

บทที่ ๒

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธ

การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์กร และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากร ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารเชิงพุทธ ในประเด็นต่อไปนี้

- ๒.๑ ความหมายของการบริหารเชิงพุทธ
- ๒.๒ หลักการบริหารเชิงพุทธ^๑
 - ๒.๒.๑ สัปปริสธรรม ๗ หลักธรรมเพื่อการครองตน
 - ๒.๒.๒ สังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมเพื่อการครองคน
 - ๒.๒.๓ อิทธิบาท ๔ หลักธรรมเพื่อการครองงาน
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธ
- ๒.๔ บทสรุป

๒.๑ ความหมายของการบริหารเชิงพุทธ

นักบริหารและนักวิชาการ ได้ให้นิยามความหมายของคำว่าบริหารไว้หลากหลาย ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์^๒ กล่าวว่า การบริหาร คืองานของผู้นำหรือของผู้บริหาร ที่กระทำเพื่อให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกัน ทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๓ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต)^๔ ได้กล่าวว่า เชิงพุทธ หมายถึง การพัฒนาให้รู้จักเป็นอยู่ได้อย่างดี โดยสอดคล้องกับความจริงของชีวิตที่เป็นไปตามกฎธรรมชาติ ธรรมดา และปกติ

^๑สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ. ลีฟวิ่ง, ๒๕๔๑), หน้า ๓.

^๒กิติ ตยัคคานนท์, นักบริหารทันสมัย, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย, ๒๕๓๘), หน้า ๑.

^๓พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^๔พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), สู่การศึกษาแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกันเป็นการบริหารเชิงพุทธ จึงหมายถึง การทำงานโดยใช้คนให้รู้จักการพัฒนาที่ดี ให้ความสำคัญสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต

ไสว บุญขวัญ^๕ ได้กล่าวว่า บริหารเชิงพุทธ หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักพุทธธรรม และนำคุณสมบัตินั้นมาใช้ในการบริหารบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสอนของพระพุทธศาสนา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารเชิงพุทธ หมายถึง การนำหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหาร ทั้งการบริหารคนในองค์กร บริหารงาน ตลอดจนใช้การบริหารเชิงพุทธมาเป็นแนวทางหรือหลักการดำเนินงานอย่างถูกต้องและดีงามตามความเหมาะสม

๒.๒ หลักการบริหารเชิงพุทธ

ในการศึกษาหลักการบริหารเชิงพุทธ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยการศึกษาสัปปุริสธรรม ๗ หลักธรรมเพื่อการครองตน สังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมเพื่อการครองคน และอิทธิบาท ๔ หลักธรรมเพื่อการครองงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ สัปปุริสธรรม ๗ หลักธรรมเพื่อการครองตน

๑) ความหมายของสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของความเป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)^๖ ได้ให้ความหมายของสัปปุริสธรรม ไว้ว่า หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ คือ

(๑) อัมมัญญุตตา	รู้หลักหรือรู้จักเหตุ
(๒) อตถัญญุตตา	รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้เหตุผล
(๓) อตตัญญุตตา	รู้จักตน
(๔) มัตตัญญุตตา	รู้จักประมาณ
(๕) กาลัญญุตตา	รู้จักกาล
(๖) ปริสัณญุตตา	รู้จักชุมชน
(๗) ปุคคลปโรปรัญญุตตา	รู้จักบุคคล

^๕ไสว บุญขวัญ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของก้านันและผู้ใหญ่บ้านอำเภอดาเกอ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑) หน้า ๒.

^๖พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)^๗ กล่าวว่า สัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการ อันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในภาระงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (จวน อุฏฺฐายี)^๘ กล่าวว่า สัปปุริสธรรม หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการ ที่บริบูรณ์ในผู้ใด ย่อมส่งเสริมผู้นั้นให้เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี เป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำตนให้เป็นผู้สงบ เป็นผู้นำในทางสงบ สามารถบริหารหมู่คณะและประเทศชาติให้ถึงความสงบและความเจริญ ก้าวหน้าได้

จ. เปரியัญ^๙ กล่าวว่า หลักสัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุมีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี

กณิน อัตถโยธิน^{๑๐} กล่าวว่า สัปปุริสธรรม ๗ คือ คุณสมบัติของผู้ดี ถ้าบุคคลใดประกอบด้วยคุณธรรม ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้ว บุคคลนั้นเป็นคนดี คือ สัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนา ถือว่าเป็นคนดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ สำหรับสัปปุริสชนหรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย เพราะคุณธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ ย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่ความสันติสุข และความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

^๗ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๘.

^๘ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (จวน อุฏฺฐายี) อ้างถึงใน นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๕-๕๖.

^๙ จ.เปரியัญ อ้างถึงใน พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

^{๑๐} กณิน อัตถโยธิน อ้างถึงใน นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๖.

๒) ความเป็นมาของสัปปริสธรรม ๗

สัปปริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร^{๑๑} ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการนี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย เป็นนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก ธรรม ๗ ประการ อะไรบ้าง คือภิกษุในธรรมวินัยนี้

๑. เป็นธัมมัญญ
๒. เป็นอรรถัญญ
๓. เป็นอรรถัญญ
๔. เป็นมัตตัญญ
๕. เป็นกาลัญญ
๖. เป็นปริสัญญ
๗. เป็นบุคคลปริปริญญ^{๑๒}

ภิกษุเป็นธัมมัญญ คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ธรรมคือ สุตตะ เคยยะ เวยยาकरणะ คาถา อุทาน อิติวุตตะกะ ชาตกะ อัပ္ภุตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่รู้ธรรม คือ สุตตะ ฯลฯ เวทลละ ฉะนั้น เราจึงเรียกเธอว่าเป็นธัมมัญญ ภิกษุชื่อว่าเป็นธัมมัญญ ด้วยประการฉะนี้^{๑๓}

ในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงธัมมัญญบุคคล ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ ย่อมเป็นผู้ควรของการคำนับ นบถิอ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

๑. เป็นธัมมัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม หรือรู้หลักธรรม อันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่าง ๆ) เคยยะ (พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตรที่ขึ้นต้น ขอนี้สมจริงดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาตกะ (พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัပ္ภุตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่ง ๆ ขึ้นไป)

๒. เป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จำกุ่มหมายและรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมาย ที่ตั้งมั่นไว้

๓. เป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวุฒิ ๕

๔. เป็นมัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

^{๑๑}อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

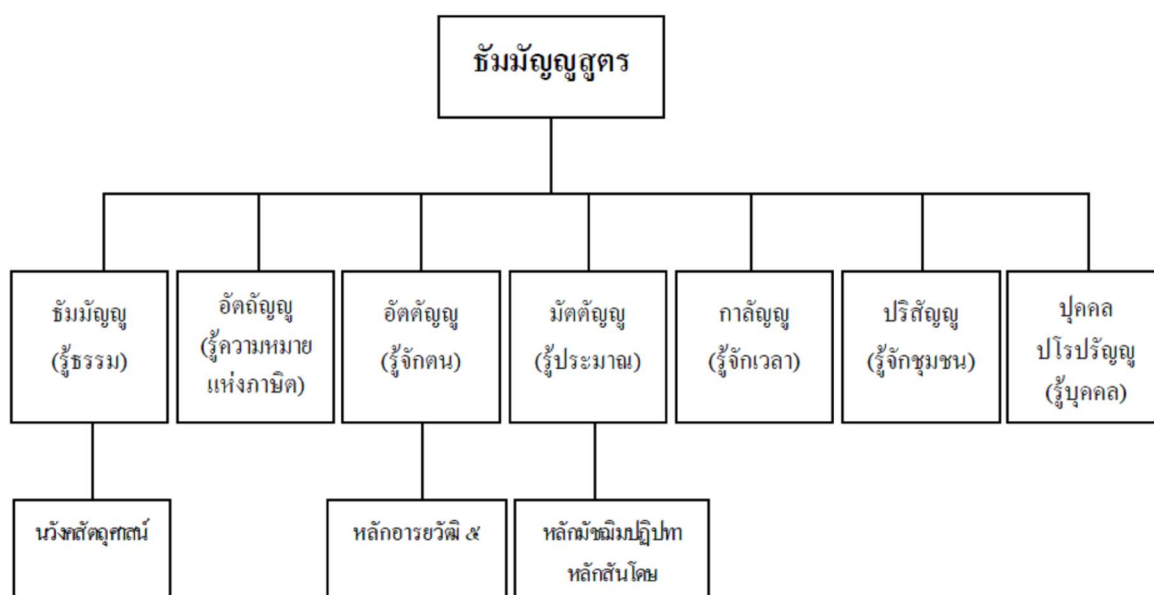
^{๑๒}บุคคลปริปริญญ หมายถึง รู้จักเลือกคน กล่าวคือ รู้ว่าเมื่อคบหาคนใดอกุศลธรรมเสื่อมไป อกุศลธรรมเจริญขึ้น จึงเลือกคบคนนั้น เมื่อคบคนใดอกุศลธรรมเจริญขึ้น อกุศลธรรมเสื่อมไปก็ไม่คบคนนั้น (อง.สตตก. ฎีกา (บาลี) ๓/๖๘/๒๓๕).

^{๑๓}อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

๕. เป็นกาลัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

๖. เป็นปรัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง ในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗. เป็นบุคคลโปรปรัชญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง ความเป็นมาของธัมมัญญสูตรนี้ มีเนื้อหาตามโครงสร้างที่แสดงได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างของธัมมัญญสูตร

ที่มา : นันทวรรณ อีสรานวัณชัย, ๒๕๕๐, หน้า ๕๙.

๓) สารของสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

สาระสำคัญของสัปปริสธรรม ๗ ประการ ในแต่ละองค์ประกอบนั้น มีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาให้ทราบถึงสัปปริสธรรม ๗ นี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา อันได้แก่ พระสูตร ชาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนั้น ๆ ดังนี้

(๑) ธัมมัญญตา คือ รู้หลักการ

ธัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกา ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังที่ปรากฏในอัมมัญญสูตร^{๑๔} ว่า พระภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคส์ตฤศาสน์ คือคำสั่งสอนของพระศาสดาอันเป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่า รู้ธรรมคำสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปริยัติธรรมนั่นเอง ได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษาพระธรรมวินัยในพระพุทธศาสนา ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

หลักธรรมอันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ นวัคส์ตฤศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

๑. สุตตะ คือ พระสูตรต่าง ๆ
๒. เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
๕. อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “ข้อนี้สมจริงดังคำที่

พระพุทธองค์ตรัส”

๗. ชาตก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัปภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทัลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้

และถามยิ่ง ๆ ขึ้นไป

นวัคส์ตฤศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องมีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าวแล้ว จึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

ดังนั้น การรู้หลักการ ฐาน รู้กติกาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี จะต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นว่า จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังข้อความ ที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๑๕} ตอนหนึ่งว่า

^{๑๔} อัง.สุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓/๑๔๖.

^{๑๕} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

“...นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิภุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะ เป็นผู้คอยเชื้อไขขวาง ปิดบังแผล สุมควันให้ รู้จักท่า รู้จักว่าโคดื่มน้ำแล้ว หรือยัง รู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโค ที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอติเรก ภิภุทั้งหลาย นายโคบาล ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้ ภิภุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ”

จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลัก พุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้

๑. การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะสมาชิกขององค์กร ความรู้นั้นนอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณา จัดสรรตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเชื้อไขขวาง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔. คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวดตรา มิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมา ภายนอก

๕. สุมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนแก่ผู้อื่น อย่างถูกต้องแก่สมาชิก

๖. รู้จักท่า (น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรม เพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิต ร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน และแนวทางปฏิบัติจนกว่าบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รีดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้การรับ

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถ้อยต่อผู้นำและเป็นการกำลังใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม และสมาชิก

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญตา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ ฐานะ และกติกาอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนงานและนโยบายได้อย่างถูกต้องเพื่อนำพามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการ กฎเกณฑ์ หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่าง ๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์ครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกกระเจาบที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่อง ในสมัยโมกขกัณฐก^{๑๖} ว่าครั้งนั้น พระยานกกระเจาบได้นำพาบริวารไปหากินในราวป่าแห่งหนึ่ง และได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อย ๆ จึงสังเกตและพิจารณาถึงทราบบริวารของตน ถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกกระเจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า “พวกเราเมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้ว จงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบน ยอดไม้” บริวารนกเหล่านั้นเมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกันทำตามทีประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระเจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกกระเจาบที่เป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ในเหตุ หลักการ และวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการใช้ความสามัคคีพร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ ฐานะอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ฐานะอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา ผู้นำก็จะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน หรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้า ตามจุดหมายที่วางไว้ได้

(๒) อตถัญญตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อตถัญญตา คือ รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้หรือรู้จุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๗} ว่า

“ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง เนื้อความ ใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนั้น นี่เป็น

^{๑๖} ขุ.ชา (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

^{๑๗} อง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

ความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้น เลยว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นอรรถกถา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่า เป็นอรรถกถา”

ดังนั้น การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะถือว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก^{๑๔} ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่า

“ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลา และออกบวชเป็นฤๅษี เจริญทานอภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝนลูกศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่า ข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษ ชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่าไม่มีแม้แต่่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภิสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่าคุณพิเศษไม่มีแม้แต่่น้อย จึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไร ๆ แม้แต่่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะเคารพอาจารย์

เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์ จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า อาจารย์ไปไหน ศิษย์ตอบว่าอาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเจ้าได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่าไม่มีแม้แต่่น้อย เหตุนี้พวกเราจะจะไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้ฌาน อาภิญญาญาณตนะสมบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้จึงคิดว่าคนเหล่านี้เป็นคนอัมพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นพระโพธิสัตว์จึงได้ยืนอยู่ในอากาศ ด้วยอาณภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่าแม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญหาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญา รู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรา กล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐกว่า”

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการกระทำนั้น ๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตรเถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำ อันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกัน บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นหากเป็นผู้นำนั้น หากเป็นผู้รู้ในความ มุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม ผู้นำตามหลักอรรถกถาผู้นี้สามารถคาดการณ์และ

^{๑๔}ช.ชา. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

วางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เมื่อประสบกับเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือทำคุณความดี ขยันศึกษาเล่าเรียน ก็สามารถที่จะคาดผลล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผลระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไขกัน เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น^{๑๙}

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ จะเป็นเรื่องความเสื่อม หรือความเจริญ ขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบพระภิกษุผู้ที่จะข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาด ใคร่ครวญในเหตุผล และผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมาย ดังปรากฏในพระสูตรเรื่อง จุฬโคบาลสูตร^{๒๐} ว่า

“ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาทราม ไม่คำนึงถึงฤดูกาลในเดือนท้ายฤดูฝน ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยไม่ถูกท่าเลย ทันทันนั้น ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสน้ำคงคา ถึงความวอดวายเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย ก็เพราะที่นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาทราม ไม่คำนึงถึงฤดูกาลในเดือนท้ายฤดูฝน ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคให้ข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยไม่ถูกท่าเลย ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้ ไม่ฉลาดต่อโลกหน้า ไม่ฉลาด ต่อสิ่งใดอำนาจามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจมฤตยู ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมฤตยู ชนเหล่าใดจะสำคัญ สิ่งที่ควรฟัง ควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนาน เช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญา คำนึงถึงฤดูกาลในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้ข้ามฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยถูกท่าทีเดียว เขาขับต้อนเหล่าโคอุสภเป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ ต่อนั้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมีย ที่รุ่นคะนอง ต้อนลูกโค และโคที่ซุบผอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์”

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล หรือรู้จุดมุ่งหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการหรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือจะไม่มีข้อผิดพลาด ไม่ติดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่าง

^{๑๙} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๙.

^{๒๐} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๑๕๒-๓๘๔-๓๘๖.

พร้อมเพรียง งานก็จะประสบความสำเร็จได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวมประสบผลสำเร็จ

จากตัวอย่างที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งหมายเป้าหมายนั้น ตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กร ไปสู่ความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

(๓) อัตตัญญูตา คือ รู้ตน

อัตตัญญูตา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๒๑} ว่า “ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตน คือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธา คือความเชื่อ มีศีล คือมีระเบียบวินัย มีสุตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ คือการสละ แบ่งปัน การปล่อยวาง และมีปัญญาความรู้ ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ ความสามารถของตนเอง ดังนี้ เรียกว่า เป็นผู้รู้จักตน”

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ รู้หลักความเจริญอย่าง ประเสริฐ หลักความเจริญของอารยชน ตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวัฑฒิ ๕ ดังต่อไปนี้

๑. ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นคงในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญ ความดีความงามอันมีเหตุผล

๒. ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

๓. สุตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

๔. จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังและร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕. ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล รู้จักโลกและชีวิต ตามความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีย่อมเป็นผู้ประพฤติตน จนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้องตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวัฑฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้รู้ตนเอง ทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

^{๒๑} ๑. สดตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

นอกจากนี้การรู้ตน นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพาทุชาดก^{๒๒} ซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า

“...วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผาบุโรhitทำการ สาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้น เหมือนกัน ได้ท่องจำ จนแคล้วคล่อง เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดิต ถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่ง คล่องแคล่วในปฐวีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการ สาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเรา นี้แคล้วคล่องหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจาก โพรงกล่าวว่า ‘ท่านพราหมณ์ผู้เจริญมนต์ นั้นแคล้วคล่องแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีก’ แล้ววิ่งหนีไป

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตาม ไปได้ หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์ บังคับสุนัข จิ้งจอกเป็นร้อย ๆ ไว้ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุนัข และเนื้อ ทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนและได้เป็นพญาสัตว์ ชื่อว่า สัพพาทุราช สัตว์ที่ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือก พญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัข จิ้งจอก ผู้เป็นมเหสีนับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยยมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติของพระเจ้า กรุงพาราณสี และมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน์ ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชาว่า จงมอบ ราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบ ชาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตู พระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อให้สุนัขทำให้ พญาสิหราชแผด เสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนทหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปลี่ยน มาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สัตตสุนัขจิ้งจอก ให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบ จนแหลกละเอียดไป สุนัขจิ้งจอกสัพพาทุราชถึงแก่ความตาย ณ ที่นั้นเอง ช้างเหล่านั้น ได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือความตายต่างก็สับสนหลุมพุ่มวนวายแก่งกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมด แม้ที่เหลือมีเนื้อและสุกรเป็นต้น มีกระต่ายและแมว เป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นั้นเอง”

จากชาดกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจิ้งจอกสัพพาทุราช ว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่านั้น มีความสามารถเท่าใดแล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำตนและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ภาวะของตน

ดังนั้น ผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็ง อย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา

^{๒๒} พ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

ปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา^{๒๓}

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มียารยวิ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนี้ก็จะ ผู้นำที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ทั้งด้านความสามารถในการบริหารงาน อย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม จนเป็นที่ยอมรับนับถือยกย่อง จากบุคคลทั้งหลาย และด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าตลอดไป

(๔) มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จัก ขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักความพอเหมาะ พอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณ ในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๒๔} ว่า “ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการ บริโภคปัจจัยสี่ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับหรือใช้สอยจีวร การรับอาหาร บิณฑบาต และบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตภาพของตน ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป การใช้ เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรค และบริวารอื่น ๆ ที่ภิกษุ เข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่ ไม่พึง เรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญู แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู”

ดังนั้น การรู้ประมาณตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมี ความสุข ความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่าง ได้ถูกต้องเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควร ให้การดำเนินกิจการงานต่าง ๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

การใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ ที่มีความมกน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏในมหาสวราชชาดก^{๒๕} ที่พระพุทธองค์ตรัสกับ ภิกษุและท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า “ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ” ภิกษุรูปนั้นทรงกราบ ทูลให้ทรงทราบ ครั้นทรงทราบว่าเขามีเสนาสนะเป็นที่สบาย จึงตรัสว่า “ดูก่อนภิกษุ ธรรมดา สมณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มานั้น กระทำ สมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉาน เคี้ยวผงแห้งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย

^{๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๕ - ๒๘.

^{๒๔} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๒๕} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่ร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย” แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

“ครั้งหนึ่ง ที่ป่าไม่มะเดื่อแห่งหนึ่งริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลไม้ได้หมดลง นกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหาถิ่นที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มักน้อย สันโดษ ไม่หนีไปที่อื่น เมื่อผลไม้หมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อโดยไม่คิดจะหนีไปไหน เป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังกินผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้แห้งเหี่ยวแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้

ท้าวสักกะเมื่อทราบพญานกแขกเต้ามีความมักน้อยสันโดษจริง ๆ จึงแปลงเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้นแล้วเจรจาว่า “นกแขกเต้าผู้มีจะงอยปากสีแดงท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเยื่อใยอะไรกับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่น มีถมเถไป”

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า “ท่านพญาหงส์ ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตบุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อน เป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี่ไม่ยุติธรรมเลย”

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจ ยินดีในสิ่งที่ตนมี และรู้จักตั้งคุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่ เช่น ที่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะ ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมที่อยู่ของตนเอง และความรู้จักประมาณ อีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้ รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดี ให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ^{๒๖}

๑. พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มา หรือมีอยู่เป็นเกณฑ์ แล้วทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ เช่น มีเงินอยู่ ๑๐๐ บาท ก็ใช้ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลัง เพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

^{๒๖} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, หน้า ๖๗.

๒. พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัด แล้วให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น เช่น มีกำลังกายที่จะแบกหามได้เท่านี้ก็ทำเท่านี้ ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ ทำงานก็ให้เหมาะกับความรู้ความสามารถ

๓. พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมสมควรเป็นเกณฑ์ แล้วทำให้เหมาะกับฐานะนั้น ๆ เช่น อยู่ในฐานะเป็นพ่อแม่ทำอะไรอย่างไร แค่นี้จึงจะเหมาะและสมควร ก็ทำให้พอดี อยู่ในฐานะลูกก็ทำให้พอเหมาะพอควรกับฐานะลูก อยู่ในฐานะเป็นผู้นำ หรือในฐานะใด ๆ ก็ทำให้พอเหมาะพอควรกับฐานะนั้น ๆ

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำอะไร ๆ ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

(๕) กาลัญญุตาคือ รู้จักเวลา

กาลัญญุตาคือ รู้จักกาล รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่าง ๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา และรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญุตาคือ วัฏฏะ การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๒๗} ว่า “ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยรู้ว่า เวลานี้ควรศึกษา ควรถาม เวลานี้ควรทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คณะ คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา”

ดังนั้น การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญุตาคือ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดี ในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่าง ๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์ แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดังปรากฏในอภการวิชาดก^{๒๘} ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือสิกขา เธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร เวลานี้ควรปรนนิบัติ เวลานี้ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่องสวดเสียงดัง ในขณะที่ตนตื่นขึ้น ทั้งในปฐมยาม มัชฌิมยาม ปัจฉิมยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภาว่า “ผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุบรรพชาในพระศาสนา คือรตนะเห็นปานนี้ ยังไม่รู้จักรวัตรหรือสิกขา กาลหรือมิใช่กาล”

^{๒๗} อย.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

^{๒๘} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

ครั้งพระศาสดาเสด็จมา ตรัสถามว่า “ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้พวกเธอประชุมสนทนากันด้วยเรื่องอะไร” ภิกษุทั้งหลายกราบทูลให้ทรงทราบแล้วตรัสว่า “ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุนี้ส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อนพระภิกษุรูปนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกัน การที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาชั้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิตคองจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์ เจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่าง เป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ คน มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง พวกเขาพากันลุดตามเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่ และไก่ได้ตายเสียจากพวกเขา จึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่น มาณพผู้หนึ่งหักพินอยู่ในป่าช้า เห็นไก่ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเติบโตในป่าช้า บางคราวก็ขันดึกเกินไป ไม่อาจศึกษาได้ จนอรุณขึ้นพากันนอนหลับไป แม้ข้อที่ท่องจำได้แล้วก็เลื่อนลืม ในเวลาที่มันขันสว่างเกินไป ต่างก็ไม่ได้ท่องบ่นเลย มาณพกล่าวกันว่า เดียวมันขันดึกไป เดียวก็ขันสายไป อาศัยไก่ตัวนี้ พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ แล้วช่วยกันบิตคองถึงสิ้นชีวิต แล้วบอกอาจารย์ว่า “ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลา พวกผมฆ่ามันเสียแล้ว” อาจารย์กล่าวว่า “มันถึงความตาย เพราะมันเจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขัน ดังนี้”

ชาดกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใด ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักรับประกอบกิจการใด ๆ ให้เหมาะสมกับเวลา ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาดกไม่รู้จักรับเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการต่าง ๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้นแล้ว ย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองผู้อื่นได้

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญูตา จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

(๖) ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน

ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง^{๒๙} หรือแก้ไขปัญหาก็ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องรู้เข้าใจสังคมอย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึง

^{๒๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๗.

สถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้ถูกต้อง จะได้สามารถนำความสุข สันติสุข ความก้าวหน้า มาสู่มวลชน หมู่คณะ และสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ปริสัญญุตา หมายถึง การรู้จักบริษัท แนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๓๐} ว่า

“ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้ ว่า เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะ ในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักรักชุมชนเหล่านั้น และวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัญญุ แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปริสัญญุ”

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใด ๆ เป็นสังคมประเภท ไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้น ๆ ด้วย ผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดี ย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการต่าง ๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้อง ตามกฎเกณฑ์ ประเพณี แบบแผนของสังคมนั้น ๆ ทำให้เป็นที่นับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือมวลชนในสังคมนั้น ๆ ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้น ด้วย

ในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจใน บทบาทและหน้าที่ของบุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัส กับสิงคาลบุตร^{๓๑} ในเรื่องทิศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑. ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

๒. ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบัง อำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครู อาจารย์แล้วพึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓. ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยา จะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ ที่สามีหามาได้ด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติต่อภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัว แก่ภรรยา

^{๓๐} อก.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

^{๓๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

๔. ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันด้วยการกล่าว ถ้อยคำไพเราะ ช่วยทำธุระงานของเพื่อน วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อน เป็นต้น และเพื่อน ควรกระทำตอบ เช่น ดูแลเพื่อนที่ประมาทแล้ว รักษาทรัพย์ของเพื่อนที่ประมาทแล้ว เป็นที่พึ่งของ กันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕. ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้อง ปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนเจ้านาย เจ้านายควรจะดูแลคนงาน ด้วยการ จัดงานให้เหมาะสมกับกำลัง ให้อาหารหรือรางวัล พยาบาลในคราวเจ็บป่วย ให้พักผ่อนตามสมควร เป็นต้น

๖. ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ครอบงำเคราะห์แก่ทุกข์ภัย เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัด และบอกทางสวรรค์ให้ ศฤกษณ์เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ ควรตอบแทน ด้วยการจะพูด จะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทาน ด้วยปัจจัยสี่

การที่ผู้นำเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทิศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ในสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง จนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสุข สันติสุขในสังคมนั้นได้ ตลอดไป

จากตัวอย่างข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรัชญาสุตตะ จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุก ๆ ด้าน ทั้งกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถ วางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้องตามสังคมนั้น ๆ อีกทั้งสามารถ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่ คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทิศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษย สัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วย ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นั้นด้วย

(๗) บุคคลปโรปรัญญตา คือ รู้บุคคล

บุคคลปโรปรัญญตา คือ รู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง ด้วย รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการ บริหารงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้าง ความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึง บุคคลปโรปรัญญตา คือ การรู้บุคคลและ ลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในอัมมมัญญสูตร^{๓๒} ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

^{๓๒} อัง.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

๑. รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต มีความต้องการจะพบบุคคลผู้เป็นพระอริยะ หรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

๒. รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะ และไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิต ย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

ในการรู้จักบุคคลหรือการเลือกคบคนนั้น พระพุทธเจ้าทรงแสดงให้เห็นความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในชาดกเรื่อง สันติคัมภชาดก^{๓๓} ซึ่งมีใจความว่า

ณ ป่าจิวใกล้ ๆ กับภูเขาสูงหนึ่ง มีลูกนกแขกเต้า ๒ ตัว อาศัยอยู่ทางด้านทิศเหนือของภูเขาเป็นที่อาศัยของหมู่บ้านโจร ๕๐๐ ส่วนทางทิศใต้ ของภูเขาเป็นที่อยู่ของพระฤๅษี วันหนึ่งลูกนกแขกเต้าถูกพายุพัดไปตกในต่างทิศทางกัน ตัวหนึ่งถูกพัดไปตกที่หมู่บ้านโจร ๕๐๐ โจรได้เลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่า พุ่มหอก อีกตัวหนึ่งลตพัดไปตกที่อาศรมของฤๅษี พวกฤๅษีเลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่า ดอกไม้

พระราชาทรงพระนามว่า ปัญจาละ เสด็จทรงรถไปสู่ป่าพร้อมข้าราชการบริพารเพื่อล่าเนื้อ พระองค์ได้ล่าติดตามเนื้อแต่ไม่พบ จึงเสด็จกลับ ได้หยุดพักผ่อน สรงน้ำ เสวยน้ำ และบรรทมใต้ต้นไทรริมฝั่งแม่น้ำใกล้กับหมู่บ้านโจร พวกโจรพากันเข้าป่า คงเหลือแต่นกพุ่มหอกกับคนครัวสองคนเท่านั้น นกพุ่มหอกได้ออกจากหมู่บ้านบังเอิญพบพระราชากำลังบรรทมอยู่ใต้ต้นไทร จึงบอกคนทำครัว เป็นภาษามนุษย์ว่า พวกเราจะปลงพระชนม์พระราชานี้เสีย และให้ปลดเสื้อผ้าเครื่องทรงมาให้หมด

พระราชาตื่นจากบรรทม ได้สดับดังนั้น เห็นว่ามีภัยอยู่เฉพาะหน้า จึงหนีไปถึงอาศรมของฤๅษี ซึ่งพวกฤๅษีได้เข้าป่าไปเพื่อเก็บผลไม้ คงเหลือแต่นกดอกไม้ตัวเดียว เมื่อนกดอกไม้เห็นพระราชา จึงกล่าวต้อนรับว่า ขอเดชะพระมหाराชา ข้าพระองค์มาดี ไม่ได้มาร้ายเลย พระราชาเมื่อทรงได้สดับดังนั้น ทรงเลื่อมใสในการต้อนรับ ทรงสรรเสริญนกดอกไม้ตัวนี้ และทรงดำหนินนกพุ่มหอกว่า นกดอกไม้เป็นนกที่มีคุณธรรมเยี่ยม มีมารยาทดี แต่มนกรักเต้าอีกตัวหนึ่ง พุดแต่คำหาญาบ มักได้ มีความโลภในจิตใจ

นกดอกไม้เมื่อได้ยินดังนั้น จึงกราบทูลว่า ขอเดชะพระมหाराชา ข้าพระองค์เป็นนกร่วมมารดาเดียวกันกับนกนั้น แต่เพราะเขาเติบโตในสำนักที่ไม่ดี พวกโจรสอนให้ทำโจรกรรมอยู่ตลอดเวลา ส่วนข้าพระองค์เติบโตใหญ่อยู่สำนักของคนดี พวกฤๅษีแนะนำด้วยธรรมนั้น ข้าพระองค์ทั้งสองจึงมีคุณธรรมแตกต่างกัน และนกดอกไม้ได้กล่าวต่อไป

^{๓๓} พ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๕๕-๑๘๕/๔๙-๕๐.

อีกว่า ข้าแต่พระมหาราช ก็การที่คนคบบุคคลประเภทใด จะเป็นคนดีหรือไม่ดี มีศีล หรือไร้ศีลก็ตาม เขาย่อมตกไปตามอำนาจของคนชนิดนั้น

พระราชชาติทรงสดับอย่างนั้นแล้ว เกิดความเลื่อมใสในกตอกไม้ จึงอภัยให้แก่กนก แยกเต้าทั้งหลาย และให้คณะของฤๅษีพำนักในพระราชอุทยาน ทำนุบำรุงจนตลอดชีวิต

ในชาดกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ และความแตกต่างของการคบหาสมาคมของบุคคล คือ เมื่อบุคคลคบคนเช่นใดก็จะเป็นเหมือนบุคคลเช่นนั้น ข้อสำคัญประการหนึ่งนั้นอยู่ที่การรู้จักเลือกคนที่ควรคบก่อน การรู้จักเลือกหรือวิเคราะห์ว่าบุคคลนี้เป็นคนดีควรคบ บุคคลนี้ไม่ควรคบ ดังพระราชปัญจาละ สังเกตเห็นว่านกแขกเต้าตัวแรกนั้นแสดงออกมาในลักษณะของคนพาล ไม่ควรจะอยู่ใกล้ ไม่ควรคบ หากอยู่ในสังคมนั้นแล้วย่อมจะได้รับอันตราย พระองค์จึงเสด็จหนีและเมื่อพบนกแขกเต้าตัวที่อยู่กับฤๅษี ก็ทราบว่าเป็นสัตว์บुरุษที่ควรคบ พระองค์นั้นเป็นผู้นำที่มีหลักธรรม คือ บุคคลปโรปรัญญตา เป็นเครื่องพิจารณา จึงรอดพ้นจากอันตรายได้ และที่นกแขกเต้าทั้ง ๒ ตัวแตกต่างกันนั้น ก็เพราะการอยู่ในสังคมของบุคคลที่ดีและไม่ดี จึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้นำที่ดีย่อมสามารถจะพิจารณาวิเคราะห์คบหาบุคคลที่ดีซึ่งสามารถนำประโยชน์มาสู่คณะได้ ทำให้เกิดความสงบสุข และสันติสุขตลอดไปในสังคมนั้น ๆ

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีนั้น จะต้องรู้จักบุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงาน และดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารกิจการงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม เพราะการเลือกคบคนไม่ดีหรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคบคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะ และองค์กรได้ตลอดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า หลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนามีจำนวนมาก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วย จึงสามารถสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ ให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒.๒.๒ สังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมเพื่อการครองคน

หลักธรรมที่สร้างเสริมความสามัคคีและการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของการคนในองค์กร คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งพระผู้มีพระภาคเจ้าได้ทรงตรัสไว้ในพระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๑ ว่า

“ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ

๑. ทาน (การให้)
 ๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก)
 ๓. อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
 ๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)
- ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล

ทาน เปยยวัชชะ อุตถจริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้น ๆ ตามสมควร สังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุยมรดกซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น

ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความใหญ่และเป็นผู้ว่าสรรเสริญ^{๓๔}

พุทธทาสภิกขุ^{๓๕} ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะทั่ว ๆ ไป เรื่อง สังคหวัตถุ

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- การพูดจาไพเราะ
- การบำเพ็ญประโยชน์
- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย

หรือเรียกว่าความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้

สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า^{๓๖} ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ หรือ หลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่าง ๆ คือ

๑) ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของตนเองแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะ ทาน หมายถึงถึง

๑.๑ ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ

๑.๒ อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

^{๓๔} อก.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒, ๒๕๖/๕๐ - ๕๑, ๓๗๓.

^{๓๕} พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย, มปป.), หน้า ๑๕.

^{๓๖} สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า, ธรรมะสร้างเยาวชน, อ้างใน จุฑาทิพย์ แก้วมณี, “การสร้างชุดการสอนหลักธรรม เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสำหรับสามเณร ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ แผนกสามัญศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสุวรณรังสรรค์ จังหวัดระยอง สังกัดกรมศาสนา”, **งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖), หน้า ๒๕-๒๖.

๒) ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน ให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพ นับถือ ปิยวาจานี้ ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพ อ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจา นั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุม ตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ

๓) อัถถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้นมีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔) สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองสม่ำเสมอโดยไม่ ถือตัว และให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต)^{๓๗} ได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ ว่า ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยธรรม ๔ ประการ ดังนี้

๑) ทาน คือ การให้ หมายถึง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือ กันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง การมีวาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตื้น น้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยม ยอมตาม

๓) อัถถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือ กิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ หมายถึง การทำตนเสมอต้น เสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึง วางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

อรศิริ เกตุศรีพงษ์^{๓๘} ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่อง สงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ

๑) ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือ เอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนแล้ว การแบ่งปันเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้งานของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ ที่ชัดเจนด้วย

^{๓๗}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒ – ๑๔๓.

^{๓๘}อรศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, **วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต** ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๕๐), : ๔๓ – ๔๖.

๒) ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เพราะการจะนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้น ต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

๓) อุตถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีอุตถจริยาแล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังใจคน เพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

๔) สมานัตตา คือ การมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย เป็นผู้มีความสม่ำเสมอ จริใจต่อกัน ความเสมอดันเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่อยากรนำความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่างๆ จะช่วยให้การจัดการความรู้มีชีวิตอยู่เสมอ การที่พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกัน ถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จ ก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานก็就不用การกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมว่าด้วยการครองคน เป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี มีข้อธรรม ๔ ข้อ ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ กล่าววาจาอันเป็นที่รัก อุตถจริยา คือ การประพฤติตน เป็นประโยชน์ สมานัตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอดันเสมอปลาย ผู้บริหารหรือผู้นำควรยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เพื่อการครองคนและประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ

๒.๒.๓ อธิบาท ๔ หลักธรรมเพื่อการครองงาน

พระพรหมมั่งคลาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ)^{๓๙} ได้กล่าวถึงความหมายของ อธิบาท ๔ ไว้ว่า “อธิบาท ๔ คือ ข้อธรรมที่เป็นบันไดแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติกิจทุกอย่าง ประกอบไปด้วย ฉันทะ ความพอใจในเรื่องที่เราจะทำ วิริยะ ความเพียร ไม่ท้อถอย ในการประกอบกิจนั้น ๆ จิตตะ เอาใจใส่ไม่ทอดธุระในเรื่องนั้น ๆ วิมังสา จะต้องทำงานนั้นต่อไป บันไดสู่ความสำเร็จสี่ประการที่กล่าวนี้ ข้อสุดท้ายสำคัญสุด”

ปัญญา ใ้บางยาง^{๔๐} ได้กล่าวถึงความหมายของอธิบาท ๔ ไว้ว่า “ความหมายของอธิบาทมีดังนี้ ความพอใจ การทำความพอใจ ความใคร่เพื่อจะทำ ความฉลาด ความพอใจในธรรม นี้เรียกว่า ฉันทะ ความปรารถนา ความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสาหะ ความอดทน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความก้าวไปอย่างไม่ท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคับประคองธุระไว้ ด้วยดี วิริยะ วิริยินทรีย์ วิริยพละ สัมมาวายามะ นี้เรียกว่า วิริยะ จิต มโน มานัส วิญญานธาตุ นี้เรียกว่า จิตตะ ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลง ความวิจยธรรม สัมมาทิฎฐิ นี้เรียกว่า วิมังสา”

ปิ่น มุกขนธ์^{๔๑} ได้กล่าวถึงความหมายของอธิบาท ๔ ไว้ว่า “อธิบาท แบ่งได้คือ อธิธิ แปลว่า ฤทธิ์ บาท แปลว่า ทางปฏิบัติ รวมกันเข้าเป็นศัพท์เดียว อธิบาท แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดฤทธิ์ ฤทธิ์ของคนสามัญก็คือการทำงานให้สำเร็จสมประสงค์ เพราะฉะนั้นอธิบาทจึงแปลว่าคุณเครื่องสำเร็จความประสงค์หรืออีกอย่างคือ ปฏิปทาแห่งความสำเร็จ”

สนอง วรอุไร^{๔๒} ได้กล่าวถึงความหมายของอธิบาท ๔ ว่า “อธิบาท ๔ คือ สูตรสำเร็จของชีวิตตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า จิตเป็นรากฐานของสิ่งทั้งหลาย จิตประเสริฐ กว่าสิ่งทั้งหลาย สิ่งทั้งหลายสำเร็จได้ด้วยจิต เพราะฉะนั้นความสำเร็จจึงอยู่ที่ใจ ไม่ว่าเราจะต้องการ อะไร หากเราตั้งใจกำหนดจิตไว้มั่นคง ทุกสิ่งจะสำเร็จได้ตั้งใจ และอธิบาท ๔ ให้ถึงขั้น คือ ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยใจรัก ด้วยความพากเพียร ด้วยใจจดจ่อ และใช้ปัญญาไต่สวนอย่างสม่ำเสมอแล้ว ความสำเร็จจะไม่หนีไปไหน

^{๓๙} พระพรหมมั่งคลาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ), งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน บันดาลสุข, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบันลือธรรม, ม.ป.ป.), หน้า ๖๐.

^{๔๐} ปัญญา ใ้บางยาง, ธรรมาธิบายหลักธรรมในพระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐.

^{๔๑} ปิ่น มุกขนธ์, แนวสอนธรรมะตามหลักสูตรนักธรรมตรี, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๒๒๖.

^{๔๒} สนอง วรอุไร, ทำชีวิตให้ได้ดีและมีสุข, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อัมรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

สุชีพ ปุณฺณนาฎ^๓ ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้
อิทธิบาท ๔ คือ คุณเครื่องให้บรรลุความสำเร็จ ๔ อย่างด้วยกัน ได้แก่ ๑) ฉันทะ ความพอใจรักใคร่
ในสิ่งนั้น ๒) วิริยะ ความเพียร ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ ๔) วิมังสา ใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนแล้ว
แสดงความต่างกันเพียงฝ่ายพระอภิธรรมเจริญโลกุตตรมานประกอบด้วยอิทธิบาท

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)^๔ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิบาท ๔ ไว้ว่า
อิทธิบาท แปลว่า ธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์ หรือ ความสำเร็จ) หรือธรรมเป็นเหตุให้ประสบ
ความสำเร็จ หรือแปลง่าย ๆ ว่า ทางแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ)
วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) แปลให้ง่าย
ตามลำดับว่า มีใจรัก พากเพียรทำ เอาใจฝักใฝ่ ใช้ปัญญาสอบสวน และหลักอิทธิบาทนั้น
พระพุทธเจ้าตรัสพัวพันไว้กับเรื่องสมาธิ เพราะอิทธิบาทเป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้เกิดสมาธิ และนำไปสู่
ผลสำเร็จที่เป็นจุดหมายของสมาธิ

ความหมายโดยละเอียดของอิทธิบาท ๔ นั้น **พระธรรมปิฎก**^๕ ได้อธิบาย
ขยายความไว้ ดังนี้

๑. ฉันทะ ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รัก
ในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย
พูดให้ลึกลงไปทางธรรมว่า ความรัก ใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงาม เต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็น
จุดหมายของสิ่งที่กระทำหรือซึ่งจะเข้าถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากให้สิ่งนั้น ๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่
ในภาวะที่ดี ทั้งดงาม ทั้งประณีต ทั้งสมบูรณ์ที่สุดของมัน หรืออยากให้ภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์
ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้นเกิดมีเป็นจริงขึ้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้น

๒. วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แก่ล้าวก้า บากบั่น ก้าวไป
ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีค่าควรแก่การบรรลุ
ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้
เวลายาวนานเท่านั้นปีเท่านั้นเดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้
สำเร็จ

๓. จิตตะ ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ
เฝ้าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใด
เรื่องหนึ่ง หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่น ๆ
จะไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเกี่ยวกับงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจะทำเรื่องนั้นงานนั้นขลุ่ยง่วนอยู่
ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรจะเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้น
ใกล้ ๆ บางทีก็ไม่รู้ตัว ทำจนลืมนอน ลืมกิน ลืมนอน ความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมนำไป
สู่สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่ แนบสนิทในกิจ ที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็น
จิตตสมาธิ พร้อมนั้นก็เกิดความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

^๓สุชีพ ปุณฺณนาฎ, **พระไตรปิฎกสำหรับประชาชน**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๖๓๖.

^๔พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๘๔๔.

^๕เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๔ - ๘๔๕.

๔. วิมังสา ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่อง หรือขัดข้องในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยาก คนมีวิมังสาจะชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไป เช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้ เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ ถ้าองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างไร ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะเกิดผลอย่างไร ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน

กล่าวโดยสรุป อิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมว่าด้วยการครองงาน เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มีข้อธรรม ๔ ข้อ ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร ขันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป อุทิศตัว อุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือทดลอง ผู้บริหารหรือผู้นำควรยึดหลักธรรมนี้เพื่อประยุกต์ใช้กับการทำงานของหมู่คณะ และองค์กร

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธ

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมีพระคุณสมบัติยอดเยี่ยมหลายประการ เช่นในพระไตรปิฎกกล่าวไว้ ๙ ประการ ที่เรียกว่า พุทธคุณ ๙ เช่น อรหัง สมมาสมพุทโธ พระองค์เป็นพระอรหันต์ เป็นผู้ตรัสรู้เองโดยชอบ^{๔๖} นอกจากนี้ยังมีพระคุณสมบัติอื่น ๆ อีกมากมายโดยเฉพาะพุทธวิธีในการบริหารและการปกครอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพระคุณสมบัติของนักบริหารและนักปกครองชั้นยอดของพระองค์ เพราะพระคุณสมบัตินี้ของพระองค์นั่นเอง จึงทำให้พระองค์สามารถประกาศพระพุทธศาสนาได้อย่างรวดเร็วและเป็นปึกแผ่นมั่นคงสืบทอดมาถึงเราทั้งหลายถึงทุกวันนี้ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงแนวคิดการปกครองในโลกนี้ว่าแบ่งเป็น ๓ แนวคิดคือ^{๔๗}

๑) อัตตาริปไตย หมายถึง การถือตนเป็นใหญ่ คือถือเอาตนเอง และฐานะศักดิ์ศรีตลอดถึงเกียรติภูมิของตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยความปรารถนาตน และสิ่งที่เนื่องด้วยตนเป็นประมาณ ถือเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก

๒) โลกาธิปไตย หมายถึง การถือโลกเป็นใหญ่ คือถือความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ กระทำการด้วยความปรารถนาจะเอาใจใส่หมู่ชนหาความนิยม หรือหวั่นกลัวเสียกล่าวว่าเป็นประมาณ กระทำการบริหารด้วยการเอาใจหมู่ชน หรือกลุ่มชนหรือบริหารด้วยความเกรงกลัว ไม่เป็นตัวของตัวเองในการตัดสินใจ

๓) ธรรมาริปไตย หมายถึง การถือธรรมเป็นใหญ่ คือถือหลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผลเป็นใหญ่ กระทำการด้วยความปรารถนาสิ่งที่ได้ศึกษาตรวจสอบ

^{๔๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๕/๔๙.

^{๔๗} ฤทธิชัย คำนาค, *การบริหารเชิงพุทธ*, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/299468> [๒๖ ธ.ค. ๒๕๕๔].

ตามข้อเท็จจริง และความคิดเห็นที่ได้รับฟังอย่างกว้างขวางแจ้งชัด และพิจารณาอย่างดีที่สุด เต็มชัดแห่งปัญหามองเห็นได้ด้วยความรู้ที่กระจ่าง เป็นไปด้วยชอบธรรมและเพื่อความดีงาม การจะทำอะไรจะต้องศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเสียก่อน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและการรับฟังอย่างกว้างขวาง แล้วพิจารณารับฟังอย่างกว้างขวาง จะมองเห็นว่าการบริหารดังกล่าวเป็น ความชอบธรรมและเพื่อผลประโยชน์อันชอบธรรมของประชาชน

จะเห็นว่า การกระทำอะไรในทางพุทธศาสน์นั้นเน้นการทำให้เป็นทีม เช่น การฟังธรรม การรับเข้ามาเป็นสมาชิกของนักบวชต้องทำการสาบานต่อพระอุปัชฌาย์ พระกรรมวาจาจารย์ คือผู้แนะนำการปฏิบัติ รวมทั้งสงฆ์ที่มานั่งเป็นอันดับ ในการรับเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การ และเมื่อเข้ามาสู่กลุ่มแล้วจะต้องฉันอาหารเป็นกลุ่ม รักษา มารยาทในการฉันอาหาร เมื่อเวลาสวดมนต์ก็สวดพร้อมกัน ตื่นเช้าตรู่ต้องมาทำความสะอาดที่อยู่อาศัย เวลาศึกษาก็ศึกษาพร้อมเพรียงกัน หลักการดังกล่าวเป็นหลักการของการทำงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมมาก่อนทุกวิถีทาง

นอกจากนั้น การบริหารเชิงพุทธยังเน้นหลักการบริหารที่มีกฎเกณฑ์เพื่อป้องกันความเสื่อมคือ

๑) หมั่นประชุมกันเนื่องเนติ โดยพบปะปรึกษาหารือกิจการงานที่พึงรับผิดชอบ ตามลำดับของตนอย่างสม่ำเสมอ

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน

๓) ไม่ถืออำนาจใครต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติไว้ และไม่เหยียบย่ำล้มล้างที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้ว ถือปฏิบัติมันอยู่ใน บทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมเนียม

๔) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ยาวนาน ให้เกียรติเคารพนับถือท่านเหล่านั้น มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง

๕) ให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการข่มเหงบีบคั้นจิตใจ

๖) เคารพบูชาอนุสาวรีย์ประจำชาติ เช่น ธงชาติและสัญลักษณ์ ไม่ปล่อยปละละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำแก่สิ่งอันเตือนความทรงจำ และกระตุ้นความดีงามร่วมกันเหล่านั้น ตามประเพณี

๗) จัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิต ท่านผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ์ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่เป็นสุข

หลักการบริหารดังกล่าวได้แบ่งลักษณะของการปฏิบัติออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑) การบริหารภายในองค์การ (ข้อ ๑-๔)

๒) เป็นหลักการที่คนในองค์การจะต้องปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก (คือปฏิบัติต่อสังคม) คือให้เกียรติสุภาพสตรีทั้งภายในและภายนอกองค์การ (ดูข้อ ๕) และตักเตือนจิตใจ ด้วยอาศัยสัญลักษณ์ประจำชาติ ว่าผู้บริหารจะต้องรักษา รักรักษาวัฒนธรรมของชาติ และรักผู้มีบุญคุณต่อชาติ ไม่ควรปล่อยปละละเลยต่อผู้ทำความดีแก่ชาติ และนอกจากนี้บุคคลในองค์การ

ยังจะต้องพิทักษ์ผู้รักษาคุณธรรม ช่วยเหลืออุดหนุนท่านให้ท่านทำหน้าที่ของท่านอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน ดังนั้น การบริหารเชิงพุทธ คือการบริหารทั้งสองด้าน

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงพุทธเป็นความพยายามในการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์กับวิชาสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะพุทธธรรมเป็นนามธรรมสูงกว่าความรู้สมัยใหม่ใด ๆ จึงสามารถครอบคลุมทั้งวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ได้ทั้งหมด

๒.๔ บทสรุป

การบริหารเชิงพุทธ หมายถึง การนำหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหาร ทั้งการบริหารคนในองค์กร บริหารงาน ตลอดจนใช้การบริหารเชิงพุทธมาเป็นแนวทางหรือหลักการดำเนินงานอย่างถูกวิธีและดีงามตามความเหมาะสม ซึ่งมีหลักสำคัญโดยย่อ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน หลักการครองคน และหลักการครองงาน

หลักการครองตน ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ซึ่งหมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ ประกอบด้วย รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล คุณธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นคุณธรรมสำหรับสัปปุริสชนหรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย เพราะจะนำบุคคลไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ ซึ่งสามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่ความสันติสุข และความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

หลักการครองคน ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ กล่าววาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติตนเป็นประโยชน์ และสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ผู้บริหารหรือผู้นำควรยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เพื่อการครองคนและประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ

หลักการครองงาน ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร ขันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป อุทิศตัว อุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือทบทวน ผู้บริหารหรือผู้นำควรยึดหลักธรรมนี้เพื่อประยุกต์ใช้กับการทำงานของหมู่คณะและองค์กร