

วาทกรรมของผู้นำ: การประยุกต์ใช้การบริหารงานอย่างสร้างสรรค์

Discourse of Leadership: The Application of Creative Management

พระครูกิตติชัยกาญจน์

Phrakrukittichaiyakan

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

Email: kittikan2505@gmail.com

Received May 28, 2019; Revised June 8, 2019; Accepted July 25, 2019

บทคัดย่อ

การใช้วาจาหรือการพูดเป็นวิธีการสื่อความหมายหรือสื่อสารจากผู้พูดสู่ผู้ฟัง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มีประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และประเทศชาติ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตสู่ความสงบสุขและความสำเร็จ สามารถนำไปประยุกต์วิธีเพื่อไปแก้ปัญหาต่างๆ ผู้เขียนจะนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวกับการใช้วาจาของผู้นำในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ เพราะว่า การบริหารงานเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายต่อไป จนสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ และนำข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานไปปรับปรุงเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในครั้งต่อไป

คำสำคัญ: วาทกรรม; ผู้นำ; การบริหารงาน

Abstract

The speech is a communication from messenger to receiver in order to making sense each other. It is useful for our self and others as well as nation it directly effect to development of quality life in term of peace, happiness and successful that will be able to apply the method for solving various problems. The writer will present the discourse of leadership in creatively

administration as the administration is one of important duties of commander and also is the art of building the relationship with subordinate. The administrator should pay attention into their decision and diagnose on happened issue in order to other works that is assigned until reaching the aim and be able to realize on the mistake point in order to modify to the quality of work ahead.

Keywords: Discourse; Leadership; Administrator

บทนำ

วาทะเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะวาทะเป็นกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพื่อการแก้ปัญหาความไม่ยุติธรรมในสังคม ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาความรุนแรง ปัญหาทางเศรษฐกิจ มนุษย์ได้ต่อสู้กับธรรมชาติและดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่รอด โดยใช้การสื่อสารด้วยการพูดเป็นเครื่องมือช่วยให้ทำสิ่งต่างๆ ดังจะเห็นได้จากคำสอนที่เกี่ยวกับการพูดที่แสดงหลักธรรมในด้านพฤติกรรมที่แต่ละคนแสดงออกต่อกัน ต้องรู้จักสำรวจในการพูด พูดสุภาพอ่อนหวาน พูดคุยกันด้วยความรักความเมตตาต่อกัน เพื่อสร้างมิตรไมตรีต่อกัน เพื่อให้ถ้อยคำเป็นที่น่าเชื่อถือได้ เพื่อให้อยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นคณะอย่างสงบสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้องทำการวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลต่อการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน โดยจะต้องแยกแยะความสำเร็จของอาชีพ สถานะ ความมีชื่อเสียงของบุคคล กับประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำในองค์กร (Kaiser R.B., et.al, 2008) ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำจะต้องทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพัน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2548) นำเสนอไว้ว่า “ถ้าหากเปลี่ยนความต้องการของเขาได้ ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วย เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการ ก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุขคนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสานกลมกลืนและเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จ” ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีการดำเนินชีวิตที่ดีงาม เข้าใจถึงกระบวนการแก้ไข ปัญหาที่ถูกต้อง สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และการทำให้ชีวิตเกิดความสุขได้ นั้นต้องอาศัยกระบวนการในการศึกษาต่างๆ มาสนับสนุนในการดำเนินชีวิต เพราะเมื่อได้รับการเลือก หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนให้เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ จะต้องมีความเป็น

ผู้นำในตัวเองที่เหมาะสม สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสงบสุขอย่างยั่งยืนต่อไป

ลักษณะของวาจาสำหรับผู้นำ

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันปฏิบัติ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล วาจาก็เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบของการทำงาน ผู้เขียนจะได้นำเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) **การใช้วาจาเพื่อสร้างแรงจูงใจ** แรงจูงใจ คือ ความยินดีที่จะมุ่งมั่นพยายามต่อเป้าหมายขององค์กร (Robbins, 1997) แรงจูงใจ (Motivations) คือ ความต้องการ ความหวังกังวล เป้าหมาย ความกลัว อารมณ์ต่างๆ คุณค่าและจริยธรรมทั้งที่วัดได้และวัดไม่ได้ของคน ซึ่งเป็นสิ่งต้องได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อกุณธรรมจะได้ยอมรับในแนวทางแก้ปัญหาข้อพิพาทอย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่ค่อยอยากเปิดเผยแรงจูงใจบางอย่างของตนให้ผู้อื่นรับทราบ จนกว่าจะมีความรู้สึกมั่นใจว่ายังมีความไว้วางใจต่อบุคคลนั้น (ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์, 2553)

2) **การใช้วาจาเพื่อสร้างความสามัคคี** ความสามัคคี เป็นความพร้อมเพรียง มีความกลมเกลียว ความมีจุดรวมตัวเข้าด้วยกันหรือมุ่งไปด้วยกัน ความสามัคคี มีด้วยกัน 2 ประการ คือ ความสามัคคีทางกาย ได้แก่ การร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงาน และ ความสามัคคีทางใจ ได้แก่ การร่วมประชุมปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ที่ได้ก็ตามที่มีความสมัครสมานสามัคคี มีความพร้อมเพรียงกันทุกคน ที่แห่งนั้นย่อมมีความสุข ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ใน ขุททกนิกาย ธรรมบท ว่า “ความสามัคคีของหมู่ เป็นเหตุนำสุขมาให้ ความเพียรของคนที่มีสามัคคีกัน เป็นเหตุนำสุขมาให้” (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539, เล่ม 25 ข้อ 194 : 93)

3) **การใช้วาจาเพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์** การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งที่ดีงาม และจะทำให้ชีวิตประสบความสำเร็จเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากชีวิตของเราจะต้องแวดล้อมไปด้วยผู้คน เราไม่อาจจะหลีกเลี่ยงหนีจากผู้คนไปได้มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงานตัวเองจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ดีด้วยต้องเกื้อกูลแก่สังคมด้วย ไม่ใช่เป็นฝ่ายรับจากภัยอันตรายอย่างเดียวตัวเองจะต้องแสดงออกต่อผู้อื่นในทางที่ไม่เบียดเบียน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลต่อสังคม ต่อเพื่อนมนุษย์ แล้วก็จะจัดระเบียบการดำเนินชีวิตของตนให้ดี (พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตฺโต, 2555 : 52)

สรุปได้ว่า การใช้วาจาของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะคำพูดเปรียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ บางครั้งการไม่พูดหรือนิ่งเฉย จะดูดีกว่าการพูดออกไป โดยเฉพาะคำพูด

ในทางลบต้องพยายามหลีกเลี่ยง ได้แก่ คำพูดที่เหน็บแนม คำพูดดูถูกความสามารถของลูกน้อง คำพูดที่ขัดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้กับลูกน้อง คำต่อว่าลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือต่อหน้าผู้อื่น เป็นต้น พยายามเลือกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์และจูงใจให้อยากทำงาน เช่น พูดชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ พูดให้กำลังใจเมื่อติดขัดกังวลหรือเผชิญปัญหา พูดกล่าวแสดงความขอบคุณเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ หรือพูดเสริมกำลังใจถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ

การใช้วาจาเพื่อการบริหารงานของผู้นำ

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553) นอกจากนี้ในการบริหารงาน ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารยึดเอาหลักธรรมในศาสนาของตนมาเป็นเครื่องวัดค่าของคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลย่อมก่อให้เกิดผลดีอย่างยิ่งต่อองค์กรหรือองค์กรนั้น ๆ (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552) การใช้วาจาจึงเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองให้เกิดความเรียบร้อยประสบผลสำเร็จอย่างที่คาดหวังเอาไว้ และได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ผู้เขียนจะได้นำเสนอในรายละเอียดต่อไปนี้

1) **ผู้นำกับการใช้วาจาเพื่อการวางแผน** การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคตซึ่งมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อบุคลากรและหน่วยงานทั้งหน่วยงานขนาดเล็กและขนาดใหญ่ การวางแผนจึงมีความสำคัญ เพราะการวางแผนเป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการขั้นตอนที่จะนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กระบวนการวางแผนมีการแบ่งขั้นตอนของการวางแผนแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเหตุผลหลายประการ เพราะว่าขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนสามารถผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จ

2) **ผู้นำกับการใช้วาจาเพื่อดำเนินการ** การดำเนินการเป็นการปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผนเพราะว่าแผนเป็นเพียงข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการปฏิบัติก็ไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร ในการปฏิบัติตามแผนจะเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การดำเนินการตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลัง เป็นการกำหนดระยะเวลา

ของการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้วผู้วางแผนงานจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้กำลังคนปฏิบัติงานกี่คนและแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน

3) ผู้นำกับการใช้วาจาเพื่อติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวม และใช้สารสนเทศ สำหรับ การตัดสินใจ จุดมุ่งหมายหลักของการประเมิน โครงการอยู่ที่ความต้องการทราบผลของโครงการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และส่วนใดของโครงการที่ควรปรับปรุงแก้ไข โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ เพื่อพิจารณาว่าบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (พระมหาสุทนต์ อากาศโร และ เขมณัฏฐ์ อินทรสุวรรณ, 2553)

4) ผู้นำกับการใช้วาจาเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน

การสรุปผลการดำเนินงาน เป็นการรวบรวมเกี่ยวกับผลงานในช่วงเวลาหนึ่ง ที่ได้ปฏิบัติตามแผน ควรประกอบด้วยงานที่ได้ดำเนินการ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อไป ดังคำกล่าวของ สุเมธ แสงนิมมวอล (2552) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า “เมื่อมอบหมายงานแล้ว ก็ต้องรู้จักติดตามงาน ตรวจงานว่างานที่มอบให้ผู้อื่นไปทำนั้นได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า การควบคุมงาน และถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมงานอย่างดีแล้วก็ตาม การทำงานในปัจจุบัน ไม่ได้กระทำร่วมกับคน ๆ เดียวหรือหน่วยงานเดียว การประสานงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือ ต้องมีการพัฒนาดคน พัฒนางาน อยู่ตลอดเวลา” การสรุปผลการดำเนินงานเป็นการทำให้องค์กรได้ทบทวนตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดการดำเนินงานหรือการจัดทำโครงการ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานว่าบรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการหรือไม่ อย่างไร เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน โครงการต่อไปในอนาคต ดังตัวอย่างประเด็นสำคัญในการสรุปงาน ดังนี้

1. โครงการนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร อะไรคือ ความคาดหวัง หรือความมุ่งหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นการพิจารณาถึงที่มาที่ไปหรือสาเหตุแรงจูงใจของ การดำเนินงาน หรือการรวมตัวกันของคณะทำงานที่ทำให้เข้ามาร่วมโครงการนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสรุปบทเรียน คือ อะไร เป้าหมายหรือผลสำเร็จของโครงการร่วมกันคืออะไร รวมทั้งมีความสำคัญต่อคณะทำงานอย่างไร

2. สภาพที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร มีปัจจัยใดเป็น อุปสรรค หรือหนุนเสริมการทำงาน พิจารณาว่าการทำโครงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มากน้อย เพียงใด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น สาเหตุคืออะไร มีปัจจัยเงื่อนไขใดที่เป็น อุปสรรคหรือเป็นตัวเสริมความสำเร็จให้กับโครงการบรรลุผลตามเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดการบทบาทหน้าที่และระบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่เหมาะสมและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย การมีชุดความรู้และ วิธีการเรียนรู้ในชุมชน การมีแกนนำที่รับผิดชอบและมีความโปร่งใสตรวจสอบ ได้ การมีทิศทางเป้าหมายและแผนงานที่เหมาะสม การมี

กำลังคนทั้งปริมาณรวมถึงการสนับสนุนและแบ่งปันความรู้ทรัพยากรจากภายนอก สามารถพิจารณาจากองค์ประกอบโดยรวมต่อไปนี้

- (1) จุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- (2) ความพร้อมของบุคลากร กองทุนและทรัพยากรต่างๆ
- (3) การมีระบบบริหารจัดการที่ดี
- (4) การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก
- (5) การมีกิจกรรมขับเคลื่อนสม่ำเสมอ
- (6) การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. เกิดข้อค้นพบ หรือความรู้ใหม่เกี่ยวกับประเด็นนั้น หรือไม่ อย่างไร พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบนั้นว่าก่อให้เกิดผลข้างเคียงหรือผลพลอยได้ที่ไม่ได้คาดหวังหรือไม่ อย่างไร และ สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของตนเอง ครอบครัว ชุมชน ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด (พระมหาสุทิตย์ อาภากรโร และ เขมณัฏฐ์ อินทรสุวรรณ, 2553)

การสรุปผลการดำเนินงานในการปฏิบัติในแต่ละครั้งอาจจะดำเนินการในลักษณะที่แตกต่างกัน เพราะว่าการปฏิบัติในแต่ละครั้งจะต้องมีทั้งผลสำเร็จและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หรือเป็นข้อบกพร่องในการปฏิบัติ ดังนั้นในการใช้วาจาเพื่อการสรุปผลการดำเนินงานนั้นจำเป็นที่จะต้องใช้กระบวนการต่าง ๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น กล่าวขอบคุณผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผลงานสำเร็จ กล่าวคำยกย่องในสถานที่ประชุม หรือ ยกย่องความสามารถในการสร้างผลงานในแต่ละครั้ง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีข้อบกพร่องก็ควรที่จะให้กำลังใจ เช่น ไม่เป็นไรนะ ครั้งนี้ให้ถือว่าเป็นบทเรียนในการทำงานก็แล้วกัน ครั้งต่อไปจะได้ไม่เกิดข้อผิดพลาดอีก แต่ไม่ควรใช้คำตำหนิที่รุนแรงหรือตำหนิต่อหน้าบุคคลอื่นที่อยู่เป็นจำนวนมาก ควรเรียกไปตำหนิในห้องทำงานส่วนตัว ไม่กล่าวตำหนิต่อหน้าสาธารณชน แต่การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวังอีกประการ คือ การใช้บุคลิกในการใช้วาจา เนื่องจากการที่บุคคลจะกล่าวคำสรรเสริญ หรือ ตำหนิ กริยา ท่าทางจะเป็นส่วนผลักดันให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

ผู้นำประสานคนภายในคุณภาพแห่งธรรม

พรหมวิหารเป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ในฐานะเป็น “พรหม” คือ เป็นผู้ มี ศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ โดยเฉพาะสำหรับผู้ผู้นำนั้นแน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่จะต้องมีการพรหมวิหาร 4 ประการ เพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้ว

พรหมวิหาร 4 ประการ เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มีอยู่ประจำในจิตใจ และเป็นท่าทีของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง 4 ที่เขาประสบ กล่าวคือ

1. ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ เราก็มียเมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดี ต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ทั้งแต่ละคนๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก เมตตานี้เป็นคุณธรรมพื้นฐานประการแรกที่ต้องมี ซึ่งใช้ในยามปกติ คือ เมื่อคนอื่นเขาอยู่กันเป็นปกติ เราก็มียเมตตาปรารถนาดี คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้เขาเรื่อยไป

2. ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน เราก็มียกรุณา คือ ความพลอยรู้สึกโหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อน หรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดปล่อยให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนนั้น กรุณานี้ต่างไปจากเมตตา คือเมตตาใช้ในยามปกติ แต่เมื่อเขาตกต่ำลงไปกลายเป็นเดือดร้อนเป็นทุกข์ เราก็มียกรุณา ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

3. ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงาม ความสุขความสำเร็จ เราก็มียมูติตา หมายความว่า เมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางขึ้นสูง ได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ เราก็ย้ายไปเป็นมูติตา คือพลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในวงการทำงานตลอดจนการเป็นผู้ทั่วไปนั้น เรื่องที่สำคัญมากก็คือ เมื่อคนมีปัญหา มีทุกข์เดือดร้อน เช่น จับไข้ได้ป่วย หรือยากไร้ขาดแคลน ก็ต้องมีกรุณาที่จะเอาใจใส่แก้ปัญหา เมื่อมีคนประสบผลสำเร็จในการทำสิ่งดีงาม ทำให้อะไรต่ออะไรพัฒนาก้าวหน้าไป ก็ต้องมีมูติตาช่วยส่งเสริมสนับสนุน แต่ในยามปกติก็ต้องไม่ปล่อยปละละเลย ต้องเอาใจใส่ต่อการที่จะให้เขาอยู่ดีมีสุข เช่น มีสุขภาพดี อยู่ในวิถีทางของความสุขความเจริญ และการพัฒนาสืบต่อไป คือ ต้องมีเมตตาปรารถนาดี ถ้าปฏิบัติได้อย่างนี้ก็จะทำให้กิจการงานและประโยชน์สุขที่มุ่งหมายพร้อมที่จะสำเร็จผลหนึ่งก็จะเกิดขึ้นในตัวผู้นำ คือ **“ปิโย” แปลว่า “ผู้เป็นที่รัก”** กล่าวคือผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมไปด้วยกัน หรือจะเรียกผู้ตามก็แล้วแต่ ก็จะมีความรัก มีความรู้สึกสนิทสนม สบายใจต่อผู้นำนั้น เสริมความรู้สึกอยากร่วมไปด้วยให้หนักแน่นมากขึ้น ทั้งร่วมใจและร่วมมืออย่างรักก็ตาม ปิโย เท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้นได้มาจากเมตตา กรุณา มุติตา แต่ยังมีอีกข้อหนึ่งคือพรหมวิหารข้อสุดท้ายได้แก่

4. ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม เราก็มียอุเบกขา หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้อง โดยละเมิดธรรม คือ ละเมิดต่อหลักการ หรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลักเสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกากฎ เป็นต้น ผู้นำจะต้องอยู่ในหลักที่เรียกว่า **อุเบกขา** อุเบกขาก็คือรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้างหยุดการขวนขวายในการที่จะปฏิบัติตามข้อ 1 – 2 – 3 คือ จะต้องเอาธรรมเป็นใหญ่ แล้วก็รักษาหลักการกฎเกณฑ์กติกากฎ หรือรักษากฎธรรมไว้ อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาดุล เป็นตัวจำกัดหรือคุมการปฏิบัติตามข้อ 1 – 2 – 3 (เมตตา – กรุณา – มุติตา) ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือ การปฏิบัติต่อคน หรือช่วยเหลือคนจะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกากฎชอบธรรม

ผู้นำที่แท้เป็นสื่อที่แสดงตัวของธรรม

พระพุทธศาสนาได้แสดงคุณสมบัติสำคัญของผู้นำในแง่นี้เรียกว่า **“ธรรมาธิปไตย”** แปลว่า ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาธรรมเป็นสำคัญ เชิดชูหลักการ ปฏิบัติการตามและเพื่อเห็นแก่ความเป็นจริง ความถูกต้อง ความดีงาม ไม่เป็นอัตตาธิปไตย คือ ไม่ถือตัวเป็นใหญ่ แล้วก็ไม่ใช่กาธิปไตย คือ ไม่มุ่งหาคะแนนนิยมเป็นใหญ่ไม่ทำเพียงเพื่อหาเสียงหรือให้คนชอบ แต่เอาธรรม เอาตัวความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เอาหลักการเป็นใหญ่ ตัดสินกันด้วยหลักการ ตั้งแต่หลักการโดยการจัดตั้งของมนุษย์ ลงไปจนถึงหลักการที่เป็นนามธรรมซึ่งรองรับการหลักการจัดตั้งนั้น แม้เมื่อมีอะไรจะต้องวินิจฉัย ก็ทำตัวเป็นกระบอกเสียงหรือเป็นสื่อของธรรมหรือเป็นช่องทางแสดงตัวของธรรม คือหลักการ หรือกฎ กติกา คุณสมบัติ ข้อนี้จะคล้ายๆ กับการวางตัวของผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาเมื่อวินิจฉัยคดี ก็อาจจะต้องตัดสินลงโทษผู้ที่กระทำความผิด ในกรณีเช่นนี้ ถ้าผู้พิพากษามีความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับตัวเองว่าฉันจะลงโทษเขา ก็อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกษาขุนมัวเศร้าหมองไม่สบายใจ แต่ถ้าปฏิบัติตามหลักธรรม ท่านผู้ตัดสินโทษก็เป็นเพียงกระบอกเสียงของธรรมหรือเป็นเพียงช่องทางที่แสดงตัวของธรรม เมื่อมีการตัดสินลงโทษคน ก็จะเป็นการกระทำโดยไม่มีตัวตน แต่เป็นการกระทำของปัญญาบริสุทธิ์ที่เอาหลักการเข้าวินิจฉัย ตัดสินไปตามกฎกติกาตามความเป็นจริง ความถูกต้องดีงามที่ประชุมตัดสินก็ได้ถือว่าคนลงโทษ แต่ตัวธรรมหรือตัวหลักการลงโทษเขาเอง หมายความว่า บุคคลตั้งแต่ตัวประธานลงมาเป็นเพียงสื่อหรือกระบอกเสียงของธรรมเพื่อให้ธรรม ปฏิบัติการออกมาได้เท่านั้นเอง

คนที่ทำด้วยจิตใจอย่างนี้จะมี ความมั่นใจ และไม่มีความรู้สึกทุกข์ยากลำบากใจ ไม่หวั่นใจไปตามความรู้สึกที่เรียกว่าเป็นอารมณ์ เพราะว่าตัวเองไม่เกิดมีตัวตนที่เป็นผู้ทำขึ้นมาเลย มีแต่เพียงการปฏิบัติไปตามหลักการโดยที่ตนเองมาเป็นช่องทางปรากฏตัวของธรรม หรือเป็นสื่อให้กับธรรมอย่าง ที่กล่าวแล้วเท่านั้นเอง อันนี้เรียกว่าการถือธรรมเป็นใหญ่อย่างไรก็ตาม จะต้องระลึกโดยตระหนักว่า ธรรมจะปรากฏตัวออกมาและเป็นผู้ตัดสินหรือปฏิบัติการ ก็ต่อเมื่อบุคคลที่เป็นสื่อหรือกระบอกเสียงนั้น ทำการด้วยเจตนาที่บริสุทธิ์ มุ่งความจริง ความถูกต้องดีงามแท้จริง และด้วยปัญญาที่ใสสะอาด ซึ่งแสวงหาความจริงและไตร่ตรองทั่วตลอดที่สุด คือทำด้วยเจตนา และปัญญาที่ดำเนินไปด้วยความไม่ประสาธน์ เมื่อทำได้อย่างนี้ผู้นำก็จะได้อคุณสมบัติอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง ซึ่งเป็นแกนกลางของการรักษาคุณภาพ และความสามัคคี พร้อมตั้งความมั่นคงของหมู่ชน ที่ไปด้วยกัน เพราะถ้าเสียความเป็นธรรมแล้ว แม้แต่จะมีความรักใคร่กันอยู่หรือแม้แต่จะเอาอกเอาใจกัน ก็จะทำให้เกิดความกินแหนงและไม่เสียงสามัคคี

อคติ คือ ความลำเอียง หรือการเขวออกไปนอกทางที่ควรจะเป็นปฏิบัติ มี 4 ประการด้วยกัน คือ ลำเอียงเพราะชอบลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะเขลา ลำเอียงเพราะกลัว

ลำเอียงเพราะชอบ เรียกว่า ฉันทาคติ

ลำเอียงเพราะชัง เรียกว่า โทสาคติ

ลำเอียงเพราะขลาด เรียกว่า ภายาคติ

ลำเอียงเพราะเขลา เรียกว่า โมหาคติ

ผู้นำจะต้องเป็นผู้หลักฟั่นไป คือไม่มีอคติ 4 ประการนี้ ถึงตอนนี้อยู่ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้ที่ร่วมไปด้วย ก็ได้หลักการใหญ่ๆ แล้ว ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติสำคัญแค่นี้ การปฏิบัติต่อผู้ที่ร่วมไปด้วย ก็จะได้ผลดีมากแล้ว ดังที่กล่าวเมื่อกี้ว่าได้ทั้งคนได้ทั้งงาน ก็จะพากันไปด้วยดีสู่จุดหมาย

ผู้นำสื่อสารให้ผู้โดยสารถูเห็นทางสว่างตาสว่างใจไปด้วยกัน

ที่กล่าวมานี้ เป็นการพูดอยู่ในขอบเขตของหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 ประการ โดยโยงเข้ากับคุณสมบัติที่เรียกว่า “ปิโย” หรือ “ครุ” ซึ่งอยู่ในหลักที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม” หรือธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ เป็นอันว่าในหลักคุณสมบัติของกัลยาณมิตรนี้ได้กล่าวไปแล้ว 2 ประการ คือ ปิโย และครุ นำเคารพแล้ว โดยได้ย้ำว่าจะต้องให้ 2 อย่างนี้มาคู่กัน ในแง่คนกับงาน และคนกับหลักการ โดยเฉพาะจะต้องพยายามเอาทั้งคนทั้งงาน ให้ได้ทั้งสองประการมาประสานกัน

นอกจากนี้ 2 ข้อนี้แล้วยังมีคุณสมบัติของกัลยาณมิตรเหลืออยู่อีก 5 ประการ คือ ต่อจาก ปิโย น่ารัก และครุ เคารพแล้ว ยังมีภาวนีโย แปลว่า น่าเจริญใจ คือ เป็นแบบอย่างได้ ทำให้ผู้ที่ร่วมอยู่ร่วมไป เช่น คนทั้งหลายที่อยู่ในองค์กรนั้น มีความภาคภูมิใจ พอนึกถึงก็มีความมั่นใจและภาคภูมิใจในตัวผู้นำ ว่าเป็นผู้ที่มีการศึกษาจริงได้พัฒนาตนแล้ว เป็นผู้มั่งคั่งปัญญา มีความสามารถ มีคุณธรรม ความดีงามอย่างแท้จริง น่าเอาอย่างข้อนี้ก็เป็คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้มีศรัทธาและเกิดความร่วมมือด้วย

ต่อจาก ภาวนีโย ก็คือ วัตตยา เป็นผู้รู้จักพูด หมายความว่า รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหน และกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร เป็นต้น พูดง่ายๆ ว่า เป็นนักสื่อสารที่ดี และเอาใจใส่สื่อสารกับผู้ร่วมไปด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เข้าใจกัน และรู้เข้าใจในสิ่งที่ทำ เป็นต้น แต่รู้จักพูดนั้น บางทียิ่งกว่าสื่อสารเก่งอีก คนที่รู้จักพูดนั้นจะพูดให้เข้าเข้าใจก็ได้ พูดให้เขาเห็นใจก็ได้ พูดให้เขาเชื่อก็ได้ พูดเข้าใจ พูดให้เขาได้ประโยชน์ และพูดให้เขาช่วยกันสร้างสรรค์ประโยชน์ ต่างจากจิตวิทยาทุนนิยม ที่เน้นในแง่การพูดให้ตนเองได้ผลประโยชน์ หรือพูดหาผลประโยชน์ให้แกตน

บทสรุป

การใช้อำนาจเพื่อการบริหารงานเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น โดยในการสั่งการนั้นสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วย

วาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด โดยยึดถือหลักว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยมีคุณค่าและศักดิ์ศรี สมควรที่จะให้เกียรติซึ่งกันและกัน ถึงแม้บางครั้งจำเป็นต้องมีการตำหนิ ให้รางวัล กล่าวชมเชย ก็ควรที่จะให้เกิดความเหมาะสม เช่น ในการตำหนิ ไม่ควรตำหนิต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ควรเรียกไปตำหนิ หรือตักเตือนในห้องในลักษณะที่มิดชิด และไม่ใช้วาจาที่กระทบกระเทือนต่อจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามีการผิดพลาดในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องให้กำลังใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายต่อไป จนสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ และนำข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานไปปรับปรุงเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในครั้งต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2548). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (อบอูน) และ เขมณัฏฐ์ อินทรสุวรรณ. (2553). *ตัวชี้วัดความสุข: กลยุทธ์การสร้างและการใช้เพื่อชุมชนเป็นสุข*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจิตร อวระกุล. (2528). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินติ้งเฮ้าส์ จำกัด.
- ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์. (2553). เจรจา เจรจา เจรจา ทางออกของความขัดแย้งในประเทศไทยจริงหรือไม่. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 8 (3), 39-56.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- Kaiser R.B., et.al. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
- Robbins, S.P. (1997). *Organization Behavior*. San Diego: Prentice Hall.
