



หมวดวิชาสังคม

เอกสารประกอบ วิชาคุณธรรมและจริยธรรม

จัดทำโดย

กองวิชาความมั่นคงและวิชาพิเศษ ฝ่ายวิชาการ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

คำนำ

การจัดทำเอกสารฉบับนี้ ได้เรียบเรียงและรวบรวมเนื้อหาสาระความรู้บางส่วนจากหนังสือคุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม องค์การและการบริหาร ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ (LEADERSHIP : Theory and Practice) ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง ไม่มีเจ้านาย ไม่ใช่ลูกน้อง องค์การของเรามีแต่ "ผู้นำ": HOW TO BUILD LEADERSHIP ภาวะผู้นำ อทร.๗๑๐๒ คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร และจาก Web site www.onec.go.th , www.Taratharn.net เพื่อประกอบการศึกษาในวิชาคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักศึกษาและนายทหารนักเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ของ ยศ.ทร. ข้าราชการ รวมทั้งบุคคลทั่วไปที่สนใจ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นอย่างดี หากท่านพบเนื้อหาสาระส่วนใดที่บกพร่อง ขอความกรุณาแจ้งเจ้าหน้าที่กองวิชาความมั่นคงและวิชาพิเศษ โทร.๕๓๔๒๖, ๕๓๔๒๗ จักขอบพระคุณ เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงเอกสารดังกล่าวให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

กองวิชาความมั่นคงและวิชาพิเศษ
ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ
กรกฎาคม ๒๕๕๒

สารบัญ

คำนำ

คุณธรรมและจริยธรรม	๑
ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม	๑
ความหมายของคุณธรรมและศีลธรรม	๔
ความหมายของจริยธรรม	๕
จริยธรรมตามความหมายของพระพุทธศาสนา	๗
แนวคิดสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม	๑๐
คุณภาพชีวิตกับคุณธรรมและจริยธรรม	๑๑
การพัฒนาคุณธรรม	๑๑
เป้าหมายและหลักการการดำเนินชีวิตด้วยคุณธรรมและจริยธรรม	๑๔
ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ	๑๕
กรอบความคิด คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	๑๖
หน้าที่ของนักบริหาร	๑๗
คุณลักษณะของนักบริหาร	๑๗
วิธีการบริหาร	๑๘
ธรรมเพื่อการบริหาร	๑๙
คุณธรรมของผู้นำ	๓๒
จริยธรรมของผู้นำ	๓๒
ผู้นำที่ดี ได้ทั้งคน ได้ทั้งงาน โดยไม่เสียหลักการ	๓๔
ผู้นำรู้ทั้งเจ็ดด้านซึ่งทำให้พร้อมที่จะจัดการ	๓๕
ผู้นำ พัฒนาความต้องการของคน	๓๖
ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง	๓๗
ผู้นำทางทหาร กับ ภาวะผู้นำ	๓๘
คุณลักษณะผู้นำทางทหาร	๓๙
หลักการครองตน	๔๓
หลักการครองใจคน	๔๔
หลักการครองงาน	๔๕
ความรู้คู่คุณธรรม	๔๖
ต้องอยู่ให้ดี	๔๗
คุณธรรมผู้ใหญ่	๔๘
เมตตาธรรมค้ำจุนโลก	๔๙
คนเก่ง	๕๐
บรรณานุกรม	๕๑

โลกในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารที่ส่งผ่านข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การศึกษาอบรมที่จะช่วยสร้างดุลยภาพระหว่างพัฒนาวิทยาการ กับพัฒนามนุษย์จะเกิดจากความสัมพันธ์นานาชาติ (Internationalization) ได้ขยายขอบเขตจากประเทศเพื่อนบ้านไปสู่โลกกว้างในลักษณะของโลกาภิวัตน์ (globalization) พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรมจะมีลักษณะเป็นสากล ศาสนาจะว่าด้วยศรัทธา จริยธรรมจะเป็นเรื่องจิตนิสัย คุณงามความดีจะมีลักษณะเป็นสากล จริยธรรมที่ว่าด้วยความถูกต้อง เหมาะสม ดีงาม จะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเบียดเบียน ทำให้ผู้อื่นและตนเองได้รับความทุกข์เดือดร้อน ช่วยเหลือเกื้อกูล ควบคุมตนเองได้ สามารถปรับประยุกต์หลักธรรมในศาสนาของตนนำไปใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการครองชีวิต

มนุษย์มักจะไขว่คว้าหาสิ่งที่ตนรู้สึกว่าขาดหายไป ความเจริญก้าวหน้าของชาติมหาอำนาจ เช่น สหรัฐอเมริกา ประชาชนรู้สึกว่ายิ่งความเจริญทางวัตถุมีมาก การแข่งขันรุนแรง ต้องต่อสู้ปรับตัวไปตามสภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ อาชญากรรม ภัยธรรมชาติที่สร้างความตื่นตระหนก มีปรากฏครั้งแล้วครั้งเล่า ความต้องการแสวงหาวิธีดับทุกข์ ทำให้หลายคนหันเข้าหาการนั่งสมาธิ การฝึกโยคะ การศึกษาค้นคว้าศาสนาของตะวันออกมากขึ้น ในขณะที่ชาวตะวันออกต่างก็แสวงหาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีวิทยาการของชาวอเมริกัน เพื่อนำเข้าไปใช้กับบ้านเมืองของตนด้วยสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้การดำเนินชีวิตอยู่ในสภาพของปัญหาการคมนาคมรอบด้าน พื้นฐานการศึกษาทางสังคม การศึกษาเปรียบเทียบ จะช่วยให้ปรัชญาการศึกษาปรับเอาหลักจริยธรรมมาใช้ให้เข้ากับสภาพชีวิตปัจจุบัน เข้ากับระบบการศึกษาในสังคมที่ซับซ้อนกว่าในอดีต พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรมเป็นหลักที่มั่นคงของความเข้าใจในเนื้อหาของความจริงที่ดำรงอยู่ ทำให้มนุษย์รู้จักมองตน มองโดยรอบ เรียบรู้ชีวิตหลายแง่หลายมุม สามารถวางระบบโครงสร้างการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจด้านกำลังคนและคุณภาพของคน สามารถสร้างคุณลักษณะนิสัยประจำชาติที่เรียกว่า จรรยาบรรณของชาติ ซึ่งการพัฒนากำลังคนและคุณภาพของคนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีงาม มีศักยภาพที่สมบูรณ์แบบนั้น จะต้องมุ่งเน้นให้ทุกคนยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อเป็นการวางรากฐานให้สังคมสงบสุขตลอดไป¹

ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม

การดำรงชีวิตในลักษณะของการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ต้องมีลักษณะการดำรงชีวิตที่สงบสุข ไม่เอาไรดเอาเปรียบกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แต่สภาพสังคมแทบทุกกลุ่มยังมีบุคคลบางคนมีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงการขาดคุณธรรมจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นการโกหกหลอกลวง การลวงละเมิด การลักขโมย การฉ้อฉลเอาเปรียบ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การไม่รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน การแสวงประโยชน์โดยมิชอบ

บุคคลเมื่อมีความรู้ความสามารถแต่ขาดคุณธรรมจริยธรรม อาจจะทำการใด ๆ ไปในทางที่ส่งผลทางร้ายได้โดยง่าย ถ้าไม่มีกฎเกณฑ์เป็นหลักในการปฏิบัติ คือหลักที่ว่าด้วยสิ่งที่ผิด ที่ถูก ที่เหมาะ ที่ควร

1 พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ

ในการประพฤติปฏิบัติไว้เป็นหลักกำกับในลักษณะที่เป็นศีลธรรมประจำใจ มีจิตสำนึกประจำตน ในการดำรงชีวิต พฤติกรรมพื้นฐานดังกล่าวของบุคคลนั้น ได้แก่ การโกหก การหลอก การลวง การเอาัดเอาเปรียบ การฉกฉวยโอกาสในแบบที่ไม่ชอบธรรม การฉกฉวยโอกาสเอาเปรียบ การละเมิดโดยซ่อนเร้นหรือจงใจ การปิดบังเพื่อผลอันมิชอบธรรม การลักขโมยทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และด้วยวิธีการที่แยบยล การไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติ หรือด้วยวิธีการที่มีมาตรฐาน หรือด้วยวิธีการที่ดีที่สุดตามหลักวิชาการ และวิชาชีพเฉพาะทางในสาขาของตน การละเลยความรับผิดชอบในการงานของตนเอง มีพฤติกรรมก้าวก้าว แทรกแซง ล่วงละเมิดมาตรฐานในวิชาชีพ การใช้ความรู้และความสามารถทางวิชาชีพโดยมีเจตนาร้าย

การทำให้บุคคลในสังคมขาดคุณธรรมจริยธรรมดังกล่าวมาแล้ว เป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้กับคนโดยทั่วไป แต่อาจจะเป็นสิ่งที่มีผลในทางร้ายสูงมากยิ่งขึ้น หากเกิดจากผู้ที่มีความรู้สูง มีความสามารถเฉพาะ และมีความฉลาดเหนือผู้อื่น โดยที่หลักศาสนาและกฎหมายไม่อาจครอบคลุมได้หรือป้องกันได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผู้บริสุทธิ์หรือสุจริตชนในสังคมอาจต้องเผชิญกับพฤติกรรมการโกหกหลอกลวง การล่วงละเมิดในทรัพย์สิน การลักขโมย การฉ้อฉล ฉกฉวยและเอาัดเอาเปรียบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีจิตสำนึกเชิงคุณธรรมจริยธรรมต้องพยายามช่วยกันค้นคิดช่วยกันสร้าง ช่วยกันกำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้สภาพการขาดคุณธรรมจริยธรรมเกิดขึ้นกับตนเองและผู้คนในสังคม

เนื่องจากมนุษย์มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาตนเองได้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์จะเป็นไปอย่างผสมกลมกลืนทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความรู้ความคิด ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตทั้งของตนเอง ครอบครัว และสังคมโดยรวมดีขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีสภาพปัญหาสังคมด้านการเสื่อมโทรมของคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาชีวิตให้เกิดการสร้างสรรค์ สามารถช่วยสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคม การพัฒนาชีวิตของบุคคลให้มีคุณภาพและสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตอย่างแท้จริง การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงของมนุษย์ พัฒนาการของมนุษย์ทุกด้านไม่ว่าจะเป็นทางร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ การศึกษา และจริยธรรม ล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมก็เช่นเดียวกับการพัฒนาการทางด้านอื่น ๆ ของมนุษย์ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาที่จะต้องได้รับการเตรียมการอย่างเป็นระบบ ดูแลรักษาและส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่อาจแยกออกได้จากการพัฒนาชีวิตของบุคคลที่จะให้เกิดความสมบูรณ์ทั้งปัญญาและอุดมการณ์ต่อการพัฒนาความดี ความงาม และคุณภาพชีวิต (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533 : 104 - 105)²

2 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ควรปฏิบัติเพื่อใช้ในการควบคุมแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลในสังคมให้มีการดำรงชีวิต โดยใช้ความรู้และทักษะอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม บุคคลจึงจำเป็นต้องฝึกการพิจารณาและฝึกการคัดเลือกข้อมูลที่แสดงถึงลักษณะของการขาดคุณธรรมจริยธรรม และสามารถนำเสนอการพิจารณาผลเสียของการขาดคุณธรรมจริยธรรมให้ได้ เพื่อให้เกิดความตระหนักที่จะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของตนเองให้เกิดขึ้น ส่งผลต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้คนในสังคมโดยรวมต่อไป³

สังคมในปัจจุบันถูกหล่อหลอมมาตามการดำเนินชีวิตของบรรพชนรุ่นต่อรุ่นมาเรื่อย ๆ จนเกิดวัฒนธรรมประเพณีในการดำเนินชีวิตที่เจริญงอกงามหรือเสื่อมโทรม ปัจจัยสำคัญคือการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุขหรืออยู่อย่างแข่งขันเอาเปรียบกันอย่างไร้คุณธรรมจริยธรรม ในการหล่อหลอมให้สังคมสงบสุขเจริญงอกงามได้นั้น ทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี ในที่นี้จะกล่าวถึงคุณธรรมจริยธรรมที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่อง แต่งตั้งให้ทำหน้าที่ หรือมีบทบาทสำคัญในสังคม องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาคนในสังคมนั้น ๆ ให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ได้



3 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

ความหมายของคุณธรรมและศีลธรรม (Virtue and Moral)

คุณธรรมคืออะไร

การช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ และการแบ่งปัน (หรือให้ทาน) นั้น จัดว่าเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่ง และเมื่อพูดถึงคุณธรรมแล้ว เรามักนึกว่าเป็นเรื่องสมัครใจ คือทำก็ดี ไม่ทำก็ไม่เป็นไร ความคิดเช่นนี้ เมื่อกกล่าวโดยทั่วไปแล้วก็ถือว่าไม่ผิด แต่มีหลายกรณีที่เป็นข้อยกเว้น เพราะในบางสถานการณ์หรือในบางสถานะคุณธรรม คือ หน้าที่เลยทีเดียว

สำหรับผู้ที่ เป็นพ่อหรือแม่ คุณธรรมที่มีต่อลูก เช่น การเสียสละให้ลูกได้กินอิ่มนอนอุ่นนั้น ถือว่าเป็นหน้าที่ หาใช่เรื่องความสมัครใจไม่ ในทำนองเดียวกันการทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีก็ถือว่าเป็นหน้าที่ของครูต่อศิษย์ ในวัฒนธรรมไทยมีหลายสถานภาพที่มาพร้อมกับหน้าที่ที่จะต้องช่วยเหลือเจือจานผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ "ต่ำ" กว่า เช่น พี่กับน้อง ผู้ใหญ่กับผู้น้อย เจ้านายกับลูกน้อง เป็นต้น ในบางสถานการณ์ การช่วยเหลือก็ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ ไม่ใช่แค่เรื่องสมัครใจเท่านั้น เช่น เมื่อเห็นคนกำลังจมน้ำ คนที่อยู่บนบกจะถือว่าทุระไม่ใช่ ช่วยก็ได้ ไม่ช่วยก็ได้ หาได้ไม่ ในยามนั้นทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยเหลือคนที่กำลังจะจมน้ำตาย ถ้าไม่ทำย่อมถูกตำหนิตาย

คุณธรรมที่ถือว่าเป็นหน้าที่นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "หน้าที่ทางศีลธรรม" ทุกสังคมหรือทุกวัฒนธรรมย่อมกำหนดหน้าที่ทางศีลธรรมไว้สำหรับบุคคลอย่างน้อยก็เมื่ออยู่ในบางสถานะ หรือในบางสถานการณ์ หน้าที่ทางศีลธรรมต่างจากหน้าที่ตามกฎหมาย เพราะไม่มีการตราเป็นข้อบังคับหรือลายลักษณ์อักษร แต่ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ผู้ที่ละเมิดหรือละเลย แม้จะไม่ถูกลงโทษตามกฎหมาย แต่ก็ถูกตำหนิตายจากสังคม หรือถึงกับไม่มีใครคบค้าสมาคมด้วย⁴

ความหมายของคุณธรรม มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเอาไว้ ดังนี้

คุณธรรม คือ หลักธรรมจริยที่สร้างความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมได้ด้วยความสุข ความยินดี การกระทำที่ดีย่อมมีผลผลิตของความดี คือ ความชื่นชมยกย่อง ในขณะที่กระทำชั่วย่อมนำความเจ็บปวดมาให้ การเป็นผู้มีคุณธรรม คือ การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบที่ดีงาม ความเข้าใจเรื่องการทำดีมีคุณธรรมเป็นกฎเกณฑ์สากลที่ตรงกัน เช่น การไม่ฆ่าสัตว์ ไม่เบียดเบียน ไม่ลักขโมย ไม่ประพฤติผิดในกาม เป็นต้น สภาพการณ์ของการทำความดี คือ ความเหมาะสม ความควรต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมด้วยหลักจริยธรรมที่สามารถจำแนกความถูก ผิด สามารถสั่งสอนอบรมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานของพฤติกรรมที่ถูกต้อง มีสติสัมปชัญญะ รับผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม มีจิตใจลักษณะนิสัยและความตั้งใจหรือเจตนาที่ดีงาม

ศีลธรรม คือ ข้อปฏิบัติอันเป็นผลผลิตทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้องในการปฏิบัติตนต่อกัน ขจัดสิ่งขัดแย้งและส่งเสริมความสัมพันธ์ในสังคม วางมาตรการที่กำหนดขอบเขตปรัชญาคุณธรรม (Moral Philosophy) ทำให้สังคมมีกฎ หรือระเบียบของความประพฤติ มีระเบียบวินัย ทำให้บุคคลเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีสำนึกอิสระในแนวทางจริยธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกากระทำดี

คุณธรรมหรือศีลธรรม เป็นหลักธรรมจริยา (Morality) ที่ปลูกฝังระเบียบ ความประพฤติด้านศีลธรรมจรรยา เป็นกฎความประพฤติตามอุดมคติที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นเรื่องของการประกอบคุณงามความดี และบุญกุศล คุณธรรมหรือศีลธรรมมีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในจริยธรรม ในด้านระเบียบวินัยที่ใช้กับสิ่งที่เรียกว่า ความดี ความชั่วตามค่านิยมทางศีลธรรมอันเป็นหลักความประพฤติที่ควบคุมบุคคล หรือกลุ่มชน (Webster's New Collegiate Dictionary (Massachusetts: Merriam Company' 1973) ,P. 748)

คุณธรรม คือ สภาพของคุณงามความดีภายในบุคคล ทำให้เกิดความชื่นชมยินดีมีจิตใจที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขขั้นสมบูรณ์ คือ ความสุขใจ ผลผลิตของความดีเป็นธรรมที่กล่าวได้ว่าทำดีได้ดี ใจที่เป็นสุข คือ ใจของคนดี คำว่า ใจดี คือ ใจที่มีแต่จะช่วยให้ความรัก ความเมตตา ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความเข้าใจในคุณความดีเป็นกฎเกณฑ์สากลที่เป็นที่ยอมรับตรงกันทุกชาติ ความดีจึงเป็นความไม่เบียดเบียน ทำร้ายทำลายกัน ไม่ข่มเหงรังแกกัน ไม่ก่อสงคราม วิวาทบาดหมางกัน เป็นอาทิ

คุณธรรมที่ปลูกฝังไว้ในจิตสำนึกเป็นสัญญาตมณที่สร้างพฤติกรรมให้สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตัดสินใจที่จะเลือกพฤติกรรมปฏิบัติเป็นมาตรฐานความประพฤติที่งดงาม สร้างคุณภาพและคุณลักษณะทางจิตใจให้บุคคลกระทำ ความดี ละเว้นความชั่ว สร้างสภาพแวดล้อมที่สงบและมีหลักการในการดำรงชีวิตอันประเสริฐ⁴

คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงาม ซึ่งเป็นภาวณามธรรมอยู่ในจิตใจ

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามมีประโยชน์มากและมีโทษน้อย

คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเป็นไปในทางที่ถูกต้อง ทำให้มนุษย์เป็นผู้มีความประพฤติดี และความประพฤตินั้นจะก่อให้เกิดความเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม⁵

ความหมายของจริยธรรม (Ethics)

จริยธรรม มีความหมายตามพจนานุกรมในภาษาไทย

จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ศีลธรรมอันดี ตามธรรมเนียมยุโรป อาจเรียกจริยธรรม ว่า Moral philosophy (หลักจริยธรรม)

4 พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ

5 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

จริยธรรม (น.) ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม⁶

จริยธรรม มาจากคำ ๒ คำ คือ จริย + ธรรม ซึ่งแปลตามศัพท์ คือ

จริย แปลว่า ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ

ธรรม แปลว่า คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนา หลักปฏิบัติในทางศาสนา ความจริง ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎเกณฑ์

เมื่อนำคำทั้ง ๒ คำ มารวมกัน เป็น จริยธรรม แปลว่า กฎเกณฑ์แห่งความประพฤติ หรือ หลักความจริงที่เป็นแนวทางแห่งความประพฤติปฏิบัติ⁷

จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่อบรมกิริยา และปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม คุณค่าทางจริยธรรมชี้ให้เห็นความเจริญงอกงามในการดำรงชีวิตอย่างมีระเบียบแบบแผนตามวัฒนธรรมของบุคคลที่มีลักษณะทางจิตใจที่ดีงาม อยู่ในสภาพแวดล้อมที่โน้มนำให้บุคคลมุ่งกระทำความดี ละเว้นความชั่ว มีแนวทางความประพฤติอยู่ในเรื่องของความดี ความถูกต้อง ความควรในการปฏิบัติตนเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างสงบเรียบร้อย และเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีคุณธรรมและมโนธรรมที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดี โดยมีสำนึกที่จะใช้สิทธิและหน้าที่ของตนตามค่านิยมที่พึงประสงค์

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยใช้จริยศาสตร์ศึกษา พฤติกรรมด้านคุณค่า สามารถวิเคราะห์ค่านิยมที่เป็นคู่กัน (Dichotomy) สามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดดี ควรกระทำ และสิ่งใดชั่ว ควรละเว้น ทำให้ตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติตนในแนวทางที่พึงประสงค์ได้ตามความดีระดับต่าง ๆ มีคำที่สื่อความหมาย เช่น จริยธรรม (Ethics) ศีลธรรม (Morality) คุณธรรม (Virtue) ฯลฯ⁸

จริยธรรม หมายถึง การศึกษา และการตัดสินต่อการกระทำเพื่อให้รู้ว่า ผู้คนกระทำอย่างไร บนพื้นฐานของข้อคำถามทางศีลธรรม

จริยธรรม หมายถึง ศาสตร์ของพฤติกรรมทางศีลธรรม บนพื้นฐานของวัฒนธรรมทางสังคม และเป็นหลักการมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ที่นับได้ว่าเป็นศาสตร์ของการดำรงชีวิตอย่างถูกต้อง

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติชอบเป็นที่พึงปรารถนาของผู้อื่นที่ได้พบเห็น เป็นความดีงามที่พึงปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น อันได้แก่ ความสำนึกในความรักชาติ ความซื่อสัตย์สุจริต สุภาพอ่อนโยน ละอาย และเกรงกลัวต่อการกระทำบาป ความอดทน ขยันหมั่นเพียร มีความสามัคคี รู้จักให้อภัย

จริยธรรม หมายถึง ศาสตร์ของการกระทำของมนุษย์ที่จะนำเราให้กระทำและดำรงชีวิตอย่างถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ซึ่งกำหนดบรรทัดฐานของมันอย่างมั่นคงและซื่อสัตย์ตามธรรมชาติ

6 ฉบับบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๔๒

7 คู่มือ การศึกษาจริยธรรม กรมการศาสนา พ.ศ.๒๕๔๒ , ไสว มาลาทอง

8 พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ

จริยธรรม หมายถึง แนวทางในการประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะเป็นการกระทำทั้งทางกาย วาจา และใจ ทำให้เกิดความสุขแก่ตนเอง ผู้อื่น และสังคม

จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างดีงาม ทั้งทางกาย วาจา ใจ ถูกต้องตามปทัสฐานของสังคม'

จริยธรรมตามความหมายทางพระพุทธศาสนา

จริยธรรม คือ หลักเกณฑ์ของสังคมที่เป็นแนวทางในการประพฤติที่เหมาะสมถูกต้องตามหลักศีลธรรมอันดี ไม่ว่าจะเป็นการประพฤติทางกาย วาจา ใจ อันก่อให้เกิดความสุขแก่ตนเอง ผู้อื่น และสังคม

จริยธรรม ตามความหมายทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การดำเนินชีวิต หรือกระบวนการแห่งชีวิตที่ดำเนินไปทั้งหมด คือความเป็นอยู่ การแสดงออก ความรู้สึกนึกคิด และคุณสมบัติต่าง ๆ ทั้งจิตใจ สติปัญญา และพฤติกรรม¹⁰

ทั้ง “**คุณธรรม**” และ “**จริยธรรม**” จึงเป็นคำที่มักจะถูกกล่าวไว้คู่กัน เนื่องจากทั้ง ๒ คำนี้มีความหมายและเกี่ยวข้องกับ การกระทำ พฤติกรรม ความประพฤติ ของบุคคลที่ดี สะอาด บริสุทธิ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดคุณค่าของความเป็นมนุษย์ รวมทั้งเป็นแนวทางหรือหลักประพฤติปฏิบัติของบุคคล เพื่อให้สังคมอยู่อย่างสงบสุข ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน “คุณธรรม จริยธรรม” จึงจัดได้ว่าเป็นมาตรฐานที่พึงประสงค์ของสังคม มาตรฐานของคุณธรรมจริยธรรมบางอย่าง ยังได้ถูกกำหนดปรับใช้เป็นกฎ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจุดมุ่งหมายที่จะให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสงบร่มเย็น ทำให้ผู้คนส่วนใหญ่ในสังคมสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข และส่งผลต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย¹¹

จริยธรรม มาจากภาษากรีกว่า Ethos แปลว่า ลักษณะนิสัยที่สามารถตัดสินคุณค่าได้ตามความหมายของความดี ความงาม และความสุข

ความดี คือ กุศลธรรม ซึ่งเป็นมาตรฐานในการประพฤติธรรมทั้งทางกาย วาจา ใจ มีการกระทำในการดำเนินชีวิตโดยสุจริตธรรมเกื้อกูลกัน ไม่เบียดเบียนกัน ไม่ทำร้าย ไม่ล่วงละเมิดกัน ไม่พยายาทอฆาต จงจำ โดยให้พิจารณาว่าทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว กรรมดีทำแล้วไม่เดือดร้อนภายหลัง กลับทำให้หัวใจแช่มชื่น เบิกบาน ประกอบด้วยความรัก ความเมตตากรุณาแก่น นำสันติสุขมาให้ ส่วนกรรมชั่วทำแล้วอ้อมเดือดร้อน ชบเซา ไม่เกิดประโยชน์ ความดีเป็นกุศล เป็นบุญ เป็นทางนำไปสู่สุคติ คนดีจึงหมายถึง คนที่มีศีลธรรม ไม่มีความโลภ ความโกรธ ความหลง

9 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

10 ภาวะผู้นำ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)

11 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

ความงาม คือ ความรู้สึกประทับใจที่เกิดจากคุณธรรม นำความเป็นระเบียบเรียบร้อย ประพฤติปฏิบัติในวินัยเป็นที่เลื่อมใส มีศีลเป็นอารมณ์ประเสริฐสุดทำให้งาม ละความชั่วเพราะเห็นงาม ในความดี มีจิตใจงามถึงพระธรรมทั้งดงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง และงามในที่สุด ความงามที่พึงประสงค์ คือ การกำหนดรู้ในกัลยาณธรรมจนรู้แจ้ง ไม่พัวพันยึดติดในโลกเป็นที่สุด

ความสุข คือ ความรู้สึกสบายใจ สบายกาย เป็นเวทนาชนิดสุขเวทนา เกิดจากผัสสะมากระทบ มีความสุขขั้นต่ำ คือ สุขในกามคุณ ประกอบด้วยความสุขในรูปที่รู้ทางตา นำปรารถนา นำใคร่ นำพอใจ เกิดความกำหนัด ความสุขในเสียงที่รู้ทางหู กลิ่นทางจมูก รสทางลิ้น โผฏฐัพพะทางกาย ส่วนความสุขสูงสุด คือ ความสุขที่ประณีตส่งตจากกาย ส่งตจากอกุศลธรรม มีความตรึก (วิตก) ความตรอง (วิचार) ความอิมใจ (ปีติสุข) เป็นภาวะแห่งจิตอันเป็นสมาธิวางเฉยด้วยสติสัมปชัญญะจนเป็นอุเบกขา เป็นความสุขในฌานที่เป็นรูปฌาน และความสุขในนิโรธสมาบัติ

ลักษณะความสุขในพระพุทธศาสนาถือว่า จิตที่ไม่เดือดร้อนมีการสงบ ระวังแห่งสังขารเป็นสุข ความไม่เบียดเบียนกันเป็นสุข การละเหตุแห่งทุกข์ ความโลภ โทสะ โมหะ ระวังตัดทอนความทะยานอยาก เสียได้ เป็นสุขในที่ทั้งปวง ความรัก ความเมตตา กรุณาต่อกันย่อมหลับและตื่นเป็นสุข ความสุขยิ่งกว่าความสงบไม่มี¹²

คุณธรรมพื้นฐาน ๘ ประการ

๑) **ขยัน** คือ ความตั้งใจ เพียรพยายามทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทน ความขยันต้องปฏิบัติควบคู่กับการใช้สติปัญญา แก้ปัญหาจนเกิดผลสำเร็จ **ผู้ที่มีความขยัน** คือ ผู้ที่ตั้งใจ ทำอย่างจริงจังต่อเนื่องในเรื่องที่ถูกที่ควร เป็นคนสู้งาน มีความพยายาม ไม่ท้อถอย กล้าเผชิญอุปสรรค รั้งงานที่ทำ ตั้งใจทำหน้าที่อย่างจริงจัง

๒) **ประหยัด** คือ การรู้จักเก็บออม ถนอมใช้ทรัพย์สิน สิ่งของแต่พอควรพอประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย ฟุ้งเฟ้อ **ผู้ที่มีความประหยัด** คือ ผู้ที่ดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย รู้จักฐานะการเงินของตน คิดก่อนใช้ คิดก่อนซื้อ เก็บออม ถนอมใช้ทรัพย์สินสิ่งของอย่างคุ้มค่า รู้จักทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ของตนเองอยู่เสมอ

๓) **ความซื่อสัตย์** คือ ประพฤติตรงไม่เอินเอียง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม มีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ **ผู้ที่มีความซื่อสัตย์** คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รั้งรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

๔) **มีวินัย** คือ การยึดมั่นในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและข้อปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งวินัยในตนเอง และวินัยต่อสังคม **ผู้ที่มีวินัย** คือ ผู้ที่ปฏิบัติตนในขอบเขต กฎ ระเบียบของสถานศึกษา สถาบัน/องค์กร/สังคมและประเทศ โดยที่ตนเองยินดีปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและตั้งใจ

๕) **สุภาพ** คือ เรียบร้อย อ่อนโยน ละมุนละม่อม มีกิริยามารยาทที่ดีงาม มีสัมมาคารวะ **ผู้ที่มี**
ความสุภาพ คือ ผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ ไม่ก้าวร้าว รุนแรง วางอำนาจข่มผู้อื่น
ทั้งโดยวาจาและท่าทาง แต่ในเวลาเดียวกันยังคงมีความมั่นใจในตนเอง เป็นผู้ที่มีมารยาท วางตนเหมาะสม
ตามวัฒนธรรมไทย

๖) **สะอาด** คือ ปราศจากความมัวหมองทั้งกาย ใจ และสภาพแวดล้อม ความผ่องใสเป็นที่
เจริญตาทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้พบเห็น **ผู้ที่มีความสะอาด** คือ ผู้รักษาร่างกาย ที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม
ถูกต้องตามสุขลักษณะ ผีกลฝังใจมิให้ขุ่นมัว จึงมีความแจ่มใสอยู่เสมอ

๗) **สามัคคี** คือ ความพร้อมเพรียงกัน ความกลมเกลียวกัน ความปรองดองกัน
ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ เกิดงานการอย่างสร้างสรรค์ปราศจากการทะเลาะ
วิวาท ไม่เอาัดเอาเปรียบกัน เป็นการยอมรับความมีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย
ทางความคิด ความหลากหลายในเรื่องเชื้อชาติ ความกลมเกลียวกันในลักษณะเช่นนี้ เรียกอีกอย่าง
ว่า ความสมานฉันท์ **ผู้ที่มีความสามัคคี** คือ ผู้ที่เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รับผิดชอบต่อ
ของตนทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้
การงานสำเร็จลุล่วง แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ เป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่าง
หลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ พร้อมที่จะปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติ

๘) **มีน้ำใจ** คือ ความจริงใจที่ไม่เห็นแก่เพียงตัวเองหรือเรื่องของตัวเองแต่เห็นอก
เห็นใจเห็นคุณค่าในเพื่อนมนุษย์ มีความเอื้ออาทรเอาใจใส่ ให้ความสนใจในความต้องการ
ความจำเป็น ความทุกข์สุขของผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน **ผู้ที่มี**
น้ำใจ คือ ผู้ให้ และผู้อาสาช่วยเหลือสังคม รู้จักแบ่งปัน เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อทำประโยชน์
แก่ผู้อื่นเข้าใจ เห็นใจ ผู้ที่มีความดีดร้อน อาสาช่วยเหลือสังคมด้วยแรงกาย สติปัญญา ลงมือ
ปฏิบัติการเพื่อบรรเทาปัญหา หรือร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นในชุมชน¹³

หลักการทางคุณธรรมและจริยธรรม เป็นเรื่องที่ยากยิ่งและเป็นนามธรรมที่สามารถจะเข้าใจได้ ถ้าผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ รวมทั้งเห็นว่าอาจเป็นปัญหาสำคัญมากของสังคมได้ หากว่าผู้คนในสังคมต่างละเลยและขาดความเอาใจใส่ในเรื่องนี้ การทำความเข้าใจในหลักการของคุณธรรม มิใช่เรื่องยาก และพอจะสรุปลักษณะของคุณธรรมจริยธรรม อันจะถือเป็นหลักการทางคุณธรรมจริยธรรมได้ดังนี้

๑. คุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้
๒. คุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ องค์ประกอบเชิงปัญญาหรือความรู้คิด องค์ประกอบเชิงความรู้สึกและอารมณ์ และองค์ประกอบเชิงพฤติกรรม
๓. พัฒนาการทางจริยธรรมนั้น เกิดควบคู่กับพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา
๔. พฤติกรรมเชิงจริยธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ บุคคลบางคนอาจจะไม่ห่อโก่งเกี่ยวกับการเงินแต่อาจจะโก่งในเวลาสอบ เป็นต้น
๕. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม อาจจะกล่าวได้ว่ามี 3 ประเภท คือ

: พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่มีลักษณะสากล คือ เหมือนกับพฤติกรรมในวัฒนธรรม หรือ สังคมอื่นทั่วโลก

: พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมือนกับพฤติกรรมของกลุ่มชน ชุมชน หรือ สังคมที่บุคคลนั้น เป็นสมาชิก

: พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะคน ทำให้คนนั้นต่างจากคนอื่น เป็นปัจเจกบุคคล

นอกจากนี้คุณธรรมยังอาจมีลักษณะในเชิงต่าง ๆ โดยแบ่งลักษณะทางจริยธรรมของมนุษย์ ออกเป็น ๔ ประการ คือ

๑. **ความรู้เชิงจริยธรรม** หมายถึง การที่มีความรู้ในสังคมของตนนั้น การกระทำชนิดใดควรทำ และชนิดใดควรละเว้น พฤติกรรมประเภทใดเหมาะสม และประเภทใดไม่เหมาะสมมากนักน้อยเพียงใด ปริมาณความรู้ขึ้นอยู่กับอายุ การศึกษา และพัฒนาการทางสติปัญญาของคนด้วย

๒. **พฤติกรรมเชิงจริยธรรม** หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบ หรือ งดเว้นแสดงพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือค่านิยมในสังคมนั้น

๓. **ทัศนคติเชิงจริยธรรม** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่าตนชอบหรือไม่ชอบเพียงใด ซึ่งทัศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมาก จะสอดคล้องกับค่านิยมของคนในสังคมนั้น

๔. **เหตุผลเชิงจริยธรรม** หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุที่กล่าวมานั้นจะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล การศึกษา เหตุผลเชิงจริยธรรมจะทำให้ทราบว่า บุคคลผู้ที่มีจริยธรรมในระดับแตกต่างกันอาจจะมีการกระทำที่คล้ายคลึงกันได้เสมอ และบุคคลที่มีการกระทำเหมือนกันอาจจะมีเหตุผลเบื้องหลังการกระทำและอยู่ในระดับจริยธรรมที่แตกต่างกันได้

คุณภาพชีวิตกับคุณธรรมและจริยธรรม

มนุษย์เราเมื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น **“สุขภาพจิต”** นับเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีสมบูรณ์ย่อมสามารถควบคุมตนเองและมีโอกาสที่จะทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกที่ดีกับตนเองได้ อันจะส่งผลให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตสู่เป้าหมายที่มุ่งหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

หลักธรรมสำหรับสุขภาพจิตที่ดี

ในการดำเนินชีวิตให้มีสุขภาพกายและใจที่ดีนั้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าหลักธรรมทางศาสนาเป็นสิ่งสำคัญต่อสุขภาพจิตใจ ยังส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์และหากบุคคลสามารถปฏิบัติตามธรรมะของศาสนาต่าง ๆ ที่ตนนับถือ เช่น ศาสนาพุทธ พระพุทธเจ้าได้สอนโอวาทปาติโมกข์ ซึ่งมีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

๑. การไม่ทำชั่ว
๒. การทำความดีให้ถึงพร้อม
๓. การทำจิตใจให้บริสุทธิ์ผ่องใส

ดังนั้น คำสอนของพระพุทธองค์จึงเป็นแนวปรัชญา ซึ่งเป็นรากฐานให้คนได้รู้จักพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้ถูกต้องเหมาะสมและได้พัฒนาสังคม เพื่อความสุขร่มเย็นของตนในสังคมที่มีเมตตากรุณา และให้อภัยต่อกัน ธรรมะหรือหลักธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายมาก ทั้งสำหรับการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคมและส่งผลไปถึงการพัฒนาประเทศตามลำดับ¹⁴

การพัฒนาคุณธรรม (Moral Process)

การพัฒนาคุณธรรมในการจัดการศึกษาด้านจริยธรรม ควรปลูกฝังแนวคิดที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการ ดังนี้

๑. การยอมรับความแตกต่างระหว่างความดีกับความชั่ว ตระหนักว่า ความดีเป็นสิ่งที่ไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน คนดีย่อมเป็นที่ชื่นชมยกย่อง ผลผลิตของความดีเป็นสิ่งที่นำความสุขมาให้ ความดี

14 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

ที่ประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นการสร้างคุณค่าของชีวิตและสังคม ในทางตรงกันข้าม ความชั่วเป็นสิ่งที่นำความทุกข์
กังวลใจมาให้ คนประพฤติชั่วย่อมได้รับผลของการกระทำนั้น ดังนั้น การยอมรับความแตกต่างระหว่างความดี
กับความชั่วจึงเป็นลัทธิธรรม ทำให้สามารถเลือกและเลิกประพฤติตามสิ่งที่เห็นความแตกต่าง (Differentiation)

๒. หลักสากลในการพิจารณาสภาพการณ์ไกล โดยสามารถนำเกณฑ์แยกแยะความดีงาม กำหนด
เป็นกฎคุณธรรมใช้ได้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นการประยุกต์ระบบคุณธรรมขึ้นมาใช้อย่างกว้างขวาง จนเป็น
หลักสากล (Universalization)

๓. ความเข้าใจในคุณธรรมซึมซาบอยู่ในจิตใจ เมื่อมีเหตุการณ์หรือความปรารถนาสามารถ
ตัดสินใจเลือกประพฤติอยู่ในขอบเขตของความถูกต้อง สร้างค่านิยมที่เสริมสร้างคุณธรรมด้วยความเข้าใจ
ที่ถูกต้อง (Comprehensiveness)

๔. ความต่อเนื่องสัมพันธ์กันของระบบที่สร้างเสริมคุณภาพ มีแก่นสารที่เป็นหลักชัดเจน
มีสัมพันธ์ภาพติดต่อกันโดยลำดับ (Coherence)

๕. การวิเคราะห์วิจารณ์ความประพฤติได้ด้วยแนวทางของตนเอง เมื่อได้เลือกปฏิบัติสิ่งใดแล้ว
สามารถแยกแยะได้ว่าตนเองได้กระทำดีตามที่เข้าใจสภาวะของคุณงามความดีได้มากน้อยเพียงไร การวิเคราะห์
ตนเองช่วยให้คุณธรรมพัฒนางอกงามอย่างแท้จริง สามารถวิจารณ์การกระทำของตนเองได้ (Self-Criticism)

๖. การตัดสินใจคุณธรรม กล่าวได้ว่า เป็นพัฒนาการขั้นสุดท้ายในการพัฒนาคุณธรรมระยะเริ่มแรก
เพราะเป็นความสามารถของบุคคลที่ตัดสินใจได้ว่าสิ่งที่ทำแล้วจะเป็นความดี สามารถอธิบายรายละเอียดและ
มีเหตุผลพิสูจน์ได้ว่าเป็นสิ่งที่ยอมรับในสังคม เป็นข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่ชี้บ่งได้ว่า คุณธรรมที่ปฏิบัติมีคุณค่า
ที่ตัดสินใจได้ (Justification)¹⁵

ความหมายของจริยธรรม คุณธรรม และศาสนา ซึ่งเป็นส่วนประกอบของกันและกัน จะเห็นได้ว่า
ปรัชญาคุณธรรม (Moral Philosophy) นั้นเป็นส่วนประกอบของคุณธรรม (Moral) และจริยธรรม (Ethic) โดยมี
ศาสนา (Religion) เป็นความเชื่อสูงสุดที่มีอำนาจบังคับศีลธรรมที่เข้ามาร่วมกัน จนเกิดความนิยมนับถือ และปฏิบัติ
ตามหลักคำสอนซึ่งเป็นกฎของสังคมด้วย

15 พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ

จริยธรรม (Ethic)	คุณธรรม (Moral)	ศาสนา (Religion)
<p>ภาษากรีกว่า Ethos แปลว่า หลักความประพฤติหรือลักษณะนิสัย (Character)</p> <p>หมายถึง ความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์เกี่ยวกับการกำหนดคุณค่า หรือค่านิยม (Value Concepts)</p> <p>เป็นปรัชญาของคุณธรรม (Moral Philosophy)</p> <p>ส่วนหนึ่งของศาสนา</p>	<p>ภาษาละตินว่า Mores แปลว่า ขนบธรรมเนียมประเพณี (Custom)</p> <p>เป็นเครื่องชี้ความประพฤติ (Action Guiding)</p> <p>เป็นผลผลิตทางสังคม (Social Products)</p> <p>มีส่วนประกอบ คือ วินัย สังคม และความเป็นอิสระ เป็นส่วนประกอบของคุณธรรม (Moral Elements)</p> <p>มีการอธิบายค่านิยม (Value Clarification)</p>	<p>ภาษาละตินว่า Religion ธาตุ Lig การลึงเกตและ Leg การผูกมัด (To Bind) แปลว่า ปรัชญาความเชื่อขั้นสูงสุด (Ultimate metaphysical Beliefs)</p> <p>เป็นรหัสของคุณธรรม (Moral Code)</p> <p>เป็นสื่อ นำคุณธรรมสูงสุด (transmoral or summum bonum)</p> <p>มีกฎของสังคม (Rules of Community) มีมโนทัศน์อารมณ์ และการฝึกปฏิบัติ (Conception, Emotion, Practice) มีอำนาจศักดิ์สิทธิ์ (Sacred Authority) เป็นข้อผูกมัดทางจริยธรรม (Ethical Commitment)¹⁶</p>

16 พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ

เป้าหมาย และหลักธรรม การดำเนินชีวิตด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

เป้าหมาย	หลักธรรม
๑. รู้ความจริงตามสภาวะธรรม เพื่อขัดเกลาให้สิ้นอาสวกิเลส	- ไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา)
๒. ความหลุดพ้นจากทุกข์ สู่ความสุข สันติสุข	- อริยสัจ ๔ (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค)
๓. คุณค่าของการทำดี ละเว้นชั่ว ทำจิตให้บริสุทธิ์	- ธรรมคุณสมบัติคนดี (เบญจศีล เบญจธรรม พรหมวิหาร ๔ สัมปยุตธรรม) - ธรรมเพื่อดำเนินในสังคัม * ฆราวาสธรรม : สัจจะ ทมะ ชันติ จาคะ * อริยวัชฒิ : ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา * สังคหัตถุ : ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา - ธรรมเพื่อละเว้น * อบายมุข - ธรรมพึงรู้สภาวะ * ไตรลักษณ์ กฎแห่งกรรม ¹⁷
คุณธรรมและจริยธรรม ที่สามารถยึดถือ และปฏิบัติให้เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตให้มีคุณภาพทั้งจิตใจและร่างกาย หลักธรรมดังกล่าวได้แก่ หลักธรรมสำหรับพัฒนาตนเอง หมายถึง หลักปฏิบัติที่ช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้ถูกทำนองคลองธรรม เพื่อไปสู่เป้าหมายชีวิตที่ดี	๑. เบญจศีลและเบญจธรรม ๒. หิริโอตตปเป ๓. ชันติโสรัจจะ ๔. สัมปยุตธรรม ๗ ๕. อริยวัชฒิ ๕ ๖. กุศลกรรมบถ ๑๐ ๗. อธิษฐานธรรม ๔ ๘. บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ ¹⁸

17 พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ

18 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ

ความหมายของผู้บริหารและผู้นำ มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า

ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่ง

๑. เป็นหัวหน้า หรือ “ผู้นำ” ของกลุ่มคนในองค์กร
๒. เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
๓. เป็นผู้รับผิดชอบทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายโดยอาศัย “คน” เป็นผู้ทำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่าง ต่อไปนี้

๑. มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
๓. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
๔. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม¹⁹

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม²⁰

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ²¹

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบทางการ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ส่วนผู้นำเป็นผู้แสดงบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงกับบรรดาสมาชิกในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ที่ทุกองค์กรต้องการมากที่สุดก็คือผู้บริหารนั้นควรจะเป็นผู้นำที่เก่งและดีด้วย เพื่อที่จะนำส่งการ รวบรวมจิตใจ ให้ผลการทำงานเป็นเลิศสู่องค์กรของตน

ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้²²

19 คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต, โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง

20 องค์กรและการบริหาร, โดย รองศาสตราจารย์ ชงชัย ลันติวงษ์ (ฉบับแก้ไขปรับปรุง)

21 ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ LEADERSHIP: Theory and Practice, โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

22 ไม่มีผู้นำไม่มีลูกน้อง องค์กรของเรามีแต่ “ผู้นำ”: HOW TO BUILD LEADERSHIP, โดย ทศ คณนภาพร

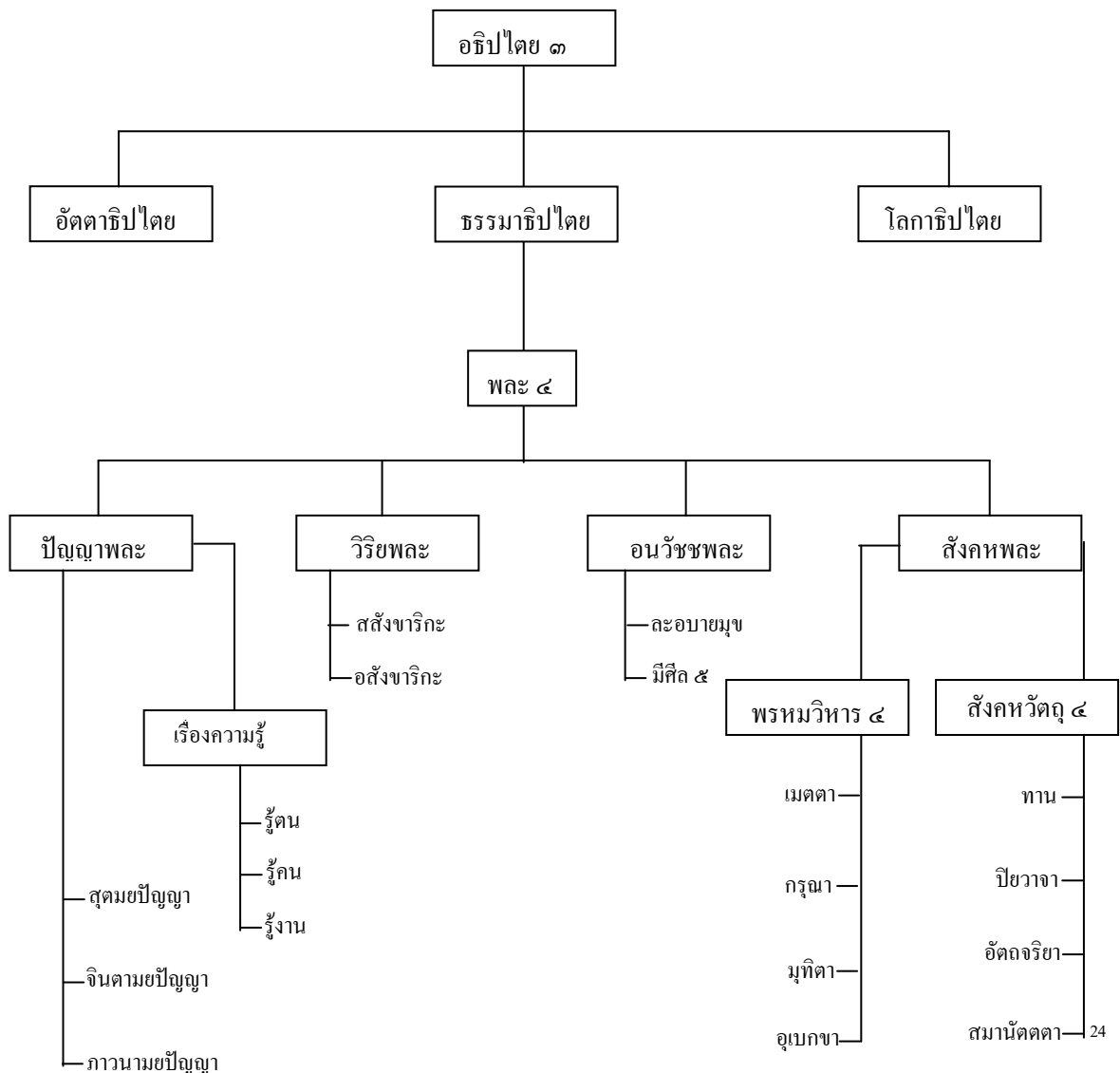
ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะในการใช้อิทธิพลชักจูงและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจส่วนรวมเป็นผลสำเร็จด้วยความเต็มใจ มั่นใจ และเคารพนับถือ

ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มคนในองค์กร เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบ ทำให้งานเสร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัย “คน” เป็นผู้ทำ²³

จะเห็นได้ว่าทั้งผู้นำและผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีมันสมองในการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จที่คุ้มค่ามีประโยชน์แก่องค์กรและส่วนรวมมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผู้ที่จะต้องนำคุณธรรมและจริยธรรมมาบริหารจัดการในสังคมให้เกิดความสงบสุขและเจริญงอกงามยิ่งขึ้น

กรอบความคิด

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



23 ภาวะผู้นำ อทร.๗๑๐๒ พ.ศ.๒๕๕๑, โดย น.อ.วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์

24 คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, โดย พระเมธีชรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

หน้าที่ของนักบริหาร

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า **“การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น”** นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

หน้าที่ของนักบริหารมี ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษ คือ POSDC ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือการกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การว่า มีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น
๓. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามหลักการแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน
๔. การอำนวยการ (Directing) คือกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
๕. การควบคุม (Controlling) คือการติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้อะไรย้อนหน้าต่อหน้า

คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปถิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญา มองการณ์ไกล ตรงกับภาษาคำว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด
๒. วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค
๓. นิสุสยสัมปนโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการ มีความสำคัญมากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ ความสำคัญพอๆ กัน คือ ต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน ต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับการขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาในท้าวว่า **“โง่แล้วยังขยัน”** เหมือนกับภาษาที่ว่า **“สัญชาติลิงยิ่งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น”**

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิด คุณลักษณะข้อที่ ๒ และ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นนักบริหารก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อ เตือนว่า **“อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณเก่ง หรือมีความสามารถ จงหวังแต่ว่าสักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า”**

วิธีการบริหาร

วิธีการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จสำหรับนักบริหาร โดยมีวิธีการบริหารเป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่ง **“อิธิปไตยสูตร”** ดังนี้

๑. อัตตาริปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่ นักบริหารที่เป็นอัตตาริปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไป จะไม่มีใครกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็นเผด็จการ วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ **ได้งานแต่เสียคน** นั่นคือ งานเสร็จเร็วทันใจนักบริหาร แต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ดี เขาได้ความสำเร็จของงานแต่เสียเรื่องการครองใจคน

๒. โลการิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่ นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลการิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุม เขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกันเขาจะไม่ตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมา เขาเห็นคล้อยตามด้วยจนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่า ฝ่ายไหนถูกหรือผิด ผลลงเอยด้วยลูกน้องดีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร นักบริหารประเภทนี้ **ได้คนเสียงาน** นั่นคือ ทุกคนชอบเขาเพราะเขเป็นคนอ่อน ผู้ไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์กรสูญหายไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน

๓. ธรรมธิปไตย หมายถึง การถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญและยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จ เขายืนดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่ายซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังที่สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (ติสสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก ผากให้คิด

ทางชีวิต จะรุ่งโรจน์ โสติดิผล

ต้องรู้โง่ รู้ลาด ปราดเปรื่องตน

โง่สิบหน ดีกว่าเบ่ง เก่งเดียวเดียว

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธรพจน์ที่ว่า

นิคุณเห นิคุคหารหิ

กำราบคนที่ควรกำราบ

ปคคุณเห ปคคหารหิ

ยกย่องคนที่ควรยกย่อง

การบริหารเช่นนี้ทำให้**ได้ทั้งคนและงาน** นั่นคือ งานสำเร็จเพราะทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคนนั้นมีฝีมือ ดังกรณีของพระเจ้าบรมวงศ์เธอ พระองค์เจ้าอรุณราชวรานุวัตร เจ้าอาวาสวัดไร่ขิง ใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่านซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่วิพากษ์วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า **“ใครจะตำว่าเราบ้างก็ไม่เป็นไร ข้อสำคัญขอให้เขาทำงานให้เราแล้วก็แล้วกัน”**

ธรรมเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมธิปไตย ที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ อยู่ในใจ คือ

๑. ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด

๒. วิริยพละ กำลังความขยัน

๓. อนวัชชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต

๔. สังคพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละ หรือ กำลัง แห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร อำนวยการ และควบคุมได้ดี ต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้าม ถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ เพียงบางข้อเขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่า เพราะเหตุใดคนโง่ และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยัน แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า **“คนๆ นี้ อะไร ๆ ก็ดีหรอก เสียอยู่อย่างเดียว คือ เลว เขาเป็นคนที่ฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโกงและขยันโกง”** ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้ง ๓ ประการ คือ เป็นคนฉลาด ขยัน และสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า **“คน ๆ นี้เป็นคนดีจริง แต่คงเป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการ เพราะเขาถือตัวว่าฉลาดกว่าคนอื่น จึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไป เขาเป็นคนที่พูดไม่เข้าหูคนและค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ”** นี่แสดงว่าคน ๆ นี้ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้ เหตุนี้ นักบริหารที่เก่งและดีต้องมีผลหรือกำลังภายใน ๔ ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่ามีผลครบทั้ง ๔ ข้อ หรือไม่ หากพบว่าตนขาดผลข้อใดต้องพัฒนาข้อนั้น แม้ผลทั้ง ๔ ข้อจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ผลข้อที่ ๔ คือ ลังคผลจะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ **โนโปเลียนมหาราชา**กล่าวว่า **“การจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ท่านต้องมี ๒ สิ่ง คือ (๑) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ (๒) มีมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด”** เพื่อจะขึ้นสูง ท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือ ต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูให้ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วยลังคผล

๑. ปัญญาพละ

ปัญญาพละ หมายถึง กำลังแห่งความรอบรู้ นักบริหารต้องมีปัญญาคือความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่ บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้น เขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้น คือ นักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ **รู้ตน รู้คน รู้งาน**

ก. **รู้ตน** หมายความว่านักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน ดังพุทธพจน์ที่ว่า **“ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก”** เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า **“จงเตือนตนด้วยตนเอง”**

ถ้าผู้บริหารสั่งการหลายครั้งแต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่า
โง่งเง่า บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

**“ถ้าพูดไป เขาไม่รู้ อย่าชู้เขา
ว่าโง่งเง่า งามงอะ เซอะนัทหนา
ตัวของเรา ทำไม ไม่โกรธา
ว่าพูดจา ให้เขา ไม่เข้าใจ”**

การที่ผู้บริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ
ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอก มันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเขาจึงเห็นทันที
แต่เวลาเขาทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้น เพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัด **มองด้านใน** คือ
เจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือ มองด้านใน วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ
พิจารณา กาย เวทนา จิต และธรรม หรือ ความดีและความชั่วในใจของเรา

**“โลกภายนอก กว้างไกล ใครใคร่รู้
โลกภายใน ลึกซึ่งอยู่ รู้บ้างไหม
จะมองโลก ภายนอก มองออกไป
จะมองโลก ภายใน ให้มองเห็น”**

ข. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถ
ในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นักบริหารต้องรู้จัก**จริต**ของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับ
จริตของคนร่วมงานด้วย

จริต ได้แก่ คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริต จึงหมายถึง
ประเภทนิสัยของคน มี ๖ แบบ ดังนี้

๑) **ราคจริต** คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีต เรียบร้อย และใจเย็น
คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

๒) **โทสจริต** คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็วและมักหงุดหงิดง่าย ถ้าถูกขัดใจ
คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

๓) **โมหจริต** คือ พวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้น ทำงานอืดอาด เฉื่อยชา
ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

๔) **ศรัทธาจริต** คือ พวกเชื่อง่าย เวลาชี้ข่าวเรื่องแปลกแต่จริง เชื่อได้หรือไม่ พวกนี้
จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่

๕) **พุทธิจิต** คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาค้นคว้าความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

๖) **วิตกจิต** คือ พวกช่างเถอะ เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจมักปล่อยเรื่องค้างเป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนามหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรกให้กับการตัดสินใจของเราบ้าง คนพวกนี้เป็นที่ปรึกษาได้

คนจิตใดเราก็พอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ แต่พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือ พวกวิกลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

ค. รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ ในการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนาจการ และติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะคือ รู้เท่า และ รู้ทัน

“รู้เท่า” คือ ความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมาแล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหว หรือเห็นทางโค้งอันตรายแล้วขับรถอย่างระมัดระวังเมื่อถึงบริเวณนั้น ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“รู้ทัน” หมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วเบรกแตก เมื่อพบกับสภาพปัญหาเช่นนั้นเขาตัดสินใจจับพาลันว่าจะทำอะไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ความรู้เท่าและความรู้ทัน **“รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข”**

ปัญญา คือ ความรู้ทัน รู้คน และรู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอด้วยวิธีพัฒนาปัญญา ๓ ประการ ดังนี้

(๑) **สุตมยปัญญา** หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือ การรับข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้จะต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมาย เรียกว่า **พหูสูต** นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาขั้นสุตะอยู่เสมอ นั่นคือ เกาะติดสถานการณ์ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัยและฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนสั่งการแต่ละครั้ง นักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่าย เขาไม่ควร
ปิดใจตัวเองไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ที่อยู่แล้ว เขาควรวัดแนวปฏิบัติของโสคราติสผู้
กล่าวว่า **“หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือ รู้ว่าข้าพเจ้าไม่รู้อะไร”** เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใด โสคราติสก็
ศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้น

พระพุทธเจ้าตรัสว่า **“คนโง่ (พาล) ที่รู้ตัวเองว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด
(บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเองเป็นคนฉลาด จัดเป็นคนโง่แท้ ๆ”** ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จัก
แก่งทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังภาษิตที่ว่า

“หัดหนึ่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพเป็นบ้าง

นั่นแหละท่านกำลังชนะและกำลังฉลาดขึ้น”

ในการศึกษาความรู้เรื่องใหม่ ๆ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่าใส่ลิ้นชักสมองไว้
ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่าครอบงำความคิดกลายเป็นอคติบังตาเสียจนไม่ยอมปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันสมัย
ทันเหตุการณ์ นั่นคือ ต้องมียถาภูตญาณทัสสนะ หมายถึง ความรู้เห็นตามความเป็นจริง นักบริหารต้องรู้จัก
คนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใครหลงใหลก็ปกป้องคนนั้นทั้ง ๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใครก็ตำหนิ
คนนั้นทั้ง ๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนตามที่เป็นจริงด้วยการถอดแว่นสีออกจาก
ปัญญาจักร

อคติ หรือความลำเอียง เปรียบเหมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ซึ่งกำหนดให้เรามอง
โลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่ง
เป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริงคือสีอะไรเขาไม่มีทางทราบ อคติ
มี ๔ ประการ คือ

๑. จันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร
เราเห็นด้วยกับเขาไปเสียทุกอย่าง

๒. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร
เราก็รู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

๓. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใด พอมีคนให้ข้อมูล
เท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔. ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับ
ความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

นักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินคนตามที่เป็นจริงเพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง ๔ ประการ มาเป็นม่านบังตา เขาจะทำงานนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องที่เขาเห็น หรือได้ยินด้วยจินตตามยปัญญา

(๒) จินตตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่าน สุตตามยปัญญาเปรียบเหมือนการรับประทานอาหารในขั้นดักไส้ปาก จินตตามยปัญญาเปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียดแล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณาเหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยว การพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าวแหล่งข้อมูลหรือหนังสืออ้างอิง เหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตตามยปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มากแต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฎหมายได้ทุกมาตรา แต่ไม่สามารถตีความกฎหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตตามยปัญญา คนที่มีจินตตามยปัญญา ได้แก่คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ โยนิโส แปลว่า ถูกต้อง แยกคาย มนสิการ แปลว่า ทำไว้ในใจหรือการคิด ดังนั้น โยนิโสมนสิการ จึงหมายถึงการทำไว้ในใจ โดยแยกคายหรือการคิดเป็น ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวไว้ว่า

“ลืปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น

ลืตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ

ลืมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ”

คำว่า “ทำไว้ในใจ” คือ โยนิโสมนสิการ การคิดแบบโยนิโสมนสิการสรุปได้ ๔ วิธี คือ

๑.) **อุปายมสนสิการ** (คิดถูกวิธี) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่นเดียวกับการทำวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม หากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะได้ไม่ความจริงในเรื่องนั้น การตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบ ยืนยันความจริง เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่า การทรมานตนหรือทุกกรกิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญเพียร ที่ถูกต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิตจึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒.) **ปถมนสิการ** (คิดมีระเบียบ) หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้น ๆ ไม่มีการลัดขั้นตอนหรือด่วนสรุปเกินข้อมูลที่ได้มา การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง ดังกรณีที่เราหยิบส้มผลหนึ่งมาชิม เมื่อส้มผลนั้นเปรี้ยว เราก็ด่วนสรุปว่า ส้มที่เหลือในลังทั้งหมดเปรี้ยว นอกจากนั้นการคิดต้องดำเนินตรงทางไปสู่เป้าหมายโดยไม่มีการฟุ้งซ่านออกนอกทาง นั่นคือผู้บริหารต้องมีสมาธิในการคิด บางคนกำลังค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำวิจัยเรื่องน้ำท่วมอยู่ดี ๆ เมื่อพบข้อมูลที่สนใจเกี่ยวกับเรื่องภัยแล้งก็ลืมหูลืมตาหายเดิม เขาไปเสียเวลาอ่านข้อมูลเรื่องภัยแล้งซึ่งออกนอกทางไปเลย คนนี้ไม่มีปถมนสิการ

๓.) **การณมนสิการ** (คิดมีเหตุผล) หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (ธัมมัญญา) และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ (อตัถัญญา) และการคิดแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรจะตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้นผู้บริหารไม่กลัวความล้มเหลว อันที่จริงความล้มเหลวไม่มี สิ่งที่เรียกว่าความล้มเหลวนั้นแท้ที่จริงคือวิบากหรือผลของกรรมที่ไม่ดี ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

๔.) **อุปาทกมนสิการ** (คิดเป็นกุศล) หมายถึงการคิดแต่งสร้างสรรค์ (Creative) คือคิดให้มีความหวังและได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของตน ดังที่ขงจื้อกล่าวว่า **“เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมา คนหนึ่งเป็นคนดี อีกคนหนึ่งเป็นคนเลว คนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เมื่อเห็นคนดี ข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขา เมื่อเห็นคนเลว ข้าพเจ้าพยายามไม่เอาอย่างเขา”** คนที่คิดสร้างสรรค์จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่งที่ไม่ดีเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระ แม้จากเรื่องที่ไม่ดีไรสาระ เขาเห็นความงามในความน่าชัง ดังคำประพันธ์ที่ว่า **“ศิลปินอย่าดูหมิ่นศิลปะ กองขยะดูให้ดี ยังมีศิลป์”**

(๓) **ภาวนามยปัญญา** หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ หรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยปัญญาทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลใหม่ จินตามยปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดีแต่ไม่มีผลงาน เพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดีแต่ไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันทั่วทั้งที่ คนเหล่านี้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า **“มีเงินให้เขากู้ มีความรู้อยู่ในตำรา”** เมื่อเกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้น ภาวนามยปัญญา จึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรอบรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ

นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดีแต่ไม่ยอมนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ เขาจึงไม่มี
ภาวนามยปัญญา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเขาขาดกำลังใจในการปฏิบัติ คือ **วิริยพละ**

๒. **วิริยพละ**

วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจ
เข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่า วิริยพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมากคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจ แต่ไม่มีกำลังปัญญา จะเป็น คนขี้บีน

คนมีกำลังปัญญา แต่ขาดกำลังใจ จะเป็น คนขลาด

คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญา จึงจะเป็น คนกล้าหาญ

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ ถ้าได้กล้าเสียไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอย
อยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า **“ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนแต่จะท่าอยู่กับที่”** ใครที่ไม่ก้าวเดินไปข้างหน้า
จะกลายเป็นคนล่าหลัง เพราะคนอื่น ๆ ได้แซงขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำ
ผิดพลาดก็ถือว่า ผิดเป็นครู ใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลยจัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของ
นโปเลียนมหาราชที่ว่า **“คนที่ไม่ทำอะไรผิด คือคนที่ไม่ทำอะไรเลย”**

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรคเหมือนต้นไม้สูงใหญ่มักจะเจอลมแรง นักบริหาร
ต้องกล้าทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ ถือคติว่า **“คนสร้างงาน งานก็สร้างคน”** ถ้าขยันทำงานยาก ๆ
ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากจะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้นนักบริหารจะต้องไม่
หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือคติที่ว่า **“ว่าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญ
อุปสรรค”** พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า **“มารไม่มี บารมีไม่
แก่กล้า”** ความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง พระพุทธองค์ตรัสว่า **“วิริเยน ทุกขมจเจติ
คนละล่วงทุกข์ได้เพราะความขยัน”** ดังภาษิตอุทานธรรมที่กล่าวว่า

อยากเป็นสุข ก็ต้องทุกข์ ลงทุนก่อน

อยากเป็นกษัตริย์ ก็ละน้อย ค่อยผสม

อยากเป็นพระ ก็ต้องละ กามารมณ์

อยากเป็นพรหม ก็ต้องเพียร เรียนทำฌาน

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท คือ

๑) **สสังขาริกวิริยะ** ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มี
คนปลุกใจหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจและไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) **อสังขาริกวิริยะ** ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจล้มเลิก
การทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น นักบริหารต้องมีสังขาริกวิริยะ คือ ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเอง และปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหัวขบวนยอมแพ้เสียคนเดียวองค์กรทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์ เหตุนี้พระพุทธรเจ้าจึงตรัสว่า “วายเมถว ปุริโส ยาว อตถสสุ นปฺปทา เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา”

แน่นอนว่าคนที่ทำการใหญ่ บางครั้งทานแรงต้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้าง แต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชวนเช็กีประคองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไปจงลุกขึ้นมาอีก และอย่าลุกขึ้นมาเมื่อเปล่า นั่นคือ ถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวัง ต้องหาบทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้ง เขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่า และเข้มแข็งกว่าเก่า

บุคคลสำคัญ ที่มีชื่อว่า อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่ ๑๖ ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่วันได้เป็นประธานาธิบดีเลยถ้าไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยสังขาริกวิริยะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป ดังบทกลอนของสุนทรภู่ ที่เขียนไว้ว่า

จับให้มัน คั้นหมาย ให้วายวอด
ช่วยให้รอด รักให้ชิด พิสมัย
ตัดให้ขาด ปรารถนา หาสังใด
เพียรได้ดัง ประสงค์ ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนพากเพียรอย่างหนัก ข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี ดังคำกลอนของสุนทรภู่ นั้น ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ จึงคงทนถาวร นั่นคือ นักบริหารต้องมีผละข้อที่ ๓ คือ **อนวัชชพละ**

๓. อนวัชชพละ

อนวัชชพละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย หมายถึง นักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า **“ธมฺมญฺจเร สุจฺริตํ บุคฺคลคฺวรปฺกฺกัฏฺฐธมฺม (หน้าที่) ให้สุจริต”**

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมายเพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่หรือมีประวัติต่างพร้อย นาวาชีวิตของพวกเขา มีรูรั่ว

รูรั่วของชีวิตเช่นนี้พระท่านเรียกว่า **อบายมุข** แปลว่า **ทางแห่งความเสื่อม** นักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกผิอบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข พระท่านเตือนว่า ไปงานศพครั้งใดเพื่อเผาศพทั้งที่ต้องเผาผีเสียด้วย มิฉะนั้นผีจะสิงเรากลับบ้านและทำให้คนเรามีอาการแปลกไปตามประเภทของผีที่เข้าสิง ผีมี ๖ ตัว คือ

ผีหนึ่ง ชอบดื่มสุราเป็นอาถรรพ์

ไม่ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร

ผีสอง ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล

ไม่รักภูริกรบ้านของตน

ผีสาม ชอบเที่ยวดูการละเล่น

ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโขน

ผีสี่ ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร

หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน

ผีห้า ชอบเล่นไฟเล่นม้กไฟบัตร

สารพัดถั่วโปไฮโลลั่น

ผีหก ชอบเที่ยวจรร้านการหากิน

มีทั้งสิ้นหกผีอัปรีภัย

ผีหกตัว ก็คือ อบายมุข คนที่ถูกอบายมุขเข้าสิงแล้วมักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมาก เพราะเขาติดใจในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิงทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนฉลาดแต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้

พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุข หากประสงค์จะถอนตัวออกมาต้องใช้ ๒ วิธี ดังนี้

๑) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนด้วยการใช้โยนิโสมนสิการ คือ การคิดถึงโทษภัยของอบายมุขและอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุขให้จงได้ ดังเช่น วัดถ้ำกระบอกรักษาคนติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธีสาบานตนในเบื้องต้นก่อนที่จะให้ยาบำบัดรักษา คนเราถ้าไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้วไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหาหม้ออีก

๒) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้ว เขาต้องรับความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตร เช่น ขอรับการบำบัดรักษาด้วยยาจากแพทย์ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์หรือการปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลอดอบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิต และไม่มีความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อตนเองเป็นคนซื่อมือสะอาดเขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่ได้ นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษใครเข้าทำนองว่า **“ไก่เห็นตีนงู งูเห็นนมไก่”** ฉะนั้น นักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างปร้อยด้วยการรักษาศีล ๕ และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข นักบริหารผู้ประพฤติธรรมดำรงมั่นในความสุจริต ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนดีอื่น ๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว พระพุทธเจ้าตรัสว่า **คุณนงนุช ธรรมานาน์ อัฐุ คัจฉติ ปุญฺคโว** แปลว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำ ถ้าโคหัวใจก้ำไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวใจก้ำมคดไปคดมา

ลูกฝูงก็จะข้ามคดไปคดมา **เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม**

ยามฝูงโคข้ามปาก	นที
โคใจไปตรงดี	ไปเคี้ยว
ฝูงโคล่องวาริ	รีบเร่ง
ทั้งหมดไปลดเลี้ยว	ไต่เต้า ตามกัน

๔. สังคหผละ

สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมาก สำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ก็จะมีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงาน เขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิมสลักคอยตึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือรวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรได้ก็เพราะลิมสลักทำหน้าที่เป็นกาวยึดเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนั้นคือ สังคหวัตถุ นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ

๑) ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมึนน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า **“ททฺ คนฺถติ มิตฺตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้”** การทำทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดี ตอบแทนดังภาษานี้ที่ว่า **“มนาปทายิ ลภเต มนาปิ ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ”**

นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมากในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตที่ว่า **“เพื่อนแท้ คือ เพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก”** การให้รางวัลหรือการขึ้นเงินเดือนก็จักเข้าไปในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน หรือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำ หรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร หรือส่งไปศึกษาและดูงานในสถานที่สำคัญต่าง ๆ

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมาและมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง ดังภาษิตจีนที่ว่า **“มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังไม่พอกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป”** อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า **“วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร”** เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒) **ปียวจา** หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือกหรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น	เหลือหลาย
หยาบบ่มีเกลอกราย	เกลื่อนใกล้
ดุจดวงศศิฉาย	ดาวดารา ประดับนา
สุริยส่องดาราไร	เมื่อร้อนแรงแสง

๓) **อัตถจริยา** หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า **“อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย บั้นวับันควายให้ลูกท่านเล่น”** นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือ เป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำการงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายคอยช่วยค้ำจ้วง	จรดให้จนถึง

๔) **สมานัตตตา** หมายถึง การวางตัวสม่าเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือ ถือคติว่า **“มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข”** นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่าง คนที่มีสมานัตตตา ก็คือคนที่เป็น **“เพื่อนตาย”**

เพื่อนกิน	สินทรัพย์แล้ว	แห่งนี้
หาง่าย	หลายหมื่นมี	มากได้
เพื่อนตาย	ถ้อยแทนซี-	วาอาตม์
หายาก	ฝากผีไข้	ยากแท้จักหา

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถผูกใจคนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้โดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ คือ

พรหมวิหาร ๔ ประการ คือ

(๑) **เมตตา** ได้แก่ ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น ตามที่ท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า

เรามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา

จงเลือกเอา ส่วนดี เขามีอยู่

เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังน่าดู

ส่วนที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย

การจะหา คนดี โดยส่วนตัว

อย่ามัวเที่ยว ค้นหา สหายเอ๋ย

เหมือนมองหา หนวดเต่า ตายเปล่าเอ๋ย

ฝึกให้เคย มองแต่ดี มีคุณจริง

(๒) **กรุณา** คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร จิตใจหวั่นไหว และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

(๓) **มุทิตา** คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่กีดกันใครและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยา ลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้ ดังคำกลอนที่ว่า

อันเพื่อนดี มีหนึ่ง ถึงจะน้อย

ดีกว่าร้อย เพื่อคิด ริษยา

แม้เกลียดขี้ขี้บ หนึ่งน้อย ด้วยราคา

ยังดีกว่า น้ำเค็ม เต็มทะเล

(๔) อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉย เป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือ นักบริหารต้องมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือ นักบริหารต้องรู้เท่าทันคน ร่วมงานทุกคน นักบริหารที่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า **“อัญญาอุเบกขา”** คือ วางเฉยเพราะงัว ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญาคือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่ อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว²⁵

คุณธรรมของผู้นำ

ผู้นำจะต้องยึดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ประการ ซึ่งเป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจ ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ เป็นบุคคลที่ผ่านการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญงอกงามขึ้น เช่น เก่งขึ้น ดีขึ้น มีชีวิต ที่ดีงาม มีความสุขมากขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์สุขที่แท้จริงทั้งส่วนตัวและส่วนรวม รวมถึงผลงานที่มี ประสิทธิภาพและคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนได้รับการยอมรับจากสังคมโดยรวม ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีพรหม วิหาร ๔ ประการตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

๑. ในสถานการณ์ปกติ ผู้นำต้องมี **เมตตา**
๒. ในสถานการณ์ที่ตกต่ำเดือดร้อน ผู้นำต้องมี **กรุณา**
๓. ในสถานการณ์ที่เป็นความดีงาม มีความสุข ความสำเร็จ ผู้นำต้องมี **มุทิตา**
๔. ในสถานการณ์ที่ผิดหลักธรรม ผู้นำต้องมี **อุเบกขา**²⁶

จริยธรรมของผู้นำ

จริยธรรมพื้นฐานในการดำเนินชีวิต คือ การรักษาศีล ๕ ข้อ เป็นจริยธรรมที่ทุกคนควรปฏิบัติ เป็นปกติ ส่วนบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องพิจารณาถึง การดำเนินชีวิตด้วยความรู้สึกนึกคิด มีจิตใจที่เป็นธรรม และมีสติปัญญา มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ต่อสังคมส่วนรวม ตลอดจนประเทศชาติ

25 คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, โดย พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต)

26 ภาวะผู้นำ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต)

ผู้นำจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีในทุก ๆ ด้านเหนือกว่าบุคคลทั่วไป เพื่อพร้อมที่จะพัฒนาสังคมนั้น ๆ ให้เกิดความเจริญงอกงาม อยู่ดีกินดี มีสันติสุข และประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป ผู้นำที่มีจริยธรรม จะต้องละความอยากที่เป็นอกุศล หรือความเห็นแก่ตัว ๓ อย่าง คือ **ตัณหา มานะ ทิฐิ** ในขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องเพิ่มความอยากที่เป็นกุศล คือ **ฉันทะ** ซึ่งเป็นความอยากที่จะถึงการนำเข้าสู่จริยธรรม **ฉันทะ** คือความอยากต่อสิ่งนั้น ๆ เพื่อความดีงาม ความสุข ความก้าวหน้า ใฝ่ดี ใฝ่รู้ ขยันหมั่นเพียร พัฒนาสติปัญญา ให้เกิดความรู้ความสามารถในการทำกิจการงานต่าง ๆ ให้เกิดผลที่ดีงาม เป็นการก้าวเข้าสู่ความมีจริยธรรม โดยยึดหลักจริยธรรมนักรบเมือง ซึ่งมีจริยธรรมในการปกครอง ๕ ข้อ ที่เรียกว่า “จักรวรรดิวัตร” หรือหน้าที่ของผู้ปกครองยิ่งใหญ่ หรือ จักรพรรดิ ในความหมายของพระพุทธศาสนา หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถปกครองให้บ้านเมืองดีโดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ

จริยธรรมในการปกครอง ๕ ข้อ คือ

๑. **ธรรมาธิปไตย** เป็นผู้ถึงธรรมเป็นใหญ่ ยึดถือหลักการ กฎกติกา ความจริง ความถูกต้อง ประโยชน์สุขที่แท้จริงของสมาชิกในสังคม องค์กร และประเทศ เป็นหลักเกณฑ์ เป็นมาตรฐาน
๒. **ธรรมิการักษา** จัดการบำรุง คุ้มครองรักษาที่ชอบธรรมให้แก่สังคม องค์กร ประเทศ ตลอดจนหมู่สัตว์ทั้งหลาย
๓. **อธรรมการนิเสธนา** ป้องกัน แก้ไข กำราบปราบปรามไม่ให้มีการกระทำที่ไม่ชอบธรรม ไม่เป็นธรรม เกิดขึ้นในสังคม องค์กร และประเทศ
๔. **ธนาอุประทาน** จัดสรรแบ่งปันเฉลี่ยทรัพย์สินเงินทอง บิждัยยังชีพให้ทั่วถึงแก่ผู้ที่ขาดแคลนให้เพียงพอ ให้ทุกคนอยู่เป็นสุขโดยทั่วกัน
๕. **ปริปัญญา** แสวงหาปัญญา รู้จักปรึกษาสอบถาม เข้าหาผู้รู้ ผู้ทรงคุณธรรม ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ และพัฒนาความรู้ความสามารถให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป²⁷

ผู้นำที่ดี ได้ทั้งคน ได้ทั้งงาน โดยไม่เสียหลักการ

การปฏิบัติตามหลักการแห่งพรหมวิหาร ๔ ที่มีคุณภาพ ๒ ด้าน (เมตตา - กรุณา - มุทิตา ด้านหนึ่ง และอุเบกขา ด้านหนึ่ง) นี้ก็คือ การที่ผู้นำนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างถูกต้อง ทั้งกับคนและกับงาน ทั้งกับคนและกับธรรม หรือทั้งกับคนและกับหลักการ คือ ต้องยึดทั้งคนและทั้งงาน หรือยึดทั้งคนและหลักการ ถ้ายึดคนอย่างเดียวก็จะเอียงสุดไปข้างหนึ่ง และจะเกิดปัญหาหรือเกิดความเสียหาย เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา จนไม่มีขอบเขต แม้จะปิโย คือเป็นที่รัก แต่ก็เสียหลักการ และทำให้เสียความเป็นธรรมได้

นอกจากนั้น เมื่อพยายามทำตัวให้เป็นที่รักโดยเป็นกันเองเกินไปอย่างไม่มีขอบเขต ก็อาจจะเลยเถิดไปกลายเป็นเพื่อนเล่น หรือกลายเป็นที่ล้อเล่น จนกระทั่งคำพูดไม่มีความหมาย ไม่มีน้ำหนัก พูดอะไรเขาก็ไม่ฟัง อย่างนี้ก็หมดความหมาย พร้อมกันนั้นก็อาจจะกลายเป็นว่าแทนที่ตัวเองจะไปนำเขาก็กกลายเป็นว่าถูกเขาสักพาออกนอกกลุ่มออกไปเลยหมดความเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้น ปิโย **“เป็นที่รัก”** ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อ **เมตตา กรุณา มุทิตา** การเป็นผู้นำคนจึงต้องมีขอบเขตโดยมีความสมดุลกับข้อ **อุเบกขา** ที่ยึดธรรม หลักการ และตัวงานมาใช้ในการบริหารงาน ถ้าผู้นำยึดตัวงาน หลักการ หรือธรรมดังกล่าวแล้ว ก็จะได้ลักษณะผู้นำที่เรียกว่า เป็น **“ครู”** ซึ่งแปลว่า **“นำเคารพ”** คือ เป็นผู้นำที่มีหลักการหนักแน่น จึงเป็นที่น่าเคารพต่อคนในองค์กร แต่ถ้าผู้นำมุ่งการยึดหลักการอย่างเดียว แม้จะนำเคารพ ก็แห้งแล้ง บางทีไม่มีใครกล้าเผชิญหน้า อย่างนี้ก็เกิดความลำบากในการบริหารจัดการ ทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้ เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องมีความพอดี

ถ้าผู้นำได้ทั้ง เมตตา กรุณา มุทิตา แล้วมาสมดุลกับอุเบกขา ก็จะได้ทั้ง ปิโย เป็นที่รัก หรือนำรักด้วย และ ครู เป็นที่เคารพด้วย หมายความว่า ได้ทั้งคน ได้ทั้งงาน ได้ทั้งคน ได้ทั้งหลักการ และได้ทั้งคน ได้ทั้งธรรม จึงเป็นหลักการสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ได้คุณภาพ ถือว่าผู้นำที่น่าเคารพ เป็น ครู นั้น จะต้องยึดถือหลักการเป็นใหญ่ ยึดตัวงานเป็นสำคัญ ยึดธรรมนำหน้า เมื่อผู้นำเอาใจใส่ดูแลคนในองค์กรให้ดี ก็เป็นปิโยด้วย และได้คุณภาพด้วย

นอกจากนั้น การทำงานและการบริหารจัดการทุกสิ่งทุกอย่างจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการ ตามเหตุปัจจัย ตามธรรมนั่นเอง เพราะฉะนั้น ธรรม หรือหลักความจริง และหลักการจึงเป็นตัวตัดสินขั้นสุดท้าย ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มั่นในธรรม เป็นผู้ถือหลักการเป็นใหญ่ และเข้าใจชัดเจนในหลักการ²⁸

28 ภาวะผู้นำ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)

ผู้นำรู้ทั้งเจ็ดด้านซึ่งทำให้พร้อมที่จะจัดการ

บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ

๑. **รู้หลักการ** เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์ รู้กติกาที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องรู้ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้อง แล้วตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. **รู้จุดหมาย** เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก นอกจากจะรู้จุดหมายแล้ว ต้องมีความชัดเจนในจุดหมาย และจะต้องแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร สถาบัน หน่วยงานนั้น ๆ ไปให้ถึงจุดหมายที่วางไว้ด้วย

๓. **รู้จักตน** คือ รู้ตน รู้หน้าที่ รู้ภาวะ รู้สถานะ มีความพร้อม มีคุณสมบัติ มีสติปัญญา มีความถนัด มีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ผู้นำจะต้องมีสติคอยสำรวจตนเอง เตือนตนเองอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติที่สมบูรณ์ และให้มีความรู้ความสามารถสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๔. **รู้ประมาณ** คือ รู้จักความพอดี รู้ขอบเขต รู้จักความพอเหมาะที่จะจัดการเรื่องต่าง ๆ เช่น การใช้จ่ายทรัพย์สิน การบริโภค การลงทัณฑ์อาญา การเก็บภาษี ฯลฯ รู้จักประมาณในการประกอบกิจการต่าง ๆ ด้วยความพอดี พอเหมาะ ได้สัดส่วน จะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง

๕. **รู้กาล** คือ รู้จักเวลาที่เหมาะสม ระยะเวลาที่ควรในการประกอบกิจการ หน้าที่ การงาน หรือการปฏิบัติกิจการต่าง ๆ ให้ตรงเวลา ทันเวลา เหมาะกับเวลา เพื่อให้กิจการในองค์กรนั้นก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. **รู้ชุมชน** คือ รู้จักสังคม รู้จักชุมชน รู้กิริยามารยาทในการประชุม รู้จักพัฒนาพฤติกรรมของตนให้สูงขึ้น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการพัฒนา แก้ไข ส่งเสริมในกิจการที่เป็นประโยชน์เหมาะสม และสนองความต้องการของชุมชนได้ตรงจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

๗. **รู้บุคคล** รู้จักบุคคลตามที่เขาเป็น รู้ความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งด้านอัธยาศัย ความรู้ความสามารถ และคุณธรรม จะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ หรือช่วยพัฒนาแก้ไขให้เกิดความพอเหมาะพอดีในบุคคลได้ เพราะในองค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นในการอยู่ร่วมกัน ร่วมงาน ปฏิบัติต่อกันและกันได้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีในองค์กรนั้น ๆ ได้ ที่สำคัญผู้นำจะได้รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน เพื่อให้องค์กร หน่วยงาน บรรลุเป้าประสงค์ ประสบความสำเร็จต่อไป^{๒๙}

29 ภาวะผู้ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)

ผู้นำ พัฒนาความต้องการของคน

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งของการทำหน้าที่ ผู้นำ คือ การปรับเปลี่ยนความต้องการของคน ซึ่งเป็นเป้าหมายและทิศทางกระตุ้นใจของคน ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ ก็เปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นั้นได้

ผู้นำที่ดีช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของคน ทั้งในการปรับเปลี่ยนให้บุคคลมีความต้องการที่ถูกต้อง ดึงดูด และให้หมู่ชนมีความต้องการที่ประสานเป็นหนึ่งเดียว

การพัฒนาความต้องการ เป็นการพัฒนาความสุขของคน เพราะความสุขเกิดจากการสนองความต้องการ ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของบุคคลนั้นได้ด้วย เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการของคน ก็ทำให้เกิดความพอใจและมีความสุข คนก็จะร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานกันอย่างกลมกลืนและเต็มใจ จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จ จึงพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ความต้องการของคนพัฒนาได้ เปลี่ยนแปลงได้ และผู้นำที่ดีถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการไปในทางที่ดีงาม ประณีต และสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำควรมีความใฝ่อย่างแรงกล้าในจุดหมายอันสูงสุด มีความชัดเจนในจุดหมายนั้น และทำให้ทุกคนมองเห็น และใฝ่ในจุดหมายยิ่งใหญ่ร่วมกัน ให้เป็นจุดหมายรวมของสังคมที่จะทำให้พลังแห่งความต้องการของคนประสานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้แต่ละคนหลุดพ้นจากแรงรบกวนของความต้องการที่ไม่พึงประสงค์และมุ่งหน้าไปด้วยกันสู่จุดหมายร่วมของสังคมนั้น อันเป็นความสำเร็จของการทำหน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริง³⁰

30 ภาวะผู้นำ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง

มองกว้าง คือ ไม่ใช่มองอยู่แค่องค์กรหรือชุมชนของตน แต่มองไปทั่ว ไม่ว่าจะอะไรที่เกี่ยวข้อง มีผลส่งมา หรือมีอิทธิพลจากภายนอก จากสังคมอื่น จากคนพวกอื่น จากกลุ่มอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ อะไรต่าง ๆ ผู้นำต้องรู้ทั่ว รู้ทันเหตุการณ์ มองไปทั่วโลกทั้งหมดว่า โลกเวลานี้เป็นอย่างไร มีกระแสไปทางไหน มีปัญหาอะไร มีความต้องการอะไร ผู้นำจะต้องปรับตัวเอง ปรับองค์กรของเราให้เข้ากับสถานการณ์ได้ หรือรับมือกับสถานการณ์ มีส่วนร่วมเกื้อหนุน หรือช่วยแก้ไขสถานการณ์นั้นได้ด้วย ผู้นำต้องมองเห็นโอกาส และช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย อย่างน้อยถ้าไม่สามารถนำสถานการณ์นั้นได้ ก็ต้องไม่ให้ถูกครอบงำ หรือไม่ทำให้ล้มหลัง

คิดไกล หมายความว่า คิดในเชิงเหตุปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลัง และก้าวลึบไปข้างหน้า คือ นำเอาภาวะหรือสถานการณ์ปัจจุบันตั้ง แล้วใช้ปัญญาสืบสาวหาเหตุปัจจัยในอดีต ย้อนยาวไปให้เห็นว่าเป็นอย่างไร เป็นเพราะอะไรและเป็นมาอย่างไร แล้วก็มองเป้าหมายในอนาคตว่า มันจะเป็นอย่างไร เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่เป็นมาจากอดีตประสานเข้ากับปัจจุบันแล้วยังให้เห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมายก้าวสู่ความสำเร็จได้

ใฝ่สูง หมายความว่า ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่ดั่งงามสูงส่ง จุดหมายที่ดั่งงามก็คือ ความดั่งงามของชีวิต ความดั่งงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้ามีสันติสุขของมวลมนุษย์ ผู้นำจะต้องมีความปรารถนาในสิ่งเหล่านี้อย่างจริงจัง ไม่ใช่ใฝ่ปรารถนาหรือใฝ่ในลาภ ยศ ผลประโยชน์ ซึ่งในทางธรรมไม่ถือว่า สูง แต่คนไทยคงนำมาใช้ผิดๆ ความใฝ่สูงกลายเป็นความอยากได้ผลประโยชน์ อยากได้ลาภ ยศ จนกลายเป็นการมักใหญ่ใฝ่สูง หมายถึง อยากมั่งมีมหาศาล เป็นใหญ่เป็นโต

ที่จริงนั้น ใฝ่สูง หรือใฝ่ในสิ่งสูงที่แท้จริง ก็คือ ปรารถนาสิ่งที่ดีงาม ประเสริฐ ซึ่งได้แก่ ความดั่งงามของชีวิต ประโยชน์สุขของสังคม ความเรียบร้อยดีงามของสภาพแวดล้อม ความร่มเย็นเป็นสุขน่าอยู่อาศัยของโลกทั้งหมด การได้อยู่ในโลกที่ดีงามทุกอย่าง อย่างนี้เรียกว่า สูง เราใฝ่ในสิ่งนี้ก็คือ **“ใฝ่สูง”** ในวงแคบเข้ามา ใฝ่สูงหมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีเยี่ยม ซึ่งเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือผลงานที่มีคุณค่าอย่างเลิศตลอดจนผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด

ผู้นำจะต้องมีแรงใจใฝ่สูง คือ ใฝ่สิ่งที่ดีงามประเสริฐอย่างสูงยิ่ง และด้วยใจที่ใฝ่สูง ใฝ่สิ่งที่ดีงาม ประเสริฐสูงอย่างยิ่งนี้ ก็จะทำให้เกิดกำลังใจที่จะทำการสร้างสรรค์ทุกอย่าง และนำสังคมที่จะไปด้วยกัน มารวมใจรวมกำลัง ประสานความร่วมมือ ประสานใจไปด้วยกัน โดยมีจุดหมายใหญ่ที่ใฝ่ปรารถนาอันชัดเจนร่วมกัน และนำเขาได้ทั้งทางพฤติกรรม ทางจิตใจ และทางสติปัญญา ก็จะประสบผลสำเร็จ บรรลุจุดหมายที่แท้จริง กล่าวคือ เพื่อประโยชน์แก่ตนเอง องค์กร สังคม และแก่โลกทั้งหมด³¹

31 ภาวะผู้นำ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)

ทั้งนี้ เข้ากับหลักพระพุทธศาสนาที่ว่า พระพุทธเจ้า และพระสาวกผู้เป็นอรหันต์ทั้งหลายนั้น เป็นผู้บรรลุประโยชน์ตน หมายความว่า พัฒนาตนเองดีพร้อมแล้ว จึงเป็นผู้ที่มีชีวิตอยู่เพื่อจุดหมายอย่างเดียว คือ **พหุชนहितายะ พหุชนสุขายะ โลกานุกัมปายะ** ซึ่งแปลว่า **เพื่อประโยชน์ เพื่อความสุข แก่ชนจำนวนมาก หรือแก่มวลมนุษยชาติ และทำกิจทุกอย่างเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขของชาวโลก**

ความเป็นผู้นำนั้น มีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่าเป็น **นาถะ** คือ **เป็นที่พึ่ง** เหมือนอย่าง พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์แก่โลก จึงเป็น โลกนาถะ แปลว่า เป็นที่พึ่งของชาวโลก ท่านผู้นำ เมื่อนำได้ดีก็จะเป็นที่พึ่งของคนอื่น เป็นที่พึ่งของหมู่ชน จนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลมนุษยชาติต่อไป³²

ผู้นำทางทหาร กับ ภาวะผู้นำ

ทหารกับภาวะผู้นำ ในสมัยก่อนนั้นภาวะผู้นำจะมีการศึกษาและใช้ในกิจการทหารเป็นหลัก เพราะการเป็นแม่ทัพนายกองที่ต้องคุมกำลังทหารจำนวนมากทั้งในยามปกติและยามสงคราม เป็นเรื่องที่ไม่ได้กระทำกันได้ง่าย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมคนจำนวนมากที่แต่ละคนต่างมีอาวุธอยู่ในมือ ภาวะผู้นำของแม่ทัพนายกองจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและนำพากองทัพไปสู่ชัยชนะในสงคราม แต่ในปัจจุบัน เรื่องของภาวะผู้นำกลับได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลายในทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพราะ กระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่มีรูปแบบ การใช้แนวทางในการบริหารจัดการในรูปแบบที่ใช้กันมาจึงไม่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ที่ต้องตัดสินใจต้องอาศัยการตัดสินใจบนความเสี่ยง เพราะข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจนั้นไม่เพียงพอเพียง ภาวะผู้นำจึงถูกนำมาใช้ในการชดเชยในสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามคำจำกัดความของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า **“ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์”**

ลักษณะเด่นของผู้นำ

๑. **คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)** เช่น ความสูง น้ำหนักรูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น

๒. **คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Skills and characteristics)** เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

๓. **ทักษะและความสามารถ (Skills and abilities)** เช่น สถิติปัญญา ความสามารถ ทางเทคนิค เป็นต้น

๔. **ลักษณะเด่นทางสังคม (Social factors)** เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

32 ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)

นอกจากนี้ เซลลีย์ เคริกแพททริก (Shelly Kirkpatrick) และ เอ็ดวิน ล็อค (Edwin Locke) ได้รวมงานวิจัยจากในอดีตถึงปัจจุบัน และสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้ที่ประสบความสำเร็จตามรายละเอียดดังนี้

๑. มีพลังสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเห็นยาวแน่น ไม่ปล่อยให้ห่อหุ้มอะไรหลุดมือง่าย ๆ
๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจตนเอง และมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง
๓. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่น ๆ
๔. ขีดความสามารถในการคิด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมายได้ดี
๕. มีความรู้ทางธุรกิจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย
๖. มีความสามารถในการจูงใจคน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีความสามารถพิเศษในการเอาชนะใจมิตร และจูงใจให้คนเกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
๗. มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตามได้ดี
๘. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่อื่นไว้วางใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใสจนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พักพิงของคนอื่นได้ดี

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร ผู้นำทางด้านทหารจะได้รับการปลูกฝังกันมาตั้งแต่เป็นนักเรียนทหาร ซึ่งผู้นำทางทหารจะต้องมีคุณสมบัติ ๑๔ ประการ คือ

๑. **ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing)** คือ การสร้างความประทับใจในเรื่องท่าทางการวางตัว และความประพฤติ ให้อยู่ในระดับสูงสุด เป็นที่นิยมของผู้ที่อยู่ตลอดเวลา มีความสุภาพนุ่มนวล หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย หรือเหยียดหยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย ควบคุมตนเองได้ทั้งในการปฏิบัติตนและอารมณ์ การแต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

๒. ความกล้าหาญ (Courage) คือ การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ ไม่เกรงกลัวว่า จะเกิดอะไรขึ้น ไม่สะทกสะท้านหรืออ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิด ยอมรับคำติเตียน เมื่อมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่ใช่ที่สปรามณ์ผู้อื่นก็ตาม

๓. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน และประกาศข้อตกลงใจอย่างเอาจริงและชัดเจน โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลและมีความมั่นใจในลักษณะที่รวดเร็ว ไม่พูดอ้อมค้อม มีความถูกต้อง และทันเวลา

๔. ความไว้วางใจ (Dependability) คือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรืองานที่มอบหมายได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาด กระทำการอย่างเต็มความสามารถและพิถีพิถัน เป็นคนตรงต่อเวลา ไม่กล่าวคำแก้ตัว มีความตั้งใจจริงและจริงใจ

๕. ความอดทน (Endurance) คือ มีพลังทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งวัดได้จากขีดความสามารถในการอดทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด งานหนัก รวมถึงความอดทนต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น

๖. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง หมายถึง การทำงานด้วยความร่าเริงและคิดแต่แง่ดีเสมอ

๗. ความริเริ่ม (Initiative) คือ การเป็นผู้ริเริ่มใช้ความคิดในการแสวงหาแนวทางทำ และเริ่มหาหนทางปฏิบัติถึงแม้จะไม่มีคำสั่งให้ปฏิบัติ หรือการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ดี มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และการกระทำทันทีโดยไม่รีรอหรือชักช้า

๘. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง มีสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง.

๙. ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการใคร่ครวญ โดยใช้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา เพื่อให้ได้มูลความจริงและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้ นำมาใช้ในการตกลงใจได้ถูกต้อง

๑๐. ความยุติธรรม (Justice) คือ การไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร มีความเที่ยงตรง ไม่เลือก ที่รักมักที่ชัง มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา หมายรวมถึง การให้รางวัลและการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำผิดด้วย

๑๑. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ รอบรู้ข่าวสารที่บุคคลหามาได้รวมทั้งความรู้ ในอาชีพของตนและความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๒. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ คุณสมบัติของบุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่นและยึดมั่นต่อ ประเทศชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ต่อกองทัพ ต่อหน่วย ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง

๑๓. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น โดย ไม่ เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ไม่ก่อให้เกิดศัตรูหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ในทัศนะของบุคคลทั่วไปกาลเทศะ หมายถึง ความสามารถที่จะพูดหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ถูกต้อง เหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่ ความสุภาพ อ่อนโยนถือเป็นส่วนหนึ่งของกาลเทศะด้วย

๑๔. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) คือ การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความ สะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ หมายถึง การ ร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ ปฏิบัติงานดีเด่น หรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร

จากที่กล่าวมาจะพบว่าการเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นมุมมองหรือแนวคิดของนักวิชาการ หรือ นักการทหารจะพบว่า การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความสมบัติที่พิเศษ หลายประการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การที่คนเราจะเป็ผู้นำได้นั้นคงต้องมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป และถ้าพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่รองรับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเราอาจเรียกผู้นำลักษณะนี้ว่าผู้นำการปฏิรูป โดย รศ.นิตย ลัมมาพันธ์ (ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ , ๒๕๔๖, หน้า ๕๔ – ๕๕) ได้กล่าวถึงภาวะ ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) ไว้ว่า “บุคคลบางคนที่ใช้ความเก่ง - ดี - มีเสน่ห์ และ คุณภาพด้านอื่น ๆ ในตนเอง เพื่อยกระดับแรงบันดาลใจและรื้อปรับระบบบุคคลกับองค์กรให้มี การยกระดับสู่รูปแบบใหม่ที่มีผลปฏิบัติงานที่สูงกว่า” ซึ่ง John R. Schemerthorn, Jr. ได้รวบรวมและสรุป คุณภาพพิเศษของผู้นำการปฏิรูปไว้ ๖ ประการ คือ

๑. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อ ความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำ “ฝันร่วมกันให้ เป็นจริง”

๒. คาริสม่า (Charisma) หรือ “เก่ง - ดี - มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่น ๆ ให้มี ความ กระตือรือร้น ครัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ “อำนาจความนิยม” (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม อำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่ถูกจุดอารมณ์คนจำนวนมาก

๓. **การแสดงความเป็นเลิศ (Symbolism)** มีการจัดรายการ “แมวมอง” ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงสุด ทั้งอย่างมีแผนล่วงหน้าและอย่างเฉียบพลัน

๔. **การเอื้ออำนาจ (Empowerment)** มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมี การสนับสนุนการจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ติดตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

๕. **การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation)** มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นกับบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ผู้ตามหรือลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง

๖. **ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity)** มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ตั้งงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลอย่างไม่ลดละ

ดังนั้นเมื่อหันกลับมามองกองทัพแล้ว จะพบว่าความเป็นผู้นำนั้นได้มีการปลุกฝังกันมาตั้งแต่เริ่มเป็นทหาร หลายคนได้รับการปลุกฝังในสมัยที่เป็นนักเรียนทหาร แต่หลังจากที่เข้ารับราชการมาระยะหนึ่งจะพบว่าไม่ได้มีการปลุกฝังเพิ่มเติม ซึ่งเรื่องนี้ก็ไม่ได้แตกต่างอะไรไปจากอุดมการณ์ความเป็นทหารอาชีพที่ไม่มีกระบวนการที่ปลุกฝังหรือตอกย้ำอย่างต่อเนื่อง ทำให้พบว่าหลาย ๆ คนได้ลี้มไปแล้วว่าความเป็นผู้นำคืออะไร ทำอย่างไรถึงจะเป็นผู้นำได้ ถึงแม้ในปัจจุบันเราอาจจะกล่าวกันว่า คงไม่มีสงครามขนาดใหญ่เกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ แต่ความเป็นผู้นำนั้นจะต้องไม่ห่างหายไปจากผู้ที่เป็ทหาร ซึ่งเมื่อหันไปมองพลเรือนแล้ว จะพบว่าปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้หันมาให้ความสนใจในภาวะผู้นำ และได้มีการสร้างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มาทำการฝึกฝนและสร้างภาวะผู้นำ เพราะการบริหารจัดการสมัยใหม่มีความต้องการให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจบนความเสี่ยงต่าง ๆ มากขึ้น³³

แนวคิดทางธรรม จากกองอนุศาสนาจารย์ ยศ.พร.

เรื่อง หลักการครองตน

ทุกคนล้วนต้องการให้ตนเองประสบแต่ความสุข สำเร็จ สมหวัง ในชีวิต และหน้าที่การงานด้วยกันทั้งนั้น “เรือ” จะสามารถแล่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ก็เพราะมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ “หางเสือ” ชีวิตเราก็เช่นเดียวกัน จะสามารถก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางคือความสุข ความสำเร็จสมหวังได้ ก็เพราะมีสิ่งที่สำคัญที่สุดดุจหางเสือ คือ **หลักการครองตน** นั้นเอง

บุคคลเป็นจำนวนมากที่ประสบกับความหายนะในชีวิตไม่อาจครองตนหรือปกครองตนเองได้ ต้องสูญเสียอนาคตหรือแม้กระทั่งชีวิต เพราะปัจจุบันนี้สังคมเต็มไปด้วยสิ่งยั่วชวนต่าง ๆ ที่จะทำให้เราเสียผู้เสียคน เช่น ยาเสพติด อบายมุข และสถานเริงรมย์ต่าง ๆ ผู้ที่สามารถครองตนเองได้เท่านั้น จึงจะเอาตัวรอดได้ ส่วนผู้ที่ครองตนเองไม่ได้ อนาคตและชีวิตจะมีแต่ความมืดมน

พระพุทธเจ้าได้ตรัสมงคลชีวิตไว้ข้อหนึ่งว่า **อัตตะสัมมาปะณิธิ** แปลว่า **การตั้งตนไว้ชอบ เป็นมงคลอันสูงสุด** หมายความว่า บุคคลผู้ที่จะประสบความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่การงานนั้น ต้องมีหลักการครองตน หลักพื้นฐานของการครองตนมี ๕ อย่าง คือ

๑. **ไม่โหดร้าย** หมายความว่า ให้มีความเมตตา กรุณา รัก สงสารผู้อื่น ไม่ก่อความทุกข์ ความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น

๒. **ไม่มีมือไว** หมายความว่า ให้มีสัมมาอาชีพะ ทากินในทางสุจริต ไม่ลักขโมย ไม่ฉ้อโกง ไม่หลอกลวงต้มตุ๋นผู้อื่น

๓. **ไม่ใจเร็ว** หมายความว่า ให้พอใจในคู่ครองของตน ไม่ลำสอนทางเพศ

๔. **ไม่ซี้ปด** หมายความว่า ให้มีสติจะ พูดแต่คำสัตย์จริง ไม่พูดโกหก

๕. **ไม่หมดสติ** หมายความว่า ให้มีสติสัมปชัญญะ ระลึกได้ รู้สึกสำนึกอยู่เสมอ ไม่เสพสิ่งเสพติดทุกประเภท

ผู้มีหลักการครองตน ชีวิตย่อมมีแต่ความสงบ ร่มเย็น เป็นสุข ไม่มีทุกข์ ไม่มีเวร ไม่มีภัย ปลอดภัยโปร่งอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้หวังความสุข ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่การงาน จึงควรรยึดหลักการครองตนในการดำเนินชีวิตคือ **ไม่โหดร้าย ไม่มือไว ไม่ใจเร็ว ไม่ซี้ปด ไม่หมดสติ** ดังกล่าวมาแล้ว

เรื่อง หลักการครองใจคน

ทุก ๆ คนล้วนต้องการเป็นคนมีเสน่ห์ เป็นที่เคารพรัก นับถือ นิยมชมชอบของบุคคลอื่นด้วยกันทั้งนั้น บางคนถึงกับไปทำเสน่ห์ด้วยวิธีการต่าง ๆ การทำเสน่ห์ดังกล่าวถือว่าเป็นเสน่ห์ภายนอก แต่ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักการครองใจคน ซึ่งถือว่าเป็นเสน่ห์ภายใน เป็นเสน่ห์ที่ดีแท้ ใครมีแล้วย่อมเป็นคนมีเสน่ห์เป็นที่รักของทุก ๆ คน หลักการครองใจคนดังกล่าวในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า **สังคหัตถุ** แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ มี ๔ ประการ คือ

๑. **ทาน** แปลว่า ให้ปัน หรือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บุคคลผู้มีน้ำใจ ไม่ตระหนี่ รู้จักให้สิ่งของที่ควรให้ปันแก่ผู้อื่น เขาย่อมครองใจคนไว้ได้ สมดังคำพระที่ว่า **ทะกัง มิตตานิ คันถะติ** แปลว่า ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้

๒. **ปิยะวาจา** แปลว่า พูดถ้อยคำที่น่ารัก หรือพูดแต่คำไพเราะ อ่อนหวาน ประสานประโยชน์และสร้างสรรค์ เขาย่อมเป็นคนมีเสน่ห์ เป็นที่รักของทุก ๆ คน สุนทรภู่ได้ประพันธ์ไว้ว่า

ถึงบางพูดพูดดีเป็นศรีศักดิ์ มีคนรักสรรถ้อยร้อยจิต

แม้พูดชั่วตัวตายทำลายมิตร จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา

๓. **อรรถจริยา** แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ หรือสงเคราะห์ผู้คน บุคคลผู้ทำประโยชน์ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น นับว่าเป็นคนมีน้ำใจ เขาย่อมเป็นคนมีคุณค่า เป็นที่รัก เป็นที่ที่ต้องการของทุก ๆ คน มีบทกลอนรับรองไว้

ผู้มีใจใฝ่ช่วยอวยประโยชน์ เป็นที่โปรดปรารณาน่ารักหนอ

คนรักใคร่ใจรักดีไม่รีรอ ทั้งชอบพอผู้ที่มีน้ำใจ

๔. **สมานัตตตา** แปลว่า ผู้มีตนเสมอต้นเสมอปลาย หรือวางตนพอดี ไม่เย่อหยิ่งถือตัว มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี ผู้ปฏิบัติได้เช่นนี้ ย่อมเป็นที่รักของทุก ๆ คน

ดังนั้น บุคคลผู้ต้องการเป็นคนมีเสน่ห์มัดใจผู้อื่น นั่งอยู่ในหัวใจของคน เป็นที่เคารพรักของผู้คนหรือครองใจผู้อื่นได้ จึงควรปฏิบัติตนตามหลักการครองใจคนทั้ง ๔ ประการ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พูดแต่คำไพเราะ สงเคราะห์ผู้คน และวางตนพอดี ดังกล่าวมาแล้ว

เรื่อง หลักการครองงาน

คำว่า **หลักการครองงาน** หมายถึง วิธีการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่การงานได้สำเร็จเรียบร้อยดี มีประสิทธิภาพ ไม่ขาดตกบกพร่อง ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักการครองงานไว้ซึ่งเรียกว่า **อิทธิบาท** มี ๔ ประการ คือ

๑. **จันทะ** - พอใจในงานนั้น เช่น เป็นนักเรียน ก็พอใจรักในการศึกษาเล่าเรียน เป็นข้าราชการก็พอใจรักในหน้าที่การงานของทางราชการ บุคคลผู้มีจันทะ พอใจ รักงาน ย่อมมีแรงบันดาลใจให้ต้องการทำงานนั้นอยู่เสมอ

๒. **วิริยะ** - เพียรประกอบการทำงานนั้น คือ มีความขยันหมั่นเพียร บากบั่น อดทน หนักเอาเบาสู้ ไม่กลัวงานหนัก บุคคลผู้มีวิริยะ เพียรสู้งาน เมื่อเขาทำงานอะไร งานนั้น ๆ ย่อมสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

๓. **จิตตะ** - เอาใจฝักใฝ่ในงานนั้น คือ มีจิตใจจดจ่อมุ่งมั่นในงาน ไม่ทอดทิ้งธุระหรือละทิ้งงานไปเสียง่าย ๆ

๔. **วิมังสา** - หมั่นตรិตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น คือ คอยวิจัย สืบหา ตรวจสอบ ตระเวนดูงานนั้น ๆ ว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เมื่อพบ **ข้อดี** ก็ให้รักษามาตรฐานของหน้าที่การงานนั้น ๆ ไว้ให้คงที่ ส่วน **ข้อเสีย** ก็ให้หาทางปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาให้งานนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าดียิ่ง ๆ ขึ้น บุคคลผู้มีวิมังสา คอยสำรวจตรวจตรา ดูงานอยู่เสมอ ผลงานของเขาย่อมออกมาดี มีประสิทธิภาพ ไม่ขาดตกบกพร่อง

ดังนั้น ผู้หวังความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานทุกชนิด จึงควรปฏิบัติตนตามหลักการครองงาน ทั้ง ๔ ประการ คือ

จันทะ - พอใจรักใคร่ในหน้าที่

วิริยะ - มีความขยันมุ่งมั่นหนา

จิตตะ - เอาใจใส่ในงานตลอดเวลา

วิมังสา - ตรวจตราหาข้อดีและข้อเสีย

เรื่อง ความรู้คู่คุณธรรม

บุคคลผู้มีความรู้คู่กับคุณธรรมนั้น ท่านกล่าวว่า เป็นผู้ยังหมู่คณะให้ตั้งงามเป็นที่น่าปรารถนาของทุกคน ใคร ๆ ก็ต้องการมีไว้ประดับวงการ เพราะเมื่อมีบุคคลเช่นนี้มาร่วมงานด้วยแล้ว มักจะนำชื่อเสียงและเกียรติคุณมาให้ ทั้งเป็นมันสมองเป็นสติปัญญาของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่มีความแข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับของสังคมได้อย่างไม่ยากเย็นนัก

องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงชี้หลักในการพิจารณาบุคคลผู้ที่จะทำให้หมู่คณะเจริญงอกงาม และรุ่งเรืองยิ่ง ๆ ขึ้นไปว่า จะต้องมียุทธธรรมที่สำคัญเหล่านี้ คือ

๑. จลลาด
๒. แก้วกล้า
๓. ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก
๔. มีคุณธรรมนำชีวิต
๕. ประพฤติธรรมสมควรแก่ธรรม

เรียกเป็นคำสั้น ๆ ว่า **จลลาด แก้วกล้า ศึกษาแตกฉาน การทรงธรรม และนำปฏิบัติ**

คุณลักษณะดังกล่าว ยืนยันได้ถึงสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันนั้น ก็คือความรู้ ต้องคู่กับคุณธรรมเสมอ เพราะเป็นสิ่งจำเป็น มีความฉลาดแต่ขาดความเฉลียว มีความเก่งแต่ขาดความกล้าหาญ ศึกษาเล่าเรียนมาแต่ไม่ทรงธรรมนำปฏิบัติ เมื่อขาดสิ่งเหล่านี้ ก็ไม่สามารถทำให้หมู่คณะเจริญงอกงามได้ คนที่มีความรู้แตกฉานแต่ขาดคุณธรรม อาจนำความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ก่อโทษก่อความเสียหายได้ร้ายแรงยิ่งกว่าคนไม่รู้อะไรเสียอีก ส่วนประกอบทุกส่วนจึงควรมีให้สมดุลกัน

ดังนั้น บุคคลผู้ประกอบด้วยคุณธรรมดังกล่าวมา คือ มีความรู้ด้วย มีคุณธรรมด้วย ย่อมจะนำพาหมู่คณะให้เจริญงอกงาม สมดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้

“ความฉลาด	แก้วกล้า	เป็นสามารถ
ต้ององอาจ	เรียนรู้	อยู่เสมอ
ทั้งทรงธรรม	คุณค่า	อย่าเผอเรอ
คงไม่แก้อ	สง่างาม	นำสังคม”

เรื่อง ต้องอยู่ให้ดี

คนเราไม่ว่าจะอยู่ที่ใด เช่น ที่บ้าน ที่ทำงาน หรือที่ไหน ๆ ก็ตาม ต้องอยู่ให้ดี โดยมีลักษณะ ดังนี้

๑. **อยู่อย่างมีคุณค่า** คือ **ทำตนให้มีประโยชน์** ไม่นิ่งดูดาย ช่วยเหลือกิจการเขา ด้วยความเต็มใจ หรือพัฒนาสถานที่ที่ตนไปอาศัยอยู่ด้วยจิตใจเสียสละ ไม่ใจจิต ใจดำ ไม่เห็นแก่ตัว เข้าทำนองว่า **“อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูดาย บั้นวันบั้นควายให้ลูกท่านเล่น”** เพราะคนมีน้ำใจย่อมมีเสน่ห์ ทำให้คนอื่นชื่นใจ

๒. **อยู่โดยไม่สร้างปัญหา** คือ ไม่ทำตนให้เป็นที่หนักใจของผู้อื่นและไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน พยายามทำตนให้เป็นที่น่าพอใจของผู้อื่น คือไม่ทำความชั่วนั้นเอง

๓. **อยู่โดยรักษาระเบียบวินัย** เพราะระเบียบวินัยเป็นของสูง ช่วยให้ออกอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข คนที่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย แสดงถึงจิตใจที่เจริญอกงาม ส่วนผู้ที่ไร้ระเบียบวินัย ย่อมก่อความทุกข์เดือดร้อนแก่ตนและสังคม

๔. **อยู่ด้วยใจมีเมตตา** คือ พยายามผูกมิตรกับทุกคนแสดงความปรารถนาดี ไม่คิดทำร้ายใคร มีน้ำใจเสียสละและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นได้ทุกเมื่อ

๕. **อยู่เพื่อทำหน้าที่** คือ เมื่อตนมีหน้าที่อย่างไรก็พยายามทำให้ดีที่สุด เพราะหน้าที่นั้นสำคัญต่อชีวิตเป็นอย่างมาก คนจะดีหรือเลวก็อยู่ที่หน้าที่ หากใครทำหน้าที่ให้สมบูรณ์ ย่อมถือว่าเป็นคนดี หน้าที่นั้น มี ๒ ประเภท คือ

๑. หน้าที่ตามธรรมชาติ เช่น หน้าที่พ่อ แม่ ลูก สามี ภรรยา เป็นต้น

๒. หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น หน้าที่ผู้บังคับบัญชา หรือหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ถ้าใครไม่รู้จักหน้าที่ของตน ลืมหน้าที่ ละเลยหน้าที่ ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่และทรยศต่อหน้าที่แล้วก็ถือว่าเป็นคนเลว

ดังนั้น จะอยู่ที่ไหนให้อยู่อย่างมีคุณค่า อยู่โดยไม่สร้างปัญหา อยู่โดยรักษาระเบียบวินัย อยู่ด้วยใจมีเมตตา และอยู่เพื่อทำหน้าที่ให้สมบูรณ์แล้ว ก็นับว่าเป็นคนมีคุณค่า เมื่ออยู่ย่อมมีคนรัก จากก็ยังมีคนอาลัย แม้ตายก็มีคนคิดถึง

เรื่อง คุณธรรมผู้ใหญ่

ในเรื่อง “รามเกียรติ์” มีเนื้อหาที่น่าสนใจหลายตอนด้วยกัน โดยเฉพาะตอนที่กล่าวถึง พระลักษมณ์ถูกหอกโมกษศักดิ์ของกุมภกรรณ วิธีที่จะแก้ไขก็คือ ต้องไปหาสรรพยา อันได้แก่ ลังกรณีตรีชวา และน้ำจากปัญจมหานที มาแก้ไขพิษหอกโมกษศักดิ์ และต้องทำให้เสร็จสิ้นก่อนพระอาทิตย์ขึ้น ผู้ที่รับอาสาไปเอาสรรพยาก็คือหนุมาน แต่หนุมานมีปฏิภาณว่องไว แทนที่จะรีบไปหาสรรพยามาให้ทันชั่วคืนเดียว กลับเหาะไปยึดรถพระอาทิตย์เพื่อมิให้ส่องสว่างมายังพื้นโลก อันเป็นเงื่อนไขความเป็นความตายของพระลักษมณ์ หลังจากพระอาทิตย์หันมาทอดพระเนตรจนหนุมานร่างใหม่เป็นจูลแล้วชุบชีวิตขึ้นมาใหม่ ถ้ามองถึงความประสงค์จนทราบความต้องการ แต่พระอาทิตย์ไม่สามารถตอบสนองได้เพราะผิดวิสัยราศีจักร แต่ก็สามารถยืดหยุ่นให้ได้โดยชักราชรถเข้าไปหลบในกลีบเมฆมิให้ส่องแสงมายังพื้นโลก ทำให้หนุมานสามารถไปเอาสรรพยามารักษาพระลักษมณ์ได้ทันช่วงที่ก่อนสว่าง

ข้อคิดที่ได้จากเรื่องนี้คือ พระอาทิตย์แม้มีอำนาจมาก แต่ก็ยังมีความเห็นอกเห็นใจ รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว แก้ปัญหาด้วยวิธีนิมนวล เป็นการประสานประโยชน์ผู้อื่นและตนเอง ก็ไม่เสียหลักการ พร้อมสร้างคุณธรรม ตรึงใจ ๕ ประการ คือ

๑. **ฟังพาได้** เมื่อใดที่ผู้น้อยมีปัญหา ก็ชวนช่วยช่วยเหลือ หรือแนะนำแนวทางแก้ปัญหาได้
 ๒. **ใช้หลักการ** คือ เป้าหมายที่ชัดเจน และดำเนินไปตามหลักการนั้น ๆ มิใช่ว่าวันนี้มีหลักการอย่างหนึ่ง รุ่งขึ้นเป็นอีกอย่างหนึ่ง
 ๓. **หาญรับหน้า** เมื่อเกิดความผิดพลาดเสียหายก็พร้อมรับผิดชอบ มิใช่ว่าผิดไม่รับ แต่ชอบนั้นต้องการ
 ๔. **กล้าตัดสินใจ** อันเป็นเครื่องแสดงออกถึงความกล้าหาญทางความคิด และการตัดสินใจ
 ๕. **ไม่ไร้มนุษยสัมพันธ์** คือมีคุณธรรม ได้แก่ความโอบอ้อมอารี มีวจีไพเราะ สงเคราะห์ทุกคน วางตนได้เหมาะสม อันเป็นฐานทำให้สามารถประสานสัมพันธ์กับคนได้ทุกระดับชั้น
- ดังนั้น ผู้ใหญ่หรือผู้กำลังเป็นใหญ่ ควรศึกษาวิธีการและคุณธรรมดังกล่าวแล้วนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นหลักชัยตรึงใจผู้น้อยต่อไป

เรื่อง เมตตาทรรคมค้ำจุนโลก

ในปัจจุบัน สังคมเรามีความเจริญทางวัตถุมากมาย และมนุษย์ก็พยายามนำความเจริญด้านวัตถุเหล่านั้นมาเป็นเครื่องมือสร้างสันติสุข โดยหวังว่าสักวันหนึ่ง มนุษย์จะเกิดสันติสุขและสันติภาพ แต่ข้อเท็จจริงกลับปรากฏว่าสังคมระดับต่าง ๆ ก็ยังขาดสันติสุข เพราะในใจของมนุษย์มีความเห็นแก่ตัว ขาดการเห็นอกเห็นใจกัน มีการประหัตประหารกัน เบียดเบียนกันอยู่เสมอ ซึ่งนับวันจะรุนแรง และหลากหลายรูปแบบมากขึ้น ถึงแม้องค์กรต่าง ๆ ทั้งระดับชาติและระดับโลกจะได้สรรหามาตรการและวิธีการต่าง ๆ มาแก้ไขก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ในทางพระพุทธศาสนา มองว่า ความสุขและสันติภาพจะเกิดขึ้นได้จะต้องพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรม โดยเฉพาะเมตตาทรรคม คือ ความรักใคร่ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน โดยใช้เมตตาทรรคมกำจัดความชั่วร้ายภายใน ๔ อย่างให้หมดไป คือ

๑. **โทสะ** ได้แก่ ความไม่พอใจในอารมณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ตั้งความหวังไว้แล้วไม่ได้สมหวัง จึงเกิดความไม่พอใจ
๒. **มานะ** ได้แก่ ความถือตัว โดยเฉพาะสำคัญตนผิดว่า ตนเองสูงกว่าคนอื่น มีอำนาจกว่าคนอื่น
๓. **ริษยา** ได้แก่ ความไม่ยอมให้ผู้อื่นได้ดี เห็นคนอื่นได้ดีแล้วมีทุกข์ หรือเห็นคนอื่นตกทุกข์แล้วดีใจ
๔. **มัจฉริยะ** ได้แก่ ความตระหนี่ มีอารมณ์หวงแหน ไม่อยากเสีย มีใจคอคับแคบเห็นแก่ตัว

มีคำพระกล่าวยืนยันว่า **โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา** เมตตาเป็นธรรมค้ำจุนโลก ฉะนั้นควรสร้างเมตตาทรรคมให้มีไว้ประจำใจโดยเร็วเถิด โลกจะได้สงบร่มเย็นและน่าอยู่ยิ่งขึ้น

เรื่อง คนเก่ง

ใคร ๆ ก็อยากเป็นคนเก่ง เพราะนอกจากจะอำนวยความสะดวกเฉพาะตนแล้ว ยังเป็นที่นิยมยกย่องของคนทั่วไปอีกด้วย แต่ความเก่งที่จะเป็นที่มาของความสำเร็จและความนับถือจากคนอื่นนั้น จะต้องเก่งในเรื่องที่เป็นประโยชน์ ซึ่งพอสรุปได้เป็น ๔ เรื่อง คือ

๑. **เก่งงาน** หมายถึง คนที่ทำงานดี ทำแล้วเสร็จทันเวลา ถูกต้องเรียบร้อย ถ้าเกิดปัญหาที่แก้ไขให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติทั้งความรู้ ความอดทน และความตั้งใจจริงประกอบกัน

๒. **เก่งคน** หมายถึง ต้องสามารถมอบหมาย สิ่งการหรือร้องขอให้ผู้อื่นช่วยเหลือได้ เพราะไม่ว่าจะเก่งงานแค่ไหน แต่คนคนเดียวก็มีแค่สองมือสองเท้า ยากที่จะทำงานใหญ่สำเร็จ เรื่องเก่งคนนี้ยากที่จะหาวิธีแบบสำเร็จรูปได้ เพราะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่หลักใหญ่ ๆ ก็คือต้องมีความจริงใจต่อผู้อื่น เป็นสำคัญ

๓. **เก่งคิด** คือ คิดดี คิดถูก ไม่เห็นผิดเป็นชอบ สำหรับในการทำงานก็คือ คิดให้แตกต่างจากเดิม เพื่อให้เกิดผลที่ดีกว่า เช่น ทำให้ประหยัดมากกว่าแต่บรรลุภารกิจได้เท่ากัน ทำให้หุ่นเวลาได้มากกว่า แต่ได้ผลเท่ากัน

๔. **เก่งดำเนินชีวิต** มีการวางแผนชีวิตของตนไว้อย่างดี แล้วบริหารชีวิตและครอบครัวไปตามแผนที่วางไว้ได้ ทำให้งานก็สัมฤทธิ์ ชีวิตก็เป็นสุข

ปัญหาเรื่องคนเก่งแต่ไม่ดีหรือดีแต่ไม่เก่ง มีอยู่ทุกยุคทุกสมัย แต่ถ้าพัฒนาตัวเองได้ครบทั้ง ๔ หัวข้อนี้ ก็จะดีด้วยเก่งด้วย เป็นคนมีคุณภาพ เป็นที่พึงปรารถนาของสังคม เพราะจะช่วยแก้ปัญหาสังคมพร้อมทั้งสรรสร้างสังคมให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นได้

บรรณานุกรม

๑. คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต : Ethics and Life Quality Development , โดย ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
๒. พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม , โดย ประภาศรี ศรีอำไพ
๒. ภาวะผู้นำ และจริยธรรมนักการเมือง, โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) วัดญาณเวศกวัน จ.นครปฐม
๓. องค์กรและการบริหาร : Organization and Management, โดย รองศาสตราจารย์ ชงชัย สันติวงษ์ (ฉบับแก้ไขปรับปรุง)
๔. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี และปฏิบัติ LEADERSHIP : Theory and Practice, โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์
๕. ภาวะผู้นำ อทร. ๗๑๐๒ พ.ศ.๒๕๔๑, โดย นาวาเอก วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์
๖. ไม่มีเจ้านาย ไม่มีลูกน้อง องค์กรของเรามีแต่ “ผู้นำ” : HOW TO BUILD LEADERSHIP, โดย ทศ คณนาพร
๗. แนวคิดทางธรรม พระกฐินพระราชทานกองทัพเรือ ณ วัดระฆังโฆสิตาราม ๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๘, โดย กองอนุศาสนาจารย์ ยศ.ทร.
๘. แนวคิดทางธรรม พระกฐินพระราชทานกองทัพเรือ ๒๕๔๗ ณ วัดหงส์รัตนารามราชวรวิหาร ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๗, โดย กองอนุศาสนาจารย์ ยศ.ทร.
๙. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร , โดย พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต)
๑๐. <http://www.onec.go.th>
๑๑. <http://www.Toratharn.net>

กระบวนการพัฒนาผู้นำ หลักการ ๓ ประการ ในการพัฒนาผู้นำ คือ การฝึกเชิงสถาบัน (Institutional training) การแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ (Operational assignment) และการพัฒนาตนเอง (Self – development) ได้กำหนดและใช้วงรอบที่ต่อเนื่องของการคัดเลือก การศึกษา การฝึก ประสบการณ์ การประเมิน ผลย้อนกลับ การช่วยเหลือ และการประเมินค่า การเรียนรู้ ประสบการณ์ และผลย้อนกลับจะเป็นพื้นฐานในการก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการรับราชการในกองทัพ ผู้นำจะต้องพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและอย่างใส่ใจตามวงรอบซ้ำ ๆ ในลำดับที่เป็นตรรกะ ก้าวหน้า และต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนาผู้นำช่วยเสริมขีดความสามารถของผู้นำที่จะเข้ารับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ความต้องการของกองทัพ หน่วย และศักยภาพที่แสดงออกของผู้นำยังเป็นเรื่องที่ทำให้ความสนใจหลัก ลำดับที่ดูมากเกินไปของกระบวนการพัฒนาผู้นำก็เพื่อพัฒนาผู้นำในด้านบุคลิกและสมรรถนะที่ปฏิบัติให้บรรลุความเป็นเลิศและเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพอย่างเต็มที่ของหลักนิยมของกองทัพในปัจจุบันและอนาคต

หลักการพัฒนาผู้นำ

๑. การฝึกเชิงสถาบัน การฝึกได้แก่การฝึกและการศึกษาจากโรงเรียนทั้งสิ้นที่ผู้นำได้รับ ในระหว่างการฝึกเชิงสถาบัน ผู้นำฝึกเพื่อปฏิบัติภารกิจสำคัญพร้อมกับเรียนรู้ค่านิยม คุณสมบัติ ความชำนาญการ และการปฏิบัติที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูง เมื่อมีมิติภาวะผู้นำเดียวกันนี้ได้รับการทดสอบ เสริม และสร้างด้วยการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่และแผนงานพัฒนาตนเองที่มีความหมายต่อไป ผู้นำเข้าร่วมและดำรงขีดความสามารถที่แท้จริงในอาชีพทหาร การฝึกเชิงสถาบันจะให้พื้นฐานที่แข็งแกร่งในการพัฒนาทั้งปวงในอนาคต การฝึกเชิงสถาบันให้การฝึก และการศึกษาก้าวหน้าตามลำดับขั้นที่จำเป็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางเทคนิคและยุทธวิธีของเหล่าทัพ รวมทั้งมิติหลักของภาวะผู้นำ การฝึกเชิงสถาบันที่เป็นพื้นฐาน จะสอนแบบเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งเน้นที่การทุ่มเทและการมีส่วนร่วมของนายทหารนักเรียนแต่ละคนในกระบวนการเรียนรู้

๒. การแต่งตั้งปฏิบัติงาน การแต่งตั้งปฏิบัติงานเป็นหลักการที่สองในการพัฒนาผู้นำ เมื่อสำเร็จการศึกษาจากการฝึกเชิงสถาบัน(โรงเรียนหลักสูตรต่าง ๆ) ตามหลักแล้วผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนี้จะทำให้มีโอกาสที่จะใช้การฝึกฝน และสร้างสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการศึกษาที่เป็นการเตรียมนายทหารสัญญาบัตรที่จะนำและฝึกทหารอื่น ๆ ทั้งในสนามและในที่ตั้งปกติ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในหน่วยแสดงบทบาทเครื่องมือสำคัญในเรื่องนี้ ที่สำคัญ ผู้บังคับบัญชาและผู้นำระดับสูงรับผิดชอบในการให้คำแนะนำที่สำคัญแก่นายทหารสัญญาบัตร โดยให้คำแนะนำแก่นายทหารสัญญาบัตรของหน่วยและกำหนดแผนการพัฒนาผู้นำ ซึ่งแจ้งถึงมาตรฐานสมรรถนะเป็นรายบุคคลและหน่วย และทำการประเมินตามระยะเวลาและหาผลย้อนกลับเพื่อพัฒนายทหารสัญญาบัตร เมื่อบรรลุภารกิจประจำวัน การพัฒนาผู้นำหน่วยรองเป็นความรับผิดชอบในวิชาชีพซึ่งต้องปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจในภาวะผู้นำในอนาคตของกองทัพ

๓. การพัฒนาตนเอง เพียงแค่การฝึกเชิงสถาบันและการแต่งตั้งปฏิบัติงานไม่สามารถทำให้มั่นใจว่านายทหารของกองทัพจะสนใจและดำรงระดับขีดความสามารถที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ดังนั้น ต้องมีการพัฒนาตนเองร่วมไปกับหลักการอีกสองประการในการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาตนเองเป็นแผนงานที่วางแผนไว้เป็นลำดับก้าวหน้าให้ผู้นำปฏิบัติเพื่อเสริมและดำรงขีดความสามารถทางทหาร การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการศึกษาด้วยตนเอง การค้นคว้าวิจัย การอ่านด้วยความเป็นนายทหารอาชีพ การฝึกฝน และการประเมินตนเอง การพัฒนาตนเองกระทำได้หลายทาง เช่น การศึกษา การเฝ้าสังเกต และประสบการณ์ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องประกอบด้วยแผนการปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละคน และเป้าหมายของความเป็นทหารอาชีพ การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างคุณสมบัติของนายทหารแต่ละคนซึ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งในกระบวนการพัฒนาผู้นำของกองทัพต่อไป.....