัยทุกอย่างมีที่มาไม่ได้เกิดขึ้นลอย ๆ และหลายอย่างก็มีได้เกิดมาจากเหตุเดียว หากมีปัจจัยอย่างอื่นเข้ามาสนับสนุนอีกด้วย เราจึงควรมองให้กว้างและมองให้ลึกถึงเหตุถึงผลจะได้ไม่เข้าใจอะไรผิด ๆ หรือตัดสินใจอะไรผิด ๆ

๔. อุปปาทมนสิการ (หรือ อุปปาทกมนสิการ) คือคิดให้เกิดผล คิดให้เกิดผลที่พึงประสงค์ หรือสร้างสรรค์ในทางดี อุปปาทมนสิการ จะต้องมียุทธวิธีใหญ่ ๆ ๒ ประการคือ

๑. คิดแล้วเกิดความรู้สึกอยากทำ ทั้งนี้รวมไปถึงอยากที่สร้างสรรค์เกิดความกระตือรือร้นไม่ใช่คิดแล้วเกิดความท้อแท้ ท้อถอย ไม่อยากทำอะไรเลย เรื่องที่คิดนั้นจะเป็นเรื่องอะไรก็ได้ เช่น ความยากจน ความร่ำรวย เป็นต้น

เมื่อมองดูตัวเองแล้วเห็นว่าตัวเองเกิดมายากจน ไม่มีทรัพย์สินเงินทองเหมือนคนอื่นเขา แล้วคิดว่าที่เรายากจนนี้ก็เพราะเป็นกรรมแต่ปางก่อนของเรา ชาติก่อนเราคงทำกรรมชั่วไว้มาก มาชาตินี้จึงได้รับผลกรรม คือเกิดมาเป็นคนจน เมื่อคิดอย่างนี้แล้วก็ทอดอาลัยตายอยากไม่ทำอะไร ปล่อยให้ชีวิตเป็นไปตามยถากรรมการคิดเรื่องความจนในแนวนี้ไม่จัดเป็น "อุปปาทมนสิการ" เพราะคิดแล้วไม่เกิดการกระทำ แต่คิดแล้วเกิดความท้อถอย

แต่ถ้าคิดว่า จริงอยู่คนเราเกิดมายากจนหรือร่ำรวย อาจเป็นเพราะผลของกรรมเก่าที่ทำไว้แต่ชาติปางก่อนแต่ถ้าในชาตินี้เราไม่เกียจคร้านพยายามทำงานสร้างฐานะเก็บหอมรอมริบไม่สุรุ่ยสุร่าย ไม่เสเพลเสพติด ไม่เล่นการพนัน เราก็อาจจะ

ร่ำรวยขึ้นในวันใดวันหนึ่งได้ดังตัวอย่างเศรษฐีบางคนที่สร้างตัวขึ้นมาจากฐานะยากจนก็มีไม่น้อย คิดอย่างนี้แล้วก็มีความกระตือรือร้น อัจฉาญ ไม่ท้อแท้ พยายามทำมาหาเลี้ยงชีพด้วยความขยันหมั่นเพียร อย่างนี้เรียกว่าอุปปาทมนสิการ

๒. การกระทำนั้นต้องเป็นการกระทำในแง่บวก คือเป็นกุศล และไม่เป็นไปเพื่อเบียดเบียนตนเอง เบียดเบียนคนอื่น และเบียดเบียนสังคม พูดสั้น ๆ ว่าเป็นการกระทำที่สุจริต ถูกกฎหมาย และศีลธรรม ยกตัวอย่าง กรณีคิดถึงเรื่องความยากจน ความร่ำรวย ดังใน ข้อที่ ๑

ถ้าคิดถึงความยากจนของตัวเองแล้ว นึกว่าเป็นเพราะผลของกรรมในชาติปางก่อนส่วนหนึ่ง แต่เราก็ไม่ย่อท้อต่อความยากจนนั้น พยายามสร้างเนื้อสร้างตัวให้มีฐานะมั่งมีขึ้นให้ได้ หากการสร้างฐานะของเราเป็นการเบียดเบียนคนอื่น เช่น สร้างโรงงานผลิตสิ่งผิดกฎหมาย กดขี่ข่มเหงคนอื่น ใช้แรงงานเหมือนทาส ปล่อยของเสียจากโรงงานลงแม่น้ำลำคลอง สร้างมลพิษให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นพิษภัยแก่เพื่อนมนุษย์ด้วยกันถึงเราจะสร้างฐานะได้ร่ำรวยมั่งคั่งเพราะผลจากความคตินั้นก็ตาม อย่างนี้ไม่ว่านับเป็นอุปปาทมนสิการ

แต่ถ้าคิดว่าตนเองเกิดมายากจนแล้วไม่ท้อถอยพยายามสร้างฐานะให้แก่ตน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ทำงานที่สุจริต ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ผิดศีลธรรม อย่างนี้จึงจะนับว่าเป็นอุปปาทมนสิการ เพราะคิดแล้วเกิดความกระตือรือร้นที่จะกระทำ ที่จะสร้างสรรค์และการกระทำนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ตนและประโยชน์คนอื่น

● เดิมยังมี	พี่น้อง	สองสหาย
เห็นชาย	ง่อยเปลี้ย	เสียแข่งขา
หนุนไม้ขอน	นอนกรน	บนศาลา
วางกะลา	ไว้ข้าง ๆ	ครางระงม

● หนุคน้อง	มองไป	ให้สลด
สู้ทนอด	เสียสละ	ค่าขนม
หย่อนสตางค์	ลงกะลา	น่านิยม
แล้วจะก้ม	ลงปลุก	ให้ลูกดู

● พี่ยัดน้อง	ร้องห้าม	ไปตามด่วน
อ่ยารบกวณ	ปล่อยเขา	เกิดเจ้าหนู
น้องจึงว่า	ถ้าไม่ปลุก	ให้ลูกดู
ไหนจะรู้	ว่าใคร	มาให้ทาน

● พี่จึงว่า	ช่างเถอะน้อง	ของพรรณนี้
พระรู้ดี	แจ่งประจักษ์	เป็นหลักฐาน
ถึงตีเกราะ	เคาะระฆัง	ดังกังวาน
ไม่ขึ้นบาน	เหมือนพระรู้	แต่ผู้เดียว

จาก ดรุณศึกษา

เกี่ยวกับผู้เขียน

พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต)

การศึกษา

เปรียญธรรม ๙ ประโยค (ขณะเป็นสามเณร), พ.ม.,
พธ.บ. (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง), M.A., M.Phil., Dip. in French,
Ph.D. (ปรัชญา)

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดประยูรวงศาวาสวรวิหาร กรุงเทพมหานคร

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์

อาจารย์พิเศษของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่นจุฬาลงกรณ
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิตย์

วิทยากรบรรยายในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ สถาบัน
พัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา วิทยาลัยการปกครอง สภา
กษัตริย์ไทย กรมการศาสนา กรมการขนส่งทางบก ฯลฯ

ผลงานทางวิชาการ

- Selflessness in Sartre's Existentialism and Early Buddhism

- A Buddhist Approach to Peace

- เปรียบเทียบแนวคิดพุทธทาสกับชาตรี

- พระพุทธประวัติ

- ปรัชญากรีกโบราณ

- พุทธศาสนากับปรัชญา

- ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ไทย

ฯลฯ

เสฐียรพงษ์ วรรณปก

- เปรียญธรรม ๙ ประโยค (ขณะเป็นสามเณร) อุปสมบทในพระบรมราชูปถัมภ์ ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) และปริญญาโท สาขาภาษาตะวันออกโบราณ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ
- เคยรับราชการเป็นรองศาสตราจารย์ระดับ ๙ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ปัจจุบันเป็นราชบัณฑิตสาขาศาสนศาสตร์ ประเภทปรัชญา สำนักธรรมศาสตร์และการเมืองราชบัณฑิตยสถาน
- เป็นอาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และโรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน
- เป็นคอลัมนิสต์ประจำหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์ รายปักษ์และรายเดือนหลายฉบับ
- เป็นนักบรรยายธรรมและนักเขียนมีงานเขียนทั้งทางวิชาการ กึ่งวิชาการ พิมพ์เผยแพร่ประมาณ ๕๐ เล่ม อาทิ พุทธวจนะในธรรมบท, พุทธจริยาวัตรพากย์ไทย-อังกฤษ, บทเพลงแห่งพระอรหันต์, เพลงรักจากพระไตรปิฎก, พระไตรปิฎกวิเคราะห์, สองทศวรรษในดงขมิ้น, สูตรสำเร็จแห่งชีวิต, สู่แดนพุทธภูมิ, เนื้อติดกระดูก, นิทานปรัชญาเต๋า, พุทธวิธีแก้ทุกข์, สัมผัสพระพุทธรเจ้าด้วยใจ, ยุทธจักรดงขมิ้น, ได้ร่มใบบุญ, สอนทางนิพพาน, พุทธศาสนสุภาษิต, คาถาพาดุง, คาถาชินบัญชร, หนังสือเรียนวิชาพระพุทธศาสนาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ฯลฯ



โรงพยาบาลสมิตรอพเชท

48/54 ถนนพระสุเมรุ กรุงเทพฯ 10200

โทร. 2822208, 2825947



สนับสนุนการจัดพิมพ์โดย สำนักงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ