

# บทบรรณาธิการ

## จริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารงานบุคคล

### บทนำ

ถ้าสามารถสร้างความจริงได้ว่าการสร้างสรรค์หรือทำลาย มีเหตุผลอยู่ภายในรากฐานอันเป็นธรรมชาติของแต่ละคน ย่อมเข้าใจได้ว่า ในบรรดาสาขาวิชาต่าง ๆ ของงานบริหาร “งานบริหารงานบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่มีผลกำหนดให้ผลงานทั้งหมดประสบความสำเร็จ หรือจำต้องพนักภักดีและเหลว”

อนึ่ง หากมองเห็นมุมกลับ แทนการยึดติดอยู่กับหนังสือ คำรา แมกนูรัชเนียบหากพนักงานบริหารกำลังประสบกับความเสียหาย น่าจะหันกลับมาคิดแก้ไขที่จริยธรรม ซึ่งนำไปสู่คุณธรรม อันความมือญในรากฐานจิตใจคนผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกคน ก่อนการมุ่งมองไปยังสิ่งอื่น

แนวคิดพื้นฐานที่ควรนำมาใช้กำหนดหรือปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ภายในการพัฒนาทั้งหมดของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งมีการจำแนกแยกออกเป็นสายต่าง ๆ แทนที่จะคิดจำแนกแยกสาย บริหารงานบุคคลให้เป็นอิสระหนึ่ง และปฏิบัติงานด้านนี้แยกจากสายอื่น ๆ หากดำเนินการ

ต่อไป แท้จริงแล้วยิ่งทำให้รากฐานจิตใจคนยึดติดรูปแบบลึกซึ้งยิ่งขึ้น แม้การแยกกิจกรรมฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมออกจากไว้เป็นเรื่องหนึ่งต่างหาก ย่อมมีผลทำให้รากฐานจิตใจคนล้มกรอบด้วยเงื่อนไขมากยิ่งขึ้น

การที่รากฐานจิตใจคนตอกย้ำในสภาพบีดติดรูปแบบ سانถึงการล้อมกรอบด้วยเงื่อน ย่อมมีผลทำลายเหตุแห่งจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งตอกย้ำภายในรากฐานแต่ละคนอย่างเป็นธรรมชาติ ให้จำเป็นต้องสูญเสียไป เพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของผู้บริหารอย่างน่าเสียดายที่สุด

### ผู้บริหารคือใคร?

ผู้บริหารคือใคร และใช้ชีวิตทำอะไรอยู่กีไหน? สิ่งนี้ ผู้ที่ใช้ชีวิตอยู่อย่างสนใจเรียนรู้ความจริง ควรจะมุ่งค้นหาคำตอบให้ถึงรากฐาน คำถามดังกล่าวหากผู้เขียนเรื่องนี้จะตอบ คงบอกอย่างมั่นใจว่า ผู้บริหารคือทุกคน

แต่คุณส่วนใหญ่ในสังคมปัจจุบัน ซึ่งถูกอิทธิพลจากวัฒนธรรมเชิงรูป ครอบงำทำลายรากฐานความคิด เมื่อกล่าวถึงผู้บริหาร มักมีแนวโน้มมุ่ง



ผู้เขียนรับฟังคำพูดดังกล่าวมาเป็นเวลาก่อนเพียงสมควร แต่ก็ยังไม่ทำให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน จนกระทั่งชีวิตผ่านพ้นมาแล้วช่วงหนึ่ง จึงมองเห็นความจริง ทำให้รู้สึกว่า รับฟังมาแล้ว อาย่าฟังเชื่อ แม้อ่านจากหนังสือตำรา หากควรหวนกลับไปทบทวนสิ่งซึ่งตนเองนำไปปฏิบัติ มาแล้วตั้งแต่อีตี เพื่อดันหาความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เน้นความสำคัญในสิ่งซึ่งตนรู้สึกว่าคือปัญหา

เราจึงสามารถล่าวอย่างมั่นใจได้ว่า ปัญหาคือครuxของการดำเนินชีวิตที่แท้จริง เพราะมีบทบาทช่วยสอนให้เข้าใจความจริง หรือเข้าใจธรรมะ โดยมุ่งไปยังരากฐาน ตัวเอง ถ้าสามารถรักษาอิสรภาพเอาไว้ให้มั่นคงอยู่ได้

ในเมื่อร่มามายถึงธรรมชาติ เริ่มต้นจากธรรมชาติในตัวเอง สถานที่สิ่งที่อยู่ใกล้ตัว แล้วขยายขอบข่ายออกไปอย่างเป็นธรรมชาติกับในมุมกลับ ช่วยสอนให้ผู้ปฏิบัติสามารถรู้เหตุรูปของปัจจัยที่เป็นตอน จึงกล่าวได้อย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้จากธรรมชาติของเพื่อนมนุษย์ ซึ่งมีความหลากหลาย หากสามารถเข้าใจได้จริง แม้ไครนินทร์ค่าฯ ย่อมไม่ถือสา แม้ไครชมเชียกย่อง ย่อมไม่หลงติดอยู่กับมัน หากสามารถวางแผนให้เป็นกลางได้จากความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

คนส่วนใหญ่ และยังจะขยายกลุ่มใหญ่มากยิ่งขึ้น ยึดติดอยู่กับเปลือกของสรรพสิ่งต่าง ๆ ทำให้เมื่องด้วยทิศทางออกจากตัวเองด้านเดียว ดังประจักษ์พยานที่เห็นเด่นชัดมากที่สุด ได้แก่ การมองธรรมชาติมุ่งไปยังดันไม้และฝนฟ้า

อากาศ ทำให้คนรักต้นไม้ยังคงเห็นแก่ตัว และต้องการใช้ดันไม้เป็นเครื่องมือบำบัดความโกร แห่งตนมากกว่า ส่วนฝนฟ้าอากาศซึ่งมีการผันผวนปรวนแปร ย้อมมีเหตุสืบเนื่องมาจากการคิดการกระทำของมนุษย์ผู้เห็นแก่ตัว

หลังจากส่วนมาลึ่งช่วงนี้ น่าจะช่วยให้แต่ละคนสามารถหาคำตอบได้เอง จากค่าถามที่ว่า จริยธรรมและคุณธรรมคืออะไร โดยที่รู้ว่า จริยธรรมคือการนำปฏิบัติจากการฐานที่เป็นจริงของตัวเอง และความมิโลกล้าที่จะเห็นญูกับปัญหาด้วยความรู้สึกท้าทาย ส่วนสิ่งที่ได้รับซึ่งนำเข้าไปใช้พัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพของจิตใจให้สูงขึ้น ซึ่งสิ่งนี้เราเรียกันว่า คุณธรรมประจำใจ หากมีสิ่งใดมากระทบกับจุดที่หมาย สม ก็จะปรากฏออกมารูปเป็นความคิดและการนำไปปฏิบัติ โดยที่มิจินตนาการจากการฐานอย่างอิสระ และมีเป้าหมายซึ่งมุ่งมั่นไปให้ถึง เพื่อความสุขอันพึงได้จากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง กันเป็นช่วง ๆ

กับอีกประเด็นหนึ่ง ซึ่งตั้งค่าถามไว้ว่า หาได้จากที่ไหน? ผลจากการอธิบายเท่าที่ผ่านพ้นมาแล้วทั้งหมด น่าจะช่วยให้พบคำตอบเองได้ว่า หาได้จากการปฏิบัติด้วยตัวเอง โดยร่วมกับเพื่อนมนุษย์ได้ทุกรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เน้นความสำคัญในการปฏิบัติร่วมกับชุมชนแหล่ง และสถานรากฐานจิตใจถึงกันอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจากเมื่อนำไปดังกล่าว สามารถช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

หากเป็นผู้บริหารงานบุคคลภายในองค์กรราชการ แม้เอกชน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติร่วมกับคน

ระดับรองลงมาจนถึงระดับล่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เน้นการเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีวิญญาณความรักที่จะนำปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ เพราะความรู้สึกอันเป็นธรรมชาติ มีความจริงใจอยู่ภายในรากฐานให้ผู้ที่มีโอกาส สัมผัสรสามารถถูกรักได้จากสัญชาตญาณ จึงเกิดความรักและครัวเรือนจากใจจริง

ธรรมชาติของมนุษย์มีพลังภายในอันมหาศาล ดังนี้ ถ้ารู้จักรัศมีและมีความสุขที่จะทำงาน ยอมมีพลังในการสร้างสรรค์ปราက្ស ออกมา นับเป็นการช่วยประดับทุนในการจัดการได้เป็นอย่างมาก ซึ่งเรื่องนี้ผู้เขียนมีตัวอย่าง จากของจริง ซึ่งขออนุญาตนำมากล่าวไว้เพื่อพิสูจน์ความจริง

ระหว่างที่รับตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตนใช้เงินงบประมาณน้อยมาก แต่เสียงจากภายนอกประภากว่า บังหนิด ซึ่งจากมหาวิทยาลัยแห่งนี้ในช่วงนั้น มีคุณภาพสูง แม้หลังเสร็จการสอนปีสุดท้าย โดยที่ยังไม่ทราบคะแนนการสอบครั้งสุดท้าย มีคนจากองค์กรต่าง ๆ มาสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาจดทะเบียน เป็นการล่วงหน้า

นอกจากนี้ ยังได้รับแรงครัวเรือนจากบรรดาโนสิตซึ่งส่อถึงกันอย่างเป็นธรรมชาติแล้ว ยังสนใจความเคารพรักและครัวเรือนพ่อแม่ซึ่งอยู่ทางบ้านอย่างกว้างขวางอีกด้วย สิ่งซึ่งบุคคลผู้บริหารได้รับก็คือความสุขทางใจ ซึ่งไม่อาจหาซื้อได้ด้วยเงินหรือแลกด้วยวัตถุ ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยให้ตนทุ่มเทหัวใจวัดถูก ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยให้กับคนซึ่งอยู่ภายในใหม่ ๆ โดยยกผลงานให้กับคนซึ่งอยู่ภายในได้ความรับผิดชอบมากกว่า เอาเป็นผลงานของตนเองคนเดียว

**การรับเป็นเจ้าภาพจัดงานประชุม**  
กล่าวไปโลกครั้งที่ ๙ ซึ่งเป็นการประชุมระดับโลกครั้งแรกของประเทศไทย มีการเตรียมงานล่วงหน้าเป็นเวลา ๖ ปี มีผู้มาร่วมประชุมจากประเทศต่าง ๆ กว่า ๕๖ ประเทศ และมีผู้ร่วมงานประมาณ 3,000 คน ในฐานะที่ผู้เขียนเรื่องนี้ได้รับแรงครัวเรือนจากในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้ประเทศไทย ซึ่งเป็นคู่แข่งครั้งนี้ อีก ๔ ประเทศถอนตัวเพื่อประเทศไทย โดยไม่ต้องแข่งขัน

นอกจากนี้ การจัดงานยังไม่ต้องเสียของบประมาณจากรัฐบาลเลย ทั้ง ๆ ที่อาจต้องใช้เงินค่าใช้จ่ายหลายสิบล้านบาท แต่ทุกสิ่งมาด้วยแรงครัวเรือนการมีซึ่งสัมมาดلوตระยะเวลา กว่า ๒๐ ปี อีกทั้งในการทำงานซึ่งต้องใช้คนจำนวนร่วม ๑,๐๐๐ คน ส่วนใหญ่รู้สึกภูมิใจที่มีโอกาสเข้ามาร่วมทำงานด้วย

ส่วนผู้บุริหาร ยอมได้รับประโยชน์ยิ่งกว่าคุ้มค่า เนื่องจากมีโอกาสเรียนรู้สัจธรรมอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ยังมีกรณีตัวอย่างเพื่อการศึกษาถึงความจริงอีกมาก แต่ไม่อาจนำมาสู่ไว้ได้หมดคงต้องรอหนังสือเกี่ยวกับ ประวัติชีวิตและผลงานของผู้เขียน ซึ่งบรรดาชนรุ่นหลังที่ให้ความเคารพและครัวเรือนกันจัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้สู่ชนรุ่นหลัง ซึ่งขณะนี้กำลังจัดรวมทำกันอยู่

ผู้เขียนได้กล่าวไว้ในตอนแรกแล้วว่า การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรม หาใช่เป็นสิ่งซึ่งกระทาอย่างได้ผลถึงเป้าหมาย จากการให้บริการฝึกอบรมดังเช่นที่กระทากันมาแล้วในเรื่องอื่น ๆ ซึ่งเป็นด้านเทคโนโลยีไม่แม้การสอนในหลักสูตร ซึ่งยังมีผลทำให้

ยึดติดรูปแบบหนักมากอีกขึ้น อันควรถือว่า มีผลทำลายคุณธรรมอย่างยิ่ง

การสอนซึ่งน่าจะเข้าถึงรากฐานจิตใจ อย่างแท้จริง ไม่ว่าเป็นผู้ใหญ่คนไหนจะสอน เรื่องอะไรหรือไม่ก็ตาม ถ้าเป็นผู้ถือปฏิบัติ จากสิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ย่อมมีผลทำ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งนั้น ดังนั้นแม้มีบางองค์กรอาจมีห่วงงานนี้โดย เฉพาะ แต่ควรทำหน้าที่ประสานงานให้คุณจาก ทุกด้านได้รับการคัดเลือกอย่างอิสระ โดยไม่ถูก ล้อมกรอบไว้ด้วยการแบ่งแยกหน่วยงาน รวม ทั้งระบบอาชญาคุณภาพเป็นพื้นฐาน

อนึ่ง กลุ่มนักศึกษา ผู้เข้ามาทำหน้าที่คัด ตัวบุคคล เพื่อให้บริการฝึกอบรม นับว่าเป็น ภูมิประเทศที่สำคัญที่สุด เพราะควรได้รับการยอมรับ นับถือจากคนทั่วไปว่า เป็นผู้มีคุณธรรมและ จริยธรรมอย่างชัดเจน กับอีกสิ่งหนึ่งซึ่งสำคัญ มาก คือการคัดตัวบุคคลอย่างอิสระโดยไม่มีค ดีโดยผู้อื่น กฏ ระเบียบ และกรอบขององค์กร รวมทั้งสาขา หากพบว่าเป็นคนมีคุณธรรมเป็น ที่ยอมรับอย่างชัดเจน

แทนที่จะนำเอาคุณงามความดีไป ผูกติดไว้กับรูปแบบเดิมในระดับสูง ดังเช่นที่คน แต่ก่อนเคยกล่าวไว้ว่า “ผู้ดีมีเงิน” ซึ่งมาถึง สมัยนี้ น่าจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า “เป็นผู้ดี น่าจะมีแนวโน้มเป็นคนไม่มีเงินมากกว่า” เพราะไม่ติดอยู่กับความร่าเริง มีแต่ให้ สังคมจากความจริงใจ ดังนั้น “ระบบเรียนรู้ เงินเพื่อช่วยสังคม” จึงเป็นเรื่องแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า นอกจากนั้นยังมีผลสนับสนุน ธุรกิจเพื่อชีวิตตนเอง ซึ่งคิดว่าการบริจาค เงินและสิ่งของ จะให้มีหน้ามีตา อีกทั้งอาจ

ช่วยให้ตนได้รับเครื่องประดับร่างกายที่ หรูหรา ตามกระแสค่านิยมแบบเก่า

ในประเทศไทย ถ้ามองจากการฐานที่อิสระ คำว่า “ผู้ดี” อาจมีเงินหรือไม่มีเงินก็ได้ถ้ามีจิตใจ งามพร้อม โดยที่สะท้อนภาพการเป็นปฏิบัติเพื่อ ประโยชน์สุขของทุกคน ถ้าบุคคลลักษณะนี้มี โอกาสดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเป็น ส่วนใหญ่ สังคมจะเจริญก้าวไกกลับกันเป็นจำนวนมาก

บุคคลผู้ทำหน้าที่ในระบบการจัดการ ควรเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของมนุษย์อย่างถึง รากฐาน ช่วยให้เข้าใจความจริงจากการ แสดงออกของทุกคนบนพื้นฐานความ หลากหลาย จึงมีทั้งความเมตตา ให้โอกาส ให้อย่างและให้กำลังใจ มีความสุขเมื่อเก็บเงิน โดยเฉพาะเน้นการปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่า ควรถือเป็นแบบอย่างที่ควรเคารพรักและ สรรโภ

อีกสิ่งหนึ่งซึ่งน่าจะมีความสำคัญไม่ น้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ ความรู้สึกดังกล่าว ไม่มีกรอบกำหนดว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบบนพื้นฐานขององค์กรซึ่งตน ทำงาน หากเกิดจากความรู้สึกของคนทั่วไป อย่างอิสระ

การดำรงชีวิตและปฏิบัติงานอย่างรู้ เข้าใจของผู้บริหาร

ความเห็นแก่ตัวของมนุษย์ ทำให้ ทุกสิ่งทุกอย่างกลับหัวกลับหาง ลึกลับๆ ที่ควรจะ เป็นด้านปลายกลับได้รับความสำคัญมาก กว่าด้านหัว ผู้เขียนจึงรู้สึกว่าสังคมไทยคือ สังคมที่นิยมปลายเหตุ เพราะคนส่วนใหญ่

มองไม่เห็นความจริงซึ่งมีอยู่ในรากฐานตนเอง หากกลับมุ่งมองไปยังคนอื่นมากกว่า ดังที่พูดความจริงว่า มีความผิดพลาดเกิดขึ้น มาก สะท้อนให้เห็นนิสัยมุ่งโภชนา อื่น

ยิ่งนโยบายการบริหารงานด้านราชการ เรายับความจริงมานานแล้วว่าถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นจากการบริหารงานภายในระบบ ห้ามมิให้นำมาพูดโดยถือว่า คือการดำเนินตัวเอง หากเป็นเรื่องเดียวกันได้รับการสนับสนุนให้พูด หลายครั้งหลายหนั จนทำให้รู้สึกไม่ได้ว่า คือการชุมตัวเอง

อาทิเช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งผู้นำรัฐบาลออกมาพูดว่า กำลังดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่ เป็นผลงานจากการซื้อฝ่ายเดียว ถ้ามี รากฐานจิตใจเปิดกว้าง ยอมรู้ได้ว่าเรื่องนี้ควรให้ ประชาชนเป็นผู้พูดมากกว่า ซึ่งคนในยุคก่อน นำมาพูดในเชิงปริยบเทียบว่า “ยกทางตัวเอง” หรืออีกนัยหนึ่ง “หมายเขี่ยมยกทาง” ที่ผู้เขียน นำความตอนนั้นมากล่าวไว้ในจดหมายเป็น คำหยาบคายหรือไม่สุภาพ ในเมื่อเรื่องได้ตาม ที่มีการพูดกันเป็นประเพณีมาแต่ดั้งเดิม จึงควร ถือว่าคืออันตรายมากกว่าที่ผ่านพ้นมาแล้วแต่อดีต มากกว่า

ประเด็นนี้ ถ้าพนักงานจากบริษัทธุรกิจ ก็ต้องใช้ราชการของรัฐก็ต้องนำมาพูดตามตรง อาจถูกเพ่งเล็งลงโทษโดยฝ่ายบริหาร โดย กล่าวหาว่า ไม่มีมารยาท เพราะดำเนินหน่วยงานซึ่งตนของสังกัดอยู่ สะท้อนให้เห็นว่า เราขาดนโยบายการมีใจเปิดกว้างมาเป็นเวลานาน ทำให้ออกด้านหนึ่งซึ่งมีนิสัยสร้างสรรค์ เพราะ แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา การถูกเพ่งเล็งลงโทษ หรือไม่ก็ถูกกระแสคันนิยมปิด รุมทาร้าย

ด้วยวิธีการต่าง ๆ แม้การถูกรุมกันเกลี้ยดซัง นับเป็นการถูกทำร้ายในด้านจิตใจอย่างสำคัญ

ประเด็นปัญหานี้ ถ้าไม่มีนิสัยมุทะลุ ยอมสามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยัง ช่วยให้ตนได้รับประโยชน์มุ่งสุนแวงทางสร้างสรรค์ความคิดด้วย ดังเช่นที่ผู้ใหญ่ในยุคก่อน เคยพูดเตือนสติชนรุ่นหลังไว้ว่า ควรรู้ว่า สิ่งใด ควรพูด สิ่งใดยังไม่ถึงเวลาที่จะพูดก็อย่าพูด พูด หากควรเก็บไว้ในใจและรักษาให้มั่นคงอยู่

โปรดอย่าพึงเข้าใจว่า ผู้เขียนคิดจะให้ ทุกคนต้องฟังแล้วเชื่อผู้ใหญ่ด้านเดียวเท่านั้น เพาะะเรื่องที่นำมาเขียนหัก猛 ตนนำมาจาก ผลการปฏิบัติจริง สิ่งที่ได้รับการพิสูจน์ความ จริงแล้ว สังคมรุ่นจึงซึ่งไว้อย่างชัดเจนว่า การ เรียนรู้ความจริงต้องได้รับข้อมูลจากการ ปฏิบัติจากความจริงใจ ซึ่งยังมีเงื่อนไขสำคัญ อีกสิ่งหนึ่งคือ ต้องมีวิญญาณความรัก ที่มุ่ง ลงปฏิบัติคลุกคลีกับกบฏ ผู้ใช้ชีวิตอยู่ใน ระดับพื้นดินและชนรุ่นหลัง

ณ จุดนี้เอง น่าจะนำประเด็นสำคัญอีก สิ่งหนึ่งขึ้นมากล่าวไว้ว่า การที่คนจะมี ความรักและสามัคคีกันได้อย่างแนบเน้น มั่นคง ทั้งสองด้านจำเป็นต้องมีวิญญาณ ความรักอันถือเป็นรากฐานที่แท้จริงของแต่ละ คน หยิ่งลงถึงพื้นแล้วจึงเกิดความรักอัน แนบสนิทกันนี้เดียว กันอย่างเป็นธรรมชาติ เนื่องจากสิ่งนี้คือป้อมเกิดความจริงใจต่อกัน

ทุกสิ่งมีความเป็นมาตรฐานธรรมชาติ ความรัวใจระหว่างกันในอนาคตย่อมไม่ เกิดขึ้น หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหลุดไปก่อน โดยที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่อาจช่วยไว้ได้

## อะไรคือความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีคุณธรรม?

สิ่งที่ควรจะขอ胃口สำนึมาก่อนว่า ภายใต้หัวข้อนี้ ถือเป็นเรื่องสำคัญระดับพื้นฐาน หากมองที่สถานการณ์ซึ่งเป็นความจริง เท่าที่พบเห็นในปัจจุบัน ส่วนรายละเอียดอาจนำมาพิจารณา ก็ตาม ที่จะนับถือว่า ตั้งนั้นสิ่งที่จะนำมากล่าวไว้ ก็ ที่นี่ คงมีเพียง 3 ประเด็นเท่านั้น แต่คำว่าเท่านั้น คงไม่ทำให้แตกคนคิดว่า มันก็เท่านั้น แต่ควรจะถือว่า มีความสำคัญ ที่สุด

1. ผู้บริหารที่ดี มีคุณธรรมรองรับ การปฏิบัติงานร่วมกับการดำเนินชีวิต ควร มีคุณสมบัติที่สามารถสานความเชื่อมั่น ครอบทุกสายงาน และทุกกลุ่มความคิดให้ เป็นหนึ่งเดียว กันได้ แทนการยึดปริญญาสูง ๆ ยึดช้าโมงการทำงานบริหาร อิ่มยืดคนพวาก เดียว กัน หรืออู้หักกันมาแล้วเป็นส่วนตัว โดยที่ เข้าใจว่าคือการรู้ทางกัน อิ่งมีผลย้อนกลับ มาเป็นอันตราย ต่อตนเองและส่วนรวม มากที่สุด

2. ผู้บริหารที่มีคุณธรรม ร่วมกับมี ความรู้ความสามารถจริง ย่อมไม่คิดและ ปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาโดยการใช้อ่านาจ ทำร้ายคนที่อยู่ต่ำกว่าตน โดยคิดว่าคือการ แก้ปัญหาที่เกี่ยวกับคน หากแสดงความ สามารถในการเปลี่ยนแปลงคนซึ่งตนเองคิดว่า ไม่ดี หรือไม่เหมาะสม ให้กลับมาเป็นคนดี ตามความเหมาะสมสมเพาะสัจธรรมได้ซึ่งไว้ ว่า ทุกคนมีสิ่งที่ดีด้วยกันทั้งนั้น หากความดี ก็ย่อมมีความหลากหลายอยู่บนพื้นฐานความไม่รู้

3. ข้อนี้ น่าจะมีผลเป็นบทสรุป คำตอน หากถามว่า “แล้วจะทำอย่างไรให้ ส่องสิ่งที่มีความเป็นไปได้?” กล่าวคือ ควรมี ความรักในเพื่อนมนุษย์ทุกคน โดยการ ช่วยเหลือทุกคน ซึ่งโดยทั่วไปในสังคมไทย จิตใจตนเองให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด นั้นคือ “การมุ่งมั่นนำปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งอยู่ บนพื้นฐานความหลากหลาย เริ่มต้นจาก การให้ความสำคัญแก่ความหลากหลาย ของเพื่อนมนุษย์และเยาวชนคนรุ่นหลัง” ซึ่ง หมายความว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม ควรมี วิญญาณความรักที่จะมุ่งทิศทางและการใช้ ชีวิต ลงสู่ด้านล่างอย่างมีความสุข และในที่ สุดตนยื่อมพบได้ตามความประพฤติอย่าง เป็นธรรมชาติ แม้บางครั้งหลังจากพนกัน ปัญหาหนัก อาจรู้สึกห้อออย แต่แล้วก็ สามารถลุกขึ้นมาต่อสู้ใหม่ เริ่มต้นจากความ รู้สึกในตัวเอง สู่การเปลี่ยนแปลงจากภายใน ในเมื่อตนมีความมุ่งมั่นมาแต่เดิมเป็นเวลา นานมาก จนกระทั่งใช้เป็นพื้นฐานการพิสูจน์ ความจริงได้แล้ว

ในขณะที่สังคมกำลังประสบปัญหา หนักมากยิ่งขึ้น ทำให้หลายคนมุ่งมองไปยัง ปัญหา และมองไปที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูง มากได้ยินคำปรากร่วม ไปทั้งที่ ๆ รู้ไม่รู้ ซึ่งผู้เขียนมักตอบไปโดยอาศัยหลักประจำใจ ว่า นั้นคือความรู้ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความไม่รู้

การฝึกอบรมบนพื้นฐานแนวคิด แบบเก่า โดยเฉพาะเกี่ยวกับศีลธรรมและ คุณธรรม เพื่อหวังการนำไปใช้พัฒนา ไม่แตก ต่างไปจากการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี

เนื่องจากมีการแยกส่วนออกมา และปลูกฝังสิ่งซึ่งเป็นรูปแบบ มิผลทำให้ราภฐานแต่ละคนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีติดลิสซึ่งยังขึ้น โดยเหตุที่ภาวะยึดติด ผลทำลายราภฐานคุณธรรมอย่างสำคัญที่สุด สิ่งที่กล่าวมาหนึ่งก็คือ “การทำไปเพื่อไม่รู้ความจริง”

### คุณสมบัติของผู้บริหารอันควรได้รับ การยอมรับ

ถ้าเน้นความสำคัญของการปฏิบัตินั้น พื้นฐานคุณธรรม ผู้บริหารอันเป็นที่พึงประถนา ความมีคุณสมบัติอย่างกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความราภฐานจิตใจอิสระ ไม่ยึดติด วัดถู อำนาจ และเงินตรา ยอมทำงานสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ถึงกันได้ เริ่มจากคนระดับล่างก่อนอื่น อีกทั้งสามารถถ่ายทอดข้อมูลจากระดับพื้นดินขึ้นมาสู่ด้านบนก่อนการตัดสินใจ สิ่งเดลงไป

2. แม้เป็นผู้บริหารชูรักการค้า ซึ่งมุ่งหวังความมั่นคงในระยะยาวและการยอมรับ และเชื่อถือ ยอมต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนา คนเพื่อยกระดับคุณธรรมในราภฐานจิตใจให้บริสุทธิ์ผุดผ่องยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหาร ควรรู้จักเสียสละ เพื่อสร้างสมดุลภายในราภฐานจิตใจให้กับผู้ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายใต้อำนาจการบริหาร เพื่อช่วยให้เกิดรักษา ทำให้มีความเชื่อถือและมีขอวัญ กำลังใจทุมเท้งาน ด้วยความมั่นใจในตัวเอง รู้จักที่จะอ่อนน้อมถ่อมตนกับทุกคน ยิ่งเป็นคนระดับล่างและชนรุ่นหลัง เมื่อกีดจากธรรมชาติยอมมีความสุขที่จะปฏิบัติจากความจริงใจ โดยไม่หวั่นเกรงอิทธิพลผลประโยชน์จาก

ภายนอก ดังจะพนได้ว่า บุคลลักษณะนี้ สามารถขันอยู่ได้อย่างส่งงาม ทำกางลังผู้ซึ่งมีอิทธิพล วัดถูอยู่เหนือกว่าตน อย่างปราศจากปมด้อย และมีความสุภาพกับทุกคนอยู่ในความรู้สึกอันละเอียดอ่อน

4. การมีสิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดอยู่ ในส่วนลึกของหัวใจเป็นธรรมชาติยอม เป็นผู้ที่มีน้ำใจกับทุกคนอย่างปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชั้ง และมีความเห็นใจคนตอกทุกชนิด ยกสาระนิดใจถึงทุกคน

5. เป็นผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ที่สานสัมพันธ์ถึงความศรัทธาในตัวเอง ช่วยให้ราภฐานลึกซึ้ง แข็งแกร่งยิ่งขึ้น อันได้จากการทำงานตามอุดมการณ์ดังได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด

6. หากมีการประชุมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกัน เพื่อหวังความร่วมมือกันพัฒนาสิ่งแกร่งที่ควรจะมีความรู้สึกเห็นแก่ตัวและพร้อมพาก เพื่อแสดงออกจากใจที่เป็นกางลัง ประการที่สอง ผู้ใหญ่ที่น่าเคารพ ควรเสียสละความคิดของตนเองให้ผู้อื่น เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนเรียนรู้ความจริงจากการตัดสินใจ หลังจากที่ประชุมตัดสินใจไปแล้ว หากมีผลเสียหายติดตามมา แทนการลงโทษหรือซ้ายเติม ควรพร้อมที่จะให้อภัยด้วยความรู้สึกเข้าใจได้ถึง การสั่งสมประสบการณ์ของชนรุ่นหลัง จึงพร้อมที่จะเป็นกำลังใจให้คิดแก้ไขถ้าผู้บริหารคิดและปฏิบัติได้ เช่นนี้ ยอมstanเหตุผลต่อไป ทำให้รู้ว่า บุคลลักษณะนี้ ยอมให้ความสำคัญแก่การพัฒนาคุณภาพคนเห็นอุการสร้างงาน แม้งานที่ได้รับอาจมีผลไม่ดีเท่าที่ตนต้องการ แต่ตนซึ่งเป็นอนาคต น่า





วิถีชีวิตคนในสังคมไทยเท่าที่ผ่านพ้นมาแล้ว เป็นมาในลักษณะเช่นนี้มาก จนกระทั้งกล้ายเป็นนิสัย ตั้งนี้ แม้ผู้ซึ่งทำหน้าที่บริหารของมีความเชื่อเช่นนั้น จึงมีคำว่า ทำตามคำสั่ง เกิดขึ้น และดำเนินการต่อมาอย่างเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

จึงทำให้เกิดภาวะสับสนขึ้นระหว่างรูปธรรมกับรูปแบบ จนกลایเป็นเรื่องที่แสดงออกมาอย่างชาดความเข้าใจได้ถึงฐานะ โดยที่รู้ความจริงว่า เป็นคนละด้านกันเพรษานาม ไวนพื้นฐานเดียวกันแทบจะทั้งหมด

สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประจักษ์พยานให้ค่านี้ได้ปัญหานี้ ได้แก่ คำบรรยายในเชิงบ่นว่า พุทธอะไรเป็นเรื่องนามธรรมไปหมด ทำไมไม่บอกอกมาเป็นรูปธรรมว่าจะต้องทำอย่างไร?

ซึ่งเรื่องนี้ถ้าผู้เขียนได้ยินเสียงบ่น มักแสดงความกล้าที่จะไม่ยอมบอก โดยที่ไม่เกรงว่าผู้สามัคคิตรหรือเกลียดชัง แต่ก็ใช้อภัยอธิบายให้รู้ว่า รูปธรรมกับรูปแบบมีพื้นฐานอยู่กันคนละด้าน หากบอกไปก็เท่ากับทำให้ผู้รับฟังยึดติดรูปแบบมากขึ้น ซึ่งผู้เขียนกล้าที่จะไม่ยอมทำเช่นนั้น

โดยเหตุที่รู้ความจริงว่า ความหมายของรูปธรรม หมายถึง ผลอันเกิดจากการคิดกำหนดรูปแบบของวิธีการให้เงื่อนไขย่างอิสระ หากบอกให้ย้อมหมายความว่าเกิดจาก ragazzi ซึ่งไม่ใช่ของเราเอง จึงน่าจะปรากฏออกมายเป็นรูปแบบ โดยที่ผู้รับมิได้อยู่ในฐานะคนเง่ จึงส่งผลกระทบถ่ายความเป็นตัวของตัวเอง เพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของเรามากกว่า

แม้แต่เรื่องกล้ายไม้ ซึ่งช่วงหลัง ๆ ผู้เขียนมักพบเสมอ ๆ ว่า มีผู้ต้องการปลูกกล้ายไม้จำนวนมากมาว่า “อยากจะปลูกกล้ายไม้แต่ไม่รู้จะปลูกอย่างไรดี?” หลังจากรับฟังแล้ว ทำให้ผู้เขียนรู้สึกอิดอัดใจมาก อย่างต่ำด้วยไปว่า ลองสำรวจด้วยตัวเองดูซึ่ครับว่ารักที่จะปลูกอะไรและทำไปเพื่ออะไร มีของให้เลือกอยู่อย่างหลากหลาย ขออย่าคิดตามคนอื่น เลยครับ มันจะทำให้เราต้องผิดหวังในการข้างหน้า

ผู้เขียนรู้ดีว่า ความหวังดีต่อคนอื่น หากมองการณ์ไกล แม้นางครั้งคำตอบอาจทำให้เขาไม่พอใจ ก็คงต้องยอมพูดความจริง วันหน้าเข้าคหบณฑ์มาหนีกดึงเราเอง และอาจจะขอคุณอย่างลึกซึ้ง ติกว่าไปบอกเข้าในทางที่ผิด ทำให้เข้าต้องรับผลเสียหายในอนาคต

หากสิ่งที่เล่ามาให้ฟังมาแล้ว ให้รู้สึกว่า จากรากฐานที่ยึดติดรูปแบบของคนจำนวนมาก ให้เข้าใจสับสนไปว่า รูปแบบคือรูปธรรม

ถ้ามองเห็นภาพประเดิมนี้ได้ชัดเจน ยอมทำให้เห็นความจริงต่อไปว่า แนวคิดซึ่งแฝงไว้ด้วยการสั่งการ ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารงาน ยิ่งในภาครัฐบาล มีผลทำลายรากฐานความคิดที่ควรจะอิสระ ช่วยให้แต่ละคนสามารถรู้และเข้าใจปัญหาได้อย่างแท้จริง เสียไปสิ่งการกระจายความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจแก้ไข และที่น่าจะดีกว่าสำคัญที่สุดก็คือ มีผลพัฒนาความคิดของคนทำงาน โดยที่ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรวมอำนาจไว้คนเดียว ยิ่งกว่านั้น ยังมีผลให้ทำงานอย่างมีความสุข



ให้กำลังใจ รวมทั้งชื่นไห้มองเห็นทางออกซึ่งควรจะเป็นไปได้ รวมทั้งแสดงน้ำใจถ่ายทอดด้วยมุตถึงทุกคนผู้สนใจ เพื่อสร้างเครือข่ายแห่งคุณความดีอย่างเป็นธรรมชาติ

อนึ่ง หลังจากบัญชาต่าง ๆ เริ่มดันมาเพื่อพยายามลดไปพอสมควร ย้อมแยให้เห็นพื้นฐานแห่งคุณความดีที่سانสัมพันธ์ถึงชึ้นกันและกัน

ส่วนอีกด้านหนึ่งย่อมพบความจริงว่า ตัวผู้ปฏิบัติยอมรักที่จะใช้ชีวิตสัมผัสกับพื้นดิน ดุจชีวิตดันหยุดชี้งท่านให้ปักคุณพื้นดินให้มีความชุ่มชื้น อีกทั้งสามารถตามแบบธรรมชาติ หลากหลายนันยังสามารถทำให้กระแสระหว่างสองด้าน สามารถ san ชึ้นกันเพื่อหวังแก้ไขบัญชาตัวเองให้เกิดสมดุล แม้ว่าสังคมปัจจุบันจะมีความรุนแรงยิ่งขึ้นเป็นสำคัญ ก็ยังสามารถยืนหยัดสร้างคุณงามความดีได้อย่างส่งงาม ให้คุณท้าไป เคารพนับถือได้ตลอดไป

จึงสรุปความจริงไว้ กน โอกาสได้ว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร ซึ่งสละพื้นฐานการเมือง ตำแหน่งและมีอำนาจจากมาตัวยศความรู้สึกท้าทายที่จะพิสูจน์ความสามารถแห่งตน

หากสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานความรู้สึกสร้างจากคนท้าไปได้อย่างชัดเจน น่าจะเกิดจากการถือคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งตนนำปฏิบัติอย่างมั่นคงแห่งมารตลอดชีวิต อันถือเป็นที่สุดแล้ว

ความภูมิใจของบุคคลผู้มีคุณสมบัติตั้งก่อตัว จึงหาใช่ว่า ได้เกียรติยศ ชื่อเสียง และความมีหน้ามีตา รวมทั้งสิ่งอื่นใดซึ่งมาจากการยกย่องไม่ หากอยู่ที่ผลแห่งการมุ่งมั่นรักษาคุณสมบัติความเป็นคนໄว้ได้ อีกทั้งสามารถสั่งสมคุณงามความดี ท่ามกลางกระแสอิทธิพลจากภูปัตถุ ซึ่งนับวันยิ่งส่งผลทำลายคุณภาพชีวิตคนท้าไปรุนแรงยิ่งขึ้น เป็นลำดับ

หากใครมองเห็นสังคมย่อมพบความจริงว่า “ถ้าไม่มีบัญชาตันอก ย่อมมองไม่เห็นปราษญ” ซึ่งสิ่งนี้คืออุทาหรณ์สอนใจนอกจากนั้น “หากใครคิดว่าตนคือปราษญผู้นั้นยังไปไม่ถึงความเป็นปราษญที่แท้จริง” สังคมจึงชี้ไว้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ใดมีจิตใจยิ่งสูง ย่อมลดภัยลงสู่ที่ต่ำเสมอ”

ศ.ระพี สาคริก



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ต้นฉบับนบทความวิชาการที่ลงตีพิมพ์ในสารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 41 ฉบับที่ 1  
มกราคม-มีนาคม พ.ศ.2544 นี้ ได้รับการยagnaตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิภายในสถาบันบัณฑิต-  
พัฒนบริหารศาสตร์ ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุ์วนิวิน | คณะกรรมการสังคม        |
| 2. รศ.ดร.สมพร แสงชัย          | สำนักพัฒนาบัณฑิตศึกษา  |
| 3. ผศ.ดร.ปักรณ์ ปรียากร       | คณะกรรมการประสานศาสตร์ |
| 4. รศ.ดร.บุญจง ขาวสกธิวงศ์    | สำนักพัฒนาบัณฑิตศึกษา  |

กองบรรณาธิการขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

