

# หลักมนุษยสัมพันธ์

## บุบ ภาณุอนประกร

### คำนำ

บทความเรื่อง "หลักมนุษยสัมพันธ์" นี้ แม้จะได้เรียบเรียงขึ้นจากแนวคำบรรยาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์ ให้แก่พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด ซึ่งมีหน้าที่ติดต่อกับประชาชนก็ตาม ผู้เขียนก็ได้ทำการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์อย่างกว้าง ๆ และเป็นกลาง ๆ เพื่อให้ใช้เป็นประโยชน์ได้ทั้งในการบริหารราชการและการบริหารธุรกิจ ยิ่งกว่านั้น ยังได้พิจารณาเห็นว่า วิชามนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งในวิชารัฐประศาสนศาสตร์ เป็นวิชาที่มีความสำคัญมากทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ แต่ยังมีกรณีออกเผยแพร่ค่อนข้างน้อย บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอหลักมนุษยสัมพันธ์อย่างกว้าง ๆ เสียขั้นหนึ่งก่อน เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การศึกษาโดยพิสดารในลำดับต่อไป

โดยที่ผู้เขียนได้พิจารณาเห็นว่า การที่จะช่วยให้ท่านผู้อ่านซาบซึ้งในหลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์แก่การบริหารงานนั้น จำเป็นจะต้องมีอุทธานุภาพประกอบ การพิจารณาตามควรแก่กรณี ดังที่ท่านผู้อ่านจะทราบได้จากการอ่านบทความนี้ในตอนต่อไป จะอย่างไรก็ดี ผู้เขียนใคร่ขอขอมความเข้าใจว่า กรณีแห่งเรื่องต่าง ๆ ที่นำมาเป็นอุทธานุภาพนี้มิใช่เป็นผลงานวิจัยเพื่อการศึกษาเรื่องนี้โดยเฉพาะ หากแต่เป็นกรณีอุทธานุภาพที่ผู้เขียนระลึกได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และขอรับรองว่า ทุกเรื่องที่เสนอเป็นเรื่องจริงในเนื้อหา เว้นแต่ชื่อของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกรณีนั้น ๆ เท่านั้น ที่จำเป็นต้องขอสงวนไว้โดยใช้นามสมมติแทน

\* บทความเรื่อง "หลักมนุษยสัมพันธ์" นี้ เรียบเรียงขึ้นตามแนวคำบรรยาย ซึ่งเสนอต่อที่ประชุมพนักงานผู้มีหน้าที่ติดต่อกับประชาชน ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ณ สำนักงานใหญ่ ถนนพหลโยธิน เมื่อวันที่ 3, 4 และ 5 กันยายน 2506 โดยแก้ไขปรับปรุงให้มีลักษณะเป็นเอกสารทางวิชาการยิ่งขึ้น

### แนวการศึกษา

วิชามนุษยสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นสาขาวิชาที่สำคัญวิชาหนึ่งในการศึกษาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มีขอบเขตการศึกษาและวิจัยกว้างขวางมาก เพราะเป็นการศึกษาเรื่อง คนทั้งในทางเรือนร่างและเรือนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างคนต่อกัน คนแต่ละคนซึ่งมีความสัมพันธ์กับงาน รวมตลอดถึงภาวะทางใจของคนที่จะอุทิศกาย ใจ และเวลาให้แก่ความสำเร็จ ของงาน หากพิจารณาจากการทำงานในทางปฏิบัติก็จะยิ่งประจักษ์ชัดยิ่งขึ้นอีกมากกว่า ในการ ปฏิบัติงานประจำวันย่อมมีคนและองค์คณะบุคคลแตกต่างกันอยู่เป็นอันมากทั้งในทางพื้นเพ จิตใจ และสมรรถภาพของแต่ละคนซึ่งร่วมกันทำงานอยู่ในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ งานในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยเหตุนี้ การศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์ในทางทฤษฎีนั้น ย่อมจะ เห็นได้อยู่โดยทั่วไปว่า ถึงแม้จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ของผู้ร่วมปฏิบัติงาน และการหาทางจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีสมานฉันท์ก็ตาม ก็ อาจจะมีแนววิธีในการ ศึกษาต่าง ๆ กัน ออกไปได้เป็น อันมาก สำหรับแนววิธี ที่เสนอเพื่อ พิจารณาศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์ในบทความนี้ ผู้เขียนใช้หลักกระบวนการของการจูงใจคน (process of motivation) เพื่อผลงาน ดังจะได้กล่าวรายละเอียดเพิ่มเติมในตอนต่อ ๆ ไป

เพื่อความเข้าใจอันดีในอันที่จะได้ใช้ทฤษฎีให้เข้ากันได้กับทางปฏิบัติ ในการนี้ จะได้เสนอทั้งหลักทฤษฎีของฝรั่งและหลักของไทยตามคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ทั้งนี้ จะได้เสนอเป็นขั้นตอนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ในเบื้องต้นจะได้พิจารณาทำความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” เพื่อให้ทราบขอบเขตและความหมายอันเป็นสาระสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในทาง วิชาการ

ในประการที่ 2 จะได้พิจารณาหลักมนุษยสัมพันธ์ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ

ในประการที่ 3 ในฐานะที่เมืองไทยเป็นเมืองพุทธ มีหลักพุทธธรรมอะไรอยู่แล้ว เพื่อมนุษยสัมพันธ์อันดี

ในประการสุดท้าย จะได้ พิจารณาโดยสรุปเพื่อทราบปัญหาหลักเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในวงการบริหารของไทยโดยสังเขป

### ขอบเขตและความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ตามที่ได้อธิบายแล้วข้างต้นว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ในบทความนี้จะถือแนวการพิจารณามนุษยสัมพันธ์ในลักษณะกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ในการจูงใจคนเพื่อผลงาน โดยนัยนี้ คำว่ามนุษยสัมพันธ์ (human relations) จึงอาจวิเคราะห์ความหมายได้ ดังต่อไปนี้

มนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการของการจูงใจคนอย่างมีประสิทธิภาพในสถานะการใดที่มีอยู่ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของการที่วัตถุประสงค์ต่างๆ จักได้ผลกันในอันที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นส่วนรวมขององค์การยิ่งขึ้น<sup>1</sup>

ตามความหมายโดยนัยดังกล่าวนี้ หากพิจารณาโดยลึกซึ้งอีกเล็กน้อย ย่อมประจักษ์ชัดว่ามนุษยสัมพันธ์มีขอบเขตกว้างขวาง มีลักษณะรวมอยู่ทั้งการศึกษาแบบปรัชญาและยังรวมถึงเทคนิควิธีต่าง ๆ ในทางปฏิบัติ ในกรณี การศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์นั้น หากกล่าวโดยย่อที่สุด ก็ได้แก่การศึกษาเพื่อหาทางให้บังเกิดผลงานสูงยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันนั้น ก็เป็นการศึกษาเพื่อให้ผู้ที่ทำงานแต่ละคนและในส่วนรวมมีความสุขความพอใจในการทำงานนั้นด้วย<sup>2</sup>

จะอย่างไรก็ตาม การที่จะให้เข้าใจขอบเขตและความหมายของมนุษยสัมพันธ์ได้โดยลึกซึ้งยิ่งขึ้นนั้น เป็นการสมควรที่จะได้พิจารณาแนวความคิดของมนุษยสัมพันธ์ในรายละเอียดอีกบ้างตามสมควร ดังต่อไปนี้

#### 1. มนุษยสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นกระบวนการจูงใจคน

มนุษยสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นกระบวนการจูงใจคนนี้ หากพิจารณาในส่วนรวมของการทำงาน และพิจารณาตามรูปศัพท์แล้ว อาจพิจารณาในวงแคบได้ว่า เป็นการกระทำที่หัวหน้าจะพึงปฏิบัติต่อลูกน้องเท่านั้น\* แต่แท้ที่จริงแล้ว มนุษยสัมพันธ์เป็นกริยา

<sup>1</sup> William G. Scott, *Human Relations in Management: A Behavioral Approach* (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1962), p. 3. แปลโดยผู้เขียน

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 4.

\* คำว่า "หัวหน้า" และคำว่า "ลูกน้อง" ที่ใช้ในที่นี่ เฉพาะอย่างยิ่ง คำว่า "ลูกน้อง" อาจจะมีบางท่านหรือหลายท่านที่รู้สึกสะดุดใจ จะเป็นเพราะตะขิดตะขวงใจหรือฟังแล้วไม่เหมาะสมสักก็ตาม หากท่านผู้อ่านบังเอิญเกิดความรู้สึกเช่นนั้นขึ้น ก็ต้องขอยกย การที่เลือกใช้คำนี้เพื่อให้ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า "superior" และ "subordinate" ประการหนึ่ง และเลือกใช้โดยที่เห็นว่าสั้นและเข้าใจง่ายดีกว่าคำว่า "นายและลูกน้อง" หรือคำว่า "ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา" อีกประการหนึ่ง

กระทำต่อกัน (interaction) หากพิจารณาประกอบกับข้อความที่ว่า “มนุษย์สัมพันธ์ คือ กระบวนการของการจูงใจคนอย่างมีประสิทธิภาพในสถานะการณ์ที่มีอยู่” ก็ย่อมจะพิจารณา ในรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ดังต่อไปนี้

ก. มนุษยสัมพันธ์มีลักษณะเป็นกิริยากระทำต่อกันของบุคคลแต่ละบุคคลและ ทุกคนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละองค์การ โดยเหตุนี้ การพิจารณาศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์นี้ ในเบื้องต้นจึงจำเป็นต้องทราบบุคลิกภาพ\* ของคนทั้งเรือนร่างและเรือนใจ เพื่อทราบต่อไปถึงพฤติกรรมของแต่ละคน และพฤติกรรมของคณะบุคคลนั้นๆ (group behavior) ว่า มีอยู่อย่างไร จะใช้มูลจูงใจประการใดบ้าง มนุษยสัมพันธ์จึงจะบังเกิดประสิทธิผล ฉะนั้น หลักการพิจารณามนุษยสัมพันธ์จึงกำหนดหลักเตือนใจไว้ว่า “นานาจิตต” หรือที่ฝรั่งเรียกว่า “Man is different” ซึ่งยากแก่การที่จะเข้าถึงจิตใจของคนทุกคนได้ อย่างที่มีคติของไทยเราว่า “จิตมนุษย์นี้ไซ้ร์ ยากแท้หยั่งถึง” แต่ถ้าจะทำงานกับ “คน” ก็ต้องพยายาม

สำหรับในบทความนี้จะขอกล่าวถึงรายละเอียดอันเกี่ยวกับมูลเหตุจูงใจ และการใช้มูลเหตุจูงใจ เพราะต้องการที่จะพิจารณาศึกษาเพื่อทราบหลักมนุษยสัมพันธ์ในเบื้องต้นเสียก่อน

ข. เมื่อได้พิจารณาองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคนดังกล่าวในข้อ ก. แล้ว ย่อมจะพิจารณาได้ต่อไปว่า ตัวคนหรือกลุ่มคณะบุคคลต่าง ๆ นั้นมีส่วนเชื่อมโยงซึ่งทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ขึ้น นั่นคือ การติดต่อ (communication) ซึ่งมีอยู่ทั้งการติดต่อแบบรูปนัยหรือการติดต่อเป็นทางการ (formal communication) และอาจจะมีการติดต่อแบบอรูปนัยหรือการติดต่อเป็นการภายในอย่างไม่เป็นทางการ (informal communication)<sup>3</sup> ฉะนั้น การพิจารณาตรวจสอบปัญหาของมนุษยสัมพันธ์นั้น จะถือเคร่งอยู่แต่ในสายการบังคับบัญชาแบบการติดต่อขึ้นลงเป็นสองทาง (two-way communication) เท่านั้น

\* คำว่า “บุคลิกภาพ” ที่ใช้ในที่นี่ ใช้ตามความหมายในทางวิชาการที่หมายถึงทั้งทางเรือนร่าง (physically) และเรือนใจ (mentally) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของการที่จะพิจารณาพฤติกรรม (behavior) ของผู้นั้นต่อไป มิใช่เป็นการใช้ตามความหมายทั่วไปอย่างที่ว่า “คนนี้เป็นคนมีบุคลิกภาพดี” ซึ่งมักจะหมายถึงว่าเป็นคนมีรูปร่างหน้าตาคนสน ท่วงท่าชาติ แต่จิตใจอาจจะทุพพลภาพไม่สมประกอบ หรือไม่มีจิตใจมั่นคงและกล้าที่จะรับผิดชอบงานก็ได้ บุคคลในประการหลังนี้ ในทางวิชาการเรียกว่า เป็นบุคคลที่ไม่มีบุคลิกภาพที่จะเป็นหัวหน้างาน

มิได้ จำเป็นต้องคำนึงถึงเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือระดับอื่น ๆ รวมทั้งบุคคลภายนอกที่มาติดต่อด้วยเสมอ โดยเหตุนี้หลักการติดต่อซึ่งจำเป็นต้องใช้ประกอบเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักการติดต่อ 4 ทิศ (four-way communication) แต่ตามหลักมนุษยสัมพันธ์นิยมเรียกและจัดให้มีการติดต่อแบบ “การติดต่อทั่วทุกทิศทาง (circle communication)” มากกว่า

ค. การติดต่อกิ่งกล่าวในข้อ ข. นั้น อาจจะเป็นการติดต่อด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ฯลฯ ก็ได้ การติดต่อจะเป็นไปในรูปใดก็ตาม ย่อมมีบุคคลิกภาพและพฤติกรรมในการติดต่อนั้น ๆ ให้ทราบได้โดยตรงหรือโดยปริยายเสมอ ถ้าเป็นกรณีการติดต่อด้วยวาจาระหว่างคนต่อกัน ก็อาจจะเห็นได้ง่ายจากอาการกริยาซึ่งกระทำต่อกัน (interaction) เช่น การติดต่อระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องก็เป็นแบบหนึ่ง ส่วนการติดต่อระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันก็เป็นไปอีกรูปหนึ่ง เป็นต้น

สำหรับการติดต่อด้วยลายลักษณ์อักษรก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีส่วนแสดงให้เห็นบุคคลิกภาพและพฤติกรรมในการบริหารซึ่งแสดงออกให้ทราบถึงลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การนั้นได้เป็นอย่างดี ขอให้พิจารณาจากกรณีตัวอย่าง 3 กรณีแรก และอีก 2 กรณีหลังที่ยกเป็นอุทธาหารณ์ แล้วท่านผู้อ่านลองซึ่งใจคิดว่า มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้างในเชิงการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ทั้ง ๆ ที่เป็นกรณีรับทราบรายงานของลูกน้องและอนุมัติค่าขอของลูกน้องเหมือน ๆ กัน ดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1 “ทราบ รวมเรื่อง”

กรณีที่ 2 “ทราบ ชอบใจ”

กรณีที่ 3 “ทราบ ดีมาก เรื่องนี้มีความสำคัญต่อประเทศชาติมาก ขอให้คุณ มาลาตีช่วยรายงานผลก้าวหน้าให้ผมทราบด้วย ชอบใจมาก”

แม้ในกรณีที่หัวหน้าอนุมัติตามที่ลูกน้องเสนอขอมา ก็เช่นเดียวกัน ย่อมจะเป็นหลักฐานยืนยันให้เห็นการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแฝงอยู่ในลายลักษณ์อักษรต่าง ๆ กัน แม้ผู้ใช้มุ่งที่จะให้เกิดผลอย่างเดียวกันก็ตาม เช่น

<sup>3</sup> โปรดพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการเพิ่มเติมได้จาก ชูบ กาญจนประกร, “องค์การอุปนิสัย,” วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, ปีที่ 4, ฉบับที่ 4 (เมษายน, 2507), หน้า 514-550.

กรณีที่ 1 “อนุมัติ”

กรณีที่ 2 “อนุมัติด้วยความยินดี”

ทั้งนี้ เมื่อประมวลกรณีตัวอย่างต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้ว ก็เป็นการเพียงพอที่จะกล่าวได้ว่าความสำคัญของการติดต่อที่มีอยู่ในหลักรหัสสัมพันธ์ ที่จะสามารถจูงใจกันได้ นั้น นอกจากจะมีบุคลิกภาพและอาการกริยาที่กระทำต่อกันในลักษณะคนต่อคน (face-to-face) แล้ว การกระทำต่อกันในรูปของการติดต่อโดยใช้ลายลักษณ์อักษร ก็ย่อมมีส่วนพัวพันต่อภาวะทางใจของผู้รับอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ ไม่มากก็น้อย ส่วนสำคัญที่สุดในการติดต่อเป็นหนังสือ ก็คือ ลีลาและภาษาที่ใช้ นอกจากจะต้องเป็นไปตามแบบธรรมเนียมของการบริหารงานที่นิยมกันอยู่ทั่วไปว่า หนังสือติดต่อควรจะสั้น เข้าใจง่าย และตรงจุดหมายที่ต้องการ ควรจะให้ มีหลักรหัสสัมพันธ์ละเอียดอยู่ในภาษาหนังสือนั้นด้วยเสมอ ผู้เขียนขอเสนอหลักรหัสสัมพันธ์ในข้อนี้ว่า “หลักรหัสสัมพันธ์ในภาษาหนังสือ”

ง. หากพิจารณาการใช้หลักรหัสสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล เพื่อสัมฤทธิ์ผลหรือผลสำเร็จในการร่วมกันปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นและจะได้กล่าวเพิ่มเติมในตอนต่อ ๆ ไปอีกนั้น ย่อมจะระลึกได้ทันทีว่า กระบวนการจูงใจตามหลักรหัสสัมพันธ์มีความสำคัญอยู่ต่อกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน มนุษย์สัมพันธ์จึงมีความจำเป็นในการบริหารและจะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพื่อ จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะนั้น ก่อปรด้วยสามัคคีธรรม (group efforts) เป็นหน้าหนึ่งใจเดียวกัน ถ้าหมู่คณะขาดเสียซึ่งมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีแต่เรื่องทะเลาะเบาะแว้ง งอแง เช่น หัวหน้าวิจารณ์ลูกน้อง ส่วนลูกน้องก็เฝ้าแต่นิ่งนินทานาย และมีนินทาเข้าหากันแล้ว จะหวังให้หมู่คณะนั้นหรือองค์การนั้นทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยดีมีความสุขใจในอันที่จะเสริมสร้างศรัทธาในการทำงานให้เกิดขึ้นและมีอยู่ตลอดไปได้อย่างไร ท่านผู้อ่านย่อมมีประสบการณ์มามากเป็นอย่างดีแล้วว่า การที่จะให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีประสิทธิผลเพื่อให้เป็นอุปการะต่อการบริหารงานทุกขั้นตอนนั้น จะต้องทำอย่างไรบ้าง ขอให้ใช้ประสบการณ์ของท่านผสมผสานกับหลักทางทฤษฎีซึ่งจะกล่าวในตอนต่อ ๆ ไป

จ. เมื่อเป็นที่ยอมรับว่า มนุษย์สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุกขั้นตอน ดังกล่าวแล้วในข้อ ง. หากพิจารณาประกอบกับความจริงที่ว่า การบริหารงานมีลักษณะเป็น

การเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัย ตามนโยบายและสถานการณ์ของประเทศ ย่อมจะเห็นได้  
ว่า สถานการณ์ที่มีอยู่ในวงการบริหารก็อาจจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงเพราะมีอิทธิพล  
จากภายนอก หรืออาจจะสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ภายในที่เปลี่ยนแปลงไปก็ได้ จึงมีความ  
จำเป็นต้องปรับใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีอยู่ทุกโอกาส ไม่จำกัดว่า จะ  
เป็นสถานการณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้น สถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง หรือเตรียมรับสถานการณ์  
ที่คาดว่าจะมีมาในอนาคต โดยนัยนี้ ย่อมเป็นการยืนยันว่าหลักมนุษยสัมพันธ์ต้องมี  
ภาวะโอนอ่อนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เสมอ การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์จึงจัดเป็น  
การใช้ศิลป์ในการครองใจคนอย่างหนึ่งซึ่งมีความละเอียดอ่อนมากเป็นพิเศษ

หน้าที่ในการปรับใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานให้เข้ากันได้กับสถานะ  
การณ์ที่มีอยู่นั้น กล่าวโดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้ร่วมปฏิบัติงานแต่ละคนและทุกคนในส่วนรวม  
แต่ถ้าจะกล่าวโดยเฉพาะเจาะจงแล้ว หน้าที่ที่จับใจอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าหรือนาย  
ท่านเป็นส่วนใหญ่ เพราะหน้าที่ของหัวหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง คือ “นำ (lead)” ไม่ใช่  
“ตาม (follow)” และการที่หัวหน้าจะนำหมู่คณะใดก็ได้โดยเรียบร้อยต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็น  
เยื่อใยช่วยยึดโยงให้กลุ่มคณะบุคคลนั้นเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อหัวหน้าจะได้ใช้ภาวะผู้นำ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น จึงพิจารณาได้ต่อไปว่า

(1) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) และภาวะผู้นำ (leadership) จึงมีส่วน  
สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด หัวหน้ามีความสำคัญต่อกรใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เข้ากับ  
สถานการณ์เพื่อประโยชน์แก่การบริหาร และจะต้องถือเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้อง  
สอดส่องดูแลเพื่อให้มนุษยสัมพันธ์เป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้เป็นหัวหน้านั่นเองเสมอ  
หัวหน้าจึงจำเป็นต้องจัดให้มีมนุษยสัมพันธ์ทั้งในทางสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี  
งามในหมู่คณะ และหัวหน้าจะต้องหาทางแก้ปัญหาซึ่งจะเป็นการทำให้มนุษยสัมพันธ์เสื่อม-  
โทรมให้กลับฟื้นคืนดีโดยเร็วที่สุด

(2) องค์การใดก็ตามถ้าหัวหน้าขององค์การนั้นมีข้อขัดแย้งกันระหว่างหัวหน้า  
กับลูกน้อง หรือถึงกับเป็นปากเสียงกับลูกน้องขึ้น หรือมีการบึงคึงมีนชาในหมู่ลูกน้องด้วย  
กันเอง แต่ผู้เป็นหัวหน้าเอาหูไปนาเอาตาไปไร่เสีย ย่อมสันนิษฐานไว้ได้ก่อนว่า องค์การนั้น

“เตะหรือเริ่มจะเตะแล้ว” เปรียบเสมือนแมลงมุมที่ไม่ยอมชักใยด้วยเหตุใดๆก็ตาม นับวันแคใยแมลงมุมซึ่งเทียบได้กับใยโสมมนุษย์สัมพันธ์จะขาดวิน แล้วจะเป็นอย่างไรต่อไปนั้น ก็พอจะคาดหมายได้ อย่างที่ที่สุดลูกน้องก็จะทำงานไปวันหนึ่ง ๆ พอมีเงินเดือนประทังชีวิตไปเท่านั้น ผลร้ายอื่น ๆ ที่จะมีตามมาอีกอย่างไรบ้างนั้น ไม่จำเป็นต้องพิจารณา

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจูงใจคนเพื่อผลงานตามที่เป็นหลักเกณฑ์และขอบเขตความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ในเบื้องต้นที่จะต้องทำความเข้าใจนั้น ในเนื้อหาของกรจูงใจนั้น กล่าวในสาระสำคัญได้แก่ การเร้า (stimulate) และการเหนี่ยวนำ (induce) ให้แต่ละบุคคลและในส่วนรวมมุ่งปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียวโดยมีขวัญ และมีความพึงพอใจที่จะให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฉะนั้น ในขั้นนี้ พอสรุปได้ว่า สาระสำคัญประการหนึ่งของแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ในอันที่จะจูงใจ เร้า หรือเหนี่ยวนำด้วยประการใด ๆ นั้น มีจุดหมายอยู่ที่การหาทางเสริมสร้างให้คนมีความรักและรับความรัก (love and to be loved) ซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็น “หลักความรักในมนุษย์สัมพันธ์” ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก ถ้าองค์การใดไว้รักสมัครสมาน องค์การนั้นจะอยู่ได้อย่างไร

## 2. ประสิทธิภาพของมนุษย์สัมพันธ์ช่วยส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ได้ดูลงตามหลักเหตุผล

หลักเหตุผลในที่นี้มีความหมายกว้างขวางมาก แต่ในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะหลักเหตุผลที่จะต้องถือราชการสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตน ในทางวิชาการเห็นพ้องต้องกันว่ามนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะอำนวยให้การทำงานในแต่ละองค์การ รวมทั้งการทำงานระหว่างองค์การ และการทำงานเพื่อประโยชน์ของงานกับประโยชน์ส่วนตัวนั้นได้ดูลงกัน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ประโยชน์ขององค์การที่ผู้นั้นทำอยู่ก็ได้ผลตามที่มุ่งหมาย งานขององค์การอื่น ๆ ในส่วนรวมก็ดำเนินไปอย่างได้ผลดี พร้อมๆ กันนั้นความมั่นใจในตัวของผู้ทำงาน ขวัญและกำลังใจก็มั่นคงแม้จะต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์แก่ราชการก็ตาม แต่ข้อพิจารณาดังกล่าวนี้ก็เป็นแต่เพียงข้อพิจารณาทางทฤษฎีที่จะให้มีหลักยึดในทางปฏิบัติ



แต่ถ้าพิจารณาถึงงานและการทำงานในส่วนรวมแล้ว นอกจากจะปรากฏว่า มีคน มีองค์การทั้งรูปนัยและอรูปนัยแล้ว ยังมีลักษณะงานอย่างที่เรียกว่าปริมาณและคุณภาพเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การต่าง ๆ อยู่ด้วยเสมอ นอกจากนั้น ยังมีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือความหวังและความต้องการอันเป็นการเฉพาะตัวและส่วนตัวของผู้ที่ทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้ผู้นั้นอยู่ด้วยทุกกรณี ฉะนั้น หลักต่าง ๆ ทางทฤษฎีที่วางไว้จึงมักประสบอุปสรรคและมีปัญหาเสมอ ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้ อาจพิจารณาถึงที่มาแห่งปัญหาได้หลายทาง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### ก. พิจารณาจากองค์การรูปนัย

องค์การรูปนัยที่จัดขึ้นเป็นผลของการจัดตั้ง และการจัดระเบียบงานตามหลักเหตุผล หากพิจารณาในส่วนรวมขององค์การต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเหตุผลนี้ แม้แต่แต่ละองค์การจะมีวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นโดยเฉพาะก็ตาม แต่เหตุผลของการจัดตั้งองค์การในส่วนรวมนั้น นอกจากจะมีหลักเหตุผลของแต่ละองค์การแล้ว ยังต้องระลึกรถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอื่น ๆ และวัตถุประสงค์ขององค์การต่าง ๆ ในส่วนรวมด้วย มิใช่จะต่างคนต่างทำ โดยเหตุนี้ เยื่อใยของมนุษย์สัมพันธ์อันเป็นการภายในของแต่ละองค์การเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นก็ดี หรือเยื่อใยของมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างองค์การเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายขององค์การในส่วนรวมก็ดี จะช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ ในส่วนรวมประสานกัน ได้ดูลูกกัน และมุ่งไปในแนวเดียวกัน โดยไม่มีการชิงดีชิงเด่น ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่า “ประสิทธิผลของมนุษย์สัมพันธ์ช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดสมานฉันท์ในการประสานงาน”

จะอย่างไรก็ดี พึงระลึกว่า ข้อเสนอดังกล่าวนี้เป็นหลักทางทฤษฎีเพื่อประโยชน์แก่การที่จะได้ใช้เป็นหลักส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปตามหลักเหตุผลโดยใช้มนุษย์สัมพันธ์เป็นมาตรการ แต่ในทางปฏิบัติจะเห็นปัญหาอยู่โดยทั่วไปว่า หลักทฤษฎีนี้ยังไม่ซาบซึ้งเข้าไปในหมู่ผู้บริหาร และยังมีได้เป็นหลักยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงเห็นการชิงดีชิงเด่น การไม่ยินดียินร้ายต่อการที่จะให้ความร่วมมือประสานงาน ฯลฯ จนกระทั่งแม้ในที่สุด เมื่อทำไป ๆ นาน ๆ เข้า และตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ๆ จะเกิดมีความรู้สึกเป็น “เจ้าของ” ขององค์การนั้นขึ้นมาโดยอัตโนมัติ ลักษณะมนุษย์สัมพันธ์ของการทำงานในองค์การรูปนัยตามทาง

การจึงกลายเป็นมนุษย์สัมพันธ์ในครอบครัวไปโดยปริยาย ราชการกับส่วนตัวจึงงูงนึ่งแยกกันไม่ออก ขอให้ท่านผู้อ่านใช้ประสบการณ์ของท่านดูได้จากเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่นการใช้เครื่องหมายหรือตราของทางราชการหรือสำหรับส่วนราชการแต่ละแห่ง ซึ่งมีข้าราชการเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่นำไปใช้ในเรื่องส่วนตัวในรูปของบัตร ส.ค.ส. และบัตรเชิญต่างๆ เป็นต้น

ผู้เขียนมีความเห็นว่า มนุษย์เรานั้น ธรรมชาติสร้างมาให้เห็นของใกล้ได้ชัดเจนกว่าของที่อยู่ไกล รักคนที่อยู่ใกล้มากกว่าคนที่อยู่ห่างไกลออกไป แต่มนุษย์เรานั้นเอง ธรรมชาติก็สร้างมาให้มองหน้าตัวเองไม่เห็น จึงมักจะเห็นว่า เรื่องใกล้ ๆ เป็นเรื่องเล็กน้อย จึงมักมองไม่เห็นว่ ประโยชน์ส่วนตัวของผู้ที่ช้ช้กันอยู่กับวัตถุประสงค์ของทางการ เมื่อพิจารณาปัญหาในทำนองนี้ประกอบกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า คนเรามีอารมณ์ ซึ่งผู้เขียนขอกล่าวว่า "อารมณ์ทำให้ตาบอด" ก็ยิ่งประจักษ์ชัดยิ่งขึ้นอีกว่าเป็นเพราะเหตุใดการบริหารโดยยึดหลักเหตุผลในอันที่จะแยกราชการออกจากส่วนตัว มิใช่ปล่อยให้ไปทำตามอารมณ์ และมิใช้อำนาจอำนาจในตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ฯลฯ จึงมีปัญหาละประสบอุปสรรคเสมอมา

หลักทฤษฎีข้อนี้ จะพิจารณาจากค่านมนุษย์สัมพันธ์ที่มีส่วนเสริมให้การบริหารงานเป็นไปตามหลักเหตุผล หรือจะพิจารณาจากมนุษย์สัมพันธ์ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีสมานฉันท์ เพื่อให้บังเกิดคุณในการทำงานและผลงานในส่วนรวมสูงขึ้นก็ตาม ย่อมเป็นเรื่องสำคัญว่า การบริหารงานมีผลก้าวหน้าหรือทรงและทรุดอย่างไร หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ "ประสิทธิผล (effectiveness) ของมนุษย์สัมพันธ์เป็นเครื่องวัดสัมฤทธิ์ผล (achievement) ของงาน"

#### ข. พิจารณาจากองค์การอุปนัย

หน้าที่ของนักบริหารเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ มิใช่จะมีจำกัดอยู่แต่เฉพาะในองค์การอุปนัยที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเหตุผลดังกล่าวแล้วก็ตาม นักบริหารจะต้องยอมรับถึงการที่มีองค์การอุปนัยแฝงอยู่ในองค์การอุปนัย และจะต้องใช้องค์การอุปนัยให้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอุปนัยให้ดีที่สุด ข้อที่พึงระมัดระวังอย่างยิ่งก็คือ

จำเป็นต้องระลึกไว้เสมอว่า องค์การอรรุพณัยมีทั้งส่วนดีและส่วนเสียต่อมนุษยสัมพันธ์ อาจจะอำนวยความสะดวกหรือก่อปัญหาขึ้นเมื่อใดก็ได้ และผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบในองค์การเฉพาะอย่างยิ่งองค์การหรือส่วนราชการของไทย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่รับผิดชอบหลายแห่ง หลายค้าย่อมยากที่จะทราบสาเหตุแห่งความผันผวนของมนุษยสัมพันธ์ ในองค์การได้โดยถูกต้องทันกาล ทั้งนี้ เป็นเพราะจุดเริ่มต้นแห่งปัญหามักจะมาจากองค์การอรรุพณัยแบบพุกกันไป คุยกันมา จึงจำเป็นต้องเป็นคนที โกลัซซิคและคลุกคลีอยู่กับเหตุการณ์จึงจะทราบปัญหาได้

ส่วนดีขององค์การอรรุพณัยที่จะเอื้ออำนวยให้มนุษยสัมพันธ์ เป็นไปด้วยดีมีคุณ ประโยชน์ต่อหมู่คณะ เฉพาะอย่างยิ่ง องค์การอรรุพณัยที่ประกอบขึ้นด้วยบุคคลที่เป็นญาติ มิตร หรือเพื่อนร่วมสำนักศึกษาเดียวกันมา แต่องค์การอรรุพณัยแบบนี้ จะต้องปรากฏว่า มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเพื่อชื่อเสียงขององค์การในส่วนรวม มิใช่เพื่อประโยชน์ ของผู้ใดหรือกลุ่มอรรุพณัยใดโดยเฉพาะ

ความดีขององค์การอรรุพณัยแบบนี้ มีผลสืบเนื่องมาจากมนุษยสัมพันธ์ที่แนบแน่น เห็นอกเห็นใจและผ่อนสั้นผ่อนยาวให้แก่กันและกันได้ตามควรแก่กรณีเสมอ จะอย่างไรก็ตาม ความดีขององค์การอรรุพณัยแบบนี้บางทีก็เป็นพิษร้ายแก่ผู้ที่ร่วมอยู่ในองค์การอรรุพณัยนั้นบาง คนหรือทุกคนในส่วนรวมได้เหมือนกัน ถ้าองค์การอรรุพณัยนี้มีหลักยึดที่ไม่ตรงกันกับความ คตินึกของหัวหน้าท่าน การณ์จะยิ่งร้ายหนักยิ่งขึ้นถ้าหัวหน้า ซึ่งอยู่ในฐานะที่จะต้องรักษา ประโยชน์ขององค์การแต่ไม่สามารถจะแยกประโยชน์ขององค์การออกจากประโยชน์ส่วนตัวได้ เรื่องเล็กน้อยหุยมหุยมซึ่งเป็นเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่พอจะแก้ไขได้จะกลายเป็นบานปลาย องค์การอรรุพณัยจะขยายตัวขยายขอบเขตของการ “ป็นเกลียว” ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ออกไปจนอาจเป็นปัญหาในการปกครองประเทศ คือ “ปฏิวัติ” หรืออาจจะเป็นปัญหาในการ บริหารธุรกิจ คือ “นัดหยุดงาน” สุดแต่กรณี

ส่วนเสียขององค์การอรรุพณัยนอกจากที่กล่าวแล้วนี้ ยังจะเห็นได้อีกว่า นอกจาก ผลประโยชน์ขององค์การอรรุพณัยจะขัดกับเป้าประสงค์ขององค์การอรรุพณัยซึ่งอาจจะมีปรากฏ อยู่ทั่วไปแล้ว ยังอาจปรากฏว่า ผลประโยชน์ขององค์การอรรุพณัยต่างๆ ที่มีซ้อนอยู่ในองค์ การอรรุพณัยนั้น ก่อขัดกันเอง ซึ่งอาจจะเป็นได้ว่า การที่เกิขัดกันเพราะ “เห็นแก่ตัว” หรือ

ชักรันเพราะ “ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของทางราชการ” ก็ตาม หากมีเกิดขึ้นก็ย่อมจะบังเกิดผลร้ายต่อมนุษยสัมพันธ์และการร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้เช่นเดียวกัน

ก. กล่าวโดยสรุป การที่จะใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อประโยชน์แก่การที่จะจัดให้วัตถุประสงค์ของฝ่ายต่าง ๆ ได้คู่กันนั้น เป็นหลักทางทฤษฎีที่จะต้องกระทำ แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้น จะทำให้เข้าสู่คู่ได้ยาก ทั้งนี้เนื่องเพราะการบริหารราชการที่ดี หรือการบริหารธุรกิจที่ดี ต่างก็มีเป้าประสงค์ที่คล้ายคลึงกันพอที่จะจัดระเบียบควบคุมได้ เช่น เป้าประสงค์เกี่ยวกับบริการที่มีประสิทธิภาพอันจะอำนวยความสะดวก และความพอใจให้แก่ประชาชนในกรณีการบริหารราชการ หรือกำไรสูงขึ้นในการบริหารธุรกิจ แต่นอกจากนี้ยังมีอีกหลายสิ่งหลายอย่างซึ่งยากแก่การสนองตอบหรือแม้แต่จะล่วงรู้ในเรื่องนั้น ๆ ได้โดยง่าย เช่น ผลประโยชน์ของประชาชนหรือลูกค้าที่มาติดต่อกัน และความต้องการของแต่ละคนที่ร่วมทำงานอยู่ในองค์การ ปัญหาของการที่จะใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้วัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายได้คู่กันนั้นจึงยากยิ่งขึ้นไปอีก

### 3. มนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมศรัทธาในการทำงาน<sup>4</sup>

ความมุ่งหมายของการจัดให้มีการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันกับเทคนิคการบริหารในประการอื่น ๆ นั้น มีแก่นสารอยู่ที่การทำให้คนรักงาน พอใจในงาน หรือจะเรียกว่ามีศรัทธาในการทำงานที่สุดแต่จะพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เป็นพลังที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผลงานสูงขึ้น อย่างที่มีคติในทางราชการของไทยเราว่า “ให้ใต้ทั้งผลงานและน้ำใจคน” ฉะนั้น จึงใคร่ขอยืนยัน ณ ที่นี้อีกครั้งหนึ่งว่า สาขาวิชามนุษยสัมพันธ์นี้กว้างขวางมาก สุดแต่จะพิจารณาในวงแคบหรือวงกว้างเพียงใด กรณีจะเป็นอย่างไรก็ตาม การที่จะให้เข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ได้โดยถูกต้องยิ่งขึ้นนั้น จำเป็นต้องรู้หลักจิตวิทยาพอสมควรจึงจะได้กล่าวในตอนต่อ ๆ ไป เฉพาะอย่างยิ่งในปัญหาที่ว่า คนเราทำงานเพื่ออะไร หรือปัญหาที่ว่า เป็นเพราะเหตุใดคนนั้นคนนี้จึงไม่มีความพอใจในงาน ในเพื่อนร่วมงาน ในหัวหน้า และแม้แต่ในตัวเองถึงขนาดถดถอยไม่เอาเพื่อนฝูง ฯลฯ

<sup>4</sup> ดู อมร รัชกาลสัจย์ “บทบรรณาธิการ : ศรัทธาในการทำงาน,” วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, ปีที่ 5, ฉบับที่ 3 (มีนาคม, 2508), หน้า 484-491.

#### 4. สรุป

ขอบเขตและความหมายของมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นที่แน่ชัดว่า มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่เป็นเรื่องที่อยู่ในภาระหน้าที่ของทุกคน ทั้งตัวเรา หัวหน้าของเรา ลูกน้องของเรา และประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคนให้มากกว่า เขาเป็นคนอย่างไร เขามีปัญหาอยู่อย่างไร จะใช้ผู้นั้นให้เป็นประโยชน์แก่งานประเภทใดบ้าง โดยวิธีใด จะช่วยเขาได้อย่างไร หรือ จะปรับตัวเราให้เข้ากับเขาได้หรือไม่ เพียงใด เป็นต้น กรณีจะเป็นอย่างไรก็ตาม ทุกกรณีที่จะทำหรือจะแก้ปัญหาต่างๆ นั้น จำเป็นต้องพิจารณาทั้งตัวคนและพฤติกรรมที่แสดงออกกับความพอใจในการทำงาน เช่น การจัดให้มีการส่งเสริมสวัสดิการเพื่อผลทางใจ แต่ในประการที่สำคัญที่สุด จำเป็นต้องระลึกถึงจุดหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้เสมอว่าอยู่ที่การเพิ่มผลงานขององค์การในส่วนรวมให้สูงขึ้น ฉะนั้น จำเป็นต้องระมัดระวังการกระทำอันเห็นแก่หน้าคนเพียงบางคน หรือเพื่อชื่อเสียงส่วนตัวโดยเสียผลประโยชน์และผลประโยชน์ขององค์การ เพราะถ้าหากมีกรณีเช่นนี้เกิดขึ้น มนุษยสัมพันธ์ จะดีเฉพาะในกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์เพียง 2-3 คนเท่านั้น แต่ส่วนใหญ่จะเริ่มไม่พอใจ จะพูดหรือไม่พูดเพราะถือเสียว่า "พูดไปก็ไฟเบียด นิ่งเสียกำลังทอง" และจะพูดได้หรือไม่พูดไม่ได้เท่านั้น

#### หลักมนุษยสัมพันธ์ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ

หลักมนุษยสัมพันธ์ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติตามที่จะได้เสนอในตอนนี จะได้พิจารณาเสนอในรูปของการวิเคราะห์โดยยึดหลักของฝรั่งที่ได้ศึกษาวิจัยและเขียนขึ้นเป็นตำหรับตำราไว้แล้วมากมาย ในการนี้ จะได้จำแนกการพิจารณาออกเป็น 4 ประการคือ หลักทั่วไปเกี่ยวกับความพอใจ (satisfaction) หลักเฉพาะสำหรับลูกน้อง (subordinate) หลักเฉพาะสำหรับหัวหน้า (superior) และหลักการแก้ปัญหา (problem-solving)

##### 1. หลักทั่วไปเกี่ยวกับความพอใจ (satisfaction)\*

\*คำว่า "ความพอใจ" ในที่นี้ใช้ตามความหมายอย่างกว้าง ซึ่งรวมทั้งความพอใจของปกติชน (normal) และความพอใจของผิดปกติชน (abnormal) อย่างที่ปกติชนจะเข้าใจขาดด้วย จะอย่างไรก็ตาม ในบทความนี้จะไม่มีการพิจารณาในรายละเอียดว่า คนปกติ คนธรรมดา กับคนบ้าๆบอๆ จำแนกกันอย่างไรในรายละเอียดอย่างไรบ้าง โปรดดูรายละเอียดใน Arthur P. Noyes, *Modern Clinical Psychiatry*, (Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1957), และ Ross Stagner, *Psychology of Personality* (New York: McGraw-Hill Book Company Inc. 1961).

ในการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ต่างก็เฝ้าหาเพื่อทราบความจริงว่า คนเราทำงานเพื่ออะไร คนเราต้องการอะไรจากที่เข้ามาทำงาน ในปัจจุบันนี้ยอมรับกันว่า แก่น (core) ของการศึกษาอยู่ที่ความพอใจของคนที่จะทำงาน พอใจการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอกอื่น ๆ ฯลฯ ซึ่งความพอใจเหล่านี้จะเป็นสาเหตุบันทาลให้การแสดงออกซึ่งกริยากระทำต่อกันในลักษณะของมนุษยสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี มีกำลังใจในการทำงาน ในข้อนี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอว่า ควรเรียกหลักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นี้ว่า เป็น “ทฤษฎีที่ว่าด้วย คน - สิ่งแวดล้อม - ความพอใจ”

ความพอใจนี้ ในขั้นต้นจะเป็นเรื่องทางใจของแต่ละคน แล้วจะรวมกันเป็นกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย กลุ่มที่พอใจและกลุ่มเบี่ยงเบน ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่มีที่มาจากความพอใจหรือความไม่พอใจทั้งสิ้น ปัญหาจึงมีอยู่ว่า เมื่อยกปรารภของมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่การสร้างสรรค์ให้เกิดความพอใจขึ้นในจิตใจของแต่ละคนและกลุ่มคนในส่วนรวมขององค์การเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาต่อไปว่า ความพอใจของคนโดยพิจารณาในวงแคบเฉพาะในวงการบริหารตามขอบเขตของเรื่องทีเสนอนี้มีอยู่ในสาระสำคัญประการใดบ้าง

#### ก. ความพอใจมีที่มาจากความรู้สึกมั่นคง (Security)

คำว่า “มั่นคง” นี้มีความหมายกว้างขวางมาก แต่จะได้ขมวดลงให้เห็นความสำคัญที่มีอยู่ในการศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์ว่า ความพอใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตฐานะทางเศรษฐกิจ ลักษณะของงาน ฯลฯ ซึ่งจะมีผลมิใช่เฉพาะแต่ผู้นั้นเพียงผู้เดียว หากแต่ยังรวมถึงบุคคลอื่นๆ ที่อยู่ในความดูแลอุปการะ และความดูแลรับผิดชอบในการปกครองบังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้ ย่อมเป็นที่เข้าใจว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความมั่นคงและหมู่คณะก็มีความมั่นคงปลอดภัยด้วยทั้งสองประการนี้ ย่อมจะมีผลกระทบถึงขวัญหรือกำลังใจ (morale) ในการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะไม่มากก็น้อย

ข้อนำคติอีกประการหนึ่ง ก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับทฤษฎีที่ว่า คน - สิ่งแวดล้อม - ความพอใจ นี้มีลักษณะสัมพัทธภาพ (relativity) กล่าวคือ ยังมีกฎอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ที่จะต้องนำมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ ทั้งนี้ หมายความว่า การที่คนเรามีความมั่นคงในทางเศรษฐกิจและการงานแล้ว มิได้หมายความว่า คนนั้นจะมีความพอใจ

แล้ว หากแต่ยังตะเกียกตะกายเพราะมีความทะเยอทะยาน หรือใครจะมีอย่างที่เขา มีกัน เช่น คนหนึ่งเรียนจบได้ปริญญาเอก หรือปริญญาโททางรัฐศาสตร์หรือรัฐประศาสนศาสตร์ จนได้รับบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนชั้นเป็นชั้นเอกแล้วยังไม่พอใจ ทั้ง ๆ ที่รู้อยู่แก่ใจ ว่า ฐานะและตำแหน่งหน้าที่ก็มั่นคงดีแล้ว ใครจะเป็นนายอำเภอชั้นเอก ปลัดจังหวัด และเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไปอย่างเพื่อน ๆ เขามั่ง ถ้าไม่ได้้อย่างเพื่อนหรือไม่ได้เป็นอย่างเพื่อน ก็ไม่พอใจและรู้สึกอึดใจ ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า “กฎแห่งความอึดใจ (law of deprivation)”

ในกรณีเช่นนี้ หากพิจารณาโดยอาศัยใช้หลักจิตวิทยาพื้น ๆ ก็พอจะทราบ ได้ทันทีว่า ผู้นั้นมีกลไกทางจิต(mental mechanism) เกิดขึ้นแล้วในอันที่จะหักล้างกัน ระหว่างความรู้สึกเก่าและความประสงค์ที่จะเป็นอย่างใหม่ หรือให้ความสองฝักสองใจสมควร สมานกันระหว่างความรู้สึกเป็นอาจารย์ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ กับตำแหน่งหน้าที่เจ้า บ้านผ่านเมืองที่อยากจะเป็นต่อไป ถ้ากลไกทางจิตเป็นไปโดยไม่ได้คู่กัน เฉพาะอย่างยิ่ง การซึ่งใจที่เห็นของใหม่ดีกว่าของเก่า มีน้ำหนักถ่วงให้เสียสมดุลไปเป็นอันมากแล้ว ผู้นั้นจะอยู่ที่เก่ามิได้ จะเกิดกลไกทางจิตที่แสดงออกในรูป “การหาทางออก (sublimation)” เช่น จะปรากฏออกมาเป็นคำพูดว่า “ขอไปหาประสบการณ์บ้าง” หรือ “คนอื่นเขาเป็นได้ ทำไม เราจะเป็นอย่างไม่ได้” ตัวอย่างทั้งสองกรณีดังกล่าวนี้เป็นตัวอย่างในขั้นต้นของคนที่มีกลไก ทางจิตดี หากกลไกทางจิตเป็นไปในทางไม่ดีเพราะมีความสะเทือนใจอย่างอื่น ๆ อยู่ด้วย ประกอบกับบุคคลิกภาพประการอื่น ๆ ของผู้นั้น ก็อาจจะทำให้ทางกาย คือตาพลอยมีคมัว มองไม่เห็นคุณค่าของงานและคนที่ทำงานอยู่ในองค์การเดิมในขณะนั้น อาการกริยาที่แสดง ออกจึงเหมือนคนขึ้นจากเรือจ้าง คือ “ถีบหัวเรือส่ง” แล้วว่า “กูไปละ อ้ายพวกที่อยู่นี้ อ้าย คนนั้น อ้ายคนนั้นเลวบัดซบ สาระพัดสาระเพ” ท่านผู้อ่านลองวาทมนภาพคุณเอาเองก็แล้ว กัน จะทราบได้ทันทีว่า ปัญหาของมนุษย์สัมพันธ์นั้นนอกจากจะเป็นเรื่องกว้างกว้างแล้ว ข้างกัน ยังเป็นเรื่องยากเย็นเฉียดใจเพียงไหนที่จะต้องติดตามแก้ไข ทั้ง ๆ ที่ในกรณีนี้ก็ได้ ชี้ให้เห็นแล้วว่า ความมั่นคงเป็นมูลฐานของความพอใจ แต่ความมั่นคงนั้นเองก็มีส่วน สัมพันธ์ที่จะต้องอาศัยกรณีอื่น ๆ มาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ

## ข. ความรักเป็นที่มาของความพอใจ

คนเราทุกคนเกิดมาพร้อมกับความรัก โดยพ่อแม่รักเราในฐานะที่เราเป็นลูก และเรารักพ่อแม่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังเกิดเกล้า ทั้งนี้ เป็นกฎแห่งความจริงที่มีอยู่คู่กับโลก เพื่อผดุงมนุษยชาติไว้ให้เป็นสัตว์ประเสริฐแตกต่างจากสัตว์โลกอื่น ๆ อปกติชนเท่านั้นที่จะยกเว้นตัวเองออกจากกฎธรรมชาตินี้

หากพิจารณาในทางจิตวิทยาแล้ว จะต้องยอมรับความจริงว่า คนเรานั้นมิใช่จะรักคนอื่นข้างเดียว แต่ยังมีหวังที่จะให้คนอื่นเขารักเราเหมือนกัน ไม่มีปกติชนคนใดที่ตั้งหน้าจะให้คนอื่นเกลียดชังตน

ทั้งสองประการนี้น่าจะเรียกได้ว่าเป็น “หลักมนุษยสัมพันธ์ว่าด้วยความรัก” แต่ทั้งสองประการนี้ จะเห็นว่านอกจากจะเป็นเรื่องต่างตอบแทน (reciprocal) แล้ว ยังจะเห็นได้อีกว่ามีลักษณะเป็นเรื่องของชีวิตขั้นตึกรี มากบ้างน้อยบ้าง บางครั้งบางคนอาจจะมีความสูงและสูงอย่างที่เราเรียกว่า “รักสุดหัวใจ” บางกรณีความรักก็เหมือนเป็นต้องแห่งหน้า แสนเศร้าจนถึงขนาดอยู่คู่โลกมิได้ก็มี ฉะนั้นหลักมนุษยสัมพันธ์จึงมีอิทธิพลของความรักแฝงอยู่ไม่มากนักน้อยเสมอ

โดยนัยนี้ ถ้าหากพิจารณาจากตนเองไปหาสิ่งแวดล้อม หลักมนุษยสัมพันธ์ว่าด้วยความรักนี้ต้องพิจารณาทั้งในกรณีที่เกี่ยวกับตัวเราเองที่จะแผ่ความรัก คือการแสดงออกซึ่งความรักและความเมตตากรุณาแก่กันทุกคน จะต้องพิจารณาทั้งในกรณีที่ให้คนอื่นรักเรา รวมทั้งที่จะให้เกิดความรักซึ่งกันและกันขึ้นในหมู่คณะ แต่ปัญหาของความรักในมนุษยสัมพันธ์มักมีอยู่เสมอ ดังกรณีอุทธานท์ที่เสนอเพื่อประกอบการพิจารณาต่อไปนี้

กรณีที่ 1 นาย ก. มีเรื่องร้อนใจจึงไปปรึกษานาย น. ซึ่งนาย ก. เคารพมากและซื่อสัตย์จริงใจให้นาย น. ทราบ เสร็จแล้ว นาย น. ตอบว่า “นายของสื่อคนเดียวยังทำให้เขารักไม่ได้ แล้วสื่อจะไปปกครองคนหลาย ๆ คนให้เขารักสื่อได้อย่างไร”

กรณีที่ 2 นาย ช. มีเรื่องไม่สบายใจเพราะทราบมาว่า นาย ศ. ชอบพูดถึงตนในแง่ที่ไม่ดีจะเป็นมงคลนัก จึงไปปรึกษา นาย บ. ซึ่งเป็นที่นับถือของนาย ช. ทั้งในฐานะเป็นเพื่อนร่วมสำนักศึกษาและผู้อาวุโส หลังจากให้นาย บ. รับฟังด้วยความเคร่งขรึมแล้วตอบด้วยความระมัดระวังว่า “คุณควรจะคิดดูให้ดีว่า คุณทำอะไรไว้กับเขาบ้าง เขาจึงพูดอย่างนั้น”



กรณีที่ 3 ในการประชุมคณะกรรมการชุดหนึ่งเมื่อไม่นานมานี้ นาย ช. รายงานชี้แจงให้ที่ประชุมทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนทั้งที่ทำมาแล้วและตามแผนงานที่จะทำต่อไป ในการนี้ปรากฏว่าคุณ ม. ซึ่งเป็นสุภาพสตรีมีความสงสัยจึงถามขึ้นเพื่อขอให้นาย ช. ช่วยชี้แจงเพิ่มเติม แทนที่นาย ช. จะตอบให้ตรงคำถามของคุณ ม. นาย ช. กลับย้อนถามว่า “แล้วคุณ ม. จะเอาอย่างไรล่ะครับ” เพียงเท่านั้นก็ปรากฏผลที่น่าเสียใจตามมา คือ คุณ ม. ร้องให้ขี้มูกโป่ง และดีโพลีพายจะลาออกจากงาน

ทั้ง 3 กรณีนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรักซึ่งเป็นปัญหาอยู่ในมนุษย์สัมพันธ์ได้ง่ายๆ เหมือนกัน ในกรณีที่ 1 บ่งแสดงให้เห็นว่า ความรักนั้นจำเป็นเพียงใดในมนุษย์สัมพันธ์ แท้ก็เป็นคำตอบที่นาย ก. ไม่ได้รับคติเตือนใจและวิธีการที่คิดว่าเดิม หากพิจารณาให้ดี จะเห็นว่า นาย ก. ตกอยู่ในฐานะที่มึนตึ่มงงทั้งชั้นทั้งล่อง ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าหรือลูกน้อง

ในกรณีที่ 2 นั้น ท่านผู้อ่านย่อมทราบได้ทันทีว่า ผล แห่งความแตกร้างในมนุษย์สัมพันธ์ย่อมมี เหตุ มิใช่ว่า พอเห็นหน้าก็รู้สึกว่าจะคบกันไม่ได้เสียแล้ว

ส่วนในกรณีที่ 3 นั้น น่าจะเป็นเรื่องของความอ่อนไหวทางเพศและเนื่องมาจากการที่คุณ ม. ได้รับการพุ่มพักกล่อมเกลี้ยงมาอย่างสูง เกินกว่าที่นาย ช. จะรู้และเข้าใจ วิธีการใช้คำพูดให้ถูกใจอย่างถูกต้องได้ จึงพูดไปอย่างนั้น เข้าใจว่าคำพูดเช่นนั้นถ้าใช้ในหมู่เพื่อนร่วมงานที่เป็นชายด้วยกัน ก็คงจะไม่มีใครร้องไห้ แต่ถ้าพูดกันในวงเหล้าก็ไม่แน่ว่า จะมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อไปได้นาน ขอให้พิจารณากรณีที่ 4 ประกอบ ดังต่อไปนี้

กรณีที่ 4 น.ส. กิมเอ็ง หัดขับรถที่ถนนสายหนึ่ง เกิดพลาดพลั้งบังคับรถไม่ได้ ตั้งที่ตั้งใจ รถจึงพุ่งชนประตูบ้านของนายช. เจ้าโครมใหญ่ ผลปรากฏว่า เสาประตูคอนกรีตเสริมเหล็กแตกสะเก็ด เจ็บต้องรีบและซ่อมใหม่ นายกิมเห่าซึ่งนั่งมากับ น.ส. กิมเอ็ง ด้วยจึงก้าวลงจากรถแล้วถามภรรยาของนายช. ว่า “ลื้อจะเอาอย่างไร” ภรรยาเจ้าของบ้านจึงร้องว่า “สะกัลลื้อชนประตูบ้านอ้วพัง แล้วยังมาถามว่าจะเอาอย่างไร ลื้อหมายความว่าอย่างไร” แต่บังเอิญนายช. ซึ่งอยู่หลังบ้านได้ยินเสียงโครมครามจึงเดินมาดูยังหน้าบ้านที่เกิดเหตุ เมื่อเห็นนายช. นายกิมเห่า จึงพูดว่า “แล้วอ้วจะมาซ่อมให้ บ้านอ้วอยู่ที่...” เรื่องจึงเป็นอันยุติ

ในกรณีที่ 3 และที่ 4 นี้ เป็นนิทรรศนอุทธาหารณ์ที่ช่วยยืนยันให้เห็นว่า ถ้าพูดมีความสำคัญอย่างมากเพียงใดต่อมนุษยสัมพันธ์ ในกรณีนี้ ผู้เขียนขอเสนอหลักว่า “ความไพเราะแห่งภาษาพูดเป็นที่มาอย่างหนึ่งของความพอใจตามหลักมนุษยสัมพันธ์”

### ค. ความพอใจมีที่มาจากปฏิธาน (recognition)

ปฏิธานหรือการยอมรับนับถือตามหลักวิชามนุษยสัมพันธ์นี้ มีลักษณะเป็นการแสดงออกทั้งฐานะในทางสังคมและในการบริหารงานหรือการทำงานร่วมกัน เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่กลุ่มชนในสังคมหรือในวงการบริหารยอมรับผู้นั้นเข้าร่วมกลุ่มในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมหรือองค์การบริหารนั้น ๆ ทั้งนี้ ถือว่าเป็นธรรมชาติของมนุษยชาติอย่างหนึ่งที่จะรู้สึกพอใจ สุขใจ และมั่นใจในการที่มีพรรคพวกเพื่อนฝูง อย่างที่มีคติของไทยเราว่า “คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย” กังที่จะเห็นได้ว่า แม้แต่คนเมาเกือบหมดสติแล้วก็ยังร้องขอให้เพื่อนช่วยหามไปดื่กั้น หรือในกรณีหัวหน้าที่มีสติสัมปชัญญะแต่รู้สึกว่าจะขาดการยอมรับนับถือจากลูกน้อง ก็จะแสดงออกซึ่งอาการกริยาอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน เช่น เรียกลูกน้องคนนั้นคนนั้นเข้าไปสอบถาม เลียบเคียง เพื่อหยั่งเสียงดูว่า ลูกน้องคนใดบ้างหรือในส่วนรวมยังยอมรับนับถือตนเองอยู่เพียงใดหรือไม่

การยอมรับนับถือตามหลักมนุษยสัมพันธ์นี้ เน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับการยอมรับนับถือว่าผู้นั้นเป็นหน่วยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อส่วนได้เสียขององค์การนั้นๆ ซึ่งจะขาดเสียมิได้เหมือนกับคนอื่นๆ เหมือนกัน บางทีการใช้หลักการยอมรับนับถือนี้อาจจะขัดกัน อันจะก่อให้เกิดผลร้ายต่อส่วนรวมได้ง่ายมาก เช่น หัวหน้าพูดว่า “ระหว่างนาย ก. กับนาย ข. ถ้าให้ผมเลือก ผมเลือกนาย ก.” กังนี้เป็นต้น แม้ความจริงจะปรากฏว่า นาย ก. เป็นคนที่มีความสามารถกว่า นาย ข. ก็จริงอยู่ แต่หากจะพูดเช่นนั้นก็ต้องหาทางให้มีความแนบเนียน (tact) ที่จะพูดให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ เมื่อพิจารณามาถึงขั้นนี้ น่าจะวางหลักได้อีกประการหนึ่งว่า “มนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยความแนบเนียนในกริยากระทำต่อกัน”

นอกจากนั้น การยอมรับนับถือยังหมายถึงการทำดียอมได้ดี มิใช่จะต้องเป็นญาติมิตรสนิทกับหัวหน้าเท่านั้น จึงจะเป็นคนเด่นกว่าคนอื่นๆ ได้ และยังหมายรวมถึงการยอมรับนับถือในสิทธิอันพึงมีพึงได้โดยเท่าเทียมกันอีกด้วย เช่น มีระเบียบของทางราชการระบุว่า

“รถยนต์ประจำตำแหน่งหมายความว่า รถยนต์ซึ่งจัดโดยเฉพาะ หรือยืมจากส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น เพื่อจ่ายให้แก่ข้าราชการพลเรือนชั้นพิเศษขึ้นไป หรือข้าราชการตุลาการหรือทหารผู้มีชั้นเทียบเท่า หรือลูกจ้างของรัฐบาล... โดยจะมีได้ไม่เกินคนละหนึ่งคัน ทั้งนี้ไม่จำกัดผูกพันว่า จะต้องต้งงบประมาณเพื่อการนี้เสมอไป”<sup>5</sup> เมื่อมีความประสงค์จะมีให้ข้าราชการชั้นพิเศษดำรงตำแหน่งใดมีรถประจำตำแหน่ง ก็ควรกำหนดขึ้นไว้เป็นระเบียบใช้ที่บังคับได้โดยทั่วกัน มิใช่จะปล่อยให้ห้องการค้าของกิจการหนึ่งใช้ดุลพินิจเลือกให้ได้ตามที่เห็นสมควร เพราะนอกจากจะเป็นการแสดงให้เห็นการไม่ยอมรับนับถือฐานะตำแหน่งของข้าราชการชั้นพิเศษโดยเท่าเทียมกันแล้ว ยังจะทำให้มนุษยสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่ขอกับองค์การที่อนุมัติต้องพลอยหมองหมางไปด้วย

กล่าวโดยสรุป เรื่องของความพอใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อน มีทั้งพอใจมากและพอใจน้อยต่าง ๆ กัน หรือไม่พอใจเลย เป็นเรื่องที่วักยากเพราะมีกรณีเกี่ยวกับคุณค่านิยมของแต่ละคน แต่ละกลุ่มชน แต่ละสังคมเข้ามามีส่วนพัวพันอยู่ด้วยเสมอ ตัวอย่างอันดีในขณะนี้ขอให้ดูได้จากความเห็นในหน้าหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการพอใจ เฉพาะอย่างยิ่งความพอใจในชีวิตทางเศรษฐกิจในฐานะที่เป็นข้าราชการก็ปรากฏว่า มีความพอใจนานาชนิดต่าง ๆ กัน เช่น ควรปรับเสียที่ เงินเดือนไม่ได้ส่วนสักกับค่าครองชีพ ปรับปรุงให้ผู้น้อยได้มาก ๆ ให้ผู้ใหญ่ได้น้อย ๆ เพราะผู้ใหญ่มีรายได้มากอยู่แล้ว เงินเดือนไม่ควรเพิ่ม ควรคิดเพิ่มฐานสวัสดิการให้มากขึ้นดีกว่า อย่าปรับเลยเพราะฐานะของข้าราชการในขณะนี้ก็ดีกว่าชาวบ้านอยู่แล้ว ฯลฯ ฉะนั้น การที่จะศึกษาหลักวิชามนุษยสัมพันธ์ในขั้นต่อไป จึงจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดในเรื่องความพอใจนี้ว่าทำอย่างไรจึงจะใช้หลักวิชามนุษยสัมพันธ์ให้มีลักษณะสร้างสรรค์ให้เกิดความพอใจ ให้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ เรื่องนี้จำเป็นต้องศึกษาในรายละเอียด จึงขอเสนอแนะดังนี้

จะอย่างไรก็ตาม ความพอใจของผู้ที่ทำงานต้องมีหลักเหตุผล หลักเหตุผลที่สำคัญในกรณีนี้คือ การที่คนเราร่วมกันใจเข้าทำงานหรือรับราชการในองค์การหนึ่งองค์การใดนั้น

<sup>5</sup> สำนักคณะรัฐมนตรี, ระเบียบสำนักคณะรัฐมนตรีเรื่องการใช้และรักษารถยนต์นั่ง พ.ศ. 2501,

มีผลเท่ากับเรายอมสยบยอมบยตัวเองเข้าหากฎขององค์กรนั้น (dehumanization) กฎมีอยู่  
 อย่างไร ก็ต้องปฏิบัติไปตามนั้น สิทธิหน้าที่มีเพียงใดย่อมต้องถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด จะตั้ง  
 ข้อเรียกร้องให้ได้เกินเลยจากสิทธิอันพึงมีพึงได้ เช่น อ้างว่ามีลูกมากกว่าคนอื่นจึงขอบำนาญ  
 เพิ่มเป็นพิเศษ เช่นนี้ย่อมกระทำมิได้ เพราะราชการและการปฏิบัติราชการต้องยึดหลักเหตุ  
 ผล หลักเหตุผลของทางราชการที่สำคัญ แสดงออกในรูปของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ  
 ต่าง ๆ ในทางที่กลับกัน เมื่อพิจารณาจากด้านองค์กรซึ่งเป็นนายจ้างก็มีหน้าที่ที่จะต้องจัดให้  
 มีผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ทั้งในรูปเงินเดือนและสวัสดิการให้แก่ผู้ทำงานใน องค์กร  
 อย่างมีเหตุผล เพื่อประโยชน์แก่นุขยสัมพันธ์อันดี เหตุผลในที่นี้ถ้าเป็นกรณีของธุรกิจยอม  
 ทำได้สะดวกกว่าของทางราชการด้วยเหตุผลนานาประการ ทั้งที่จะเห็นได้ว่า เงินเดือนและ  
 สวัสดิการของข้าราชการยังล่าช้ากว่าของธุรกิจใหญ่ ๆ อยู่มาก ทั้งนี้ เป็นเพราะวงการธุรกิจ  
 ใช้หลักวิชามนุษยสัมพันธ์ เฉพาะอย่างยิ่งการจัดอัตราเงินเดือนเพื่อให้นักธุรกิจและพอใจในการ  
 ทำงานให้บรรลุผลนั้นต่างกันกับของทางราชการมากเป็นประการสำคัญประการหนึ่ง ในธุรกิจ  
 ให้เงินเดือนสูงและสวัสดิการอื่น ๆ ก็ดีด้วย ฉะนั้น การที่จะเร่งรัดให้คนทำงานที่ย่อมทำได้โดย  
 สะดวก แต่ทางราชการเงินเดือนต่ำกว่าและสวัสดิการก็สู้ไม่ได้ การที่จะกำชับให้คนทำงาน  
 อย่างเต็มไม้เต็มมือเพื่อหวังผลงานสูงขึ้นนั้น จึงมักเป็นแต่คำสั่ง เป็นหนังสือ และคำปราศรัย  
 ของผู้เป็นหัวหน้า แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้นมีผู้สงสัยว่า ราชการกำลังจะกลายเป็นองค์กร  
 สาธารณกุศลไปแล้วเพราะมีคนมากกว่างาน จนเป็นปัญหาอย่างยิ่งที่จะปรับเงินเดือนให้เกิด  
 ความพอใจแก่ข้าราชการที่คมีฝีมือตามหลักวิชามนุษยสัมพันธ์ได้ จนดูประหนึ่งว่า "ดีหรือ  
 ไม่ดีก็เลี้ยงไว้เอาบุญ"

## 2. หลกทั่วไปเกี่ยวกับความหวังอันเป็นภาวะทางใจของลูกน้อง

ภาวะทางใจของคนเราทุกคนที่เข้ามาทำงาน นอกจากหวังเงินเดือนหรือค่าจ้าง  
 เป็นการตอบแทนแล้วยังมีความหวังในประการอื่น ๆ อยู่ด้วยเสมอ ตามที่จะกล่าวต่อไปนี้  
 เป็นความหวังโดยทั่ว ๆ ไปที่ได้รับทราบจากผลการวิจัยของฝรั่งในวงการธุรกิจของสหรัฐ  
 อเมริกา ซึ่งมีกรณีที่น่าสนใจมากกว่า นอกเหนือจากผลประโยชน์ตอบแทนเป็นเงินเดือนและ  
 ค่าจ้างแล้ว บรรดาผู้ทำงานเป็นส่วนมากต้องการที่จะให้หัวหน้าและลักษณะงานที่ทำอยู่นั้น  
 เข้าเกณฑ์ในสาระสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ ดังต่อไปนี้

ก. งานต้องมั่นคง ซึ่งมีความหมายทั้งที่ว่า จะมีงานทำอยู่ได้ตลอดไปไม่ใช่หยุดๆ ทำๆ งานจะต้องเป็นที่ฝากผีฝากไข้ได้ การที่ทำงานอยู่นั้นหากมีความจำเป็นบางอย่างเกิดขึ้น เช่น เลิกกิจการ เจ็บป่วยทุพพลภาพเนื่องจากการทำงาน ชราภาพ ก็จำเป็นต้องจัดให้มีผลประโยชน์ตอบแทนตามสมควร โดยนัยนี้ มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นกระบวนการกระทำดีต่อกันจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน และยังมีมุ่งหวังผลหรือให้คำทำนายผลตอบแทนในอนาคตด้วย

ข. งานดี ทุกคนก็อยากทำงานดี ทั้งลักษณะงานดีที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ และมีหัวหน้าผู้ควบคุมงานดีเมื่อเทียบกับหัวหน้างานคนอื่นๆ ยิ่งปรากฏว่า หัวหน้างานขององค์การนั้นเป็นคนมีความรู้ความสามารถดีเกินเหนือหัวหน้างานคนอื่นๆ ด้วยแล้ว ลูกน้องจะให้ความสนใจให้การยอมรับนับถือ และมีความพอใจในหัวหน้างานผู้นั้น และใครจะอยู่ร่วมงานกับหัวหน้าคนนั้นสูงกว่าคนอื่นๆ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหัวหน้างานเป็นคนแก่คร่ำครวระ ซึ่งจัดอยู่ในประเภท "ฟืนใส่ไฟ" ไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ปล่อยให้หง่าเหงอะอยู่อย่างนั้น จะปรากฏว่ามนุษยสัมพันธ์ภายในองค์การนั้นมีแต่การแก่งแย่งชิงดี

ค. ความเป็นธรรม สิ่งที่ลูกน้องหวังจากหัวหน้ามากที่สุดอีกประการหนึ่ง เฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปัญหามนุษยสัมพันธ์ภายใน ก็คือ ความเป็นธรรมทั่วหน้าของผู้เป็นหัวหน้า เพราะหัวหน้าเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องพัวพันกับกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ถ้าหัวหน้าเป็นคนที่ไม่วางตัวเป็นกลาง ชอบเป็นฝ่ายเป็นฝ่ายในการแก้ปัญหา หรือมีความสัมพันธ์อันดีเป็นพิเศษกับคนบางคนหรือบางกลุ่มแล้ว จะเกิดชนกลุ่มน้อยขึ้นในองค์การที่จะเป็นปัญหาทางมนุษยสัมพันธ์ และปัญหาจะพอกพูนขึ้นเป็นลำดับไปจนถึงเป็นปัญหาคู่ต่อหัวหน้างานเอง หรือถ้าจะเอาตรงๆ ไม่ได้ก็เอาทางลับ เช่น "กรณี 4 ไบบาท" ซึ่งเกี่ยววันเหลือ 2 ไบบาท

ง. ความเสมอภาค ก็นับว่าเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่ลูกน้องหวังจะได้รับความเอื้ออารีจากผู้เป็นหัวหน้า ถ้าปฏิบัติภารกิจใดๆ ทั้งในทางให้คุณและให้โทษแก่ใครอย่างไรไปแล้ว เมื่อมีกรณีเช่นนั้นเกิดขึ้นอีกก็ต้องปฏิบัติภารกิจให้คุณและให้โทษทำนองนั้นเหมือนกันโดยไม่ถือว่า ผู้นั้นผู้นี้มีบุริมนิยม (preference) ที่จะได้รับการกระทำเป็นพิเศษเป็นการเฉพาะราย และในประการที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง คือ ความเสมอภาคต้องคู่กับ

การเปิดเผย เพราะการที่ผู้เป็นลูกน้องจะยอมรับว่า มีและได้รับความเสมอภาคอันจะก่อให้เกิดความหวังและความพอใจในกรณีใดก็ตาม กรณีนั้นจะต้องทราบโดยทั่วกัน มิใช่ขุบงิบ หรือ “ซุบซิบอย่างบอกใคร”

### 3. หลักทั่วไปเกี่ยวกับความหวังอันเป็นภาวะทางใจของหัวหน้า

ในข้อ ๒ ได้กล่าวให้ทราบหลักทั่วไปโดยสังเขปเกี่ยวกับความหวัง อันมีลักษณะเป็นภาวะทางใจของลูกน้องที่มุ่งหวังจะพึงได้รับจากงานและจากผู้เป็นหัวหน้า เพื่อประโยชน์สนองความมุ่งหวังส่วนตัว (personal objective) ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการพิจารณาจัดระเบียบงานเพื่อประโยชน์แก่การสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะผู้เป็นหัวหน้ายิ่งจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องนี้ด้วยความเห็นอกเห็นใจและรอบคอบเป็นพิเศษเพราะหลักมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวแล้วข้างต้นมีอยู่ว่า วัตถุประสงค์ขององค์การต้องได้สอดคล้องกับความมุ่งหวังเป็นการส่วนตัว หากมีกรณีขัดกัน ต้องถือเอาประโยชน์และผลงานขององค์การเป็นสำคัญ ปัญหาข้อยากจึงมีอยู่ทั้งการจักให้วัตถุประสงค์ขององค์การ และ ประโยชน์อันจะพึงได้ของแต่ละคนได้สอดคล้องกัน แล้วจึงต้องพิจารณาคำความรอบคอบที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวของบางคนบางกลุ่มในอันที่จะรักษาประโยชน์ขององค์การไว้ แต่ในขณะที่เดียวกันยังจะต้องธำรงรักษามนุษยสัมพันธ์ในส่วนรวมให้ราบรื่นอยู่โดยตลอดไปด้วย จึงเป็นเรื่องยากดังที่เห็นได้จากข้อพรรณนาดังกล่าวแล้วว่า ความมุ่งหวังส่วนตัวของแต่ละคน นั้นมีอยู่มากมายและสำคัญต่อชีวิตจิตใจของแต่ละคนเพียงใด กรณีจะเป็นอย่างไรก็ตาม หากพิจารณาโดยใช้ประสพการณ์เป็นหลักในการวิเคราะห์ ก็จะประสพกรณีตัวอย่างที่ดีว่าหัวหน้างานไม่จำกัดว่าจะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงไร ที่ประสพความสำเร็จก้าวหน้าในการทำงานเป็นลำดับมานั้น ส่วนมากเป็นหัวหน้างานที่มีความสามารถ คือ ความสามารถพิเศษที่นำคนให้รักงาน และนำคนให้รักซึ่งกันและกัน

เมื่อพิจารณามาถึงขั้นนี้ ย่อมทราบแนวที่จะต้องพิจารณาอีกประการหนึ่งอย่างที่จะหลีกเลี่ยงมิได้คือ ปัญหาที่ว่า เมื่อหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ มีความสำคัญอยู่ต่อหลักการและทางปฏิบัติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวแล้วนั้น ผู้เป็นหัวหน้ามีความต้องการอะไรเป็นพิเศษ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าเพื่อประโยชน์แก่การที่จะก่อให้เกิดภาวะทางใจที่เป็นคุณต่อมนุษยสัมพันธ์ เรื่องนี้ในต่างประเทศก็ได้มีการศึกษาวิจัยมามาก แต่ยังหาข้อยุติที่จะพึงมั่นใจได้โดยแน่นอนนั้นยังมิได้ จะอย่างไรก็ตาม ในขณะนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้เป็นหัวหน้า

ที่จะทำงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานได้ดังนี้ จำเป็นต้องมีภาวะทางใจที่ดี มีความมั่นคง ไม่หวั่นไหวไปตามสถานการณ์ ฯลฯ และการที่ภาวะทางใจของผู้เป็นหัวหน้าจะดีเพียงใดหรือไม่นั้น ย่อมแล้วแต่องค์ประกอบในสาระสำคัญซึ่งจะขอพรรณนาโดยสังเขปดังต่อไปนี้

ก. ผู้เป็นหัวหน้าในฐานะที่เป็นมนุษย์ปุถุชนและเป็นหน่วยหนึ่งในองค์กรก็มีความภาวะทางใจที่ต้องการเหมือนอย่างผู้ที่เป็นลูกน้องเหมือนกัน กล่าวคือ ต้องการงานที่มีความมั่นคง มีหัวหน้าดี เพราะไม่มีหัวหน้างานคนใดที่จะยิ่งใหญ่เป็นผู้เผด็จการสูงสุดในพื้นที่ได้ แต่เพียงคนเดียว อย่างน้อยก็ต้องมีหัวหน้าสูงขึ้นไปตามลำดับขั้น และถ้าไม่เป็นผู้เผด็จการจนหลงชาติรักชาติแต่เพียงผู้เดียวแล้ว ก็ย่อมต้องมีประชาชนเป็นนายเสมอ นอกจากนี้ ผู้เป็นหัวหน้ายังต้องการความยุติธรรมและความเสมอภาคเหมือนอย่างผู้ที่เป็นลูกน้องต้องการด้วยเช่นเดียวกัน

ยิ่งกว่านั้น ผู้เป็นหัวหน้ายังมีความต้องการบางอย่างเพิ่มเป็นพิเศษ โดยเฉพาะเจาะจงและจะขาดเสียมิได้ ดังจะได้อธิบายต่อไปในข้อ ข. ข้อ ค. และข้อ ง.

ข. ผู้เป็นหัวหน้าต้องการลูกน้องที่ดีมีฝีมือ ในข้อนี้ถ้าหากพิจารณาจากประสบการณ์ในอดีต กับข้อเท็จจริงซึ่งปรากฏอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกันแล้ว จะพบความจริงที่สำคัญข้อหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในปัจจุบันมิได้ใกล้ชิดกันเหมือนอย่างที่เคยปรากฏอยู่ในอดีต ทั้งนี้ เป็นเพราะสาเหตุหลายประการ แต่สาเหตุที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องห่างกันออกไปทุกที คืองานใหญ่โตกว้างขวาง และมีคนมากขึ้นในปัจจุบันจนเทียบกันไม่ได้กับอดีต ดังเช่นกระทรวงมหาดไทยเมื่อแรกตั้งมีคนที่กระทรวงประมาณ 60 คนเท่านั้น ฉะนั้น เสนาบดีก็ย่อมรู้จักคนทั้งกระทรวง แต่ในปัจจุบันนี้จะทำอย่างไร ที่จะให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยรู้จักคนทั้งกระทรวงนั้นย่อมเป็นไปมิได้ หรือแม้แต่จะให้รู้จักข้าราชการชั้นพิเศษและชั้นเอกที่มีอยู่ในสังกัดของกระทรวงมหาดไทยก็ทำได้แล้ว ฉะนั้น ในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำที่เคยมีรวมอยู่อย่างมากที่หัวหน้าชั้นสูงสุด จึงกลายเป็นมีลักษณะแบ่งเบาภาระจากเบื้องบนลงไปให้อยู่กับหัวหน้าชั้นรองๆ เป็นอันมาก โดยเหตุนี้มนุษยสัมพันธ์ระหว่างเบื้องสูงต่อบี้องล่าง และมนุษยสัมพันธ์ในระบับรองๆ ซึ่งตกเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานชั้นรองๆ จึงมีความสำคัญเพิ่มพูนขึ้นอีกเป็นอันมาก

ปัญหาข้อนี้จึงนำไปสู่ปัญหาใหม่ ๆ อีกมากมาย จะขอนำมาเสนอเพียงประการเดียว คือ การที่มีหัวหน้าแบบใหม่ในระบับรอง ๆ เกิดขึ้นเป็น 2 แบบ คือ หัวหน้าแบบที่สรรหาหัวหน้างานชั้นรองที่ตีมีแววและมีฝีมือมาก่อน เพื่อความมั่นคงทางใจที่จะทำงานให้หัวหน้าเพื่อความรับผิดชอบของหัวหน้านั้น ๆ ด้วยความสบายใจนั้นแบบหนึ่ง และอีกแบบหนึ่งคือ หัวหน้าแบบที่ยึดระบบราชการเป็นหลัก หัวหน้าแบบนี้ไม่ถือว่าหัวหน้างานชั้นรองหรือลูกน้องที่จะมาอยู่ในบังคับบัญชาจะต้องเป็นคนดีเกิน มีฝีมือดีมาก่อน ถือเสียว่า จะเป็นใครก็ได้ ขอให้เข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนก็แล้วกัน เมื่อมาอยู่ด้วยกันแล้วก็คอยแนะบ้างสอนบ้าง เพื่อให้เป็นผู้มีความสามารถต่อไป

ลักษณะของหัวหน้าทั้งสองแบบนี้ หากติดตามศึกษาดูให้ดีแล้ว จะปรากฏว่า มีพฤติกรรมในการทำงานไม่ใคร่จะเหมือนกันนัก หัวหน้าแบบที่หนึ่งมีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นเพื่อน ในขณะที่เดียวกัน หัวหน้าแบบที่สองมีท่าทีเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นครูพร้อม ๆ กัน ปัญหาข้อต่อไปจึงอยู่ที่ว่า หัวหน้างานชั้นรองหรือลูกน้องที่จะไปประจำทำงานหรือโอนย้ายไปอยู่ด้วยนั้น เป็นบุคคลที่จัดอยู่ในประเภทใด และจะไปอยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้างานแบบไหน ถ้าบังเอิญปรากฏว่า ลูกน้องเป็นคนที่ไม่มีฝีมือถึงขนาดที่คาดหวังของหัวหน้าแล้วไปอยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้างานแบบที่หนึ่ง ลูกน้องคนนั้นจะแย่ ความสัมพันธ์ฉันมิตรก็จะได้ไม่ได้ ความรู้ความชำนาญก็จะไม่เพิ่มพูนใส่ตัว ชีวิตการทำงานมีแต่จะอับเฉา ถ้าการนี้ยังปรากฏว่า เพื่อนร่วมงานพลอยซ้ำเติมประจบสอพลอหัวหน้าอยู่อีกแรงหนึ่งแล้ว ก็เป็นที่เชื่อใจได้ไววก่อนว่า ถ้ามีตำแหน่งหน้าที่อื่นพอที่จะเลือกใส่ไปได้ เป็นโค่นย้ายแน่มิพักต้องสงสัย

ในทางที่ตรงข้าม ถ้าปรากฏว่า หัวหน้างานชั้นรองหรือลูกน้องของหัวหน้าแบบที่หนึ่งนี้เป็นคนที่มีฝีมือ ทำอะไรให้หัวหน้าท่านก็ถูกใจ ไม่ต้องคอยนั่งแก้งแงเพราะหัวหน้าแบบนี้เป็นครูคนไม่เป็น มีอาการกริยาที่สำคัญ คือ เมื่อทำมาไม่ดีก็ให้ไปทำมาใหม่ ถ้าทำก็บ้อยยจนลูกน้องมือตีมีความรู้จะรู้สึกได้ในเวลาไม่นานว่า “นั่นคือยาหอม” ถ้าไม่มีบุคคลสภาพประการอื่น ๆ มากำจุน ลูกน้องมือตีนั้นเองที่จะคิดหนีหรือเอาไปนั่งนินทาลับหลัง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบมาถึงขั้นนี้แล้ว ท่านผู้อ่านย่อมทราบได้ทันทีว่า หัวหน้าแบบไหนที่จะอำนวยประโยชน์แก่มนุษยสัมพันธ์มากกว่ากัน ฉะนั้น จึงมีหลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าโดยเฉพาะว่า “หัวหน้าที่ดีต้องทั้งนำ (lead) และสอนแนะ (coach) ด้วย



ความแนบเนียนเพื่อสร้างสรรค์ให้มีลูกน้องที่ดี มีฝีมือ” เพื่อประโยชน์แก่งานในส่วนรวม  
 มนุษย์สัมพันธ์จึงจะอำนวยให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ก. หัวหน้าต้องการความจงรักภักดีจากลูกน้อง ความจงรักภักดีเป็นเรื่องของ  
 ใจ หรือทางใจ อย่างที่มีคติของคนไทยเราว่า “มิตรจิตมิตรใจ” ถ้าหัวหน้าดี ลูกน้องก็รัก ความ  
 รักและความจงรักภักดีของลูกน้องที่มีอยู่ต่อหัวหน้านั้นมีขีดขั้นตื้นกรึต่าง ๆ กันอย่างธรรมดา ๆ  
 จนถึงกายแทนหัวหน้าก็ยังได้ เรื่องนี้มีเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ของไทยเราเองเป็นตัวอย่าง  
 อยู่มากแล้ว ไม่จำเป็นต้องพรรณนา

ภาวะทางใจของหัวหน้าทุก ๆ คนมีเหมือน ๆ กัน คือต้องการความจงรักภักดีจาก  
 ลูกน้อง แต่การที่จะให้บังเกิดความจงรักภักดีนั้นเป็นเรื่องตอบสนองและต่างตอบแทนถึง  
 กล่าวแล้ว ฉะนั้น ถ้าหัวหน้าไม่ดี ไม่ให้ความรักแก่ลูกน้อง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่นำ  
 พาคือทุกข์สุขของลูกน้อง แม้จะ “ซื้อ” ลูกน้องด้วยเงินตราหรือด้วยตำแหน่งหน้าที่ศักดิ์สิทธิ์  
 ไรก็จะเรียกร้องความจงรักภักดีมิได้เสมอไป เพราะจิตใจของคนมิใช่ของสำหรับซื้อขาย ยิ่งถ้า  
 ปรากฏว่า ลูกน้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและหยิ่งในฝีมือของตนเองที่จะใช้ “ลำ  
 แข็ง” เอาดีให้ได้ดีแล้ว ปัญหาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์จะปรากฏ ซึ่งอาจจะเริ่มด้วยความ  
 รู้สึก “ดูหมิ่น” หัวหน้าในใจ แล้วแสดงออกในรูปของอาการกริยาแปลก ๆ อย่างที่ไม่เคย  
 ปรากฏมาก่อน เช่น ครั้งหนึ่งเคยเสนอความเห็นในข้อราชการต่าง ๆ แต่ต่อมาจะ “เสนอเพื่อ  
 พิจารณาสั่งการ” โดยไม่มีความเห็นใด ๆ เพื่อประกอบการใช้ดุลพินิจของผู้เป็นหัวหน้าเลย  
 และในที่สุดก็หาทางย้ายตัวเองไปอยู่ในสังกัดอื่น เพื่อให้อยู่ได้บังคับบัญชาของคนอื่นต่อไป

โดยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงพอสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ในทางปฏิบัตินั้น ผู้เป็น  
 หัวหน้ามีหน้าที่รับผิดชอบทั้งเป็นการเฉพาะตัวในฐานะที่เป็นหัวหน้า อีกทั้งหน้าที่รับผิดชอบ  
 เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ในส่วนรวมที่เป็นหน่วยหนึ่งขององค์บุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์  
 การแม้หัวหน้าต้องการความจงรักภักดีจากลูกน้อง ในขณะเดียวกันนั้นลูกน้องก็ต้องการความ  
 ดีและการเห็นความดีที่ลูกน้องปฏิบัติจัดทำอยู่เหมือนกัน จึงเห็นได้ว่า เป็นเรื่องของการที่ต่าง  
 คนต่างคิด ต่างคนต่างหวังจากกันและกัน ขอให้ท่านผู้อ่านได้โปรดระลึกว่า ในระบบคุณวุฒิ  
 (merit system) กิติ หรือหลักมนุษย์สัมพันธ์กิติ มีหลักที่พ้องกันอยู่อย่างหนึ่งคือ “หลักความ  
 มั่นคง (security)” ที่ผู้เป็นหัวหน้าจะใช้อารมณืให้คนออกจากงาน ปลดออก หรือไล่ออกมิได้  
 นั้นเองที่สร้างปัญหาขึ้นภายใน ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งคือ การที่ลูกน้องไม่จำเป็นต้อง

“กลัวตาน” เพราะหัวหน้าจะเอาออกก็ไม่ได้ถ้าไม่พอใจ หากลูกน้องเป็นคนมีฝีมือ มีความรู้ ความสามารถ ฉะนั้น เสรีภาพในการคิดจึงมีได้ ไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือ ในขณะที่หัวหน้ากำลัง สร้างสรรค์ความจงรักภักดีให้ลูกน้องอุทิศกำลังกายและปัญญาให้แก่ตนและแก่งานนั้น ลูกน้องทั้งหลายอาจจะคิดอยู่เหมือนกันว่า “ไม่มีอะไรที่ทำให้ท้อแท้ใจเท่ามีนายไม่ตี” ก็ได้

ง. หัวหน้าต้องแสดงบทบาท การศึกษาเรื่องบทบาท (role) ในมนุษยสัมพันธ์ มีลักษณะเป็นการใช้หลักวิชาสังคมวิทยาเข้าประกอบการพิจารณา ในอันที่จะต้องการแสดงให้เห็นว่าในการประกอบกิจการต่างๆ ร่วมกันที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของมนุษย์นี้ บุคคลแต่ละคนต่างก็มีบทบาทหรือตำแหน่งฐานะทางสังคม (social position) ซึ่งผู้นั้นดำรงอยู่หรือครองอยู่ต่างๆ กัน และเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อยู่เสมอ ปัญหาข้อนี้หากดูผิวเผินจะเห็นว่าไม่มีใครมีความสำคัญต่อผู้เป็นหัวหน้าเท่าใดนัก แต่เรื่องบทบาทของผู้เป็นหัวหน้าและลูกน้องนี้ได้พรรณนาไว้มากมายหลายประการแล้วว่า แต่ละฝ่ายมีบทบาทของตนอย่างไร ในที่นี้จะขอชี้ให้เห็นความสำคัญของบทบาทซึ่งกำลังจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานเพิ่มพูนขึ้นตามลำดับ เฉพาะอย่างยิ่ง ในวงการบริหารราชการของไทย ได้แก่ บทบาทของหัวหน้างานชั้นสูงซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทที่ขัดแย้งกัน (role conflict) และภาวะทางใจที่จะต้องหาทางแก้ไข โดยจะขอเสนอให้พิจารณาจากกรณีอุทธาหารณ์ 2 เรื่องเปรียบเทียบกันดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1 ในการประชุมสัมมนาทางวิชาการครั้งหนึ่งเมื่อไม่นานมานี้ ซึ่งยังอยู่ในการประชุมครั้งนั้นมีรองปลัดกระทรวงแห่งหนึ่ง คือ นาย ส. และมีรองอธิบดีกรมหนึ่ง คือ นาย ช. ในกระทรวงนั้นร่วมประชุมด้วย ในขณะที่ประชุม นาย ส. อธิบายทางวิชาการในกรณีเรื่องหนึ่งมากมายและหนักแน่นด้วยความมั่นใจว่าถูกต้อง แต่ผู้ฟังสงสัยว่าจะไม่ถูกต้อง เมื่อเลิกการประชุมแล้ว ผู้ร่วมประชุมคนหนึ่งจึงถามความเห็นนาย ช. ว่า ตามที่นาย ส. พูดไปนั้น มีความเห็นอย่างไร ถูกหรือผิด นาย ช. ตอบว่า “ไม่ถูก” ผู้ถามจึงถามต่อไปว่า “แล้วทำไมจึงปล่อยให้ นาย ส. พูดไปได้เป็นคั้งเป็นแคว” นาย ช. ตอบว่า “ไม่อยากจะไปขัดใจนาย (วะ!)”

กรณีที่ 2 ในการประชุมคณะกรรมการชุดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ทั้งชุดทั้งในระดับการเมืองและระดับประจำ ในการประชุมวันนั้นท่านผู้เป็นประธานพยายามขอความเห็นจากกรรมการทุกคนเพื่อให้ได้มาซึ่งความเห็นข้างมาก การณ์ปรากฏว่า ในระหว่างการอภิปรายนั้น มีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่คนหนึ่ง ชื่อ นาย อ. อภิปรายแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับข้อเสนออย่างตรงไปตรงมาทั้งหลักการและเหตุผลของเรื่องที่เสนอโดยข้าราชการชั้นผู้ใหญ่อีก

คนหนึ่งชื่อ นาย ว. ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของนาย อ. อยู่ด้วย

เมื่อเสร็จการประชุมแล้ว ผู้ร่วมประชุมคนหนึ่ง มาปรับทุกข์ให้ผู้เขียนฟังว่า “โอ้! ไม่น่าจะไปอภิปรายโจมตีท่านถึงขนาดนั้นเลย ท่านก็เป็นที่ผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ใหญ่มากแล้ว”

กรณีเรื่องทั้งสองนี้ ในประการแรกช่วยให้เห็นว่า หลักมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการปรับให้มนุษยสัมพันธ์เข้ากันได้กับสถานการณ์ต่างๆ นั้น มีความสำคัญต่อทางปฏิบัติมากเพียงใดประการหนึ่ง แล้วยังช่วยบ่งชี้ให้เห็นภาวะทางใจของกณผู้ร่วมงานในลักษณะที่ต่าง ๆ กันออกไป ในอุทธาหรณ์ที่ 1 เป็นกรณีที่ไม่พูดหรือพูดน้อยไป ส่วนกรณีที่ 2 เป็นเรื่องที่พูด แต่อาจจะพูดมากไป ปัญหาจึงมีว่าจะพูดอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่สถานการณ์ที่มีอยู่และบทบาทของแต่ละคน

เรื่องการขัดแย้งของบทบาทนี้ นับวันแต่จะเป็นปัญหาเพิ่มพูนในวงการบริหารราชการของไทยเรามากขึ้นเป็นลำดับ เฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารราชการในสมัยพัฒนาประเทศที่ต้องการระดมและทุ่มเทกำลังปัญญาและความรู้ของข้าราชการทุกระดับ ยิ่งกว่านั้น ข้อเท็จจริงยังปรากฏว่า การอาศัยใช้ความรู้ของข้าราชการชั้นหัวหน้ารอง ๆ ก็ขยายวงกว้างขวางยิ่งขึ้น การที่จะได้เห็นหัวหน้าในระดับต่าง ๆ ร่วมประชุมกันนั้น ขณะนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดา หัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการเป็นหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ กัน ร่วมประชุมกันในคณะกรรมการโดยมีบทบาทในฐานะกรรมการอย่างเท่าเทียมกันกว้างขวางยิ่งขึ้นเป็นลำดับ ฉะนั้น ปัญหาทั้งอุทธาหรณ์ทั้งสองหรือในประการอื่น ๆ อันเกี่ยวกับการแสดงบทบาทที่จำเป็นต้องแสดงนั่นเองจะทำให้เกิดผลเสียแก่มนุษยสัมพันธ์ขึ้นได้ง่ายมาก จำเป็นต้องระมัดระวังและติดตามแก้ไข ขอให้พิจารณาปัญหาเรื่องนี้ประกอบกับปัญหาเรื่องสถานภาพ เฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการ “เสียหน้า (lose face)” ดังจะได้กล่าวในข้อต่อไป

จะอย่างไรก็ตาม การพูดเป็นการกระทำต่อกันด้วยวาจา เมื่อพิจารณาประกอบกับการกระทำต่อกันด้วยอาการกริยาอย่างอื่น ๆ เช่น ความอ่อนน้อมตามระเบียบประเพณี การโอภาปราศรัย ฯลฯ ก็จะต้องยอมรับความจริงว่า การแสดงบทบาท (role-playing) ซึ่งหัวหน้าแสดงต่อลูกน้องนั้นมีความสำคัญต่อขวัญและความพอใจที่จะมีขึ้นในหมู่คณะเพียงใด ฉะนั้น หลักมนุษยสัมพันธ์จึงเสนอแนะไว้ว่าการแสดงบทบาทของผู้เป็นหัวหน้านั้น จะมองดูแก่บทบาทของตนเองเท่านั้นมิได้ จำเป็นต้องยึดหลัก “(1) จำเป็นต้องพิจารณาตรวจสอบบท

บาทของตนเองตามภาระหน้าที่ที่จะต้องกระทำ (2) จำเป็นจะต้องดูบทบาทคนอื่น ๆ ที่เราไป  
 กัดต่อกัน และควรต้องระลึกว่า เขาเหล่านั้นแต่ละคนก็มีบทบาทที่จะต้องแสดงตามภาระ  
 หน้าที่ของเขาเหมือนกัน และในที่สุด (3) จำเป็นต้องดูบทบาทของเราเองอีกว่าตามที่คน  
 อื่นเขาเห็น เขามองดูเราแสดงบทบาทตามภาระหน้าที่ของเราอยู่นั้น คนอื่นเขาเห็นเป็นอย่างไร<sup>6</sup>  
 ไร<sup>6</sup> ถ้าต่างคนต่างคิดได้เช่นนี้ กรณีแห่งปัญหาดังกล่าวข้างต้นก็จะเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต่าง  
 คนก็ต่างจะมีหลักในการแสดงบทบาทที่จะมิให้เกิดการแสดงชักรันหรือ "เบ่ง" เข้าหากัน

จ. หัวหน้าต้องการมีสถานภาพและต้องคุ้มครองสถานภาพของตนอง สถาน  
 ภาพทางสังคม (social status) ตามที่นำมาใช้ในการศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ เฉพาะ  
 อย่างยิ่ง ในสาขาวิชามนุษยสัมพันธ์นี้ กล่าวอย่างง่ายที่สุดหมายถึง

ลำดับชั้นทางสังคม (social rank) ของบุคคลหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ  
 สถานภาพทางสังคมนี้มีอยู่ทั้งแบบสถานภาพรูปนัย (formal status) และสถานภาพแบบรูปนัย  
 (informal status) สถานภาพแบบรูปนัยหมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง  
 ตามที่กำหนดมอบหมายไว้ในสายการบังคับบัญชาขององค์การนั้น ๆ ส่วนสถานภาพแบบรูปนัย  
 ของบุคคลใดหมายถึงลำดับชั้นทางสังคมซึ่งบุคคลอื่นประสาทให้ (accord) แก่บุคคลผู้นั้น<sup>7</sup>

ในที่นี้จะพิจารณาเสนอเฉพาะกรณีที่เกี่ยวข้องอยู่เฉพาะในการบริหารงานและ  
 มนุษยสัมพันธ์เท่านั้น จะไม่ศึกษาขยายขอบเขตไปถึงสถานภาพทางสังคมซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง  
 ของระบบสังคม (social system) ว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างไร ทั้งนี้ เป็นเพราะสาระสำคัญของ  
 ของบทความนี้อยู่ที่ความรู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร มิใช่การศึกษาสังคมวิทยา การ  
 ที่นำหลักวิชาสังคมวิทยามารวมเสนอด้วย ก็เพียงเพื่อให้เห็นภาพความจริงซึ่งมีอยู่ในทาง  
 ปฏิบัติได้โดยแจ่มชัดยิ่งขึ้นเท่านั้น และการที่จำเป็นต้องพิจารณาทั้งในค้ำสถานภาพรูปนัย  
 และอรุณนัยนั้น เป็นเพราะความจริงแห่งปัญหาที่ปรากฏเด่นชัดอยู่ในวงการบริหารของไทย  
 เรานั้นมีที่มาจากทั้งสองค้ำ และอาจจะกล่าวได้ว่า ในค้ำอรุณนัยนั้นมีความสำคัญไม่ยิ่ง

<sup>6</sup> Keith Davis, *Human Relations at Work* (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962), pp. 41-42.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 42.

หย่อนกว่าตำแหน่งอื่น หรือบางเรื่องบางกรณี อาจจะมีส่วนกระทบถึงมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรได้มากกว่าสถานภาพรูปนัยด้วยซ้ำไป

ในการศึกษาจึงควรขอพิจารณาเสนอรวมกันทั้งสองด้าน ทั้งรูปนัยและอรูปนัย โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาพิจารณาว่า สถานภาพทั้งในทางรูปนัยและอรูปนัยมีส่วนที่สร้างเสริมและวิครอนมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างไรบ้าง ในการนี้จะได้พิจารณาในสาระสำคัญโดยสังเขปรวม 4 ประการ คือ สัญลักษณ์ของสถานภาพ ปัญหาของสถานภาพไม่แน่นอน ปัญหาของสถานภาพภายในองค์กร และปัญหาของสถานภาพจากภายนอกองค์กร

(1) สัญลักษณ์ของสถานภาพในการบริหาร (symbols of status) ในการทำงาน ของทุกองค์กร ไม่จำกัดว่าจะเป็นการบริหารราชการ หรือการบริหารธุรกิจ ย่อมมีเครื่องบ่งแสดงให้บุคคลภายนอกทราบถึงลำดับชั้นตามสถานภาพแห่งตำแหน่งหน้าที่ เช่น รายได้เป็นเงินเดือน และรายได้ซึ่งถือเป็นผลประโยชน์ตอบแทนในประการอื่น ๆ เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง โຕะเก้อสำหรับทำงานตั้งแต่ใหญ่ที่สุดของรัฐมนตรี จนถึงเล็กที่สุดของเสมียนพิมพ์ รวมทั้งเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เช่น สายสะพายและเหรียญตราต่างๆ เครื่องแบบ ฯลฯ เหล่านี้เป็นเครื่องแสดงสถานภาพในทางวัตถุเพื่อสร้างเสริมให้เกิดผลทางใจ คือ ความพอใจซึ่งเป็นเรื่องทางรูปนัยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เพื่อตอบสนองคุณงามความดีที่ได้ปฏิบัติราชการเป็นประโยชน์แก่แผ่นดิน ถ้าใครไม่ได้ หรือได้ไม่เทียบเท่าเพื่อน ก็มิอันเป็นผลทางใจ ผู้เขียนเคยมีประสบการณ์ว่า ข้าราชการที่เป็นนักเรียนจบปริญญาเอกและเข้ารับราชการแล้ว 2-3 ปี ก็ได้เลื่อนชั้นเป็นข้าราชการชั้นเอก มักไม่ใคร่เต็มใจแต่งเครื่องแบบถ้าไม่จำเป็นจริงๆ แล้วพอใจที่จะแต่งชุดสากลมากกว่า เมื่อสอบถามดูก็จะได้ความจริงอันแสดงปัญหาทางใจว่า "ไม่อยากแต่งเครื่องแบบ เพราะไม่มีอะไรติดหน้าอกเสื้อเลย แม้แต่แถบหรือเหรียญตราสักอันเดียวก็ไม่มี"

นอกจากปัญหาของสถานภาพรูปนัยดังกล่าวแล้วนั้น ยังมีปัญหาของสถานภาพอรูปนัยอีกมากมายเช่นเดียวกัน ท่านผู้อ่านคงจะทราบแล้วว่า การใช้คำแทนชื่อในทางราชการที่จะเรียกขานซึ่งกันและกันนั้น จะต้องปฏิบัติอย่างไรในทางรูปนัยตามแบบแผนของราชการ แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้นมีลักษณะบ่งแสดงให้เห็นสถานภาพอรูปนัยอยู่มาก เช่น คำว่า

“ท่าน” หรือคำว่า “ไต่เต้า” เป็นต้น ขอให้สังเกตกรณีตัวอย่างที่เสนอต่อไปนี้ แล้วจะประจักษ์ชัดว่า สถานภาพรูปนัยมีอิทธิพลอยู่ที่จิตใจและมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอย่างไรบ้าง

กรณีที่ 1 นาย อ. เรียนจบปริญญาเอกจากต่างประเทศ ก่อนไปเรียนต่อในต่างประเทศ นาย อ. เคยศึกษาอยู่กับอาจารย์ผู้หนึ่งในชั้นปริญญาตรี สมมติว่าอาจารย์ผู้นั้น ชื่อ นาย ค. เมื่อนาย อ. เรียนจบและกลับเข้ารับราชการแล้ว วันหนึ่งมีโอกาสสนทนากับนาย ค. นาย อ. ใช้คำแทนชื่อของนาย ค. ว่า “คุณ ค.” เท่านั้นเองที่เป็นปัญหาชั้น นาย อ. ทำท่าว่าจะเสียมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนฝูง เพราะเพื่อน ๆ ต่างตำหนิว่าเป็น “หรั่งจำ ไม่ใช่คนไทยแล้ว” และเพื่อนทุกคนต่างลงความเห็นว่านาย อ. ทำผิด เข้าทำนองไม่รู้คุณครูบาอาจารย์ น่าจะเรียกท่าน (นาย ค.) ว่า อาจารย์ ค. จึงจะถูกต้องเหมาะสมกว่า

กรณีที่ 2 เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นคล้ายคลึงกับกรณีที่ 1 แต่เป็นผลจากทางปฏิบัติของกรณีที่ 1 ที่ชอบพูดล้อ ๆ กันว่า “เกิดความอยู่ตัว” กล่าวคือ เมื่อเรียก “ท่าน” หรือเรียก “ไต่เต้า” ในครั้งแรก ๆ นั้น ทั้งผู้พูดและผู้ฟังอาจจะรู้สึกกระตักปากและตะจิตตะขวงใจ แต่ต่อไปนาน ๆ เข้า หากไปเปลี่ยนเป็นเรียกอย่างอื่น เช่น “คุณ” หรือ “นาย” เข้าบ้างที่ท่านเสียฟังไม่ออกไม่เข้าใจว่าเรากำลังพูดอยู่กับท่าน

ทั้งสองกรณีนี้ แม้จะเป็นอุทธาหารณ์เพียงเล็กน้อยจากสถานภาพรูปนัยและสถานภาพรูปนัยก็เป็นการศึกษาเพียงพอที่จะยืนยันได้ว่า สถานภาพทั้งสองแบบนี้มีความสำคัญและปรากฏอยู่ในวงการบริหารเสมอทั้งในทางสร้างเสริมให้เกิดความพอใจ และในทางบั่นทอนวิกรรณจิตใจให้เกิดความท้อแท้

(๒) ภาวะการไม่แน่นอนของสถานภาพ (status inconsistency) ก็นับว่ามีผลทางใจอยู่ต่อผู้เป็นหัวหน้าได้มากเหมือนกัน ความไม่แน่นอนแห่งตำแหน่งหน้าที่การงาน ความผันผวนของการเมือง ซึ่งจะมีผลกระทบถึงผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่หัวหน้างานชั้นสูง เฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี และการเปลี่ยนตำแหน่งของหัวหน้างานประจำในระบอบกรรม ซึ่งจะเกิดความไม่แน่นอนนโยบายแต่งตั้ง โยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก รวมตลอดถึงความไม่คงที่ของสิทธิที่จะพึงมีพึงได้ เช่น ทำงานที่เกินจนตนเอง

และเพื่อนร่วมงานต่างเห็นพ้องกันว่า ผู้หนึ่งต้องได้เงินเดือนขึ้น 2 ชั้นเป็นบำเหน็จความชอบอย่างแน่นอน แต่พอทราบคำสั่งเลื่อนเงินเดือนกลับได้เพียงชั้นเดียว ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาทางใจที่มีสาเหตุมาจากความไม่แน่นอนในสถานภาพของตนเองทั้งสิ้น ทั้งในลักษณะที่ว่า ทำไมหรือเป็นเพราะเหตุใดจึงไม่ได้เหมือนอย่างคนอื่นที่เขาทำความดีเหมือนอย่างตนเอง ตนเองมีความไม่เหมาะสมอย่างไร แล้วในอนาคตจะเป็นอย่างไร ฉะนั้น ความรู้สึกไม่มั่นคงในสถานภาพของตนเองก็จะมีผลตามมา ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจะแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือ (ก) ภาวะทางใจที่มีจิตกังวลในสถานภาพของตนเอง (status anxiety) ประการหนึ่ง และ (ข) ภาวะทางใจที่มีความรู้สึกอับอายขายหน้าหรือที่เรียกกันอยู่โดยทั่วไปทั้งไทยและฝรั่งว่า "เสียหน้า หรือ lose face" อีกประการหนึ่ง จนกระทั่งผู้เป็นหัวหน้านั้นๆ เองจะมีจิตกังวลเลยไปถึงว่า ก็เมื่อสถานภาพของตนเองยังมีความไม่แน่นอนอย่างนี้แล้วจะหวังอะไรได้จากงาน และจะควบคุมบังคับบัญชาคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นลูกน้องได้อย่างไร เพราะแม้แต่ตนเองก็ยังเอาตัวแทบไม่รอด ความสำคัญของปัญหาทางใจอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนในสถานภาพนี้มีอยู่ต่อตัวคนผู้เป็นหัวหน้า และงานในส่วนรวมเพียงใดหรือไม่นั้น ขอให้ท่านผู้อ่านพิจารณาที่ดูโดยใช้ประสบการณ์ของท่านก็จะประสพความจริงมากมายหลายกรณี ที่หัวหน้างานชั้นสูงลาออกและคิดลาออก หรือย้ายไปหาที่ทำงานแห่งอื่น ตลอดจนถึงกรณี "ทอคอาลัยตายอยาก" ในชีวิตการทำงาน ฯลฯ

(ง) ปัญหาของสถานภาพจากภายในองค์กร ภายใต้องค์การแต่ละแห่งมีงานคน และการใช้เทคนิคบริหารด้วยประการต่างๆ แต่ละองค์กรย่อมมีปัญหายู่มากน้อยสุด แต่กรณีเสมอ คือ

(ก) ลำดับชั้นการบังคับบัญชา นับว่าเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญต่อการที่จะจัดระเบียบให้มีการยอมรับนับถือลูกน้องแต่ละคนโดยเท่าเทียมกัน ถ้าหากพิจารณาเลยไปถึงว่า ลำดับชั้นของการบังคับบัญชานี้หมายถึงการยอมรับนับถือความสูงต่ำกว่ากัน ในทางอุปนิสัยแล้ว ก็ยังเห็นปัญหาเด่นชัดยิ่งขึ้นอีกมากกว่า ความเหลื่อมล้ำในวงงานที่จะก่อให้เกิดความไม่พอใจ ความริษยาอันเกิดจากคนบางคนอันจะมีผลพาทพิงถึงมนุษยสัมพันธ์อันดีได้อย่างไรบ้าง

(ข) งานกับคนก็เป็นอีกกรณีหนึ่งที่นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะตามหลักบริหารนั้นเราต้องมึงาน หรือก็อาจจะทำงานแล้วจึงหากคนมาทำงาน ฉะนั้น ลักษณะงานก็คือสภาพของการทำงานก็คือ รวมทั้งปัญหาที่ว่าป็นงานที่มีเกียรติหรือไม่และเข้ากันได้กับจิตใจของผู้ทำงานหรือไม่จึงมักเป็นปัญหาเสมอ เพราะเป็นการยากที่คนเราจะเลือกงานให้เหมาะกับทักษะที่ผู้นั้นมีอยู่

(ค) เงินเดือนและรายได้อื่น ๆ ก็นับว่าเป็นเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งอำนวยทั้งผลดีและผลเสียต่อการทำงาน ทั้งในกรณีเทียบกับความรู้และความสามารถของคนอื่น ๆ ที่ได้เงินเดือนสูงกว่า ทั้งในด้านกาเลื่อนชั้น เลื่อนอันดับอัตราเงินเดือน ฯลฯ ซึ่งปรากฏข้อเท็จจริงเสมอมาว่า คนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อไม่ได้ตั้งใจหวังเพราะมีกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนกำกับอยู่ ก็ทำให้ระทกใจ ปัญหาเรื่องนี้จะยิ่งหนักมากยิ่งขึ้นในสมัยพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะมีงานและอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นนอกวงราชการอันเป็นผลจากการพัฒนาอุตสาหกรรมอีกมากมาย การค้่นรนออกจากราชการเพราะความไม่พอใจก็มีลู่ทางทำได้สะดวกขึ้น เมื่อประเทศชาติพัฒนาไปในด้านอุตสาหกรรมมากเพียงใด การประเมินตัวคนจากทางราชการซึ่งกระทำโดยวงการอุตสาหกรรม ก็จะเป็นไปโดยกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ปัญหาทางราชการจะต้องติดตามศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหายู่เสมอ

(ง) ระบบอาวุโส ก็นับว่าเป็นสาระสำคัญอีกประการหนึ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ หรืออาจจะถึงขนาดคนแก่กับคนหนุ่มมีความเห็นขัดกันก็ได้ เพราะโลกเจริญขึ้น คนรุ่นใหม่ก็ถือตัวว่ามีการศึกษามากกว่า คนแก่คนเฒ่าก็ถือว่าทำงานมานานกว่า รอบรู้สารพันดีกว่า แม้จะไม่มีความรู้สูงถึงขนาดที่คนหนุ่ม ๆ รุ่นหลังนี้เขาร่ำเรียนมาก็ตาม ความขัดกันนี้อาจจะแสดงออกในรูปขดงมนุษย์สัมพันธ์หลายรูปหลายแบบ ตัวอย่างที่น่าจะได้ติดตามสังเกตในปัจจุบันนี้ซึ่งนับว่าเป็นตัวอย่างอันดี ก็คือ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นสูงซึ่งสูงด้วยวัยวุฒิ กับนักวิชาการรุ่นใหม่ซึ่งสูงด้วยคุณวุฒิ ถ้าไม่ติดตามแก้ไขจะบังเกิดผลร้ายแก่การบริหารงานพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารงานสมัยพัฒนาประเทศต้องการทั้งประสบการณ์จากผู้มีวัยวุฒิ และยังต้องการความรู้จากผู้มีคุณวุฒิ ซึ่งทางราชการรวมเรียกว่า "การระดมสรรพกำลังคนและความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ"

(4) ปัญหาของสถานภาพจาก ภายนอกองค์การ ปัญหาส่วนใหญ่เป็นผลสืบ



เนื่องมาจากภารกิจบุคคลภายนอกและสังคม มองต่องค์การและการบริหารงานในองค์การ  
อย่างไร ซึ่งอาจจะมีสาระสำคัญที่จะพิจารณาได้หลายประการ แต่จะขอเสนอเพียง 3 ประการ  
คือ

(ก) ปัญหาที่เกี่ยวกับวัยและเพศของผู้ที่ทำงาน บางสังคมอาจจะเห็นคนแก่  
ก็ บางแห่งอาจจะถือว่าคนหนุ่มดีกว่า บางแห่งให้การยอมรับนับถือชายมากกว่าหญิง บาง  
องค์การสตรีจะทำหน้าที่ได้เฉพาะบางอย่างเท่านั้น เหล่านี้ก็นับว่าเป็นปัญหาของมนุษยสัมพันธ์  
ระหว่างผู้ที่ทำงานต่างวัยและเพศกัน เป็นเรื่องที่จะต้องระมัดระวังมาก ถ้ายิ่งปรากฏว่า  
ผู้ร่วมงานเป็นสตรีเพศที่สาว สวย และ "เป็นของท่าน" ยิ่งต้องระวังมากเป็นพิเศษ มิ  
ฉะนั้น มนุษยสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องบางคนจะมีรอยร้าวอยู่ภายใน และผู้นั้นจะหา  
ความจำเริญมิได้

(ข) เหล่ากอและชนกลุ่มน้อย ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่มักจะปรากฏอยู่โดยทั่ว  
ไปในสมัยหนึ่งต้องลูกคนใหญ่คนโตถึงจะเป็นขุนนางได้ บางสมัย คนมาจากบางภูมิภาคถูกกีด  
กันและเหยียดหยัน บางประเทศชนกลุ่มน้อยบางกลุ่มไม่สามารถที่จะหางานทำ และจะสัมพันธ์  
กับมนุษย์โดยทั่วไปในประเทศนั้นโดยเท่าเทียมกันมิได้ จะถูกกีดกันร้อยแปดพันประการ กรณ  
เช่นนี้จะหวังมนุษยสัมพันธ์อันราบรื่นนั้นย่อมเป็นไปมิได้

(ค) อาชีพ ถ้าหากพิจารณาถึงอาชีพที่มีผลตกต้องถึงมนุษยสัมพันธ์นั้น อาจ  
จะพิจารณาได้ทั้งการภายใน ภายนอก และความสำคัญระหว่างภายในกับภายนอก แต่ในที่นี้  
จะพิจารณารวมกันไปในเชิงเปรียบเทียบระหว่างอาชีพรับราชการกับอาชีพเป็นพนักงานใน  
วงการธุรกิจ ผู้เขียนวิเคราะห์จากประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วจะเห็นว่า มี 3 ระยะ คือ ระยะที่  
1 ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ขึ้นไป เห็นว่าอาชีพรับราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี  
และรู้สึกว่าเป็นอาชีพที่จูงใจคนให้รักอาชีพนี้มากกว่าอาชีพในวงการธุรกิจ ประกอบกับ  
อาชีพในวงการธุรกิจก็มีอยู่น้อยมาก จึงเห็นอยู่โดยทั่วไปว่าเป็นอาชีพที่ค้อยในคุณค่านิยมใน  
ทรรศนะของคนไทยโดยทั่วไป ต่อมาในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ปรากฏว่า อาชีพอันมี  
เกียรติโดยการรับราชการจะลดคุณค่าในตัวเองลงไปมาก เพราะฐานะการเงินของประเทศ  
ทำให้ไม่สามารถจะปรับปรุงอัตราเงินเดือนของข้าราชการให้ทัดเทียมกับอัตราเงินเดือนในวง  
การธุรกิจได้ แต่จะอย่างไรก็ตาม อาชีพรับราชการก็ยังมีผู้ผูกใจัดสนใจอยู่มากเหมือนกัน ทั้งๆ

ที่อาชีพในวงการธุรกิจขยายตัวขึ้น และมีผู้หันเหเปลี่ยนใจไปทำงานในวงการธุรกิจมากขึ้น  
 ภัย ผู้เขียนใคร่ขอเสนอว่า ขณะนี้อยู่ในระยะที่ 3 ซึ่งเป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญที่จะ  
 เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีหรือมีผลร้ายต่อความสมัครใจรับราชการด้วยความพอใจตามหลักมนุษยสัม-  
 พันธ์หรือไม่ต่อไปในอนาคต เพราะงานอาชีพในวงการอุตสาหกรรมขยายตัวมากขึ้น เงิน  
 เกือบดี และมีหลักประกันต่างๆในการทำงานก็ไม่แพ้อาชีพรับราชการ การที่วงการธุรกิจ  
 และอุตสาหกรรมจะประเมินตัวคนไปจากทางราชการก็จะมีช่องทางทำได้ง่ายขึ้น และจะอาน-  
 วยความพอใจได้มากขึ้น ถ้าทางราชการไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเตรียมการแก้ปัญหาได้โดย  
 ถูกต้องก็จะต้องประสบปัญหาอย่างเดียวกันกับที่มีปรากฏอยู่ในสหรัฐอเมริกา คือ ไป “ไล่จับ”  
 คนให้เข้าทำงานตั้งแต่เรียนอยู่ปีที่ 4 ในชั้นปริญญาตรี หรือใช้ทหารแต่งเครื่องแบบสวย ๆ  
 ไปโฆษณาชักชวนให้นักเรียนไปสมัครเป็นนักเรียนนายร้อย นายเรือ และนายเรืออากาศ  
 จริงอยู่ กรณีเช่นนี้อาจจะเกิดขึ้นได้ยากในเมืองไทย คงจะอีกนาน แต่อย่างไรก็ตาม กรณีนี้  
 ช่วยชี้ให้เห็นว่า ถ้ามีปัญหาเช่นนี้ขึ้น จะต้องแก้โดยใช้มนุษยสัมพันธ์กับคนที่จะให้เข้ามาทำ  
 งานตั้งแต่อยู่ในระหว่างการศึกษาในมหาวิทยาลัย และต้องแย่งกันระหว่างทางราชการกับ  
 ธุรกิจ มิใช่แย่งกันเข้ารับราชการอย่างที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนี้ และอาจเป็นไปได้ว่า จะมี  
 บุคคลที่สละทิ้งความคิดดั้งเดิมที่ว่า “อาชีพรับราชการมีเกียรติและศักดิ์ศรี” ไปเป็น “กิน  
 เกียรติแล้วสมองเสื่อม” ก็ได้ เมื่อมีความคิดเช่นนี้แพร่หลายออกไป ผลตามมาที่แน่นอนที่  
 สุดก็คือ การบริหารราชการของประเทศมิใช่จะค่อยพัฒนาในทศวรรษของประเทศเจริญแล้ว  
 เท่านั้น แม้แต่การอันเป็นการภายในประเทศ เช่นในวงการธุรกิจภายในประเทศก็จะเป็น  
 ว่าการบริหารราชการของประเทศล่าหลังด้วยเหมือนกัน

#### 4. หลักการแก้ปัญหา

##### ก. ปัญหาทางวิชาการ

หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานตามที่เสนอข้างต้น ยึดแนวพิจารณาที่  
 “คน” เป็นประการสำคัญ โดยใฝ่หาความจริงที่เป็นสาเหตุแห่งความพอใจของคนเราทั้งทาง  
 กายและทางใจ เพื่อให้มีการปรับบุคลิกภาพของแต่ละคนในมนุษยสัมพันธ์ให้เข้ากันได้อย่าง  
 สมานฉันท์ เพื่อผลงานที่สูงขึ้น กล่าวคือหลักมนุษยสัมพันธ์ดังเสนอนี้มุ่งที่จะให้บังเกิดผลดี  
 ตามคติในการบริหารของไทยเราที่ว่า “ให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน” แต่หากท่านผู้อ่านจะ

ได้พิจารณาโดยละเอียดสักเล็กน้อยแล้ว จะประจักษ์แจ้งในความจริงที่นักวิชาการและนักปฏิบัติการจะมีความรู้สึกสงสัยในทำนองเดียวกันว่า ข้อเสนอทั้งกล่าวข้างต้นนั้นจะถือเป็นหลักทฤษฎีได้หรือไม่เพียงใด ในกรณีนี้ ผู้เขียนมีความเห็นเป็นส่วนตัวว่า ข้อเสนอต่างๆ ทั้งกล่าวข้างต้นนั้นมุ่งหมายที่จะให้เป็นหลักที่พอจะถือตามได้อยู่มาก เพราะเป็นหลักที่ได้มาจากผลงานวิจัยของฝรั่ง แต่ขอได้โปรดสังเกตว่า คนไทยกับฝรั่งไม่เหมือนกัน ทั้งพื้นเพวัฒนธรรม ชนบประเพณี จิตใจ และการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในทางสังคม ฉะนั้น การแก้ไขปรับปรุงหลักต่างๆ ให้เข้ากันได้กับชีวิตจิตใจของคนไทยเราเอง ยังจะต้องกระทำและศึกษาคึกคักอยู่ต่อไปอีก

นอกจากนี้ ผู้เขียนใคร่ขอเสนอว่า การศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจ เพราะเป็นการศึกษาเรื่องคน บุคลิกภาพ และพฤติกรรมโดยตรง ฉะนั้น การศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยใช้หลักวิชาในสาขาอื่น ๆ ทั้งในทางสังคมศาสตร์ เฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาจิตวิทยา วิชารัฐประศาสนศาสตร์สาขาที่เกี่ยวกับทฤษฎีของการจัดองค์การ (organization theory) และวิชาที่เกี่ยวกับภาษาและถ้อยคำ (semantics) เป็นส่วนใหญ่แล้ว ยังต้องอาศัยหลักวิทยาศาสตร์กายภาพมาช่วยให้ความกระจ่างอยู่เป็นอันมาก ดังที่จะขอยกตัวอย่างเพื่อประกอบการพิจารณาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

(1) วิชาจิตวิทยาช่วยพัฒนาการศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์ให้ก้าวหน้าโดยช่วยให้เข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์ มุลรูงใจที่สร้างสรรค์ความพอใจให้แก่มนุษย์ บุคลิกภาพ แนวความคิดที่เกี่ยวกับอัตตา และความแตกต่างของคนแต่ละคน

(2) วิชาจิตวิทยาของฟรอยด์ (Freudian psychology) ช่วยให้เข้าใจกำลังขับเคลื่อนภายใน (inner drives) และอาเวก (emotion) ของคนเรา

(3) วิชาสังคมจิตวิทยาช่วยให้เราตระหนักถึงการที่บุคคลแต่ละคน หลาย ๆ คน และกลุ่มชนที่ร่วมกันทำงานในรูปของระบบสังคม นอกจากนั้น วิชาสังคมวิทยายังมีส่วนช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มชนได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการแสดงบทบาท (role theory) องค์การอรูปนัย สถานภาพทางสังคม รวมทั้งลักษณะของการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มชนตามหลักวิชาสังคมวิทยา

(4) วิชารัฐประศาสนศาสตร์ เฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบ

องค์การและการปฏิบัติงาน (organization and management) ช่วยให้นักศึกษาตระหนักถึงการ ทำงานและมนุษยสัมพันธ์ที่มุ่งหวังเป้าหมายและผลงานอย่างไรบ้าง ทั้งในลักษณะผลงานที่ จะได้รับสูงสุด (utmost output) ประสิทธิภาพของงาน (efficient administration) รวมทั้ง แนวความคิดในทฤษฎีนี้ที่เกี่ยวกับผลงานที่จะพึงได้รับต้องเป็นไปโดยประหยัด (economy) และการจัดสัดส่วนงานให้อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน แต่ละหน่วยงาน

(5) วิชาที่เกี่ยวกับภาษาและถ้อยคำ (semantics) ช่วยให้เข้าใจองค์แห่งกระบวนการ ในการติดต่อ ความหมายของถ้อยคำ และการรับฟัง

(6) วิชามานุษยวิทยาทางสังคม ช่วยให้เข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมของชนกลุ่มน้อย ชนกลุ่มใหญ่ และวัฒนธรรมของสังคมแต่ละแห่ง รวมทั้งสัญลักษณ์ของสถานภาพ (symbols of status)

(7) วิชาปรัชญาช่วยให้เกิดความคิดความเข้าใจอย่างสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับระบบ คุณค่านิยมทางสังคมและศักดิ์ศรีของมนุษยชาติ

(8) วิชาเศรษฐศาสตร์ ช่วยให้ทราบทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงงาน (labor theory) และ แนวความคิดที่เกี่ยวกับผลิตผล (productivity) สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาผลงานอันเกิด จากการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

(9) วิชาแพทยศาสตร์ ช่วยให้เข้าใจความวิกลวิกลของคนที่ทั้งในทางกาย ทาง ใจ ประสาท สมอง ทางเดินเลือด และโรกภัยไข้เจ็บที่อาจจะมีผลกระทบต่อบุคลิกภาพของ คนแต่ละคน ฯลฯ ซึ่งอาจจะแสดงออกในรูปของความผิดปกติต่างๆ ทั้งนี้ รวมตลอดถึงความ ผิดปกติทางใจซึ่งมีอาการแสดงต่อทางกาย (psychosomatic symptom) ก็อาจเป็นได้

ตามที่นำมาเสนอเพื่อประกอบการพิจารณาโดยสังเขปนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่า การ ศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์เป็นการใช้หลักวิชาหลายวิชารวมกัน เมื่อพิจารณามาถึงขั้นนี้ จึงมี ปัญหาที่จะต้องพิจารณาคือไปอีกว่า ในเมืองไทยมีวิชาต่างๆ ดังเสนอข้างต้นนั้นเปิดทำการ สอนและมีการวิจัยในระดับอุดมศึกษา ณ สถาบันใดบ้าง และในประการสำคัญที่สุดอีกประ การหนึ่ง คือ ปัญหาที่ว่า นักสังคมศาสตร์และนักวิทยาศาสตร์กายภาพในเมืองไทยเราเองต่าง ร่วมกันเพื่อให้เกิดพลังแห่งความรู้ที่จะร่วมกันหาทางศึกษาวิจัยเพื่อความเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์อย่างไรบ้าง หรือต่างคนต่างทำ ปัญหานี้ท่านผู้อ่านจะวินิจฉัยได้โดยง่ายด้วยตัวของ

ท่านเอง หรือแม้แต่จะค้นหาคำรับตำราภาษาไทยที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์สักเล่มหนึ่ง เพื่อ จักได้เข้าใจมนุษยสัมพันธ์ในเมืองไทยว่า ควรจะเป็นอย่างไร ท่านผู้อ่านจะมีความหวังที่จะ ทาอ่านได้หรือไม่ ขอได้โปรดช่วยกันคิดว่า ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น หรือว่ามนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานของไทยเราคืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องอาศัยตำราก็ได้

ปัญหาที่เกี่ยวกับการใช้หลักวิชาต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่การศึกษามนุษยสัมพันธ์ และการบริหารงานในประการอื่น ๆ นั้น ในขณะนี้ ในต่างประเทศมีพัฒนาการก้าวหน้าไป ถึงขนาดที่มีสาขาวิชาใหม่เกิดขึ้นเรียกว่า “พฤติกรรมศาสตร์ หรือ Behavioral science” ซึ่ง เป็นสาขาวิชาที่นักศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์จำเป็นต้องเรียน

ฉะนั้น การที่จะหาทางส่งเสริมให้มีการศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์ให้เป็นคุณประ โยชน์ต่อการบริหารงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงขึ้นนั้น จำเป็นต้องจัดให้มีการศึกษาวิจัยในระดับ อุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง หรืออย่างน้อยที่สุดผู้ที่ศึกษาวิชาบริหาร ทั้งวิชาการบริหาร ราชการและการบริหารธุรกิจ ก็จะต้องศึกษาวิชาต่าง ๆ ที่รวมกันเรียกว่าพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อความรู้ความเข้าใจเรื่องคน พฤติกรรมของคน และของกลุ่มชน การศึกษาวิชาการบริหาร จึงจะเข้ามาตรฐานที่เทียบกันกับนานาอารยประเทศ

### จ. ปัญหาทางปฏิบัติ

ในการพิจารณาศึกษาหลักทฤษฎีว่าด้วยมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น แม้เป็น การศึกษาเพียงหลักกว้างๆ ก็เป็นอันยุติได้ประการหนึ่งที่สำคัญที่สุดว่า ในบรรดาบุคคลที่ร่วม กันทำงานอยู่เป็นจำนวนมากนั้น ต้องมีความพอใจในงานนั้นเป็นประโยชน์แก่เขาเหล่านั้น แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้น จะหวังมนุษยสัมพันธ์ที่ราบรื่นในกลุ่มชนมาก ๆ นั้น เป็นเรื่องที่จะ คาดหวังโดยสมบูรณ์ได้ยาก เพราะผลประโยชน์ซึ่งอำนวยให้เกิดความพอใจกับคนหนึ่ง แต่คนอื่นอาจจะไม่พอใจก็ได้ หรือคนหนึ่งประพฤติปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้โดยคิดเห็นอย่าง บริสุทธิ์ใจว่า จะไม่กระทบกระเทือนผลประโยชน์หรือความพอใจของคนอื่นแน่ แต่ก็อาจจะ เกิดปัญหาอย่างคาดไม่ถึงก็ได้ ฉะนั้น จึงควรพิจารณาศึกษาปัญหาที่นักวิชาการส่วนมากเห็น พ้องต้องกันว่าเป็นปัญหาสำคัญๆ ของมนุษยสัมพันธ์ เพื่อประโยชน์แก่การพิจารณาใช้ประ กอบกับมนุษยสัมพันธ์ทางปฏิบัติซึ่งมีดังต่อไปนี้

(1) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากบุคลิกภาพขัดกัน (conflict of personality) คนเรา บางทีถึงแม้จะปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับคนอื่น ๆ อย่างไร ๆ ก็มักจะเข้ากับไม่สนิท บางคน จึงเชื่อกว้างว่าชะตาชีวิตมีพรหมลิขิตมาเช่นนั้น แต่แท้ที่จริงนั้น ในทางวิชาการเห็นว่าเป็น เรื่องของจิตใจที่เข้ากับไม่ได้ หรือไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างเช่นที่มีคำกล่าวแสดงความรู้สึก ออกมาจากใจเสมอ ๆ ว่า “คุณ... คนนั้นเขาเป็นคนของเขาอย่างไรนะ” ทั้งนี้ ย่อมแสดง ออกทั้งปัญหาทางใจ คือความไม่พอใจอยู่ด้วยโดยปริยาย และยังแสดงออกว่าไม่เข้าใจอีก ฝ่ายหนึ่ง จึงพูดออกมาอย่างนั้น

(2) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการดิ้นรนต่อสู้เพื่ออำนาจ (struggles for power) ปัญหาหากพิจารณาโดยผิวเผิน อาจเห็นแค่เพียงว่า เป็นปัญหาของนักการเมืองที่พยายาม ดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้มีอำนาจ หรือเพื่อช่วงชิงอำนาจ แต่ความจริงนั้น แม้ในหมู่ข้าราชการ ประจำก็มีปัญหานี้อยู่อย่างแพร่หลาย เช่น การวิ่งเต้นขอดำรงตำแหน่งที่ๆ มีทั้งอำนาจในการ ให้คุณและให้โทษ และที่เห็นอยู่โดยทั่วไป คือ เมื่อคนอื่นใช้มนุษยสัมพันธ์สำเร็จประโยชน์ ส่วนตัวโดยการขอโอนย้ายตั้งกล่าวแล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อคนดำรงตำแหน่งอยู่เดิมซึ่งจะ ต้องถูก “แคนนอน” หรือคนอื่น ๆ ที่กำลัง “วิ่ง” อยู่ก็ย่อมจะไม่ได้รับผลประโยชน์ ตามความปรารถนา แล้วในที่สุดก็หมางใจกัน ทั้งนี้ นับว่าเป็นกรณีที่มีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร การ นั้นตกอยู่ในสภาวะการดิ้นรนหมิ่นเหม่ต่ออันตรายเสมอ ๆ

(3) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากผลประโยชน์ปะทะกัน (clashes of interest) ในกรณี นี้ อาจจะเป็นได้ทั้งการปะทะกันซึ่งผลประโยชน์ขององค์กรกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล หรือ เกิดปัญหาการปะทะกันซึ่งผลประโยชน์ส่วนบุคคล ทั้งในรูปของแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม อนุญัตติประการหนึ่ง และการปะทะกันซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นเรื่องระหว่าง องค์กรด้วยกันเองก็ได้ ดังกรณีอุทธานธรณ์ต่อไปนี้

กรณีที่ 1 ข้าราชการของกรมหนึ่งซึ่งเทียบเท่าตำแหน่งหัวหน้ากองเป็นกลุ่มอนุญัตติที่มี ความสามัคคีกลมเกลียวกันดีมา ค้างแสดงความสมัครใจขอหยุดพักร้อนพร้อมกัน แต่ทางราชการ ไม่อนุญัตติ เพราะการหยุดพักร้อนพร้อมกันเช่นนั้น ย่อมจะทำให้เกิดข้อขัดข้องแก่การปฏิบัติงาน ของกรมนั้น ผลประโยชน์ของราชการกับผลประโยชน์ส่วนตัวจึงขัดกัน และต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัว ถ้าเป็นคนดีมีเหตุผลเรื่องก็เป็นอันยุติ คนที่รับราชการโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์

ของราชการสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว ก็มีอาการกริยาไม่พอใจ กรณีอาจจะเป็นได้ว่า ความไม่พอใจทั้งนี้เลยไปถึงเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนั้นด้วย เป็นบาปกรรมแท้ๆ ที่มีคนอย่างน้อยอยู่ในราชการ

กรณีที่ 2 กระทรวง ม. ต้องการจะส่งเสริมอาชีพบางประเภทของราษฎร เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาค ในชั้นเริ่มงานปรากฏว่ามีความขัดกันเกี่ยวกับความคิดที่ว่า กรมใดของแต่ละกระทรวงที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ อย่างไรบ้าง แต่ยังคงตกลงกันได้ กระทรวง ม. จึงติดต่อขอความช่วยเหลือและการร่วมมือประสานงานไปยังกระทรวง ก. กรณีขัดแย้งในการปฏิบัติการหน้าที่ที่เป็นเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของแต่ละองค์การจึงเกิดขึ้น ตามท้องเรื่องปรากฏว่ากระทรวง ก. มีหนังสือไปยังกระทรวง ม. เป็นทำนองว่า "เมื่ออยากทำก็ทำไป จะร้องแวกแหกกะเดือเอากับใคร" ถ้ากรณีเป็นเช่นนี้จะหวังมนุษยสัมพันธ์อันดีจากผู้น้อยได้อย่างไร เพราะในระดับสูงมือนั้นเป็นเสียแล้วดังนี้

(4) ปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการแข่งขันเพื่อสัมฤทธิ์ผล (competition for achievement) การแข่งขันเพื่อสัมฤทธิ์ผลอาจจะแสดงออกได้หลายรูป ทั้งที่เป็นไปโดยอัตโนมัติที่จะให้ผลงานของตนดีกว่าคนอื่น หรือโดยจงใจที่จะแข่งขันชิงดี อย่างที่เรียกว่า "ชิงดี ชิงเด่น" แต่มักจะต้องพิจารณาประกอบกับปัญหาในประการอื่น ๆ ด้วยแทบทุกกรณี เช่น กรณีชิงดีชิงเด่นนั้น มักจะผสมผสานกันกับการดิ้นรนต่อสู้เพื่ออำนาจ เป็นต้น

(5) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากความปรารถนาชื่อเสียงเกียรติศักดิ์ (desires for prestige) ความปรารถนาของมนุษย์และความทะเยอทะยานที่จะเป็นคนมีชื่อเสียงเกียรติศักดิ์เกียรติคุณและบารมีนั้น มีอยู่ในความรู้สึกของทุกคนตั้งกล่าวแล้วข้างต้น แต่ปัญหาขัดแย้งจะไม่บังเกิด ถ้าการแสวงหาชื่อเสียงเกียรติคุณนั้นเป็นไปโดยชอบ เว้นแต่จะถูกริษยา ซึ่งเป็นอีกปัญหาหนึ่ง ที่จะไปแก้จิตใจของคนอื่นนั้นยากมาก เพราะเป็นความรู้สึกในจิตใจของคนอื่นเขา

(6) ปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการแสดงออกซึ่งการเห็นแก่ตนเอง (expression of ego) ตัวอย่างอันดีที่จะแสดงให้เห็นว่า การเห็นแก่ตนเอง เอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง ซีโอ มีความรู้สึกหลงตนเองว่าเลิศ โดยไม่เฉลียวใจว่าคนอื่นก็มีความสำคัญและมีจิตใจเหมือนกันนั้น เป็นปัญหาที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเปรียบเสมือนไฟสุ่มขอน อาจจะถูกหรือถูกโทษ

ได้ง่ายๆเสมอ ขอให้ท่านผู้อ่านลองพิจารณาจากกรณีทั้งสองนี้เปรียบเทียบกันดู แล้วจะหยั่งทราบปัญหาได้อีกมาก

กรณีที่ 1 เหตุเกิดเมื่อไม่นานมานี้ในกรม ๆ หนึ่ง โดยปรากฏว่าลูกน้องของอธิบดี 2 คน สมมติว่า ชื่อ นาย พ. และ นาย ส. ตำแหน่งเทียบเท่าหัวหน้ากองเท่า ๆ กัน ต่างมีปัญหาคัดกันในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ในขณะที่อธิบดีกรมนี้กำลังพิจารณาหาทางที่จะไกล่เกลี่ยกับปัญหาอยู่นั้น อาจเป็นเพราะไม่ทันใจนาย พ. หรืออาจเป็นเพราะมีการขัดกันซึ่งบุคลิกภาพของนาย พ. กับ นาย ส. รุนแรงยิ่งขึ้นก็มีทราบได้ นาย พ. จึงเข้าไปขอพบกับอธิบดี แล้วแจ้งความในใจให้อธิบดีทราบ ว่า “ถ้าท่านอธิบดีจะเอาผมไว้ นาย ส. ต้องไป ถ้าท่านอธิบดีจะเอา นาย ส. ไว้ ผมไป”

ท่านผู้อ่านก็พอจะทราบได้ว่า การแสดงออกซึ่งการเห็นแก่ตนเองของ นาย พ. เป็นอย่างไร และพอจะคาดหมายได้ว่า ความรู้สึกของอธิบดีในขณะที่สนทนากับนาย พ. ในขณะนั้นจะเป็นอย่างไร ผู้เขียนเดาเอาว่า ท่านอธิบดีผู้นั้นคงจะคิดปลงสังเวชในใจว่า “นี่แหละหนา มนุษย์” หรือ “คนเอ๋ยคน” และในที่สุดท่านผู้อ่านก็พอจะเดาเอาได้อย่างไม่ผิดพลาดว่า “ใครจะไป”

กรณีที่ 2 เป็นกรณีที่เกิดขึ้นในส่วนราชการบางแห่ง เฉพาะอย่างยิ่ง ส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในระดับกรมและกอง อธิบดีหรือหัวหน้ากองแล้วแต่กรณีมักจะแสดงออกซึ่งอาการกริยาด้วยการแสดงตนเองเป็นเจ้าของในลักษณะที่มองความสำคัญของตนเองมากกว่าของทางราชการ เช่น คำพูดที่มักจะได้ยินได้ฟังเสมอ ๆ ว่า “ผมสร้างกรม (หรือกอง) นี้ขึ้นมา ทุกคนในองค์การนี้ที่ได้ดิบได้ดีขึ้นมาวันนี้ ผมสนับสนุนทั้งนั้น ฉะนั้น ต้องเห็นใจผม ซื่อสัตย์ต่อผม ใครจะไปใครจะอยู่ ผมคนเดียวเท่านั้น”

หากท่านผู้อ่านใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นวิเคราะห์ดู ก็พอจะทราบได้ทันทีว่า เหตุผล (rationale) ของหัวหน้าแบบนี้อยู่ที่ตนเองหรือเพื่อตนเอง ยิ่งกว่าที่จะพึงเข้าใจได้ว่า ใช้หลักเหตุผลเพื่อราชการของส่วนราชการนั้น หัวหน้าแบบนี้ทางวิชาการเรียกว่า เป็นหัวหน้าแบบอัตตานิยม (autocratic leader) โดยถือเอา “อัตตา” สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด มนุษยสัมพันธ์แบบนี้อาจจะมีผลใช้ได้ชั่วคราวด้วยการนั่งคอยเอาใจนาย คนที่มุ่งมาดปรารถนาจะรับราชการ เพื่อราชการ มิใช่เพื่อประโยชน์ของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะจะปลื้มตัวออก และแม้แต่คนที่ร่วมกลุ่มภักดีต่อหัวหน้าก็จะไม่แข่งขันในการทำงาน เพราะเป้าหมายในการทำงานนั้นเปลี่ยนจาก “ประโยชน์ของทางราชการ” ไปอยู่ที่ “คนๆเดียวเสียแล้ว” ปัญหา



มนุษยสัมพันธ์ชั้นนี้อาจจะพิจารณาในวงกว้างออกไปได้เป็นมนุษยสัมพันธ์อันเป็นส่วนรวมของชาติในลักษณะที่ว่า "รักชาติคนเดียว" คล้าย ๆ กับว่า คนอื่นเขาจะไม่คิดไม่รักชาติของเขาเสียเลย

(7) ปัญหาอันสืบเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของสถานภาพ (status inconsistency) ปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนหรือไม่แน่นอนของสถานภาพในการดำรงตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นได้พรรณนาไว้มากแล้วในตอนต้นๆ ของบทความนี้ ในที่นี้จะได้ชี้เฉพาะ 2 กรณีเป็นการเพิ่มเติมให้เห็นว่า ทั้งในลักษณะของอาการกิริยาจากการกระทำและด้วยวาจานั้น ถ้าทำไม่รักคุณจะทำให้เกิดปัญหามนุษยสัมพันธ์ขึ้นได้ง่ายมาก

กรณีที่ 1 เหตุเกิดในส่วนราชการแห่งหนึ่งซึ่งมีฐานะเทียบได้กับกอง ๆ หนึ่ง โดยมีหัวหน้ากอง สมมติว่าชื่อนาย ล. เป็นนักเรียนนอกซึ่งทางราชการใช้ประโยชน์โดยแต่งตั้งมอบหมายให้เป็นกรรมการในคณะต่างๆ มากมายหลายแห่ง จึงได้มอบด้วยวาจาให้หัวหน้าแผนกคนหนึ่ง สมมติว่าชื่อนาย ป. เป็นคนกรอกร่องเรื่องทุกเรื่องที่หัวหน้าแผนกต่าง ๆ เสนอเพื่อให้หัวหน้ากองลงนาม กรณีปรากฏว่านาย ป. ก็แก้หนังสือตามที่เห็นสมควร หรือไม่แก้เลยสุดแต่ดุลพินิจของนาย ป. การปฏิบัติงานเป็นไปโดยไม่มีปัญหาอย่างใดชั่วระยะเวลาหนึ่ง ต่อมามีหัวหน้าแผนกคนหนึ่ง สมมติว่าชื่อนาย ส. ย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ นาย ป. ก็ยังคงปฏิบัติอยู่ตามแบบเดิม ปรากฏว่า นาย ส. ไม่พอใจ วันหนึ่งมีการประชุมกองซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากองและหัวหน้าแผนกต่างๆ นาย ส. จึงถามขึ้นว่า "นาย ป. มีอำนาจอะไรจึงมาแก้หนังสือจากแผนกของผม" นาย ป. มองหน้านาย ล. หัวหน้ากอง แต่ในที่สุด ไม่มีใครตอบปัญหาที่นาย ส. ถาม

ในกรณีนี้ ปรากฏความจริงต่อมาว่า นาย ส. ก็ไม่พูดกับนาย ป. นาย ป. ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร ได้แต่พูดว่า "ยังก็แยะ ก็หัวหน้ากองสั่งให้ผมทำ ผมก็ทำ มีคนเขาถามก็ไม่ตอบไปตามหัวหน้ากองว่า ทำไมไม่ตอบปัญหาที่ นาย ส. ถาม หัวหน้ากองก็บอกว่า ไม่เป็นไร ไม่เป็นไร คุณไม่ต้องถือครั้นอะไร แล้วผมจะปรับความเข้าใจกับ นาย ส. เอง"

กรณีที่ 2 ผู้เขียนจะไม่ยกกรณีปัญหา แต่จะขอเสนอคำสั่งสอนของท่านเจ้าคุณสุนทรพิพิธ\* ซึ่งเคยบรรยายไว้ที่โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครองของกระทรวงมหาดไทย ในสมัยที่

\* พระยาสุนทรพิพิธเคยเป็นอธิบดีกรมตำรวจว่าการกระทรวงมหาดไทย และอดีตศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เขียนต้องขออภัยต่อท่านเจ้าคุณและผู้เขียนมิได้กราบเรียนให้ท่านทราบและอนุญาตเสียก่อนที่จะได้นำคำสั่งสอนของท่านออกเผยแพร่นี้

ผู้เขียนเป็นนักเรียนปกครอง (พ.ศ. 2486) และยังจำได้แม่นยำมาจนบัดนี้ว่า “การออกไปเป็น ปลัดอำเภอหรือนายอำเภอนั้น หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการไปทำหน้าที่ปกครองคน ในการปกครองคนนี้ มีอยู่อย่างหนึ่ง ที่จำเป็นต้องทำ คือ หาคนที่ไว้วางใจสำหรับร่วมทุกข์ร่วมสุข แต่มีสิ่งหนึ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง คือ การนำเอาเรื่องและปัญหาที่ตนเองมีอยู่กับคนในระดับสูงไปปรึกษาหรือพูดให้คนในระดับต่ำรับอันขาด จะเสียการปกครองหมด”

### ค. หลักการแก้ปัญหา

การที่จะแก้ปัญหาข้อขัดแย้งอันมีสาเหตุต่างๆ กันดังกล่าวโดยสังเขปข้างต้นรวม 7 ประการนั้น มีจุดหมายสำคัญอยู่ที่การหาทางทำให้เกิดความตกลงปลงใจด้วยวิธีใดหรือหลายวิธี ดังต่อไปนี้

(1) ใช้วิธีการกำจัด (elimination) หรือตัดกัน ได้แก่ในกรณีที่จำเป็นเพื่อกำจัดหรือตัดกันบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มชนบางกลุ่มที่เป็นส่วนข้างน้อยที่มุ่งจะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งให้สิ้นไป ทั้งนี้ เข้าแบบตามคติของคนไทยที่ว่า “นิ้วไหนร้ายให้ตัดนิ้วนั้นทิ้ง” วิธีที่ 1 นี้ เป็นวิธีที่หมิ่นเหม่ต่อมนุษยสัมพันธ์อันดีเป็นอันมาก เพราะมีความจริงว่า ในการบริหารงาน ประจํา นั้น เป็นการยากที่จะกำจัดคนใดหรือหมู่คณะใดให้ได้โดยสิ้นเชิง เพราะราชการย่อมมีระเบียบแบบแผนและหลักความมั่นคงกำกับอยู่เสมอ และแม้ว่าจะสามารถกำจัดหรือตัดกันในขั้นต้นได้ เช่น โอนย้ายให้ไปอยู่ที่อื่น บุคคลหรือกลุ่มนั้นเองที่จะไปสร้างปัญหา หรือไปตั้งตัวเป็นนักโพนทนาเอาดีใส่ตัวเอาชั่วร้ายคนอื่นอยู่ต่อไปอีก

(2) ใช้วิธีการครอบงำ (subjugation) เป็นวิธีที่มีความโหดร้ายกว่าวิธีที่หนึ่งมาก โดยนัยที่ว่า ส่วนข้างมากซึ่งอาจจะเป็นหลาย ๆ คนช่วยกันในรูปแบบของกลุ่มอุปนัยที่ทรงอิทธิพล ทำการบีบบังคับให้กลุ่มที่อ่อนแอกว่าต้องยอมรับตามทรรศนะของกลุ่มที่มีอำนาจ แล้วจึงทำการครอบงำกลุ่มที่อ่อนแอกว่าให้จำต้องยอมรับในเรื่องนั้น และในกรณีอื่น ๆ ต่อไป

(3) ใช้วิธีประนีประนอม (compromise) วิธีแก้ปัญหแบบนี้นิยมใช้อยู่มากในทางการทูต ได้แก่การหาวิธีการให้เกิดการประนีประนอมให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปรกติมักจะมืองค์ประกอบอื่น ๆ รวมพิจารณาอยู่ด้วยเสมอ ผลสำเร็จของการประนีประนอมจึงจะเกิดขึ้นได้โดยสะดวก เช่น ผลกำลังของแต่ละฝ่ายที่พอหักเทียมกัน ซึ่งจะเป็นมูลฐานทำให้อีก

ฝ่ายหนึ่ง หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดสละทิ้งความกตัญญูที่เป็นปัญหาขัดแย้งกันเสียบ้างเพื่อรักษาผลประโยชน์และภารกิจของกลุ่มไว้ให้ได้

(4) ใช้วิธีร่วมพันธมิตร (alliance) วิธีนี้เป็นวิธีที่เห็นอยู่มากในสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ได้แก่การที่ถือการรวมเป็นฝักเป็นฝ่ายกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะรวมกำลังสำหรับปฏิบัติการร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่มิจุดประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายยังคงมีและสามารถรักษาความเป็นอิสระเสรีของฝ่ายนั้น ๆ ไว้ได้

(5) ใช้วิธีบูรณาการ (integration) ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด ได้แก่กรณีหัวหน้าหรือบุคคลในกลุ่มซึ่งแก้ปัญหาการแตกแยกโดยใช้วิธีการเสริมสร้างให้เกิดความพอใจขึ้นแก่ทุกฝ่ายทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับเป็นรายตัวและในส่วนรวมของกลุ่มตามต้องการแล้ว ผู้เป็นหัวหน้ายังสามารถก่อให้เกิดความพอใจให้แก่ส่วนรวมที่คิดว่า เป็นการนอกเหนือความต้องการเดิมอีก

## 5. สรุป

ตามหลักมนุษยสัมพันธ์ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติดังกล่าวโดยสังเขปนี้เมื่อพิจารณาถึงแต่ละขั้นแล้วจะเขียนให้เข้าลักษณะกระบวนการของมนุษยสัมพันธ์เสียใหม่ได้ดังนี้

งาน—คน—บุคลิกภาพ—กลุ่มชน—บุคลิกภาพของกลุ่ม—สิ่งแวดล้อม—  
—กระบวนการลงใจ—สถานการณ์—ปัญหา—การแก้ปัญหา—ความพอใจ—ผลงาน

ตามกระบวนการที่เสนอนี้ จะเห็นได้ว่า แม้จะรวมเอาปัญหาและการแก้ปัญหาเข้าไปในกระบวนการมนุษยสัมพันธ์ด้วยก็ตาม มนุษยสัมพันธ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติก็มีหลักยึดมั่นร่วมกันในภาวะสร้างสรรค์ (creativity) ที่จะหาทางให้คนทำงานด้วยความพึงพอใจเพื่อหวังผลงานที่สูงขึ้น

ฉะนั้น การพิจารณาศึกษารายละเอียดของมนุษยสัมพันธ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องความแตกต่างกันของงาน ของคนและบุคลิกภาพทั้งที่เป็นรายตัวบุคคลและกลุ่มชนเป็นลำดับไปและพิจารณาดังความต่างกันของกรณีแวดล้อมและสภาพการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แล้วหาทางแก้ปัญหาอยู่เป็นนิจ ทั้งนี้มีจุดมุ่งที่จะเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและมุลงใจให้คนรักงาน ในอันที่จะได้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้ได้ผลสูงยิ่งขึ้นโดยลำดับไป

### หลักพุทธธรรมเพื่อมุขยสัมพันธ<sup>8</sup>

ปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในวงการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ของเมืองไทย ก็คือ การที่นักวิชาการมองข้ามความสำคัญของการที่จะใช้หลักพุทธธรรมให้เป็นประโยชน์แก่การศึกษาทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ แม้จะได้มีหลักสูตรการศึกษาบางวิชาที่เกี่ยวกับหลักพระพุทธศาสนา แต่ก็ยังเป็นเพียงการศึกษาเพื่อทราบว่า หลักพระพุทธศาสนาคืออะไร มีอะไรบ้างที่สำคัญๆ มิใช่เป็นการศึกษาแบบวิเคราะห์ว่า หลักของฝรั่งก็ดี หรือหลักของไทยซึ่งมีที่มาจากหลักพุทธธรรมนั้นเหมือนกัน ต่างกัน หรือมีลักษณะเป็นสากลอย่างไรบ้าง จนกระทั่งผู้เขียนเองเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจขึ้นในขณะนี้ว่า ที่เราเรียกว่า "หลัก" นั้นเป็นหลักของใครเป็นหลักทางศิลปศาสตร์ หรือปรัชญา อย่างใดกันแน่

ตามที่เสนอแล้วข้างต้น เป็นหลักในทางศิลปศาสตร์ซึ่งแสดงให้เห็นขั้นตอนต่างๆ ในรูปของกระบวนการที่ควรยึดถือปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์อันดีว่า มีอยู่อย่างไรบ้างที่ควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญๆ ในตอนที่ว่าด้วยการพิจารณาศึกษาหลักพุทธธรรมเพื่อมุขยสัมพันธ<sup>8</sup> มีลักษณะเป็นการศึกษาพิจารณาในแนวปรัชญา โดยอาศัยพุทธปรัชญาเป็นหลักช่วยชี้ให้เห็นคุณค่านิยมในสังคมชาวพุทธ ซึ่งมุ่งที่การสร้างสรรค์ความสุขทางใจให้บังเกิดเพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยความผาสุกของสังคมอันเป็นส่วนรวม

อย่างไรก็ดี การเสนอหลักพุทธปรัชญาเพื่อมุขยสัมพันธ<sup>8</sup> โดยนัยดังกล่าวนี้ โดยที่มุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ความต้องการในอันที่จะระบุชี้ให้เห็นชัดว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นซึ่งได้มาจากตำรับตำราของฝรั่งนั้น ความจริงมีอยู่แล้วโดยครบถ้วนสมบูรณ์ในเมืองไทยในรูปของหลักธรรมของพระพุทธองค์ ปัญหาอยู่ที่ว่า นักทฤษฎีและนักปฏิบัติจะมีความสามารถที่จะนำออกใช้ หรือทำการศึกษเปรียบเทียบให้เห็นชัดได้ก็เพียงใดเท่านั้น ผู้เขียนเองก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกันจึงจะขอเสนอหลักของฝรั่งโดยใช้ความรู้อย่างพื้นๆ ง่ายๆ ทางหลักพระพุทธศาสนาช่วยชี้ให้เห็นว่ามีอยู่ในหลักพระพุทธศาสนาอย่างไรบ้าง จริงอยู่ในเรื่องนี้หากพิจารณาโดยลึกซึ้งแล้วก็จะประจักษ์ชัดในความ

<sup>8</sup> ผู้เขียนได้เคยเสนอแนะไว้ในสาระสำคัญว่า ในสังคมชาวพุทธเช่น ในกรณีของเมืองไทยนี้นักศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์และนักบริหาร ควรจัดได้ใช้หลักพุทธปรัชญาเป็นแนวจัดระเบียบวิธีการศึกษาวิชาการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพราะ จะช่วยให้เข้าถึง ความจริง อันเกี่ยวกับการ ดำรงชีวิตและการทำงาน ร่วมกันในรูปแบบของการบริหารได้ โดยกว้างขวางยิ่งขึ้น โปรดพิจารณารายละเอียดจาก ชูบ กาญจนประกร "พุทธปรัชญากับระเบียบการศึกษาวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์," *ทรงสิทธิ์วันวิสาขบูชา พ.ศ. 2504.*

จริงว่า หลักของฝรั่งก็มีที่มาจากหลักคริสตศาสนา และหลักของไทยก็มีที่มาจากหลักพระพุทธศาสนา แต่ทั้งนี้ ขอท้าวผู้อ่านได้โปรดเข้าใจว่า ผู้เขียนไม่มีความมุ่งหมายหรือเจตนาแม้แต่น้อยนักที่จะเสนอในรูปศึกษาศาสนาเปรียบเทียบ หรือเกินเลยไปจนถึงว่า ศาสนาใดมีหลักดีกว่ากันหรือแต่ละศาสนามีอิทธิพลต่อชีวิตทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมต่างกันอย่างไร อย่างที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิทั้งไทยและเทศเขาทำกัน เพราะนอกจากผู้เขียนไม่มีความรอบรู้ที่จะทำได้แล้ว ยังต้องยอมรับอีกว่า ผู้เขียนยังมองไม่เห็นเหตุผลในทางวิชาการที่จะต้องศึกษาพิจารณาในลักษณะที่จะสร้างความบาดหมางหัวใจกันเช่นนั้นเพื่อประโยชน์อันใด เพราะแนวปรัชญาของแต่ละศาสนาก็คือแนวที่ผู้นับถือศาสนาของแต่ละฝ่ายเห็นว่าดี

### 1. หลักเหตุและผลตามกฎแห่งกรรม

ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ผลแห่งการแตกร้างในมนุษย์สัมพันธ์ย่อมมีสาเหตุอย่างที่ท่านว่า “ทำดีย่อมได้ดี ทำชั่วย่อมได้ชั่ว” ทั้งนี้ชาวพุทธเชื่อว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดจากเหตุ และเหตุก็อยู่ที่การกระทำของตนเองเป็นใหญ่ มีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ค้นเอาได้จากตน หรือจากการกระทำของตนเท่านั้น”<sup>9</sup>

หากพิจารณาหลักพุทธศาสนาชั้นนี้เปรียบเทียบกับหลักของฝรั่งที่กล่าวข้างต้น ก็ย่อมจะพิจารณาได้ว่า ความสำคัญของกรรมที่มีอยู่ต่อตัวคนแต่ละคน และที่มีอยู่ต่อมนุษยสัมพันธ์ คือความสัมพันธ์ระหว่างคนต่อคน และคนต่อกลุ่มชนนั้น ย่อมมีอยู่ทั้งกายกรรม วาจากรรม และมนะกรรม กรรมในลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนี้ ถ้าแสดงออกไปในทางที่มีขอบผลอันมิชอบก็จะมีตามมา “นี้เป็นหลักหนึ่งในพระพุทธศาสนาที่ชาวพุทธควรจะได้ใส่ใจเป็นพิเศษ”<sup>10</sup>

การที่จะเข้าใจกฎแห่งกรรมในพระพุทธศาสนาซึ่งสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดนั้นได้ดียิ่งขึ้น ขอให้ดูปัญหาของเรื่องนี้ประกอบกับเรื่องศรัทธาในตอนต่อไป

<sup>9</sup> ฤกษ์ บุญญานันทนุณี, *ท่านรู้แล้วหรือ?* (พระนคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมบรรณกิจ, 2505), หน้า 130.

<sup>10</sup> *Ibid.*

## 2. หลักที่ว่าด้วยกำลังศรัทธา

แรงศรัทธาก่อให้เกิดผลกำลัง กำลังหรือผลได้แก่ “ความไม่หวั่น...ต่อสิ่งนั้น ๆ ความไม่ย่อท้อต่อสิ่งนั้น ๆ ธรรมที่เกี่ยวกับผล...มีอยู่ 5 อย่าง คือ ศรัทธา วิริยะ สติ สมာธิ ปัญญา”<sup>11</sup>

ศรัทธานั้นตามรูปศัพท์ หมายความว่า ความเชื่อต่อความรู้ ทำคนให้มีกำลังกาย กำลังใจ และกำลังปัญญา ปลอดภัยจากการที่จะเอาตนเองไปผูกพันอยู่กับสิ่งอันไร้สาระที่จะสร้างเสริมผลกำลัง การมีและการใช้ศรัทธาที่ถูกต้องคือการสร้างสมกำลังตามหลักเหตุผล มิใช่จะเชื่ออย่างมงาย ศรัทธาหรือความเชื่อในเรื่องใดจะเป็นไปตามหลักเหตุผลนั้น

ในทางพระพุทธศาสนาสอนไม่ให้เชื่อโดยอาการสับอย่าง อันปรากฏอยู่ในกาลามสูตร ดังนี้ ‘ดูก่อน ชาวกาลมะทั้งหลาย พวกท่านอย่าได้ถือเอา : (1) โดยฟังตามกันมา (2) โดยสืบทอดกันมา (3) โดยตื่นข่าวเล่าลือ (4) โดยอ้างตำรา (5) โดยนึกเอาเอง (6) โดยคาดคะเน (7) โดยตรึกตามอาการ (8) โดยชอบใจว่าต้องกับลัทธิของตน (9) โดยเชื่อว่าผู้พูดควรเชื่อได้ (10) โดยนับถือว่าท่านเป็นครูของเรา’<sup>12</sup>

ถ้าปรากฏว่า ในการบริหารงานที่ดี ในการดำเนินงานเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี หากต่างคนมีศรัทธา และปลอดภัยจากความเชื่ออย่างหลงใหลทั้ง 10 ประการดังกล่าว ความสัมพันธ์ของมนุษย์ก็จะเป็นไปตามหลักเหตุผลตามแนวของพระพุทธศาสนา “พระพุทธศาสนาไม่ต้องการความเชื่อประเภทมงาย แต่ต้องการความเชื่อประเภทมีเหตุมีผล เห็นชัดด้วยตนเองแล้วจึงปลงเชื่อใจลงไป”<sup>13</sup>

แต่ถ้าจะพิจารณาจากปัญหาทางปฏิบัติแล้ว จะพบเห็นอยู่โดยทั่วไปว่า คนเรามีความเชื่อประเภท ๆ มากมาย อย่างที่ท่านภิกษุปัญญานันทมุนีแสดงไว้ในปาฐกถาของท่านซึ่งจะขอคัดคัดตอนมาเสนอเพื่อประกอบการพิจารณา ดังต่อไปนี้

<sup>11</sup> บัณฑิต แสงฉาย, หลักธรรมวิภาค (พระนคร : โรงพิมพ์ ส. ธรรมภักดี, 2499), หน้า 263.

<sup>12</sup> ภิกษุ ปัญญานันทมุนี, *op.cit.*, หน้า 116.

<sup>13</sup> *Ibid.*, หน้า 177. (จัดเส้นใต้โดยผู้เขียน).

พี่น้องทั้งหลายลองสังเกตความเป็นไปของชาวพุทธรวมทั้งตัวท่านดูบ้างเถิด ท่านได้มีการปฏิบัติชอบตามที่พระองค์ชี้ไว้หรือเปล่า หรือท่านเดินออกนอกทางไปไหนบ้าง พวกเราส่วนมากขอโทษเถอะ มีค้อยได้พิจารณากันเลย เพราะทำกันมาจนติดเป็นนิสัย ทั้งผู้ใหญ่และผู้น้อย ทั้งพระและชาวบ้าน ทำกันแบบเดียวกันหมด จึงไม่มีใครตักเตือนใครกัน เลยเลอะเทอะกันทั่วเมือง และเห็นเป็นเรื่องของพุทธศาสนาไป... ในกรุงเทพมหานครของเราเนี่ย ดูเหมือนจะหนักกว่าบ้านนอกเสียอีก เดินไปจะได้พบศาลเจ้าต่างๆ หลักรเมือง และอะไรๆ อีกมากอย่าง ชั้นที่สุดหินที่สมมติกันว่าเป็นของลับของพระอิศวร (ศิวิลิ่ง) ชาวพุทธก็ไปกราบไหว้เพื่อขอพรต้นไม้เล็กต้นไม้ใหญ่ ชาวพุทธไปไหว้เพื่อขอเลขสลากกินรวบ แม้จะไปไหว้พระพุทธรูปในโบสถ์ก็ไหว้แบบวิงวอนขอร้องเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ การกระทำทั้งหมดนี้ไม่เข้าแบบชาวพุทธสักนิดเดียว ตามวัดบางวัดมีกระบอกลไม้ไผ่ ให้คนไปสั่นเล่นเป็นเด็กกอมมือ แทนที่เขาจะได้เข้าถึงพระที่แท้ กลายเป็นเข้าถึงกระบอกลไม้ไผ่เสียแล้ว น่าอนาใจ...<sup>14</sup>

ปัญหาที่กล่าวมานี้ ย่อมเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า ศรัทธาของคนที่มีอยู่ในการทำงาน และศรัทธาของคนที่มีอยู่ต่อความพอใจอันเป็นการส่วนตัวนั้น มีอยู่นานาชนิด และมักจะผิดกับหลักเหตุผลได้ง่าย ๆ อย่างไม่เฉลียวใจเสมอมา ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาสำคัญมากที่ฝ่ายวิชาการ มนุษย์สัมพันธ์ พยายามที่จะจัดให้ความพอใจทั้งสองด้านนี้เข้าสู่จุด แต่ทำได้ยากมาก ฉะนั้น การขัดกันของเป้าหมายในการทำงานและเป้าประสงค์ส่วนตัวจึงมักขัดกันอยู่เป็นนิตย์ จำเป็นต้องติดตามแก้ไขอยู่เสมอ

### 3. หลักที่ว่าด้วยความรัก

หลักของฝรั่งที่ว่าคนเรามีความรักคนอื่น และต้องการความรักจากคนอื่นเหมือนกันนั้น หากพิจารณาตามหลักพุทธศาสนาแล้ว จะทราบรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวกับการอันควรประพฤติปฏิบัติ และสิ่งอันพึงละเว้นหรือข้อควรระวังในเรื่องที่เกี่ยวกับความรักอย่างที่เราพูดกันว่า “ความรักทำให้ตาบอด” โดยจะขอนำมาเสนอเฉพาะที่ผู้เขียนเห็นว่าเกี่ยวข้องกับสำคัญกับการศึกษาเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ รวม 3 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้รักกัน หลักอันเป็นการสงเคราะห์และอนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน และข้อสำคัญที่ควรระวัง ดังต่อไปนี้

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 84-85.

ก. สิ่งที่ทำให้รักกัน

ปุพฺพเพว สนฺนิวาเสน                      บัจฺจุปฺปนฺนํพิตฺเตน วา  
 เหวนฺตํ ชยาเต เปมํ                      อุปฺปลวํ ยโตทเก ฯ

คำแปล

ความรัก ย่อมเกิดด้วยความเคยอยู่ร่วมกันในชาติก่อน  
 หรือด้วยความเกื้อกูลกันในปัจจุบัน เหมือนกับดอกบัว  
 ซึ่งเกิดในน้ำฉะนั้น<sup>15</sup>

ตามหลักที่เสนอนี้ จะเห็นได้ว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความรักตามหลักพุทธศาสนาของ  
 เรานั้น นอกจากจะเกิดขึ้นจากการเกื้อกูลกันในลักษณะของอาการกริยากระทำต่อกัน (interac-  
 tion) แล้ว ยังปรากฏว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ในรูปบุพเพสันนิวาสนในชาติ ปางก่อนอยู่ด้วย  
 ดังที่พระพุทธองค์ตรัสว่า

ความรักเกิดด้วยเหตุ 2 ประการ คือ ด้วยความเคยอยู่ร่วมกันในชาติก่อน 1 ด้วยความ  
 มีประโยชน์เกื้อกูลแก่กัน<sup>15</sup> ในชาติปัจจุบันนี้ 1 เหมือนกับดอกบัวที่เกิดในน้ำ ซึ่งต้องอาศัยน้ำกับ  
 โคลนอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ ฯ อธิบายว่า ใน 2 อย่างคือ ความเคยอยู่ร่วมกัน หรือความเคย  
 มีประโยชน์เกื้อกูลแก่กัน<sup>15</sup> ในชาตินี้ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง ย่อมทำให้เกิดความรัก เหมือนกับดอก  
 บัวที่เกิดได้ ก็เพราะอาศัยน้ำ หรืออาศัยโคลนตมฉะนั้น ฯ ความรักที่เกิดด้วยความมีประโยชน์  
 เกื้อกูลแก่กัน<sup>15</sup> ในชาตินี้ เป็นความรักที่แปลกจากรักบุพเพสันนิวาสน คือความรักบุพเพสัน  
 นิวาสนเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแรงกล้า ส่วนความรักด้วยการมีประโยชน์แก่กันเพียงในชาตินี้ เป็น  
 ความรักที่เกิดขึ้นทีละน้อย...เป็นอันว่าคนเรารักกันได้ชอบกันได้ด้วยเหตุ 2 ประการ ไม่ประการ  
 ใดก็ประการหนึ่ง ดังที่วามาแล้วนี้<sup>16</sup>

ส่วนการที่ว่า ไกรจะเชื่อว่า มีชาติก่อน ชาตินี้ ชาติหน้าสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น มิ  
 ใช่ปัญหาที่จะต้องพิจารณาในที่นี้ ภาระหน้าที่ของผู้เขียน อยู่ที่การที่จะชี้ชวนให้ท่านผู้อ่านได้  
 ทราบถึงความเกี่ยวเนื่องของหลักความรักในพระพุทธศาสนา และหลักการกระทำดีต่อกันตาม  
 หลักทศ 6 ในพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า ควรยึดเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่งใน

<sup>15</sup> ปุ๋ย แสงฉาย, *โลกปรัชญา* (พระนคร : โรงพิมพ์ ส. ชวรมงคล, 2497), หน้า 192. สำหรับ  
 พุทธวาระนั้น ผู้เขียนเดิมคัดมาจากสาเกตชาดก อุปาหนวรรคที่ 9 ทุกนิบาต

<sup>16</sup> *Ibid.*, หน้า 200-01.



หลักมนุษยสัมพันธ์ในอันที่จะได้ทราบถึงความรักในลักษณะต่างตอบแทนซึ่งกันและกันต่อไป จะอย่างไรก็ตาม หลักบุพเพสันนิวาสตามหลักความรักในพระพุทธศาสนานี้ แม้เราจะระลึกชาติมิได้ แต่ผู้เขียนก็ใคร่ขอเชิญชวนให้ท่านผู้อ่านได้ไปคระลึกทบทวนถึงความหลัง จากประสบการณ์ของท่านเองที่ช่วยยืนยันหลักความรักในพระพุทธศาสนาอยู่เป็นอันมาก คือ ความรู้สึกที่เราเคยมีในอดีตเมื่อได้ประสบพบปะสนทนากับคนบางคนในลักษณะที่ว่า พอได้เห็นได้พูดคุยปราศรัยด้วย แม้ชั่วระยะเวลาอันสั้น ก็บังเกิดความรู้สึกที่เรียกว่า “ถูกชะตากัน” ตั้งแต่ในโอกาสแรก เป็นความรัก เคารพนับถือซึ่งเรามีอยู่กับคนบางคนเป็นพิเศษ ซึ่งไม่เหมือนกับคนธรรมดา ซึ่งยากจะอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้เขียนเข้าใจว่า ท่านผู้อ่าน ก็คงมีประสบการณ์เช่นนี้มาก่อนเหมือนกัน

#### จ. ทิศ 6

ถ้าพิจารณาสาเหตุแห่งความรักประกอบกับทิศ 6 ซึ่งในชั้นเดิม “ทิศทั้ง 6 นี้ พวกพราหมณ์พากันกราบไหว้ในเวลาเช้า... แต่พระพุทธเจ้าทรงเห็นว่าไม่ถูก การไหว้ทิศอย่างนี้ไม่มีประโยชน์ จึงทรงบัญญัติ บุคคล 6 จำพวกว่า เป็นทิศทั้ง 6 แล้วสอนให้ไหว้ด้วยกระทำดีต่อบุคคล 6 จำพวกนั้น...”<sup>17</sup>

การที่จะทราบว่า ทิศใดแทนบุคคลจำพวกใดนั้น ท่านให้ยื่นหันหน้าไปทางทิศตะวันออก ณ ที่นั้นจะทราบได้ทันทีว่า ทิศตะวันออกเป็นทิศเบื้องหน้า และทราบทิศอื่นๆ กับบุคคลจำพวกอื่นที่เกี่ยวข้องกับตัวเรา คงจะได้กล่าวต่อไป

สำหรับคำว่า “ไหว้” ในที่นี้ก็หมายถึงการกระทำดี ทั้งทางกายกรรม วจีกรรม และมโนกรรม ดังที่มีผู้อธิบายการไหว้ในกรณีนี้ไว้ว่า “...มิใช่การไหว้โดยตรง คือ ยกมือไหว้ หรือก้มศีรษะไหว้ หรือกราบลงไหว้แต่อย่างใดเลย ไหว้ด้วยการกระทำตามสมควรแก่ฐานะของบุคคลเหล่านั้นต่างหาก”<sup>18</sup> ฉะนั้น การไหว้ทิศต่างๆ นั้น ก็ได้แก่การไหว้หรือการกระทำดีต่อบุคคลประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้

ทิศตะวันออกซึ่งได้แก่บิดามารดานั้น ก็ได้แก่การปฏิบัติมารดาบิดา ไหว้ทิศเบื้องขวามือ คือ อาจารย์ ก็ได้แก่การปฏิบัติอาจารย์ ไหว้ทิศเบื้องหลัง คือ บุตรภรรยา ก็ได้แก่การ

<sup>17</sup> ป๋วย แสงฉาย, *หลักธรรมวิภาค op. cit.*, หน้า 506. (ขีดเส้นใต้โดยผู้เขียน)

<sup>18</sup> *Ibid.*, หน้า 506.

สงเคราะห์บุตรภรรยา ไหว้ทิศเบื้องซ้ายคือมิตรสหาย ก็ได้แก่การกระทำดีต่อมิตรสหาย ไหว้ทิศ  
เบื้องต่ำ คือ ทาสกรรมกร ก็ได้แก่การสงเคราะห์ทาสกรรมกร ไหว้ทิศเบื้องบนคือสมณพราหมณ์  
ได้แก่การปฏิบัติสมณพราหมณ์<sup>19</sup>

หากพิจารณาคำสั่งสอนของพระพุทธองค์อันเกี่ยวกับรายละเอียดของทิศ 6 เทียบ  
เคียงกับหลักวิชามนุษยสัมพันธ์ในปัจจุบันนี้ ทุกท่านย่อมจะต้องยอมรับความจริงว่า หลัก  
ของฝรั่งที่ผู้เขียนได้นำมาเสนอข้างต้นนั้น พระพุทธองค์ทรงใช้เป็นหลักสั่งสอนมนุษยชาติมา  
แล้วตั้งแต่ฝรั่งยังเป็นคนป่าคนคอย และได้ครอบคลุมหลักที่มนุษย์พึงปฏิบัติต่อกันไว้อย่าง  
ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดากับบุตรธิดา สามีกับภรรยา  
ครูบาอาจารย์กับศิษยานุศิษย์ บุคคลต่อบุคคลในฐานะเพื่อนมนุษย์ หัวหน้าที่ับลูกน้อง และ  
แม้ในที่สุดระหว่างข้าราชการกับประชาชน แต่ปัญหาของมนุษยสัมพันธ์ก็ยังมีอยู่จนกระทั่ง  
ในปัจจุบันนี้ เพราะคนเรามีกิเลส

#### ค. กิเลส

สำหรับในเรื่องกิเลสนี้ ชาวพุทธจะเห็นความจริงในทางพระพุทธศาสนาว่า มี  
วิธีการล้างใจคนให้สะอาดปราศจากเครื่องเศร้าหมอง การล้างใจตามแบบของชาวพุทธเรียก  
ว่า “สติตฺตปริโยทปนํ จงทำจิตของตนให้ขาวบริสุทธิ์”<sup>20</sup> เป็นการล้างอย่างหมดจดจริงๆ  
แต่มนุษย์เราเห็นแก่ตัว ซึ่งจัดเข้าในจำพวกสละกิเลสมิได้ แม้แต่ในการปกครองทั้งในระดับ  
การเมืองและการบริหารก็ยังมียกเลส กล่าวคือ “ในระบอบไหนก็ตาม...ยังใช้กิเลสเป็นเครื่อง  
กำเนินกันอยู่...จัดเข้าในจำพวกกิเลสชาติปไตย...”<sup>21</sup> จึงยากที่จะหวังความสงบสันติได้โดย  
สมบูรณ์

#### 4. หลักความมั่นคง

ตามหลักวิชามนุษยสัมพันธ์ของฝรั่งมุ่งเน้นความมั่นคงในชีวิตเศรษฐกิจทั้งใน  
ทางส่วนตัว การงาน และความมั่นคงทางสังคมอย่างมากที่สุด ทั้งนี้ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิด  
ความมั่นคงทางใจในอันที่จะได้ประกอบกิจการโดยมีขวัญหรือกำลังใจ สามารถอุทิศตนและ

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> ภิกขุ บัญญานันทมุนี, *op. cit.*, หน้า 142.

เวลาให้แก่งานตามความมุ่งหมายขององค์การได้อย่างเต็มภาคภูมิ หากพิจารณาหลักพุทธศาสนาในส่วนที่เกี่ยวกับการนี้แต่เพียงผิวเผิน จะเห็นว่าหลักพระพุทธศาสนามีส่วนเสริมหลักมนุษยสัมพันธ์ได้น้อยมาก เพราะมุ่งที่ความสะอาดบริสุทธิ์ทางใจของแต่ละคนเป็นประการสำคัญ แต่ถ้าหากพิจารณาอย่างถ่องแท้รอบคอบแล้ว จะปรากฏว่าหลักพุทธธรรมสำหรับบุคคลทั่วไปที่จะต้องยึดและใช้เป็นหลักในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมตามโลกวิสัยในภพนั้น มีหลักที่วางไว้อย่างชัดเจน ถ้าทุกฝ่าย ทั้งหัวหน้าและลูกน้องในวงการบริหารต่างยึดมั่นใช้เป็นหลัก และสามารถจัดให้มีเพื่อให้เกิดการเกื้อกูลกันได้อย่างจริงจังแล้ว ย่อมมั่นใจได้อย่างแน่แท้ว่า ความมั่นคงในชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคมของชาวพุทธ และของผู้ที่ทำงานร่วมกันทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะเป็นองค์ประกอบอันสำคัญยิ่งต่อการที่จะมีกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการที่จะใช้ชีวิตร่วมกันทางสังคมด้วยความผาสุกทั้งทางกายและทางใจตามหลักมนุษยสัมพันธ์

หลักในทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงซึ่งจะขอนำมาเสนอ ณ ที่นี้ เฉพาะ 2 ประการ คือ

ก. หลักความจำเป็นในการดำรงชีพ 4 ประการ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ที่บุคคลทั่วไปจำเป็นต้องมีต้องใช้ จะขาดเสียมิได้ ฉะนั้นอย่างน้อยที่สุด ในการจัดและส่งเสริมสวัสดิการของผู้ที่ทำงาน จะใช้หลักนี้เป็นเกณฑ์พิจารณาจัดให้มีขึ้นตามควรแก่สภาพแล้ว ย่อมมั่นใจได้ไว้ก่อนว่า ความหวังที่จะเห็นคนมีความสุขกาย สุขใจ และจะเป็นทางนำไปสู่ความพอใจในการทำงานก็จะบังเกิดได้โดยแท้

ข. หลักสุขของกฤหัสถ์ หลักสุขของกฤหัสถ์ 4 อย่าง "...เป็นสุขที่กฤหัสถ์ผู้กิน กามารมณ์ควรได้ตามควรแก่กาลสมัย...คือ...อภิติสุข สุขมี 1 โภคสุข สุขโภคะ 1 วนนุสุข สุขไม่มีหนี้ 1 วนวัชชสุข สุขไม่มีโทษ 1"<sup>22</sup> ทั้งนี้ อธิบายขยายความได้ว่า

...สุขของกฤหัสถ์ ได้แก่สุขที่กฤหัสถ์ควรได้ควรถึง...

...สุขเกิดแต่มีทรัพย์นั้น ได้แก่ความสุขใจ ความดีใจอันเกิดขึ้นด้วยความนึกเห็นว่าตนมีทรัพย์

...สุขอันเกิดแต่การจ่ายทรัพย์บริโภคนั้น ได้แก่สุข คือ ความดีใจอันเกิดด้วยความคิดว่าเราได้ใช้ทรัพย์ ได้ทำบุญด้วยทรัพย์ที่เราหามาได้ด้วยความหมั่นความเพียรในทางชอบธรรมแล้ว

<sup>22</sup> บัญ แสงฉาย, หลักธรรมวิภาค หน้า 465-66.

...สุขอันเกิดแต่ความไม่ต้องการเป็นหนี้มัน ได้แก่ความสุขใจอันเกิดแต่ไม่เป็นหนี้ใคร ด้วยคิดว่า เราไม่เป็นหนี้ใครเลย

...สุขเกิดแก่ประกอบการงานที่ปราศจากโทษนั้น ได้แก่ความสุขใจที่เกิดขึ้นแก่ผู้ทำชอบ พุดชอบ คิดชอบ ว่าได้ทำชอบ พุดชอบ คิดชอบ แล้ว สุขชั้นนี้เยี่ยมกว่าสุข 3 ชั้น ช้างคัน<sup>23</sup>

เมื่อพิจารณามาถึงขั้นนี้แล้ว ท่านผู้อ่านย่อมจะได้ความคิดอันเป็นผลเกิดจากการศึกษาเปรียบเทียบหลักมนุษยสัมพันธ์ ของฝรั่งกับของไทยที่สำคัญข้อหนึ่งว่า หลักที่จะเกิดความสุขความพอใจขึ้นแก่บุคคลในกลุ่มใดนั้น ถ้าปฏิบัติตามแบบของฝรั่ง ก็จะต้องใช้เทคนิควิธีหลายอย่างหลายประการ เพื่อเร้า เหนี่ยวนำ เพื่อให้คนมีความพอใจกับงานและสิ่งแวดล้อม แต่ตามหลักของพระพุทธศาสนานั้น วางไว้เป็นกลาง ๆ และให้เป็นหน้าที่ของสารุชนที่จะพึงคิดและประพฤติปฏิบัติโดยถือเอาด้วยปัญญา ฉะนั้น ถ้าคนเราเข้าถึงพระก็มั่นใจได้ว่าความสุขย่อมเกิดแก่บุคคลนั้นโดยแท้

## 5. หลักความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ในความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องนั้น มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ช่วยเป็นประโยชน์ส่งเสริม ถ้าจุนอยู่เป็นอันมาก แต่จะขอนำมาเสนอในที่นี้เฉพาะที่ผู้เขียนเห็นว่าสำคัญ รวม 3 ประการ\* คือ พรหมวิหารธรรม 4 อิทธิบาทธรรม 4 และ สังคหวัตถุธรรม 4 ซึ่งจะขอนำมาเสนอโดยสังเขป เพื่อประกอบการพิจารณา ดังต่อไปนี้<sup>24</sup>

### ก. พรหมวิหารธรรม

พิจารณารูปศัพท์ ก็หมายความว่า พรหมวิหารธรรมคือธรรมอันเป็นที่อยู่ของพรหม คือผู้ประเสริฐ จะอย่างไรก็ตาม แม้ในกรณีบุคคลทั่วไปที่เป็นคนธรรมดา มิใช่เทวดา พระอินทร์ พระพรหมก็ตาม หากเป็นผู้ที่มีคุณธรรมเหล่านี้ ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประเสริฐ

<sup>23</sup>Ibid., หน้า 467-478.

\* ผู้เขียนเคยแนะนำให้เพื่อนนักศึกษา และเคยเรียกกรรม 3 ประการนี้ย่อๆ เพื่อสะดวกแก่การจดจำ และเตือนใจอยู่เสมอว่า "พรหม - อิทธิ - สังค"

<sup>24</sup>โปรดพิจารณารายละเอียด จาก สุชีพ ปุณฺณานุภาพ, ลุ่มน้ำนมมทา ฉบับทำเชิงอรรถ โดย ขุนกาญจนประกร. (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2506), หน้า 74-75.

แม้เป็นผู้ที่อ่อนกว่าวัยวุฒิ ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ใหญ่ เป็นคุณธรรมที่เกี่ยวเนื่องตัวเราเองกับคนอื่นในอันที่จะต้องประพฤติปฏิบัติธรรมขั้นนี้ เฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่เป็นหัวหน้ากับลูกน้องในวงการบริหารงาน จะต้องมียุทธธรรมนี้และต่างตอบแทนกัน คือ

(1) เมตตา ได้แก่ไมตรีจิตคิดจะให้เขามีสุข ตรงกันข้ามกับความพยายามคือคิดปองร้าย

(2) กรุณา คือ คิดเอ็นดูช่วยให้ผู้ประสบทุกข์ได้พ้นทุกข์ ตรงกันข้ามกับความโหดร้ายเบียดเบียน

(3) มุทิตา คือมีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ตรงข้ามกับความริษยา

(4) อุเบกขา คือ การวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง

#### ข. อธิปไตยธรรม

อธิปไตยธรรมเป็นคุณธรรมที่เกี่ยวเนื่องด้วยตนเอง หรือคตินิยมอันเป็นที่พึ่งแห่งตน สิ่งใดที่พอทำได้เอง ก็ให้ช่วยตนเอง หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ธรรมอันเป็นเหตุให้บรรลุความสำเร็จผล 4 ประการ คือ

(1) ฉันทะ สว่างสรรค์ความพอใจแก่เรื่องที่จะทำให้สำเร็จนั้น

(2) วิริยะ ใช้ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ไม่เกียจคร้าน

(3) จิตตะ มุ่งให้ความสนใจแผ่แผ่จริงจังกับเรื่องที่กระทำนั้น

(4) วิมังสา มุ่งทำด้วยปัญญา ด้วยความรอบคอบสอบสวนให้ทราบรายละเอียดถึงเหตุและผลอันจะเกิดและจะได้รับจากการกระทำนั้น

#### ค. สังคหวัตถุธรรม

สังคหวัตถุธรรม เป็นคุณธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งการ สงเคราะห์กัน ยึดเหนี่ยวนำใจกัน 4 ประการ คือ

(1) ทาน การให้ปัน

(2) ปิยวาจา การเจรจาไพเราะอ่อนหวาน

(3) อัตถจริยา การประพฤติอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลกัน

(4) สมานัตตา การวางตัวเป็นผู้สม่ำเสมอและทำตัวของเราให้เข้ากับคนทั้ง

หลายได้

ผู้เขียนมีความเห็นเป็นส่วนตัวว่า เพียงแต่หลักคุณธรรมทั้งสามนี้ หากหัวหน้าและลูกน้องยึดมั่นเป็นหลักปฏิบัติต่อกันโดยครบถ้วน ไม่ขาดตกบกพร่องแล้ว มิใช่เฉพาะแต่มนุษยสัมพันธ์เท่านั้นที่จะราบรื่น แม้แต่งานก็จะดีขึ้นตามมาด้วย จะได้ทั้งงาน ความสัมพันธ์อันดี และน้ำใจคน แต่เรามากลิมพระและคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ปล่อยให้กิเลสและอารมณ์ครอบงำจิตใจอยู่ โดยไม่สามารถสลัดทิ้งให้สิ้นไปได้

## 6. สรุปหลักพุทธธรรมเพื่อมนุษยสัมพันธ์

ผู้เขียนขอสรุปวิเคราะห์หลักพุทธธรรมเพื่อมนุษยสัมพันธ์ด้วยความรู้อันน้อยโดยเปรียบเทียบกับหลักมนุษยสัมพันธ์ของฝรั่งว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ของฝรั่งมุ่งที่การจูงใจโดยจัดให้มีและส่งเสริมประโยชน์สุขทางวัตถุ (material well-being) เป็นประการสำคัญ เพื่อให้เกิดความสุขความพอใจของแต่ละคนและกลุ่มชน ในอันที่จะให้เป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์ให้การทำงานได้ผลงานสูงขึ้น แต่ตามหลักมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนา มุ่งที่ความสะอาดบริสุทธิ์ทางใจ (spiritual well-being) ของแต่ละคน โดยมีหลักปรัชญาแห่งชีวิตที่พระพุทธศาสนาวางหลักไว้เพื่อให้แต่ละคนยึดถือเอา และใช้เป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตสำหรับแต่ละคนที่จะเลือกใช้ด้วยปัญญาตาม กรณี แวด ล้อม และ สถานการณ์ เพื่อให้พ้นจากทุกข์แล้วแต่ละคนจะมีความสุขและการอยู่ร่วมกันด้วยความผาสุกก็จะเป็นผลตามมา จะอย่างไรก็ตาม ทั้งสองหลักต่างมีจุดมุ่งที่มนุษยสัมพันธ์อันดี เพื่อความผาสุก สงบศานติของมนุษยชาติและของโลกเช่นเดียวกัน\*

\*ผู้เขียนมีภาวะทางใจที่รู้สึกวิตกกังวลว่า ท่านผู้อ่านอาจจะเข้าใจผิดว่า การที่ผู้เขียนนำหลักพุทธธรรมมาเปรียบเทียบกับหลักของฝรั่งนั้น มิเป็นการบังควร ในกรณีนี้ ผู้เขียนตระหนักดีว่า หลักพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งสิ้นพัน มิจำเป็นต้องเปรียบเทียบกับหลักอื่นใด ที่มีคุณค่าอย่างสูงสุดอยู่ในตัวเองแล้ว แต่เพื่อประโยชน์ในการศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์ตามบทความนี้จึงจำเป็นต้องกระทำ แม้จะสิ้นความรู้สึกอยู่มากก็ตาม ทั้งนี้ นับเป็นเหตุผลประการหนึ่ง เหตุผลอีกประการหนึ่ง ก็คือ เป็นเพราะผู้เขียนเองแม้จะทำตัวให้มีอุเบกขาอย่างที่สุดแล้วก็ตามก็ยังสละกิเลสไม่ได้ ฉะนั้นแทนที่จะให้ท่านผู้อ่านซาบซึ้งในคุณค่าของหลักมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนาด้วยตัวของตนเอง ผู้เขียนก็อดที่จะไม่โอ้อวดของดีในพระพุทธศาสนาเสียมิได้ เพราะเท่าที่ได้อ่านคำรับคำราชของฝรั่งมากี่มากแล้ว ยังไม่เคยพบเห็นว่า คำราเล็มใจของฝรั่งที่รวบรวมหลักต่าง ๆ ไว้เป็นหมวดหมู่โดยครบถ้วนเหมือนหลักในพระพุทธศาสนา จึงขอขอมความเข้าใจและขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

## สรุป

ข้อเสนอเรื่องหลักมนุษยสัมพันธ์ในบทความนี้ หากพิจารณาโดยสรุปจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ รวมทั้งประวัติการบริหาร ย่อมปรากฏความจริงว่า มนุษยสัมพันธ์มีมาคู่กับมนุษยชาติ และมีมาตั้งแต่คนเรารู้จักทำงานโดยรวมกำลังเป็นกลุ่มชน (organized groups) แต่มนุษยสัมพันธ์ในสมัยโน้นมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนต่อคน คนต่อกลุ่ม และกลุ่มชนต่อกลุ่มชนซึ่งอยู่ในวงแคบเป็นกลุ่มเล็กๆ จึงยังไม่มีการจัดหรือยังไม่มีมีความสำคัญมากพอที่จะจัดให้เป็นสาขาวิชามนุษยสัมพันธ์ขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยอย่างจริงจังเหมือนอย่างที่มีปรากฏอยู่ในการศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์และวิชาการบริหารธุรกิจอย่างที่ยังดำเนินการอยู่ในขณะนี้

การศึกษาวิชาการบริหารในสมัยต้นๆ มีลักษณะมุ่งเน้นเทคนิคการบริหารและการจัดองค์การโดยเป็นประการสำคัญ จนกระทั่งมีผู้กล่าวอย่างล้อเลียนว่า การศึกษาวิชาการบริหารในสมัยนั้นเป็นการศึกษาองค์การโดยไม่คำนึงถึงคน (organization without man)

เมื่อเทคนิคการบริหารและการจัดองค์การก้าวหน้าไปมากแล้ว ปัญหาเรื่องคนกลับเป็นปัญหาใหญ่ เพราะเทคนิคการบริหารจะดีสักเพียงใดก็ตาม ถ้าคนไม่มีจิตใจในการทำงานแล้ว ผลงานที่หวังว่าจะได้รับจากการใช้เทคนิคการบริหารนั้นก็จะเป็นไปโดยเต็มภาคภูมิ ฉะนั้น ในระยะหลังๆ นี้จึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคนทั้งในลักษณะการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) เพื่อเข้าใจเรื่องคนและพฤติกรรมของคนทั่วไป และยังไม่แพ้หาความจริงที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (human relations at work) เป็นการศึกษาเฉพาะเจาะจงอีกด้วย การศึกษาวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ในระยะหลังนี้ หากพิจารณาโดยส่วนรวมจึงมีแนวโน้มไปในทางศึกษาเรื่องคนมากขึ้น กว้างขวางยิ่งขึ้น จนกระทั่งมีผู้พูดและเขียนล้ออีกว่า สมัยนี้มุ่งศึกษาเรื่องคนจนไม่คำนึงถึงการจัดองค์การ (man without organization)

อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาแนวการศึกษาวิชาการบริหารในเมืองไทยทั้งในทางรัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารงานอื่นๆ เท่าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้ ก็จะปรากฏความจริงว่า มีลักษณะผสมระหว่าง organization without man กับ man without organization แต่ถ้าจะให้พิจารณาว่า การศึกษาวิชาการบริหารในเมืองไทยมีแนวโน้มเหมือนกันกับที่

มุ่งเน้นอยู่ในต่างประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐอเมริกาหรือไม่นั้น ก็ยืนยันได้อย่างเต็มปากเต็มคำว่ายังไม่ถึงขั้นนั้น ทั้งนี้ เป็นเพราะมีข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยที่สำคัญอยู่ประการหนึ่ง คือ การขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ที่จะร่วมกันศึกษาวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นเรื่องที่ว่าวิชาการจะต้องคำริและหาทางแก้ไขเพื่อให้วิชานี้ก้าวหน้าได้มาตรฐานเทียบเท่ากับนานาประเทศต่อไป

ปัญหาข้อนี้จะมีอยู่มากน้อยในวงวิชาการเพียงใดหรือไม่นั้น นักวิชาการย่อมตระหนักที่อยู่แก่ใจแล้ว ไม่จำเป็นต้องพรรณนาให้ยาวความ เพราะแม้แต่คำว่ามนุษยสัมพันธ์ที่ใช้อยู่นี้ก็เป็นคำที่บัญญัติขึ้นจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า "human relations" จากอิทธิพลของต่างประเทศ และแม้แต่ในต่างประเทศเองก็เพิ่งจะเห็นความสำคัญของวิชามนุษยสัมพันธ์มากยิ่งขึ้นเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นี้เอง

กรณีจะเป็นอย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และการศึกษาวิชานี้ในสังคมชาวพุทธอย่างถ้วนรอบคอบแล้วก็ย่อมจะพบความจริงดังกล่าวแล้วในเบื้องต้นๆ ก่อนบทสรุปนี้ว่า คำสั่งสอนของพระพุทธองค์เป็นรากฐานของมนุษยสัมพันธ์ และมีแนวปรัชญาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 25 ศตวรรษ และในเมืองไทยก็ได้รับเอาหลักธรรมของพระพุทธองค์เป็นปรัชญาแห่งชีวิตมาแล้วไม่น้อยกว่า 7 ศตวรรษ ตลอดระยะเวลาที่มีการสอนและการศึกษาที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในรูปของการศึกษาหลักพระพุทธศาสนาเป็นลำดับมา ฉะนั้นในสังคมชาวพุทธจึงมีหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพระพุทธศาสนาอยู่แล้วอย่างมากมาย ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีผู้รวบรวมขึ้นเป็นหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบเพื่อการศึกษา (systematic study) ขึ้นโดยเฉพาะในรูปของทฤษฎีก็ตาม แต่ทางปฏิบัติก็มีปรากฏอยู่ในหลักราชการและการปฏิบัติต่อกันในความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเสมอ ส่วนปัญหาในทางปฏิบัตินี้ก็ย่อมมีอยู่มากบ้างน้อยบ้างตามควรแก่กรณี เพราะอวิชาของมนุษย์ไม่สามารถสละก็เลศได้ และลักษณะการที่คนเราเข้าถึงพระและรสพระธรรมในอันที่จะรับเอาและถือเอาซึ่งหลักพระพุทธศาสนาเป็นหลักปรัชญาประจำใจนั้นอาจมากน้อยต่างกันอยู่บ้าง

ถ้าต่างคนต่างยึดมั่นและปฏิบัติโดยยึดหลักเหตุผลตามกฎแห่งกรรมด้วยปัญญาแล้ว ลักษณะมนุษยสัมพันธ์และการแก้ปัญหามนุษยสัมพันธ์ของชาวพุทธก็จะเป็นไปในทางที่จะค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาด้วยการพิจารณาตนเอง ปัญหา และสาเหตุตามหลักกฎแห่ง



กรรม มิใช่พิจารณาตนเอง ผล และวกกลับไปที่ตนเองด้วยความเห็นแก่ตัวด้วยอารมณ์  
 ฉะนั้นจึงแก้ปัญหาไม่ตก จึงมีแต่ทุกข์ทับทวี ไม่รู้สาเหตุแห่งทุกข์และทางดับทุกข์ตามคำสั่ง  
 สอนของพระพุทธเจ้า จนอุปสรรคหนึ่งว่า เป็นคนที่น่าสงสาร ที่เบาปัญญา ไม่สามารถจะเข้าถึง  
 รสพระธรรมคำสั่งสอนของพุทธองค์ได้ คนอย่างนี้ถ้าบังเอิญมีโชควาสนาได้เป็นหัวหน้า  
 เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน เช่น ลูกน้องรวนเร เกเร แสดงอาการกริยาทั้งในทางกาย  
 กรรม วจกรรม และมโนกรรม ไม่นำพาต่อฐานะตำแหน่งของผู้เป็นหัวหน้าแล้ว ผู้เป็น  
 หัวหน้านั้นก็มักจะระลึกรู้ถึงแต่การใช้อำนาจ ซึ่งมีอยู่ตามกฎหมายเป็นมาตรการ ฟาดฟันเพื่อ  
 แก้ปัญหา หากกรณีเป็นเช่นนี้จะหวังผลงานและน้ำใจคนได้อย่างไร และถ้าจะพิจารณาใน  
 ทางวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์แล้ว ย่อมจะต้องยอมรับความจริงว่าการเป็นหัวหน้า  
 คนนั้นจะใช้แต่อำนาจตามกฎหมาย (authority) แต่อย่างเดียวนั้น ยังไม่พอ จำเป็นต้องมี  
 power ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า “อำนาจบารมี” อยู่ด้วยเสมอ จึงจะเป็นส่วนประกอบอันสำคัญ  
 ที่จะช่วยส่งเสริมให้หัวหน้าผู้นั้นไต่ถึงตัวคน ก็คือการยอมอุทิศตนเป็นลูกน้องที่ดี จะได้ทั้ง  
 ผลงาน และน้ำใจของบรรดาลูกน้องทั้งหลาย โดยนัยนี้ประสิทธิภาพของงานตามความหมาย  
 ทางวิชาการจึงจะบังเกิด<sup>25</sup>

ปัญหาที่น่าใคร่ครวญต่อไป ก็คือ เป็นเพราะเหตุใดจึงมีความจำเป็นต้องเร่งรัด  
 ให้มีการศึกษาวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ในสาขามนุษยสัมพันธ์นี้มากยิ่งขึ้น ปัญหาข้อนี้มี  
 สาเหตุต่างๆ กันมากมายหลายประการ ในขั้นนี้อาจจะกล่าวได้โดยย่อว่า เป็นเพราะมีประ  
 ชากรเพิ่มมากขึ้น ข้าราชการและบรรดากิจกรมต่างๆ ที่รัฐอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน  
 มีเพิ่มขึ้นมากมายหลายชนิดตามความเจริญก้าวหน้าของประเทศและความต้องการของประ  
 ชาชน นอกจากนั้น ยังปรากฏว่าประเทศต่างๆ ชมักเขม้นแข่งขันซึ่งกันและกันที่จะพัฒนา  
 ประเทศจากประเทศเกษตรกรรมไปเป็นประเทศที่เจริญก้าวหน้าในทางอุตสาหกรรม คนจึง  
 ต้องทำงานแข่งกับเวลา แข่งกับเครื่องจักร แข่งขันกันเอง และชั้นที่สุกก็แข่งขันกันระหว่าง

<sup>25</sup> โปรดพิจารณารายละเอียดจากคำบรรยายของ ศ.ดร. ขอมพล ถนอม กิตติขจร ในที่ประชุมสัมมนา  
 พัฒนากับบริหารวันที่ 6 ณ ห้องประชุมของนิคมสร้างตนเองพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี เมื่อวันที่ 28 มีนาคม  
 2505 (ในสมัยที่ ศ.ดร. ยังเป็น พลเอก และยังเป็นรองนายกรัฐมนตรี) ซึ่งคณะรัฐประศาสนศาสตร์นำมาลง  
 พิมพ์เผยแพร่ในหัวข้อเรื่อง “การใช้อำนาจบริหารราชการ,” วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 4  
 เมษายน 2505. หน้า 598-615.

ประเทศ มีฉะนั้น จะเป็นประเทศล้าหลัง ภาวการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มชน และคนกับงานจึงแปรเปลี่ยนแตกต่างจากเดิมไปเป็นอันมาก คนเราในสมัยปัจจุบันนี้แม้จะมีรายได้สูงกว่าเดิม และมีความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุธรรมไปมากมายก็ตามแต่ความสุขทางใจกลับไม่คู่ขนานเทียมทันความเจริญทางวัตถุ ดังที่จะเห็นได้ว่า คนเป็นโรคจิต โรคประสาท ความกดดันโลหิตสูงจนหงุดหงิดอยู่ประหนึ่งคนบ้าๆ บอๆ คนเห็นแก่ตัวด้วย ความทะเยอทะยานอยากได้โดยไม่คำนึงถึงศีลธรรม จรรยาและภาวะเสถียรใจอันจะเกิดแก่คนอื่น คนบางหมู่บางพวกต้องกระตือรือร้นแย่งกันทำกิน ตัวใครตัวมัน ฯลฯ เหล่านี้มีอยู่อย่างแพร่หลายในเขตอุตสาหกรรมอย่างเห็นได้ชัดว่า มีลักษณะแตกต่างจากสังคมเกษตรในชนบท ปัญหานี้เป็นปัญหาใหญ่ยิ่งของมนุษยชาติในปัจจุบันที่ว่า จะทำอย่างไรจึงจะให้ชีวิตใหม่ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้ถึงพร้อมซึ่งความสุขทั้งเรือนกายและเรือนใจ รวมทั้งมีสถานภาพขึ้นในโลก

ฉะนั้น ทุกประเทศที่เจริญก้าวหน้าไปมากแล้วในทางอุตสาหกรรมจึงต่างขมก้ขมมันแก้อันปัญหาทางสังคม ส่วนประเทศที่กำลังพัฒนาที่ใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดที่จะมิให้ประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัญหาทางจิตใจและศีลธรรมอย่างที่เคยมีในสังคมอุตสาหกรรมซ้ำรอยขึ้นในประเทศที่กำลังพัฒนาอีก โดยจัดให้มีมาตรการในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจเพื่อความก้าวหน้าในทางวัตถุธรรม และในขณะเดียวกันก็พยายามทุกวิถีทางที่จะมิให้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอันเกิดจากผลการพัฒนาเศรษฐกิจและอิทธิพลของประเทศอุตสาหกรรมตะวันตกเข้ามามีอิทธิพลครอบงำต่อภาวะทางใจ ชนบทประเพณีอันดีงามซึ่งเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมของประเทศนั้นให้สูญสิ้นไป ดังที่ท่านผู้อ่านจะประจักษ์ชัดถึงกรณีตัวอย่างจากความเพียรพยายามของ ๖ วัฒนธรรม จอมพล ถนอม กิตติขจร อย่างที่สุกแทบทุกวิถีทาง ทั้งในทางส่วนตัวและในฐานะหัวหน้ารัฐบาลในสมัยพัฒนาประเทศ โดยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยในกรณีนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

ยิ่งกว่านั้น ยังปรากฏว่า ชาวพุทธเราเองซ้ก็จะหนีพระและรสพระธรรม ไปหาความสุขตามโลกีย์วิสัยของมนุษย์เราเองมากยิ่งขึ้น ดังที่จะเห็นได้ว่า แทนที่จะหาความสุขทางใจโดยเข้าหาพระ การณ์กลับกลายเป็นว่า ชาวพุทธเราเองกลับหาความสุขความสบายใจตามแบบตะวันตก ซึ่งเรียกว่า "การพักผ่อนหย่อนใจ (recreation)" จากกรณีสถานานานาชนิด

มากมายหลายประเภท ซึ่งล้วนแต่เป็นอบายมุข คือ สุรา นารี เป็นเบื่องตัน และพาสี กิฬาบัตรก็ตามมา ทั้งมีวเมา เว้าร้อน ยัวเข้คัฒหารากะกามารมณั ถ้าทางราชการไม่ค่อย คิงไว้บ้าง บานนี้คังจะมี "topless" หรือ "bottomless" หรือ "less" อื่นๆ จนไม่มีอะไรเลย นอกจากเรื่อร่างเหมือนทารกแรกเกิด เว้นแต่ใหญ่กว่า โคงเว้ามากกว่า และแสดงอาการ กริยาน่าเกลียดน่าช้งได้มากกว่าทารกเท่านั้น ปัญหาจึงมีว่า เป็นเพราะเหตุใดคนเราบางคน บางพวก บางหมู่ จึงมีจิตใจอาเพศกลับไปนิยมชุกแรกเกิดเช่นนี้ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้อง ศึกษาวิจัย จะไม่ขอนำมาเสนอในที่นี้ แต่จะขอเสนอในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับปัญหาของมนุษย์ สัมพันธ์ที่พอกพูนขึ้นเฉพาะในทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือจากการบริหารราชการเพียง บางข้อบางประการเพื่อประกอบการพิจารณาโดยสรุป ในอันที่จะได้เป็นแนวทางสำหรับศึกษา วิจัยต่อไป ดังต่อไปนี้

### 1. ปัญหาสืบเนื่องจากขนาดของงาน (size of work)

ตามที่ได้อธิบายกรณีของกระทรวงมหาดไทยเป็นอุทธาหรณ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ ก็นับว่าเป็นตัวอย่างอันดี ในกรณีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าปัญหาของมนุษย์สัมพันธ์ในกลุ่มคน 60 คน ในอดีต ย่อมแตกต่างอย่างเทียบกันยากกับปัญหาของมนุษย์สัมพันธ์ในกลุ่มคนเป็นเรือน หมื่น ๆ ของกระทรวงมหาดไทยในปัจจุบัน หัวหน้ากับลูกน้องบางที่ไม่รู้จักพบหน้าหรือ สนทนาปราศรัยกันเลย ตามที่เสนอนี้เป็นการพิจารณาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า กับลูกน้อง แต่ถ้าจะพิจารณาระหว่างฝ่ายปกครองกับประชาชนแล้ว จะยังเห็นปัญหาที่ยัง ขึ้น ฉะนั้น จึงต่างหาทางแก้ไขด้วยการใช้สื่อมวลชนในรูปต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ กระจายเสียง และสื่อสัมพันธ์หรือสารสัมพันธ์ในรูปต่าง ๆ เป็นการภายในของแต่ละส่วน ราชการ รวมถึงตลอดถึงการออกตรวจราชการของข้าราชการชั้นหัวหน้า ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแต่ เป็นมาตรการที่จะช่วยผ่อนคลายปัญหาของมนุษย์สัมพันธ์ลงได้มาก

### 2. ปัญหาสืบเนื่องจากลักษณะพิเศษของงาน (Specialization)

เมื่อพิจารณาปัญหาของมนุษย์สัมพันธ์ที่เป็นผลสืบเนื่องจากลักษณะพิเศษของงาน โดยเทียบเคียงกับช่วงเวลาในอดีตจนถึงปัจจุบัน จะเห็นได้ชัดว่า นอกจากงานจะขยายใน ปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังมีงานลักษณะพิเศษต่างๆ เกิดขึ้นอีกมากมาย ขอให้ดูตัวอย่าง

การบริหารงานในส่วนภูมิภาค เฉพาะอย่างยิ่ง คืออำเภอ ซึ่งมีปัญหามนุษยสัมพันธ์อยู่มาก มายนั้น ท่านที่มีประสบการณ์มาแล้วจะช่วยยืนยันความจริงได้ว่า ในสมัยที่อำเภอมีหน้าที่ ทางปกครองคือมหาดไทย มีหน้าที่ทางรักษาความสงบคือตำรวจ และมีหน้าที่สำคัญอีกทาง หนึ่ง คือหน้าที่เก็บภาษีสรรพากรโดยมีสมุหบัญชีอำเภอเป็นเจ้าหน้าที่นั้น ท่านที่มีประสพ การณ์มาแล้วย่อมจะเปรียบเทียบได้ว่า ในสมัยนั้นหัวหน้าสถานีตำรวจและหัวหน้าแผนก การต่างๆ กับนายอำเภอมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันอย่างไร แล้วพิจารณาข้อเท็จจริงและ เหตุการณ์ในปัจจุบันที่มีแผนกการตามลักษณะพิเศษของงานที่เพิ่มขึ้นอีกมากมาย เช่น ประ มง ป่าไม้ ที่ดิน ไปรษณีย์ ข้าว สหกรณ์ สรรพสามิต ฯลฯ นั้นมีปัญหามนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไรบ้างที่เกิดขึ้นอย่างหนาตา และมีอยู่โดยทั่วไป ทั้งในลักษณะ ของความสัมพันธ์ส่วนตัว และเพื่อประโยชน์แก่ราชการ ทั้งในลักษณะชั้ตกันไปมา ทั้งใน ลักษณะที่ตกลงกันได้โดยง่ายว่า “ใครควรจะทำอะไร และใครควรจะทำอะไร” จนชั้น ที่สุดท้ายเป็นเรื่องบาดหมางกันเป็นส่วนตัวถึงขั้นไม่ไว้ชีวิตกันก็มีมาแล้ว จำเป็นต้องแก้ไข

การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ต้องอาศัยทั้ง “ใจ” ที่เห็นแก่การปกครองในส่วนรวม และความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการบริหาร เฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับเอกภาพในการบังคับ บัญชา และเอกภาพในการบริหารงาน (unity of command and unity of administration) ในการนี้ จะต้องมียุทธศาสตร์เพียง 1 คน และมีหัวหน้าชั้นรองลดหลั่นตามลำดับชั้นกันลงไป เพื่อให้การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปโดยถูกต้อง ไม่มีการเสนอข้ามหัวข้ามชั้น ในที่สุดจะ รู้ได้โดยแจ่มชัดว่า จุดอ่อนอยู่ที่ไหน จะชั้ตทอคความรับผิดชอบได้ งานก็จะมีประสิทธิภาพยิ่ง ขึ้น และแม้แต่งานจะก้อยในประสิทธิภาพก็มีทางจะแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องได้เสมอ

จะอย่างไรก็ดี เทคนิคการบริหารซึ่งเป็นหลักทั่วไปที่นำมาเสนอเพื่อประกอบ การพิจารณานี้ ทุกท่านที่รับราชการอยู่ในส่วนภูมิภาคย่อมซาบซึ้งถึงความสำคัญอยู่แล้วเป็น อย่างดี แต่ผู้เขียนเข้าใจว่าปัญหาของเรื่องนี้ “อยู่ที่ใจ” จึงมีทางออกต่างๆ กัน เช่น กล่าว หารว่า นายอำเภอไม่รู้ประสาในเรื่องนั้น แล้วจะให้ควบคุมงานนั้นได้อย่างไร หรือนาย อำเภอเป็นพลเรือน แต่ข้าราชการบางสังกัดก็มีเครื่องแบบ มีวินัย ถืออาวุธ และมีพระราช กฤษฎีกาควบคุมข้าราชการในสังกัดนั้นเป็นพิเศษ จะให้นายอำเภอซึ่งเป็นพลเรือนมาทำการ ควบคุมท่านเหล่านั้นได้อย่างไร ปัญหาจำเป็นต้องหาทางแก้ไขและหาข้อยุติให้ได้ มิฉะนั้น

แล้ว จะเกิดความซึนที่ยากแก่การแก้ไขและจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ประเทศชาติ ในอนาคต กล่าวคือ ถ้าต่างคนต่างคิดว่า พลเรือนควบคุมท่านเหล่านั้นมิได้ เพราะท่านมี เครื่องแบบพิเศษ มีอาวุธ และมีความรู้ในทางยุทธศาสตร์ยุทธวิธี กล่าวอย่างตรง ๆ ก็คือ ในกรณีอุทธรณ์นี้ นายอำเภอซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนจะควบคุมบังคับบัญชาตำรวจมิ ได้แล้วเช่นนั้น เมื่อคิดออกไปในวงกว้างจนถึงระดับชาติ ก็จะไปประสบปัญหาที่ว่า นายกรัฐมนตรีจะเป็นพลเรือนมิได้เช่นเดียวกัน แล้วปัญหาการปกครองในระบบประชาธิปไตย ก็จะไม่มีความแก้ไขปรับปรุงให้เข้ารูปเข้ารอยได้โดยง่าย

### 3. ปัญหาสืบเนื่องจากสิ่งแวดล้อม (environmental factors)

ก. ข้าราชการแต่ละคนมี 2 สถานภาพ ในสถานภาพหนึ่งเป็นข้าราชการอยู่ใน สายการบังคับบัญชาของส่วนราชการแห่งใดแห่งหนึ่ง และอีกสถานภาพหนึ่งก็มีฐานะเป็น บุคคลผู้หนึ่งในทางสังคม ฉะนั้น ความคาดหวังของข้าราชการที่จะให้ได้รับการยอมรับ นับถือทั้งทางราชการและสังคมจึงมีอยู่ในจิตใจเสมอ คนที่มีรายได้จากทางราชการน้อยก็รู้สึก ค้อยในสังคมตามไปด้วย ถ้าควบคุมจิตใจไม่ถึงถึงขนาด ก็จะทำอะไรได้ต่าง ๆ ตั้งแต่เบียดบัง เวลาราชการไปหาประโยชน์ส่วนตัว จนถึงคิดคอร์รัปชัน

ในกรณีของข้อ ก. นี้ เป็นปัญหาอยู่โดยทั่วไป การที่ยังคงให้ข้าราชการต้องรับ ภาระการครองชีพอยู่อย่างที่เป็นอยู่ในขณะนี้ทั้ง ๆ ที่ผลงานวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติก็ได้ ปรากฏแก่บุคคลภายนอกโดยทั่วไปแล้วว่า ข้าราชการชั้นผู้น้อยควรมีรายได้เดือนละเท่าใด เช่นนี้ ข้าราชการเองในส่วนรวมก็ยังไม่สามารถคาดหมายได้โดยถูกต้องว่าฐานะของตนเอง อันเกี่ยวกับรายได้เป็นเงินเดือนจะดีขึ้นกว่านี้หรือไม่เพียงใด ฉะนั้น ความหวังที่จะได้เห็น ภาวะทางใจของข้าราชการที่ตั้งใจทำงาน อุทิศตนและเวลาให้แก่ทางราชการ ก็ยังจะหวังมิได้ เต็มภาคภูมิ

ข. ข้าราชการที่มี 2 สถานภาพดังกล่าวในข้อ ก. นั้น อาจจะไม่เป็นกำลังในการ บริหารราชการโดยแท้จริงแล้ว ยังอาจเป็นปัญหาน้อยกว่าข้าราชการที่มี 2 สถานภาพ โดยมี ฐานะเป็นข้าราชการด้วย และเป็นผู้มีส่วนได้เสียในบริษัทธุรกิจการค้าด้วย เช่น เป็นประธาน กรรมการ และกรรมการของบริษัท ๆ เป็นต้น ข้าราชการประเภทนี้มีลักษณะมนุษย์สัมพันธ์ 2 ประเภท คือ ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการด้วยกันเองประเภทหนึ่ง และความสัมพันธ์

ระหว่างข้าราชการผู้นั้นกับบริษัทธุรกิจการค้าอีกประเภทหนึ่ง ฉะนั้น วัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อผลประโยชน์แก่องค์กรต่างๆ จึงมีอยู่ในจิตใจของข้าราชการผู้นั้นอย่างน้อย 3 ประการคือ เพื่อผลประโยชน์ของทางราชการ เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ถ้าข้าราชการผู้นั้นไม่สามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ของบริษัทฯ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการไว้ให้ได้แล้ว ผลเสียหายร้ายแรงจะตามมา คือ กรณีที่ข้าราชการผู้นั้นเบียดบังเวลาและใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อรักษามนุษยสัมพันธ์อันดีของตนเองไว้กับบริษัทธุรกิจการค้าอื่นๆ ในที่สุด นอกจากจะเกิดกรณีคอร์รัปชันได้โดยง่ายแล้ว ยังทำให้การบริหารราชการมิได้เป็นไปโดยประหยัด และปัญหาร้ายแรงอื่นๆ อีกนานาประการ

ปัญหาต่างๆ ของรัฐประศาสนศาสตร์ยังมีอีกมากมาย สุกจะพรรณนาได้ครบถ้วนตามที่นำมาเสนอก็คงเพื่อให้เป็นอุทธาหรณ์หรือสมมติฐานสำหรับศึกษาวิจัยต่อไปอีกเท่านั้น จะอย่างไรก็ดี ก่อนที่จะจบเรื่องหลักมนุษยสัมพันธ์นี้ ผู้เขียนขอเสนอกรณีอุทธาหรณ์เพื่อประกอบการพิจารณาอีก 4 กรณี เพื่อพิสูจน์ว่า แก่นของมนุษยสัมพันธ์คืออะไร ดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1 ครั้งหนึ่ง เมื่อไม่นานมานี้ ผู้เขียนได้รับทราบจากปากคำของหัวหน้างานบางท่านว่า “การเข้ามาเป็นข้าราชการก็ย่อมจะต้องรู้มาก่อนแล้วว่า จะได้เงินเดือนเท่านั้นเท่านั้น ฉะนั้น เมื่อมาเป็นข้าราชการแล้ว จะมาร้องทุกข์อุทธรณ์ว่า เงินเดือนไม่พอกินนั้น เป็นการไม่สมควร”

กรณีที่ 2 หัวหน้าส่วนราชการแห่งหนึ่งพูดอยู่เสมอๆ ว่า “เราเลี้ยงคนได้ด้วยใจ ต้องให้เขามั่นท้อง ใจจึงจะดี”

กรณีที่ 3 เนื่องในโอกาสทำบุญวันคล้ายวันเกิดของหัวหน้าส่วนราชการแห่งหนึ่ง ปรากฏว่ามีข้าราชการในสังกัดไปอวยพรมากมาย เมื่อปลอตคน หัวหน้าส่วนราชการผู้นั้นจึงเชิญหัวหน้าในระดับรองจากท่านเข้าไปพบเป็นการส่วนตัวแล้วยื่นซองให้ หัวหน้างานชั้นรองรับมาแล้วเปิดของดูก็พบว่า เป็นใบแดงๆ บีกหนึ่ง หัวหน้างานชั้นรองจึงยกมือไหว้พร้อมกับกล่าวว่า “กระผมรับของท่านไม่ได้ เพราะท่านก็ได้สนับสนุนกระผมมากแล้ว”

หัวหน้าส่วนราชการนั้นตอบว่า “ผมไม่ได้ให้คุณ ผมให้คุณเอาเงินนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่การเจือจานลูกน้องของคุณเองว่า ใครเดือดร้อนก็ช่วยเขาเท่าที่จะช่วยได้ ไม่ต้องหวังผมว่า ผมจะซื้อคุณ คนเราซื้อใจกันไม่ได้ ผมให้คุณเพื่อการนี้ก็เพื่อคุณจะได้มีลูกน้องที่รักคุณ

แล้วคุณก็จะเป็นตัวหน้าที่ดีในระดับรองจากผม ซึ่งจะเป็นกำลังของผมต่อไป โปรดเข้าใจให้  
ดี คุณลองคิดถึงเอาเองก็แล้วกันว่า เวลานี้ผมเป็นอะไร มีคนมาอวยพรวันเกิดมากมายเพียงไหน  
ถ้าผมไม่รีบทำความดีเพื่อสร้างน้ำใจคนในขณะนั้นแล้วจะไปทำเมื่อไร”

กรณีที่ 3 นี้ ท่านผู้อ่านอาจจะรู้สึกว่าเป็นเรื่องเหลือเชื่อ” แต่ผู้เขียนขอเรียน  
ว่า เป็นเรื่องจริงที่เพื่อนข้าราชการที่เป็นทั้งเพื่อนรักและเป็นคนมีสัจจะเป็นผู้ประสบมาด้วย  
ตนเองเป็นผู้เล่าให้ผู้เขียนฟัง ผู้เขียนเองก็รับฟังด้วยความคันคันใจ จึงต้องนำมาเล่าสู่กันฟัง  
เพราะเป็นบุคคลที่ควรแก่การยกย่อง นาน ๆ จะเจอสักรายหนึ่ง

กรณีที่ 4 ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่คนหนึ่ง สมมติว่า ชื่อ นาย ช. มีเงินอยู่เล็กน้อย บังเอิญ  
โชคดีจับสลากได้บ้านอาคารสงเคราะห์ของกรมประชาสงเคราะห์ แต่อยู่ไม่ได้เพราะเล็กไป จึง  
ต่อเติมบ้าน แต่บังเอิญไม่เคยมีความรู้ทางช่างมาก่อน จึงเกิด “บานปลาย” เงินขาดอีก 2 หมื่น  
บาท ไม่รู้จะทำอย่างไรดี และไม่มีกะจิตกะใจในการทำงาน จึงไปหาเพื่อนที่เป็นพ่อค้าแล้วปรับ  
ทุกข์ให้ฟัง เพื่อนที่เป็นพ่อค้า สมมติว่าชื่อนาย จ. ก็นึกใจหาย ควักเช็คเซ็นให้ 2 หมื่นบาทพร้อม  
กับบอกว่า “เอาไปให้ช่างเขา ดอกเบี้ยไม่เอา เมื่อไหร่มาใช้คืนก็ได้”

นาย ช. รับเงินมาชำระให้ช่างเสร็จสิ้นไปแล้วด้วยความสบายใจชั่วขณะหนึ่ง แต่แล้วก็  
เกิดความทุกข์ใจและรำพึงรำพันว่า “เป็นดังข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ เป็นหนี้พ่อค้าไม่ตี เสียศักดิ์  
ศรี แม้จะเป็นเพื่อนกันก็ตาม ดอกเบี้ยก็ไม่เอา ดูกระไรอยู่ เพราะพ่อค้าเขาต้องหมุนเงิน”  
จึงเกิดความรู้สึกมีจิตกังวลในสถานภาพ (status anxiety) ของตนเอง จึงไปหาเพื่อนข้าราชการ  
ด้วยกันเองอีกคนหนึ่ง สมมติว่า ชื่อ นาย อ. ปรับทุกข์ให้ฟัง เพื่อนข้าราชการคนนั้น ความจริง  
ก็จนเหมือนข้าราชการผู้ซื้อสัจยทั้งหลาย แต่แม่ยายรวย จึงไปเล่าให้แม่ยายฟัง แม่ยายบอกว่า  
“นาย ช. นี้ดีต้องช่วย แต่เวลานี้เงินสดยังไม่พอ ขอผลัดอีก 2-3 วัน” นาย อ. ก็นำมาเล่าให้  
นาย ช. ฟังไว้ชั้นหนึ่งก่อน ต่อมาอีก 2-3 วัน นาย อ. ก็นำเงินสด 2 หมื่นบาทมาให้ นาย ช.  
พร้อมกับบอกว่า “แม่ยายไม่เอาดอกเบี้ยจะส่งใช้คืนเมื่อไรก็ได้” นาย ช. ก็รับนำเงิน 2 หมื่นบาท  
นั้นไปชำระนาย จ. ซึ่งเป็นพ่อค้าที่ให้ยืมเงินเป็นคนแรก

เมื่อ นาย ช. นำเงินไปชำระนาย จ. แล้ว ก็เกิดความทุกข์ขึ้นอีกว่า เป็นหนี้เอกชนไม่ตี  
แม้จะเป็นเพื่อนและเป็นแม่ยายที่เคารพของเพื่อนก็ตาม จึงดิ้นรนต่อไปอีกโดยยื่นคำร้องขอยืม  
เงินทุนสวัสดิการของส่วนราชการนั้น โดยบันทึกเสนอข้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบมาแต่ต้นตาม  
อุทราทรณนี้ แต่ปรากฏว่า เงินทุนสวัสดิการมีเพียง 3 หมื่นเศษ เจ้าหน้าที่ชั้นต้นจึงเสนอ  
ข้อเท็จจริงไปให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ในขณะนั้นนาย ช. รู้สึกสิ้นหวังแล้ว เมื่อมีบันทึกกลับลงมา

หัวหน้าส่วนราชการนั้นเขียนส่งว่า "เงินทุนสวัสดิการมีน้อย ควรสงวนไว้ให้ข้าราชการชั้นผู้น้อย สำหรับกรณี นาย ช. นี้ ผมยินดีให้ยืมเงินส่วนตัวของผม" นาย ช. จึงนำเงินที่ได้จากผู้บังคับบัญชาไปใช้หนี้แม่ยาย นาย อ. แล้วก็กลับกลายเป็นคนมีจิตใจในการทำงานและตั้งหน้าตั้งตาผ่อนใช้หนี้ให้นายท่านต่อไป

กรณีที่ 4 นี้ ก็แทบเป็นเรื่องเหลือเชื่อ แต่ผู้เขียนขอรับรองด้วยเกียรติว่า เป็นเรื่องจริง ซึ่งผู้เขียนขอเสนอว่ากรณีที่ 4 นี้ เป็นตัวอย่างที่จะใช้เป็นที่สอนใจได้อย่างดีว่า "สัจจะเป็นสิ่งไม่ตาย และคนมีสัจจะย่อมไม่อัปจน"

ทั้ง 4 กรณีนี้ มีทรรศนะที่จะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ได้มากมายหลายหลักหลายประการ สุดแต่ท่านผู้อ่านจะพิจารณาเอาเอง แต่ผู้เขียนขอฝากปัจฉิมพจน์ว่า

#### แก่นของมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่ใจ

ความจริงข้อนี้พิจารณายืนยันได้ทั้งในทางเสริมสร้างเช่น คนเรารักกัน เคารพกัน เห็นอกเห็นใจกัน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ยอมรับนับถือหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง ฯลฯ ก็ด้วยใจ มีอนุสณธิมาจากใจ เพราะใจรัก

แม้จะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาของมนุษยสัมพันธ์เช่น คนเราโกรธกันเกลียดกันชังกัน อิจฉาริษยา นินทาว่าร้าย ทะเลาะวิวาทบาดหมาง โมโหโทโส หวาดกลัว ฯลฯ ก็มาจากใจ เพราะผูกใจเจ็บ เจ็บใจ หรือใจเสีย เสียใจ

ผู้เขียนยังมีความเห็นต่อไปอีกว่า คำว่าใจ ซึ่งพิจารณาได้ทั้งในก้านจิตใจ น้ำใจ และภาวะทางใจอันเป็นแก่นของมนุษยสัมพันธ์นี้ เป็นความจริงที่มีอยู่ในทุกสังคม ทั้งสังคมชาวพุทธและสังคมของผู้ที่นับถือศาสนาอื่น เพราะต่างก็มุ่งที่ใจ เพื่อความสุขทางใจเหมือนกัน จะต่างกันก็แต่บรรทัดวิธีที่จะนำไปสู่ความสุขสำเร็จทางใจอย่างไรเท่านั้น ฉะนั้น

เมื่อใจสะอาดบริสุทธิ์แล้ว มนุษยสัมพันธ์ก็ย่อมสะอาดบริสุทธิ์ด้วย

มนุษยสัมพันธ์สำคัญที่ใจ