



การเตรียมธรรมบทสำหรับพิมพ์ในองค์กรมตามแนวพระพุทธรูป

พระยาศรีสุทนต์ สอนานโท (ทองแก้ว)

วิทยาลัยวิชาการศึกษาตามหลักสูตรศาสนาและศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิถียุคแรก

สาขาวิชาประวัติศาสตร์การปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิถียุคแรก

พิมพ์ที่กรุงเทพฯ ๒๕๕๑

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา



พระยวทศกคค อภินันโท (กลางแกว)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐศาสตรการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๑

๓ 1๕966

HUMAN RELATION IN AN ORGANIZATION IN BUDDHISM



PHRAYUTTASAK APHINANTO (KLANGKEAW)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS

DEPARTMENT OF GOVERNMENT

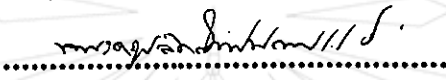
GRADUATE SCHOOL

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

B.E. 2551 (2008)

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา
ชื่อนักศึกษา : พระยุทธศักดิ์ อภินันโท (กลางแก้ว)
สาขาวิชา : รัฐศาสตร์การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ไพรัช พันชมภู
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รศ. พิเศษ ดร. จรัส พยัคฆราชศักดิ์
ปีการศึกษา : ๒๕๕๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(พระครูปลัดดัมมิพัฒน์วิริยาจารย์)

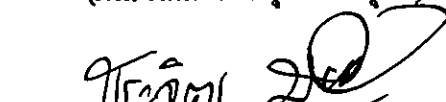
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(พระครูปลัดดัมมิพัฒน์วิริยาจารย์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร. ไพรัช พันชมภู)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รศ. พิเศษ ดร. จรัส พยัคฆราชศักดิ์)


..... กรรมการ
(รศ. พิเศษ ดร. สุกิจ ชัยมุสิก)


..... กรรมการ
(รศ. ดร. ประจิตร มหาหิง)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Title : Human Relation in An Organization According to Buddhism
Student's Name : Phrayuttasak Aphinanto (Klangkeaw)
Department : Government
Advisor : Dr. Phairat Phuenchomphoo
Co - Advisor : Assoc. Emeritus Prof. Dr. Charas Phayaggharajasakdhi
Academic Year : B.E. 2550 (2007)

Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University in Partial
Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree.

P. Sampipattanaviriyajarn
.....

Dean of Graduate School

(Phrakhrupaladsampipattanaviriyajarn)

Thesis Committee

P. Sampipattanaviriyajarn
.....

Chairman

(Phrakhrupaladsampipattanaviriyajarn)

P. Phuenchomphoo
.....

Advisor

(Dr. Phairat Phuenchomphoo)

C. P. Charas Phayaggharajasakdhi
.....

Co - Advisor

(Assoc. Emeritus Prof. Dr. Charas Phayaggharajasakdhi)

S. Chaimusik
.....

Member

(Asst. Emeritus Prof. Dr. Sukit Chaimusik)

P. Mahahing
.....

Member

(Assoc. Prof. Dr. Prachitr Mahahing)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	: การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา
ชื่อนักศึกษา	: พระยุทธศักดิ์ อภินันโท (กลางแก้ว)
สาขาวิชา	: รัฐศาสตร์การปกครอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	: ดร. ไพรัช พันธ์ขมภู
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	: รศ. พิเศษ ดร. จรัส พยัคฆราชศักดิ์
ปีการศึกษา	: ๒๕๕๐

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ๒) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และ ๓) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นการวิจัยเอกสาร โดยการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ พระไตรปิฎก เอกสารผลงานวิจัยของนักวิชาการ ตลอดจนผลงานของผู้รู้ในทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ ประกอบกับคำชี้แนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม แล้วจึงสรุปผลการวิจัย และนำเสนอในเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า

หลักการมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นลักษณะของการทำงานระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเพื่อความสามานฉันท์ ในกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้น ถือเอาความสำคัญว่า “คน” คือ เครื่องมือของการพัฒนา และเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินแผนงาน โครงการและกิจกรรมการพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไป ผลของงานคงจะเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของการพัฒนาจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของ “คน” เป็นพื้นฐาน เพราะนอกจากเรารู้จักงานแล้ว เราจะต้องรู้จักเขา รู้จักเรา จึงจะเอาชนะเข้าศึกหรืองานที่รับผิดชอบมอบหมายให้ปฏิบัติได้ หลักคำสอนพุทธศาสนาที่ควรนำมาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน ประสานใจทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันให้อยู่อย่างมีความสุข สามัคคี ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักปมุขธรรม หลักอคติ ๔ หลักทศพิธราชธรรม นอกจากนี้ พระพุทธศาสนายังสอนให้ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม มีความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถของกันและกัน มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเอื้อต่อการสร้างสัมพันธ์ บุคคลควรสร้างอัตตมโนทัศน์ที่ตรงตามความเป็นจริง มีความคิดความรู้สึที่ดีเกี่ยวกับคน และผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดี และส่งผลดีต่อมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ คือ ควรศึกษาหรือวิเคราะห์เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่นำมาใช้กับสถาบันครอบครัว และสถาบันการศึกษา

Thesis Title : **Human Relation in An Organization in Buddhism**
Student's Name : **Phrayuttasak Aphinanto (Klangkeaw)**
Department : **Government**
Advisor : **Dr. Phairat Phuenchomphoo**
Co-Advisor : **Assoc. Emeritus Prof. Dr. Charas Phayaggharajasakdhi**
Academic Year : **B.E. 2550 (2007)**

ABSTRACT

The objectives of this were 1) to study concepts and theories on each organization 2) to study concepts and theories on human relation and 3) to study for promotion of human relation in an organization in Buddhism.

This thesis was an quality research and a document research by study the data from the difference agency namely the Buddhist scriptures, a document of research product of a scholar including of a product of knower in Buddhism. So bring the data to analyze to consist of advisor and co-advisor's suggestion, then sum up the results of research and presentation by a describing analysis. The results of research found that ;

A principle of human relation in an organization was a type of working between a person in an organization for a humanity. In the process of organization development, to assume that "Human" was the material of development and the highest goal of development, remarkable from and assessment planning, projects and activities of development of each organization. The result of work was a classifier for efficiency of development would be high or low to depend on a base of a collaboration of human. Because of, except we know a job we need to know to assess mutual strengths and weaknesses so it would win or do the job successfully. The Buddha's scriptures should bring to use in the promotion of human relation in an organization for trust in spirit of each other and join heart together of people in an organization for staying and working happily and unity. The Buddha's scriptures are "Sangkahawattu 4" or four qualities of desirable inter-relation, "Promwiharn 4" or the four principles of virtuous existence, "Pamugtham" or King's Teaching, "Akati 4" or the four prejudices and "Thotsapitratchatham" or Ten moral principles which the thing might follow while ruling the country. Furthermore, the Buddha's teaching still to teach for development of themselves for working with other people and

environment. Having confidence of ability of each other, a working system that help for making relation. People should make a real concept, a good thinking and feeling for yourself and themselves. It would do the good thing for other people and make the good relation in an organization.

The suggestion for this research should study or analysis about human relation that bring to use in the family and educational institute.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจากหลาย ๆ ฝ่ายด้วยกันที่ให้โอกาส และให้คำปรึกษาชี้แนะ ตลอดจนทางมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด และคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขออนุโมทนา ดร. ไพรัช พันชนก ที่ได้รับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ. พิเศษ ดร. จรัส พัทธมราชศักดิ์ ที่รับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ขอกราบขอบพระคุณ พระสุทธิสาร โสภณ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ขอกราบขอบพระคุณ พระครูปลัดสัมพิพัฒนวิริยาจารย์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ขออนุโมทนา ผศ. พิเศษ ดร. สุกิจ ชัยมุสิก กรรมการ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำวิจัย และให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านด้วยดีตลอดมา

ขออนุโมทนา เจ้าหน้าที่ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดทุกท่านที่ได้ช่วยอนุเคราะห์ประสานงานด้านต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยความมีมิตรไมตรีที่ดียิ่ง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพระอุปัชฌาย์ พระอาจารย์ผู้ให้กำเนิดในพระพุทธศาสนา ขอขอบพระคุณ คุณ โขมมารดาบิดา รวมทั้งครอบครัว ญาติมิตร และนักศึกษารัฐศาสตร์การปกครองทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษา และเป็นแรงใจแก่ผู้ศึกษาวิจัยมาโดยตลอด

พระบุทศศักดิ์ อภินันโท (กลางแก้ว)

สารบัญคำย่อ

ในงานวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การอ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง ของ
มหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๒๕ ซึ่งมีคำย่อ และคำเต็มเรียงตามลำดับคัมภีร์ที่ใช้ในการอ้างอิงใน
งานเล่มนี้ ดังนี้

คำย่อ	คำเต็ม
พระวินัยปิฎก	
วิ.ม.	วินัยปิฎก มหาวกค
วิ.จ.	วินัยปิฎก จุฬวกค
พระสุตตันตปิฎก	
ที.สี.	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย สีลขนฺธวกค
ที.ม.	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวกค
ที.ปา.	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวกค
ม.ม.	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณฺธส
ม.ม.	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปณฺธส
ม.อุ.	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปริปณฺธส
สั.ส.	สุตตันตปิฎก สักยตฺตนิกา ย สคาถวกค
สั.นิ.	สุตตันตปิฎก สักยตฺตนิกา ย นิทานวกค
สั.ม.	สุตตันตปิฎก สักยตฺตนิกา ย มหาวารวกค
อง.เอก.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย เอกนิปาต
อง.ทุก.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย ทุกนิปาต
อง.จตุก.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย จตุกนิปาต
อง.ปญจ.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย ปญจนิปาต
อง.สตก.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย สตกนิปาต
อง.นวก.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย นวกนิปาต
อง.ทสก.	สุตตันตปิฎก อังคุตฺตรนิกา ย ทสกนิปาต
ขุ.ธ.	สุตตันตปิฎก ขุทฺทกนิกา ย ธมฺมปท
ขุ.สุ.	สุตตันตปิฎก ขุทฺทกนิกา ย สุตฺตนิปาต

บุ.ชา.	สุตตนต์ปิฎก ขุททกนิกาย ชาตค
บุ.ม.	สุตตนต์ปิฎก ขุททกนิกาย มหานิเทศ
บุ.ป.	สุตตนต์ปิฎก ขุททกนิกาย ปฏิสมภิทามคัค
บุ.พุทธ.	สุตตนต์ปิฎก ขุททกนิกาย พุทธวงศ
บุ.จริยา.	สุตตนต์ปิฎก ขุททกนิกาย จริยปิฎก

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ. อภิธมปิฎก วิภังค

ปกรณวิเสศ

วิสุทฺธิ. วิสุทฺธิมคคปกรณ

อรรถกถาพระวินัยปิฎก

วิ.อ. วินยปิฎก สมนุตปาสาทิกา ปาราชิกณฺทสงฺฆาติเสสาทิ
มหาวคจคาอฏฺฐกถา

ในการอ้างอิงพระไตรปิฎก ใช้การอ้างอิง ๒ แบบ คือ

๑. แบบ ๓ ตอน โดยอ้างอิงชื่อคัมภีร์ เล่ม/ชื่อ/หน้าตามลำดับ เช่น บุ.ชา. ๒๗/๖๓๔/๑๔๕. หมายถึง
สุตตนต์ปิฎก ขุททกนิกาย ชาตค เล่มที่ ๒๗ ชื่อ ๖๓๔ หน้า ๑๔๕.
๒. แบบ ๒ ตอน โดยอ้างอิงชื่อคัมภีร์ เล่ม/หน้า ตามลำดับ เช่น วิ.อ. ๑/๕๒๔. หมายถึง วินยปิฎก
สมนุตปาสาทิกา ปาราชิกณฺทสงฺฆาติเสสาทิ มหาวคจคาอฏฺฐกถา เล่ม ๑ หน้า ๕๒๔.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญคำย่อ	จ
สารบัญ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๒
๑.๔ วิธีดำเนินการวิจัย	๒
๑.๕ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
๑.๗ คำนียามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
บทที่ ๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร	๗
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร	๗
๒.๑ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงานในองค์กร	๑๒
๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	๒๑
บทที่ ๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์	๓๐
๓.๑ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์	๓๐
๓.๒ ความจำเป็นของมนุษยสัมพันธ์	๓๖
๓.๓ ความสัมพันธ์ของมนุษย์	๓๗
๓.๔ ปัญหาของมนุษยสัมพันธ์	๔๐

๓.๕ การศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์	๔๑
๓.๖ การพัฒนามนุษยสัมพันธ์	๔๒
๓.๗ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานกับการพัฒนาองค์กร	๕๕
บทที่ ๔ การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา	๖๖
๔.๑ ความสัมพันธ์ของมนุษย์	๖๖
๔.๒ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อสร้างสังคมมนุษย์	๗๒
๔.๓ สังคหวัตถุ ๔ กับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	๗๔
๔.๔ พรหมวิหารธรรมกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	๗๕
๔.๕ หลักธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กร	๘๗
๔.๖ การประยุกต์ใช้สังคหวัตถุ ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	๑๐๖
๔.๗ การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	๑๑๖
๔.๘ การประยุกต์ใช้หลักธรรมสำหรับนักบริหารในองค์กร	๑๒๖
บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๓๒
๕.๑ บทสรุป	๑๓๒
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๑๔๐
๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๔๐
๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	๑๔๐
บรรณานุกรม	๑๔๑
ประวัติผู้วิจัย	๑๔๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากความจำเป็นในการรวมตัวกันเป็นสังคมมนุษย์ เพื่อเหตุผลในด้านความปลอดภัยในขั้นต้น มนุษย์เมื่อมาอยู่ร่วมกันนั้น ต่างก็มีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความคิด ความสามารถ ร่างกาย อารมณ์ สังคม เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่แตกต่างกันนี้ ถ้าบุคคลที่มารวมกันเป็นสังคมจะร่วมมือ ร่วมใจกัน ที่จะใช้ความแตกต่างกันเหล่านี้ มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคม รวมกันช่วยกันคิด เพราะการคิดคนเดียว อาจมีสิ่งผิดพลาดได้ แต่ถ้ามีการร่วมกันคิดหลาย ๆ คน ก็จะต้องมีความเข้าใจ อันดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความจริงใจต่อกัน ในการดำเนิน ทุกอย่าง และทุกระดับ ไม่ว่าจะ เป็นในสังคมที่เล็กที่สุดคือครอบครัว หรือไม่ว่าจะจะเป็นหน่วยงานใน ระดับต่าง ๆ หากว่าชุมชนสามารถที่จะทำให้บุคคลที่มาอยู่ร่วมกันมีความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน ให้ เกิดรักกัน เกิดความศรัทธา ความพึงพอใจ บุคคลที่สามารถปฏิบัติเช่นนี้ได้ถือว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี

บุคคลที่จะสามารถที่จะเป็นผู้ที่มนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ถ้าพร้อมที่จะศึกษาหาความรู้ และพร้อม ที่จะนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง ทั้งนี้ เพราะเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กับบุคคลอื่นจะไม่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่จะเป็นการเกิดจากการเรียนรู้การเสริมแต่งจากบุคคล ที่มีอยู่แล้ว โดยจะต้องมีศิลปะในการนำไปใช้ให้เหมาะกับบุคคล กลุ่มบุคคล และสภาพแวดล้อมที่ ได้ร่วมสมาคมด้วย จนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ได้เป็นอย่างดี มนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการเข้าใกล้คน การครองใจคน และเอาชนะ ใจคน และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานองค์กรอย่างที่สุด

มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ระหว่าง บุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม โดยอาศัย การแสดงออกทางกาย วาจาและใจ เพื่อให้เกิดความรับใคร่ นับถือ ความพึงพอใจ ที่จะร่วมมือ ร่วมใจ อันดีต่อกัน เกิดความพึงพอใจทั้งทางด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคม

จากประวัติศาสตร์ในพระพุทธศาสนานั้น จะเห็นได้ว่า ประเด็นการเกิดความขัดแย้ง ภายใน นั้นมีน้อยมาก เราสามารถที่จะอนุมานได้ว่า หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์นั้นน่าที่จะมีการ ส่งเสริมในประเด็นของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

เมื่อมีการพิจารณากันให้ดีแล้ว หลักธรรมคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนาที่สามารถที่จะส่งเสริมในด้านของมนุษยสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดีก็คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักพรหมวิหาร ๔ นอกจากนี้แล้ว ยังมีหลักธรรมที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเป็นปึกแผ่นขององค์กรได้เป็นอย่างดี เช่น หลักปมุขธรรม หลักอปริหานิยธรรม การละอคติ ๔ เป็นต้น

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในประเด็น โดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาในประเด็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนว ทั้งนี้ จากการวิจัยพบว่าหลักธรรมในพระพุทธศาสนานั้น น่าจะเป็นแนวทางในการมนุษยสัมพันธ์อันดีในองค์กรได้อย่างเหมาะสมที่สุดในสภาวะการณ์ของสังคมในปัจจุบัน เพื่อที่จะนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็นหลักฐานทางการศึกษา และเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในประเด็นดังกล่าว

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
- ๑.๒.๓ เพื่อศึกษาการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

หลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั้น นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะส่งผลต่อการทำงาน และความสำเร็จภายในองค์กร ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

- ๑.๓.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
- ๑.๓.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
- ๑.๓.๓ การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๔ วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากเอกสาร ซึ่งมีการศึกษาตามวิธี ดังนี้

- ๑.๔.๑ ศึกษาวิจัยขั้นปฐมภูมิจากพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย
- ๑.๔.๒ รวบรวมข้อมูลเอกสารทุติยภูมิ ซึ่งเป็นหนังสือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร หลักธรรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนา ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๔.๓ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้ว นำเสนอผลงานในแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

๑.๕ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บททวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มของเอกสาร และงานวิจัยเป็น ๒ กลุ่ม ดังต่อไปนี้

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช ทรงนิพนธ์เรื่อง รสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก โดยเนื้อหาสาระสำคัญได้กล่าวถึง อานิสงส์ของการเจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยชี้ถึง ประโยชน์ที่เกิดจากหลักธรรมเหล่านี้ แล้วส่งผลดีต่าง ๆ มากมายทั้งทางกาย และทางวาจา *

พระธรรมปิฎก (ประยูร ปยุตโต) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี "ทาน" การให้ คือ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน "ปิยวาจา" หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดที่มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐาน จูงใจให้นิยมยอมตาม อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) หมายถึง ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม "สมานัตตคา" ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วม แก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี ^๒ นอกจากนี้ ยังได้กล่าวไว้ใน คุณบิดามารดา สุตพรรณนามหาศาล โดยเนื้อหาสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึง กระบวนการในการนำหลักพรหมวิหารมาใช้ในชีวิตประจำวันของบิดามารดา รวมทั้งประชาชนในสังคม โดยมีจุดประสงค์ชี้ให้เห็นว่าเมตตา กรุณา มุทิตาต้องมีขอบเขต หรือขีดจำกัด หากความรักใคร่ปรารถนาดี ให้การช่วยเหลือและการชื่นชมพลอยยินดีเหล่านั้นขัดต่อ

* สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, รสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), ๕๗ หน้า.

^๒ พระธรรมปิฎก (ประยูร ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), ๑๔๕ หน้า.

ความยุติธรรม และกฎหมายแล้ว ต้องใช้ อุเบกขา คือวางเฉยเสีย ปล่อยให้เป็นไปตามกฎหมาย และความยุติธรรม”

ไชยวัฒน์ กปิตกาญจน์ ได้กล่าวไว้ในความรู้เบื้องต้นในพระพุทธศาสนา ตอนที่ ๓ โดยเนื้อหาสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึง ความหมาย ลักษณะ วิธำเพ็ญ วิธแผ่ รวมทั้งอานิสงส์เมตตา ถึง ๑๑ ประการพอสังเขป สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๑

วสิน อินทรสระ ได้กล่าวไว้ในอาภรณ์ประดับจิต โดยเนื้อหาสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึง ประโยชน์สุขของพรหมวิหาร ๔ ในการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันซึ่งธรรมเหล่านี้มีความสำคัญมากสำหรับทุก ๆ คนเปรียบดังอาภรณ์ประดับใจ^๒

พระมหาธรรมวรัต อริยธมฺโม(ยศขุน) ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก โดยเนื้อหาสาระสำคัญของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้กล่าวถึง ระบบการเมืองการปกครอง ความสัมพันธ์ระหว่างพระพุทธศาสนากับผู้ครองรัฐ ในครั้งพุทธกาลซึ่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้มีบทบาทช่วยให้ครองรัฐเป็นธรรมราชา คือ ปกครองโดยธรรมและผู้ครองเมืองมีส่วนช่วยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วย โดยที่หลักธรรมในการปกครองรัฐนี้ สามารถนำมาใช้เป็นหลักสำหรับผู้บริหารในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ส่งเสริมความเป็นปึกแผ่น และมั่นคงขององค์กร^๓

พระมหาวิพจน์ สุภจรี (วันคำ) ได้กล่าวว่า หลักคำสอนที่เกี่ยวกับการใช้วาจา เป็นหลักสำคัญที่เป็นความมุ่งหมายของพระพุทธศาสนา เป็นสิ่งที่สามารถนำมาสนับสนุนความถูกต้องด้านการเปล่งคำพูดได้อย่างดียิ่ง เพราะพระพุทธศาสนาคือศาสนาที่ย้ำถึงการให้คำชี้แนะ เพื่อการนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีจุดเริ่มต้นที่พอเหมาะ การกล่าววาจา การพูด (วจีกรรม) และการใช้วาจาที่ดีงาม (วจีสัจริต) และมองว่าการแนะนำในสิ่งที่ดำเนินมาดีในลักษณะนี้ คือสิ่งที่ควรค่าอย่างสูงส่งในการนำมาเผยแผ่

^๑พระธรรมปิฎก (ประยูร ชาญโต), ฤทธิพิณมรรคาสุตพรรณนามหาศาล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), ๗๘ หน้า.

^๒ไชยวัฒน์ กปิตกาญจน์, ความรู้เบื้องต้นในพระพุทธศาสนา ตอนที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มูลนิธิภูมิพ โลภิกขุ, ๒๕๓๘), ๗๔ หน้า.

^๓วสิน อินทรสระ, อาภรณ์ประดับจิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทองกวาว, ๒๕๓๒), ๕๔ หน้า.

^๔พระมหาธรรมวรัต อริยธมฺโม (ยศขุน), “การศึกษาวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๒, ๑๘๗ หน้า.

พระพุทธศาสนา นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นในเชิงเปรียบเทียบว่า การให้วัตถุสิ่งของอื่น ๆ แม้จะเป็นสิ่งที่ดี แต่การให้คำสั่งสอน คือสิ่งที่ดีกว่า^๖

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง คุณธรรมสำหรับนักบริหาร ว่า นักบริหารที่ดีนั้น สมควรที่จะต้องนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเข้ามาใช้ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์กร หรือในระดับรัฐ หากยึดหลักการบริหารโดยใช้ธรรมเป็นใหญ่แล้ว การดำเนินงานก็จะเป็นไปได้ด้วยความเจริญรุ่งเรืองเสมอ^๗

สุนทรภรณ์ เตชะพะโลกุล ได้กล่าวไว้ใน เศรษฐศาสตร์แนวพุทธกับวิถีพัฒนาของไทย ว่า ในการพัฒนาใด ๆ นั้น หากสามารถที่จะนำเอาหลักการในทางพระพุทธศาสนาเข้ามาเกี่ยวพันในการบริหารอย่างเป็นระบบแล้ว การพัฒนานั้น จะเป็นไปได้ในลักษณะที่ยั่งยืน เป็นปึกแผ่น นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมแนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการ ในด้านของการบริหารตามวิถีพุทธต่าง ๆ ไว้ประกอบในการนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป^๘

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑.๖.๑ ทำให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
- ๑.๖.๒ ทำให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
- ๑.๖.๓ ทำให้ทราบการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

๑.๗ นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กร หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย

หลักธรรมในพระพุทธศาสนา หมายถึง หลักธรรมที่ควรนำมาเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักธรรมสำหรับผู้บริหารที่ควรนำมาใช้

^๖พระมหาวิพนธ์ สุภาจารี (วันคำ), “แนวคิดเรื่องเสรีภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๗, ๑๕๖ หน้า.

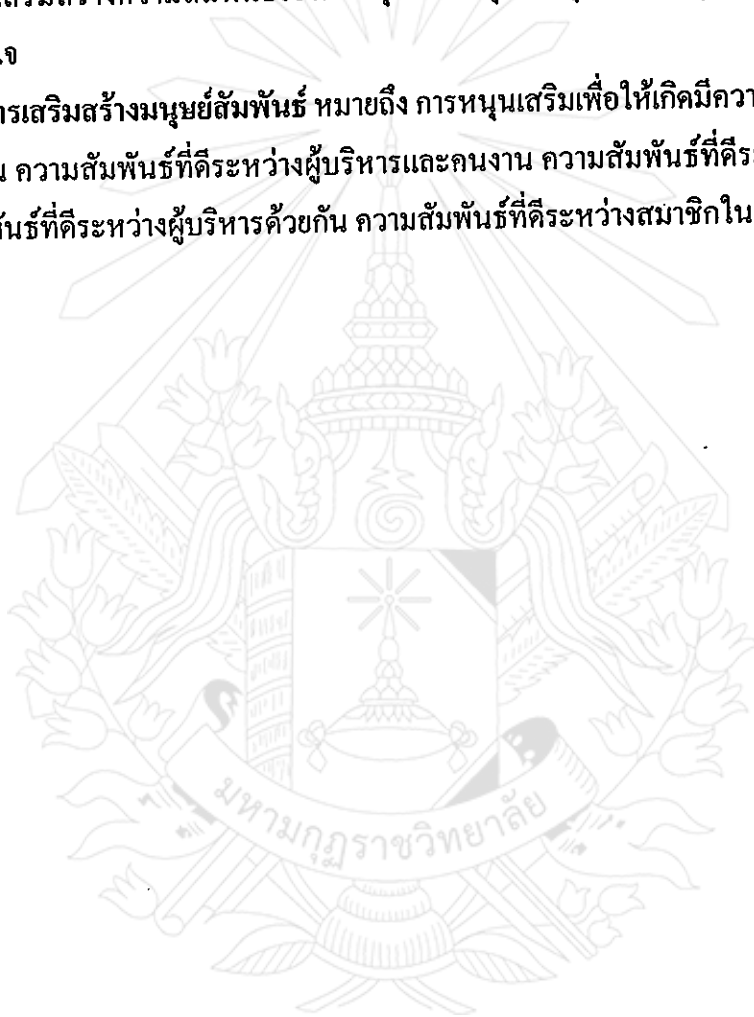
^๗พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “คุณธรรมสำหรับนักบริหาร”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๒, ๑๑๕ หน้า.

^๘สุนทรภรณ์ เตชะพะโลกุล, “เศรษฐศาสตร์แนวพุทธกับวิถีพัฒนาของไทย”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), ๒๕๓๔, ๑๑๒ หน้า.

ในการบริหารงานในองค์กร คือ หลักสารานียธรรม พละ ๔ ประการ หลักจักรวรรดิวัตร หลักวัตรบท
หลักอภิธานิยธรรม หลักอคติ ๔ หลักกุศลกรรมบถ ๑๐หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักกัลยาณมิตร
และหลักกาลามสูตร

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจ
อันดีต่อกัน มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องของการเข้ากับบุคคลอื่น หรือ เป็นการติดต่อระหว่างคนกับคน
คนกับคณะ คณะต่อคณะ ซึ่งมีวิธีการติดต่ออย่างไรจึงได้ผลดี หรืออาจหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ใน
การติดต่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม โดยแสดงออกทางกาย
วาจา และใจ

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การหนุนเสริมเพื่อให้เกิดมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง
มนุษย์ เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและคนงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนงานด้วยกัน
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กรและชุมชน



บทที่ ๒

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

ในการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา หลักการเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่ควรนำมาศึกษาในอันดับแรกคือ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งสามารถแยกประเด็นในการวิจัยได้ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

๒.๑.๑ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงานในองค์กร

๒.๑.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

๒.๑.๑ ความหมายขององค์กร

องค์กร หมายถึง

๑. การรวมตัวของคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. มีจุดหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรม หรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย *

๒.๑.๒ สาเหตุที่ทำให้เกิดองค์กร

สาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานให้ต้องมืองค์การแพร่หลายโดยทั่วไปในสังคมมนุษย์นั้น เพราะเหตุ

๒ ประการ ที่เป็นข้อเท็จจริง คือ

๑. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่อยากมีการกินคืออยู่ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิม

๒. มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยลำพัง

สาเหตุทั้ง ๒ ประการนี้เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน ที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัวเอง ในขณะที่มนุษย์ทุกคนอยากมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยหวังจะได้สินค้านี้ ๆ ปริมาณมาก ๆ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้นนั้น แต่ขณะเดียวกันมนุษย์แต่ละคนที่มีความสามารถสำหรับ

* ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔-๑๕.

ตัวเองอยู่อย่างจำกัด ทั้งกำลังร่างกาย ความชำนาญ กำลังความคิดในการจำและคิดริเริ่ม ตลอดจนความสามารถต่าง ๆ ในขอบเขตที่จำกัดแตกต่างกันไป ดังนั้นหากจะดำเนินการจัดหาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองแล้ว การจะหวังให้ได้สิ่งต่าง ๆ มากอย่างและดีขึ้นนั้นย่อมเป็นไปได้ ผลผลิตที่ทำได้ด้วยตนเอง จะทำได้น้อยทั้งในค่านปริมาณและค้อยในคุณภาพ ดังนั้นเพื่อช่วยให้สามารถเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ดังกล่าวได้ พร้อมกับการสามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้นและมากขึ้น ก็คือการตกลงร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่น ๆ เป็นกลุ่ม ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เริ่มต้นตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป การร่วมกันทำงานดังกล่าวจะช่วยให้มีการรวมกำลังความสามารถเพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่ยากขึ้นได้ ซึ่งผลงานที่ได้มาก็จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่มได้ดีขึ้นอย่างแท้จริง

องค์กรทุกองค์กรจึงเกิดขึ้นมา โดยมีเหตุผลสนับสนุนอยู่อย่างสมเหตุสมผล และกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์เอาชนะข้อจำกัดของตนเองได้ ขณะเดียวกันก็ช่วยสนับสนุนการตอบสนองความต้องการทั้งหลายที่มีอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ และครบถ้วนยิ่งขึ้นด้วย

๒.๑.๓ ประโยชน์ขององค์กร

องค์กรทั้งหลายต่างก็เกิดขึ้นมาเพื่อสนองประโยชน์ต่อมนุษย์ในประการสำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. การตอบสนองความต้องการทางสังคม มนุษย์มีความต้องการทางสังคม (Social needs) ชอบหาความสัมพันธ์พบปะเจรจากับผู้อื่น ดังนั้นองค์กรจำนวนไม่น้อยเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการเหล่านี้ องค์กรจะเป็นแหล่งที่สามารถสร้างประโยชน์และให้ความพอใจทางจิตใจแก่สมาชิกของตน เช่น องค์กรศาสนา สโมสร หรือองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ กลุ่มอาสาสมัคร เป็นต้น

๒. การตอบสนองความต้องการทางวัตถุ องค์กรเกิดขึ้นมาก็เพื่อช่วยแก้ไขข้อจำกัดของมนุษย์แต่ละคนโดยวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

๒.๑ เพื่อเพิ่มกำลังความสามารถ มนุษย์จะอาศัยองค์กรเป็นที่รวมกำลังความสามารถ เพื่อการผลิตที่ดีขึ้นกว่าแต่ก่อน เช่น เพื่อผลิตอาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย และอื่น ๆ ที่ดี และมากขึ้น โดยวิธีการที่มีประสิทธิภาพกว่าการแยกกันหรือต่างคนต่างทำ การที่ประสิทธิภาพในการผลิตจะสูงขึ้นได้ก็โดยที่องค์กรจะเป็นสื่อหรือเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้การแบ่งงานกันตามความถนัด (Specialization) และการแลกเปลี่ยนกัน (Exchange) เกิดขึ้นได้

๒.๒ เพื่อช่วยให้มีการทำงานที่รวดเร็วและแข่งกับเวลา งานบางอย่างที่เดิมต้องใช้เวลานานจึงจะทำสำเร็จได้นั้น จะทำได้เร็วเร็วขึ้นและสำเร็จลงได้ทันการ เมื่อสามารถรวมพลังมาช่วยกันทำ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และเร่งรัดให้สำเร็จลงได้ในเวลาที่สั้นกว่า

๒.๓ เพื่อร่วมกันคิดอ่าน เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้ประโยชน์จากการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันคิดอ่านนำเอาความรู้ของมวลสมาชิกมาช่วยกัน และร่วมกันก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด หาก

ไม่มีการรวมกันเป็นองค์กร บุคคลแต่ละคนย่อมต้องบเสาะแสวงหาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองทั้งหมด ซึ่งเป็นเรื่องเหนือความสามารถที่จะกระทำได้

๒.๑.๔ การจำแนกประเภทขององค์กร

ถ้าจะถามว่า องค์กรแบ่งออกเป็นกี่ประเภท คงจะตอบได้ยาก และต้องย้อนถามกลับไปอีกว่า จะให้แบ่งองค์กรตามลักษณะใด โดยทั่วไปแล้วการจำแนกประเภทขององค์กร อาจแบ่งได้โดยยึดหลักต่าง ๆ กันดังนี้

๑. การจำแนกองค์กรโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร

๑.๑ องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร สมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

๑.๒ องค์กรทางธุรกิจ ได้แก่ องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

๑.๓ องค์กรเพื่อการบริการ ได้แก่ องค์กรที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

๑.๔ องค์กรเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ เป็นต้น

๒. การจำแนกองค์กรโดยยึดโครงสร้าง

๒.๑ องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์กรรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์กรและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์กรประเภทนี้ทั้งสิ้น

๒.๒ องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์กรที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์กรแบบนี้เรียกว่า องค์กรอรูปนัย หรือ องค์กรนอกแบบ เช่น ชมรมต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

๓. การจำแนกองค์กรโดยยึดการกำเนิด

๓.๑ องค์กรแบบปฐมภูมิ (Primary Organization) หมายถึง องค์กรที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัคร ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์กรแบบปฐมภูมิ ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

๓.๒ องค์กรแบบมัธยภูมิ (Secondary Organization) หมายถึง องค์กรที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก^๒

๒.๑.๕ ทฤษฎีองค์กร

ทฤษฎีองค์กรอาจแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ ๓ กลุ่ม คือ ทฤษฎีองค์กรแบบประเพณีนิยม และทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่

๑. ทฤษฎีองค์กรแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory) ลักษณะสำคัญของทฤษฎีถือว่าองค์กรเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นเพียงเอกบุคลลผู้ที่ยึด ทฤษฎี นี้เชื่อว่า การคัดเลือก การฝึกอบรม และการแนะนำจะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นทฤษฎี ตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายมีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็น ทฤษฎีย่อย ๒ ทฤษฎี คือ

๑.๑ ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุสิ่งของมีความสัมพันธ์ ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงินจึงถือว่าเป็นการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามประมาณงาน

๑.๒ ทฤษฎีการจูงใจองค์กรอย่างมีระบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร แบบรูปนัย เน้นการแบ่งงานกันทำคนละส่วน มีการแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

๒. ทฤษฎีกึ่งประเพณีนิยม (Neo-Classical Organization Theory) ทฤษฎีนี้ยังสนใจ โครงสร้าง ตามแบบแผน และการคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะ ได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำ อย่าง เต็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียว ซ้ำซาก ไม่สนุกสนาน เพราะไม่มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจ มากเกินไปก็ ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกัน ซึ่งทฤษฎีแรกไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไข ความขัดแย้งนั้นควรใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งก็ ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกัน

ทฤษฎีกึ่งประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการฉะนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ ผู้ควบคุม อำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรมีอำนาจมากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น

^๒ เรื่องเดียวกัน.

คณะกรรมการอำนวยการขององค์การธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการ และนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์การเป็นต้น

นักทฤษฎีที่ประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผนอยู่ ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จะให้ความสำคัญแก่คนว่า คนมีความสำคัญมากที่สุดแนวคิดของกลุ่มหลังรู้ว่าคนย่อมต้องการสิ่งอื่นอีกหลาย อย่างเป็นแรงจูงใจมากกว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น การได้พบปะพูดคุยกัน ทฤษฎีนี้จึงเน้นการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และการเป็นผู้นำมากกว่าสิ่งอื่น การเริ่มต้นทฤษฎีบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์คือ การศึกษาของออร์ธอร์น ของเอลตัน เมโย คังได้กล่าวไว้ในประวัติความเป็นมา ของมนุษยสัมพันธ์ ผลสรุปจากการทดสอบพบว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นคือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

๓. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างทฤษฎีที่ ๑ และทฤษฎีที่ ๒ ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีดังกล่าว เช่น ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือทำงานโดยใช้ทักษะเดียวซ้ำๆ เช่น ผลิตวงล้ออย่างเดียวหรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว ทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก ส่วนทฤษฎีองค์กรด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎีนี้เล็งเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์กรรูปนัยและองค์กรรูปนัย เนื่องจากองค์กรแบบประเพณีนิยมสนใจองค์กรรูปนัยที่เป็นโครงสร้างทั้งหมด (Macro Organization view) แต่ทฤษฎีที่ประเพณีนิยมหรือทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์สนใจองค์กรรูปนัย และมุ่งศึกษาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อย (Micro-Analysis) ส่วนทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่และนำมาประกอบการตัดสินใจจัดวางตัวบุคคลในองค์การ เป็นต้น

ทฤษฎีนี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์กรอื่นๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์กร องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่างๆ”

๒.๑.๖ ประเภทขององค์กร

การจำแนกประเภทขององค์กรนั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะ เช่น จำแนกตามความมุ่งหมาย ที่จัดตั้งองค์กร จำแนกตามหน้าที่และความรับผิดชอบจำแนกตามหลักการ จัดระเบียบภายในองค์กร และจำแนกตามหลักการอื่นๆ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงประเภทขององค์กร ที่จำแนกตามหลักการจัดระเบียบ ภายในองค์กรเพื่อให้มองเห็นความแตกต่างในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในองค์กรทั้งสองประเภทนี้ องค์กรที่จำแนกตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์กรได้แก่

๑. องค์กรรูปนัย (Formal Organization) องค์กรประเภทนี้เป็นองค์กรที่ระบียบแบบแผน มีโครงสร้าง ชัดเจน มีความคงที่ มีการระบุสิ่งต่างๆ ไว้ครบถ้วนเพื่อเป็นหลักยึดในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลก็เป็นไปอย่างมีระบบ มีขอบเขตจำกัด ขาดอิสระเสรี การพูดคุยก็เป็นเรื่องงาน และหน้าที่ที่ จะต้องรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารก็ต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จึงทำให้เกิดข้อจำกัดใน ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสนิทสนมและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

๒. องค์กรอรูปนัย (Informal Organization หรือ Informal Relations) องค์กรอรูปนัยเป็นองค์กร นอกแบบ ซึ่งหมายถึง กลุ่มบุคคลมารวมกันเป็นสังคมที่ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีรูปแบบเฉพาะ ไม่มี เป้าหมายที่แน่นอน เป็นการรวมกันเป็นโครงสร้างที่หลวมๆ ไม่มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวของคนที่มีความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม รสนิยมที่ตรงกัน และอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะ ที่เป็นมิตร “

๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงานในองค์กร

๒.๒.๑ ความหมายของการประสานงานในองค์กร

ในการบริหารงานในปัจจุบัน สภาพองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดใหญ่ และมีความ ซับซ้อนแตกต่างกัน ตลอดจนความจำกัดของทรัพยากรในการบริหารงานในองค์กรปัจจุบัน มักก่อให้เกิด

“อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓),
หน้า ๓๑-๓๒.

“ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์, มนุษยสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘),
หน้า ๒๕.

บริหารองค์การ โดยใช้ความสามารถและความพยายามร่วมกันเพื่อให้เกิดพลังขององค์การ และอาศัยหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม”^๕

อุทัย หิรัญโต เสนอไว้ว่า “การประสานงาน หมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ขององค์การและทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานที่สอดคล้องต้องกัน ดำเนินไปได้ในแนวทางเดียวกันหรือไม่ ข้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้ง รวมทั้งเป็นการจัดทัศนคติของบุคคล เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน ระยะเวลา ให้เหมาะสมแก่กัน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ปรารถนา”^๖

ภิญโญ สาธร กล่าวไว้ว่า “การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์ บุคคล วัสดุทรัพยากร อย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคคลสำเร็จตามเป้าหมายอื่น ๆ และด้วยความรู้ความสามารถความรู้สึกนึกคิด จะได้ร่วมกันเป็นผนึกกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้”^๗

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประสานงานหมายความถึง กระบวนการในการบริหารงานเพื่อจัดระเบียบวิธีการทำงานให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการประสานงานกันนั้น อาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และอาจจะเป็นการประสานงานภายในองค์การหรือระหว่างองค์การก็ได้ เป็นการประสานงานในระนาบเดียวกัน หรือจากสูงลงมาต่ำตาม โครงสร้างลำดับชั้นของการบริหารก็ได้ โดยมีประเด็นสำคัญของการประสานงานอยู่ที่การมุ่งประสานพลังความสามารถของบุคคลในการทำงาน ทรัพยากร และจิตใจ เพื่อทำงานให้เกิดผล โดยลดปัญหาความขัดแย้ง ความซ้ำซ้อนของการทำงาน

๒.๒.๒ ความสำคัญของการประสานงานในองค์กร

กิติมา ปรีดีดิติก กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า “ในสภาพองค์การสมัยใหม่ที่มีโครงสร้างการบริหารงานและการจัดองค์การที่สลับซับซ้อนและมีความแตกต่างของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มักก่อให้เกิดสภาพความยุ่งยากและความขัดแย้งกันในการบริหารงานได้ อันจำเป็นต้องในกระบวนการหนึ่งซึ่งก็คือ การประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานระหว่างกันของบุคคลเกิดความเข้าใจที่ตรงกันของแนวทางในการทำงานตามนโยบาย วัตถุประสงค์แผนงานและการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งกระบวนการอื่น ๆ ในการบริหาร การประสานงานจะก่อให้เกิดการจัดขั้นตอนของการดำเนินงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว การประสานงานที่ดีจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่

^๕ จุมพล นิมิตพานิช, การบริหารงานและการควบคุมงาน, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ๒๕๓๑), หน้า ๓๐๑.

^๖ อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๘.

^๗ ภิญโญ สาธร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส. การพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

ติของการปฏิบัติงาน โดยลดปัญหาความซ้ำซ้อนกันในการทำงาน เราจึงพบการประสานงานแฝงตัว อยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และเป็นเรื่องหนึ่งที่ต้องมีในการบริหารงาน”^{๑๑}

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ทัศนะไว้ว่า “การประสานงานมีความสำคัญมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่ ที่มีการจัดองค์การตามลักษณะเฉพาะงาน โดยการประสานงานเป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การ สามารถเป็นไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยเป็นความพยายามที่ให้เกิดหลังการรวมตัวกัน ในการทำงานของกลุ่มและให้เกิดความสอดคล้องต้องกัน สามารถทำงานให้เสร็จได้ภายในระยะเวลา ที่กำหนดไว้”^{๑๒}

สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สิทธิสมบุญ เห็นว่า การประสานงานนั้น มีความสำคัญต่อการ บริหารงานเป็นอย่างมาก และหากเราต้องการให้การบริหารประสบผลสำเร็จ ได้ด้วยดี สิ่งที่สำคัญซึ่ง ไม่ควรจะลืมหรือมองข้ามก็คือการประสานงาน ในความสัมพันธ์ของการบริหารการประสานงาน เป็นกระบวนการของการบริหาร และเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหารงาน ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม โดยการประสานงานนั้นมักจะเน้นในเรื่อง ระเบียบปฏิบัติของการประสานงานเป็นสำคัญ โดยถือเป็นธรรมเนียมที่สืบเนื่องในลงของการบริหาร นอกจากนี้ การประสานงานยังเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหารหรือหัวหน้างาน โดย การประสานงานนั้นนับว่าเป็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร นำปัจจัยในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการ ทำงานให้มีลักษณะของความสามัคคีกัน สอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิภาพ^{๑๓}

๒.๒.๓ จุดมุ่งหมายของการประสานงานในองค์กรในองค์กร

ในการประสานงานนั้น โดยทั่วไปแล้วสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการประสานงานเพื่อเชื่อม ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ระหว่างการใช้งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก องค์กร อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างประสานสอดคล้องกัน สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประสานงานในการบริหารไว้ว่ามีอยู่ ๓ ประการ กล่าวคือ

^{๑๑} กิติมา ปรีดีติติก, ทฤษฎีบริหารองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๕), หน้า ๒๕.

^{๑๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, อ่างแล้ว, หน้า ๔๐.

^{๑๓} สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สิทธิสมบุญ, การบริหารราชการ, อ่างแล้ว, หน้า ๒๕๕.

๑) การประสานงาน ช่วยให้ผลงานและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หากการประสานงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่เป็นไปด้วยดี ไม่สอดคล้องต้องกัน ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมขาดคุณลักษณะที่เหมาะสม

๒) การประสานงานช่วยให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร และเวลาในการทำงาน ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันลง

๓) การประสานงานเป็นไปเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดียวกัน หรือระหว่างองค์กรที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

๒.๒.๔ หลักการและเทคนิควิธีการประสานงานในองค์กร

หลักการ และเทคนิควิธีการประสานงานนั้น มีนักวิชาการกล่าวไว้ในลักษณะที่เป็นภาพรวมของการประสานงาน โดยแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ ประเภทในการประสานงาน หลักในการประสานงาน และวิธีที่ใช้ในการประสานงาน ดังนี้

๑) ประเภทในการประสานงาน แบ่งประเภทของการประสานงานออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ ลักษณะที่ ๑ การประสานงานอาจแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การประสานงานภายในองค์กร (Internal Co-ordination)

๒. การประสานงานภายนอกองค์กร (External Co-ordination)

ลักษณะที่ ๒ การประสานงานอาจแบ่งออกได้ดังนี้

๑. การประสานงานในแนวดิ่ง แนวดิ่ง (Vertical) ได้แก่ การประสานงานในลักษณะผู้บังคับบัญชามาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) และการประสานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Bottom Up)

๒. การประสานงานในแนวนอน แนวนอน (Horizontal) ได้แก่ การประสานงานในระดับผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีระดับเดียวกัน หรือเท่ากัน หรือใกล้เคียงกัน

ลักษณะที่ ๓ การประสานงานอาจแบ่งออกได้โดยพิจารณาจากวิธีการดังนี้ คือ

๑. การประสานงานอย่างเป็นทางการ (Formal)

๒. การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal)

ดังนั้น ประเภทการประสานงานจึงมีลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวขึ้นอยู่กับแนวคิดของแต่ละคน และแง่มุมแต่ละส่วนที่นักวิชาการแสดงแนวคิดไว้^{๑๔}

^{๑๔}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๑๐.

๒) หลักในการประสานงานในองค์กร

สำหรับหลักในการประสานงานนั้น จุมพล หนีมพานิช ได้ให้ หลักในการประสานงานที่ตรงกัน และเป็นแนวทางเดียวกันกับนักวิชาการและนักบริหารอีกหลายท่าน ซึ่งหลักการประสานงานดังกล่าว ประกอบด้วย

๑) การประสานงานมีทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Chain of Command)

๒) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสานงาน

๓) การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดงานให้ ประสานกันเท่านั้น หากเป็นการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในรูปของกลุ่มทำงาน โดยมีเงื่อนไขว่าบุคคลต้องเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

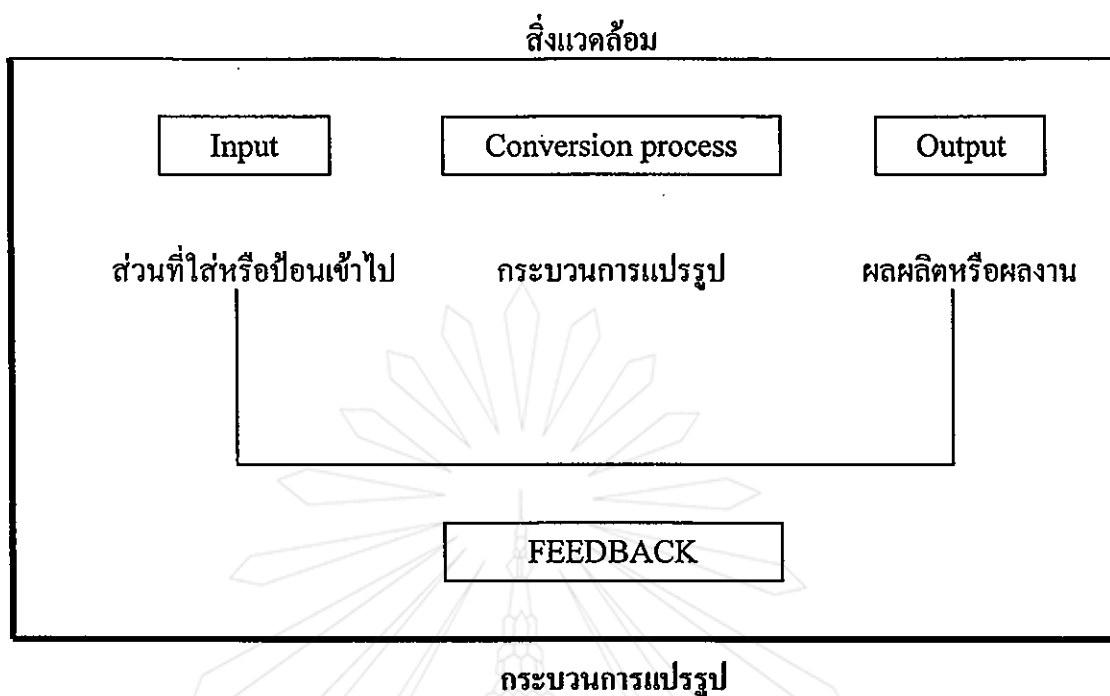
๔) การประสานนโยบาย (Policy) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ของหน่วยงาน หรือองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน

๕) ในการบริหารในหน่วยงานหรือองค์การขนาดเล็กอาจไม่ก่อให้เกิดตามขากลำบากใจแก่ผู้บริหารมากนัก เพราะผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงและการประสานก็มักเป็นไปโดยอัตโนมัติ (Automatic) หรือสามัญสำนึก (Common sense) แต่ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่ และซับซ้อนมากขึ้น ปัญหาการบริหารงานจะเพิ่มขึ้น

๖) การประสานงานกับการควบคุม (Co-ordination & Control) การควบคุมมักมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้แน่ใจว่างานจะดำเนิน ไปจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเรียบร้อย ดังนั้น การควบคุมจึงเป็นการคอยประคับประคองการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๗) การประสานงานเป็นกระบวนการบริหาร ในลักษณะของกระบวนการแปรรูป หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่ป้อนหรือใส่เข้าไปเป็นผลผลิตหรือผลงานออกมา ส่วนที่ป้อนหรือใส่เข้าไป ได้แก่ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของต่าง ๆ นอกจากทรัพยากรทางการบริหาร ดังกล่าวแล้วควรมีสิ่ง เหล่านี้เพิ่มเติมเข้ามาด้วยอีก คือ อำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงานและความสะดวกต่างๆ รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้ เพื่อหวังจะให้ ได้ผลงาน หรือผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๔}

^{๑๔}จุมพล หนีมพานิช, การบริหารงานและการควบคุมงาน, อ้างแล้ว, หน้า ๒๘๘.



แผนภูมิแสดง การดำเนินการของระบบ

สำหรับวิธีการประสานงานจะประกอบด้วย เทคนิควิธีการหลากหลาย ทั้งการประสานงานตามลักษณะของสาเหตุหรือแหล่งที่เกิด ซึ่งแบ่งออกเป็น การประสานงาน โดยความสมัครใจ (Voluntary Co-Ordination) ประกอบด้วยสาเหตุที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ความรู้สึกยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กร และความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือ เพราะอิทธิพลของกลุ่มบังคับให้บุคคลในกลุ่มมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน การประสานงานชนิดนี้เรียกว่า การประสานงานเพราะอิทธิพลของกลุ่ม

ลักษณะการประสานงานอีกแบบหนึ่ง คือ การประสานงานที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา (Directive Co-Ordination) หรืออาศัยสายการบังคับบัญชา (Directed Method) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ การประสานงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา และการประสานงานตามระบบบริหาร (Administrative System)

อย่างไรก็ตาม นอกจากการประสานงานตามลักษณะของสาเหตุหรือแหล่งที่เกิดดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีการประสานงานตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย โดยแบ่งออกเป็น การประสานงานภายในองค์กร และการประสานงานระหว่างองค์กร จุมพล หนิมพานิช สำหรับศึกษาริการอำเภอมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับอำเภอในระดับจังหวัด ทั้งภายในองค์กร และการ

ประสานงานระหว่างองค์การและใช้วิธีการประสานงานอย่างเป็นทางการ และการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ^{๑๖}

จากที่ได้รวบรวมเทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงานข้างต้น ทำให้ทราบถึงรูปแบบวิธีการหลายลักษณะที่จะนำไปใช้ในการประสานงานในองค์การ ระหว่างองค์การ ทั้งการประสานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ในการประสานงานตามบรรดวิธีใดก็ตามมักจะพบกับปัญหาอุปสรรคอยู่เสมอผู้บริหารจะต้องสนใจและคอยแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลาจึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของการประสานงาน หรือเป้าหมายของการประสานงาน คือ ประโยชน์โดยส่วนรวมขององค์การนั่นเอง

๒.๒.๕ ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานในองค์การ

ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานนั้น ส่วนใหญ่แล้วมักเป็นเรื่องของขนาดขององค์การ กล่าวคือ หากเป็นองค์การขนาดใหญ่ ปัญหาในการประสานงานย่อมมีมากกว่าองค์การขนาดเล็ก เนื่องจาก การมีพื้นที่ของการปฏิบัติงานและมีภารกิจ รวมทั้งความซับซ้อนขององค์การและขอบเขตงานมาก ตามไปด้วย หลุยส์ จาปาเทศ อธิบายไว้ว่าการประสานงานอาจเกิดปัญหาและอุปสรรคในหลายประการ^{๑๗} ดังนี้

๑) ปัญหาและอุปสรรคจากผู้ประสานงาน ได้แก่ การขาดการวางแผนที่ดี ขาดการติดตามประเมินผล ขาดความรู้ความเข้าใจในงาน ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดเทคนิคในการประสานงาน เป็นต้น

๒) ปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากผู้ร่วมงานหรือทีมงานซึ่งขาดความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ไม่เห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือผู้ประสานงาน ขาดความรู้ความสามารถ ในงานนั้น ขาดการติดต่อสื่อสารและข้อมูลที่ดีในกลุ่ม ขาดการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบหรือการกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบไม่เหมาะสม บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย หรือเกิดความขัดแย้งในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้บริหารหรือกระบวนการบริหาร ขาดการวางแผนร่วมกัน ขาดความร่วมมือตั้งแต่ต้น ขาดระบบการติดตามผล รวมทั้งการขาดการเสริมแรงหรือการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบการบริหารงานที่ซ้ำซ้อน มีขั้นตอนมากเกินไป นโยบายหรือวัตถุประสงค์ไม่แน่นอน เป็นต้น

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๗.

^{๑๗} หลุยส์ จาปาเทศ, เอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพ การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๗.

๔) ปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากระบบการทำงาน ซึ่งขาดการตั้งเป้าหมายที่ดีที่สามารถปฏิบัติได้ ขาดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ขาดการคิดเพื่อแก้ไขปัญหาหรือการปรับปรุงงาน เป็นต้น

จุมพล หนิมพานิช กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน สามารถสรุปได้ใน ๔ ประการดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจน

๒) ขาดการวางแผนและการติดตามประเมินผล

๓) ขาดการวางแผนที่ดี

๔) การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร^{๑๔}

กล่าวโดยสรุปแล้ว ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน สามารถเกิดขึ้นได้จากเงื่อนไขปัจจัยหลายประการ ซึ่งโดยมากแล้ว มักเป็นปัจจัยในเรื่ององค์การ อัน ได้แก่ การจัด โครงสร้างองค์การ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน หรือการประเมินผล และปัญหาในด้านผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ประสานงาน การประสานงานที่ดีและมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนงาน โครงการ การติดต่อสื่อสาร การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อการแก้ไขปัญหาโดยการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งการควบคุมและการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นส่วนที่ทำให้การประสานงานเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

๒.๒.๖ ประโยชน์ของการประสานงานในองค์กร

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วโดยอาศัยทัศนะของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศว่า การประสานงานเป็นการจัดระเบียบให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ซึ่งการที่ทำงานให้ประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของการที่องค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนมีการจัดโครงสร้างแยกย่อยหลากหลายแล้วการประสานงานจึงต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมถูกต้องกับผลที่ต้องการให้เกิด และอาศัยการประสานปัจจัยของการบริหารต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จากการประมวลทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยขอสรุปว่า การประสานงานมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในประการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) ช่วยให้งานหรือกิจกรรมดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อย่างราบรื่น รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ

๒) ช่วยจัดปัญหาความสูญเปล่าหรือความสิ้นเปลืองจากการทำงาน เนื่องจากการประสานงานมักก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการช่วยเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้กับองค์กรด้วย

^{๑๔}จุมพล หนิมพานิช, การบริหารงานและการควบคุมงาน, อ่างแล้ว, หน้า ๑๕๔.

๓) ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การจากการทำงานบนพื้นฐานความเข้าใจ และแบบแผนความคิดและการปฏิบัติงานที่หลากหลายของบุคคล โดยเฉพาะในกรณีที่งานนั้น จำเป็นต้องระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงานจากหลากหลายฝ่ายงาน นอกจากนี้ การประสานงานยังช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนและการเหลื่อมล้ำกันของการทำงาน ช่วยเกิดสมานฉันท์ในการทำงาน

๔) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของงานที่จะต้องปฏิบัติ สอดคล้องตรงกัน

๕) ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงาน

๖) ช่วยให้เกิดการระดมความคิด เพื่อการสร้างสรรค์และเกิดผลงานใหม่ ๆ รวมทั้งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานที่ประสานกัน

๗) การประสานงานก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพของการทำงาน

๘) ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีของการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้รับผิดชอบ

๙) ช่วยให้เกิดความสำนึกและการรับผิดชอบต่อร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน^{๑๕}

๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

๒.๓.๑ ความหมายของการพัฒนาองค์กร

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ พัฒน หมายถึง ความเจริญ ส่วนคำว่า “พัฒนา” หมายถึง ทำให้เจริญ^{๑๖}

ก่อนที่จะศึกษาความหมายของการพัฒนา ควรทำความเข้าใจ “แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา” อธิบายได้ว่า สืบเนื่องจากสภาพธรรมชาติที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคม หมายถึง มนุษย์โดย ธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่าง โดยเดียว แต่มีข้อยกเว้นที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่าครอบครัว (Family) เผ่าพันธุ์ (Tribe) ชุมชน (Community) สังคม (Society) และประเทศ (Country) และเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” และ “ผู้ตาม” คือ ประชาชนหรือคนในกลุ่ม รวมทั้งมี “การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” หรือ “การจัดระเบียบภายในกลุ่ม” ซึ่งอาจเรียกว่า การบริหารหรือการพัฒนาภายใน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและความสุข และในบางกรณีการควบคุมดูแลอาจเกี่ยวข้องกับภายนอกด้วย เช่น กรณีการติดต่อประสานงาน การต่อสู้ หรือการทำสงครามกับกลุ่มอื่น สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมาโดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศอาจ

^{๑๕} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๔๐.

^{๑๖} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, อ้างแล้ว, หน้า ๕๘๐.

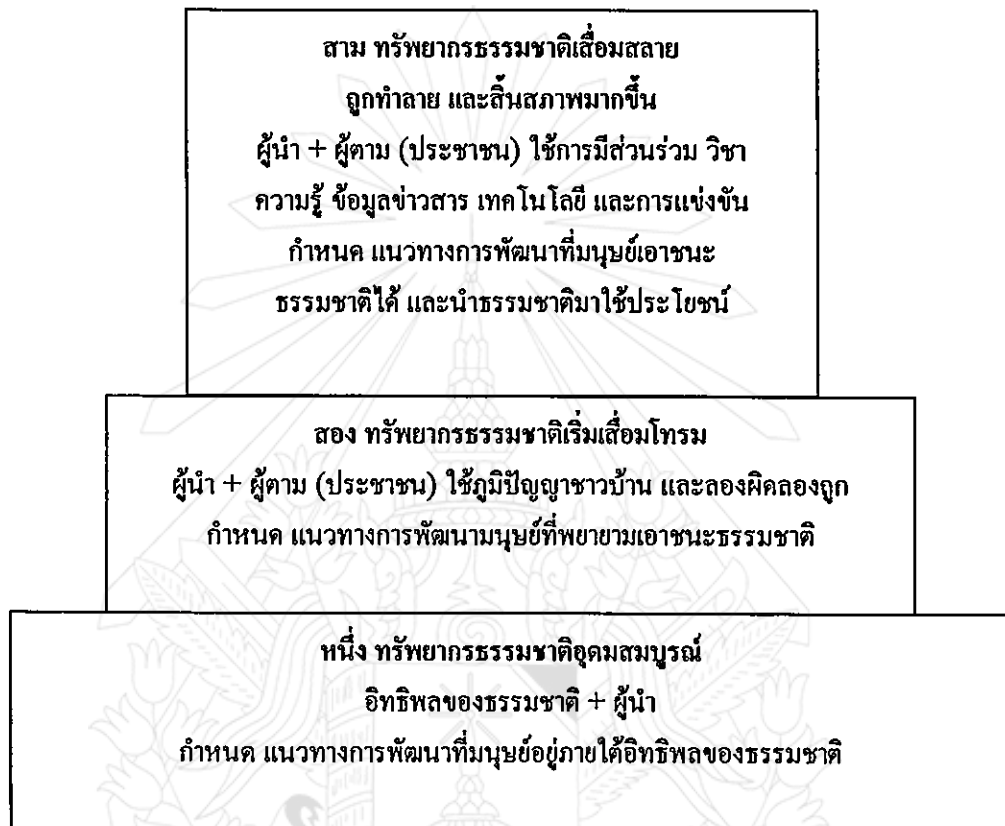
เรียกว่า “นักบริหาร” หรือ “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลหรือการจัดระเบียบนั้น เรียกว่า การบริหาร ที่กล่าวมานี้ เป็นมุมมองในแง่ของนักบริหารแต่ถ้าในมุมมองของนักพัฒนา อาจเรียกผู้บริหารและการบริหารนั้นว่า นักพัฒนาและการพัฒนาตามลำดับ ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการพัฒนาได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีกลุ่ม ที่นั่นย่อมมีการพัฒนา”

ในมุมมองของนักพัฒนา สภาพของกลุ่มในยุคเริ่มแรกซึ่งธรรมชาติและทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ อิทธิพลของธรรมชาติจะมีต่อมนุษย์ที่รวมกันอยู่ในกลุ่มมาก โดยการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของมนุษย์จะอยู่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ อีกทั้งธรรมชาติและผู้นำเป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมวิธีการประกอบอาชีพด้วย ลักษณะการพัฒนาและการประกอบอาชีพในยุคนั้นไม่ซับซ้อนและจำนวนประชากรก็มีไม่มาก

ต่อมา เมื่อจำนวนมนุษย์ที่รวมตัวกันอยู่ในกลุ่มมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้กลุ่มมีขนาดใหญ่ขึ้น เปลี่ยนเป็นชุมชน และเป็นประเทศ ในเวลาเดียวกัน ทรัพยากรธรรมชาติเริ่มเสื่อมโทรม ผู้นำ และผู้ตามคือประชาชน พยายามเอาชนะธรรมชาติ ได้ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้าน (Folk Wisdom) และการลองผิดลองถูก (Trial and Error) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและการประกอบอาชีพ เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่และมั่นคงขึ้นเป็นประเทศ ธรรมชาติและทรัพยากรธรรมชาติได้ถูกนำมาใช้เป็นจำนวนมาก บางส่วนเสื่อมสภาพ ถูกทำลาย และสิ้นสภาพไปเป็นจำนวนมาก ประกอบกับผู้นำ และผู้ตามหรือประชาชนมีการศึกษาสูงขึ้น มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น นำวิชาความรู้ที่เป็นศาสตร์ (Science) หรือความรู้ที่เป็นระบบ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น จำนวนประชากรได้เพิ่มมากขึ้น เกิดการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม ระหว่างประเทศ หรือหลาย ๆ ประเทศเพื่อเร่งปริมาณและเวลาในการทำงานและการผลิต เป็นต้น เหล่านี้ ทำให้ผู้นำประเทศต้องค้นหาแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเอาชนะธรรมชาติ พึ่งพาธรรมชาติน้อยลงหรือ ไม่ต้องอยู่ภายใต้ อิทธิพลของธรรมชาติ เช่น เดิมมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติ ทุกปีจะเกิดน้ำท่วม ต่อมา มนุษย์มีวิชาความรู้ มีความสามารถ และมีเทคโนโลยีสูงขึ้น ได้สร้างเขื่อนป้องกันน้ำท่วม และยังนำธรรมชาติไปใช้ประโยชน์มากขึ้น เช่น มนุษย์นำน้ำจากน้ำตกไปผลิตเป็นพลังงานไฟฟ้า และมีหน่วยงานที่คอยเฝ้าระวังและเตือนภัยเกี่ยวกับธรรมชาติ เช่น กรมอุตุนิยมวิทยา เป็นต้น สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น (Human Component) ถือว่าเป็นการประดิษฐ์คิดค้นหรือสร้างผลผลิตใหม่ (Innovation) เพื่อนำมาใช้แทนสิ่งที่ธรรมชาติสร้างขึ้น (Natural Component) หรือใช้แทนทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource) ที่นับวันจะลดน้อยลง

ที่กล่าวมานี้ ถือว่าเป็นวิวัฒนาการของแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาของมนุษย์ (ผู้นำและผู้ตาม) ที่ล้วนเกี่ยวข้องกับธรรมชาติ โดยเริ่มต้นจาก หนึ่ง การพัฒนาในสภาพที่มนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติ และวิวัฒนาการมาเป็น สอง การพัฒนาที่มนุษย์พยายามเอาชนะธรรมชาติ จากนั้น จึงเป็น

สาม การพัฒนาที่มนุษย์เอาชนะธรรมชาติได้ และนำธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ ทั้งหมดนี้เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น (Better Change) ช่วยเพิ่มอัตราเร่งในการทำกิจกรรมหรือการผลิตให้รวดเร็วยิ่งขึ้น (Better Speed) และทำให้สภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์ดีขึ้น (Better Life) กว่าเดิมทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ โปรดดูภาพที่ ๑



ภาพประกอบที่ ๑ วิวัฒนาการของแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ ได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (Directed Change) หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แน่นอนล่วงหน้า (Planned Change)”^{๒๐}

อมร รักษาสัตย์ และ ชัตติยา วรรณสุต ได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในดวัระบบที่ทำการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในดวัระบบที่ทำการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้าน

^{๒๐}สัญญา สัญญาวิวัฒน์, การพัฒนาชุมชน, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๕.

คุณภาพ (Qualitative Changes) ส่วนการแปลงรูป (Transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของตัวกระทำกร (Environmental Changes) ซึ่งนอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพและปริมาณ เช่น การคมนาคมของประเทศไทยเมื่อเริ่มแรกได้มีการใช้รถเทียมม้า แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้เครื่องจักรไอน้ำมาทำรถไฟ และค่อย ๆ ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ๆ เรื่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงจากรถม้ามาเป็นรถไฟหรือเป็นรถยนต์ หรือเครื่องบิน จนเป็นจรวดก็ตี นับได้ว่าเป็นการพัฒนา”^{๒๒}

ยูว์ฉวน วูฉิมเมธี ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดขึ้น คือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า”^{๒๓}

ทิตยา สุวรรณชญ ได้อธิบายการพัฒนา ไว้ว่า “การพัฒนา คือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและได้กำหนดทิศทางและมุ่งที่จะควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลงด้วย.....สภาวะการพัฒนามีลักษณะสมานธิกของสังคมได้ใช้ความรู้ความสามารถของคนได้เต็มที่โดยไม่มีสภาวะครอบงำ เช่น ความบีบคั้นทางการเมือง ความบีบคั้นทางเศรษฐกิจ หรือความไม่สมบูรณ์ในอนามัย ทุกคนสามารถที่จะนำเอาศักยภาพของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรของไทยไม่สามารถจะใช้รถแทรกเตอร์แบบอเมริกาได้ ม.ร.ว. เทพฤทธิ์ เทวกุล ได้ประดิษฐ์ “ควายเหล็ก” ขึ้นมาใช้ในนาในสภาพแวดล้อมของสังคมไทย”^{๒๔}

วิทยากร เชียงกุล กล่าวไว้ว่า “การพัฒนาที่แท้จริงควรหมายถึงการทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจและความสงบสันติ ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกายแล้ว ประชาชนยังต้องการพัฒนาทางด้านการศึกษาสิ่งแวดล้อมที่ดี การพักผ่อนหย่อนใจ และการพัฒนาทางวัฒนธรรมและจิตใจด้านต่าง ๆ ด้วย ความต้องการทั้งหมดนี้บางครั้งเราเรียกกันว่าเป็นการพัฒนา “คุณภาพ” เพื่อให้เห็นว่าการพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การเพิ่มปริมาณสินค้าหรือการเพิ่มรายได้เท่านั้น หากอยู่ที่การเพิ่มความพอใจความสุขของประชาชนมากกว่า”^{๒๕}

^{๒๒} ธรรมรักษาจารย์ และบัณฑิตยการณสูต, ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : มุมชนสหกรณ์การขายและการซื้อแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๕), หน้า ๒-๘.

^{๒๓} ยูว์ฉวน วูฉิมเมธี, หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท, (กรุงเทพมหานคร : ส.ส.น. ไทยอนุเคราะห์ไทย, ๒๕๒๖), หน้า ๑.

^{๒๔} ทิตยา สุวรรณชญ, วิทยาศาสตร์สังคม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๑๘๗-๑๘๘.

^{๒๕} วิทยากร เชียงกุล, การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมไทย : บทวิเคราะห์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ นียบกระ, ๒๕๒๗), หน้า ๑๗-๑๘.

พัทธา สายหู เห็นว่า การพัฒนา แปลว่า “การทำให้เจริญ.....การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา”^{๒๖}

ที. อาร์. แบทเทิน (T. R. Batten) ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาชุมชนของอังกฤษ ได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น”^{๒๗}

บรูคฟิลด์ (Brookfield) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโดยเน้นด้านเศรษฐกิจว่า “หมายถึงความก้าวหน้าที่มีจุดสวัสดิการ เป็นคืบว่า การลดความยากจนและลดการว่างงาน การลด ความไม่เสมอภาคทางเศรษฐกิจ”^{๒๘} คำว่า พัฒนา ในความหมายของกลุ่มมาร์กซิส (Marxist) ซึ่งเน้นด้านเศรษฐกิจมองในแง่ที่ว่า การพัฒนาของประเทศทุนนิยมอุตสาหกรรมยุโรปตะวันตก ในความเป็นจริงต้องอาศัยประเทศด้อยพัฒนาหรือประเทศโลกที่สามซึ่งในแง่นี้ประเทศโลกที่สามไม่เป็นประเทศอุตสาหกรรมจะกลายเป็นประเทศบริวารที่ต้องพึ่งพาประเทศที่จะเจริญก้าวหน้ากว่าทำให้เศรษฐกิจของประเทศโลกที่สามถูกรอบงำ”^{๒๙}

คินเคิลเบอร์เกอร์ (Kindleberger) กล่าวถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจว่า เป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบการเมือง การเปลี่ยนแปลงระบบสังคม การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ^{๓๐} การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวนั้น ใช้คำนิยามของแต่ละสังคมเป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนาว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด ตัวอย่างเช่น คนไทยบางส่วนมีความเชื่อหรือมีค่านิยมว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญ หรือแสดงว่าประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนา ดังนั้น จึงพยายามที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ภายในประเทศให้มาก เป็นต้น

ฮูจเวลท์ (Hoogvelt) เชื่อว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้การแบ่งโลกออกเป็นโลกที่พัฒนาและไม่พัฒนาซึ่งฮูจเวลท์ อธิบายว่าการพัฒนามีอยู่ ๓ ฐานะ ได้แก่

^{๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๘๖.

^{๒๗} T.R. Batten, Community and Their Development, อ้างใน ทิตยา สุวรรณชฎ, วิทยาศาสตร์สังคม, อ้างแล้ว, หน้า ๑๕๕.

^{๒๘} พิชญ์ สมพอง, สังคมวิทยาว่าด้วยการพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : กิจจันทร์การพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๘.

^{๒๙} เรื่องเดียวกัน.

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน.

๑) การพัฒนาในฐานะที่เป็นกระบวนการ ในความหมายนี้หมายถึงกระบวนการวิวัฒนาการของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์รวมทั้งขององค์กรทางวัฒนธรรมด้วย การพัฒนาในฐานะนี้เกี่ยวกับทฤษฎีวิวัฒนาการทั้งแนวเก่าแนวใหม่ ความแตกต่างทางสังคม การผสมผสาน และการปรับตัวด้วยการทำให้ดีขึ้น ตลอดจนขั้นตอนของวิวัฒนาการทางสังคม

๒) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ ในฐานะนี้ เป็นการมองการพัฒนาว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความเจริญเติบโตของสังคมด้วยการติดต่อสัมพันธ์กับสังคมต่าง ๆ สูงเว็ลท์ ได้อธิบายถึงการพัฒนาของสังคมที่ค่อยพัฒนาด้วยการติดต่อสัมพันธ์ทางการค้า ระบบพาณิชย์ ระบบอาณานิคม อาณานิคมยุคใหม่ การแปลงสภาพโครงสร้างของสังคมดั้งเดิมด้วยการเป็นสมัยใหม่ภาพได้ลัทธิอาณานิคม การแพร่กระจายทัศนคติ ค่านิยม สถาบันต่าง ๆ ภายใต้ลัทธิอาณานิคม และการขาดตอนของกระบวนการวิวัฒนาการ

๓) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิบัติการ การพัฒนาในฐานะนี้ถือว่า การพัฒนาจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและตรวจสอบกระบวนการแห่งความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายให้เลือกสำหรับการพัฒนาหลาย ๆ เป้าหมาย รวมทั้งรูปแบบของการพัฒนาเป็นต้น^{๓๐}

จากความหมาย การพัฒนา ที่ยกมาข้างต้นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี ก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา ขณะเดียวกัน การพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นปริมาณสินค้าหรือรายได้ของประชาชนเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงการเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของประชาชนด้วย การพัฒนา อาจจัดแบ่งออกเป็น ๓ ด้านใหญ่ ๆ ได้แก่

๑) การพัฒนาทางเศรษฐกิจ หมายถึง การพัฒนาด้านการผลิต การจำหน่ายจ่ายแจก การแลกเปลี่ยน การลงทุนเพื่อทำให้ประชาชนไม่ยากจน เป็นต้น

๒) การพัฒนาทางสังคม หมายถึง การพัฒนาด้านจิตใจ แบบแผน พฤติกรรม รวมตลอดทั้งความสัมพันธ์ของคนในสังคมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เป็นต้น

๓) การพัฒนาทางการเมือง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สร้างกระบวนการปกครองให้เป็นประชาธิปไตย และประชาชนในประเทศมีสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย เป็นต้น พร้อมกันนั้น ยังได้จัดกลุ่มการให้ความหมายคำว่า การพัฒนา ออกเป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโต (Growth) อันเป็นการเพิ่มของผลผลิต (Output) ซึ่งกระทำโดยระบบสังคม (Social System) ร่วมกับสิ่งแวดล้อม (Environment)

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

เช่น การผลิตข้าวเพิ่มขึ้น การสร้างถนน สะพาน เขื่อน หรือบ้านเรือน ให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้สิ่งเหล่านี้มากขึ้น

กลุ่มที่สอง มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบการกระทำ (Development is Change in the with Performs) เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม ระบบการเมือง และระบบบริหาร เป็นต้น

กลุ่มที่สาม มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายถึง การเน้นที่วัตถุประสงค์เป็นหลังถ้าเป็นการบริหารจัดการก็ต้องบริหารจัดการด้วยวัตถุประสงค์ (Management by objectives) คือ การปฏิบัติงานมุ่งไปที่วัตถุประสงค์นั่นเอง การพัฒนาตามความเห็นของกลุ่มนี้จึงขึ้นอยู่กับที่วัตถุประสงค์ว่า ผู้กำหนดวัตถุประสงค์จะได้ระบุไว้อย่างไร มีอะไรบ้างที่ต้องการ ปัญหาต่อมาก็คือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีเหตุผลหรือได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าวัตถุประสงค์ของประเทศประชาชนในประเทศก็น่าจะเป็นผู้มีส่วนรับรู้สนับสนุนหรือได้รับประโยชน์จากการพัฒนานั้นด้วย อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ของประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายจะมีการกำหนดไว้กว้าง ๆ เช่น เป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

กลุ่มที่สี่ มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ตามความเห็นของกลุ่มนี้เน้นว่าการพัฒนาอยู่ที่การมีแผน และการนำแผนไปดำเนินการเพื่อกำหนดหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น ๆ

กลุ่มที่ห้า มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายความว่าความทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ โดยคุณลักษณะทั้งสองแง่นี้ไม่อาจแบ่งแยกออกจากกันได้เด็ดขาดคือทั้งปริมาณและคุณภาพต้องควบคู่กันไปเสมอในแง่ของปริมาณ ผลของการพัฒนาสามารถมองเห็นได้เป็นวัตถุ จับต้องและวัดผลได้ง่าย เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น มีถนนหนทาง โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือโรงพยาบาล ส่วนในแง่คุณภาพจับต้องไม่ได้วัดผลได้ยาก เช่น การพัฒนาให้ประชาชนมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความอดทน ขยันหมั่นเพียร รักระเบียบวินัยและความสะอาด เป็นต้น และเป็นความจริงเสมอว่า การพัฒนาส่วนใหญ่จะเน้นในแง่ของปริมาณทั้งสิ้น เพราะสามารถที่จะวัดได้ ยิ่งสังคมเจริญมากขึ้นเท่าไร การพัฒนาจำต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รู้เฉพาะเรื่องของสาขาที่ตนชำนาญ โดยขาดความสนใจในความเป็นมนุษย์ในวงกว้างออกไป การวัดผลการพัฒนาจึงเน้นไปที่ความสำเร็จในด้านสาขาวิชาชีพของคนเป็นส่วนใหญ่ เช่น นักเศรษฐศาสตร์จะวัดผลสำเร็จของตนด้วยการเพิ่มผลผลิต รายได้ประชาชาติ เพิ่มการส่งออก เพิ่มการอุตสาหกรรม และเพิ่มการลงทุน เป็นต้น โดยคำนึงถึงมนุษย์น้อยมาก^{๓๒}

^{๓๒} ส. ศิวรักษ์, ศึกษากับการพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชาชนจำกัด, ๒๕๑๕), หน้า ๘.

๒.๓.๒ แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร

ประเทศไทยได้เผชิญกับวัฏจักรแห่งความชั่วร้าย (Vicious Circle) อันได้แก่ ความยากจนความเจ็บป่วย และความไม่รู้ วนเวียนสืบทอดกันมาช้านาน ประกอบกับการติดต่อกับต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศทางตะวันตกเพิ่มมากขึ้นซึ่งในบางครั้งทำให้เกิดการเปรียบเทียบและเห็นข้อแตกต่างระหว่างสังคมไทยกับสังคมตะวันตก เช่น สังคมไทยคือยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาและล้าหลัง ส่วนสังคมตะวันตกพัฒนาแล้ว และทันสมัย เป็นต้น ในขณะที่เดิยวกัน ประเทศไทยได้รับทฤษฎีหรือแนวคิดการพัฒนาจากประเทศทางตะวันตกผ่านทางนักวิชาการ ตำราหนังสือ ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรทัศน์และวิทยุด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ซึ่งประเทศไทยได้รับเข้ามาเมื่อประมาณปี พ.ศ. ๒๕๐๐ โดยมีความเชื่อกันว่า แนวคิดนี้เหมาะสมที่จะนำไปพัฒนาชุมชนทั้งในเมืองและในชนบททุกวันนี้ ก็ยังมีหน่วยงานของรัฐ เช่น กรมการพัฒนาชุมชนได้นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ ยังมีแนวคิดการพัฒนาที่ไทยรับมาจากต่างประเทศอีก เช่น การบริหาร การพัฒนา และการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ความเป็นที่น่ายินดีว่าทุกวันนี้ประเทศไทยมีแนวคิดการพัฒนาของตนเอง ที่สำคัญคือ การพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ดังจะได้ศึกษารวมไว้ด้วย

เนื่องจากหัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับการให้ความหมายในทางสังคมศาสตร์ จึงควรทำความเข้าใจเรื่อง การให้ความหมายของคำหรือถ้อยคำในทางสังคมศาสตร์ก่อน กล่าวคือ ในทางสังคมศาสตร์เป็นธรรมดา ที่การให้ความหมายของคำใดคำหนึ่ง ย่อมหลากหลายและแตกต่างกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าผู้ให้ความหมาย มีประสบการณ์หรือมีพื้นฐานการศึกษาในสาขาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม การให้ความหมายการพัฒนาซึ่งถือว่าเป็น “ศาสตร์” หรือวิชาความรู้ทางสังคมศาสตร์ ย่อมมีลักษณะเช่นว่านี้เหมือนกัน “ศาสตร์” มาจากคำว่า “Science” ซึ่งมีใช้หมายความว่า “วิทยาศาสตร์” เท่านั้น แต่ยังหมายถึง วิชาความรู้ หรือความรู้ที่เป็นระบบที่มีรากฐานมาจากการสังเกต ศึกษา ค้นคว้า และทดลอง ตรงกันข้ามกับสัญชาตญาณ หรือการรู้โดยความรู้สึกนึกคิด หรือการรู้โดยความรู้สึกที่เกิดขึ้นเองในใจ (Intuition) คำว่า ศาสตร์ นั้น แบ่งเป็น ๒ แขนงใหญ่ ๆ (Branch) คือ สังคมศาสตร์ (Social Science) และศาสตร์ธรรมชาติ (Natural Science)

ในทางสังคมศาสตร์ ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่เป็นระบบที่เกี่ยวกับสังคม ครอบคลุมศาสตร์ (Science) ด้านศาสนา การศึกษา นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น ศาสตร์เหล่านี้ไม่เป็นสูตรสำเร็จที่ใช้ได้ทุกหนทุกแห่งและไม่อาจเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ง่าย ส่วนหนึ่งสืบเนื่องมาจากการเป็น วิชาความรู้ที่มีลักษณะไม่ตายตัว ผนวกกับการเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดการคาดการณ์ คาดคะเน หรือการคาดว่าจะเป็น อีกทั้งอคติของผู้ให้ความหมายความสามารถเข้าไปสอดแทรกอยู่ในความหมายที่ให้ไว้ได้ ง่ายยิ่งไปกว่านั้น ยังไม่อาจล้มผัสพิสูจน์และตรวจสอบได้ง่ายอีกด้วยทฤษฎีทางสังคมศาสตร์เป็นจำนวนมาก มีลักษณะที่เรียกว่า ทฤษฎีปทัสฐาน (Normative theories) ดังเช่น ทฤษฎีเทวสิทธิ์ ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

ตลอดจนทฤษฎีหรือแนวคิดประชาธิปไตย หรือแนวคิดการแบ่งแยกการใช้อำนาจ รวมตลอดทั้งทฤษฎีการพัฒนา เป็นต้น

ลักษณะของศาสตร์ทางสังคมศาสตร์แขนง (Branch) นี้ ก่อนข้างจะตรงกันข้ามกับศาสตร์อีกแขนงหนึ่ง คือ ศาสตร์ธรรมชาติ (Natural science) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่เป็นระบบเกี่ยวกับธรรมชาติและโลกทางวัตถุที่ชัดเจนและจับต้องได้ (the systematized knowledge of nature and the physical world) เช่น เคมี ฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ พฤกษศาสตร์ และธรณีวิทยา ที่มีลักษณะแน่นอนตายตัว สัมผัสได้ เป็นระบบทดสอบและพิสูจน์ได้ง่ายกว่าศาสตร์แขนงแรก รวมทั้งอคติของผู้เกี่ยวข้องเข้าไปสอดแทรกได้ยาก ศาสตร์ธรรมชาตินี้สอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎีที่แน่นอนชัดเจน (Positive Theories) ดังเช่น ทฤษฎีเส้นตรงทางเรขาคณิต และทฤษฎีทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น^{๓๓}

กล่าวโดยย่อ การให้ความหมายของคำในทางสังคมศาสตร์นั้น ไม่อาจให้ความหมายได้อย่างแน่นอนตายตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ง่าย ส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากธรรมชาติของลักษณะวิชาซึ่งแตกต่างจากศาสตร์ธรรมชาติดังกล่าว รวมทั้งขึ้นอยู่กับความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของผู้ให้ความหมายแต่ละคน ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงหรือไม่ควรมาเสียดแทงเถียงกันในเรื่องการให้ความหมายของคำแต่ละคำว่าความหมายของใครถูกหรือผิด

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับประเด็นของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร จะเห็นได้ว่า องค์กรนับว่าเป็นส่วนหนึ่งในสังคมที่ขาดไม่ได้ เป็นศูนย์รวมของการพัฒนา และการประสานงานของมนุษย์ในสังคม ดังนั้น จำเป็นที่เราควรมีจะมีการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ และเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

^{๓๓} พิชญ์ สมพอง, สังคมวิทยาว่าด้วยการพัฒนา, อ่างแล้ว, หน้า ๒๕.

บทที่ ๓

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสัมพันธ์ติดต่อกันเพื่อเกิดการพึ่งพาช่วยเหลือกันอย่างเป็นระบบ และกลไกหลักที่ใช้เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกันก็คือ “มนุษยสัมพันธ์” ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีน่าจะมีทุนอยู่ในตัวที่จะทำให้ได้เปรียบ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรอีกด้วย และในการวิจัยนี้ได้แบ่งประเด็นออกเป็น ดังนี้

- ๓.๑ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
- ๓.๒ ความจำเป็นของมนุษยสัมพันธ์
- ๓.๓ ความสัมพันธ์ของมนุษย์
- ๓.๔ ปัญหาของมนุษยสัมพันธ์
- ๓.๕ การศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์
- ๓.๖ การพัฒนามนุษยสัมพันธ์
- ๓.๗ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานกับการพัฒนาองค์กร

๓.๑ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งน่าจะมีค่าจำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพ การงานทุกประเภท และสำหรับความเป็นอยู่ในชีวิตปกติของเรา เราก็ควรจะใส่ใจในความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” เสียก่อน

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ “มนุษยสัมพันธ์” หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน *

มนุษยสัมพันธ์ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Human Relations” หมายความว่า ความสัมพันธ์ในระหว่างมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ รักใคร่นับถือ ศรัทธาและให้ความร่วมมือหรือเราอาจจะกล่าวง่าย ๆ ก็คือ มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่จะทำให้สามารถอยู่กับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุขนั่นเอง

*ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑๕.

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” ไว้หลายอย่าง ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น คำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” มีความหมายอยู่หลายความหมาย แต่ละความหมายก็แล้วแต่ขอบเขต ที่หมายความถึง ในทางสังคมวิทยา หมายถึง พฤติกรรมโต้ตอบของการอยู่ร่วมกันภายในสังคมอันหนึ่ง อันเดียวกัน เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมดังที่จอมปราชญ์ อริส โคเทิล กล่าวไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ใน ความหมายนี้คือ ความสัมพันธ์เชื่อมโยง ผลผสมผสานระหว่างชีวิตต่อชีวิตในสังคมเดียวกันหรือระหว่าง สังคมต่อสังคม โดยการแลกเปลี่ยนหยิบยื่นสร้างสรรค์วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน โดยการสื่อสารหรือ โดยวิธีใดๆ ก็ตาม และความสัมพันธ์ดังกล่าว ไม่ได้มีความหมายแต่เพียงความผสมผสานสอดคล้อง เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการต่อสู้ การแข่งขัน เช่น การแข่งขันกันผลิต แข่งขันกันประดิษฐ์ เป็นต้น ^๒

ปัจจุบันนี้มีคตินิยมกันว่า โลก เป็น เอกภพ ไม่ว่าจะ เป็น โลกตะวันตก โลกตะวันออก มนุษย์ ที่อยู่ในส่วนใดของโลกก็ตาม คือ มนุษยชาติ (Humanity) ความเป็นมนุษย์ย่อมเป็นสากล มนุษย์พึงปฏิบัติ ต่อกันโดยศรัทธาแห่งความเป็นมนุษย์ การปฏิบัติต่อกันต้องอาศัยจริยธรรมเป็นเครื่องมือเพราะถ้าหาก ปราศจากความเคารพศรัทธาของเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเสียแล้ว มนุษย์จะเป็นสัตว์สังคมที่ประเสริฐไป ไม่ได้

แต่ทั้งๆ ที่อุดมการณ์นี้ได้ตราเป็นสิทธิมนุษยชนก็ตาม มนุษย์ก็ยังหาได้เข้าถึงศรัทธาในธรรมชาติ ของมนุษยชาติไม่ พณฯ อุดัน อติตเลขาธิการสหประชาชาติ ได้กล่าวปรารภในคำปราศรัยต่อสมาคม แห่งอิตาลีเพื่อองค์การระหว่างประเทศ ใน พ.ศ. ๒๕๐๖ มีความตอนหนึ่งว่า เรื่องที่น่าแปลกใจมากนั้น มิใช่เรื่องที่ว่า “เหตุใดสิทธิมนุษยชนจึงได้มีบัญญัติไว้ในกฎบัตรสหประชาชาติ แต่คือ เรื่องที่ว่า มนุษย์ ต้องใช้เวลานานเหนือเกินกว่าจะยอมรับกันได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างสิทธิมนุษยชน กับความมุ่งมาดปรารถนาต่างๆ ของเขาทั้งหลาย การจะให้บรรลุถึงเจตนารมณ์ดังกล่าวย่อมต้องใช้ เวลานาน แม้จะนานมาแล้วกว่า ๒๐ ปีก็ตาม ปฏิญญาสากลว่าด้วยมนุษยชน ก็ยังคงเป็นเจตนารมณ์ ร่วมกันของมวลมนุษยชาตินั้นเอง” ^๓

มนุษย์สัมพันธ์ตามความหมายดังกล่าว เป็นเจตนารมณ์ตามธรรมชาติของมนุษย์ หากจะกล่าวถึง ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ให้แคบเข้า กล่าวได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลปะ ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และ ความร่วมมือ ซึ่งบางท่านได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การอยู่ร่วมกับคนอื่นด้วยความสุข

^๒ ธรรมรส โชติคุณุช, มนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนส โตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๔.

^๓ รศ. อรุณีประภา หอมเศรษฐี, มนุษย์สัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๓.

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ในความหมายดังกล่าว ใช้กันในความหมายของปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อหน่วยงานหรือองค์การใดๆ แต่ส่วนใหญ่มักหมายถึงหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่กระทำอยู่ร่วมกันทั้งในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์โดยรูปนัย (Formal) และอรูปนัย (Informal) ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่างเพื่อนร่วมงาน อันเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมุ่งหวังที่จะใช้พฤติกรรมชนิดนี้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน

เทคนิควิธีของมนุษยสัมพันธ์ เริ่มมีความสำคัญขึ้นมาในช่วง ค.ศ. ๑๙๓๐-๑๙๕๐ อันเป็นช่วงคาบเกี่ยวของสงครามโลกครั้งที่สองเมื่อ แมรี ปาร์คเกอร์ โพลเลต ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาพื้นฐานในการทำงานที่จะต้องจัดการเยียวยาแก้ไขนั้นก็คือ มนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้สำนึกในความหมายเมตตาเห็นอกเห็นใจในมนุษย์เพื่อชีวิตผู้ทุกข์ยาก แต่การนำเอาเทคนิควิธีทางมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงานนั้น เกิดขึ้นหลังจากที่ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ได้ทำการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Studies ในระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๒๗-๑๙๓๒ การนำเอาทฤษฎีและวิชาการทางมนุษยสัมพันธ์เข้ามาใช้ในการบริหารนี้ ก็เพื่อที่จะแก้ไขและลบล้างความเชื่อของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ที่ว่าคนงานจะทำงานได้ดีถ้าฝ่ายจัดการให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินมากขึ้น (Economic Reward) ซึ่งตรงกันข้ามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ (Human Being) มิใช่เป็นเครื่องจักรที่คอยฟังคำสั่งของฝ่ายจัดการแต่อย่างเดียว มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา ทำที่ และความรู้สึก สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เอลตัน มาโย ได้กล่าวไว้ว่า “องค์การเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง ที่เป็นไปตามระบบของพวกห้องการกระชิบกระชาบเล่าถือกันส่วนตัว ในสถานภาพต่างๆ ที่ไม่เป็นทางการเป็นเรื่องของความเชื่อถือ ทั้งเป็นผลจากการให้เหตุผลและการไม่ให้เหตุผล และความไม่สมเหตุสมผลของพฤติกรรมของคนนั่นเอง”

เรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวพันและความปรารถนาอยู่ ๔ เรื่อง คือพฤติกรรมของคน (Human Behavior) ในการอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อความสุขในการดำเนินชีวิต หรือเพื่อให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในหน่วยงานเป็นประการที่หนึ่ง การจูงใจ (Motivation) อันเป็นแรงกระตุ้นเป็นพลังใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่ออำนวยความสะดวกและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นประการที่สอง กลุ่มพวกในการปฏิบัติงาน (Team Work) ตามรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเป็นมนุษย์ที่ดำรงตนด้วยการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หรือเคารพนับถือในความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นประการที่สาม และปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อหน่วยงาน หรือองค์การเป็นประการที่สี่

เดวิส (Kieth Davis) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน” ว่า “ในทัศนะของผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบใน เพื่อจะให้มีประสิทธิภาพนั้นมนุษยสัมพันธ์ก็คือบูรณาการของคนในสถานภาพของงาน ซึ่งจูงใจเขาให้ร่วมกันผลิต ร่วมกันทำ โดยสอดคล้องกับเศรษฐกิจ จิตใจ และพึงพอใจในสังคม

ซึ่งจะพบความมุ่งหวังอยู่สามประการ คือ ผลผลิตประการหนึ่ง ต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ ประการหนึ่ง และสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานอีกประการหนึ่ง เพื่อให้ความมุ่งหวังสัมฤทธิ์ผลลง และเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย หากจะให้นิยามให้สั้นที่สุดก็กล่าวได้ว่า “Human relations is the development of productive, satisfying group effort.” หรืออาจกล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นการพัฒนาผลผลิต สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์เป็นเชื้อไขสัมพันธ์ที่จะทำให้คนแต่ละคน ทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างระดับกันยึดโยงกันเป็นคณะบุคคลและองค์กรขึ้น”^๔

โดยปกติมนุษย์เราก็มีธรรมชาติที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นอยู่แล้วอย่างที่กำลังกล่าวกันว่า มนุษย์จะไม่โดดเดี่ยวเที่ยวหากิน แต่ทำไมมนุษย์เราจึงมีปัญหาในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

ถ้าจะกล่าวอย่างคร่าวๆ การที่เราทำดี หรือมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทุกๆ คนตลอดไปไม่ได้ก็เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ห้าร้อยคนก็ห้าร้อยอย่าง เป็นเรื่องของมานุษยศาสตร์ ที่มีใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว นานาจิตต์ แตกต่างกันไป บางคนชอบพูดจาดูหมิ่นเหยียดหยาม ยกตนข่มท่าน บางคนขี้ขลาด บางคนโอบอ้อมอารี บางคนไม่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ฯลฯ ทำให้มนุษย์เราสัมพันธ์กันไม่ได้ ถ้าพิจารณาเพียงผิวเผินก็อาจจะกล่าวว่า “ไม่เข้าใจกัน ความเห็นไม่ตรงกัน อุปนิสัยต่างกัน ระดับความรู้ต่างกัน ระดับความเป็นอยู่ต่างกัน คนอื่นไม่สำคัญ วัฒนธรรมแตกต่างกัน ชอบเอาใจตัวเองเป็นใหญ่ อารมณ์ไม่ดี ผลประโยชน์ขัดกัน ทิฎฐิ” แต่ถ้าพิจารณากันอย่างถี่ถ้วนแล้ว จะเห็นได้ว่า สาเหตุดังกล่าวแล้วไม่ใช่สาเหตุใหญ่หรือสาเหตุที่สำคัญเลย

สาเหตุสำคัญที่ทำให้คนเราไม่มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับคนทุกคนอยู่ที่ตัวเราเอง คือ เราไม่ชอบปรับตัวของเราเอง ชอบทำแต่ในสิ่งที่เคยทำหรือคิดนิยมนานแล้ว จนกลายเป็นทิฎฐิ จึงไม่ชอบทำดี หรือมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่น เมื่อเป็นเช่นนี้ ก่อนอื่นเราต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนตัวของเราเองให้ทำดี ถ้าผู้อื่นต้องการ และต้องหมั่นทำอยู่เสมอ โสกราตีส นักปราชญ์ชาวกรีก ได้เคยเล็งเห็นโทษของความหลงตัวเอง จึงมักจะย้ำ และเน้นที่จะให้คนรู้จักตนเอง (Know thyself) และจะต้องให้สำนึกว่าชีวิตที่ปราศจากการตรวจสอบตนเองนั้น หามีค่าแก่การเกิดมามีชีวิตไม่ ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ ความสัมพันธ์อันดี และความร่วมมือร่วมใจย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างไม่ต้อง สงสัย อาจจะช้า หรือเร็วสุดแล้วแต่กรณีไป^๕

^๔Kieth Davis, *Human Relations at Work*, อังโน ธรรมรส โชติคุณุช, มนุษย์สัมพันธ์, อังแล้ว, หน้า ๕.

^๕ปิ่น มุทุกันต์, *พุทธวิธีครองใจคน*, (กรุงเทพมหานคร : คลังวิทยา, ๒๕๒๕), หน้า ๑๐.

นายแพทย์ ประสพ รัตนากร ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ในหนังสือจิตวิทยา
นำรู้ (ใจของใจเรา) ภาคสองว่า ถ้าจะให้ เป็นไปและเกิดขึ้นด้วยดีแล้ว ก็ย่อมจะต้องปรับปรุงตัวเองก่อน
ทั้งสองฝ่าย และการปรับปรุงตนเองนั้นให้ยึดถือหลักการต่อไปนี้

๑. ต้องสร้างหรือแก้ หรือทำให้ตัวเองมีอารมณ์เป็นผู้ใหญ่ สุขุมหนักแน่นพอ ไม่เป็นทาส
ของความกลัว ไม่เป็นทาสของความระแวงระจุกเป็นตัวของตัวเอง ไม่หวาดไม่อ่อนแอจนต้องพึ่งพิงกับ
ผู้อื่นตลอดเวลา หรือแข็งกระด้างจนเกิดความรู้สึกถูกรุกราน เป็นต้น อารมณ์ที่ดีนี้จะต้องมีความสมบูรณ์
ถาวรอยู่ได้ ก็ย่อมอยู่ที่การฝึกฝน เช่น ผู้บังคับบัญชาที่โมโห และเมื่อขึ้นชื่อว่า เป็นผู้บังคับบัญชา ก็ย่อมจะ
มีอำนาจหรือสิทธิเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ มากต่อมาก ก็ย่อมจะ โม โห ได้โดยไม่มีขอบเขต และบางคน
ก็อาจจะโม โห ไป จนเกิดที่จะแก้ไข เช่น หลอดโลหิตแตกในสมอง เป็นต้น ดังนั้น ถ้าเราลองนึกดูบ้างว่า
ที่เราแสดงออกไปนั้นจริงอยู่ไม่มีใครยับยั้งได้ แต่ร่างกายของเราเองก็จะทนไม่ไหว บางทีก็จะเพลา ๆ
ความรู้สึกเช่นนั้นลงได้บ้าง

๒. ความรู้จักปรับปรุงหรือดัดแปลงตนเองให้เข้ากับบุคคล เหตุการณ์ และสถานที่ เป็นสิ่ง
จำเป็นมาก เพราะ โดยทั่วไปคนเราชอบปล่อยตัวปล่อยใจตามสะดวกสบาย โดยไม่มีการปรับปรุงตัวเองให้
สอดคล้องกับความผันผวนของความเปลี่ยนแปลงของสังคม สังคมเริ่มละเอียดซับซ้อนหุยมหิมขึ้น
มากมาย รวมทั้งกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ หากเรารู้จักบทบาทของตัวเอง ควรจะปฏิบัติอย่างไรใน
โอกาสไหนแล้ว ก็ย่อมไม่มีข้อขัดแย้งกับใคร ไม่ใช่เที่ยวใช้สิทธิเสมอไป ในสถานที่บางแห่ง การที่
เราต้องปฏิบัติตามกฎตามระเบียบหรือศักดิ์ศรีของเรา เราอาจจะไม่มีความสำคัญก็ได้แต่เราก็ต้องทำ

๓. ต้องรู้จักสังเกต รู้จุดและรู้จำ ความสังเกตจะช่วยให้เราอยู่ในสภาพที่เรียกกันว่า ห้าแฉก
หรือ เป็น และความสังเกตจะช่วยให้เราเข้าใจคนทุกชั้นทุกเพศทุกวัย ได้ดี อย่างเช่น ในการสังคมหรือ
มารยาทในสังคม สิ่งเหล่านี้ยิ่งสอนก็ยิ่งทำผิดมากขึ้น เพราะมารยาทจะดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่การสังเกต
แล้วนำมาปฏิบัติ เมื่อเราสงสัยบ่อยๆ เข้าก็ย่อมจะจำได้ ถ้าหากความจำไม่สมบูรณ์ก็ควรจะสร้างหรือ
หาวิธีกำหนดจดจำขึ้น เช่น การบันทึก หรือทำเครื่องหมายไว้ หรือจดใส่สมุดพกไว้ ก็จะช่วยให้การ
ติดต่อหรือสัมพันธ์ไมตรีระหว่างบุคคลดีขึ้น มิใช่ต่างคนต่างวางเฉย หรือเดินกระทบไหล่กันไปมา
ต่างๆ ที่เมื่อเดือนก่อนนี้เคยกินอยู่หลับนอนกันมาอย่างผาสุกแล้วจำไม่ได้ ผลสุดท้ายเมื่อฝูงก็จะว่า
ยโส หรือคำอื่นใดที่เสียดแทงหัวใจยิ่งกว่าศาสตราวุธใดๆ ทั้งสิ้น ผลสุดท้ายความแตกร้าวก่เกิดขึ้น

๔. รู้จักตัวเอง รู้จักประมาณตน รู้จักสถานการณ์ของตน ไม่ใช่เป็นผู้วิเศษเสียดคนเดียวหรือ
อะไร ๆ ก็ต้องฉันทัน อะไร ๆ ก็รู้แล้ว หรือรับอาสาเขาไปหมดทุกอย่าง ทั้ง ๆ ที่ใจเต็มอยู่ตลอดเวลา ฉงน
และสงสัยว่า "เอ! นี่เราจะทำได้หรือไม่" เพราะพลังปากออกไปแล้ว หรือบางคนก็มีแต่ความรู้สึก หรือ
มีแต่ปฏิบัติ ซึ่งถือแต่ตัวเองเป็นสำคัญ ไม่นึกถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นทำนองที่ว่า เราทำได้เขาก็
ควรจะได้ ผลสุดท้ายความหวังจะไม่สัมฤทธิ์ผล มีหน้าซ้ำยังก่อให้เกิดความชิงชังกันขึ้น ได้มาก ๆ

๕. การประนีประนอม การรู้จักประนีประนอมก็ไม่ใช่เป็นเรื่องเสียหายแต่อย่างใด เพราะว่าเราต้องไม่ลืมว่าความเห็นแก่ตัวนั้นมีอยู่ทุกคนยิ่งคนรู้มากยิ่งเห็นแก่ตัวมาก เพราะความอยากได้มันเกิดขึ้นมาก เราจึงไม่ควรมองข้ามความจริงข้อนี้ จึงควรจะอยู่ในลักษณะที่รู้จัก ทำใจเมื่อควรจะง้อหรือรู้จักเสียสละบ้าง แต่ก็ไม่ใช่ชนิด “ซั่งหัวมัน” อย่างนี้ไม่ถูกเพราะไม่ได้ช่วยแก้ไขเหตุการณ์ให้ดีขึ้นเลย

๖. การรู้จักหาเหตุผลและใช้เหตุผล ประการนี้ก็เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะอะไรก็ตามย่อมจะลงเอยไปด้วยความราบรื่น ถ้าได้คิดหรือทำไปตามเหตุผล ไม่ใช่วิ่งวุ่นไปตามแรงคั้นทางใดทางหนึ่ง เฉพาะหน้า เรื่องการใช้เหตุผลนี้ต้องมาจากการสร้างเสริมเขาวนปัญญาของเราให้ดีขึ้นอย่างหนึ่ง การหาความชำนาญด้วยการลองปฏิบัติด้วยตนเองอย่างหนึ่ง และการรู้จักเปรียบเทียบสิ่งใดควรไม่ควร ถูกหรือผิดอีกประการหนึ่ง ถ้าหากเราสร้างความรู้สึกลงใจเช่นนี้ขึ้นไว้ได้ คำที่ว่า “เสียใจภายหลัง” หรือรำพึงรำพันกับตัวเองว่า “ไม่น่าเลย” ก็จะไม่เกิดขึ้น การที่จะส่งเสริมให้รู้จักใช้เหตุผลนั้นย่อมต้องกินเวลานานต้องการความอดทน เพราะมนุษย์ที่อยู่ในโลกได้ทุกวันมานี้ และรู้จักถูกผิดชอบชั่วคืออยู่ได้ ก็เพราะได้เคยลองทำความผิดมามากต่อมากแล้ว จึงไม่ควรที่จะทอดยเมื่อเราทำความผิด เพราะความผิดนั้นเองแหละจะเป็นบทเรียนที่ดีสำหรับวันหน้า

๗. ความมั่นใจในตัวเองและรู้จักเป็นตัวของตัวเอง ก็จะช่วยให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้ราบรื่นยิ่งขึ้น เพราะมีฉันทน์แล้ว เราก็จะเอนเอียงไปตามคำรำลือ หรือเสียงเป่าหูของพวกประจบ สอพลอจนหลงเชื่อมงาย ลงโทษคนผิดๆ ก็ได้ หรือตัดสินใจไปโดยขาดความรอบคอบ การจะช่วยให้มีไมตรีจิตกันได้โดยราบรื่น แต่ละคนก็ควรจะเป็นตัวของตัวเองด้วย

คนเรานั้นถึงแม้จะต่างจิตต่างใจกันปานใดก็ตาม หากรู้จักและสำนึกในประการดังกล่าวซี้ดถือ เป็นข้อวัตรแล้ว ปัญหาต่างจิตต่างใจหรือข้ออันใด ๆ ก็คงไม่มีน้ำหนัก จุดใหญ่ที่อยู่ที่การแก้ไขปรับปรุง ตัวเราเองมากกว่า ถึงแม้คนเรต่างจิตต่างใจอย่างเช่นนี้ รัศยาด คลิปปลิง ได้กล่าวไว้ และสั้นเกล้ารัชกาลที่ ๖ ได้ทรงถอดเป็นภาษาไทยว่า

“ถ้าสูรู้จัจริตต์	ไม่หงุดหงิดเมื่อใครใคร
หัวเสียและเขี้ยวได้	ข้อดีคอ้างรอบข้างสู
ถ้าสูเชื่อตนได้	ยามใครใครระแวงอยู่
คิดผิดเพื่อผองผู้	ระแวงบ้านเพราะต่างใจ” ^๖

^๖นพ. ประสพ รัตนากร, จิตวิทยานำรู้, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์ พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๔.

ดังนั้น ก่อนที่เราจะอยู่ร่วมกับคนอื่น ได้อย่างไม่มีเรื่องบาดหมางกันนั้น ก็จะต้องสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในระหว่างกันให้เกิดขึ้นเสียก่อน การสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันนี้ บางคนก็รู้สึกว่าเป็นเรื่องง่าย บางคนก็เห็นว่าเป็นสิ่งยาก ความจริงมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สามารถฝึกหัดทักษะได้ ไม่มีใครเกิดมาพร้อมกับการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สิ่งที่ทำให้เขามีความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนใหญ่มักจะเกิดจาก สภาพแวดล้อม การอบรม สั่งสอน รวมถึงประสบการณ์ที่เขาได้รับ ทั้งนี้หมายความว่าถึงปฏิกริยาได้ตอบที่เขาได้รับจากบุคคลอื่นด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนกำหนดพฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นอย่างมาก ถ้าพิจารณาแล้วก็จะเห็นว่า หากมนุษยสัมพันธ์ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวเรามาตั้งแต่เกิด แต่หากเป็นไปตามสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เราก็ย่อมจะสามารถฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะได้ เช่นเดียวกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น การกิน นอน เล่น เรียน หรือทำงาน ในวันหนึ่งข้างหน้าเราก็อาจจะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ได้พบเห็น และทำให้คนโดยทั่วไปอยากคบหาสมาคมกับเรา ซึ่งจะอำนวยความสะดวกแก่เราอย่างมากมาจากการมีคนรัก คนพึงพอใจย่อมจะคิดว่ามีคนเกลียดชัง ไม่อยากคบหาสมาคมด้วยอย่างแน่นอน อาจสรุปได้ว่า “มนุษยสัมพันธ์” ก็คือ ความสามารถในการเข้ากับคนอื่นอย่างผสมกลมกลืนและร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นไปสู่ความสำเร็จอย่างมีความสุข^๑

๓.๒ ความจำเป็นของมนุษยสัมพันธ์

ในสมัยก่อน การอยู่ร่วมกับคนอื่นอาจจะไม่มีความจำเป็น โดยเฉพาะมนุษย์ในสมัยดึกดำบรรพ์ที่ต่างคนต่างอยู่ มนุษย์ในสมัยนั้นมีความเป็นอยู่ไม่แตกต่างจากสัตว์เท่าใดนัก เพราะการดำรงชีวิตเป็นไปในลักษณะ หากินเพื่อยังชีพเท่านั้น ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น แต่เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความจำเป็นทำให้มนุษย์ต้องมาอยู่ร่วมกัน มีการหากินร่วมกัน มีการป้องกันความปลอดภัย การอยู่รวมกันเป็นลักษณะของหมู่บ้าน เริ่มมีวัฒนธรรม และมีการรวมตัวเป็นสังคม มนุษย์ก็ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีกได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นเหล่า เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีปฏิกริยาโต้ตอบซึ่งกันและกัน การมาอยู่ร่วมกันของมนุษย์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัย และความอยู่รอดของชีวิต ทั้งนี้เป็นการตอบสนองสัญชาตญาณของมนุษย์

การที่มนุษย์มีความจำเป็นต้องมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เพราะว่าหากเปรียบเทียบกับสัตว์แล้ว มนุษย์ไม่มีเขี้ยวเล็บ งาหรือพิษในร่างกายที่จะป้องกันตนเองได้เลย การมาอยู่รวมกันนี้มนุษย์จะสามารถป้องกันตนเองจากอันตรายต่าง ๆ ได้มากขึ้นรวมตลอดไปถึงการช่วยเหลือ

^๑รศ. อรุณีประภา หอมเศรษฐี, มนุษยสัมพันธ์, อ่างแล้ว, หน้า ๕.

ซึ่งกันและกันด้วย ในสมัยก่อนการรวมตัวของมนุษย์ยังอยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ ต่างคนต่างก็มีประสบการณ์ ความคิดที่คล้ายคลึงกันความเป็นอยู่มักเป็นไปโดยสัญชาตญาณทางธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่ความเข้าใจ ซึ่งกันและกันยังมีอยู่มาก ความจำเป็นในการเรียนรู้ถึงศิลปะของการอยู่ร่วมกันยังไม่มี แต่ต่อมาเมื่อ สังคมขยายตัวมากขึ้น มีคนอยู่ร่วมกันจำนวนมากขึ้น แต่ละคนก็มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่แตกต่าง กันไป ความคิดความอ่านก็เริ่มแตกต่างกันไป ความเข้าใจระหว่างกันก็ลดน้อยลง แต่เพื่อจะทำการอยู่ร่วมกันเป็นไปโดยสงบ และมีความเข้าใจอันดีต่อกัน คนในสังคมมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ถึง ศิลปะในการใช้มนุษย์สัมพันธ์ เพื่อให้อยู่ร่วมกันโดยสันติ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และการร่วมมือกันทำงานด้วยความสมัครใจ ยิ่งสังคมขยายตัวไปมากแค่ไหน มนุษย์สัมพันธ์ยังมีความจำเป็นสำหรับสังคมมากขึ้น หากคนในสังคมขาดมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ความศรัทธาและความเชื่อถือ ลองคิดถึงผลที่จะตามมาในสังคมนั้น^๔

๓.๓ ความสัมพันธ์ของมนุษย์

ความสัมพันธ์ของมนุษย์มีหลายรูปแบบ ทั้งนี้เนื่องจากตลอดชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย การเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ของมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์นี้บางครั้งก็สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นๆ ตามมาได้ เรามาลองพิจารณาความสัมพันธ์ประเภทต่างๆ เพื่อประกอบความเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างสามี และภรรยา การที่คนสองคนมาใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในบ้านหลัง เดียวกัน นับว่าเป็นความยากลำบากไม่น้อย เพราะแต่ละคนต่างก็มีความคิด มีประสบการณ์ที่แตกต่าง กัน ยิ่งถ้าแตกต่างกันมา ความไม่เข้าใจกันยิ่งมีมากขึ้นในบางครั้งเมื่อความเข้าใจกันมีมากเข้า การอยู่ร่วมกัน แทนที่จะมีความสุขกลับกลายเป็นความทุกข์ไปในความสัมพันธ์ เช่นนี้มนุษย์สัมพันธ์ คือ ความเข้าใจ กัน ความไว้วางใจกัน ความไว้วางใจกัน และความอดทนเข้ามามีบทบาทสำคัญมาก มีลักษณะเช่นนี้ที่ เรียกกันว่า “การปรับตัว” แต่ก่อนที่จะปรับตัวเข้าหากันได้ ทั้งสองฝ่ายคงจะต้องมีทักษะในการใช้ มนุษย์สัมพันธ์พอสมควร มิเช่นนั้นชีวิตคู่ของเขาก็ไม่อาจดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

๒. ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ และลูก ความสัมพันธ์ในเรื่องนี้ยิ่งยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นไปอีก เพราะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องถึง ๓ ฝ่ายด้วยกัน ในบางครั้งอาจจะเป็นแค่ ๒ ฝ่าย คือ พ่อแม่ ฝ่ายหนึ่ง และ ลูกอีกฝ่ายหนึ่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจำเป็นในทำนองที่ว่า พ่อแม่ต้องการให้ลูกทำอย่างที่ตนเองคิด ส่วน

^๔ วิจิตร อาวะกุล, เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ อ. อิทธิพล, ๒๕๓๖), หน้า ๑๑.

ฝ่ายลูกซึ่งมีอายุแตกต่างกันก็มักจะมีความคิดว่า การทำเช่นนั้นเป็นการบีบบังคับตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะ ช่องว่างระหว่างวัย พ่อแม่ก็โกรธลูก ลูกก็น้อยใจการกระทำของพ่อแม่ หรือหากบางครั้งอาจแบ่งเป็น ๓ ฝ่าย คือ พ่อก็มีความเห็นอย่างหนึ่ง หากอยู่ร่วมกันในบ้านหลังเดียว ความสงบก็เกิดขึ้น ได้ยาก เพราะ ต่างคนต่างก็มีความคิดของตนเอง กรณีเช่นนี้ก็ต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์เข้ามาเป็นส่วนช่วยเหลืออย่าง แน่นนอน ถ้าต่างฝ่ายมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความเข้าใจ และความสงบสุขก็ย่อมเกิดขึ้น

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้อง ในบางครอบครัวพี่น้องก็รักใคร่กันดี แต่ในบางครอบครัวก็มีแต่เรื่องทะเลาะเบาะแว้ง ซึ่งตีชิงเด่นกัน ในบางครั้งรุนแรงถึงขนาดเสียชีวิตก็มี ดังที่เราอาจจะเคยได้ยิน มาบ้าง พี่น้องถูกเลี้ยงขึ้นมาในครอบครัวเดียวกัน สภาพแวดล้อมคล้ายคลึงกันแต่ก็ยังมี โอกาสที่จะเกิด ความแตกต่างได้ เช่น สภาพของสมอง บางคนเรียกว่าเก่งกว่าพี่หรือน้อง การเป็นลูกคนโต การเป็น ลูกคนกลาง การมีหน้าตาสวยงามกว่าพี่น้อง การที่พ่อกับแม่เอาใจใส่มากกว่าลูกคนอื่น กรณีเช่นนี้อาจจะ ทำให้เกิดความขัดแย้งไม่พอใจขึ้นได้ พี่น้องก็ทะเลาะกัน ครอบครัวนั้นก็ปราศจากความสุข ไม่มีความ ห่วงใยช่วยเหลือกัน มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในระหว่างพี่น้อง

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความสัมพันธ์นี้มักจะมีความกลัวเกรงเข้ามาแทรก อยู่ด้วย แต่หากครูไม่เข้าใจลูกศิษย์ หาวัวชี้แจง ไม่เอาใจใส่ ก็จะเกิดความไม่พอใจอาจลงเอยด้วยการ ทำโทษ ฝ่ายนักเรียนก็อาจจะคิดว่า ครู ไม่ชอบหน้าตน จับผิดตน ดู คอยกลั่นแกล้ง ซา่ยอมไม่เป็นผลดี แก่การเรียนการสอนแน่นอน ในกรณีเช่นนี้มีความจำเป็นต้องพึ่งมนุษยสัมพันธ์

๕. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ในชีวิตของเราหากขาดเพื่อนก็จะเป็นชีวิตที่เสียเหงาว่าแห่ว ความเป็นเพื่อนจะช่วยในการตัดสินใจปัญหา ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือกัน ได้มาก การมีเพื่อนที่ดีนั้น นับว่าเป็น โชคดีของผู้ที่ได้อย่างมาก ก่อนที่จะเป็นเพื่อนกันได้มิตรภาพจะต้องมีการเริ่มต้น เมื่อต่างฝ่าย ต่างเข้าใจกันมากขึ้น ถูกอภัยซึ้งกันมากขึ้น ความสนิทสนมก็เพิ่มมากขึ้นถึงขั้นที่เรียกว่า เพื่อนแท้หรือ เพื่อนตาย การสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ในระดับนี้ก็ต้องอาศัยหลักของมนุษยสัมพันธ์เข้ามาช่วย

๖. ความสัมพันธ์ระหว่างญาติมิตร การที่เราจะนับถือบุคคลทั่วไปว่าเป็น พี่ป้า น้ำอา ลุง ฯลฯ ในบางครั้งก็เนื่องจากสืบเนื่องทางสายเลือด ในบางครั้งก็เนื่องมาจากความใกล้ชิดสนิทสนมนับถือกัน เป็นพิเศษ โดยเฉพาะสังคมไทยมักจะมีการเรียกขานกันในลักษณะที่เป็นญาติมิตรอยู่เนือง ๆ ความสัมพันธ์ เช่นนี้ ก็มักจะมีลักษณะของมนุษยสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง

๗. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานทุกประเภทมักจะมีผู้ที่ออกคำสั่ง และผู้รับคำสั่ง ไม่ว่าจะป็นวงการราชการหรือธุรกิจต่างๆ ก็ต้องมีการทำงานในลักษณะ ที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้ใหญ่และผู้ย่อยทั้งสิ้น การงานจะสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ

กับความเข้าใจอันดีของบุคคลทั้ง ๒ ฝ่าย ในอันที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ซึ่งสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ โดยอาศัยสิ่งที่เราเรียกว่า มนุษยสัมพันธ์^๕

นอกจากความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นมาแล้ว มนุษย์ยังขยายความสัมพันธ์ระหว่างกันออกไป จากสังคมที่ตนสังกัดอยู่ ไปสู่ความสัมพันธ์กับผู้อื่นในระดับประเทศหรือในระหว่างประเทศอื่น ๆ ด้วย ยิ่งขอบเขตการติดต่อของมนุษย์กว้างขวางออกไปมากขึ้น ความจำเป็นในอันที่จะสร้างให้เกิดความ เข้าใจระหว่างกันก็ยิ่งมากขึ้นตามไปด้วย เราจะสังเกตเห็นได้ว่าแม้แต่ในครอบครัวเดียวกันความขัดแย้ง ก็ยังเกิดขึ้นบ่อยๆ ในบางครั้งน้อยอาจจะไม่พอใจที่ พ่อแม่อาจจะไม่เข้าใจลูก ที่เป็นเช่นนี้เพราะมนุษย์ เปลี่ยนแปลงความคิดและความรู้สึกของตนเองตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ และ สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงทั้งจากตัวเรา เช่น อายุที่เพิ่มมากขึ้น ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ มีมากขึ้น รวมตลอดถึงสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวเอง ทำให้มนุษย์เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ ถ้าความเปลี่ยนแปลงนี้แตกต่างจากบุคคลที่เราเข้าไปติดต่อสื่อสารด้วย ความไม่เข้าใจระหว่างกันก็ จะมีมากตามไปด้วย เราลองคิดดูง่ายๆ ว่า ขนาดในสังคมเล็กๆ เช่น ครอบครัวยังมีความคิดเห็นที่ ขัดแย้งกันได้ ตั้งแต่เรื่องเล็กๆ เช่น อาหารในบ้านไม่ถูกปาก จนถึงเรื่องที่เป็นส่วนรวม เช่น ความคิด เกี่ยวกับการปกครองประเทศ ถ้าขอบเขตการสื่อสารของเราขยายวงกว้างออกไปสู่ระดับประเทศ ความแตกต่างในพื้นฐานของคนเราไม่อาจจะหลีกเลี่ยงที่จะพบปะกับบุคคลอื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมจะเจริญก้าวหน้าขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือของคนที่อยู่ในสังคมนั้น รัฐบาลไม่สามารถ บริหารประเทศได้โดยปราศจากความร่วมมือของประชาชนในประเทศ ประชาชนไม่สามารถมีชีวิต อยู่ในสังคมโดยสงบสุขได้ ถ้าการบริหารประเทศไม่ดี

ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในรูปแบบใดก็ตาม กระบวนการทำงานจะมีผลดีต่อเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในงานนั้น มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การร่วมมือกันทำงานสำหรับบุคคลเช่นนี้จะสามารถเพิ่มผลงาน ได้อย่างมาก ถึงแม้ว่าบุคคลแต่ละคนที่ทำงานจะมีความสามารถเฉพาะตัวสูง แต่หากไม่สามารถจะ ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น หรือมีศรัทธาซึ่งกันและกัน และต่อสถาบันของเขาแล้ว กิจการดังกล่าว ก็จะต้องประสบความล้มเหลว เราอาจจะเปรียบเทียบได้ว่าการทำงานในสังคมนั้น เหมือนกับการ เล่นฟุตบอล ถึงแม้ว่านักกีฬาแต่ละคนจะมีความสามารถเฉพาะตนเองสูง แต่หากไม่สามารถจะเล่น ร่วมทีมกันได้ ทีมฟุตบอลนั้นก็จะต้องประสบกับความพ่ายแพ้อย่างแน่นอน ถึงแม้ว่าโลกปัจจุบันนี้ จะได้อาศัยเครื่องยนต์เข้ามาทำงานแทนมนุษย์มากมาย แต่ความจำเป็นในการใช้มนุษย์เพื่อควบคุม งานนี้ก็ยังมีอยู่ ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์

โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการพบปะมนุษย์คนอื่น ๆ จำนวนมาก เช่นงานบริการ ต่าง ๆ งานธนาคาร โรงพยาบาล อำเภอ หน่วยประชาสัมพันธ์ ฯลฯ งานที่มีความจำเป็น ต้องติดต่อ

^๕เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒-๑๓.

กับคนจำนวนมากเช่นนี้ต้องใช้คนที่มึมนุชย์สัมพันธ์ดี จึงจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และทำให้งานดำเนินลุล่วงไปได้อย่างเรียบร้อย งานประเภทนี้เราต้องการคนที่ “รับแขก” หรือต้องการคน “ไล่แขก” ซึ่งเราจะพบเห็นว่าในบางสถานที่ ก็ได้จัดคนผิวดำเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าว แทนที่จะทำให้นักที่มาคิดต่อมีความพึงพอใจ ให้ความร่วมมือกลับทำให้เกิดความไม่พอใจ เป็นปฏิปักษ์ ต่อด้านซึ่งทำให้เสียประโยชน์อย่างมากมาย

๓.๔ ปัญหาของมนุษยสัมพันธ์

เราคงจะเห็นแล้วว่ามนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นมากสำหรับการดำเนินชีวิตของคนโดยทั่วไป และคนที่มึมนุชย์สัมพันธ์ดีก็มักจะเป็นผู้ที่มีความสำเร็จในชีวิต ได้รับความรักใคร่นิยมยกย่อง และได้รับความร่วมมือ เป็นคนที่ใคร ๆ ก็อยากเป็นเพื่อน ใคร ๆ ก็อยากจะช่วยเหลือ ความจริงแล้วมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นสิ่งที่ไม่ใช่ของยากเย็นในการปฏิบัติ เพราะคนทุกคนก็ชอบให้คนอื่นมาชอบเรา มนุษย์สัมพันธ์อย่างง่ายที่สุด เมื่อเจอหน้าคนอื่นก็คือยิ้มให้เขา ซึ่งเป็นสิ่งธรรมดา ๆ ที่คนทั่วไปก็สามารถทำได้ แต่ที่น่าเสียดายที่มีคนจำนวนมากไม่สามารถจะปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะสาเหตุมากมาย ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

๓.๔.๑ ความแตกต่างในด้านประสบการณ์ คนที่มีความแตกต่างในด้านประสบการณ์ หรือภูมิหลัง เช่น อายุ เพศ งาน สภาพทางสังคม การศึกษา ฯลฯ ย่อมจะมีความคิดความรู้สึกที่แตกต่างกัน เด็กก็จะไม่ยอมรับในความคิดของผู้ใหญ่ เพราะรู้สึกว่าไม่ทันสมัย ผู้ใหญ่ก็ไม่ยอมรับในการกระทำของเด็กหาว่า ไม่เหมาะสม ผู้หญิงไม่ยอมรับการกระทำของผู้ชายเพราะรู้สึกว่าหยาบคาย ผู้ชายก็ว่าผู้หญิงอ่อนแอ ในบางครั้งคนที่มีการศึกษาก็มักจะหาว่าคนที่การศึกษาน้อยกว่าโง่ ความแตกต่างเช่นนี้จะสกัดกั้นสิ่งที่เรียกว่ามนุษยสัมพันธ์ เพราะทั้ง ๒ ฝ่าย ต่างก็ตั้งอยู่บนฐานของความไม่พอใจทั้งคู่

๓.๔.๒ ความแตกต่างในด้านความคิดเห็น เช่น ความเชื่อบริการ หรือค่านิยม ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นลักษณะที่เป็นนามธรรม อธิบาย หรือจับต้อง ไม่ได้ชัดเจน ในลักษณะนี้ ยิ่งทำให้เกิดความยากลำบาก ในความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะจับต้องได้ และความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็น มักจะเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน

๓.๔.๓ ผลประโยชน์ขัดกัน การคำนึงถึงเรื่องของผลประโยชน์ มักจะทำให้เกิดความแตกแยกได้ง่าย เพราะต่างฝ่ายต่างก็คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับในการกระทำนั้น ถ้าหากได้น้อย หรือเสียผลประโยชน์ก็จะเกิดความไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งขึ้นผลประโยชน์นี้อาจจะเป็นไปในรูปของสิ่งของหรือชื่อเสียง ลาภ ยศ ก็ได้ ในบางครั้งความไม่พอใจนี้ อาจรุนแรงถึงเสียชีวิตดังที่เราอาจจะได้ยินได้ฟังมาบ้างแล้ว

นอกจากนั้นยังมีเรื่องอื่นๆ อีก เช่น การที่ไม่รู้จักให้เกียรติกัน การไม่ยอมรับนับถือผู้อื่น การเห็นว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น การเอาแต่ใจตนเอง เข้าอารมณ์ หรือความไม่พึงพอใจในลักษณะบางอย่าง

เช่น รูปร่างหน้าตา พฤติกรรม สิ่งเหล่านี้ในบางครั้งอาจเป็นสาเหตุเล็กๆ น้อยๆ เราอาจเห็นว่าไม่สำคัญ ไม่แก้ไข แต่นานๆ เข้า อาจกลายเป็นสาเหตุใหญ่ได้ การศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จึงไม่ควรละเลยในเรื่องเหล่านี้^{๑๑}

๓.๕ การศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์

เทคนิคของมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน การเกิดมนุษยสัมพันธ์มักจะเกิดขึ้นจากการอบรมถ่ายทอดจากปู่ย่า ตายาย พ่อแม่ ดังนั้นผู้ที่มีโอกาสได้รับการอบรมเช่นนี้ ก็นับว่าเป็นผู้ที่มีโชคดี เราจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีคนอบรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ให้เข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด และการปฏิบัติตนเองกับผู้อื่นในสังคม จะเป็นบุคคลที่มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่น ได้เป็นอย่างดี ความจริงแล้ว การศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในทางปฏิบัติจะให้ผลดีมากกว่าการศึกษาแต่เฉพาะด้านทฤษฎี ทั้งนี้เพราะความสามารถที่จะเข้ากับบุคคลอื่นให้ได้คือนั้น ต้องอาศัยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเองกับตัวบุคคลนั้น มาช่วย มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทักษะหรือความชำนาญในการใช้ และการเรียนรู้ ยังมีโอกาสฝึกหัดมากก็ยิ่งจะรู้จักกลวิธีในการใช้มนุษยสัมพันธ์ให้ได้ผลมากขึ้น

วิชามนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะมนุษย์เป็นสัตว์เมืองหรือสัตว์สังคม (Social Animal) มีสัญชาตญาณที่จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม และต้องการการยอมรับทั้งทางกายและจิตใจจากคนที่อยู่ข้างเคียง โคจรอบ การที่สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินชีวิต หากคนเราไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างได้ ก็เท่ากับว่าเขาประสบความสำเร็จล้มเหลว ถึงแม้ว่าจะเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถเพียงไหน เขาก็ไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ ถ้าไม่มีใครยอมรับในตัวเขา ดังนั้นวิชามนุษยสัมพันธ์จึงมีความจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาก การศึกษาวิชานี้ไม่ใช่จำกัดแค่เพียง ความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face to Face) ซึ่งเกิดขึ้นในการพบปะสังสรรค์กันในชีวิตปกติเท่านั้น แต่ความมุ่งหมายของวิชานี้ต้องการที่จะฝึกคนเพื่อเตรียมให้เขาเป็นผู้นำที่ดี สามารถปกครองคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้และเป็นการฝึกหัดคนให้สามารถอยู่ร่วมกับคนจำนวนมากได้โดยสงบสุขอีกด้วย ดังนั้นความมุ่งหมายสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ คือ

๑. สร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันของมนุษย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการคบหาสมาคมต่อไป
๒. เพื่อให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา ความเชื่อถือ และไว้วางใจต่อกันและกัน
๓. เพื่อให้เกิดความรักใคร่ สามัคคีกลมเกลียว ในการร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ
๔. เพื่อสร้างให้เกิดความหวัง ความเข้าใจของชีวิต ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของชีวิตและสังคม

^{๑๑}ยูพเรศ วินัยธร, ภาษากาย, (กรุงเทพมหานคร : เอช. เอน. การพิมพ์, ๒๕๓๗), หน้า ๓๘.

มนุษยสัมพันธ์จะเริ่มต้นขึ้นก่อนที่บ้าน ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่หรือบุคคลในบ้านจะเป็นตัวอย่างในการถ่ายทอดมนุษยสัมพันธ์ให้แก่เด็กในช่วงต่อไปก็คือ โรงเรียน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนเป็นไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ก็อาจจะเป็นจุดที่กำหนดแนวทางของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของเด็กกับบุคคลอื่นในทิศทางที่ไม่น่าพึงพอใจนัก และขั้นต่อไปก็คือที่ทำงาน การศึกษาพฤติกรรมที่รับมาในขั้นตอนต่าง ๆ จะช่วยให้เราสามารถมองเห็นปัญหาหรือทางแก้ไข ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ต้องฝึกหัด เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทุกคนควรจะได้เอาใจใส่ ไม่ควรปล่อยปละละเลย เพราะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดคุณประโยชน์อย่างมากแก่ผู้ที่ฝึกฝนและสนใจ

คนทุกคนต่างก็มีคุณลักษณะของมนุษยสัมพันธ์อยู่ในตนเองทั้งสิ้น แต่ก็ไม่มีการที่จะประกอบไปด้วยมนุษยสัมพันธ์ครบถ้วนหรือสมบูรณ์แบบ คนแต่ละคนจะมีลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ในตัวเองมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป แต่ความสำคัญคือการที่มนุษย์ควรจะพยายามสร้างเสริมตนเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น เราอาจจะมาพิจารณาว่า เราขาดส่วนไหน รูปร่างหน้าตา คำพูด หรือจิตใจ จากนั้นก็ค่อย ๆ พัฒนาในส่วนที่บกพร่องนั้น การพัฒนาอาจจะช้าเร็ว หรือได้ผลมากน้อยไม่เท่ากัน แต่ก็จะเป็นสิ่งที่ดีแก่ชีวิตของเรา มนุษยสัมพันธ์ไม่ใช่แต่เพียงพฤติกรรมบางส่วน ที่เราแสดงออกเท่านั้น มันเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มนุษยสัมพันธ์จะใช้เวลาในการสร้างกันยาวนาน สิ่งที่มีักจะเป็นปัญหาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์คือ คนส่วนใหญ่มักจะไม่สนใจที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่นอยู่ตลอดเวลา และมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่เปลี่ยนแปลงการกระทำของตนเอง ขอให้เราระลึกอยู่เสมอว่า มนุษย์ มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพทางร่างกายจิตใจ บุคลิก ความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่การงานฐานะ ดังนั้นเมื่อเรารู้เช่นนี้แล้ว ก็น่าจะปรับปรุงความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้นี้ ด้วยการสร้างให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะนำคุณประโยชน์มาสู่ผู้ปฏิบัติอย่างมากมาย **

๓.๖ การพัฒนามนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ และจำเป็นต้องฝึกหัด การใช้ทักษะในการฝึกหัดมนุษยสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยมากมายหลายประการ วิธีการที่คนเราจะสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นว่าจะมีลักษณะอย่างไรบ้าง แต่การเรียนรู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์นั้นอาจไม่ตรงตามทฤษฎีเสมอไป เพราะประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของคนเรา มีความแตกต่างกันออกไป การพัฒนา

** วิจิตร อาวะกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, อ่างแก้ว, หน้า ๑๕-๑๖.

ตนเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นก็มีความจำเป็นต้องปรับลักษณะบางอย่างให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลด้วย

๓.๖.๑ การให้และการรับ

การคบหาสมาคมของคนเรา บางครั้งเราอาจประเมินว่าการคบหาของเรากับบุคคลอื่นนั้น เป็นสิ่งที่คุ้มค่าหรือไม่ ถ้าเราคิดว่าคุ้มค่าเราก็จะคบต่อไป ถ้าเราคิดว่าไม่คุ้มค่าเราก็เลิกคบไป ส่วนใหญ่เรามักจะเลิกคบเฉพาะคนที่เราเห็นว่ามิประโยชน์สำหรับเรา ดังนั้น สาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนหลายคนเลิกคบกันเนื่องมาจากเขามองเห็นว่าการคบกันต่อไปไม่เกิดประโยชน์อะไรสำหรับตัวเรา ความคิดเช่นนี้ค่อนข้างจะไม่ถูกต้อง เพราะลักษณะของการสื่อสารของมนุษย์เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนกัน การแลกเปลี่ยนเช่นนี้อาจจะแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. การแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนฝูง ความสัมพันธ์เช่นนี้เกิดขึ้นโดยไม่จำกัดรูปแบบของการคบหาว่าจะต้องมีลักษณะใด พฤติกรรมการแสดงออกทั้ง ๒ ฝ่าย เป็นไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน

๒. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะเจาะจง เป็นความสัมพันธ์ที่มีกรอบของค่านิยม หรือวัฒนธรรมของสังคมนั้นกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมการแสดงออกเอาไว้ว่าต้องมีลักษณะเช่นใด เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก ผู้หญิงกับผู้ชาย ครูกับนักเรียน เป็นต้น ความสัมพันธ์เช่นนี้เป็นลักษณะที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ตายตัวใครไม่ปฏิบัติตามถือว่าผิด อาจถูกลงโทษ

แต่ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะใดการเสริมสร้างให้ทั้ง ๒ ฝ่าย มีความสนิทสนมมากขึ้นนั้น ควรจะได้มีหลักยึดถือปฏิบัติในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้การสื่อสารของเรามีประสิทธิภาพเต็มที่ทั้ง ๒ ฝ่าย ควรจะระลึกว่า การสื่อสารระหว่างกันนี้เป็นระบบของการให้ และการตอบรับ (Give and Take System) เป็นระบบของการแลกเปลี่ยนกัน ไม่ว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นใครก็ตาม แต่เป็นที่น่าเสียใจว่าในการสื่อสารนั้นบ่อยครั้งที่เสียที่คนเราสื่อสารเพียงแค่นี้ได้ยินแต่เสียงของตนเองเท่านั้น

การสื่อสารไม่ได้เป็นเพียงการที่จะแสวงหาผลกำไร หรือการที่ได้เปรียบคนอื่นในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เราได้ผลประโยชน์มากที่สุดเท่านั้น โดยความจริงแล้วผลกำไรที่เราได้รับก็คือ การที่เราได้มีความเข้าใจกับบุคคลอื่นเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง คนที่มีเพื่อนฝูงมาก คบหากับคนจำนวนมาก จึงมักจะเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องต่างๆ ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมืออันดีจากบุคคลอื่น และประสบความสำเร็จในชีวิต เมื่อเรากล่าวว่าผลกำไรก็คือ การที่เราได้เข้าใจบุคคลอื่นนั้น จะหมายถึงความเข้าใจระหว่างกันและกัน จะเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากว่าการได้ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน การที่ได้เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันเช่นนี้ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น มีหลายคนที่พบว่า เราจะรู้จักบุคคลอื่นได้ดีก็ต่อเมื่อได้มีการร่วมกันทำงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ ทำให้เราได้รู้จักนิสัยใจคอ พฤติกรรมและแนวคิด

ของเขา ในขณะที่เดียวกันเขาก็จะได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวเราเป็นการแลกเปลี่ยนกันด้วย นี่คือประโยชน์ที่เราจะได้รับ

คนส่วนมากมักจะรู้สึกว้า เพียงแต่การที่เขาพูดกับใครสักคนหนึ่งเท่านั้น ก็เท่ากับว่าเขาได้สื่อสารกับบุคคลนั้นแล้ว และเมื่อเขามีความคิดเช่นนี้ก็เป็นที่ธรรมดาที่เขาจะผูกติดกับความคิดของตนเอง คือ ให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที่เขาพูดเท่านั้น เขาจะให้ความสนใจน้อยมากกับการที่คนอื่นจะฟังหรือไม่ และยังให้ความสนใจน้อยลงไปอีกสำหรับการที่การที่ผู้อื่นจะเข้าใจหรือไม่ ซึ่งนับว่าเป็นผลเสียอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารแบบมนุษยสัมพันธ์ ตามความจริงแล้วมนุษย์มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเปลี่ยนแปลงไม่มีที่สิ้นสุด คือ คนเราจะเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมไปเรื่อย ๆ ตามวัน เวลา และสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้เองทำให้มนุษย์สนใจที่จะเรียนรู้ และเป็นแหล่งค้นคว้าที่เราสามารถหาข้อมูลต่างๆ ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น คนเราก็ควมได้เรียนรู้เพื่อจะได้รายละเอียดของข้อมูลเหล่านี้ เพื่อให้เรารู้จักบุคคลอื่นๆ ได้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่น่ารังเกียจสำหรับมนุษยส่วนมาก คือ เขาไม่ค่อยจะยอมหยิบยื่นความรู้ หรือความคิดของเขาให้แก่บุคคลอื่น ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วเขามักจะมีความหวาดกลัวว่า สิ่งที่เขาได้รับการตอบแทนกลับมาจะไม่คุ้มค่างับสิ่งที่เขาให้ไป คนส่วนใหญ่จึงมักไม่ยอมเปิดเผยความรู้สึกของตนเอง

ความรู้ความเข้าใจที่เรามีนั้นควรจะเป็นไปในลักษณะที่เรามีกับบุคคลนั้น ไม่ใช่ในลักษณะของความรู้ที่มีเกี่ยวกับบุคคลนั้น หมายความว่า เป็นลักษณะที่เราจะต้องเข้าไปอยู่ในจิตใจของเขา ในความคิดของเขา ไม่ใช่เพียงการรู้จักเขาเพียงผิวเผินเท่านั้น เป็นลักษณะของความรู้จัก ความเข้าใจ ที่เปรียบเหมือนกับว่าเราได้ไปเป็นส่วนหนึ่งของตัวของเขา ดังนั้น การที่จะสื่อสารกับบุคคลอื่นถึงระดับที่มีความสัมพันธ์เข้าใจกันอย่างลึกซึ้ง จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เนื่องจากว่า คนจะคบกันได้ อย่างสนิทสนมมากๆ จำเป็นต้องมีความอดทนและมีความพยายามอย่างมาก คนที่เราจะคบหาได้ อย่างสนิทสนมและมีความอดทนต่อกันในระดับนี้ จึงมีไม่มากนักจะมีเพียงไม่กี่คนเท่านั้น เมื่อสามารถจะสื่อสารกับใครได้ในระดับที่ลึกซึ้งขนาดนี้ จะเป็นการคบหาที่มีความหมายสำหรับเรามากเป็นลักษณะของการสื่อสารที่แท้จริง เป็นวิธีการที่เราจะตัดสินใจว่าใครเป็นเพื่อนของเราบ้าง ที่กล่าวว่า เป็นการสื่อสารที่แท้จริง เนื่องมาจากว่าทั้ง ๒ ฝ่าย จะต้องมีการแลกเปลี่ยนกัน การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นเพื่อนกับคนอื่นได้นั้น อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องมีความยินยอมที่จะเป็นเพื่อนด้วย การสื่อสารจึงจะประสบผลสำเร็จการเรียนรู้ซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ ทั้งด้านความคิด และพฤติกรรม การสื่อสารแบบมนุษยสัมพันธ์จึงไม่ใช่การคบกันเพียงแต่ผิวเผินหรือหน้าตากของบุคคลเท่านั้น ไม่มี การจำแนกแยกประเภทของคนออกไปตามบทบาทของเขา เช่น เป็นครู เป็นเด็ก จะต้องเป็นการสื่อสารที่คำนึงถึงคุณภาพมากกว่ารูปแบบ ดังนั้น จะเป็นการสื่อสารที่คำนึงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนั้น คำนึงถึงการสื่อสารเฉพาะหน้า มากกว่าอดีตหรืออนาคต ถ้าเป็นเช่นนี้เราจะได้รับความหมายที่แท้จริงที่เกิดขึ้น

ในการสื่อสารไม่มีอคติต่อผู้ที่เราทำการสื่อสารด้วย ส่วนใหญ่เรามักจะไม่สื่อสารกับบุคคลอื่นในลักษณะเฉพาะหน้า มักจะมีความคาดหวังที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของเราแฝงอยู่แล้ว เช่นนี้ทำให้พฤติกรรมแสดงออกและความคิดที่มีต่อบุคคลที่เราสื่อสารด้วยไม่เป็นไปตามความจริงที่เกิดขึ้นนั้น การสื่อสารนั้นมักจะมีรูปแบบของการแสดงออกที่ได้เตรียมเอาไว้อย่างดี ทั้งคำพูดและกิริยาท่าทางเพื่อพร้อมจะส่งออกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวควบคุมความหมายที่แสดงออกมา คือ ความคิดของเรานั้นเอง การสื่อสารเพื่อให้สามารถแสดงออกมาได้ตรงตามความคิดของเรา จึงขึ้นอยู่กับการศึกษาทักษะในการแสดงออก ซึ่งการฝึกฝนทักษะนี้เป็นสิ่งที่เราสามารถจะเรียนรู้ได้

สิ่งที่เราจะได้ระมัดระวังในการสื่อสาร คือ คนส่วนมากมักจะเอาความคิดของคนเข้าไปเป็นส่วนตัดสินคำพูดหรือความคิดของผู้อื่น คือ หากอธิบายจากตัวเราเป็นที่ตั้ง ซึ่งอาจจะทำให้ผิดจากวัตถุประสงค์ของผู้ที่เราจะทำการสื่อสารด้วยก็ได้ สำหรับการสื่อสารระหว่างกันเราต้องคำนึงถึง อารมณ์ ความต้องการ จุดประสงค์ ทักษะ ประสิทธิภาพ ฯลฯ ของทั้ง ๒ ฝ่าย เข้ามาประกอบในการแปลความหมายด้วย ดังนั้นการสื่อสารแบบมนุษย์สัมพันธ์จึงคำนึงถึงคุณภาพพิเศษอย่างหนึ่ง คือ ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกันให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถเข้าใจความหมายตามความประสงค์ของตนเองได้ การสื่อสารประเภทนี้จึงให้ความสำคัญมุ่งไปที่ความหมายหรือเนื้อหา มากกว่าวิธีการหรือรูปแบบ การจะเข้าใจความหมายของสารที่ส่งมาตามจุดประสงค์ของผู้ส่งสารได้นั้นอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น คำพูด สีหน้าท่าทาง ตลอดจนประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม สิ่งสำคัญที่ควรระลึกไว้เสมอ คือ การสื่อสารแบบมนุษย์สัมพันธ์นั้น เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนต้องมีการตอบสนองซึ่งกันและกัน คือ ทั้งสองฝ่ายต้องมีทั้งการให้และการตอบรับ สัมพันธภาพจึงจะสามารถพัฒนาต่อไปได้^{๑๒}

๓.๖.๒ การยอมรับสาร

โดยปกติแล้วการยอมรับสิ่งต่างๆ ตัวของมนุษย์จะมีการรับสาร ๑ ลักษณะด้วยกัน โดยรับสารผ่านทางประสาทสัมผัสของเรา โดยจะมีการแบ่งวิธีการรับสารออกเป็น

๑. การยอมรับสารในลักษณะที่เป็นหรือสิ่งที่มองเห็นจริงๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น เป็นการมองที่ต้องเป็นไปตามนั้น ไม่มีทางเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่นไม่ได้ การยอมรับของบุคคลในประเภทนี้ จึงเป็นลักษณะจริงจัง ต้องมีการพิสูจน์อย่างแน่ชัด เปลี่ยนแปลงยาก

๒. การยอมรับสาร ในลักษณะเอาตนเองเป็นที่ตั้ง คือ สิ่งต่างๆ จะเปลี่ยนไปตามความพอใจของตนเอง ไม่มีความแน่นอน เมื่อคิดเห็นอย่างไรก็มีความเปลี่ยนแปลงไปตามนั้น การยอมรับของบุคคลประเภทนี้จึงผันแปรไปตามตนเองเป็นที่ตั้ง

^{๑๒}รศ. อรุณีประภา หอมเศรษฐี, มนุษย์สัมพันธ์, อ่างแล้ว, หน้า ๗๘-๗๙.

๓. การยอมรับในลักษณะผสมผสาน คือ เป็นลักษณะของการผสมผสานตัวเองกับผู้อื่น ยอมรับว่า ปฏิกริยาต่อสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวเรานั้นย่อมมีความแตกต่างกันไป สิ่งที่เรามองเห็นหรือยอมรับ คนอื่น อาจจะไม่เห็นหรือไม่ยอมรับอย่างที่เราคิดก็ได้

คนส่วนมากจะตัดสินใจอะไรดีหรือไม่ดีตามความรู้สึกของตัวเอง เราจะเป็นผู้กำหนดว่า สิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งความจริงแล้วเราควรจะได้เรียนรู้ถึงสิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นกว่าตัวเองอย่างเดียว การเรียนรู้ในเรื่องของสิ่งอื่นๆ หรือคนอื่นๆ ว่าอาจจะมีเหมือนกัน หรือแตกต่างกันได้ จะช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ดีขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความเคารพ นับถือกันมากขึ้นด้วย ความแตกต่างของมนุษย์สามารถแบ่งออกไปได้ ๒ ระดับชั้น คือ ในขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความแตกต่างของ รูปร่าง อายุ เพศ สถานะทางการศึกษา ฯลฯ ความแตกต่างในขั้นลึกซึ้ง ได้แก่ ความแตกต่างในเรื่อง ค่านิยม ทัศนคติ ความรู้สึก จริยธรรม ทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลแต่ละคนตลอดไปจนถึงวัฒนธรรมพื้นฐานของเขาด้วย

สิ่งสำคัญที่จะเกิดขึ้นในเรื่องของการยอมรับถึงความแตกต่างนี้ คือ ในขณะที่เค้ากำลังพูดถึง สิ่งที่เรามีความเชื่อหรือมีความเคารพนับถือ เช่น ศาสนา การเมือง หรือเรื่องอื่นๆ แต่ถูกบุคคลอื่นถาม ซักไซ้ หรือซักจ้งหวะขึ้นมาในขณะนั้น บางทีเราอาจจะมีความรู้สึกเหมือนถูกดูหมิ่น ซึ่งทำให้เราเกิดความไม่พอใจ แต่การที่เราได้รู้ถึงความแตกต่างของมนุษย์และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ จะทำให้เราเกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่เขาทำอะไร หรือความคิดที่แตกต่างจากเรา ไม่ใช่การทำลายค่านิยม หรือความเป็นเอกลักษณ์ของเรา เรายังสามารถยึดถือความคิดเดิมของเราได้ และในขณะเดียวกัน เราก็จะได้มีโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับความคิด ค่านิยมที่แตกต่างกันจากบุคคลอื่นด้วย

ถ้ามนุษย์เรายอมรับในความแตกต่างได้ดังนี้ ความขัดแย้งระหว่างกันจะมีน้อยลง ความเข้าใจ ระหว่างกันและกันจะมีเพิ่มมากขึ้น ความคล้ายคลึงกันในด้านความคิดและค่านิยมจะขยายขอบเขต ที่กว้างขวางมากขึ้น ไปสู่ระดับที่สามารถนำไปใช้ได้ การติดต่อสื่อสารระหว่างกันจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพิ่มความเข้าใจระหว่างกัน และจะช่วยลดความขัดแย้ง ที่จะเกิดขึ้นทั้งในด้านความเป็นอยู่ตามธรรมดาและด้านการทำงานด้วย

๓.๖.๓ ความขัดแย้ง

เมื่อมนุษย์เรามาอยู่ร่วมกัน มีการคบค้าสมาคมกัน มีการทำงานร่วมกัน ความใกล้ชิดนี้เองจะ ก่อให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากว่า มนุษย์แต่ละคนมีความคิด หรือ พฤติกรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของมนุษย์นั่นเอง แต่หากมนุษย์ได้มี ความเข้าใจถึงความแตกต่างนี้ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการสื่อสารก็จะลดลง หรือสามารถจะแก้ไขได้ การเรียนรู้ในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อทำการสื่อสารกับบุคคลอื่นเท่านั้น แม้แต่ในตัวเองก็ยังมีความขัดแย้งของตัวเองอยู่ เช่น เราอาจจะต้องทำสิ่งที่เราไม่ยอมทำ สิ่งนี้ทำให้

เราเกิดความอึดอัดไม่สบายใจ จะเห็นว่าแม้แต่ในตัวเองก็ยังมี ความขัดแย้งในระดับที่สูง เมื่อไปสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะมีลักษณะของความขัดแย้งอยู่ในตัวเอง เช่นเดียวกับเรา ก็ยังทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น ไปด้วย ถ้าจะพิจารณาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ในตัวเราเองแล้วจะเห็นว่าเมื่ออยู่หลายกรณี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับความรู้สึภายในจิตใจของตัวเอง ความขัดแย้งดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก

๑. ความขัดแย้งที่เกิดจากอำนาจของการตัดสินใจของคนแต่ละคน เช่น ต้องเลือกระหว่างของ ๒ สิ่ง หรือคน ๒ คน หรือหลายๆ คน บางคนตัดสินใจเลือกลำบากมาก บางคนก็สามารถตัดสินใจได้เลย การที่ต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจเช่นนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในตัวเองได้

๒. ความขัดแย้งระหว่างของที่ไม่ชอบเหมือนกัน เช่น ไม่อยากจะทำงาน แต่ก็ไม่อยากจะเป็นคนจน ในบางครั้งเราก็อาจจะตกอยู่ในสภาวะแบบนี้ก็ได้ คือ ไม่มีความพอใจสิ่งใดเลย แต่สถานการณ์ทำให้เราต้องเลือกระหว่างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในใจได้

๓. ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่จำใจต้องทำ เช่น ต้องยอมเสียเงินเพื่อให้ตนเองพ้นผิดเป็นสิ่งที่ ไม่อยากทำแต่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

๔. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเสียดาย ทำด้วยความไม่แน่ใจแต่ก็อยากจะทดลองดู แต่ในขณะที่เดียวกันก็คิดว่า อาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แต่เป็นสิ่งที่จะลองเสียดาย เช่น เล่นการพนัน เป็นต้น

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในใจเช่นนี้ ทำให้มนุษย์เกิดความอึดอัดไม่สบายใจ ไม่แน่ใจ แต่ก็มีความจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป ยิ่งความไม่แน่ใจไม่มั่นใจมีสูงแค่ไหนความขัดแย้งที่มีขึ้นจะมีมากตามไปด้วย ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของคนแต่ละคนที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น อยู่ในระดับสูงหรือระดับต่ำ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวของผู้ทุกคน ดังนั้น เมื่อคนแต่ละคนมาทำการสื่อสารกันก็เท่ากับเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่เป็นทวีคูณ สาเหตุของความขัดแย้งในความสัมพันธ์ของมนุษย์อาจจะเนื่องมาจากสิ่งอื่นๆ อีก เช่น การที่เราไม่รู้จักรู้จักให้เกียรติกัน คิดว่าตัวเองมีความสำคัญมากกว่าบุคคลอื่น มองดูบุคคลอื่นอย่างไร้ความหมาย ถูกเหยียดหยาม หรือทำอะไรขึ้นอยู่กับการอารมณ์ของตนเองเป็นสำคัญ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความระแวงสงสัยกัน ความไม่ชอบกันเป็นส่วนตัว ความผิดปกติทางร่างกายและจิตใจ ความแตกต่างทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนสามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

สาเหตุของความขัดแย้งนี้อาจเป็นลักษณะปลีกย่อยหรืออาจเป็นลักษณะสำคัญๆ ใหญ่ๆ ก็ได้ แต่การที่เราได้รู้จักพื้นฐานความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็จะช่วยป้องกันความเข้าใจผิดต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะส่วนใหญ่แล้วความเข้าใจผิดมักจะเกิดมาจากสาเหตุเล็กๆ น้อยๆ ก่อน จากนั้นก็จะพอกพูนสะสมเป็นความขัดแย้งซึ่งจะแก้ไขได้ลำบากขึ้น โดยปกติแล้วเมื่อมีปัญหาคือความขัดแย้งเกิดขึ้น มนุษย์มักจะเลือกวิธีการเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการกระทำต่อไปนี้

๑. การหนีไปให้พ้น โดยการสะกดใจตนเอง ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ รอนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ผ่านพ้นไป

๒. การกลบเกลื่อน คือ การทำเหมือนไม่ได้ยิน ไม่มีข้อขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นเป็นการถ่วงเวลาให้แต่ละฝ่ายอารมณ์ดีขึ้น

๓. การประนีประนอม คือ ลดความขัดแย้งด้วยการมาพบกันครึ่งทาง ซึ่งวิธีการนี้บางครั้งก็ทำได้ยาก เพราะต้องเป็นการกระทำของทั้ง ๒ ฝ่าย ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

๔. การเผชิญหน้ากัน คือ การไม่หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ใช้วิธีการตกลงตัดสินให้เด็ดขาด ซึ่งทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การใช้กำลังสู้กันให้รู้แพ้รู้ชนะ หรือการใช้การเจรจาตกลงกันโดยสันติวิธี แต่จะต้องตกลงกันให้รู้เรื่องไป เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

การเกิดความขัดแย้งนี้ส่วนใหญ่มักจะเกิดจากการที่คนเรามีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรืออาจจะเกิดจากการที่คนมีประโยชน์ขัดกัน ไม่ว่าจะเกิดขึ้นโดยสาเหตุอะไรก็ตาม ความขัดแย้งทำลายสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์อย่างมาก ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เรามีข้อปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งในการสร้างสัมพันธระหว่งกันดังต่อไปนี้

๑. อย่างสร้างกำแพงป้องกันตนเอง ต้องพยายามพบความจริง ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้น และกล้าแสดงออก การสร้างกำแพงป้องกันตนเองจะเป็นเหตุให้คนอื่นสร้างกำแพงขึ้นป้องกันตนเองเหมือนกัน

๒. พยายามทำให้สิ่งที่เราพูดมีความหมายที่ชัดเจนต่อความเข้าใจ คือ มีความหมายอย่างที่พูดจริง ๆ ซึ่งผู้อื่นสามารถเข้าใจได้อย่างเด่นชัด

๓. พยายามค้นหาสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นให้แน่ชัด จะทำให้เข้าใจในพฤติกรรมต่างๆ ได้มากขึ้น และจะทำให้มีเหตุผลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองแล้วบุคคลอื่นจะช่วยลดความขัดแย้งได้

๔. พยายามเอาเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามายุ่งเกี่ยว สิ่งที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมในขั้นตอนนี้ อย่างเอาสิ่งอื่น ๆ เข้ามาปะปน โดยเฉพาะพฤติกรรมในอดีต หรือพฤติกรรมที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ควรคำนึงถึงเฉพาะเหตุการณ์ปัจจุบันเท่านั้น

จงระลึกไว้เสมอว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้จะเล็กน้อยก็อาจเป็นสิ่งทำลายสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรพยายามจัดให้หมดตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ไม่ควรจะปล่อยทิ้งไว้จนเนิ่นนาน เพราะอาจเป็นสาเหตุใหญ่ต่อไปได้^{๑๑}

๓.๖.๔ การฟัง และการตอบรับ

ในกระบวนการสื่อสารของมนุษย์ ซึ่งมีหลายรูปแบบนั้นมนุษย์สามารถรับสาร โดยผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง ๕ และช่องทางที่มนุษย์เลือกใช้มากที่สุด คือ การฟัง การฟังอาจเกิดขึ้น โดยที่เราตั้งใจ หรืออาจจะไม่ได้ตั้งใจก็ได้ การสื่อสารของมนุษย์ที่จะให้ได้ผลดีก็จำเป็นจะต้องมีความระมัดระวัง

^{๑๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔-๘๕.

อย่างไร้ในการที่จะฟังอย่างตั้งใจในลักษณะที่กระตือรือร้นและสนใจในสิ่งที่เขาพูด เข้าใจความคิด ความรู้สึกของเขา ไม่ฟังโดยคัดสินเขาล่วงหน้าและการที่ยอมรับในสิ่งที่เขาพูดหรือคิดจะช่วยทำให้ เราเข้าใจในตัวเขามากขึ้น สามารถสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ ทำให้ความเครียด ในระหว่างการสื่อสารนั้นลดน้อยลงไป สามารถสร้างบุคลิกภาพที่ดีขึ้นมาได้

คนเราส่วนมากเวลาที่ฟังอะไรจะมีการเลือกรับสาร คือ จะไม่ฟังทั้งหมด จะจับเอาเพียงจุดเดียว เข้ามาทำให้ขาดส่วนที่สำคัญส่วนอื่นๆ ไป การเลือกรับสารจึงจัดว่าเป็นอย่างหนึ่งในการสื่อสาร การเลือกรับสารนี้เรามักจะเลือกรับสารที่ไม่ขัดแย้งกับตัวเรา หากมีการขัดแย้งกันเกิดขึ้นเรามักจะมีความรู้สึก ไม่เป็นมิตร ฟังระลึกละไว้เสมอว่าคนมักจะฟังพอใจที่มีคนยอมรับฟังความคิดเห็นและคำพูดของเขา ใน ขณะเดียวกันหากมีการยอมรับในตัวของเขาให้ความสนใจในตัวของเขา เขาก็จะรู้สึกฟังพอใจมากขึ้น

แต่การที่คนจะพูดอะไรอย่างชัดเจนหรือฟังอย่างระมัดระวังรอบคอบนั้นนับได้ว่าเป็นงานที่ ทำทายเป็นความสามารถมาก เพราะในการสื่อสารแล้วอาจจะมีข้อผิดพลาดในลักษณะที่เป็นธรรมดา ที่สุดเกิดขึ้นได้ เช่นในกรณีที่ผู้ส่งสารไม่ได้จัดเรียงเรียงความคิดของเขาก่อนที่จะส่งออกไป ซึ่งเขา อาจจะไม่ใส่ใจความคิดมากมายเกินไป หรือข้อความบางอย่างอาจจะไม่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น สารที่ออกมา จากความคิดของเขาจึงเข้าใจได้ยาก นอกจากนั้นแล้วผู้ส่งสารอาจจะเมินเฉยที่จะตอบคำถามในจุดที่ เขาถูกถาม หรือมักจะไม่ได้คำตอบให้ตรงกับจุดประสงค์ในบางครั้งก็ให้ความสนใจในตัวเนื้อหาของ คำถามมากกว่าสนใจรายละเอียดอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการแปรสาร เช่น สีหน้า ท่าทาง รวมทั้ง สภาพแวดล้อม

การฟังในลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์นั้น ไม่ใช่เพียงแต่การรับรู้หรือการได้ยินเท่านั้น แต่หมาย ความถึงกระบวนการตอบรับสารที่ได้ยินนั้นด้วย คนที่เป็นผู้ฟังที่ดีนั้นจะมีคนฟังพอใจคบหาสมาคม ด้วยมาก แต่การเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ถ่วงนั้ก ทั้งนี้เนื่องจากว่าลักษณะของการฟังของเราจะต้อง ตอบรับต่อสารที่เราได้ยินด้วย เราจึงจะสามารถสร้างให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างกันขึ้นได้ สามารถ สร้างความห่างเหินหรือความใกล้ชิดให้เกิดขึ้นได้ การแสดงถึงความใกล้ชิด คือ ลักษณะที่เราฟังอย่าง ตั้งใจและตอบรับผู้ส่งสารอย่างจริงจัง แต่เมื่อไรก็ตามที่การฟังและการตอบรับของเราเป็นลักษณะของ ความห่างเหินเป็นการไม่ตั้งใจฟัง ลักษณะเหล่านี้แสดงออกได้ทางท่าทาง สีหน้า และสายตาของเรา รวมตลอดไปถึง Nonverbal อื่น ๆ ด้วย เป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของเรา

ลักษณะของการฟังและการตอบรับอีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นที่ที่คิดขวางความสัมพันธ์อันดีของ บุคคล คือ ลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์ มนุษย์ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่ชอบจะคัดสินหรือประเมินผล ผู้อื่นในลักษณะของการยอมรับหรือการ ไม่ยอมรับในคำพูดของผู้อื่น ซึ่งเมื่อเวลาที่เราฟังผู้อื่นพูดอยู่ เราอาจจะแสดงออกว่าฉันคิดว่าสิ่งที่คุณพูดผิดหรือถูก ชอบหรือไม่ชอบ สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะตาม ธรรมชาติโดยทั่วไป แต่การวัดผลหรือคัดสินคำพูดของผู้อื่นมักจะไม่ได้เกิดขึ้นจากการใช้เหตุผลแต่

จะเกิดขึ้นจากการใช้อารมณ์ของตนเองเป็นที่ตั้งมากกว่า ยังมีอารมณ์มากขึ้นเท่าไร คนทั้ง ๒ ก็มีแนวโน้มที่จะวัดผลคำพูดของบุคคลอื่น โดยมองจากทัศนคติของตนเองมากขึ้นเท่านั้น

การตอบรับอย่างเข้าใจในสิ่งที่เขาพูดนี้ไม่ใช่แค่เพียงการรับฟังคำพูดของบุคคลอื่น โดยไม่ได้ประเมินคำพูดของเขาเท่านั้น แต่การยอมรับจะทำให้ผู้ส่งสารมีความกล้าในการแสดงออกในเรื่องความคิดของเขามากขึ้น การรับฟังอย่างยอมรับและเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดในลักษณะที่เป็นการยอมรับ ตัวผู้พูดหรือลักษณะของเขาจะมีส่วนช่วยผู้ส่งสารได้มาก ซึ่งการยอมรับ โดยการพูดออกมา หรือแสดงท่าทางจึงมีส่วนช่วยให้ผู้ส่งสารมีความกล้าในการที่จะเปิดเผยตนเองน้อยลงเป็นการช่วยลดการป้องกันตนเองในการสื่อสาร เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน นอกจากนี้แล้วยังเป็นการช่วยพัฒนาบุคลิกภาพของผู้ส่งสารด้วย จากคนเสียบๆ ขลาดกลัว จะมีความร่าเริงมากขึ้น มีคนยอมรับมากขึ้น กล้าแสดงออกมากขึ้น

การปรับปรุงพัฒนาสารของเราจะเกิดขึ้นได้ก็โดยวิธีการง่ายๆ คือ เราควรจะรู้ว่า คนแต่ละคนจะยอมเปิดเผยเกี่ยวกับตนเองต่อเมื่อเขาสามารถแปลความหมายของผู้ส่งสารคนก่อน ได้อย่างถูกต้อง และเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่ส่งสารมา ในกรณีเช่นนี้หมายความว่า ก่อนที่เราจะนำเสนอความคิดของเรา เราควรจะได้รับความเข้าใจในกรอบแห่งการอ้างอิงหรือประสบการณ์ของผู้อื่นเสียก่อน ต้องเข้าใจความคิดและความรู้สึกของเขาดีจนกระทั่งสามารถจะพูดออกให้เขาฟังได้ การจะสามารถทำได้ไม่ใช่ของง่ายต้องอาศัยการตั้งใจฟังอย่างดี สิ่งที่เป็นปัญหาสำหรับการฟังและการตอบรับ คือ ในบางครั้งในเวลาที่เรตอบรับและฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด เรามักจะเลือกเพียงบางจุด และไม่ได้ได้ตอบในสิ่งที่เหลืออยู่ ซึ่งสาเหตุนี้ก็เป็นเรื่องตามธรรมชาติของการสื่อสาร เพราะพื้นฐานของการที่คนเราจะรับรู้เรื่องต่างๆ นั้นจะเริ่มต้นมาจากการที่เราเลือกสารเสียก่อน เพราะสารที่ส่งมานั้นมีขอบเขตที่กว้างขวางมากเกินไปกว่าที่ผู้รับสารจะรับได้ทั้งหมด การใช้คำพูดทักทายกันว่า “สบายดีหรือ” ของบุคคลหนึ่งนั้น ผู้รับสารอาจไม่ค่อยสนใจในน้ำเสียง สีหน้า หรือท่าทางของคนพูด หรือแม้แต่ความเหมาะสมของสถานการณ์ในตอนนั้น เราอาจจะได้ตอบเฉพาะคำพูดที่ออกมานั้นก็ได้ การสื่อสารทั่วไปมักจะมีลักษณะของความซับซ้อนจนกระทั่งเราต้องเลือกที่จะรับรู้และเลือกที่จะได้ตอบ การเลือกรับสารนี้เป็น “Nosie” หรือสิ่งกีดขวางในการสื่อสารอย่างหนึ่ง ปัจจัยที่จะมีผลในการเลือกรับสารและได้ตอบสารนั้น ได้แก่ ความคาดคะเนในเรื่องต่างๆ ความต้องการความปรารถนา ความคิดเห็น ทัศนคติ และความเชื่อต่างๆ เช่น ถ้าเราคิดว่าคนๆ นี้จะต้องมีท่าทีที่ไม่เป็นมิตรกับเรา เราจะรู้สึกมีความอ่อนไหวมากต่อสิ่งที่เรารับรู้ว่าเป็นการปฏิเสธและไม่เป็นมิตร ถ้าประสบการณ์ในอดีตทำให้เราคิดว่าคนๆ นี้จะเป็นปฏิบัติ เราก็จะอ่อนไหวต่อการแสดงออกบางอย่างของเขาที่เรารับรู้ว่าเป็นปฏิบัติต่อเรา การที่เราอ่อนไหวต่อสิ่งเหล่านี้จะปิดบังทำให้เรามองไม่เห็นสิ่งที่แสดงออกในลักษณะตรงกันข้าม เช่น ความเป็นมิตรหรือเมื่อใดก็ตามเรามีความต้องการที่จะให้ใครสนับสนุนเรา เราก็จะมีความ

อ่อนไหวอย่างสูงต่อสิ่งใดก็ตามที่แสดงออกถึงการสนับสนุนเรา หรือเมื่อเราหิวเราก็จะอ่อนไหวต่อสารใดก็ตามที่เกี่ยวกับอาหารไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือกลิ่น หรือเมื่อเราต้องการกลับบ้านหลังเลิกจากทำงาน เราจะอ่อนไหวต่อความเหนื่อยอ่อนของบุคคลอื่น ความต้องการของเราจะมีผลอย่างมากต่อการรับรู้ของเราในการสื่อสารระหว่างกัน

นอกจากนั้นแล้วเรายังมีแนวโน้มที่จะอ่อนไหวในการรับรู้ต่อสารที่สามารถจะเข้ากันได้ดีกับความเห็นและทัศนคติของเรา เรามักจะไม่ค่อยยอมรับสิ่งใดที่ตรงกันข้ามกับความเห็น ความเชื่อ และทัศนคติของเรา เราจะเรียนรู้และจดจำสารที่ตรงกับความเห็นของเรา ดังนั้น ในการฟังและตอบรับของการสื่อสารระหว่างกัน เราควรจะรับรู้ที่จะเลือกรับสารและพร้อมที่จะเปลี่ยนการรับรู้ในกรณีที่แปรสารของเราผิด แต่การแปรสารของเราจะถูกต้องจะต้องได้รับการยืนยันความคิดจากผู้ส่งสารเสียก่อน จึงกล่าวได้ว่า ถึงแม้ว่าการฟังหรือการตอบรับจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างกัน แต่ทั้ง ๒ ฝ่าย ก็ความจะเข้าใจสารนั้นให้ถ่องแท้เสียก่อน จึงจะเลือกและแปรสารนั้นในลักษณะของการฟัง และการตอบรับต่อไป^{๑๔}

๓.๖.๕ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน

มนุษย์พัฒนาความสัมพันธ์ของกันและกันจากขั้นพื้นฐานไปสู่ความลึกซึ้งได้ จะต้องมีพื้นฐานมาจากความชอบเสียก่อน และเราก็มีแนวโน้มที่จะชอบบุคคลต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ๓ ลักษณะ คือ

๑. บุคคลที่เราเข้าไปร่วมงานด้วย
๒. บุคคลที่มีภูมิหลังเหมือนกับเรา
๓. บุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเรา

ความชอบของมนุษย์ดังกล่าว คือ การแสดงออกถึงความอบอุ่น ความรักใคร่ ความสนใจ ความห่วงใย ความเชื่อถือ และการยอมรับ อารมณ์ที่เกี่ยวกับความชอบนี้ควรจะได้มีการแสดงออกมาให้เห็นอย่างเด่นชัดด้วย เพราะจะทำให้เราเข้าใจตนเองมากขึ้น เข้าใจถึงความหลากหลายของอารมณ์เข้าใจว่าควรจะแสดงออกในลักษณะอย่างไรจึงจะทำให้ปฏิกิริยาตอบรับเป็นผลดีปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นไม่ใช่เพราะคนเราจะแสดงออกซึ่งอารมณ์และความรู้สึก แต่เป็นเพราะคนเราไม่ชอบแสดงออกมากกว่าพยายามปิดบังอารมณ์ต่าง ๆ การที่เราปิดบังเพราะ

๑. กลัวว่าการที่เราเปิดเผยนั้นจะได้รับการปฏิเสธ
๒. กลัวว่าจะสูญเสียมิตรภาพ
๓. มักจะเป็นการแสดงความต้องการซึ่งยากแก่การปฏิบัติตาม
๔. มีเพียงคนจำนวนน้อยที่ยอมรับการแสดงออกทางอารมณ์ของบุคคลอื่น

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๘.

การไม่แสดงออกทางอารมณ์ อาจจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางสัมพันธ์ภาพระหว่างกันได้เพราะ

๑. คนอื่นจะไม่ทราบความคิดของเราที่แท้จริง
๒. การเลือกสารจะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดบอดต่อการสื่อสาร
๓. จะทำให้เกิดความขัดแย้งต่างๆ เพราะมีความไม่เข้าใจกัน

การแสดงออกทางอารมณ์นี้ อาจแสดงออกได้ทั้งทางคำพูด และทางท่าทาง (Verbal, Nonverbal) และการแสดงออกของทั้งสองช่องทาง จะต้องไม่มีความขัดกันในสารนั้นด้วย

การแสดงออกทางคำพูดที่ไม่ควรพูด ได้แก่ การตัดสินคนอื่น การใช้คำสั่ง การใช้คำถาม การกล่าวหา การขานนาม การเยาะเย้ยถากถาง ส่วนคำพูดที่ควรใช้ในการแสดงออกซึ่งอารมณ์ ความรู้สึก ได้แก่ การยืนยันความรู้สึกออกมา การใช้การเปรียบเทียบ การกล่าวถึงความรู้สึกที่อยากทำ การพรรณนาความรู้สึก

เหตุผลที่เรามีความจำเป็นต้องบรรยายความรู้สึก เพราะ

๑. ทำให้เราเข้าใจความรู้สึกของเราได้ถูกต้องมากขึ้น
๒. เป็นการเริ่มต้นสนทนาและช่วยพัฒนาสัมพันธ์ภาพ

ความรู้สึกต่างๆ จะไม่แสดงออก ในบางครั้งเราก็อาจจะไม่รู้และสิ่งที่เราควรคำนึงอีกอย่าง คือ เราต้องคิดอยู่เสมอว่าอารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

มีหลายครั้งเหมือนกันที่รูปแบบของสารที่ส่งออกมายังการรับรู้ของเรามีการขัดแย้งกันในสารนั้นทำให้เราเกิดความสับสนไม่แน่ใจ แต่โดยทั่วไปแล้วความเชื่อถือของเรากับสารนั้นจะขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารว่ามีความน่าเชื่อถือขนาดไหน ถ้าผู้ส่งสารเป็นผู้ที่น่าเชื่อถืออยู่แล้ว เราก็จะเชื่อถือตามนั้น อีกอย่างหนึ่ง คือ การได้รับคำยืนยัน ถ้าหากได้รับการยืนยันมากๆ ก็ช่วยทำให้เรามีความมั่นใจและเชื่อมั่นในสารนั้นมากขึ้นเหมือนกันแต่ระบบที่ง่ายที่สุดในการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเราเองนี้ คือ เมื่อเวลามีสารใดๆ ส่งเข้ามาเราก็จะเลือกรับสาร การเลือกรับสารนี้จะช่วยขจัดความขัดแย้งในสารให้หมดไปได้ คือ เรามักจะเลือกเฉพาะสารที่ไม่ขัดแย้งกับความรับรู้ของเราเท่านั้น อย่างไรก็ตามเมื่อใดที่มีสารที่มีสารที่ขัดกับการรับรู้ของเราเข้ามา เราก็มักจะใช้วิธีการขจัดความขัดกันของสาร ๓ ลักษณะ คือ

๑. ไม่ให้ความสนใจในการขัดกันของสารนั้น ถ้าไม่ได้มาจากบุคคลที่เรามีความเชื่อถือ หรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด

๒. เราอาจจะเรียบเรียงหรือเปลี่ยนแปลงสารที่ขัดกันนั้นใหม่ โดยคิดว่าผู้ส่งสารนั้น อาจส่งมาผิดหรือแกล้งส่งมาผิดก็ได้

๓. เมื่อไม่สามารถปฏิเสธการขัดกันของสารนั้นได้แล้วก็มีวิธีอีกอย่าง คือ ยอมรับสภาพนั้น วิธีการนี้ คือ เปลี่ยนแปลงตัวเราไปตามสภาพที่ได้รับสารนั้น

แต่ไม่ว่าเราจะใช้วิธีใดก็ตามเราก็ต้องนำเอาการเลือกรับสารเข้าไปเกี่ยวข้องในการจะรับรู้ความหมายของสารเสมอ ซึ่งอาจจะทำให้ความหมายเดิมที่มีอยู่นั้นผิดเพี้ยนไปจากความจริง

๓.๖.๖ การปรับปรุงตนเองให้เกิดมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์มักจะเป็นจุดที่เริ่มสร้างขึ้นมาจากตัวของเราเองก่อนเป็นหลัก การเป็นคนดีเป็นแรงดึงดูดอย่างหนึ่งในการสร้างให้คนอื่นอยากเข้ามาคบหาอยู่กับเราอยู่แล้ว ดังนั้น ก่อนอื่นเราควรจะต้องรู้จักปรับปรุงตนเองเสียก่อนให้เป็นที่นิยมของคนทั่วไป ลักษณะของการแสดงออกในทางสังคมอาจแยกได้ดังนี้ คือ

๑. ลักษณะเปิดเผยชอบสังคม
๒. ลักษณะเก็บตัวไม่ชอบสังคม
๓. ลักษณะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

การที่เราเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้ดีนั้น จะต้องพยายามทำตนเองให้อยู่ในลักษณะของการชอบติดต่อกับสังคมกับคนทั่วไปเสียก่อน พื้นฐานในด้านความสัมพันธ์กับคนทั่วไปนั้นเราอาจจะทดสอบได้จากสิ่งแวดล้อมที่ตนเองเป็นอยู่ คือ

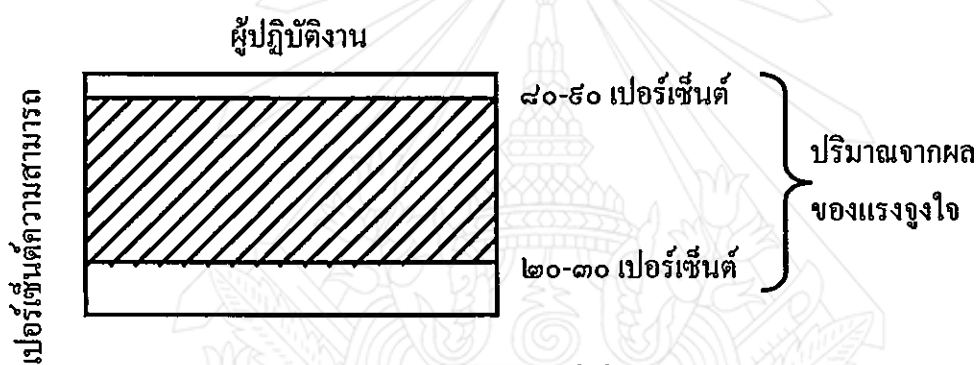
๑. สร้างให้เกิดความรู้สึกราวว่าอยากคบกับคนอื่น
๒. ช่วยเหลือบุคคลอื่น
๓. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
๔. รับผิดชอบในหน้าที่การงาน
๕. ร่วมมือกับส่วนรวม
๖. คิดก่อนพูด
๗. ตรงต่อเวลา
๘. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
๙. มีความสุภาพ
๑๐. เกรงใจบุคคลอื่น
๑๑. พุดจาไพเราะ
๑๒. มีความจริงใจ

เราอาจลองคิดว่าตัวเราเองมีลักษณะเช่นว่านี้หรือไม่ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ขึ้นได้ เมื่อได้วิเคราะห์ดูตนเองแล้ว ก็ควรจะได้ปรับปรุงตนเองให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

๑. ปรับปรุงตนเอง พยายามขจัดปมด้อยต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเหตุที่ทำให้เราเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ของผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการสรรค์สร้างบรรยากาศทางมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เป็นเยื่อใยโยงบุคคล และกลุ่มบุคคลไปในทิศทางร่วมกันในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ภาระหน้าที่ในการจัดการนั้นมี ๔ ประการ คือ วางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมงาน การวางแผนงาน คือ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การจัดองค์การเป็นการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรทั้ง คน ทุน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการจูงใจเป็นสิ่งที่มิพบาทอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศในทางมนุษยสัมพันธ์ให้การปฏิบัติงานราบรื่นประสบความสำเร็จ การจูงใจจึงเป็นการกำหนดทิศทางในการทำงาน วิลเลียม เจมส์ (William James) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยค้นพบว่า โดยปกติคนเราจะทำงาน โดยใช้ความสามารถเพียง ๒๐-๓๐ เปอร์เซ็นต์ เท่านั้น ถ้าได้รับการจูงใจจะใช้ความสามารถถึง ๘๐-๙๐ เปอร์เซ็นต์



ภาพแสดง ศักยภาพของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากภาพแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจสูงค่ามีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ด้วยเหตุนี้การจูงใจจึงมีบทบาทเป็นอย่างมากในมนุษยสัมพันธ์

การควบคุมงานเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ก่อให้เกิดผลงานตามความคาดหวังในการปฏิบัติงานตามแผนงาน

ในการเป็นผู้นำที่จะสร้างบรรยากาศทางมนุษยสัมพันธ์ และการอยู่ร่วมกัน ผู้นำหรือหัวหน้างานต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ พอล เฮอร์ซี (Paul Hersey) และเคนเนธ บลิงชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) กล่าวไว้ในหนังสือ Management of Organizational Behavior ว่า

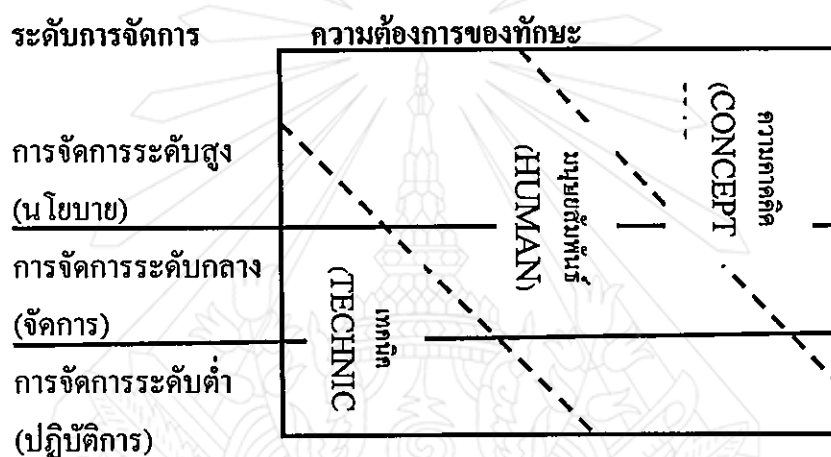
“เป็นที่เห็นพ้องต้องกันว่า ในกระบวนการจัดการในการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยทักษะ ๓ ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และทักษะทางความคิด (Conceptual skill)

ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค ทักษะเฉพาะงาน อันเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้โดยการศึกษาและการฝึกหัด

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถปราดเปรียวในการทำงานร่วมกับคน อยู่กับคน อาศัยไหวพริบในการเข้าใจคนจูงใจคน เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เกิดจากการยินยอมพร้อมใจ

ทักษะทางความคิด เป็นความสามารถทางความรู้ความเข้าใจในความสลับซับซ้อน ของงาน ของหน่วยงาน เพื่อกำหนดลู่ทางในการปฏิบัติให้เหมาะสม โดยเล็งเห็นความมุ่งหวังขององค์กรมากกว่าความมุ่งหวังส่วนบุคคล”^{๑๖}

ความเหมาะสมในเชิงความสัมพันธ์ของทักษะทั้งสาม เปลี่ยนแปรไปตามบทบาทในการจัดการตามตำแหน่งของการปฏิบัติงาน ตั้งแต่หัวหน้างานระดับนโยบาย ระดับจัดการ ระดับปฏิบัติการ



ภาพแสดงถึงความต้องการทางทักษะที่แปรเปลี่ยนไปตามระดับในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในระดับต่ำสุดถึงสูงสุด ต้องการรักษาทางเทคนิคมากในระดับต่ำ และน้อยในระดับสูง แต่ตรงกันข้ามกับความคาดคิดที่ต่ออาศัยทักษะชนิดนี้ มากขึ้นตามลำดับ และมากที่สุดในระดับสูงสุดเพิ่มวินิจัยสังการ ในขณะที่ปริมาณของทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดมีปริมาณคงกล่าว ตัวกลางอันเป็นแกนสัมพันธ์ที่สำคัญในทุกะดับงานก็คือทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์จึงกลายเป็นอดีตไป แต่ปัจจุบันมนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของทุกๆ คน ดังพุทธภาษิตที่กล่าวไว้ว่า วิสาสา ปรมา ญาติ กล่าวคือ ความเป็นกันเอง ก่อให้เกิดความรู้สึกเสมือนญาติในเรือนตน จอห์น ดี. รอกกีเฟลเลอร์ เน้นว่า ฉันทุม่ความสามารถ

^{๑๖} Paul Herse and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, อ้างในสุนทรภรณ์ เตชะพะ โลกุล, “เศรษฐศาสตร์แนวพุทธกับวิถีพัฒนาของไทย”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), ๒๕๓๔, หน้า ๔๖.

ทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อเกี่ยวข้องกับคน มากกว่าความสามารถอื่นใดภายใต้ดวงอาทิตย์สมาคมผู้จัดการของอเมริกายอมรับว่า ความสามารถสิ่งหนึ่งที่สำคัญและเป็นพลังเหนือความสามารถอื่นใดคือความสามารถในการครองใจคน

นักวิชาการทางมนุษยสัมพันธ์ ได้ทำการสำรวจการใช้เวลาในการทำงานของบุคคลชั้นหัวหน้าของบริษัทน้ำมันใหญ่แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ผลปรากฏว่า บุคคลดังกล่าวใช้เวลาประมาณร้อยละ ๖๗ ของเวลาทำงานทั้งหมดทำงานร่วมกับบุคคลในระดับต่างๆ สำหรับบริษัท ซี.อี. (G.E.) นั้นบุคคลที่อยู่ในฝ่ายจัดการชั้นหัวหน้าในระดับต่างๆ ของบริษัท ใช้เวลาไปในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลในระดับต่างๆ ประมาณ ๔๕-๖๐ เปอร์เซ็นต์ของเวลาทำงานทั้งหมด และผลการวิจัยของบริษัทน้ำมันในสหรัฐอเมริกาดังกล่าวแล้ว ยังได้พบสาเหตุอื่นๆ สาเหตุที่ทำให้คนชั้นหัวหน้าถูกปลดออกจากงานและไม่ได้เลื่อนฐานะ มีสถิติของความล้มเหลวคือ สาเหตุที่ขาดความรู้ความสามารถเป็นเหตุให้ถูกปลดจากงานร้อยละ ๑๐ ไม่ได้เลื่อนฐานะร้อยละ ๒๔.๕ แต่สาเหตุที่ขาดความรู้ความสามารถเข้ากับคนเป็นเหตุให้ถูกปลดจากงานร้อยละ ๘๘.๘ ไม่ได้เลื่อนฐานะร้อยละ ๗๕.๕

จะเห็นได้ว่า มนุษยสัมพันธ์หรือความสามารถเข้ากับคนได้นั้น มีความสำคัญต่อการบริหารหรือการจัดการของหน่วยงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ในสังคมไทยประสบพบเห็นกันอยู่เสมอว่า คนที่มีลักษณะเป็นสีกษิตของ น.ม.ส. หรือพระองค์เจ้ารัชนิงแถมจรัส ประภท พุคก็เนียนเขียนก็แบบแบบวาจา (หลักที่ ๑) ความประพฤติอร่ามผล คำรงมันสัญญาสง่าคน (หลักที่ ๒) อันนี้เป็นลักษณะที่ดีทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักบริหารที่ดี มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และชีวิตส่วนตัว และมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขอีกด้วย

หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานในองค์กร

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า ในการบริหารงานนั้นมีปัจจัยอยู่ ๓ หรือ ๔ อย่างคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการบริหาร (Management) ในบรรดาปัจจัยทั้ง ๔ อย่าง คนมีปัญหามากที่สุด ทั้งนี้เพราะเงินวัสดุและการบริหาร หรือการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ อย่างไรก็ตามหาพอหาพอทำได้แต่คนนั้นมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกต่างๆ จะร่วมมือปฏิบัติงานได้ด้วยดีก็ต่อเมื่อได้รับการปฏิบัติด้วยดีในฐานะไม่ใช่เครื่องจักรหรือสัตว์

การบริหารงานที่ดีนั้นต้องบริหารปัจจัยทั้ง ๓ หรือ ๔ อย่าง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively) อย่างมีประสิทธิภาพดี (Efficiently) และประหยัด (Economically) ซึ่งในการบริหารให้ผลดังกล่าวต้องคำนึงถึงความร่วมมือร่วมใจด้วย

ในการศึกษามนุษยสัมพันธ์นั้น อาจจะกระทำได้ ๒ ทาง คือ

๑. ทางทฤษฎี โดยศึกษาหลักการต่าง ๆ ในทางสังคมวิทยา ทางจิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาวิเคราะห์ การบริหาร การเป็นผู้นำ ฯลฯ เพื่อให้ได้ความจริงว่า คนเราโดยธรรมชาติ ร่างกาย

จิตใจ มีภาวะเช่นนี้ในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคม เพื่อจะได้ทราบหลักวิชาในอันที่จะได้ถ้อยที่ถ้อยอาศัย ปฏิบัติต่อกันได้ถูกต้อง

๒. ทางปฏิบัติ โดยพิจารณาศึกษารูปแบบของสังคม วัฒนธรรมจรรยาบรรณ ฯลฯ เพื่อทราบจรรยาบรรณ ระเบียบวิธีการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานของบุคลากรของหน่วยงาน หรือขององค์การ ที่ประพฤติปฏิบัติต่อกันในสังคม หรือกลุ่มชนนั้น เช่น ในสังคมไทย จรรยาบรรณอย่างไร จึงเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานหรือในหน่วยงานราชการ องค์การมีระเบียบประเพณีพิเศษนอกเหนืออย่างไรบ้าง

ในการศึกษาทั้งทางทฤษฎี และทางปฏิบัติอันเป็นแนวทางในการศึกษามนุษย์สัมพันธ์นั้น ก็เพื่อจะได้ทราบว่า

๑. คนเรามีส่วนเหมือนกันอย่างไรบ้าง

๒. คนเรามีส่วนแตกต่างกันอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะเป็นแนวทางที่จะศึกษา และหาทางใช้มนุษยสัมพันธ์ให้ถูกต้อง

หลักมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหาร

มนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อการทำงาน และการบริหารงาน ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกคนไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เราจะทำอย่างไร ความปฏิบัติอย่างไร เพื่อจะให้ได้มาซึ่งมนุษยสัมพันธ์ มีหลักซึ่ง เดล คาร์เนกี ได้ให้ไว้ทั่วไปว่า

จะให้สิ่งที่เขาต้องการก่อน แล้วท่านจะได้รับสิ่งที่ท่านต้องการ

การให้ในที่นี้จะเป็นอะไรก็ได้เมื่อให้เขา เขาก็จะให้ตอบ เราให้ปิยวาจา คือ ถ้อยคำอันไพเราะแก่เขา เขาก็ให้ถ้อยคำอันไพเราะแก่เรา

เราให้ความรักแก่เขา เขาจะให้ความรักแก่เรา

เราเกลียดเขา เขาก็เกลียดเรา ฯลฯ ก็คงจะหนีไม่พ้นสุภาษิต

สาเหตุที่ คาร์เนกี ได้หลักมนุษยสัมพันธ์อันนี้มีเรื่องเล่าว่าวันหนึ่งเขาไปนั่งตกปลา เบ็ดที่ใช้ตกปลานั้นเขาใช้ลูกหอยเป็นเหยื่อแทนที่จะใช้ไส้เดือนหรือเหยื่ออย่างอื่น ปรากฏว่าวันนั้นนั่งตกปลาอยู่ถึง ๔ ชั่วโมง ยังไม่ได้ปลา แทนที่จะหมดอาลัย เขากลับคิดตั้งคำถามขึ้นมาว่า เหตุใดปลาจึงไม่กินเหยื่อ ในที่สุดก็คิดได้ว่า ที่ปลาไม่กินเหยื่อเป็นเพราะว่า เขาไม่ได้ให้สิ่งที่ปลาต้องการคือ ปลาไม่ต้องการลูกหอย ในที่สุดจึงไม่ได้ปลาด้วย

การใช้หลักอันนี้เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์นั้น จึงเป็นต้องพิจารณากันในกรอบ เพราะการให้ในที่นี้นั้น ไม่ได้หมายถึง ทรัพย์สินเงินทองอย่างเดียว แต่หมายถึง การให้ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ การเคารพนับถือ ฯลฯ แล้วแต่คนแต่ละคนอยู่ในสถานภาพอย่างไร มีความต้องการอะไร^{๑๑}

๓.๖ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานกับการพัฒนาองค์กร

๑. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร

ในกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้น ถือเอาความสำคัญว่า “คน” คือ เครื่องมือของการพัฒนาและเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินแผนงาน โครงการและกิจกรรมการพัฒนาของหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไป ผลของงานคงจะเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของการพัฒนาจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของ “คน” เป็นพื้นฐาน

สืบเนื่องมาจากสังคมในอดีต เป็นพื้นฐานสังคมแบบเครือญาติ ประชาชนมีจำนวนน้อยประกอบด้วยประชาชนเหล่านั้นมีโอกาสรู้จักซึ่งกันและกัน ความต้องการของสังคมและของบุคคลอยู่ในลักษณะจำกัดสังคมในอดีตจึงพึ่งงานตนเองได้หลายด้านวิวัฒนาการทางสังคมได้เปลี่ยนไปเป็นสังคมขนาดใหญ่ขึ้น จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นมากจนทำให้เกิดความสับสนในการปกครองการบริหารและการพัฒนาอย่างมากเพราะประชาชนพลเมืองมีความต้องการมากขึ้นทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ เป็นสิ่งสนับสนุนให้งานไปสู่ความสำเร็จ

อันนัยหนึ่งจะเห็น ได้ชัดเจนว่า ตัวเราเองก็ดี เพื่อนร่วมงานก็ดี ผู้นำท้องถิ่นก็ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดีผู้ได้บังคับบัญชาก็ดีและประชาชนก็ดีล้วนแต่เป็นคนที่มีความสำคัญทั้งสิ้นที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นได้ จึงจำเป็นจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องคนหรือมนุษย์ให้ถ่องแท้ เพราะนอกจากเรารู้จักงานแล้ว เราจะต้องรู้จักเขา รู้จักเรา จึงจะเอาชนะเข้าศึกษาหรืองานที่รับผิดชอบมอบหมายให้ปฏิบัติได้ ดังเช่นนักปราชญ์ชาวจีน “ซุนหวู่” ได้กล่าวไว้ในครั้งพุทธกาล

ด้วยเหตุว่ามนุษย์เราแต่ละคนมีทั้งสิ่งที่เหมือนกัน ได้แก่ความต้องการพื้นฐานและที่แตกต่างกัน เช่นรูปร่างหน้าตา อารมณ์ทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถย่อมนำไปสู่ความคิด และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกันได้

สาระสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานก็คือ

๑. ทำให้เกิด “ความเข้าใจ” ระหว่างผู้ทำงานด้วยกันหรือระหว่างเพื่อนมนุษย์

^{๑๑} สมยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, ๒๕๕๐), หน้า ๗๑.

๒. รู้จัก “ปรับตัวเอง” ให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
๓. มี “ความร่วมมือ” ช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานร่วมกัน
๔. ก่อให้เกิด “ความเจริญ” แก่ตนเองและความสำเร็จก้าวหน้าหรือกำไรแก่หน่วยงานของตน
๕. ก่อให้สังคมหรือหน่วยงานนั้นทำงานได้อย่างมี “ความสุข” เข้าใจซึ่งกันและกันประสิทธิภาพของงานจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ (มนุษยสัมพันธ์หรือความขัดแย้ง)^{๑๔}

ประสิทธิภาพน้อย	ประสิทธิภาพมาก
ความขัดแย้ง	ความร่วมมือร่วมใจ (มนุษยสัมพันธ์)
การเอาแพ้ เอาชนะซึ่งกันและกัน	ทุกคนมีส่วนร่วมและตกลงร่วมกัน
ต่อต้านขัดขวาง ไม่ยอมรับ ไม่ฟัง พอใจ ขาดความร่วมมือ	ยินดีรับและฟังพอใจ
ความไม่เข้าใจ	ความเข้าใจ

สิ่งที่มีความจำเป็นนอกเหนือจากการพบปะพูดคุยกันตามธรรมดา ก็ได้แก่ การทำงาน การทำงานอาจมีหลายลักษณะ เช่น การทำงานบ้าน การทำงานอาชีพ แต่เมื่อเราอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่น เช่นนี้ เราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงการที่จะต้องทำกิจกรรมหรือทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ส่วนใหญ่แล้วในการทำงานไม่ว่าจะเป็นประเภทใดมักจะมีผู้นำหรือผู้ที่สั่งงานเพื่อให้งานที่ดำเนินอยู่นั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การใช้คำพูดเพื่อให้บุคคลอื่นทำตามคำสั่งหรือความคิดเห็นของเรามีความจำเป็นจะต้องใช้ความระมัดระวังมาก เพราะคนเราไม่ได้ทำงานเพื่อค่าจ้างหรือเงินอย่างเดียว บางครั้งเขาก็ทำงานเพราะเขาอยากจะทำและเต็มใจที่จะทำ การใช้คำพูดในการสั่งงานจึงต้องใช้ความระมัดระวังให้ดี ในบางครั้งการทำงานของเราอาจประสบความสำเร็จได้ถ้าคนที่ทำงานกับเราหันหลังให้เราหมดไม่ร่วมมือในการทำงานกับเรา อาจจะเป็นเพราะไม่พอใจในคำพูดหรือพฤติกรรมของเรา โดยเฉพาะผู้นำที่เกิดจากการอาสาสมัครมีความจำเป็นต้องระมัดระวังครั้งนี้ให้ดี ปัญหาของผู้นำส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับว่าเราจะทำอย่างไรให้บุคคลอื่นทำงานที่กำหนดไว้ให้ลุล่วงไปด้วยดี

๒. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยปกติแล้วผู้นำมักจะเผชิญปัญหาอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัญหาของตนเอง ปัญหาของคนที่ทำงาด้วย ปัญหาของงานและสถาบันที่เขาสังกัดอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องพยายามแก้ไขถึงแม้ว่าการใช้คำพูดประเภทขอร้องจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่ทำงานได้มาก แต่ในบางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้อง

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน.

ใช้คำพูดประเภทคำสั่งเหมือนกัน มิฉะนั้นแล้วงานอาจจะไม่ลุล่วงไปอย่างที่เราต้องการก็ได้ ผู้บริหารมักจะมียุ่ ๒ ลักษณะ คือ พวกหนึ่งพยายามบังคับให้คนอื่นทำงาน กับอีกพวกหนึ่งจะให้ทำโดยไม่ใช้วิธีสั่งหรือวิธีบังคับ ถ้าเป็นอย่างแรกการทำงานมักจะมีขั้นตอนเป็นการทำงานตามสายงาน ส่วนประการที่สองการทำงานมักเป็นไปในรูปแบบที่มีการร่วมมือกันทำงาน (Team Work) มากกว่า

ถ้าเราลองถามตัวเองว่า ทำไมเราทำงาน เราทำงานเพื่อคนที่เราชอบหรืองานที่เราชอบหรือเปล่า คำตอบจะออกมาในลักษณะที่ว่าเรามักจะทำงานเพื่อคนที่เราชอบ โดยเหตุผลว่าเราชอบทำงานกับเขา และหากเราถามตนเองต่อไป ทำไมเราจึงชอบคนพวกนั้นและไม่ชอบคนอื่น ๆ เท่ากับเขา เราก็พบคำตอบว่า คนที่เราทำงานด้วยส่วนมากมักจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คนที่มีลักษณะเช่นนี้จะมีคนพึงพอใจที่จะทำงานร่วมด้วยมาก วิธีการที่เราจะให้คนทำงานร่วมด้วยในลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ

๑. บอกกับคนที่ทำงานกับเราว่า งานนั้นคืออะไร และทำไมเขาจึงต้องทำ

๒. พยายามทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญเช่นกัน ไม่ว่าจะงานที่เขาทำจะเล็กน้อยขนาดไหน

๓. วิธีการทำงานเราควรจะใช้วิธีขอร้อง หรือสั่งให้เขาทำ โดยพิจารณาถึงความแตกต่างของความหมายของคำทั้ง ๒ นี้ให้ชัดด้วย

๔. เรามีความสามารถที่จะให้คนทำงานนั้นให้เสร็จโดยไม่จำเป็นต้องไปพาดพิงถึงความสามารถ ลักษณะนิสัย หรือบุคลิกภาพของเขาได้หรือไม่ เพราะการเอ่ยถึงเรื่องเหล่านี้อาจกระทบกระเทือนการรับรู้บางอย่างของเขา

การมอบหมายและควบคุมให้คนทำงานให้เราต้องมีความระมัดระวังมาก เพราะคำพูดของเราในบางครั้งก็ก่อให้เกิดความสุขหรือความทุกข์แก่คนอื่นได้ การไปทำลายเอกลักษณ์ของเขาทำให้เขาอับอาย หรือเห็นว่าเขาไม่มีคุณค่า ไร้ความหมาย สิ่งเหล่านี้ทำลายมนุษยสัมพันธ์ของคนลงโดยสิ้นเชิง การใช้คำพูดหรือพฤติกรรมบางอย่าง จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตามจะมีลักษณะเหมือนการไปข่มทำลายระบบประสาทของเขา ผ่ากรอขแผลไว้บนตัวของเขา การแสดงออกทางคำพูดบางอย่างของเรา เช่น หูหนวก ใจ ไม่รู้เรื่องอะไร ฯลฯ มีความเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์มาก เป็นการทำลายเอกลักษณ์หรือคุณค่าของคนลง และจะนำไปสู่ปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ มากมาย ในบางครั้งสิ่งที่เราพูดไปอาจจะไม่มีผลเพียงแต่ไปกระทบกระเทือนจิตใจหรือระบบประสาทของเขาเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อเนื่องไปถึงขั้นทำลายบุคลิกภาพ และเอกลักษณ์ของเขาด้วย ถ้าเราพูดถึงเขาในลักษณะนั้นบ่อย ๆ บางคนอาจจะไม่โกรธเราไม่เสียใจ ในสิ่งที่เราพูดเพราะมีความนับถือว่าเรามีความเหนือกว่า แต่เขาอาจคิดว่าเขาเป็นเช่นนั้นจริง ๆ และปฏิบัติตัวไปในลักษณะที่เราพูดถึงเขาเช่น ใจ ึ่เกียจ ฯลฯ เช่นนี้ก็เท่ากับว่าเราได้ทำลายคน ๆ หนึ่งลงไปจากสิ่งที่เขาน่าจะได้พัฒนาตนเองขึ้นมา

การจะแสดงออกไม่ว่าท่าทางหรือคำพูด เพื่อให้คนอื่นร่วมทำงานกับเราด้วยดีเป็นสิ่งที่จะต้องฝึกหัดเพราะเป็นเรื่องยาก ในบางครั้งเราก็ต้องวิจารณ์เขา จะทำให้คนอื่นปกป้องตนเองและงานของเขา ซึ่งจะทำให้ยากต่อการที่เราจะสื่อสารกับเขายิ่งขึ้น การพยายามสร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจะเป็นวิธีที่ดีที่ทำให้งานนั้นดำเนินต่อไป เช่นเราอาจจะบอกว่างานนี้เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จเร็ว และเราต้องการให้เขาทำอย่างน้อยที่สุดก็สร้างให้เกิดบรรยากาศของความรู้สึกว่าต้องมีความร่วมมือจากทุกฝ่ายงานจึงจะสำเร็จได้ และสร้างให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเพียงกันด้วย

การจะทำงานร่วมกันให้ได้ผลดีนั้นในบางครั้งเรามีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทั้ง ๒ ฝ่าย สามารถร่วมมือกันทำงานได้เป็นอย่างดี ในเรื่องเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะยึดถือหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง เช่น

- ๑.๑ อย่าโมโหจนเกินไป
- ๑.๒ อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น
- ๑.๓ อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
- ๑.๔ อย่าตัดสินใจในขณะที่โกรธ
- ๑.๕ อย่าลำเอียง

๒. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจ เช่น

- ๒.๑ เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- ๒.๒ แสดงความเชื่อมั่นในตัวเอง
- ๒.๓ อย่าขี้ขี้บ่น
- ๒.๔ สอดส่องดูแลการทำงาน
- ๒.๕ มีความจริงใจ

๓. รู้จักยกย่องชมเชย ให้ความชอบ เช่น

- ๓.๑ ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี
- ๓.๒ ให้นำเหน็จความชอบหรือรางวัล
- ๓.๓ หลีกเลี่ยงการข่มขู่บังคับ
- ๓.๔ ชี้แจงนโยบายและความเคลื่อนไหว
- ๓.๕ ช่วยรักษาผลประโยชน์

ผู้นำที่ดีไม่ควรสัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้เพราะจะทำให้ลูกน้องหมดความเชื่อถือ ไม่เพียงบังผลประโยชน์ของลูกน้อง เอาใจใส่ทุกข์ของลูกน้อง มีความจริงใจในการทำงาน และพฤติกรรมอย่างเพียงแต่ปิดให้พ้น ๆ ตัว^{๑๕}

๓. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา

สำหรับผู้ร่วมงานกับบุคคลอื่นในฐานะลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาก็ควรจะได้ฝึกการสร้างความสัมพันธ์กับเขาในลักษณะต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และความก้าวหน้าในการทำงานต่อไป ผู้ได้บังคับบัญชาอาจพิจารณาตนเองในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่เหนือกว่าเราในการทำงาน ดังต่อไปนี้

๑. เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชา
๒. รับผิดชอบงานตามหน้าที่
๓. ยกย่องตามฐานะ
๔. อย่างก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน
๕. อย่างรบกวนในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ
๖. เข้าหาผู้บังคับบัญชาตาม โอกาสที่เหมาะสม
๗. อย่างนิทาถลบหลัง
๘. อย่างบ่นเรื่องความลำบากต่อหน้า
๙. สรรเสริญความดี

และสิ่งที่ดีที่อยู่ได้บังคับบัญชาทุกคนควรจะได้ทำเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของตนเองกับคนที่ เป็นผู้บังคับบัญชา คือ การวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ระหว่างเรากับผู้บังคับบัญชา โดยอาจจะถามจากคนอื่นก็ได้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จะทำให้เราทำงานได้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ

ขวัญในการทำงานเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะต้องได้รับการพิจารณาทั้งนี้เนื่องจากว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพของอารมณ์ จิตใจ และน้ำใจที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ และทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ การทำงานที่ดีต้องการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ทำงาน การบำรุงขวัญจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน การบำรุงขวัญจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริหารทำงานมาก วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการบำรุงขวัญของผู้ที่ทำงานก็คือ

๑. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน
๔. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่

^{๑๕}มรว. สมพร สุทัศนีย์, มนุษยสัมพันธ์, อ่างแก้ว, หน้า ๓๐-๓๑.

ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีขวัญดีจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า การบำรุงขวัญอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้รางวัล การรับร้องทุกข์ การเอาใจใส่ดูแลการให้สวัสดิการ เป็นต้น

ที่กล่าวมาแล้วเป็นลักษณะของการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ในความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนโดยทั่วไปนั้น เป็นสิ่งที่เราก็คงจะได้พิจารณาถึงเหมือนกันในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนนั้นมีข้อที่ควรจะได้ยึดถือปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ ทักทายเขาก่อน มีความจริงใจ หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน อย่าขัดท้อความคิดให้เพื่อน ยกย่องชมเชยในสิ่งที่สมควร ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ทำตัวเหนือเพื่อน ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อเพื่อนฝูง พบปะสังสรรค์ เยี่ยมเยียนบ้าง ลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานระหว่างคนที่ เป็นเพื่อนกัน มีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นมากขึ้น

๔. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานกับหน่วยงานอื่น

การทำงานที่จะสำเร็จได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของคนหลายฝ่ายที่จะประสานงาน ทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ประโยชน์ที่เราจะได้จากการประสานงานกันมีดังต่อไปนี้

๑. เป็นการลดความขัดแย้งในการทำงานลง
๒. ช่วยขจัดปัญหาของการทำงานซ้ำซ้อน
๓. ช่วยทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจข้อเท็จจริงในการทำงาน
๔. ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน
๕. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
๖. ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

นักพัฒนาถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการปรับตัว ดังนั้นการที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพียงไม่กี่คนคงไม่มีปัญหาจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องสร้างทัศนคติแรกพบให้เกิดความประทับใจ สร้างบุคลิกที่ดี มีกริยาท่าทางสุภาพอ่อนน้อม และมีคารวะให้เกิดขีตยอกยงนับถือในการทำงานของนักพัฒนาต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมกล่าวคือ มีความรู้ที่จะถ่ายทอด หรือตอบคำถามจริงจัง ต่องาน หรือพร้อมที่จะประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานได้

ในส่วนของผู้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้บริหารนั้นต้องสร้างคุณค่าให้เป็นผู้บริหารการพัฒนา มากกว่าจะเป็นผู้บริหาร โดยตรง หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักการบริหารให้เกิดการพัฒนาขึ้น ในองค์กรอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมงานขององค์กร หลักสำคัญที่สุดของบริหารการพัฒนานั้น ผู้บังคับบัญชาต้องจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตสำนึก ในกระบวนการวางแผนงาน ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ตลอดทั้งให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคน เท่าเทียมกัน นอกจากนี้ต้องใช้หลักคุณธรรมในการบริหารซึ่งเป็นการเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะนำผลการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กรด้วย

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

นักพัฒนาทุกคนต้องสร้างภาพพจน์อันเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างความสามัคคีเครื่องมือที่จะนำมาใช้ให้เกิดผลในการทำงานร่วมกัน คือ

๑. การอย่างด้วยกันด้วยความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ในความทุกข์สุขของเพื่อน
๒. ร่วมกินไม่เป็นฝ่ายกินกินเพื่อฝ่ายเดียวหรือรับฝ่ายเดียว
๓. ร่วมปรึกษาหาหนทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
๔. ร่วมวางแผนการดำเนินงาน
๕. ร่วมปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

เมื่อคนเราได้รับการพัฒนาขึ้น ย่อมมีความคิดเห็นเป็นของตนเองและต้องการให้ความคิดเห็นของตนเองได้รับการพิจารณา ตนเองต้องรับรู้ ต้องเข้าใจและที่สำคัญต้องการมีส่วนร่วมในกิจการงานที่ตนต้องปฏิบัติ หรือต้องเกี่ยวข้อง หากมีความผิดพลาดก็พร้อมที่จะรับผิดชอบและปรับปรุงแก้ไข^{๒๐}

ดังนั้น การศึกษาให้เข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเอาใจเขามาใส่ใจเราซึ่งผู้ทำงานพัฒนาหรือ “นักพัฒนา” นั้นนับเป็นกำไรหรือข้อได้เปรียบจะเป็นการป้องกันความขัดแย้ง และเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จของงาน สังคมไม่สามารถจะเป็นปึกแผ่นและพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าด้วยคนเพียงคนเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจากทุกคนทุกฝ่าย การให้ความมั่นคงแก่คนที่ทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน มีความสำคัญ มีผลประโยชน์จากการทำงานนั้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากจะทำให้ความร่วมมือในการทำงานนั้นต่อไป

^{๒๐}รศ. อรุณีประภา หอมเศรษฐี, มนุษยสัมพันธ์, อ่างแก้ว, หน้า ๕๓.

บทที่ ๔

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่าจากการพิจารณาสภาพการณ์ของสังคมของมนุษย์ในปัจจุบัน แนวทางในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนานั้น นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะส่งเสริมให้สังคมมนุษย์ดำเนินไปด้วยความสันติสุข หลักการในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนานั้น สามารถที่จะแยกเป็นประเด็น ดังนี้

๔.๑ ความสัมพันธ์ของมนุษย์

๔.๒ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อสร้างสังคมมนุษย์

๔.๓ สังคหวัตถุ ๔ กับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

๔.๔ พรหมวิหารธรรมกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

๔.๕ หลักธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กร

๔.๖ การประยุกต์ใช้สังคหวัตถุ ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

๔.๗ การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

๔.๘ การประยุกต์ใช้หลักธรรมสำหรับนักบริหารในองค์กร

๔.๑ ความสัมพันธ์ของมนุษย์

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง หลักธรรมที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรในพระพุทธศาสนานั้น จำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องของอำนาจ หรือที่ในทางทฤษฎีสมัยใหม่เรียกว่า สายการบังคับบัญชา ซึ่งนับว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการที่จะทำให้การดำเนินการในองค์กรนั้น เป็นไปด้วยความมีระเบียบแบบแผน แต่ละบุคคลเข้าใจในอำนาจ และหน้าที่ของตน

อำนาจ (Authority) แตกต่างจากคำว่า Power ในข้อที่ว่า Authority เป็นสิ่งที่บุคคลที่อยู่ภายใต้ Authority ต้องยอมรับ แต่ Power หมายถึง ความสามารถที่จะบังคับให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ว่าบุคคลนั้นจะยอมรับหรือไม่ก็ตาม * อำนาจมีความเกี่ยวข้องกับความชอบธรรม (Legitimacy)

*จรรยา สุภาพ, ระบบการเมืองเปรียบเทียบประชาธิปไตย เผด็จการ และหลักวิเคราะห์ การเมือง
แผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๕.

การกล่าวถึงความไม่เสมอภาคของบุคคลในสังคม โดยการแสดงออกถึงแนวคิดของเขาว่า “ผู้ปกครองต้องใช้เล่ห์ กล ศาสนา และทุก ๆ อย่าง เพื่อความยิ่งใหญ่ของตน”^๔ เขามองว่ามนุษย์ในสังคม มีอำนาจไม่เท่ากัน ผู้ปกครองจึงจำเป็นจะต้องใช้กลวิธีทุกอย่างเพื่อบรรลุถึงอำนาจ และเขายังชี้ให้เห็นว่าผู้มีอำนาจคือผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้นั้น จะต้องเป็นผู้ปกครองที่มีความชาญฉลาด เข้าใจยุทธวิธีในการปกครองได้ดี และประชาชนจะต้องปฏิบัติตามผู้ปกครองเสมอ ถ้าไม่ทำตามก็จะมีความผิดและจะถูกลงโทษ ส่วนเพลโตนั้น เข้าเห็นว่าความไม่เสมอภาคในการใช้อำนาจนั้นถูกต้องแล้ว เพราะบางคนควรจะเป็นผู้ปกครอง บางคนควรจะถูกอยู่ใต้ปกครอง เพราะมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทุกคนในสังคมจะร่วมกันใช้อำนาจในการปกครอง ไม่ได้ เพราะจะทำให้สังคมไม่ตั้งตามทัศนคติของเขาผู้อยู่ใต้ปกครองก็ควรจะทำตามผู้ปกครองเสมอ

พระพุทธศาสนาไม่ได้มองว่าความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นความไม่เสมอภาค แต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ต่อกันโดยสมควรแก่สถานภาพ เพราะคนในสังคมนั้นย่อมมีความแตกต่างกันทั้งในสถานะ เพศ วัย หน้าที่การงาน ดังนั้นจะให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อกันและกัน โดยธรรม ถึงแม้ว่าบุคคลหนึ่งจะมีอำนาจเหนือบุคคลหนึ่งแต่ก็เป็นกรมีอำนาจโดยธรรมซึ่งจะเห็นได้ว่าปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมตามคติทางพระพุทธศาสนามีได้เป็นความไม่เสมอภาค หากแต่เป็นหน้าที่ที่แต่ละคนมีแตกต่างกัน และแต่ละคนจะต้องปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานะ ตำแหน่งของตน การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนี้จึงเป็นลักษณะของอำนาจประการหนึ่ง

๒) การรู้สึกฝืนใจของผู้ปฏิบัติตาม การรู้สึกฝืนใจหรือความต้านทาน (Resistance) ในการใช้อำนาจเพื่อให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความปรารถนาของผู้มีอำนาจนั้น จะต้องมีการต้านทานหรือฝืนใจของผู้ที่รับคำสั่งหรือผู้ปฏิบัติตาม เป็นการควบคุม (Control) ซึ่งเป็นสิ่งปกติที่อาจจะทำให้ผู้ที่รับคำสั่งไม่พอใจ ฝืนความรู้สึกหรือความต้องการของเขา จึงแสดงปฏิกิริยาที่ต่อต้านหรือขัดขืนขึ้นมา ผู้ที่ใช้อำนาจจะต้องรู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่มาเป็นเครื่องมือในการควบคุมหรือลดการต่อต้านนั้น

ในการบัญญัติพระวินัยของพระพุทธเจ้าก็เช่นเดียวกัน ทำให้ฝืนความรู้สึกของพระภิกษุบางรูปที่รู้สึกว่าถูกควบคุมไม่เป็นอิสระ ทำอะไรไม่ได้ตามใจชอบ จึงเกิดปฏิกิริยาต่อต้านหรือเกิดความไม่พอใจ และมักจะล่วงละเมิดพระบัญญัติอยู่เสมอ เรียกกลุ่มพระภิกษุเหล่านี้ว่าภิกษุฉัพพัคคีย์ หรือในปิฎกสติกขันธกะที่แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกฝืนใจของผู้ปฏิบัติตามคือพระสุกัถะบรรพชิต ในการที่พระศาสดาทรงพระชนม์อยู่นั้นทำให้ท่านรู้สึกไม่เป็นอิสระ เหมือนกับถูกจำกัดการกระทำต่าง ๆ

^๔ สุขุม นวลสกุล, ทฤษฎีการเมืองแห่งนวมัย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๕), หน้า ๗-๘.

อยู่เสมอ เมื่อท่านทราบข่าวการปรินิพพานของพระศาสดา ในขณะที่พระภิกษุรูปอื่นๆ พากันร้องไห้ คร่ำครวญด้วยความเสียใจ ท่านกลับพูดห้ามพระภิกษุเหล่านั้นว่า

“พอเถิดท่านทั้งหลาย อย่าเศร้าโศกคร่ำไรไปเลยพวกเราพ้นไปดีแล้วจากพระมหาสมณะนั้น ด้วยว่าพวกเราถูกเบียดเบียนว่า สิ่งนี้ไม่ควรแก่เธอ สิ่งนี้ไม่ควรแก่พวกเธอ ก็บัดนี้เราปรารถนาจะทำสิ่งใดก็ทำสิ่งนั้นได้ ไม่ปรารถนาจะทำสิ่งใดก็ไม่ทำสิ่งนั้น”^๖

จากคำพูดของพระสุภัททะทำให้มองเห็นว่าการที่พระพุทธเจ้าทรงมีพระชนม์อยู่นั้นเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี เพราะพระองค์คอยตัดเตือน คอยตรัสห้ามสิ่งโน้นสิ่งนี้อยู่ตลอดเวลาขัดกับความรู้สึกของตัวเองที่จะกระทำการต่างๆ ตามชอบใจ ท่านคงคิดไปว่าหลังจากพระพุทธองค์เสด็จปรินิพพานไปแล้ว คงจะพ้นไปจากสภาวะเช่นนั้น เป็นการแสดงถึงลักษณะของอำนาจว่าจะต้องมีการด้านทาน หรือฝืนใจของบุคคลบางคนหรือบางกลุ่ม การใช้อำนาจของพระพุทธเจ้านั้นเป็นการใช้อำนาจโดยธรรมคือใช้ธรรมเป็นอำนาจในการปกครอง แต่พระสุภัททะซึ่งเป็นผู้ที่บวชเมื่อตอนแก่ คนที่บวชเมื่อตอนอายุมากนั้น ส่วนใหญ่มักจะอบรมสั่งสอนได้ยาก มักจะมีทิฐิมานะจัด เพราะผ่านประสบการณ์ในเพศฆราวาสมานาน ทั้งยังไม่เคยอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยข้อปฏิบัติที่เคร่งครัดเหมือนตอนบวชเป็นพระ จึงไม่เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการบวช และวัตถุประสงค์ของการบัญญัติพระวินัย

๓) ความไม่แน่นอน หรือความน่าจะเป็น (Probability) ในการใช้อำนาจของผู้มีอำนาจแต่ละครั้ง ไม่แน่นอนไปกว่าจะได้ผลตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ เป็นแต่เพียงความน่าจะเป็นเท่านั้น เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าผู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือความ ต้องการของตน บางครั้งอาจจะไม่เป็นไปตามนั้น ตัวอย่างในพระพุทธศาสนาจะเห็น ได้จากการที่พระภิกษุรูปอื่นๆ ให้มาบอกพระกับพระชาวโกสัมพี ให้เลิกทะเลาะกัน แต่พระภิกษุเหล่านั้นหาเชื่อฟังไม่ แต่กลับแตกความสามัคคีไม่ทำอุโบสถสังฆกรรมร่วมกัน พระพุทธองค์จึงเสด็จมาด้วยพระองค์เองแล้วตรัสว่า “อย่าเลย ภิกษุทั้งหลาย พวกท่านอย่าได้ทำการแตกร้าวกัน... ภิกษุทั้งหลายขึ้นชื่อว่า การแตกร้าว การทะเลาะ การแก่งแย่งและการวิวาทนั้น นำความฉิบหายมาให้”^๗ แม้พระองค์จะตรัสห้ามอยู่อย่างนี้ แต่ภิกษุเหล่านั้นหาได้เชื่อฟังไม่ ยังคงทะเลาะวิวาทกันเหมือนเดิม จนทำให้พระองค์รู้สึกระอาพระทัยเลยเสด็จหลีก ไปอยู่ป่าปารีไลยกะแต่เพียงพระองค์เดียว ทั้ง ๆ ที่พระพุทธองค์เป็นพระศาสดาซึ่งเป็นที่เคารพเทิดทูนของพระภิกษุสงฆ์ทุกรูป

^๖วินย. ๗/๖๑๔/๒๔๖.

^๗คณะกรรมการแผนกค้ำรามหามกุฏราชวิทยาลัย, พระธรรมปทัฏฐกถาแปล ภาค ๑, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์หามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๗๗.

พระองค์เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการบัญญัติหรือเพิกถอน พระวินัยแต่ก็ไม่สามารถที่จะทำให้พระภิกษุสงฆ์เชื่อฟังได้ทุกกรุป

๔) การบังคับ และการยินยอม (Coercion and Consent) หมายถึงสามารถที่จะบังคับ (Force) ในเมื่อมีการละเมิด อำนาจจะต้องมีการบังคับและลงโทษ เนื่องจากอำนาจเป็นสิ่งที่มีความชอบธรรม เช่น การบีบบังคับให้ผู้ที่มิปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกันกระทำตามที่ปรารถนา โดยวิธีการต่างๆ เช่น นายจ้างก็ใช้การจ้างงานเป็นสิ่งบังคับลูกจ้าง เจ้านายก็ใช้อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปกครองก็ใช้กฎหมายในการบังคับประชาชน เป็นต้น ในทางพระพุทธศาสนามีพระวินัยซึ่งเปรียบเหมือนกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ ที่ทุกคนจะต้องเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะดำรงสถานภาพเป็นอย่างไรเมื่อก่อนที่จะบวช แต่เมื่อบวชแล้วจะต้องยอมรับข้อปฏิบัติที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้สำหรับนักบวชถึงแม้ว่าบางอย่างอาจจะเป็นการฝืนใจแต่เป็นที่จะต้องปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ถ้าล่วงละเมิดหรือฝ่าฝืนจะต้องมีโทษตามพุทธบัญญัติ โทษของการล่วงละเมิดพุทธบัญญัติของพระภิกษุสงฆ์นั้นมี ๒ ประการ คือ โทษในทางโลก คือ การผิดกฎหมายบ้านเมือง การถูกดำเนินคดีจากประชาชน และโทษในทางธรรม เป็นโทษที่ได้รับจากการล่วงละเมิดพระวินัยบัญญัติ ถ้าหากว่าพระภิกษุสงฆ์ล่วงละเมิดความคิดในทางโลกเช่นฆ่ามนุษย์ เป็นต้น จะต้องได้รับทั้งโทษทางโลกและโทษในทางธรรม โทษทางโลกก็ทางกฎหมายบ้านเมืองเป็นผู้บังคับจัดการลงโทษ ส่วนโทษในทางธรรมก็คือการต้องอาบัติ ซึ่งจะมีโทษหนัก หรือเบาขึ้นขึ้นอยู่กับระดับความผิดของภิกษุรูปนั้น ๆ

๕) การครอบงำ (Dominance) เป็นคุณลักษณะประการหนึ่งที่สามารถทำให้บุคคลที่ถูกครอบงำสามารถกระทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ ได้ อิทธิพลที่สามารถครอบงำบุคคลอื่น ๆ ให้ตกอยู่ใต้อำนาจนั้นมีมากมายหลายประการ เช่น ครอบงำด้วยอำนาจเศรษฐกิจด้วยอำนาจทางทหาร ด้วยอำนาจข่าวสาร ข้อมูลหรือสื่อสารมวลชน การครอบงำถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เป็นการแสดงถึงลักษณะของอำนาจโดยตรง แต่เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งหนึ่งมีอิทธิพลเหนือสิ่งหนึ่ง หรือประเทศใดประเทศหนึ่งมีอิทธิพลเหนืออีกประเทศหนึ่ง ตัวอย่างในทางพระพุทธศาสนาที่แสดงถึงลักษณะของการครอบงำว่าเป็นลักษณะของอำนาจประการหนึ่ง โดยพระพุทธองค์ทรงตรัสถึงสิ่งที่สามารถครอบงำจิตใจของบุรุษและสตรีว่า ไม่มีรูปเสียง กลิ่น รส สัมผัสใดที่จะสามารถครอบงำจิตใจของสตรี ๘ ได้เท่ากับรูป เสียง กลิ่น รส สัมผัสของบุรุษ บุรุษหรือสตรีใดที่ถูกสิ่งทั้ง ๕ นี้ครอบงำแล้ว ทำให้ตกอยู่ใต้อำนาจของเจ้าของรูป เสียง เป็นต้นนั้น บางครั้งทำให้หลงใหลคลั่งไคล้ ถึงกับต้องรบราฆ่าฟันซึ่งกันและกันก็มี เพียงเพื่อแย่งกันครอบครองสิ่งทั้ง ๕ นี้ ถึงแม้จะเป็นผู้ปกครองหรือผู้ที่มีอำนาจยิ่งใหญ่เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าสิ่ง

ทั้ง ๕ นี้ครอบงำจิตใจแล้ว ก็จะทำให้สูญเสียอำนาจหรือเสื่อมเสียเกียรติยศได้มีตัวอย่างปรากฏมากมายทั้งในอดีต และปัจจุบัน

๖) ความศรัทธา หรือความต้องตาต้องใจ ความศรัทธา หรือความต้องตาต้องใจ (Attraction) ความต้องตาต้องใจทำให้เกิดความผูกพันทางจิตใจ และทำให้เกิดมีความคล้อยตามในสิ่งนั้น ๆ ได้ง่าย เช่น มีความศรัทธาในองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ก็จะสามารถอุทิศตนเพื่อทำงานให้หน่วยงานนั้น ๆ ได้ หรือการมีบุคลิกลักษณะพิเศษ (Charisma) ทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน เป็นต้น ความศรัทธา หรือความต้องตาต้องใจทำให้บุคคลหนึ่งคล้อยตามอีกบุคคลหนึ่ง โดยความสมัครใจโดยไม่รู้สึกรู้ว่า ถูกบังคับหรือเกิดการต่อต้าน เพราะความประทับใจและเกิดความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ตนต้องปฏิบัติตาม พระพุทธเจ้าทรงตรัสถึงสิ่งที่จะสร้างความประทับใจ หรือดึงดูดจิตใจของบุคคลอื่นให้มาเชื่อถือ หรือศรัทธาไว้ใน อังคุตตรนิกายจตุกกนิบาต^๕ ประการด้วยกันคือ

๖.๑) บุคคลที่มีรูปร่างสวยงาม อวัยวะสมส่วน ทรวดทรงดี ทำที่สง่า ผิวพรรณวรรณะ ผ่องใส ก็จะทำให้ที่เรียกว่า รูปปิปมาณิกา คอผู้ที่ถือเอารูปเป็นประมาณ มีความชอบใจ เชื่อถือ ศรัทธาได้ง่าย เพราะด้วยกับจริตของคน

๖.๒) บุคคลที่มีเสียงไพเราะจับใจ อ่อนหวาน สามารถทำให้บุคคลที่เรียกว่าโฆสัปปมาณิกา หลงใหล ประทับใจได้ เพราะบุคคลประเภทนี้เมื่อได้ยินเสียงไพเราะอ่อนหวานก็จะมี ความประทับใจ เชื่อถือศรัทธาได้ง่าย

๖.๓) บุคคลที่ประพฤติตนเป็นคนปอน ๆ สมถะ นุ่งห่มเสื่อผ้าเก่า ๆ มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย ประพฤติตนเป็นคนขัดเกลา ก็จะดึงดูดจิตใจของบุคคลประเภท รูปปิปมาณิกา ให้รู้สึกชอบใจ ประทับใจ เลื่อมใสศรัทธาได้ง่าย

๖.๔) บุคคลผู้ทรงธรรม หรือนักปฏิบัติธรรม นักเผยแผ่ธรรม สามารถทำให้บุคคลประเภท รัชมัปปมาณิกา คือผู้ที่ถือเอาธรรมะเป็นประมาณ เมื่อพิจารณาเห็นสาระในการประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามหลักศีล สมาธิ ปัญญา ก็จะมี ความชอบใจ เลื่อมใสศรัทธา บุคคลประเภทนี้มักยึดถือ ความถูกต้อง หรือหลักการตามความเป็นจริง

ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงสอนให้รับฟังคำที่วางตั้งหรือคำดักเตือนของผู้อื่น แต่จะต้องพิจารณาดูด้วยว่าบุคคลที่ท้วงติง หรือดักเตือนนั้นเป็นใคร ดักเตือนหรือท้วงติงด้วยความปรารถนาดี หรือปรารถนาร้าย เป็นบัณฑิตที่พอจะเชื่อถือได้หรือเป็นคนพาล ถ้าหากผู้ที่ดักเตือนหรือผู้ที่ท้วงติงนั้นเป็นคนที่พอเชื่อถือได้ เป็นนักปราชญ์ ก็สมควรที่จะรับฟังและนำมาปรับปรุงแก้ไข พฤติกรรม หรือการกระทำที่ยังผิดพลาดบกพร่องอยู่ให้ดีขึ้น ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “คนเราควรมองผู้มี

^๕อง.จตุกก. ๒๑/๖๕/๕๓.

ปัญญาใด ๆ ที่คอยชี้โทษและกล่าวคำขานาบอกอยู่เสมอไปว่าผู้หนึ่งแหละคือผู้ซึ่งมทรพธ์ และควรคบหา บัณฑิตที่เป็นเช่นนั้น เพราะเมื่อคบหากับบัณฑิตเช่นนั้น ย่อมมีแต่คุณอันประเสริฐส่วนเดียว ไม่มีเสียเลย”^{๑๑} ตัวอย่างการรับฟังเสียงท้วงติงในพระพุทธศาสนา เช่น ในการบัญญัติพระวินัยของพระพุทธเจ้า บางสิกขาบทไม่ได้เป็นความคิดโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่ประชาชนพากันตำหนิ ตีเตียน และพระองค์ทรง เห็นว่าไม่ขัดกับหลักการในทางพระพุทธศาสนา จึงทรงบัญญัติห้ามมิให้พระภิกษุกระทำการเช่นนั้นอีก เช่น พุทธบัญญัติเรื่องการอยู่จำพรรษาของพระภิกษุเป็นต้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงการรับฟังเสียง ของประชาชน ไม่ฝืนกระแสของสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองหรือผู้ที่มีอำนาจควรคำนึงถึง ในการ ใช้อำนาจเพื่อปกครองหมู่คณะหรือบริหารงานของรัฐอีกประการหนึ่ง เป็นการป้องกันมิให้ผู้ปกครอง หรือผู้มีอำนาจนั้น ๆ ใช้อำนาจตามอำเภอใจหรือหลงในอำนาจมากเกินไป

๔.๒ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อสร้างสังคมมนุษย์

มนุษย์เมื่อมาอยู่รวมกันเป็นสังคมนั้น ย่อมมีบทบาท และหน้าที่ที่จะต้องประพฤติดต่อกันทั้งโดยตรง และทางอ้อม พระพุทธศาสนาได้แสดงหน้าที่ของมนุษย์ที่จะปฏิบัติต่อกันตามฐานะ และบทบาททาง สังคมอันจะนำมาซึ่งความสงบสุขของสังคมโดยส่วนรวมไว้ใน สิงคาลกสูตร^{๑๒} ซึ่งประกอบด้วยหลัก ฌาราวาสธรรม ๔ ประการ หลักกคคิ ๔ (ความกล้าเอียง) อบายมุข ๖ (ทางเสื่อมของชีวิต) มิตรแท้ มิตรเทียม และทิส ๖ (หลักการสร้างเอกภาพภราดรในสังคม) เนื้อความในพระสูตรนี้แสดงถึงมรรควิธีในการ ประยุกต์หลักธรรมเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา ได้ อย่างชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงต่างๆ ที่มนุษย์ควรที่จะปฏิบัติต่อกันในชีวิตประจำวัน ตาม หลักความชอบธรรม หรือตามธรรมชาติที่มนุษย์พึงมีต่อกัน

ในสิงคาลกสูตรมีเนื้อความการสนทนาตอบ ได้กันระหว่างพระพุทธเจ้ากับสิงคาลกมานพ เกี่ยวกับเรื่องการไหว้ทิส ๖ ซึ่งเป็นวัตรปฏิบัติของพราหมณ์ผู้เป็นบิดาของมานพได้สั่งไว้ก่อนสิ้นชีวิต พระพุทธเจ้าได้ตรัสสอนมานพ โดยการปฏิรูปความเชื่อเดิมของพราหมณ์เกี่ยวกับการไหว้ทิส ๖ นั้นมา เป็นหลักการปฏิบัติตน และการปฏิบัติต่อสังคมรอบข้างแทน โดยสอนให้ละบาปกรรม ๑๔ ประการ คือ

๑. ละกรรมกิเลส ๔ ประการ

๒. ไม่ทำบาปกรรม ๔ ประการ

๓. ไม่ประพฤติตัวในทางเสื่อม ๖ ประการ (อบายมุข) และครัสถึงประโยชน์อันจะเกิดขึ้น

จากการปฏิบัติ และผลเสียจากการไม่ปฏิบัติโดยละเอียด

^{๑๑}บุ.ธ. ๒๕ / ๑๖ / ๑๘.

^{๑๒}ที.ปา. ๑๑/๑๗๒-๒๐๖/๑๕๔-๒๐๗.

บาปกรรม ๔ ประการนี้ มีชื่อเรียกอีกประการหนึ่งว่า “อคติ ๔” เป็นหลักแห่งความยุติธรรม ในการตัดสินใจที่จะทำอะไรออกไปในสังคม หลักอคติ ๔ นี้ ไม่จำเพาะเจาะจงลงไปว่าเป็นหลักธรรมะ สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง หรือฐานะใดฐานะหนึ่งในสังคม เพราะมนุษย์เมื่ออยู่ในสังคมย่อมเป็นสมาชิก ของสังคมนั้นๆ การเป็นสมาชิกดังกล่าวอาจจะอยู่ในฐานะของผู้ปกครองสังคม หรือผู้อยู่อาศัยภายใน สังคมก็ได้ ฐานะ หรือตำแหน่งทางสังคมอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เหตุนี้จึงทำให้คนแต่ละคน มีหน้าที่ต่อสังคมต่างๆ กัน แต่หากกล่าวในจุดที่เหมือนกันแล้วมนุษย์ทุกคนในสังคมมีความต้องการ อย่างเดียวกันคือ การทำให้สังคมที่ตนอาศัยอยู่นั้น มีความมั่นคง สงบเรียบร้อย ไม่สับสนวุ่นวาย

ดังนั้น “ความยุติธรรม” จึงเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในสังคม เพราะจะเป็น เครื่องประกันความมั่นใจในชีวิตของมนุษย์ในสังคมได้ สังคมใดถึงแม้มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพย์สมบัติ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี แต่หากขาดความยุติธรรมในสังคม สังคมนั้นย่อมจะต้องประสบกับความสับสน วุ่นวายไร้ความสงบสุข ดังนั้น อคติ ๔ ประการนี้ จึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญของความยุติธรรมในทุก สังคม และยังเป็นทั้งความเสื่อมต่อสังคม และคนที่ประพฤติปฏิบัติด้วย ดังมีพุทธพจน์ว่า “ผู้ใดประพฤติ ล่วงธรรมเพราะความรัก ความชัง ความกลัว ความหลง ยศของผู้นั้นย่อมเสื่อม ดังดวงจันทร์ในข้างแรม ผู้ใดไม่ประพฤติกว้างธรรมเพราะความรัก ความชัง ความกลัว ความหลง ยศย่อมเจริญแก่ผู้นั้น จักดวงจันทร์ ในข้างขึ้น”^{๑๖}

เมื่อกล่าวโดยสรุป การละบาปกรรมทั้ง ๑๔ นี้ เป็นไปเพื่อการเตรียมตัว หรือการปกครองตน ให้ดี และเป็นฐานรองรับกับข้อปฏิบัติที่ยิ่งขึ้นไป จากกล่าวได้ว่า เป็นพื้นฐานแห่งการพัฒนาศักยภาพ ของมนุษย์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นอริยชนนั่นเอง จากนั้นพระองค์ได้ตรัสสอนหลักการสร้างเอกภาพในสังคม (ทิส ๖) กล่าวคือ เป็นหลักธรรมที่สำคัญ และเป็นข้อปฏิบัติตนต่อสังคมที่ตนอยู่ร่วม

สังคม บุคคลรอบข้างนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ จะเห็นได้ว่า ความเลวร้าย หรือความดีที่จะเกิดขึ้นต่อมนุษย์แต่ละคน ล้วนอาศัยเหตุปัจจัยของสังคมที่ตนเกี่ยวข้องกับ อยู่ด้วยนี้มาก โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ต่อมนุษย์ด้วยกัน ทิส ๖ จึงเป็นหลักการสร้างเอกภาพใน สังคมที่มนุษย์จะต้องปฏิบัติชอบต่อกัน เพื่อความสงบสุข ความรุ่งเรือง และเพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพ ของตนให้ดีขึ้น มีความประณีตของจิตใจ และเมื่อคุณภาพของคนดีแล้ว สังคมย่อมดีขึ้นตามมา

นอกจากนี้ หลักสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมอีกประการหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ และ ความสัมพันธ์ของคนในสังคมที่ควรปฏิบัติต่อกัน เพื่อความสามัคคี และทำให้สังคมเป็นเอกภาพ ซึ่ง ประกอบด้วยหลัก ๖ ประการ คือ

^{๑๖}ที.ปา. ๑๑/๑๗๗/๑๕๖.

๑. ความมีเมตตากายกรรม คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาให้ผู้อื่น หรือเพื่อนร่วมสังคม ให้มีความสุขทางกาย มีความเต็มใจช่วยเหลือหมู่คณะเต็มที่ แสดงออกทางกายถึงความสุภาพ เคารพ นอบน้อมต่อกัน

๒. ความมีเมตตาวจีกรรม คือ การแสดงออกด้วยความปรารถนาดีทางวาจา คือใช้วาจาให้ เหมาะสมตามวัย และฐานะของคนร่วมในสังคมเดียวกัน รวมทั้งใช้ปิยวาจาช่วยสร้างประ โยชน์แก่ ประเทศชาติ เว้นปีสุณวาจาอันเข้าไปหักรานประโยชน์ของผู้อื่น

๓. ความมีเมตตาเมตตามโนกรรม คือ การตั้งจิตปรารถนาดีต่อตน และสังคมที่ตนอาศัยอยู่ และ มีจิตคิดสร้างสรรค์ประโยชน์ มองกันในแง่ดี ไม่มีความหวาดระแวงกัน

๔. สาธามโภที คือ รู้จักแบ่งปัน เหลือเจือจานต่อเพื่อนร่วมสังคม มีการเสียดสละ หรือนำมา เป็นของส่วนรวมร่วมกันใช้ในสังคม

๕. ศีลสามัญญตา คือ จะต้องประพฤติตนในข้อปฏิบัติเดียวกัน เชื่อและยึดถือเคารพในสิ่ง เดียวกันในสังคม ไม่ทำตัวเป็นแกะดำในวงสังคม เคารพกฎหมาย และระเบียบของสังคมที่ตกลงยอมรับ

๖. ทิฏฐิสามัญญตา คือ มีความเห็นเสมอกัน มีการยอมรับในหลักการเดียวกัน ยอมรับนับถือ ความคิดของกันและกัน^{๑๑} เป็นต้น

หลักสาราณียธรรมนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หลักไฟสามัคคี เพราะเป็นหลักธรรมที่มนุษย์ควร มีต่อกันในสังคมที่ตนเป็นอยู่ หรืออยู่ร่วม ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่ง หรือฐานะใดในสังคม ดังนั้น ประโยชน์ ที่จะเกิดตามมาจากการปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ คือทำให้คนในสังคมระลึกถึงกัน ในแง่ดี ไม่เกิดการ ตั้งข้อรังเกียจอันเป็นเหตุให้เกิดการแตกความสามัคคีของคนในสังคม มีความรักใคร่ปรองดองกัน มี ความเคารพต่อกันตามสถานภาพ ไม่ทะเลาะวิวาทบาดหมางกัน ทำให้เกิดความสามัคคีกัน และทำให้ สังคมเกิดความเป็นเอกภาพ และภราดรภาพในสังคม ความสงบสุขย่อมเกิดขึ้นตามมาในที่สุด

๔.๓ สังคหัตถุ ๔ กับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

๔.๓.๑ ความหมายของสังคหัตถุ ๔

สังคหัตถุ ๔ หรือสังคหัตถุธรรมถือว่าเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถือว่าเป็น ธรรมที่สามารถเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการนำไปใช้ในการดำเนินชีวิต ประจำวัน ยิ่งการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมหมู่มากแล้ว จะต้องยึดถือหลักธรรมะประจำใจ ไว้คอย ประพฤติปฏิบัติ เพื่อที่จะได้ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมด้วยความปลอดภัย และมีความสุข ดังนั้นหากกล่าวถึง

^{๑๑}ที่.ป.า. ๑๑/๓๑๗/๒๕๗. ; อ.จ.ภ.ก. ๒๒/๒๗๒-๒๗๓/๓๒๑-๓๒๓.

ความหมายของสังคหวัตถุธรรม แล้วมีท่านผู้รู้หรือนักปราชญ์ได้กล่าวเอาไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน ดังนี้

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงอธิบายไว้ว่าหลักแห่งการสงเคราะห์กันและกัน เรียกว่า สังคหวัตถุ มี ๔ ประการ

- ๑) ทาน ให้ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้
- ๒) ปิยวาจา เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน
- ๓) อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ประ โยชน์
- ๔) สมานัตตตา ความเป็นคนวางตนเสมอไม่ถือตัว คุณธรรม ๔ อย่างนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว นำใจของผู้อื่นไว้ได้^{๑๔}

พระธรรมปิฎก (ประยูรย์ ปยุตโต) ได้อธิบายว่าสังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชน ไว้ในสามัคคี

๑) ทานการให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน

๒) ปิยวาจา หรือเปยยวัชระ (วาจาเป็นที่รัก วาจาคุศลินน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประ โยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมขอมตาม

๓) อัตถจริยา (การประพฤติประ โยชน์) คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประ โยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ) คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี^{๑๕}

จากคำกล่าวของนักปราชญ์ในข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมะที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจซึ่งกันและกัน หรือสิ่งที่เกื้อกูล สงเคราะห์ซึ่งกันและกันให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีกัน เป็นเครื่องส่งเสริมสนับสนุนให้คนเรามีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เข้าใจกัน เห็นใจกัน เอื้ออาทรต่อกัน เป็นมิตรที่ดีต่อกัน ไม่คิดเป็นศัตรูกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจเราไปใส่ใจเขา จึงจะไม่คิด

^{๑๔}สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, ธรรมวิภาค ปริเฉทที่ ๑, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๔), หน้า ๕๑.

^{๑๕}พระธรรมปิฎก (ประยูรย์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๕.

เบียดเบียนกัน ทำให้สามารถลดความเห็นแก่ตัวและความตระหนี่ลงได้ อีกทั้งสามารถพัฒนาความ
 เสียสละ ความอดทน การให้อภัยแก่ผู้อื่นได้ เพื่อความสงบสุขทั้งโดยส่วนตัว และส่วนรวม เป็นธรรมชาติ
 ที่นำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี

๔.๓.๒ ลักษณะของสังคหวัตถุ ๔

ศิลปะในการครองใจคน หมายถึง การทำตัวให้เป็นคนน่ารัก เข้า ไปถึงไหนก็มีแต่คนรักใคร่
 ชอบพอ เคารพนับถือ อยากเป็นมิตรสนิทสนม อยากคบค้าสมาคมด้วย อยากฟังถ้อยคำและวาทะ ที่
 ทำให้รู้สึกมีกำลังใจทำความดี ไม่มีใครรังเกียจเคียดฉุนท์ ไม่มีใครคิดจะขบไสไล่ส่ง หรือหลีกหนีไป
 ให้ไกลสุด เท่าที่จะหนีไปได้

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงแสดง “สังคหวัตถุธรรม” ^{๑๖} ให้พุทธบริษัทยึดปฏิบัติ เพื่อฝึกคน
 ให้เป็นคนน่ารัก นำเข้าใกล้ มีศิลปะในการครองใจคน สังคหวัตถุธรรมนี้ ถือว่าเป็นพุทธวิธีในการ
 ครองใจคนชั้นเยี่ยม ตามลักษณะประกอบด้วยธรรม ๔ ประการ

๑) ลักษณะของท่านตามหลักสังคหวัตถุ ๔

การให้ในบริบทนี้มุ่งเอาการให้ หรือการแบ่งปันสิ่งของด้วยน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี
 รักด้วยความจริงใจ ด้วยความเต็มใจ ด้วยความปรารถนาดี ด้วยความระลึกถึงโดยที่ผู้รับอาจจะมิได้
 ขาดแคลนเลย ดังนั้น สิ่งของที่ให้จึงเป็นเสมือนให้จากใจถึงใจ เช่น ผู้ที่มีอาหารอร่อยหรือมีขนม
 ซึ่งมีเฉพาะในเทศกาลพิเศษ ก็แบ่งปันมาให้ผู้รับ สิ่งของบางอย่างผู้ให้รู้ใจว่าเป็นที่โปรดปรานของ
 ผู้รับ เมื่อผู้พบเห็นจึงซื้อมาฝากผู้รับเป็นต้น

กล่าวได้ว่า สิ่งของใดๆ ก็ตามให้แก่กันและกัน ด้วยอัธยาศัยไมตรี สิ่งนั้นย่อมเป็นทั้งเซ่อมิ
 ทั้งเคลือบด้วยน้ำใจ จึงเกิดเป็นของมีฤทธิ์ขึ้นมาได้อย่างประหลาดสามารถผูกพันความรู้สึกที่ดีต่อกัน
 ระหว่างผู้ให้กับผู้รับอย่างยากที่จะเสื่อมคลาย ตัวอย่าง เช่น แหวนที่เราซื้อเอง เพราะสวยถูกใจ เราจึง
 ซื้อ แต่เราก็มารู้สึกปลื้มใจและสุขใจเท่ากับการเมื่อได้เห็น หรือได้สวมแหวนวงที่มีผู้มอบให้เรา หรือ
 ซื้อให้เรา ไม่ว่าผู้ให้หรือผู้ซื้อนั้นจะเป็นผู้บังเกิดเกล้า เป็นบุตรธิดา เป็นคู่รัก เป็นสามีหรือภรรยา หรือ
 เป็นเพื่อนก็ตาม ทั้งนี้เพราะเมื่อเห็นแหวนนั้นที่ไรก็ซึ่งในน้ำใจที่ผู้ให้มอบให้เราทุกครั้ง

ด้วยปฏิสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอ ย่อมจะก่อให้เกิดความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่ง
 กันและกันเป็นอย่างดี ที่สำคัญก็คือผู้ให้ย่อมเป็นคนน่ารัก และสามารถผูกไมตรีกับผู้คนรอบข้างไว้ได้
 ดังที่ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสว่า “ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้” ^{๑๗}

^{๑๖} ๑. จตุกก. มก. ๓๕/๓๒/๑๑๗.

^{๑๗} ส. ส. มก. ๒๕/๘๔๕/๔๒๕.

การประพฤติปฏิบัติที่เป็นคุณความดีนั้นมีมาก แต่ทานกุศลคือ ความประพฤติปฏิบัติที่เป็นคุณความดีได้แก่ ทานคือการให้ หรือจาคะคือการเสียสละ เป็นแม่บทใหญ่ซึ่งขยาย หรือกินความกว้างออกไปถึงธรรมเนียมปฏิบัติข้ออื่น ๆ ด้วย พระโพธิสัตว์ หรือมหาบุรุษ ที่จะบำเพ็ญบารมีเพื่อความบรรลุมรรคผลนิพพานและความบรรลุพระอนุตตรสัมมาสัมโพธิญาณเป็นพระพุทธเจ้า ไม่ว่าจะเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระปัจเจกพระพุทธเจ้าก็ตาม ย่อมต้องบำเพ็ญ ทานบารมี เป็นหลักฐานสำคัญในเบื้องต้น และทานบารมีนี้ยังเป็นอุปการะแก่คุณความดีข้ออื่นๆ ให้เจริญงอกงามไปด้วย และเฉพาะทานกุศลเองยังเจริญขึ้นเป็น ทานบารมี เป็น ทานอุบารมี และทานปรมัตถบารมี ต่อไปตามลำดับ นี้เป็นหนึ่งในบารมี ๑๐ ทักษะซึ่งผู้ใดประกอบบำเพ็ญบารมีทั้ง ๑๐ ข้อ ให้เต็มส่วนถึง ปรมัตถบารมีแล้ว ผู้นั้นย่อมมีพลังปัจจัยคือ กำลังที่จะเป็นปัจจัยแก่การปฏิบัติธรรมให้บรรลุมรรคผลนิพพานได้ เรื่องทานกุศลจึงนับเป็นแม่บทใหญ่ แม่บทสำคัญและเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่อยู่ใกล้ตัว เพราะการที่จะเสียสละหรือบริจาคสิ่งที่ยังความสุข ความเจริญแก่ตนให้แก่ผู้อื่นนั้น เป็นเรื่องที่จะต้องมีความดีข้ออื่นประกอบด้วยหลายประการ ทานกุศลข้อเดียว ซึ่งกินความถึงจาคะคือ การเสียสละด้วยนั้น พิจารณาในวงแคบก็แค่การให้ กว้างออกไปคือ การเสียสละ และย่อมเกี่ยวข้องกับเมตตา กรุณาพรหมวิหารซึ่งเป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ที่จะมองเห็นสัตว์โลกอื่นด้วยใจจริงว่า เราปรารถนาสุขไม่ปรารถนาความทุกข์ โศก โรคภัย ภัยอันตรายใด ๆ เราปรารถนาความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตของคนทั้งในระดับ โลกๆ และถึงพื้น โลกกล่าวคือ เรามีความปรารถนาในความสุขความเจริญด้วยมนุษย์สมบัติ สวรรค์สมบัติ ถึงนิพพานสมบัติเพียงใด สัตว์โลกอื่นก็ประสงค์ เช่นนั้นเหมือนกัน เพราะฉะนั้นทานกุศล คือคุณความดีที่เราจะเสียสละไป จึงเนื่องไปถึงคุณธรรมข้ออื่นอีกหลายข้อ ครอบคลุมไปถึงการละชั่วจากความเสียสละความสุขส่วนตัวของเรา ไปจนถึงปฏิบัติธรรมเพื่อชำระกิเลสเหตุแห่งทุกข์แล้วประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นด้วย

เรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับทานในคัมภีร์พระไตรปิฎกนั้นได้กล่าวไว้หลายพระสูตรด้วยกัน ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันออกตามอรรถาถา แต่โดยเนื้อความแล้วมีความใกล้เคียงกันมาก ในบทนี้จะกล่าวถึงลักษณะการให้ทาน ที่กล่าวไว้ในพระสูตรต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑) ลักษณะการให้ทานตามหลักสัปปริบัญญัติ ๓

การให้ปันสิ่งของที่ควรให้ ชื่อว่า ทาน อาการที่สัตบุรุษให้ หรือการให้ทานของสัตบุรุษ ชื่อ สัปปริสถาน มี ๕ อย่าง คือ

- ๑) ให้ด้วยความศรัทธา
- ๒) ให้ด้วยความเคารพต่อผู้รับและสิ่งของที่ตนให้
- ๓) ให้ตามเวลาที่ควรให้
- ๔) ให้ด้วยใจอนุเคราะห์

๕) ให้โดยไม่กระทบตนและผู้อื่น^{๑๘}

๑.๒) ลักษณะการให้ทานตามหลักบุญกิริยาวัตถุ ๓

การบริจาคสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ป็น เช่น ถวายจตุปัจจัยแกภิกษุสามเณร เพื่อบูชาคุณ กิติ ให้แก่ผู้ทำอุปการะก่อน มีมารดาบิดาเป็นต้น เพื่อปฏิการะกิติ ให้แก่คนตกทุกข์ได้ยาก เพื่ออนุเคราะห์ กิติ ชื่อทานมัย

วัตถุที่ควรให้ นั้น ท่านแสดงตัวอย่างไว้ ๑๐ อย่าง คือ ข้าว น้ำ ผ้า พาหนะ วัสดุ ของหอม เครื่อง ปลูกได้ ที่นอน ที่พักและประทีป แม้สิ่งอื่นไม่มีโทษ ก็สงเคราะห์เข้าในทานวัตถุนี้^{๑๙}

๑.๓) ลักษณะของทานในมงคลชีวิต

ทาน แปลว่า การให้ หมายถึง การสละสิ่งของของตน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยความ เต็มใจ

๑.๓.๑) ประเภทของทาน

- อามิสทาน คือ การให้วัตถุสิ่งของ เป็นการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในด้านวัตถุ โดยทั่ว ๆ ไป
- ธรรมทาน หรือวิทยาทาน คือ การให้ความรู้เป็นทาน ถ้าเป็นความรู้ทางโลก เช่น ให้ ศิลปวิทยาการต่างๆ เรียกว่า “วิทยาทาน” หากเป็นความรู้ทางธรรม เช่น สอนให้ละชั่ว ประพฤติดีมี ศีลธรรม เรียกว่า “ธรรมทาน”
- อกัณฑ์ทาน คือการสละอารมณ์โกรธเป็นทาน ให้อภัย ไม่จองเวร สละอารมณ์โกรธ พยายามทำให้ขาดออกจากใจ

การให้ธรรมะเป็นทาน ถือว่าเป็นการให้ทานที่ได้บุญสูงสุด มีคุณค่ากว่าการให้ทานทั้งปวง เพราะทำให้ผู้รับมีปัญญารู้เท่าทันโลก เท่าทันกิเลส สามารถนำไปใช้ได้ไม่รู้จักจบสิ้น ทั้งชาตินี้และชาติ ต่อๆ ไป ส่วนทานชนิดอื่นๆ ผู้รับได้รับแล้วไม่ซำก็หมดสิ้นไป^{๒๐} ดังสุภาษิตที่ว่า “สพฺพทานํ ธมฺมทานํ ชินาติ การให้ธรรมทาน ชนะการให้ทั้งปวง”^{๒๑}

๑.๓.๒) วิธีทำทานให้ได้บุญมาก การทำทานให้ได้บุญมาก ต้องพร้อมด้วยองค์ ๓ คือ

- วัตถุบริสุทธิ์ ของที่จะให้ทานต้องเป็นของที่ดีได้มาโดยสุจริตชอบธรรม ไม่ได้คโกง หรือเบียดเบียนใครมา

^{๑๘} วจ.ติก. ๒๐/๑๕๑.

^{๑๙} พุ.อิตติ. ๒๕/๒๓๐ ; วจ.อญฺฐก. ๒๓/๒๔๕.

^{๒๐} พระสมชาย ฐานวุฒโฒ, มงคลชีวิต ฉบับธรรมทายาท, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทฐานการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๘.

^{๒๑} พุ.ธ. ๒๕/๓๔/๖๓.

- เจตนาบริสุทธิ์ คือเจตนาเพื่อกำจัดความตระหนี่ของคน ทำเพื่อเอาบุญ ไม่ใช่เอาหน้า เอาชื่อเสียง ไม่ใช่เอาความเด่นความดัง ความรัก จะต้องเจตนาบริสุทธิ์ทั้ง ๓ ขณะ คือ

- ๑) บุญเจตนา ตั้งใจให้ไว้ก่อนจะให้
- ๒) บุญเจตนา ตั้งใจให้ ในขณะที่กำลังสละ
- ๓) ปราปรเจตนา ครั้นให้แล้วก็อึดใจทุกขณะที่ระลึกถึง ^{๒๒}

- บุคคลบริสุทธิ์ คือเลือกให้แก่ผู้รับที่เป็นผู้ที่มีศีลบริสุทธิ์ มีความสงบเรียบร้อย ตั้งใจ ประพฤติธรรม และสำหรับผู้ให้ทานคือตัวเราเอง ก็ต้องมีศีลบริสุทธิ์จึงจะได้บุญมาก ^{๒๓}

๒) ลักษณะของปิยวาจาตามหลักสังคหัตถ์ ๔

เจรจาไพเราะในบริบทนี้หมายถึง การใช้คำพูดเพื่อให้เป็นคนน่ารัก ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร เพราะฉะนั้น จึงมีขอบเขตกว้างกว่าการพูดไพเราะอ่อนหวานเท่านั้น แต่อาจจะ ต้องมีความหมายอยู่ในลักษณะ ต่อไปนี้ คือ

๒.๑) เป็นคำพูดสุภาพ ไม่หยาบคาย สบายหู ไม่เพื่อเจ้า ฟังแล้วชื่นใจทุกครั้ง

๒.๒) เป็นคำพูดที่กล่าวด้วยเมตตาจิต ซึ่งผู้ฟังสามารถรู้สึกได้ถึงคุณธรรมของผู้พูด

๒.๓) เป็นคำจริง ไม่โกหก มีประโยชน์ แต่ต้องกล่าวให้ถูกกาลเทศะ มิฉะนั้นอาจจะเกิด โทษแก่หลายฝ่าย และตัวผู้พูดก็จะกลายเป็นคนน่ารังเกียจ แทนที่จะน่ารัก

๒.๔) เป็นคำพูดที่แสดงความจริงใจ และความปรารถนาดีอย่างแท้จริง แต่ต้องกล่าวให้ ถูกกาลเทศะ และใช้สำนวนภาษาที่ฟังเข้าใจง่าย มิฉะนั้นจะเกิดโทษต่อผู้พูดเอง

๒.๕) เป็นคำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเกิดกำลังใจในการทำความดีทุกรูปแบบ เพื่อพัฒนาตนให้เป็น กัลยาณมิตรต่อชาวโลก

๒.๖) ไม่เป็นคำพูดส่อเสียด ที่ทำให้คนอื่นแตกแยกกัน

๒.๗) ไม่เป็นคำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจที่จะทำความดี หหมดกำลังใจที่จะต่อสู้ชีวิต หรือแม้การมีชีวิตอยู่ต่อไป

บุคคลใดก็ตามที่มีพฤติกรรมทางวาจาอยู่ในลักษณะ ๗ ประการ ดังกล่าวแล้วนี้ ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้เจรจาไพเราะ หรือมีปิยวาจา ย่อมเป็นคนน่ารักของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

หลักคำสอนที่เกี่ยวกับการใช้วาจา เป็นหลักสำคัญที่เป็นความมุ่งหมายของพระพุทธศาสนา เป็นสิ่งที่สามารถนำมาสนับสนุนความถูกต้องด้านการเปล่งคำพูด ได้อย่างดียิ่ง เพราะพระพุทธศาสนา

^{๒๒} เจ้าพระคุณสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ชุมชโร), มงคลยอดชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : สักคิโสภาการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๒.

^{๒๓} พระสมชาย ฐานวุฒ โส, มงคลชีวิต ฉบับธรรมทายาท, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๑.

คือศาสนาที่ย้ำถึงการให้คำชี้แนะ เพื่อการนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีจุดเริ่มต้นที่พอเหมาะ การกล่าววาทา การพูด (วจีกรรม) และการใช้วาจาที่ดีงาม (วจีสัจริด)^{๒๔} และมองว่าการแนะนำในสิ่งที่ดำเนินมาดีในลักษณะนี้คือสิ่งที่ควรค่าอย่างสูงส่งในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ดังปรากฏในกีนทสูตรว่า “ผู้ที่พร่ำสอนธรรมชื่อว่าให้อมฤตธรรม”^{๒๕} นอกจากนี้ ยังสะท้อนให้เห็นในเชิงเปรียบเทียบว่า การให้วัตถุสิ่งของอื่นๆ แม้จะเป็นสิ่งที่ดี แต่การให้คำสั่งสอน คือสิ่งที่ดีกว่า ดังพุทธพจน์ว่า “อามิสทาน... ธรรมทาน... ทานสองอย่างนี้ ธรรมทานเป็นเลิศ... การแจกจ่ายธรรมทานเป็นเลิศ... การอนุเคราะห์ธรรมทานเป็นเลิศ...”^{๒๖}

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างประโยชน์ของปิยวาจา และโทษของ อับปิยวาจาจากพระไตรปิฎก

กล่าวถ้อยคำถูกใจได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

ครั้งหนึ่ง พระบรมศาสดาได้ตรัสเล่าเรื่องแก่พระภิกษุทั้งหลายเกี่ยวกับบุตรเศรษฐีคนหนึ่ง ในสมัยก่อนพุทธกาลว่า วันหนึ่งบุตรเศรษฐีพร้อมด้วยเพื่อนชายอีก ๓ คน ซึ่งเป็นบุตรเศรษฐีเหมือนกัน ได้พากันออกไปเที่ยวนอกเมืองพาราณสี ขณะที่ยืนอยู่ทางแยก เพื่อนคนหนึ่งเห็นพรานเนื้อบรรทุกเนื้อที่หามาได้จากป่าเต็มยานคันน้อย เพื่อนำมาขาย เพื่อนคนนั้นจึงเดินไปขอเนื้อจากพราน โดยกล่าวกับพรานว่า “เฮ้ยพราน ให้เนื้อแก่ข้าบ้างสิ”

นายพรานจึงตอบว่า “วาจาของท่านหยาบคายจริงหนอ ท่านขอเนื้อ วาจาของเช่นกับพังผืด เราจะให้พังผืดแก่ท่าน”

เมื่อเพื่อนคนที่ ๑ ได้เนื้อกลับมา เพื่อนอีกคนหนึ่งจึงไปขอบ้าง โดยกล่าวกับนายพรานว่า “พี่ชายฉันขอเนื้อบ้าง ได้ไหม”

นายพรานจึงตอบว่า “ถ้าพี่ชาย น้องชาย พี่สาว น้องสาว เป็นเช่นกับอวัยวะอันเป็นส่วนประกอบของมนุษย์ ที่เขาพูดกันอยู่ในโลก คำพูดของท่านเป็นเช่นกับอวัยวะ นี้เพื่อนเราจะให้ก้อนเนื้อล้วน ๆ แก่ท่าน ๑ ชิ้น”

เมื่อเพื่อนคนที่ ๓ ได้เนื้อกลับมา เพื่อนอีกคนหนึ่งจึงเข้าไปขอบ้าง โดยพูดกับนายพรานว่า “พ่อพราน ขอเนื้อให้ฉันบ้างสิ”

นายพรานจึงตอบว่า “เมื่อลูกเรียกว่าพ่อใจพ่อก็หัวนี้ ไหวคำพูดของท่านเช่นกันกับเนื้อหัวใจนี้เพื่อน เราจะให้เนื้อหัวใจแก่ท่าน”

^{๒๔}พระมหาวิพจน์ สุภาจารี (วันคำ), “แนวคิดเรื่องเสรีภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๗, หน้า ๒๒.

^{๒๕} ส.ส. ๑๕/๑๓๘/๔๓.

^{๒๖} พ.ย.อ. ๒๕/๒๗๘/๒๓๘-๒๓๙.

เมื่อเพื่อนคนที่ ๓ ได้เนือกลับมา บุตรเศรษฐีจึงเข้าไปขอบ้าง โดยพูดกับนายพรานว่า “สหายขอเนือให้ฉันบ้างได้ไหม”

นายพรานจึงตอบว่า “ในบ้านของผู้ใด ไม่มีเพื่อน บ้านของผู้นั้นก็เหมือนกับป่า คำพูดของท่านเป็นเช่นกับสมบัติทั้งมวลนี้เพื่อน เราจะให้เนือทั้งหมดแก่ท่าน”

ครั้นแล้ว นายพรานก็ขับยานน้อยคันนั้น ไปสู่บ้านบุตรเศรษฐี แล้วขนเนือทั้งหมดลงไปมอบให้ ฝ่ายบุตรเศรษฐีมีความซาบซึ้งในน้ำใจของนายพรานเป็นอย่างยิ่ง จึงบอกให้นายพรานไปพากับภรรยาของเขา ไปอยู่ที่บ้านของบุตรเศรษฐี โดยไม่ต้องเป็นพรานล่าเนืออีกต่อไป

เมื่อครัสแสดงจบลงแล้ว พระบรมศาสดาจึงประชุมชาดกว่า นายพรานในครั้งนั้น ได้เป็นพระสารีบุตร ส่วนบุตรเศรษฐีผู้ได้เนือทั้งหมดได้เป็นเรตถาคต

สำหรับเรื่องการเจรจาไพเราะหรือปียวาจา นี้ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในชีวิตของคนเรา เพราะถ้าเรามีปียวาจาก็จะทำให้เราเป็นคนน่ารัก ไม่เป็นที่เกลียดชังของใคร ๆ ย่อมประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ใน สारัมภชาดก^{๒๗} ว่า “การเปล่งวาจาดีสำเร็จประโยชน์ได้ เปล่งวาจาชั่วย่อมเดือดร้อน” ในการกล่าวปียวาจา นี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร มีส่วนในการดำเนินการในองค์กรเป็นอย่างมาก

ตายเพราะปาก

ในอดีตกาลนานมาแล้ว ในป่าหิมพานต์อันไกลโพ้น ยังมีคาบสที่บำเพ็ญพรต อาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่เดิมอยู่กันมาด้วยความผาสุก

ทีนี้มีอยู่คราวหนึ่ง ได้เกิดเหตุการณ์น่าสลดใจขึ้น เหตุก็เนื่องมาจากคาบสปากร้ายตนหนึ่ง ขณะที่คาบสอีกตนหนึ่ง กำลังถือขวานผ่าฟันอยู่ คาบสปากร้ายไม่มีอะไรทำหรืออย่างไรไม่ทราบ ก็มายืนกระแนะกระแหน ทำเป็นสั่งสอนว่าให้ผ่าอย่างนั้นซี ผ่าอย่างนี้ซี

ถ้าพูดครั้ง สองครั้ง ก็คงพอทนไหว แต่นี่เล่นพูดซ้ำๆ ซากๆ หลาย ๆ ทีเข้า ตบะของอีกฝ่ายก็ชักจะแตกนะซี

“พูดมากนัก เอาขวานจามปากซะดีไหม” คาบสที่ถูกกระแนะกระแหนคำราม ขู่อยู่ในใจ ด้วยความรู้สึกที่สลดจะอดกลั้น คิดว่า “ถ้าพูดอีกทีละน่าดู”

แต่อย่างว่านั่นแหละ นิสยคนปากอยู่ไม่สุข ถึงยังถือคพูดไม่ได้ ทีนี้พอพูดขึ้นมา ก็เกิดเรื่องนะซี เพราะคาบสอีกตนหนึ่ง ตั้งท่าจะฟันปากอยู่แล้ว

พอคาบสปากร้ายเอ่ยปากขึ้นเท่านั้น ขวานของอีกฝ่ายก็กระหน่ำลงบนปากอย่างไม่ยั้ง จนคาบสปากร้ายต้องนอนตายจมกองเลือดอย่างน่าเวทนา

^{๒๗} พุ.ชา. ๕๖/๘๘/๓๑๐.

นี่แหละหนา...ตายเพราะปากแท้ ๆ

“ถ้ารู้จักอยู่เฉยๆ สงบปาก สงบคำเสียบ้าง ปัญหามันก็ไม่เกิด
นี่เล่นพูดพร่ำเพรื่อจนน่าเบื่อ น่ารำคาญ มันถึงต้องเป็นอย่างนี้”

จากนิทานเรื่องนี้ ก็ชี้ให้เห็นถึงว่า การจะพูดอะไรออกมา นั้น ควรจะนึกถึงกาลที่ควรพูดหรือไม่
ควรพูดด้วย มิใช่ว่านี่ก็อยากจะทำก็พูด พูดแบบไม่คิด

ถ้าพูดอะไร โดยไม่มีการพิจารณา และไม่ดูเวลา ว่าควรพูดหรือไม่ควรพูด ก็จะลงเอยเหมือน
อย่างนิทาน คือ “ตายเพราะปาก” ฉะนั้นแล้ว ก็พึงรู้จักสำรวจหา อย่าพูดอะไรให้มันพร่ำเพรื่อ และ
ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรใช้เสียงในการพูดให้ดังจนเกินไป อันจะเป็นการนำภัยมาสู่ตน

การพูดก่อนประ โยชน์เกิดคุณ ไม่เกิดโทษทั้งแก่ตนเอง และส่วนรวม จะต้องประกอบไปด้วย
คุณลักษณะ ๔ ประการ คือ

- ๑) กาลเทศา ภาสิตา พูดรู้จักเวลาใดควรมาควร
- ๒) สัจเจน ภาสิตา เรื่องที่พูดนั้นเป็นเรื่องจริง
- ๓) สัตถเนน ภาสิตา พูดด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน
- ๔) เมตตาคจิตเตน ภาสิตา พูดด้วยความปรารถนาดี^{๒๔}

นอกจากนิทานที่ได้นำมากล่าวแล้ว ยังมีคำสอนเกี่ยวกับการพูด หรือการใช้วาจาที่กล่าวไว้
มากมายทั้งในชาดกต่างๆ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกแล้ว ยังมีที่เป็นพุทธพจน์ของพุทธองค์ที่ตรัสออก
จากพระโอษฐ์ถึง ๖ ประการ คือ

- ๑) วาจา (คำพูด) ใด ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ ทั้งไม่เป็นรักใคร่พอใจ
ของคนฟัง พระตถาคตไม่ตรัสวาจาเช่นนั้น
- ๒) วาจาใด จริง แท้ แต่ไม่เป็นประโยชน์ และไม่เป็นที่รักใคร่พอใจของคนฟัง พระตถาคต
ไม่ตรัสวาจาเช่นนั้น
- ๓) ส่วนวาจาใด จริง แท้ มีประโยชน์ แต่ไม่เป็นที่รักใคร่พอใจของคนฟัง พระตถาคต
ทรงรู้จักกาลเวลาที่จะตรัสวาจาเช่นนั้น
- ๔) วาจาใด ไม่จริง ไม่แท้ ไร้ประโยชน์ แต่เป็นที่รักใคร่พอใจของคนฟัง พระตถาคต
ไม่ตรัสวาจาเช่นนั้น
- ๕) วาจาใด จริง แท้ ไร้ประโยชน์ ทั้งเป็นที่รักใคร่พอใจของคนฟัง พระตถาคตไม่
ตรัสวาจาเช่นนั้น

^{๒๔} พระครูวิวัชรธรรม โสภโศ (ชัยวัฒน์ ธมฺมวฑฺฒโน), นิทานสนุกปลูกใจ, (กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์เลียงเชียง, ๒๕๒๗), หน้า ๑๓๖.

๖) วาจาใด จริง แท้ มีประโยชน์ และเป็นที่ยรักใคร่พอใจของคนฟัง พระศาสดาทรงรู้จักกาลเวลาที่จะตรัสวาจานั้น ^{๒๕}

ทั้ง ๖ ประการนี้คือคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสั่งสอนไว้ในการใช้คำพูด หรือวาจาพระพุทธองค์ทรงคำนึงถึงวาจาที่เป็นประโยชน์ และเป็นที่ยรักใคร่พอใจของคนฟัง พระพุทธองค์จึงจะกล่าววาจานั้น และการกล่าววาจานั้นยังจะต้องคำนึงถึงกาลเวลาด้วย

๓) ลักษณะของอรรถจริยาตามหลักสังคหัตถ์ ๔

การบำเพ็ญประโยชน์ ได้แก่ การชวนชวยช่วยเหลือกันในสิ่งเป็นประโยชน์ และก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง ทั้งนี้เพราะบุคคลบางคนมิได้ขาดแคลนทรัพย์สิ่งของ จึงมิได้หวัง ปิยวาจา เพื่อสร้างกำลังใจให้แก่ตนเองแต่ประการใด ทว่าเขาขาดความรู้ ความสามารถในการกระทำกิจกรรม หรือกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงต้องการคำแนะนำที่จะช่วยให้เขาสามารถทำกิจนั้น ๆ ได้สำเร็จ หรือถ้าจะลงมือสาธิตให้เขาดูเป็นตัวอย่างก็จะยิ่งดี เป็นต้น ^{๒๖}

ดังนั้น การช่วยเหลือญาติพี่น้อง ผู้คนในชุมชน สังคม และประเทศชาติ ไม่ว่าผู้ใดมีเงิน ให้ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการทำกิจต่าง ๆ การประกอบอาชีพต่างๆ ตลอดจนการดูแลสุขภาพกาย และใจของตนเอง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของทุกๆ คน และเพื่อให้ผู้คนในสังคมมีมาตรฐานการครองชีวิตอย่างเหมาะสม ปลอดภัย และมีความสุข เราก็ควรจะร่วมมือร่วมใจกัน ในการบำเพ็ญประโยชน์ต่อกัน อาจดำเนินได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ตายตัว แต่มีสาระสำคัญอยู่ที่กิจกรรมทุกอย่างที่บำเพ็ญแล้วนั้นต้องเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

จุดมุ่งหมายของการบำเพ็ญประโยชน์ต่อกัน ผลดีของการบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันนั้นมีอยู่มากมาย เช่น เป็นแนวทางสร้างอาชีพ สร้างรายได้ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม สร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้และผู้รับการอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน สร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมแก่ทุกๆ คน ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมปลูกสำนึกผู้ที่มีตำแหน่ง ฐานะ และโอกาสดีกว่า ให้แสดงความเมตตากรุณาต่อผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น ซึ่งเป็นการลดช่องว่างระหว่างชนชั้น โดยปริยาย ขณะเดียวกัน ก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์สามัคคี ระหว่างผู้คนในชุมชน ในสังคม ให้มั่นคงแข็งแรงยิ่งขึ้น

^{๒๕}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, วิสุทธิมรรคแปล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๖), หน้า ๒๖๓.

^{๒๖}พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), หลักสูตรประมวลการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๒.

๔) ลักษณะของสมานัตตตาตามหลักสังคหวัตถุ ๔

ลักษณะของสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ได้แก่ เสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ร่วมงาน ร่วมทุกข์ร่วมสุข ตลอดจนการวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในทุกกรณี^{๓๑} ในการวางตนเสมอต้นเสมอปลายนั้น หมายถึงการปฏิบัติตน อย่างคงเส้นคงวาต่อบุคคลที่แวดล้อมเรา เราเคยประพฤติปฏิบัติต่อบุคคลเหล่านั้นในทางที่ดี และเหมาะสม อย่างไร ก็ยังคงปฏิบัติอย่างนั้นไม่เปลี่ยนแปลง แม้ว่าเราจะได้ดิบได้ดีมี โชควาสนาล้ำหน้าผู้อื่น หรือไม่มี โชควาสนาเทียมทันผู้อื่น หรือแม้กระทั่งอัป โชควาสนาถึงขั้นตกทุกข์ได้ยาก

บุคคลก็ตามที่ได้ดิบได้ดีแล้วแล้วจะต้องไม่ประพฤติตนเป็นวัวล้มดิน หรือคนที่เห็นพรรคพวก เพื่อนฝูงญาติพี่น้องได้ดิบได้ดี ก็มีความยินดีอย่างจริงใจต่อเขา หรือคนที่ประสบวิบากกรรมก็มีสติตั้งตน อยู่ในศีลธรรม เหล่านี้คือพฤติกรรมของ “ผู้ทำตนเสมอต้น เสมอปลาย” บุคคลใดก็ตาม ที่สามารถทำ ตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ภาวะ บุคคล และสถานการณ์ และทำตนให้สมกับ ที่เป็นคน ย่อมเป็นคนน่ารัก น่าเข้าใกล้ น่าคบหาสมาคมตลอดเวลา

โดยสรุปแล้วสังคหวัตถุ ๔ เปรียบเสมือนลิมสลักใจ หรือเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ไว้ได้^{๓๒} คล้ายกับรถแต่ละคันไม่ว่าจะเป็นรถ ๒ ล้อ ๓ ล้อ ๔ ล้อ ๖ ล้อ ๑๐ ล้อ หรือมากกว่าก็ตาม ขณะที่ รถเคลื่อนที่ไป ล้อทุกล้อของรถนั้นย่อมหมุนเคลื่อนไปพร้อมกัน การที่ล้อรถสามารถหมุนไปพร้อม กันได้ ก็เพราะมีเพลาคือแกนสอดเข้าไปในคุมล้อ ทำให้ล้อทุกล้อสามารถทำงานพร้อมกันได้ด้วย ความสามัคคี แต่อุปกรณ์เล็ก ๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เนื่องจากสามารถจิมหรือขัดเพลาทุกอัน ให้ยึดแน่นอยู่กับคุมล้อทุกล้อ ก็คือ “ลิมสลักใจ”

เพราะเหตุนี้พระสัมมาสัมพุทธเจ้า จึงทรงเปรียบสังคหวัตถุว่าเป็นเสมือนลิมสลักเพลาคือ (ให้ยึดติด กับคุมล้อ) เพื่อควบคุมรถให้สามารถแล่นไปได้ ดังที่ตรัสไว้ในสิงคาลกสูตร ดังนี้ “ทาน (การให้) เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) อัคคจริยา (การประพฤติประโชยน์) ในโลกนี้ และสมานัตตา (การวางตน สม่่าเสมอ) ในธรรมนั้นๆ ตามสมควรสังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชู โลก เหมือนลิมสลักเพลาคุมรถที่ แล่นไปไว้ได้ ฉะนั้น”^{๓๓} จากพุทธพจน์นี้มีนัยว่าจิตใจของผู้คนทั้งหลาย เริ่มตั้งแต่เรากับทิส ๖ ของเรา ย่อมประสานสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ ก็ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมสำหรับครองใจคน ดังนั้น สังคหวัตถุ ๔ จึงควรจะเรียกว่า “ลิมสลักใจ”

^{๓๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๒.

^{๓๒}สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, ธรรมวิภาคปริเฉทที่ ๑, อ่างแล้ว, หน้า ๕๑.

^{๓๓}ที.ปา. ๑๑/๒๗๓/๒๑๘

หลักกรรมทั้ง ๔ ประการนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรหรือบริวารไว้ได้ และในการเลือกคบหามิตรนั้นจะต้องคบหาบุคคลที่เรียกว่ากัลยาณมิตรเท่านั้น เพราะหากไปคบหากับคนพาลมาเป็นมิตร หรือได้คนพาลมาเป็นบริวาร แทนที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ผู้นั้นเป็นผู้มีอำนาจ การมีกัลยาณมิตร และบริวารที่ดี จึงเป็นเครื่องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีอำนาจมากยิ่งขึ้น และสามารถดำรงอำนาจนั้นไว้ได้นานอีกด้วย การมีกัลยาณมิตร และบริวารที่ดีจึงเป็นปัจจัยส่งเสริมในการมีอำนาจประการหนึ่ง^{๓๔}

กล่าวโดยสรุป สังคหวัตถุ ๔ คือ คุณธรรม ๔ อย่างได้แก่ ทาน คือการรู้จักแบ่งปันสิ่งของ ๆ คนให้แก่ผู้อื่นที่สมควรให้ปัน ด้วยสิ่งของที่ควรให้ ตามฐานะและโอกาสอันสมควร ๑ ปิยวาจา คือการเจรจาด้วยวาจาสุภาพอ่อนโยน ไพเราะอ่อนหวาน ตามความเหมาะสมแก่ฐานะ ๑ อิตถจริยา ความประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมตามสมควรแก่ฐานะของตน ๑ สมานัตตตา คือความประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว อีก ๑ หลักกรรมทั้ง ๔ ประการนี้เป็นหลักกรรมมหาเสน่ห์ คุณเครื่องครองใจคน คือเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่นไว้เป็นมิตร ไมตรีที่ดีต่อกัน ได้นานตลอดไป สมควรที่จะต้องนำมาประกอบในการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

๔.๔ พรหมวิหารธรรมกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

๔.๔.๑ ความหมายของพรหมวิหารธรรม

พรหมวิหาร แยกศัพท์ได้ดังนี้ พรหม + วิหาร การประกอบศัพท์มีดังนี้ พรหม ศัพท์ แปลว่า พรหม วิ อุปสัคค์ หร ธาตุ ในความหมาย หรือ = เป็นอยู่^{๓๕} วิหาโร มีอรรถวิเคราะห์ว่า วิหริติ เตนาคิ วิหาโร (ชโน) แปลว่า ชนยอมอยู่ ด้วยธรรมนั้น เหตุนั้น ธรรมนั้น ชื่อว่าเป็นเครื่องอยู่แห่งชน (ณ ปัจจัยในกิตติกิจ ปัจจัย ปัจจัยแห่งนามกิตติ เป็นกัตตุรูป กรณสาธนะ) พรหม + วิหาโร = พรหมวิหาโร เป็นศัพท์สมาส

พระอริยคุณาธาร (ปฐุโส เส็ง) ได้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้ “พรหมวิหาร” คือ อยู่อย่างพรหม บุคคลจำพวกหนึ่ง ซึ่งทำความดี แล้ว ได้ปฏิบัติในพรหม โลก เรียกว่า พรหม พรหมนั้นมีใจสะอาด นิ่มนวล อ่อนโยน ควบคุมใจไว้ในอำนาจได้ดี มีคุณธรรม ประจำใจ ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา ธรรม ๔ ประการนี้ จึงได้นามว่า พรหมวิหาร การอบรมใจ โดยยึดเอาลักษณะของพรหมเป็น

^{๓๔} คณะกรรมการแผนตำรา มหามกุฏราชวิทยาลัย, มังคลัตถที่ปนีแปล เล่ม ๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๔๑-๔๒.

^{๓๕} หลวงเทพคุณานุศิษย์ (ทวี ธรรมธัช ป. ๘), ธาตุปทีปิกา, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๔๒๕.

ตัวอย่างและปลูกธรรม ๔ ประการนั้น ขึ้นในใจของตน ทำตนให้เหมือนพรหม เรียกว่าเจริญพรหมวิหาร พึงเจริญไปตามลำดับข้อธรรม ๔ ^{๓๖}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า พรหมวิหาร คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมคจค และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลาย โดยชอบ ^{๓๗}

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมะอันเป็นที่อยู่ของพรหมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมื่อเมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น กรุณาเป็นการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขา เมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้อภัยให้เป็นกลาง ^{๓๘}

สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก ทรงนิพนธ์ว่า พรหมวิหาร คือธรรมสำหรับเป็นที่อาศัยอยู่ของจิตใจที่ดี ควรอบรมให้มีในจิตใจด้วยวิธีคิดแผ่ใจ ประกอบด้วยเมตตา เป็นต้น ออกไปในบุคคล และสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจง และโดยไม่เจาะจงคือทั่วไป เมื่อหัดคิดอยู่บ่อย ๆ จิตใจก็จะอยู่กับธรรมเหล่านี้บ่อยเข้าแทนความเกลียด โกรธ เป็นต้น ที่ตรงกันข้าม จนถึงเป็นอริยาสัยขึ้น ก็จะมีความสุขมาก ^{๓๙}

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรมจากแนวคิดของนักปราชญ์ และนักวิชาการทั้งหลาย หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องอยู่ของพรหม หรือธรรมที่ประเสริฐสำหรับผู้ใหญ่ รวมทั้งนักปกครองด้วยซึ่งใช้ควบคุมความประพฤติ ทำให้อ่อนโยน นุ่มนวล จิตใจดี และเป็นผู้บริสุทธิ และในหลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบไปด้วยธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

๑) ความหมายของเมตตา

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวว่า เมตตา หมายถึง ความรักใคร่เอ็นดู ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ทั้งสุขกายและสุขใจ ความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ บุคคล

^{๓๖} พระอริยคุณาธาร (ปฺสุ โส เต็ง), “สมาธิ”, พรหมวิหาร, ๒ กรกฎาคม ๒๕๔๖, ๑๕ มิถุนายน ๒๕๔๕ <http://www.dhammathai.org/store/samadhi/samadhi_23.php>.

^{๓๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๔๘.

^{๓๘} สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, “การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม”, พรหมวิหาร ๔, ๑๕ มิถุนายน ๒๕๔๔, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๔๕ <<http://www.budmgt.com/budman/bm02/virtuosexist4.html>>.

^{๓๙} สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก, “พระพุทธเจ้าสอนอะไร”, พรหมวิหาร ๔, ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๔๘, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ <http://www.ubu.ac.th/~lawubu/main_j3.htm>.

ที่เป็นใหญ่จะต้องแผ่ความรักให้กว้างขวางตั้งแต่รักตนเอง รักบิดามารดา ญาติพี่น้องมิตรสหาย ศัตรู และสัตว์ทั่วไป เพื่อสร้างมิตรภาพ และเห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้นจนไม่กระทำความชั่ว การจะให้ความสุขแก่ผู้อื่นทำได้หลายวิธี มีดังนี้ ช่วยเหลือทางกายคือ ช่วยให้ข้าวปลาอาหารแก่คนยากจน งดคนตาบอดหรือคนชราข้ามถนน ช่วยเหลือทางวาจา เช่น พูดไพเราะ ปลอดภัยให้กำลังใจแก่คนที่กำลังเศร้าโศกเสียใจ ช่วยเหลือทางใจ เช่น มีความปรารถนาดีต่อเขา ไม่คิดอาฆาตพยาบาท^{๔๐}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า เมตตา คือ ความรักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่นมนุษย์สัตว์ทั่วหน้า^{๔๑}

สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก ทรงนิพนธ์ว่า เมตตา คือ ความรักที่จะให้เป็นสุข ตรงกันข้ามกับความเกลียดที่จะให้เป็นทุกข์ เมตตาเป็นเครื่องปลูกอภัยสย เอื้ออาทร ทำให้มีความหนักแน่นในอารมณ์ ไม่ร้อนวู่วาม เป็นเหตุให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ไม่เป็นศัตรู ไม่เบียดเบียนใคร แม้สัตว์เล็กเพียงไหน ให้เคื้อคร้อนทรมานด้วยความเกลียด โกรธ หรือสนุกก็ตาม^{๔๒}

พระอริยคุณาธาร (ปุสุโส เส็ง) กล่าวว่า เมตตา ความรักที่บริสุทธิ์ มีลักษณะมุ่งดี หวังดี ตรงกันข้ามกับความชิงเคียดเกลียดชัง และเป็นความรักที่ปราศจากกามราคะ (คือความกำหนัด) เป็นชนิดความรักระหว่างมารดาบิดา กับ บุตรธิดา^{๔๓}

กล่าวได้ว่า เมตตา เป็นธรรมที่มีคุณค่าแก่ทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเมตตา เป็นผู้ที่มีความรักใคร่ สร้างความสามัคคี สัมผัสमानกลมเกลียว ดังพุทธภาษิตว่า “สหาโย อตฺตชาตสฺส โหติ มิตุคฺคํ ปุณฺณํ” แปลว่า สหายเป็นมิตรของผู้มีความต้องการเนื่อง ๆ^{๔๔} ซึ่งผู้ที่มีความปรารถนาดีจึงได้ชื่อว่ามิตร อยากให้ผู้อื่นมีแต่ความสุข พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวไว้ว่า ความมีไมตรีจิต ความปรารถนาดี ความอยากให้ผู้อื่นมีความสุขและประสบแต่สิ่งที่เป็นคุณประโยชน์^{๔๕} ทั้งโลกนี้ และโลกหน้าหรือในปัจจุบันและอนาคต

^{๔๐}สมหวัง วิชาปัญญาพนันท์, “การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม”, พรหมวิหาร ๔, อ่างแล้ว.

^{๔๑}พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๘.

^{๔๒}สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก, “พระพุทธเจ้าสอนอะไร”, พรหมวิหาร ๔, อ่างแล้ว.

^{๔๓}พระอริยคุณาธาร (ปุสุโส เส็ง), “สมาธิ”, พรหมวิหาร, อ่างแล้ว.

^{๔๔}ถ.ส. ๑๕/๑๖๑/๕๐.

^{๔๕}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม เล่มที่ ๑, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๕๐๗.

๒) ความหมายของกรุณา

พระอริยคุณาธาร (ปุตุโส เส็ง) ท่านได้ให้คำอธิบายกรุณาไว้ดังนี้ กรุณา หมายถึง ความเอ็นดู มีลักษณะทนดูดยไม่ได้ พอใจช่วยเหลือเกื้อกูลให้เขาได้รับสุข โดยไม่เห็นแก่เหนื่อยยาก และสิ่งตอบแทน ตรงกันข้ามกับความพยาบาทมาคร้าย ^{๔๖}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของกรุณาว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ ^{๔๗}

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวว่า กรุณา หมายถึง ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ คือ ความปรารถนาจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ยากและความลำเค็ญต่าง ๆ เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นการช่วยให้เขาพ้นจากสิ่งที่เป็นขมขื่นเขาที่ทำให้เกิดความไม่สบายทางกายและใจ เช่น ช่วยเหลือทางกาย เช่น ช่วยคนกำลังตกน้ำ ช่วยรักษาพยาบาลคนบาดเจ็บให้รอดพ้นจากอันตราย ^{๔๘}

ดังนั้น สรุปได้ว่า กรุณา หมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งเข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น การเกิด การเจ็บไข้ ความแก่ และความตายสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งรวมเรียกว่า กายิกทุกข์ ทุกข์จร หรือทุกข์ทางใจ อันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น เมื่อมีความปรารถนาแล้วไม่สมหวัง ก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งอื่นไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รัก ก็เป็นทุกข์ รวมเรียกว่า เจตสิกทุกข์ ๔๕ แท้จริงแล้ว กรุณาจึงมีทั้งเทียมนและแท้ กรุณาเทียม หมายถึง เมื่อเกิดความสงสารบุคคลที่ประสบทุกข์แล้วตนเองก็พลอยเป็นทุกข์ไปด้วย แต่กรุณาแท้นั้นถึงตนเองจะช่วยเขาได้หรือไม่ก็ตามจะไม่พลอยเป็นทุกข์ไปด้วยกับเขา ดังพระนิพนธ์ของสมเด็จพระญาณสังวรว่า “อัน

^{๔๖}พระอริยคุณาธาร (ปุตุโส เส็ง), “สมาธิ”, พรหมวิหาร, อ้างแล้ว.

^{๔๗}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๘.

^{๔๘}สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, “การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม”, พรหมวิหาร ๔, อ้างแล้ว.

^{๔๙}วัดเกาะวาลุการาม, “ศาสนธรรม”, พรหมวิหาร, ๑๘ มิถุนายน ๒๕๔๘, ๒๕ มิถุนายน ๒๕๔๘

ความกรุณานั้นมหัศจรรย์ยิ่ง... ความทุกข์ยากเดือดร้อนของตนเอง แม้มากมายก็กลายเป็นเรื่องเล็ก เมื่อเป็นไปเพื่อให้กรุณาของคนสัมฤทธิ์ผล ได้ช่วยให้คนอื่นสัตว์อื่นให้เป็นสุข”^{๕๐}

๓) ความหมายของมูทิตา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า มูทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่น เบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป^{๕๑}

พระอริยคุณาธาร (ปสุโส เส็ง) กล่าวว่า มูทิตา คือความชื่นใจ มีลักษณะว่าเรรังขึ้นบาน พลอยมีส่วนในความสุข ความเจริญของผู้อื่น ตรงกันข้ามกับความริษยา ซึ่งไม่ยอมใครได้ดีมีความสุขกว่าตน หรือเท่าเทียมตน^{๕๒}

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช ทรงนิพนธ์ไว้ว่ามูทิตา ความพลอยยินดีในความได้ดีของผู้อื่น ตรงกันข้ามกับความริษยาในความดี ของเขา เป็นเครื่องปลูกอชฺชาตย์ส่งเสริมความสุข ความเจริญ ของกันและกัน^{๕๓}

สมหวัง วิทยาปัญญาพนันท์ กล่าวว่า มูทิตา คือความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดีมีความสุข ความสำเร็จหรือความเจริญ หมายถึง การแสดงความยินดีปริศนา เมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้นมูทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาและการ โกรธเคืองได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์ จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมูทิตามีความสุขกายสุขใจ หน้าตาสดชื่นแจ่มใส และเป็นที่ยรักของคนทั่วไปผูกมิตรไว้ได้ สร้างไมตรีกับคนอื่นได้ง่าย^{๕๔}

จากข้อความเหล่านี้กล่าวได้ว่ามูทิตา หมายถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “ดี” ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุข หรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีจิตใริษยา ความริษยา คือ ความไม่สบายใจ ความโกรธ ความฟุ้งซ่านซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมูทิตา เพราะจะ

^{๕๐} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, รสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗.

^{๕๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๑๔๘.

^{๕๒} พระอริยคุณาธาร (ปสุโส เส็ง), “สมาธิ”, พรหมวิหาร, อ่างแก้ว.

^{๕๓} สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก, “พระพุทธเจ้าสอนอะไร”, พรหมวิหาร ๔, อ่างแก้ว.

^{๕๔} สมหวัง วิทยาปัญญาพนันท์, “การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม”, พรหมวิหาร ๔, อ่างแก้ว.

สร้างมิตรและผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่ายและลึกซึ้ง เป็นสิ่งประเสริฐในการสร้างมิตรผูกมิตร ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใดย่อมสามารถทำให้องค์กรนั้นดำเนินไปด้วยดี ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๔) ความหมายของอุเบกขา

พระอริยคุณาร (ปฐุโส เส็ง) กล่าวว่า อุเบกขา คือความเที่ยงธรรม มีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ใจหนักแน่น รู้จักสิ่งเป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้ ดีแล้ว มองเห็นความเป็นไปตามกรรมของสัตว์แจ้งชัดในใจ ควรช่วยก็ช่วย ไม่ควรช่วยก็ไม่ช่วย เป็นผู้รู้จักประมาณทำให้คุณธรรม ๓ ข้อข้างต้นสมดุลกันด้วย ใจจะสงบเย็นด้วยคุณธรรมข้อนี้อย่างมากทีเดียวจึงสามารถข่มกามราคะได้อย่างดี^{๔๔}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง^{๔๕}

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช ทรงนิพนธ์ไว้ว่าอุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง ในเวลาที่ควรวางใจ ดังนั้น เช่น ในเวลาที่ผู้อื่น ถึงความวิบัติ ก็วางใจเป็นกลาง ไม่ดีใจว่าศัตรูถึงความวิบัติ ไม่เสียใจว่าคนที่รัก ถึงความวิบัติ ด้วยพิจารณาในทางกรรมว่า ทุก ๆ คนมีกรรมเป็นของตน ต้องเป็นทายาท รับผิดชอบกรรมที่ตนได้ทำไว้เอง ความเพ่งเล็ง ถึงกรรมเป็นสำคัญดังนี้ จนวางใจลงในกรรมได้ ย่อมเป็นเหตุถอนความเพ่งเล็งบุคคลเป็นสำคัญ นี้แหละเรียกว่า อุเบกขา เป็นเหตุปลูกอหิชาตัวยให้เพ่งเล็งถึงความผิดถูกชั่วดีเป็นข้อสำคัญ ทำให้เป็นคนมีใจ ยุติธรรมในเรื่องทั่ว ๆ ไปด้วย^{๔๖}

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวว่า อุเบกขา คือความวางเฉยไม่คิดใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ตั้งตนเป็นกลาง เมื่อปฏิบัติตาม ๓ ข้อข้างต้นแล้วไม่เป็นผลด้วยความเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือความชัง หรือปกปิดความคิดของคนที่คุณรักและโยนความคิดให้คนที่ตนชังเมื่อพิจารณาตามหลักของกฎแห่งกรรมที่ว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ใครทำกรรมดี ย่อมจะได้รับผลดี ใครทำกรรมชั่ว ย่อมจะได้รับผลชั่ว ตัวเราไม่ควรไปดีใจหรือซ้ำเติมกับความวิบัติของเขา^{๔๗}

กล่าวได้ว่า อุเบกขา การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดีย่อมได้ดี ใครทำชั่วย่อมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม คือ ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใคร ได้รับผลกรรมในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือซ้ำเติมเขาใน

^{๔๔} พระอริยคุณาร (ปฐุโส เส็ง), “สมาธิ”, พรหมวิหาร, อ่างแล้ว.

^{๔๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๘.

^{๔๖} สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก, “พระพุทธเจ้าสอนอะไร”, พรหมวิหาร ๔, อ่างแล้ว.

^{๔๗} สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, “การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม”, พรหมวิหาร ๔, อ่างแล้ว.

เรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม^{๔๕} ปราศจากอคติเอนเอียงเลือกปฏิบัติ เป็นบุคคลที่มีความยุติธรรมเที่ยงตรงซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ที่มิอำนาจ บารมี หน้าที่การงานในทางการปกครองอย่างยิ่ง เมื่อไม่สามารถช่วยเหลือเขาได้หรือเกินความสามารถที่จะช่วยเขาได้ควรมีใจหนักแน่นวางใจให้สงบไม่เป็นทุกข์จนเคืองคร้อน

๔.๔.๒ ปฏิปักษ์ธรรมของพรหมวิหารธรรม

ปฏิปักษ์ หมายถึง สิ่งที่เป็นศัตรูกัน สิ่งตรงกันข้ามกัน หรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่อพรหมวิหารธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ปฏิปักษ์เป็นธรรมฝ่ายอกุศล จะเป็นตัวคอยขัดขวางพรหมวิหารธรรม อันเป็นธรรมฝ่ายกุศล ดังจะกล่าวต่อไปนี้

๑) ปฏิปักษ์ธรรมของเมตตา ปฏิปักษ์ธรรมของเมตตามีทั้งที่อยู่ใกล้และอยู่ไกล คือ

๑.๑) ข้าศึกใกล้ของเมตตา ได้แก่ รากะ คือความกำหนัด หรือความยินดีในกาม ซึ่งอยู่ใกล้ชิด ความเมตตามากที่สุดหากไม่ระมัดระวังมีสติคอยควบคุมตนเองอยู่เสมอแล้วความเมตตาอาจทำให้รากะเข้ามาแทรกแซงได้ เหมือนศัตรูของบุรุษที่อยู่ใกล้ชิดกันย่อม ได้โอกาสทำร้าย ได้เร็วกว่าศัตรูที่อยู่ไกล ในปกรณวิเสสวิสุทธิมรรคกล่าวไว้ว่า “รากะกับเมตตาในที่นี้ต่างก็มองคนอื่นในแง่ที่เหมือนกัน รากะนับว่าใกล้ชิดกับเมตตามาก ถ้าผู้ปฏิบัติผลอนิดเดียว รากะก็เข้าแทนเมตตาทันที รากะนั้นย่อมได้โอกาสขึ้นเร็วมาก ดังนี้ ผู้ปฏิบัติต้องคอยระวังจิต เมตตาทำให้เกิดรากะ”^{๖๐}

รากะนี้ เป็นกิเลสประเภทหนึ่งในบรรดาอนุสัยกิเลส ๘ ประการ ซึ่งเป็นกิเลสที่ละเอียดมากนอนเนื่องอยู่ในจิตสันดานของสรรพสัตว์ทั้งหลาย เป็นความรู้สึกที่กำหนดยึดพอใจในวัตถุสามสิ่งที่น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ มีอยู่ ๕ ประการ ดังนี้

๑. รูป น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ เป็นที่ตั้งความกำหนัดซึ่งเห็นได้ด้วยจักขุ
๒. เสียง น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ เป็นที่ตั้งความกำหนัดซึ่งฟังได้ด้วยโสต
๓. กลิ่น น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ เป็นที่ตั้งความกำหนัดซึ่งเห็นรู้ได้ด้วยจมูก
๔. รส รูป น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ เป็นที่ตั้งความกำหนัดซึ่งรู้ได้ด้วยลิ้น
๕. โภภุชัพพะ รูป น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ เป็นที่ตั้งความกำหนัดซึ่งรู้ได้ด้วยกาย

กิเลส คือรากะ หรือเรียกว่ารากานุสัย เป็นกิเลสที่นอนเนื่องฝังลึกอยู่ในจิตใจของโลกียสัตว์ทุกประเภท ยกเว้นพระอรหันต์เท่านั้นซึ่งเป็นผู้หลุดพ้นสำหรับบุคคลที่เป็นนักปกครอง หรือผู้นำจะต้องระมัดระวัง ให้ศึกษาพยายามอย่าตกอยู่ในอำนาจของรากะ เพราะจะนำมาซึ่งความเสียหายแก่

^{๔๕} วัฏเกาะวาลุการาม, “ศาสนธรรม”, พรหมวิหาร, อ่างแล้ว.

^{๖๐} วิสุทธิ. ๒/๑๒๔.

คนเป็นอย่างมาก รากะที่กำเริบขึ้นจะมีกำลังมากขึ้นเรื่อยๆหากไม่มีการควบคุมไว้ให้ดีพอ เมื่อถึงจุดหนึ่งจะแสดงออกโดยการกระทำชั่วทางกาย วาจา มีความรู้มร้อนในใจของคนอยู่เสมอ อันเป็นมูลเหตุแห่งความเดือดร้อนทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เหตุแห่งความกำหนัดยินดีในกามคุณอารมณ์ ซึ่งปล่อยให้กำเริบโดยไม่มีการควบคุม ซึ่งอารมณ์ที่น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจนั้นอยู่ที่จุดมุ่งหมายถ้าอยู่ในอารมณ์ที่ดีก็เป็นกุศล แต่ถ้าอยู่ในอารมณ์ที่ชั่วก็เป็นอกุศล อนึ่งกาม คือความใคร่ ความกำหนัดยินดี ซึ่งแบ่งออกเป็น ประเภท คือ วัตถุกาม และกิเลสกาม พอที่จะอธิบายได้ดังนี้^{๖๑}

วัตถุกาม ในกามสูตรกล่าวไว้ว่า วัตถุกามเป็นโฉน รูป เสียง กลิ่น รส โภกฐัพพะ อันเป็นที่ชอบใจ เครื่องลาด เครื่องนุ่งห่ม และวัตถุเป็นที่ตั้งแห่งความกำหนัดคอย่างใดอย่างหนึ่ง ชื่อว่า วัตถุกาม^{๖๒}

๑) วัตถุกาม หรือความที่น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจในสิ่งของต่าง ๆ ในที่นี้มีได้เจาะจงเฉพาะรูป เสียง กลิ่น ฯลฯ ที่เป็นของมนุษย์เท่านั้น แต่ความจริงแล้วครอบคลุมไปถึงสัตว์แลสิ่งของอื่น ๆ ด้วย

๒) กิเลสกาม ในกามสูตรกล่าวไว้ว่า กิเลสกามเป็นโฉน ความพอใจ...สมดังพุทธพจน์ว่า คู่ก่อนกาม เราเห็นรากเหง้าของเจ้าแล้วว่า เจ้าย่อมเกิดเพราะความคำริ เราจักไม่คำริถึงเจ้า เจ้าจักไม่มีอย่างนี้ กามเหล่านี้เรียกว่า กามกิเลส

กิเลสกามนี้เป็นกิเลสที่มีความกำหนัดยินดี ใคร่พอใจในอารมณ์ต่างๆ รากะความกำหนัดยินดี ตัณหา ความอยากไม่มีที่สิ้น หากไม่มีอะไรมากระทบจะนอนเอนอยู่ในสันดานเช่นนั้น เหมือนน้ำที่ตกตะกอนเมื่อไรไปกระทบน้ำเข้าก็จะฟุ้งขึ้นมา ฉะนั้นก็ฉนั้น

สรุปได้ว่าเมตตา คือความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีแต่ความสุข ความเจริญ ความมีน้ำใจเกื้อกูลกัน เป็นคุณธรรมฝ่ายกุศล แต่รากะ คือความกำหนัดยินดีในอารมณ์ที่น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจในกามคุณทั้งห้าอันเป็นความรักที่เจือไปด้วยรากะเป็นอกุศลจิต ซึ่งเป็นสิ่งที่แตกต่างกันมากระหว่างเมตตากับรากะ และกล่าวได้ว่าเป็นข้าศึกที่ใกล้กันมากจริง ๆ นอกจากนี้แล้ว รากะนี้ ยังถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร สามารถทำให้องค์กรเดินไปสู่ความเสื่อมในที่สุด

๑.๒) ข้าศึกไกลของเมตตา ได้แก่ พยาบาท หมายถึงความขัดเคืองเค้านใจคิดร้าย เป็นความรู้สึกรับรองร้าย ต้องการให้ผู้อื่นประสบความย่อยยับอับปราง พบทุกข์อันเป็นสาเหตุจากที่ตนเองเค้านเคืองเขา แล้วไม่สามารถตอบโต้ได้ทันที หรือยังไม่มีโอกาส ตั้งแต่นั้นมาความพยาบาทก็เข้ามาบีบคั้นในใจตนเองเสมอ

^{๖๑}พ.ม. ๒๕/๒/๑.

^{๖๒}วชิร อินทสระ, พุทธปรัชญาเถรวาท, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชาชน, ๒๕๓๗), หน้า ๒๔-๒๕.

ความพยายามเป็นข้าศึกไกลของเมตตา เพราะมีลักษณะของคนต่างกันกับเมตตาเหมือนกับคนที่ศัตรูกัน และอยู่ไกลกัน ดังนั้นจึงรู้ได้ง่ายเมื่อเกิดขึ้น ดังในปกรณวิเสสวิสุทธิมรรคว่า “เพราะมีส่วนเข้ากัน ไม่ได้ เหมือนศัตรูของนุรุษซึ่งอยู่ในที่ป่าทึบแห่งภูเขา ผู้ปฏิบัติที่มีจิตเต็มไปด้วยพยายามควรเจริญเมตตาภาวนา โดยไม่เกรงกลัวต่อพยายาม การเจริญกรรมฐานและทำความพยายามโกรธเคืองไปด้วยในขณะเดียวกัน เป็นสิ่งที่เป็นไปได้”^{๖๓} ผู้มีเมตตาขอมแสดงออกมาให้ปรากฏเห็นด้วยท่วงท่าและวาจา อย่างไรก็ดีการที่จะแสดงกิริยาอาการหรือกระทำดีต่อบุคคลที่เราตัวเองโกรธและพยายามนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ควรพยายามทำจิตหรือตั้งจิตใจของคนให้ประกอบด้วยเมตตาอยู่เสมอ ๆ

๒) ปฏิบัติกรรมของกรุณา

สิ่งที่เป็นศัตรูหรือปฏิปักษ์ของกรุณานั้นมี ๒ ประการที่เป็นธรรมฝ่ายอกุศล และคอยขัดขวางไม่ให้กรุณาเกิดขึ้น โดยได้จัดเป็นข้าศึกใกล้แล้วข้าศึกไกล ดังต่อไปนี้

๒.๑) ข้าศึกใกล้ของกรุณา ได้แก่ โทมนัส แปลว่า “ความทุกข์ใจ ความเสียใจ”^{๖๔} ซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงโทมนัสไว้ว่า “คุณภิกษุทั้งหลาย ก็โทมนัสเป็นอย่างไร ทุกข์ที่เป็นไปทางใจ อันไม่แหล่มซึ่งเกิดขึ้น โดยการสัมผัสอารมณ์ทางใจ อันบุคคลเสวยแล้วรู้สึกไม่แหล่มซึ่งนี้เรียกว่า โทมนัส”^{๖๕} โทมนัสจะเกิดขึ้นเมื่อเขามองดูหรือได้รับรู้รับทราบถึงสัตว์ต่าง ๆ ผู้กำลังเป็นทุกข์ แล้วรู้สึกเป็นทุกข์ไปด้วยหรือเขาเองปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่ได้สิ่งนั้น โทมนัสย่อมเกิดขึ้น ไซยวัฒน์ กปิตกถาจารย์ ได้กล่าวถึงโทมนัสไว้ว่า “ความโทมนัสเศร้าโศกเสียใจมีเหตุมาจากตัณหา คือคนที่เสวยทุกข์ เช่นความเจ็บไข้ได้ป่วยเป็นต้น เป็นคนที่เรารัก เช่นบิดามารดา เป็นต้น ความเศร้าโศกเสียใจจึงเกิดขึ้น แต่ถ้าไม่ใช่คนที่เรารักความเศร้าโศกเสียใจอันนี้จึงไม่เกิดขึ้น”^{๖๖} แต่กรุณาที่แท้จริงนั้นมีได้ขึ้นอยู่กับตัณหาไม่เกี่ยวกับบุคคลนั้นที่เรารักหรือไม่แต่ประการใด ขอมมีความกรุณาเสมอกันหมด นั่นคือ เมื่อเห็นคนอื่นประสบทุกข์ก็มีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ อย่างไรก็ตามความกรุณามีได้นำความทุกข์ของผู้อื่นมาใส่ตน นั่นคือ ถึงเห็นเขามีความทุกข์และแม้จะหวั่นไหว ใครจะช่วยเหลือก็มีได้พลอยมีความทุกข์ทางใจไปด้วย ไม่เกิดความท้อแท้ขึ้นในใจ ตรงกันข้าม ยังมีความกระตือรือร้นในการแสวงหา

^{๖๓}วิสุทธิ. ๒/๑๒๔.

^{๖๔}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๑๒๑.

^{๖๕}ที.ม. ๑๐/๒๕๕/๓๔๒.; ม.ม. ๑๒/๑๔๖/๑๑๘.; ม.อ. ๑๔/๗๐๑/๔๕๒.

^{๖๖}ไซยวัฒน์ กปิตกถาจารย์, ความรู้เบื้องต้นในพระพุทธศาสนา ตอนที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มูลนิธิภูมิพลโลกิยกุ, ๒๕๓๘), หน้า ๗๓.

วิธีต่างในการช่วยเหลือบุคคลนั้นให้พ้นทุกข์ แต่ถ้าเป็นความทุกข์ที่ไม่มีสติและปัญญาที่ฉลาดหลักแหลมซึ่งประกอบไปด้วยโยนิโสมนสิการแล้วย่อมพลอยทำให้ตนเป็นทุกข์มาก ๆ ขึ้นไป เพราะวจิตใจประกอบไปด้วยคัมหาจึงก่อทุกข์ให้กับคนนั่นเอง

สรุปได้ว่าทั้ง กรรม และ โทมนัสต่างก็เกิดขึ้นเพราะปรารถถึงความทุกข์ยากลำบากของผู้อื่นเป็นอารมณ์ แต่เนื่องจากกรรมเป็นกุศลธรรมจึงถึงจะปรารถถึงความทุกข์ของสรรพสัตว์ ก็ไม่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติเดือดร้อนแต่ประการใด มีแต่ความสุขใจเข้มแข็ง ซึ่งต่างจาก โทมนัส เมื่อปรารถถึงความทุกข์ของผู้อื่น ตนเองก็พลอยเป็นทุกข์ไปด้วย หากเกิดขึ้นภายในองค์กรใดแล้ว การที่จะพัฒนาองค์กรนั้นก็จะเป็นไปด้วยความลำบาก

๒.๒) ข้าศึกไกลของกรรม ได้แก่วิหเสาซึ่งแปลว่า ความเบียดเบียนหรือการทำร้าย พระพุทธเจ้าได้ตรัสวิหเสาไว้ว่า “วิหเสาเป็นโจน บุคคลบางคนในโลกนี้ ย่อมเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลาย ด้วยฝ่ามือเองบ้าง... ความเดือดร้อนยิ่ง ความเข้าไปทำร้ายอันใดที่เราเรียกว่า วิหเสา”^{๖๓} แสดงให้เห็นว่าวิหเสาเป็นความคิดที่ความต้องการเบียดเบียน การทำลายผู้อื่นซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นอกุศล ความชั่วร้ายคิดแต่จะทำลายผู้อื่น กล่าวได้ว่า ถึงแม้กรรมจะเพ่งถึงความวิบัติของผู้อื่น แต่มีลักษณะที่ต้องการช่วยเหลือผู้ที่ตกทุกข์ได้ยากให้พ้นจากความทุกข์ ดังนั้นวิหเสาจึงเป็นข้าศึกไกลของกรรม และไม่สามารถเข้ากันได้ในส่วนนี้ ฉะนั้นแล้วผู้ปฏิบัติเจริญกรรมฐาน โดยไม่ต้องเกรงกลัวแต่วิหเสา การที่จักเจริญกรรมฐานด้วย จักเบียดเบียนสัตว์ด้วยมือเป็นต้นด้วย ในขณะที่เดียวกัน มิใช่ฐานะที่จะพึงทำได้^{๖๔} เมื่อเจริญกรรมฐานแล้วจะต้องระวังมิให้วิหเสาเกิดขึ้น เนื่องจากกรรมและวิหเสาเป็นข้าศึกแก่กันและกันนั่นเอง

สรุปได้ว่ากรรมเป็นกุศลธรรมแต่วิหเสาเป็นอกุศลธรรมจึงเป็นสิ่งเข้ากันไม่ได้โดยประการทั้งปวง เมื่อวิหเสาเกิดขึ้นก็ทำให้กรรมขาดไป เพราะวิหเสานี้ละได้ด้วยกรรมดั่งที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนแก่พระราหุลว่า “ดูกร ราหุล เธอจงเจริญกรรมฐาน เพราะเมื่อเธอเจริญกรรมฐาน จักละวิหเสาได้แน่แท้”^{๖๕} อันกรรมเป็นแสงสว่างแต่วิหเสาเป็นความมืดเมื่อมีกรรมย่อมไม่มีวิหเสา ฉะนั้นใครที่ฉันนั้น

^{๖๓}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๖), หน้า ๗๗๒.

^{๖๔}อ.ปญจก. ๒๒/๒๘๔/๓๒๔.; วิสุทธิ. ๒/๑๒๔.

^{๖๕}ม.ม. ๑๓/๑๔๔/๑๔๐.

๓) ปฏิปักษ์กรรมของมูทิตา

คำว่า ปฏิปักษ์ คือสิ่งที่เป็นศัตรูกัน สิ่งตรงกันข้ามกัน หรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่อมูทิตา ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องป้องกันมิให้เกิดขึ้น มูทิตาเป็นกรรมฝ่ายกุศลกรรมที่เป็นปฏิปักษ์กับมูทิตา มีอยู่ ๒ ประการ โดยจัดเป็นข้าศึกใกล้กับข้าศึกไกล ซึ่งเป็นกรรมฝ่ายอกุศล ดังนี้

๓.๑) ศีกใกล้ของมูทิตา ได้แก่ โสมนัส แปลว่า ความสุขใจ ความปลาบปลื้ม ความเบิกบาน พระอรชกถาจารย์กล่าวไว้ว่า โสมนัสที่อิงอาศัยกิเลส อันมาแล้ว โดยนัยเป็นต้นว่า เมื่อบุคคลตามพิจารณาถึงการได้รับรูปารมณ์ที่พึงรู้ได้ด้วยจักขุ ที่นำปรารถนา โสมนัสเกิดขึ้น โสมนัสมีอย่างนี้เป็นรูป ท่านเรียกว่า โสมนัสที่อิงอาศัยกิเลส ชื่อว่าเป็นข้าศึกใกล้ของมูทิตาพรหมวิหาร เพราะมีส่วนที่เหมือนกัน คือมุ่งถึงสมบัติ^{๑๐} ในคัมภีร์วิภังค์กล่าวไว้ว่า “บรรดากรรมเหล่านั้น โสมนัสเป็น โจน ความแ่มชื่น อันเป็นไปทางใจ เวทนาที่แ่มชื่นที่เป็นสุข นี้เรียกว่า โสมนัส”^{๑๑} ย่อมเกิดขึ้นแก่ผู้กำลังประสบความสำเร็จ เจริญรุ่งเรืองอยู่ กำลังเกิดความชื่นชม โสมนัสยินดี ดังที่พระผู้มีพระภาคเจ้าได้ตรัสไว้ว่า^{๑๒} โสมนัสจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ตนเองกำลังได้รับความสุขความเจริญรุ่งเรืองอยู่ กำลังแสวงอภิวรรณเป็นลักษณะสภาพจิตของผู้นั้นจะมีแต่ความเบิกบานแจ่มใส แต่โสมนัสที่อิงอาศัยกิเลสมีสภาพเป็นอกุศล อันผู้บำเพ็ญมูทิตาไม่ควรเสพ ไม่ควรเจริญ แต่โสมนัสที่อิงอาศัยเนกขัมมะมีสภาพเป็นมหากุศล อันผู้บำเพ็ญมูทิตาควรเสพได้

กล่าวได้ว่ามูทิตานั้นมีเหตุมาจากมหากุศล คือความพลอยยินดีต่อผู้ที่ประสบกับสิ่งที่ดีงาม โดยไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นที่รักของตนหรือเป็นบุคคลที่ตนเกลียดก็ตาม ย่อมมีจิตใจที่ดีงามให้กับบุคคลเหล่านั้นเสมอเหมือนกัน โดยไม่ได้หวังผลใด ๆ ตอบแทน แต่โสมนัสที่อิงอาศัยกิเลสมีเหตุมาจากอกุศล ความชื่นชม ยินดี ความสุขกายสบายใจที่ตนพลอยยินดีหรือมีต่อเขานั้นเกิดจาก โลภะ ซึ่งเป็น โสมนัสที่เกิดจากกิเลสจึงทำให้อยากได้ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อสูญเสียจึงเกิดความทุกข์อย่างมากอีกด้วย ตรงกันข้ามกับโสมนัสที่อิงอาศัยเนกขัมมะ ซึ่งเป็น โสมนัสที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดมูทิตาจิตเกิดขึ้นได้ง่าย ตั้งมั่น ได้เร็ว และเจริญรุ่งเรืองยิ่ง ๆ ขึ้น

๓.๒) ข้าศึกไกลของมูทิตา ได้แก่ อรติ แปลว่า “ความไม่ยินดี ความไม่พอใจ”^{๑๓} พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสลักษณะของอรติไว้ว่า “ในบรรดากรรมเหล่านั้น อรติเป็น โจน ความไม่ยินดี... ใน

^{๑๐}วิสุทฺธิ. ๒/๑๒๔/๑๒๕.

^{๑๑}อภิ.วิ. ๓๕/๖๘๑/๓๕๒.

^{๑๒}อภิ.วิ. ๓๕/๖๘๑/๑๑๗.

^{๑๓}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, อ้างแล้ว, หน้า ๕๒๐.

เสนาสนะทั้งหลายที่สัจด์ หรือว่าในอริกฺขลอย่างใดอย่างหนึ่ง นี้เรียกว่า อรติ”^{๗๔} ดังนั้น อรติจึงเป็น อกุศลธรรมที่คอยขัดขวางมุทิตาที่ควรจะเกิดขึ้น ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ คือเมื่อไม่ยินดีเสียแล้ว หรือ รู้สึกเฉย ๆ ก็มีได้มีความคิดจะกระทำกุศลธรรมอันหนึ่งอันใดให้เกิดขึ้นต่อไปข้างหน้า ดังพระพุทธพจน์ ที่ว่า “อรติคือความไม่ยินดีนี้เป็นนิรวณ”^{๗๕} ความจริงแล้วถ้าตนเองแสดงความพลอยยินดีต่อผู้อื่น ชื่นชมต่อเขา เช่นกล่าววาจาที่ดี หรือนั่นดีแล้ว เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นการผูกสัมพันธ์ไมตรีอันดีมาต่อกันและกัน ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใดย่อมสามารถทำให้บุคคลที่อยู่ในที่นั้นเกิดความชุ่มชื่น เบิกบานในการทำงานได้

สรุปได้ว่า มุทิตาพลอยยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น แต่อรติเป็นความไม่ยินดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้าม พระอรรถกถาจารย์ได้กล่าวไว้ว่า “อรติเป็นศัตรูไกลของมุทิตา เพราะมีสภาวะแตกต่างกัน”^{๗๖} การที่บำเพ็ญมุทิตาแล้ว อรติจักเกิดขึ้นด้วยนั้น ย่อมเป็นไปได้ ดังพระคำรัสของพระผู้มีพระภาคตรัสไว้ว่า “ภิกษุในพระธรรมวินัยพึงกล่าวอย่างนี้ว่า ก็มุทิตาเจโตวิมุตติที่แลเราเจริญแล้ว กระทำให้มากแล้ว... มุทิตาเจโตวิมุตตินี้เป็นเครื่องสลัดออกแห่งอรติ”^{๗๗} ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อเจริญมุทิตาทำให้ละอรติได้

๔) ปฏิปักษ์ธรรมของอุเบกขา

คำว่า ปฏิปักษ์ คือสิ่งที่ศัตรูกัน สิ่งที่ตรงกันข้ามกัน หรือสิ่งที่ป็นอันตรายต่ออุเบกขา ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องป้องกันมิให้เกิดขึ้น อุเบกขาเป็นธรรมฝ่ายกุศล ธรรมที่เป็นปฏิปักษ์กับอุเบกขา มีอยู่ ๒ ประการ โดยจัดเป็นข้าศึกใกล้กับข้าศึกไกล ซึ่งเป็นธรรมฝ่ายอกุศล ดังนี้

๔.๑) ข้าศึกใกล้ของอุเบกขา ได้แก่ อัญญาณเบกขา แปลว่า ความวางเฉยเพราะความไม่รู้ อันอาศัยกามคุณ ซึ่งเป็นความไม่รู้ที่ปราศจากความดีใจและใจ เพียงนั่งเฉยอยู่ ไม่แสดงออกทางกายและวาจา สภาวะแห่งอัญญาณเบกขาย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายเพราะสามารถเข้ากันได้โดยการไม่พิจารณาถึงโทษและคุณเหมือนกัน ซึ่งพระอรรถกถาจารย์กล่าวไว้และสรุปได้ว่า พรหมวิหารอุเบกขา ไม่พิจารณาคุณและโทษ ด้วยอำนาจการนำประโยชน์เข้าไปในสัตว์ทั้งหลายเป็นต้น จุพรหมวิหาร ๓ ข้างต้นมีเมตตา เป็นต้น ย่อมเป็นไปได้ด้วยอำนาจการพิจารณาความนั่งเฉยอย่างเคียวฉันใด อัญญาณเบกขาที่ฉันนั้น ไม่พิจารณาถึงคุณและโทษ แม้มีอยู่ในสัตว์ทั้งหลาย ย่อมเป็นไปได้ด้วยอำนาจการเพ่งเฉยอย่างเคียวเท่านั้น เพราะเหตุนี้ จึงมีเชื่อว่ามีส่วนเหมือนกันด้วยอำนาจไม่พิจารณาถึงคุณและโทษ อัญญาณเบกขา

^{๗๔} อภ.วิ. ๓๕/๘๗๓/๔๗๔.

^{๗๕} บุ.ป. ๓๑/๓๖๓/๒๔๔.

^{๗๖} วิสุทฺธิ. ๒/๑๒๔-๑๒๕.

^{๗๗} ที.ปา. ๑๑/๓๒๐/๒๖๐ ; อจ.ปญจก. ๒๒/๒๘๔/๓๒๕.

สามารถเกิดขึ้นได้กับบุคคลทั่วไป เนื่องจากอวิชชาเป็นเครื่องกั้นทำให้ไม่สามารถรู้เห็นสภาวะที่แท้จริง จึงนิ่งเฉย โดยไม่รู้จะทำเช่นใด

สรุปได้ว่า อุเบกขา และอัญญาอุเบกขา มีความแตกต่างกันมาก นั่นคือ อุเบกขานั้นเกิดขึ้น เพราะบุคคลที่ประพฤติกฎปฏิบัติธรรมข้อนี้ ได้กระทำความแยกกายด้วยอุบายอันฉลาด ดังมีอรรถกถากล่าวไว้ว่า “สัตว์ทั้งหลายเป็นผู้ทำกรรมเป็นของๆตน สัตว์เหล่านั้นจักมีความสุข จักพ้นจากความทุกข์ หรือจักเสื่อมจากสมบัติที่ได้แล้ว ก็ด้วยความชอบใจของกรรม ดังนี้”^{๗๘} แล้วสงบนิ่งด้วยจิตอันมั่นคงในอุเบกขาธรรมทั้งทางกายและวาจา ซึ่งมีความแตกต่างจาก อัญญาอุเบกขา ที่นิ่งเฉยเพราะความโง่เขลาว่าจะกระทำเช่นไร

๔.๒) ข้ำศึกไกลของอุเบกขา ได้แก่ รากะและปฏิมะ ซึ่งแปลว่า “ความกำหนด”^{๗๙} และความคับเค้น”^{๘๐} รากะและปฏิมะเป็นข้ำศึกไกลของอุเบกขา เพราะมีส่วนเข้ากันไม่ได้โดยส่วนของคน ผู้ปฏิบัติจึงนิ่งเฉยโดยไม่ต้องเกรงกลัวต่อรากะและปฏิมะ ดังพระอรรถกถาได้กล่าวไว้ว่า “เพราะรากะและปฏิมะเป็นข้ำศึกไกลของอุเบกขา เหตุมีสภาวะของตนแตกต่างกัน”^{๘๑} เนื่องจากเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกันเมื่ออุเบกขาเกิดขึ้นรากะและปฏิมะจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติตามหลักอุเบกขาธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือนักปกครองนำหลักอุเบกขามาใช้ในการปกครองย่อมเป็นผู้ที่มีความเที่ยงธรรม เพราะอุเบกขาคือการนิ่งเฉยที่เต็มไปด้วยความแยกกายและอุบายอันฉลาดจึงสามารถละรากะและปฏิมะได้ดังพระพุทธพจน์ที่พระผู้มีพระภาคตรัสไว้ว่า “เพราะอุเบกขาเป็นเครื่องสลัดรากะ”^{๘๒} ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกันและกัน

๔.๕ หลักธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กร

หลักธรรมที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือเอามาเป็นหลักการบริหารที่พระพุทธศาสนายอมรับว่าดีที่สุดคือ การยึดถือหลักธรรมาธิปไตย การถือความถูกต้องมาเป็นหลักการ หรือที่เรียกว่า “ธรรมรัฐในองค์กร” หรือ Good Corporate Government อันหมายถึง เป็นการสร้างองค์กร โดยมีศีลธรรมเป็นพื้นฐาน

^{๗๘}วิสุทธิ. ๒/๑๒๒.

^{๗๙}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕, อ้างแล้ว, หน้า ๖๕๘.

^{๘๐}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕๔.

^{๘๑}วิสุทธิ. ๒/๑๒๕.

^{๘๒}ที.ปา. ๑๑/๒๖๑/๓๐๕.

หรือการบริหารการปกครองที่อาศัยพื้นฐานของศีลธรรม^{๔๓} เพราะการบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่รวมกันเป็นองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะคล้ายกับสังคมของรัฐ หลักธรรมในข้อนี้จึงไม่แตกต่างจากหลักของผู้ปกครอง หรือผู้นำทั่วไป แต่ที่แยกออกมาแสดงไว้อีกส่วนหนึ่งเพื่อต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงแนวคำสอนของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป หลักธรรมอะไรที่สามารถนำไปใช้ได้กับการบริหาร และวิธีบริหารงานที่ดีตามแนวพระพุทธศาสนา หลักการบริหารที่ยึดหลักธรรมาธิปไตยนี้เป็นหลักที่ใช้ทั้งพระเดช และพระคุณ ซึ่งทำให้ ได้ทั้งน้ำใจคน และผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดหลักธรรมเป็นหลักในการบริหาร มีธรรมที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ^{๔๔} คือ

๔.๕.๑ พละ ๔ ประการ

๑) ปัญญาพละ กำลังความรู้ หรือความฉลาด หมายถึง กำลังแห่งความรู้ กล่าวคือ ความจำได้ หมายถึง นักบริหารต้องมีปัญญาความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย เมื่อสรุปแล้วนักบริหารต้องมีหน้าที่บริหาร ๓ ประการ คือ

๑. บริหารตน คือ รู้จักความเด่น ความด้อยของตน รู้จักความสามารถ และประเมินตน ได้ว่ามีความรู้ ความสามารถระดับไหน ไม่ทะเยอทะยานจนเกินกำลังความสามารถของตน

๒. บริหารคน คือ รู้จักคนที่ร่วมงานว่ามีความถนัด หรือมีความรู้ ความสามารถด้านใด เพื่อที่จะวางให้เหมาะกับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ยังต้องฉลาดรู้ใจ หรือรู้จักจิต นิสัยของผู้ร่วมงาน

๓. บริหารงาน คือ รู้เท่า และรู้ทันในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ รอบรู้เกี่ยวกับงานที่ตัวเองทำ หรือรับผิดชอบว่ามีลักษณะ หรือขอบเขตของงานเพียงใด จะวางแผน หรือบริหารไปในทางไหน จะวางโครงการอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้องาน เป็นต้น

การที่จะพัฒนาปัญญาพละนี้มีความสำคัญมาก เพราะปัญญาพละเป็นตัวความรู้ตน รู้คน และรู้งานเป็นสิ่งที่สำคัญของนักบริหาร นอกจากนี้ ยังมีบ่อเกิด หรือที่มีของปัญญา ๓ ประการ^{๔๕} คือ

๑.๑) สุตมยปัญญา คือ ความรู้แต่เกิดแต่การฟัง อ่าน ศึกษา คั้นคว้าตำรามาก ต้องเป็นคนที่ฟังมาก จำได้มาก ซึ่งพระพุทธศาสนาเรียกว่า “พหูสูตะ แปลว่า ผู้ฟังมามาก” แต่ในความหมายกล่าวรวมเอาการอ่านคั่นคว้าวิจัยเพิ่มเข้าด้วยพร้อมๆ การฟัง เนื่องจากนักบริหารจะพัฒนาปัญญา หรือความรู้

^{๔๓}พระมหาธรรมวราจารย์ อริยธมฺโม, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๒, หน้า ๑๕๓.

^{๔๔}อง.นวก. ๒๓/๕/๓๕๒.

^{๔๕}พ.ป.า. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑.

เมื่อสรุปแหล่งที่มาของปัญญาทั้งสาม จะเห็นว่า สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลเท่านั้น จิตมยปัญญาที่เพียงทำให้เกิดปัญญา หรือความรู้ในการสร้างสรรค์ทฤษฎีที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาอันเกิดขึ้นจากผลของการปฏิบัติจริง ดังนั้น นักบริหารบางคนมีความรู้ที่ดี แต่กลับไม่มีความคิดสร้างสรรค์ บางคนมีทั้งความรู้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ออกมา ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทั้งสามอย่างครบถ้วน จึงจะเป็นนักบริหารที่ดีได้

๒) **วิริยะพละ** คือ กำลังความขยัน หมายถึง กำลังแห่งความเพียรพยายามมีกำลังในที่เข้มแข็ง และต้องควบคู่กับปัญญา เป็นคุณสมบัติอีกข้อหนึ่งที่ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องมี เพราะหากผู้นำ หรือผู้บริหารขอม หรือทอดอวยยอมเป็นผลเสียต่อองค์กร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา วิริยะพละ หรือกำลังแห่งความขยันในลักษณะนี้มี ๒ ประเภท คือ

๒.๑) ความเพียรที่มาจากแรงขับข้างนอก

๒.๒) ความขยันที่มีขึ้นภายในตัวผู้นำ หรือผู้ปกครองเอง

ด้วยเหตุนี้ผู้นำ หรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัตินี้ในตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเพียร หรือความขยันอันเกิดแต่กำลังภายในที่มีอยู่ในตัวของผู้นำนั้น เพราะย่อจะเป็นเครื่องยืนยัน และให้ความศรัทธา และอุ้มใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) **อนวัชชพละ** คือ กำลังการงานที่ไม่มีโทษ หรือความสุจริต หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องประกอบ ในกิจการ หรือการงานอันสุจริต ประกอบคนอยู่ในหลักศีลธรรม หรือกฎหมายจารีตประเพณี เพราะ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างของผู้ตาม และอีกประการหนึ่ง การที่ผู้นำ หรือผู้บริหารนั้น มักจะถูกจ้องมอง โดยผู้อื่นเสมอ ดังนั้น อบรมมุข ๖^{๔๔} (ปากแห่งความเลื่อม) ผู้บริหารจะต้องหลีกเลี่ยง

๔) **สังคหพละ** คือ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้บริหาร หรือผู้นำนั้นจะต้อง เกี่ยวเนื่องกับการใช้คนอื่น หรืออาศัยผู้อื่นในการช่วยเหลือเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักเสมอว่า งานของตนไม่อาจจะสำเร็จหากไม่มีผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้น ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงจำเป็นจะต้องมีในตัวผู้บริหาร หลักสังคหวัตถุ ๔^{๔๕} คือ

๔.๑) **ทาน** การให้ หรือแบ่งปันสิ่งของ (อามิสทาน) หรืออาจจะไม่ใช่สิ่งของก็ได้ เช่น การแนะนำความรู้เพิ่มเติม การให้ หรือส่งเสริมผู้ใต้การปกครอง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาส ได้เพิ่มพูนความรู้เป็น (ธรรมทาน) และอีกประการสำคัญสุด คือ การให้อภัยในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำผิดโดยไม่ได้เจตนา (อภัยทาน) สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องผูกมัดใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรัก ความศรัทธาในตัวผู้นำ หรือผู้บริหารทั้งนั้น

^{๔๔}ที่.ปา. ๑๑/๑๗๒-๒๐๖/๑๕๔-๒๐๗.

^{๔๕}ที่.ปา. ๑๑/๒๖๗/๒๔๔.

๔.๒) ปิยวัชระ การเจรจาจากที่อ่อนหวาน

๔.๓) อัศตจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประ โขชน์

๔.๔) สมนัดตตา ความเป็นผู้มีคนเสมอต้นเสมอปลาย

๔.๕.๒ จักรวรรดิวัตร

จักรวรรดิวัตร เป็นหลักธรรม เป็นหลักธรรมที่ช่วยในการดำเนินกุศโลบาย และวิเทโศบาย หรือ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร เป็นธรรมะอันเป็นจริยาวัตรที่ควรปฏิบัติ อันมีเป้าหมายเพื่อประ โขชน์สุข ของสังคมอย่างแท้จริง เป็นหลักธรรมที่สอนให้ใช้อำนาจในทางที่ถูก มุ่งส่งเสริมประสาน โนบายอันดี ประกอบด้วยประ โขชน์ เรียกว่า “จักรวรรดิวัตร” มี ๑๒ ประการ คือ

๑) อาศัยธรรม สักการะ ทำความเคารพ นับถือ บูชา และขำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธงชัย มีธรรมเป็นยอด มีธรรมเป็นใหญ่ (ธมฺมาธิเคฺยุโย)

๒) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในชนภายใน (อนุ โทชนสุมี)

๓) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันธรรมในหมู่พล (พลกายสุมี)

๔) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในพวกกษัตริย์ (ขตุคิเยสุ)

๕) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมผู้เป็นอนุชน (อนุชนเตสุ)

๖) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในพวกพราหมณ์ และคฤหบดี (พฺราหฺมคหฺปดิเกสุ)

๗) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในชาวนิคม และชาวชนบททั้งหลาย (เนคม-
ขานปทสุ)

๘) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในพวกสมณพราหมณ์ (สมณพฺราหฺม ฌเนสุ)

๙) รักษา ป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในเหล่าเนื้อ และนก (มิตฺตปฏฺชีสุ)

๑๐) อย่าให้มีการอธรรมได้ในรัฐ (วิชิตฺเต อธมฺมกาโร)

๑๑) เพิ่มให้ทรัพย์เพื่อเป็นทุนเลี้ยงอาชีพ (ธนํ อนุปฺปทฺชเชยฺยา)

๑๒) เข้าไปหาสมณพราหมณ์ผู้เว้นจากความเมา และความประมาท ที่ตั้งมั่นอยู่ในขันติ และโสรจจะ ฝีกตน สงบตน ให้ตนดับกิเลสอยู่แต่ผู้เดียวโดยกาลอันควร (กาลเลน กาลํ อุปฺสงฺกมิตฺวา ปรีปฺจูญฺยชาติ) ^{๕๐}

หลักจักรวรรดิวัตรนี้มีลักษณะเหมือนหลักการปกครองแบบสหภาพรัฐ แต่ก็สามารถใช้หลักการนี้กับการบริหารภายในองค์กร โดยที่ผู้บริหารที่ดีนั้น สามารถที่จะนำเอา หลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้ กับสายการบังคับบัญชา สามารถที่จะทำให้ผู้บริหารเองเป็นที่รัก และน่าเชื่อถือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเน้นไปที่การนับถือธรรม เคารพธรรมปฏิบัติของผู้บริหารเป็นหลัก หรืออุดมการณ์สูงสุด

^{๕๐}ที.ป.า. ๑๑/๓๕/๖๕.

๔.๕.๓ อปรีหานิยธรรม

หลักธรรมที่ทำให้สังคมมีแต่ความเจริญ ไม่มีเสื่อม เป็นหลักการปกครองที่มีลักษณะเหมือน การปกครองแบบประชาธิปไตย เพราะถือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ และมุ่งเน้นถึงความ สามัคคีธรรมในการทำงานมีการเคารพในกฎหมาย และข้อตกลงระหว่างประชาชน ตลอดจนส่งเสริม ให้มีการนำ หรือชักชวนให้คนดีมาสู่ประเทศ (มาลงทุน) เรียกว่า “หลักอปรีหานิยธรรม”^{๕๐} มี ๑ ประการ ดังนี้

- ๑) หมั่นประชุมกันเนืองๆ
- ๒) มีความพร้อมเพรียงกันเมื่อประชุม และเลิกประชุม ตลอดทั้งพร้อมเพรียงกันทำกิจรัฐ
- ๓) เคารพ ปฏิบัติตามธรรมเนียมประเพณีของรัฐ ไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติไว้ดีแล้ว และ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ดีไม่งามขึ้นมาแทน
- ๔) มีความเคารพในผู้นำที่ได้รับแต่งตั้ง หรือการรับรองแล้ว โดยธรรม
- ๕) ไม่ดูแคล่อำนาจความอยากที่เกิดขึ้น ประพฤติธรรม และให้เกียรติแก่สุภาพสตรี ไม่ข่มเหง นำใจ

๖) สิ่งใดเป็นที่เคารพนับถือของประชาชน ผู้ปกครองจะต้องเคารพ และนับถือในสิ่งนั้น ด้วย ทั้งไม่ยกเลิกพิธีกรรมอันชอบธรรมอันนั้น

๗) ส่งเสริม หรือกำหนดมาตรการในการคุ้มครอง ให้ผู้ประพฤติธรรมเข้ามาสู่แว่นแคว้น เมื่อเข้ามาแล้วก็ให้ความอนุเคราะห์ตามควร

หลักอปรีหานิยธรรม เป็นหลักธรรมที่นำมาซึ่งความสามัคคีในองค์กร ได้เป็นอย่างดี หาก ผู้บริหารองค์กรใดสามารถที่จะเข้าใจ และใส่ใจในการนำหลักธรรมนี้มาปรับใช้กับการบริหารองค์กร ของตนแล้ว จะสามารถสร้างความกลมเกลียว เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลากรภายในองค์กร ของตนได้เป็นอย่างดี

๔.๕.๔ วัตรบท

หลักธรรมที่ผู้เป็นใหญ่ หรือปกครองผู้อื่นความปฏิบัติ และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ กับสังคมาบตัวของผู้ปกครองตลอดทั้งการฝึกตน หลักวัตรบท ๑^{๕๑} นี้ จึงเป็นหลักธรรมที่ ผู้บริหารพึงยึดถือ และประพฤติปฏิบัติ มีดังนี้

- ๑) เอาใจใส่ดูแล เฝ้าปฏิบัติเลี้ยงมารดาบิดาตลอดชีวิต
- ๒) ประพฤติอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ในตระกูลจนตลอดชีวิต

^{๕๐} อ. สตุตต. ๒๓/๑๕/๑๕-๑๖.

^{๕๑} ส. ส. ๑๕/๕๐๖/๓๓๕.

- ๓) พุคจาอ่อนหวานตลอดชีวิต
- ๔) ไม่พึงพูดวาจาต่อเสียดตลอดชีวิต
- ๕) พึงมีใจปราศจากความตระหนี่อันเป็นมลทินการอยู่ครองเรือน มีการบริจาคอันปล่อยแล้ว มีฝ่ามืออันชุ่ม ยินดีในการสละควรแก่การขอ ยินดีในการแจกจ่ายตลอดชีพ
- ๖) พึงพูดคำสัตย์ตลอดชีวิต
- ๗) ไม่พึงโกรธตลอดชีวิต แม้ความโกรธเกิดขึ้นพึงกำจัดเสียโดยฉับพลัน

๔.๕.๕ ออกติ ๔

หลักธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ปกครอง เพราะเป็นหลักประกันถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ว่าจะไม่เป็นโทษของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารต้องละเว้นจากออกติ ๔^{๓๓} หรือที่เรียกว่าความลำเอียง ๔ ประการในการใช้อำนาจ คือ

- ๑) ลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอ มีใจไม่เป็นกลาง ชีตตัวบุคคลโดยอาศัยความสัมพันธ์กันทั้งโดยตรง และโดยอ้อม เพราะรักใคร่ หรือพอใจเป็นเครื่องพิจารณา เรียกว่า ฉันทาคติ
- ๒) ลำเอียงเพราะความโกรธ ไม่ชอบเกลียด ไม่เป็นที่พอใจของคน เรียกว่า โทสาคติ
- ๓) ลำเอียงเพราะความหลง ไม่รู้จริง ไม่พิจารณาให้รอบคอบด้วยเหตุผล และสติปัญญา เรียกว่า โมหาคติ
- ๔) ลำเอียงเพราะความกลัว หวาดระแวงต่ออิทธิพลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เรียกว่า ภยาคติ

หลักออกติ ๔ นี้ พระพุทธองค์ตรัสไว้เพื่อเป็นหลักธรรมในการคิด พิจารณา ตัดสินใจทำ หรือแสดงความคิดเห็นออกไปต่อสังคมตามสถานภาพของคนที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินพิจารณาคดีความต่างๆ หลักออกติ ๔ นี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในองค์กร เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของผู้อื่น และของสังคมส่วนรวม หากไม่ยึดหลักออกติเป็นหลักการแล้ว ความวุ่นวายสับสนทั้งขององค์กร และของผู้นั้นจะต้องตามมาไม่มีวันสิ้นสุด

๔.๕.๖ กุศลกรรมบถ ๑๐

แนวทางแห่งการทำความดี ๑๐ อย่าง เรียก กุศลกรรมบถ ๑๐ ได้แก่

- ๑) ไม่ฆ่าสัตว์ (ปาณาติปาตา เวรมณี)
- ๒) ไม่ลักทรัพย์ (อทินนาทานา เวรมณี)
- ๓) ไม่ประพฤติผิดในกาม (กามเมสุมิจฺจจารา เวรมณี)
- ๔) ไม่พูดเท็จ (มุสาวาทา เวรมณี)

^{๓๓}ที่.ปา. ๑๑/๑๗๖/๑๕๖.

- ๕) ไม่พูดคำหยาบ (ปิสุนาย วาจาข เวรมณี)
- ๖) ไม่พูดส่อเสียด (พรุสาย วาจาข เวรมณี)
- ๗) ไม่พูดเพื่อเจ้า (สมผุปลลาปา เวรมณี)
- ๘) ไม่โลภอยากได้ของคนอื่น (อนภิขมา)
- ๙) ไม่พยายามทปองร้ายคนอื่น (อพยาปาทะ)
- ๑๐) เห็นชอบตามทำนองคลองธรรม (สัมมาทิฏฐิ)^{๕๔}

ธรรมะทั้ง ๑๐ ประการนี้ จะช่วยให้ผู้ยึดถือปฏิบัติเป็นคนดีเป็นที่เคารพรักใคร่และนับถือของคนอื่นและเป็นวิถีที่จะนำไปสู่ความพ้นทุกข์ในวิญญูสงสารในโอกาสต่อไป

๔.๕.๖ ทศพิธราชธรรม ๑๐^{๕๕}

ธรรมะของนักปกครอง ๑๐ ประการ ซึ่งเรียกว่า ทศพิธราชธรรม หรือเรียกว่า ราชธรรม ได้แก่

- ๑) การให้ คือ ความเป็นคนมีใจบุญกุศลมอบให้วัตถุสิ่งของ ให้อภัย ให้คำแนะนำสั่งสอนในทางที่ถูกที่ควร (ทาน)
- ๒) ประพฤติดี คือ การวางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลายเป็นปกติวิสัย (ศีล)
- ๓) การเสียดสละ คือ การอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์ เพื่อสาธารณประโยชน์ (บริจาค)
- ๔) ความตรงไปตรงมา คือ ความจริงใจ ปราศจากเล่ห์เหลี่ยมที่จะทำให้เกิดไขว้เขวแก่ผู้อื่น (อาชว)
- ๕) ความอ่อนน้อมถ่อมตน คือ ความไม่แสดงอาการแข็งกระด้าง และใช้อวดทำนองยกตนข่มท่าน กล่าวคือ ความมีอหยาขัยไมตรี (มทุทวิ)
- ๖) ความสามารถขจัดความชั่วร้าย คือ การขจัดกิเลสที่มีอยู่ในจิตใจออกไป ไม่เป็นไปตามอำนาจฝ่ายต่ำ (ตป)
- ๗) ความไม่ฉุนเฉียวขรุขระ คือ ไม่โกรธ ไม่ผูกโกรธ และไม่แสดงอาการเกี่ยวข้องกับคนอื่น (อกุโกร)
- ๘) ความไม่เบียดเบียน คือ ความไม่กดขี่ข่มเหงผู้อื่น ไม่ว่าจะในทางตรงและทางอ้อม (อวิหิงสา)
- ๙) ความอดทน คือ ความเป็นคนมั่นคง ต่อสู้ไม่ย่อท้อต่อความลำบากตรากตรำ และความกระทบกระทั่งอันทางจิตใจ (ขันติ)

^{๕๔} วีระ บำรุงศักดิ์, แนวทางพัฒนาจริย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕.

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๑๐) ความประพฤติไม่ผิดธรรม คือ ความเป็นผู้ปฏิบัติตามครรลองคลองธรรม การกระทำใด ๆ จัดถือธรรมคือความถูกต้องเป็นหลัก (อวิโรชน)

ธรรม ๑๐ ประการนี้ เป็นคุณสมบัติของพระเจ้าแผ่นดิน นักปกครอง นักบริหาร ข้าราชการ และผู้นำชุมชนทุกประเภท นอกจากนี้แล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารงานในระดับต่าง ๆ นี้ สามารถที่จะเป็นที่รักทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรของตน หรือสังคมส่วนรวม นับว่าเป็นหลักที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์อันดีในองค์กร

๔.๕.๘ เป็นกัลยาณมิตร คือ ประกอบด้วยองค์คุณของกัลยาณมิตรหรือกัลยาณธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย

๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้ผู้เรียนอยากเข้าไปปรึกษาหรือไต่ถาม

๒. ครุ นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะทำให้รู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

๓. ภวานิโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริงทรงภูมิปัญญาแท้จริง เป็นผู้ฝึกอบรมคนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องเอาอย่าง

๔. วัตตารู้จักพูด คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไหร่ควรพูดอย่างไร แนะนำว่ากล่าวตักเตือนอย่างไร เป็นที่ปรึกษาที่ดี

๕. วจนักขโม ออกทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม

๖. คัมภีร์ธูจะ กะถัง กัตตา แดลงเรื่องล้าลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ลึกให้ตื้นได้ และสอนศิษย์ให้รู้เรื่องราวที่ลึกซึ่งยิ่ง ๆ ขึ้น

๗. โน จัญฐานะ นิโยชเย ไม่ชักนำในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ คือ ไม่ชักจูงในทางเสื่อมเสีย แนะนำในทางดีเสมอ^{๖๖}

๔.๕.๙ กาลามสูตร

หลักการตัดสินใจความเชื่อ ๑๐ อย่าง ได้แก่

๑) อย่าเชื่อเพียงเพราะได้ยินได้ฟังมา

๒) อย่าเชื่อเพียงเพราะนับถือสืบๆ ต่อกันมา

๓) อย่าเชื่อเพียงแต่เป็นข่าวลือ

๔) อย่าเชื่อเพียงแต่การอ้างเอกสารตำรา

^{๖๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), หลักคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๘), หน้า ๑๑๔.

- ๕) อย่างเชื่อเพียงเพราะการนึกเอา
- ๖) อย่างเชื่อโดยการคาดคะเน
- ๗) อย่างเชื่อเพียงการตรึกตามอาการวิธีการทางคณิตศาสตร์
- ๘) อย่างเชื่อเพราะคิดว่าเข้ากับความคิดของคนได้
- ๙) อย่างเชื่อเพียงเพราะเห็นว่าผู้พูดน่าเชื่อถือ
- ๑๐) อย่างเชื่อเพราะเห็นว่าเป็นครูอาจารย์ของตน^{๔๗}

หลักการพิจารณาความเชื่อ ๑๐ ประการนี้ ช่วยให้ผู้ศึกษาได้มีความขังคิดใช้ปัญญาพินิจพิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และมองเห็นคุณโทษที่จะพึงเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่ามิให้เชื่อถือสิ่งใด ๆ หรือใคร ๆ เลย เพียงแต่ให้มีการตรวจสอบก่อนจึงค่อยตัดสินใจ

หลัก ๑๐ ประการนี้ มาในกาลามสูตร ซึ่งถือกันว่าเป็นหลักการเหตุผลในศาสนาพุทธแสดงให้เห็นถึงพระปัญญาธิคุณของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่ไม่ทรงสอนให้สาวกเชื่อโดยไม่สนใจถึงเหตุผลเพราะเหตุนี้เอง ศาสนาพุทธจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งเหตุผลหรือเป็นศาสนาเหตุผลนิยม

๔.๖ การประยุกต์ใช้สังคหัตถุ ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

หลักธรรมคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนานั้นมีคุณค่าและนำมาใช้ประโยชน์ในการปกครองและการบริหารได้ทุกระดับ ตั้งแต่การปกครองตนเอง ปกครองหมู่คณะ ตลอดจนประเทศชาติ หรือสังคมส่วนรวมได้เป็นอย่างดี คือ หลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาช่วยตรวจสอบ ควบคุมจิตใจหรืออารมณ์ของคน โดยเน้นจากการบังคับควบคุมจากภายใน เช่นการสอนให้คนเรารักษาศีลประพฤติกุศลธรรม เป็นต้น

๔.๖.๑ ลักษณะการนำสังคหัตถุ ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

พระพุทธศาสนาเน้นส่งเสริมให้บุคคลหมั่นสำรวจ ผีกลั่น เชื่อหมั่น และรับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้น การปกครองที่จะได้ผลดีที่สุดนั้นก็คือการปกครองที่แต่ละคนทั้งฝ่ายผู้ปกครอง และผู้ถูกปกครอง เริ่มต้นจากการตรวจสอบควบคุมมาจากภายใน เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงตนเอง และการพัฒนาจิตใจเป็นสิ่งสำคัญ แล้วค่อยหันมาสำรวจ หรือปรับปรุงสังคมภายนอก นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังสอนให้คนเรารู้จักเหตุผล กาลเทศะ รู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้อื่น รวมทั้งมีหลักในการปกครองหมู่คณะหรือประเทศชาติอีกมากมาย อีกส่วนหนึ่ง เรื่องของการทำงาน เพราะเราต้องทำงานร่วมกับทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทำอย่างไรจึงจะเป็นที่รักของทุกฝ่ายเป็นที่ไว้วางใจ เป็นพฤติกรรมส่วนตัว ถ้าไม่เอาเปรียบลูกน้อง ไม่เอาเปรียบเพื่อน ทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาต้องเตือน เร่งรัด จำใจจำใจ หรือเป็นนโยบายของรัฐบาลมอบให้

^{๔๗} วัระ บำรุงศักดิ์, แนวทางพัฒนาจริย, อ่างแล้ว, หน้า ๔๐.

จังหวัดทำ ถ้าหากศึกษาให้รู้ก่อนหนังสือสั่งการจะดีมาก เช่น การจัดการเลือกตั้ง บทบาทภารกิจของตน ไม่ต้องรอให้สั่ง ตำรวจเบี่ยงหรือศูนย์ฯพิมพ์ทะเบียนผู้มีสิทธิเลือกตั้งออกมาให้ ของเก่าที่เลือกตั้งครั้งที่แล้วเพื่อความถูกต้องเรามาตรวจสอบเสียก่อนว่ามีใครย้ายเข้าย้ายออก ตรวจสอบให้ถูกต้อง วิธีการในการตรวจสอบมีใครช่วยได้บ้าง แยกเป็นรายหมู่บ้าน ส่งให้ผู้ใหญ่บ้าน หรือคณะกรรมการหมู่บ้านว่าใครย้ายเข้าใครย้ายออก อย่าให้พอถึงเวลาคนซึ่งอยู่ในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ไม่รู้ว่าตัวอยู่ที่ไหน เช่น ทหารเกณฑ์ย้ายเข้าออกตามค่ายทหาร ถึงเวลาเกณฑ์ก็ย้ายทะเบียนบ้านเข้ามา ปลดประจำการกลับบ้าน เขาไม่ย้ายออกก็ให้หรือย้ายออกบางคน บางคนทำให้แล้วไม่ไปแจ้งชื่อก็หาย บางคนมีชื่อแต่ตัวไม่อยู่ เราก็ต้องมาตรวจสอบกัน เราควรคิดทำเสียล่วงหน้าให้ถูกต้องเรียบร้อย

เพราะฉะนั้น ผู้บริหารในองค์กร ต้องถือเป็นเรื่องสำคัญว่า จะออกสู่ภาคปฏิบัติ ต้องตั้งหลักก่อน การที่จะตั้งหลัก ก็คือ จะต้องยึดถือธรรมเป็นใหญ่ คือการถือหลักการ ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล ประโยชน์สุขที่แท้ เป็นใหญ่เป็นเกณฑ์ เป็นมาตรฐาน เมื่อถือธรรมเป็นใหญ่ ก็เห็นแก่ธรรม เห็นแก่ความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม และยึดถือตามหลักการ ก็จะไม่เอนเอียงไปข้างไหน ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ ไม่เห็นแก่พรรคพวก ไม่เห็นแก่คะแนนนิยม เป็นต้น และมีความชัดเจนในการทำงาน^{๘๘} ดังนั้น หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา ที่นักปกครองสามารถนำไปประยุกต์ในการบริหาร และส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี คือหลักสังคหัตถธรรม

๑) ลักษณะการนำทฤษฎีไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้บริหารองค์กรที่จะนับได้ว่าเป็นผู้นำองค์กรที่มีความสามารถ คือ ผู้ที่มาเป็นศูนย์รวมประสานใจ ช่วยชักชวน ชักจูง กระตุ้นเร้าจิตใจของคนร่วมชาติ ให้ใฝ่ในการสร้างสรรค์ความดีงาม ให้มีความเข้มแข็งอดทน มีความเพียรไม่ท้อถอย ให้มุ่งมั่นที่จะช่วยกันพัฒนาชีวิต พัฒนาองค์กร มีปัญญาหยั่งรู้ มองกว้างคิดไกล สามารถชี้แนะแนวทางว่ามีอะไรดีงามที่ชีวิต และองค์กรควรจะได้ควรจะได้ ให้ตระหนักว่าองค์กรมีอะไรเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข มีอะไรที่จะต้องช่วยกันสร้างสรรค์ ถ้าผู้บริหารองค์กรใดมีความสามารถนี้ มาช่วยกระตุ้นให้สมาชิกภายในในองค์กรมีแนวคิด มีทิศทาง มีกำลังใจ และมีริ้วแรงที่จะสร้างสรรค์ทำความดี รวมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ องค์กรนั้น ๆ ก็จะเจริญงอกงามเข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาว เพราะฉะนั้น หน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่ดีก็คือ ต้องคอยกระตุ้นชักจูง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไม่ประมาท ความไม่ประมาท ก็คือ ไม่หลงระเริง ไม่อ่อนแอ ไม่มัวเมา ไม่ปล่อยปละทิ้งโอกาสแห่งการสร้างสรรค์ ไม่มองข้ามรายละเอียดที่จะแก้ไขป้องกันเหตุปัจจัยแห่งความเสื่อม ไม่

^{๘๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), รัฐศาสตร์และจริยธรรมนักการเมืองแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์สวอย จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๖๓-๖๔.

มัวจมอยู่กับสิ่งบันเทิงต่าง ๆ ที่จะช่วยล่อเร้าให้หลงไหลไปในทางเสื่อม หรือทำให้ล่าช้า^{๕๕} เป็นต้น
 นักบริหารใดที่มีความประมาทจะนำความหายนะมาสู่สถาบัน และนำไปสู่ความเคียดแค้นของสมาชิก
 ภายในองค์กรในที่สุด ดังนั้นนักบริหารที่ดีจะต้องไม่ประมาท และต้องมีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา

ในบริบทนี้จะได้อธิบายถึง ลักษณะการนำทาน ไปปฏิบัติภายในองค์กร การนำทานไปปฏิบัติ
 นั้นสามารถทำได้หลายลักษณะ ดังพุทธพจน์ที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงตรัสเอาไว้ว่า

ททํ ปิโย โหติ ภขนฺติ นํ พหู

ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหมู่มากย่อมคบเขา^{๕๖}

“ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหมู่มากย่อมคบเขา” การให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปันนั้น
 ย่อมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจแก่ผู้รับให้ระลึกนึกถึงความเป็นผู้มีน้ำใจ โอบอ้อมอารีของผู้ให้ ผู้มีจิตใจ
 โอบอ้อมอารี มีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ผู้อื่นอยู่เสมอ ย่อมเป็นที่รักแก่ชนทั้งหลาย คนหมู่มากย่อม
 คบค้าสมาคมด้วย ส่วนคนที่มีความตระหนี่ หรือผู้ที่มีความเห็นแก่ตัว ย่อมไม่มีใครรัก และอยากคบ
 ค้าสมาคม

คำที่พระพุทธองค์ทรงตรัสไว้นั้น เป็นคำสอนสมาชิกภายในองค์กรควรที่จะนำมาประพฤติ
 ปฏิบัติ นอกจากการให้ทานที่เป็นวัตถุ หรือสิ่งของแล้ว ยังต้องประกอบด้วยการให้ทานอีก ๒ ประการ คือ

๑) ธรรมทาน หรือวิทยาทาน คือ การให้ความรู้เป็นทาน ถ้าเป็นความรู้ทางโลก เช่น ให้ศิลปะ
 วิทยาการต่าง ๆ เรียกว่า วิทยาทาน หากเป็นความรู้ทางธรรม เช่น สอนให้ละชั่ว ประพฤติดี มีศีลธรรม
 เรียกว่า ธรรมทาน ทานทั้งสองลักษณะนี้ ควรที่จะศึกษา และนำไปปฏิบัติในโอกาสตามสมควร เพราะว่าการ
 ให้ธรรมเป็นทาน ถือว่าเป็นการให้ทานที่ได้บุญสูงสุด มีคุณค่ากว่าการให้ทานทั้งปวง

๒) อภัยทาน คือ การสละอารมณ์โกรธเป็นทาน ให้อภัย ไม่จองเวร สละอารมณ์โกรธพยาบาท
 ให้ขาดออกจากใจ^{๕๗} การรู้จักสละอารมณ์โกรธเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ในส่วนหนึ่งคือเป็นการ
 ยกกระตือรือร้นของตนเองให้สูงขึ้น ให้สมกับคำว่ามนุษย์ คือผู้ที่มีจิตใจอันประเสริฐ

๒) ลักษณะการนำปियाวาจาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

ทุกคนในสังคมย่อมต้องการเป็นที่รักใคร่ เป็นที่เคารพนับถือของบุคคลอื่น การที่จะเป็นที่รัก
 ใคร่ เป็นที่นิยมชมชอบของผู้อื่น ได้นั้น จะต้องมึธรรมะเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติต่อคนอื่น

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

^{๕๖} อัง.ปฎก. ๒๒/๓๔/๔๓.

^{๕๗} พระสมชาย ฐานวุฒโฒ, มงคลชีวิตฉบับธรรมทายาท, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร :
 บริษัทฐานการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๘.

หลักการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ปิยวาจา ดังนั้น ลักษณะการนำปิยวาจาไปปฏิบัติภายในองค์กรนั้น จะต้องรู้จักใช้ปิยวาจา คือ การกล่าววาจาอ่อนหวานไพเราะ เพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรพึงเกิดความสบายใจ ^{๑๑๒}

ในการที่บุคคลใดจะสามารถที่จะเป็นที่เคารพของบุคคลอื่นได้นั้น จะต้องรู้จักวาจาไพเราะ อ่อนหวาน และวาจานั้นจะต้องประกอบด้วยคุณประโยชน์ ทำให้ผู้เข้าใจพูด ชื่นชื่นยินดีของผู้อื่นได้ เช่น เมื่อพ่อแม่เจรจากับด้วยคำอ่อนหวานไพเราะ ย่อมชวนให้เป็นที่จับใจของลูก และทำให้ลูกเกิดความรักเคารพ แม้ลูกผู้รู้จักพูดก็เป็นที่รักของพ่อแม่เหมือนกัน หรืออีกนัยหนึ่ง เช่น ท่านผู้ใหญ่ฉลาดเข้าใจพูดปลุกใจผู้ฟังให้มุ่งจะฟัง เข้าใจ ชี้แจงให้ผู้ฟังลงสันนิษฐานตาม ย่อมชวนผู้ฟังให้นิยมเชื่อถือ ผู้พูดสำคัญเห็นในกิจที่ผู้พูดแนะนำว่าตนควรกระทำตาม แม้โดยเฉพาะในระหว่างผู้ใหญ่ และผู้น้อย เมื่อผู้ใหญ่ฉลาดในการปฏิสนธิการ พูดคำทักทายปราศรัย ไปรยปรายแก่ผู้น้อย ก็สามารถทำตนให้เป็นที่รักใคร่ เคารพนับถือของผู้น้อย หรือเข้าใจพูดชักนำเอา ก็อาจยังผู้น้อยให้มีแก้ไข ทำกิจการด้วยความรักดี และเต็มใจ ^{๑๑๓}

สรุปได้ว่า ลักษณะการนำปิยวาจาไปปฏิบัติ นั้น คือ ลักษณะบุคลิกภาพทางวาจา การพูดมีผลต่อบุคลิกภาพที่สำคัญเช่นไม่ว่าจะเป็นการทักทาย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การชักจูง โน้มน้าวจิตใจ การทำความเข้าใจ และการชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ เมื่อมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ ต้องเลือกใช้คำพูด และวิธีการพูดที่เหมาะสม การพูดจาสุภาพอ่อนโยนนับเป็นบุคลิกภาพที่ดี จะนำไปสู่การเป็นมิตร ไมตรีที่ดีต่อกัน ในการพูดทุกครั้งจึงควรใช้แต่คำพูดที่สุภาพเรียบร้อยถูกต้องตามโอกาส เป็นเสมือนการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ได้เป็นอย่างดี

๓) ลักษณะการนำอรรถจริยาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

ในการดำเนินงานในองค์กรจะกระทำโดยไม่มีความคิดความอ่านที่จะทำให้ดี ไม่แสวงหาความร่วมมือ น้ำใจไมตรีไม่มีให้แก่กัน ต้องมีจุดยืน ต้องยึดหลัก แต่ต้องรู้จักยืดหยุ่น ต้องมีหลักเกณฑ์แต่ไม่ดึงดันในหลักการนักบริหารภายในองค์กร ต้องสามารถ “แก้ปัญหามา” มิใช่ “ก่อปัญหา” ขณะเดียวกัน

^{๑๑๒} คุณ โทจันทร์, พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๕.

^{๑๑๓} สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร), มงคลยอดชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : สักติโสภณการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๕.

ปัญหาทุกอย่างก็มีไว้ “ให้แก้” มิใช่มีไว้ “ให้กั้ม”^{๑๑๔} นอกจากนี้ ยังต้องปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม เพราะบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์นั้น ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญเช่นกัน ในหัวข้อนี้ คือลักษณะการนำอรรถจริยาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

อรรถจริยา การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูตาย รู้จักสงเคราะห์ญาติมิตร และอนุเคราะห์ช่วยเหลือกิจการของผู้อื่นให้สำเร็จ รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น หรือแก่สังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะ และโอกาส ไม่เป็นคนแล้งน้ำใจช่วยใครไม่เป็น คือไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว ขามที่ผู้อื่น หรือสังคมประสบความสำเร็จเดือดร้อน และต้องการความช่วยเหลือ หรือสังคมที่กำลังได้รับความทุกข์ เดือดร้อน ต้องพร้อมที่จะช่วยเหลือตามกำลังของตน ด้วยใจเมตตา และกรุณาธรรม ลูกที่ดีพึงประพฤติปฏิบัติดีต่อพ่อแม่ และประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ท่าน ไม่เป็นลูกขี้เกียจ ไม่นิ่งดูตาย หรือหลีกเลี่ยงงาน ศิษย์ที่ดีพึงประพฤติดีต่อพระอุปัชฌาย์ครูอาจารย์ และประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อท่าน ต่อสำนัก และต่อสถาบันการศึกษาของตน และเช่นกัน ในการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรที่ดีได้นั้น ต้องรู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกอื่น ๆ ภายในองค์กร

การอนุเคราะห์ช่วยเหลือผู้อื่น หรือการประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นเรื่องผูกใจคน เป็นคุณธรรมเครื่องครองใจคนได้ดี แต่การประพฤติปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันนี้ ก็ต้องพิจารณาความเหมาะสมกับกาลสมัย กับอริยาศัยใจคอของบุคคล และขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมหรือองค์กรแต่ละแห่งอีกด้วย การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ต้องเป็นไปตามความเหมาะสมแก่ฐานะและ โอกาส จึงจะเป็นทั้งคุณประโยชน์และเป็นทั้งเครื่องผูกใจ หรือเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น ให้ผูกสมัครรักใคร่ และให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้ยั่งยืนนานเป็นอย่างดี

๔) ลักษณะการนำสมานัตตตาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

การถือเอาหลักความจริง หลักความถูกต้อง เอาประโยชน์ที่แท้ มาเป็นที่อ้างอิงที่จะให้บุคคลอื่นร่วมแรงร่วมใจกันในการสร้างสรรค์ชีวิต และองค์กร โดยไม่ต้องอาศัยความ โลก หรือความ โกรธมาเป็นเครื่องกระตุ้นเร้า การที่จะเป็นกัลยาณมิตรที่ดี มาซึ่งกุงสมาชิกภายในองค์กรให้มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเพียรพยายาม ไม่ประมาท ไม่หลงมัวเมา ไม่อ่อนแอ ไม่ระย่อทอดลอย แล้วร่วมใจกันสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันนี้จะเป็นความสำเร็จที่แท้^{๑๑๕} วางคนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอ

^{๑๑๔} พระพิจิตรธรรมพาที (ชัยวัฒน์ ทุมวาทฺโณ), ศาสตรบัณฑิตบริหารงานนักปกครอง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ระฆังทอง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓.

^{๑๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), รัฐศาสตร์และจริยธรรมนักการเมืองแนวพุทธ, อังแล้ว, หน้า ๔๐.

คนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้ เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ดังนั้น ลักษณะการนำสมานัตตตาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษย์ สัมพันธ์ในองค์กร ก็จะต้องเป็นผู้มีตนเสมอ ไม่ถือตัว ประพฤติปฏิบัติดีต่อผู้อื่นอย่างเสมอคืนเสมอ ปลาย เมื่อมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า ก็ไม่ถือตัว หรือทำตัวเย่อหยิ่งกับญาติพี่น้อง หรือมิตรสหายเดิม ที่เคย ปฏิบัติดีต่อกัน เคยเคารพนับถือกันมาอย่างไร ก็คงประพฤติปฏิบัติดีต่อกัน เคารพนับถือกันอยู่อย่าง นั้น ความเป็นผู้มีตนเสมอนี้ เป็นคุณเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น ไว้เป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกันได้เป็น อย่างดี

การที่จะเป็นบุคคลที่มีศักยภาพย่อมถือตัวเองอย่างสม่าเสมอเป็นหลักปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอ ปลายกับทุกคน ไม่ว่าคนชั้นต่ำ ชั้นสูงหรือคนจะมีฐานะอยู่เช่นไรก็ตาม คบค้าสมาคม พุดจาสนทนา กัน ถือว่าเป็นมนุษย์ด้วยกัน เกิด แก่ เจ็บ ตาย ด้วยกัน เกิดจากกิเลส คือ ราคะตัณหา มีกิเลส โลภ โกรธ หลง เท่ากัน เกิดขึ้นมาในที่สุภปฏิภูมิต สกปรกโสโครกเหมือนกัน มาเป็นสัตว์โลกเหมือนกัน หากถือเช่นนี้แล้ว สบายใจ ไปมาหาใคร เข้าหาใคร สังคมสมาคมกัน ไม่มีการกระดากกระเดื่อง จิตใจก็เรียบร้อย บุคคล ที่สมาคมด้วยก็ไม่มีระแวงระวัง ไม่มีการเกรงอกเกรงใจ สนทนากันอย่างดีที่สุด บุคคลนั้นจะไปบ้าน ไคเมืองไค อยู่ในสถานที่ใด ๆ ย่อมได้รับความอุปการะอุดหนุนค้ำจุนในสถานที่นั้น ๆ ถ้าหากทำได้ อย่างนี้ เรียกว่าประพฤติสุจริตธรรม วางคนให้สม่าเสมอ การวางคนให้สม่าเสมอนี้ถือว่าเป็นหลักธรรมอีก ข้อหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร ที่สามารถยึดถือปฏิบัติเพื่อความ เจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้น ๆ

ลักษณะการปฏิบัติตามสังคหัตถุ ๔ ถือว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารงานภายในองค์กร นอกจากจะถือปฏิบัติตามหลักสังคหัตถุ ๔ แล้ว สิ่งที่จะต้องระวังอยู่เสมอว่า คือหลักการกับความมุ่งหมาย สองสิ่งนี้จะต้องควบคู่กัน ไป มิฉะนั้นอาจเกิดความผิดพลาดได้ บางทีมีวาทะลึกลับอยู่แต่ในหลักการ โดยลึกลับถึงความมุ่งหมาย ก็อาจจะทำให้งานเหล่านั้นไม่เดินหน้าได้ องค์กรใด ๆ ก็ตาม ต้องมีบุคลากร ที่จิตใจมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อจุดหมายค่านึงอยู่เสมอถึงสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ การมีทิศทางอย่างเด่นชัด จะทำให้มีพลังเข้มแข็ง จริงจัง แล้วหลักการก็จะสนองจุดหมายนั้น ทำให้กิจการงานต่าง ๆ เดินหน้า ไปอย่างมั่นคง แต่ถ้ามีจุดหมายโดยไม่มีหลักการ ก็อาจจะกลายเป็นคนที่เลื่อนลอยได้แต่หวัง โดยไม่มี หลักประกันที่จะทำให้สำเร็จ นอกจากหลักการ และจุดหมายแล้ว ในการปฏิบัติตนจะต้องเชื่อมโยงจาก หลักการให้ถึงจุดหมาย ก็ควรจะมึวิธีการอาศัยหลักการเป็นฐาน ผู้บริหารองค์กรที่ฉลาดจะต้องจัดสรร วิธีการต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย ต้องมึวิธีการที่ดีด้วย ในทางพระพุทธศาสนาสอนว่า เพื่อให้ บรรลุจุดหมายที่ดี วิธีการนั้นต้องชอบธรรมด้วย หลักการที่ดีงามชอบธรรม จะเป็นตัวจำกัดให้ต้องปฏิบัติ ตามวิธีการที่ชอบธรรม เพื่อบรรลุจุดหมายที่เป็นธรรม จุดหมายที่เป็นธรรมอย่างแท้จริง คือประชาชน

จะต้องอยู่กันอย่างร่มเย็นเป็นสุข ไม่เบียดเบียนกัน ไม่มีความเดือดร้อน องค์กรมีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน และมีสิ่งที่เรียกว่า ความเป็นธรรม

๔.๖.๒ ประโยชน์จากการนำสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

หลักสังคหวัตถุธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการบริหาร และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ให้เป็นไปตามหลักการ และแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในการดำเนินงานของผู้มีหน้าที่ในการบริหารที่มีความสำคัญ เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือนำพาองค์กรวิบัติ จิ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร จากการได้ศึกษาวิจัยหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ พบว่า หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ นั้น มีคุณประโยชน์อย่างยิ่งกับนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กร โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบัน ได้เกิดปัญหาขึ้นมากมาย เช่น แย่งชิงดีชิงเด่น ขาดความเมตตาปราณี และการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ยิ่งในกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในด้านการบริหารจัดการองค์กร ขาดความสนใจในเรื่องของธรรมะ ไม่ค่อยเห็นคุณประโยชน์ในด้านพระพุทธศาสนา ดังนั้น จะได้นำถ้อยคำถึงประโยชน์จากการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปปฏิบัติของนักปกครอง เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ดังนี้

๑) ทานกับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

คุณสมบัติที่สำคัญของนักปกครองอย่างหนึ่งคือ การรู้จักปฏิบัติตามหลักของ “ทาน” คือ การให้การให้ในที่นี้มี ๒ ประการ ประการแรก คือให้ความรักความเมตตา ปรรณาคีต่อกัน ประการที่สองคือ การให้วัตถุสิ่งของ การให้ทั้งสองลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ นักบริหารภายในองค์กรทั้งหลายจะต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพราะว่าการให้เป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง การให้ความรักความปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตใจอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์ ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้านที่พวกเขาปรารถนา มีความเจริญรุ่งเรือง ไร้อุปสรรคในการดำเนินชีวิตแก่บุคคลอื่น การให้รักความปรารถนาดีนั้นในทางธรรมเรียกว่า เมตตา คำว่า “เมตตานี้ เป็นธรรมที่เมื่อยังไม่เกิดก็ควรทำให้เกิด ที่เกิดขึ้นแล้วก็ควรทำให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป”^{๑๑๖} ส่วนการให้ทานด้วยสิ่งของนั้น ย่อมได้ประโยชน์ตอบแทน คือความรักความเข้าใจจากบุคคลที่ได้รับ องค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมสำเร็จประโยชน์ได้โดยง่าย และสะดวกสบายยิ่งขึ้น

เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร การดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในองค์กร ให้สามารถที่จะดำเนินชีวิตให้มีความสุขได้ด้วยการรู้จักทาน หรือการให้ ผู้ที่เป็นผู้บริหารย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ให้

^{๑๑๖}ไชยวัฒน์ กปิกาญจน์, ธรรมฐานประจำวัน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒.

ความปรารถนาดี ความหวังดีโดยส่วนตัว ผลที่ผู้ให้ได้รับคือความรู้สึกเอิบอิมใจเป็นสุข ซึ่งการให้ความปรารถนาดี หรือจะให้เป็นสิ่งของต่าง ๆ นี้เป็นสาเหตุที่สำคัญแก่นุชชยชาติ และสันติสุขทั้งปวง

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรที่ดีนั้น ควรเอาใจใส่ในหลักทานให้มาก และพยายามทำให้เป็นรูปธรรม สามารถเป็นตัวอย่างให้ผู้ที่ยังไม่เคยนำมาปฏิบัติปรารถนาที่จะนำมาปฏิบัติ และผู้เคยปฏิบัติแล้วปฏิบัติต่อเนื่องสืบไป อันเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และผู้อื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำองค์กรที่มีความฉลาดหลักแหลม รู้หลักนักปราชญ์เท่านั้นจึงจะกระทำได้ สิ่งนักปกครองจะได้ประโยชน์ในข้อนี้ ก็จะเป็นที่รัก ที่เคารพของผู้อื่น ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของผู้รับ” หลักการในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั้น หากว่าบุคลากรภายในองค์กรดำรงไว้ซึ่งหลักในการให้ ก็จะเป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจของอีกฝ่าย การดำเนินการขององค์กรก็จะเป็นไปได้ด้วยดี หลักของทานนี้เป็นส่วนหนึ่งในหลักสังคหวัตถุธรรม

๒) ปิยวาจากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั้น บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จะต้องรู้จักการปฏิบัติ ตามหลักของ “ปิยวาจา” คือ พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำ สิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดีสมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สิ่งทีองค์กรจะได้ประโยชน์ในข้อนี้ คือ บรรยากาศภายในองค์กรจะเป็นไปในทางที่ดีอยู่เสมอ สามารถที่จะทำให้เป็นที่น่าเคารพน่าเชื่อถือ เวลากล่าวถ้อยคำใดไปก็จะเป็นที่ศรัทธาเลื่อมใสของบุคคลทั่วไป ภายในองค์กร

๓) อุตถจริยากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

การสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของบุคลากรในองค์กรของตนเอง การปฏิบัติตามของ “อุตถจริยา” คือ การบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร กล่าวคือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหา และช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม คุณประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากข้อนี้ คือ บุคคลใดที่สามารถปฏิบัติ ได้จะ ได้ผู้ร่วมงานที่ดีมีคุณภาพ เวลาไปไหนมาไหนก็จะบุคคลคอยช่วยเหลือ ได้รับความทุกข์ยากลำบาก

๔) สมานัตตากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

นักบริหารงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องปฏิบัติตามหลักของ “สมานัตตตา” เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอ กับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ประโยชน์ที่นักปกครองพึงได้รับในข้อนี้ คือ บริบูรณ์ไปด้วยมิตร และบริวารที่ดี

คุณประโยชน์ต่อองค์กรที่พึงได้รับจากการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

- ๑) ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ด้วยความสามัคคี รักใคร่ปรองดอง
 - ๒) ช่วยทำให้องค์กรเป็นศูนย์กลางในการเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจสมานไมตรี ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ หรือองค์กร
 - ๓) ช่วยให้องค์กรนั้น ๆ เป็นที่น่าความเคารพนับถือจากองค์กรอื่น ๆ ในสังคม
 - ๔) สามารถประสานองค์กรประกอบกิจการต่างๆ ขององค์กรให้กลมรูปกันอยู่ และดำเนินไปด้วยดี
 - ๕) สามารถบ่งบอกถึงคุณค่าของคำสอนทางพระพุทธศาสนา ส่งเสริมศีลธรรม และป้องกันความประทุติเสื่อมเสียในองค์กรนั้น ๆ ได้
- ๖) ทำให้สมาชิกขององค์กร หรือชุมชน เอาใจใส่คอยร่วมมือช่วยเหลือกันทำให้ความเป็นอยู่ดี และร่มเย็นเป็นสุขทั่วถึงกัน

๔.๖.๓ ผลจากการขาดสังคหวัตถุ ๔ ในองค์กร

จากการศึกษาวิจัย ได้ชี้ให้เห็นถึงเห็นคุณประโยชน์ของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ หากว่าบุคคลหรือองค์กรใดไม่ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรม สังคหวัตถุ ๔ แล้วย่อมส่งผลเสียทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น ดังนั้นในบริบทนี้จะได้กล่าวถึงผลของการไม่นำหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ไปปฏิบัติในองค์กร ซึ่งจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

๑) ผลจากการขาดทานไปในองค์กร

ทาน คือ การให้ หากบุคคลใดไม่รู้คุณค่าของการให้ทาน จะเป็นบุคคลที่มีความตระหนี่ เห็นแก่ตัวประโยชน์ส่วนตน มุ่งหน้ากอบโกย ไม่เห็นแก่ผู้ใด ก็จะทำให้คนเราเกิดความโลภ เข้าทำนองยังมียิ่งอยากได้อีกมาก ๆ บุคคลที่มีนิสัยเช่นนี้ ย่อมไม่สนใจเรื่องความเป็นธรรมในสังคม ไม่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร แม้แต่ความรับผิดชอบต่อศักดิ์และศรีของตนก็ไม่มี บุคคลที่ขาดการให้ทาน พยายามแสวงหาประโยชน์ใส่ตนเอง และพวกพ้อง ย่อมก่อความเดือดร้อนแก่องค์กร หรือสังคมโดยรวม ทั้งตนเองด้วย และสร้างความเกลียดชังให้กับบุคคลเหล่านั้น

๒) ผลจากการขาดปิยวาจาในองค์กร

ปิยวาจา คือ การพูด หรือเจรจาด้วยน้ำเสียงไพเราะ บุคคลที่ขาดปิยวาจาแล้ว ย่อมส่งผลทั้งต่อตนเอง และองค์กร ผลเสียต่อตนเอง คือ ทำให้ขาดความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ผลเสียต่อองค์กร คือ ทำให้คนอื่นเกิดความไม่สบายใจ และอาจได้รับความเดือดร้อนจากการใช้วาจาที่ไม่เหมาะสม เมื่อบุคคลใดไม่ได้ปฏิบัติตามหลักของปิยวาจาแล้ว เวลาจะประกอบกิจการต่าง ๆ ย่อมไม่มีใครอยากช่วยเหลือสนับสนุน เพราะการใช้วาจาไม่สุภาพอ่อนหวานนั่นเอง ส่งผลทำให้องค์กรได้รับความเดือดร้อน และเสียหายได้ ขาดซึ่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่าง ผลหรือโทษของ อับปียวาจาจากพระไตรปิฎก

เรื่องบุรพกรรมที่ทำให้พระพุทธองค์ต้องบำเพ็ญทุกรกิริยา

ครั้งหนึ่งพระบรมศาสดาได้ตรัสเล่าเรื่อง บุรพกรรมของพระองค์ ว่า ในสมัยพระกัสสปะสัมมาสัมพุทธเจ้า พระโพธิสัตว์เกิดเป็นพราหมณ์ชื่อ โชติปาละ ได้กล่าวกับพระสัมมาสัมพุทธเจ้าว่า การตรัสรู้ของสมณะ โสณจักมีแต่ไหน การตรัสรู้เป็นของได้ยากยิ่ง พระบรมศาสดาได้ตรัสเล่าต่อไปว่า

“เพราะวิบากกรรมนั้น เราจึงต้องทำทุกรกิริยามากมายอยู่ที่ตำบลอุรุเวลา ถึง ๖ ปี จากนั้นจึงได้บรรลुพระโพธิญาณเรามีได้บรรลुพระโพธิญาณอันสูงสุด โดยหนทางนั้น เราถูกกรรมเก่าห้ามไว้ จึงได้แสวงหาโดยทางผิดเรามีบุญและบาปสิ้นไปหมดแล้ว เว้นจากความร่ำร้อนทั้งปวง ไม่มีวสันต ไม้มีความโสก ไม้มีความคับแค้น ไม้มีอาสวะ จักปรินิพพานแล”^{๑๑๕}

จากตัวอย่างที่ยกมานี้ แสดงให้เห็นว่า ปิยวาจา ในความหมายของถ้อยคำธรรมดาที่ไม่มีความอ่อนหวาน แต่มีความหมายลึกซึ้งกินใจ และผู้พูดก็พูดด้วยความจริงใจ ถูกใจ หรือ โคนใจผู้ฟัง ก็ถือว่าเป็นปิยวาจา เป็นการส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

ถ้อยคำธรรมดาที่ดูเหมือนไม่หยาบคาย แต่ผู้พูดพูดเพราะขาดศรัทธารู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือ ประมาท โดยเฉพาะในเรื่องคุณธรรมที่ละเอียดลึกซึ้ง หยั่งรู้ได้ยาก ย่อมกลายเป็นอับปิยวาจา และมีผลเป็นวิบาก แห่งกรรมชั่ว ที่ผู้พูดจะได้รับอย่างไม่มีทางเลี่ยง

๓) ผลจากการขาดอัตถจริยาในองค์กร

อัตถจริยา คือ การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่องค์กร หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย รู้จักสงเคราะห์เพื่อนร่วมงาน และอนุเคราะห์ช่วยเหลือกิจการขององค์กรให้สำเร็จ บุคคลที่ไม่นำหลักอัตถจริยาไปปฏิบัติ เช่น ไม่รู้จักช่วยกระทำกิจอันประโยชน์บุคคลอื่น หรือแก่องค์กรส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะ และ โอกาส มุ่งเน้นแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก ย่อมเป็นผลเสียกับการบริหารงานองค์กรแน่นอน เพราะจะทำให้ไม่ได้รับความช่วยเหลือในยามที่มีกิจธุระจำเป็น และขาดการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลเสียต่ออนาคตหน้าที่การงาน และส่งผลเสียต่อองค์กรได้ในที่สุด

๔) ผลจากการขาดสมานัตตตาในองค์กร

สมานัตตตา คือ ความประพฤติปฏิบัติดีต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว หรือทำตัวเย่อหยิ่งกับญาติพี่น้องหรือมิตรสหายเดิม บุคคลที่ไม่ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นการไม่ให้เกียรติตนเอง และผู้อื่นยามเมื่อได้ดีแล้วมักจะลืมฐานะของตน ลืมเพื่อน ลืมลูกน้อง ถ้าปฏิบัติตน

^{๑๑๕} พ.อ.ป. ๗๐/๒๑๔.

เช่นนี้ บ่อมส่งผลไม่ดีต่อหน้าที่การงานแน่นอน กล่าวคือ จะทำให้บุคคลนั้นขาดมิตรบริวารที่ดีในองค์กร เมื่อขาดมิตร หรือบริวารที่ดีแล้วบ่อมทำให้งานนั้น ๆ สะดุดล่าช้า ไม่เป็นไปเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ความเดือดร้อนวุ่นวายได้เช่นกัน และไม่สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบริวารให้ร่วมดำเนินงานกับตนเองได้อย่างเต็มที่

หากองค์กรใดไม่นำหลักสังคหัตถุ ๔ ไปปฏิบัติ หรือประยุกต์ใช้ในการบริหาร และการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรจะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นทันทีทั้งส่วนตัว และองค์กรส่วนรวม ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานจะ ไม่ให้ความเคารพนับถือ และเป็นที่เกลียดชัง ปัญหาภายในองค์กร ล้วนเกิดจากบุคคล เพราะขาด หลักสังคหัตถุ ๔ ประการนี้ อาจเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ในทางตรงกันข้ามหากมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลยอมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าสังคหัตถุ ๔ คือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี ส่งเสริมหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงามในองค์กรนั้น ๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุดแก่ตนเอง และองค์กร ตลอดจนทั้งชุมชน สังคม ประเทศชาติ ให้เจริญก้าวหน้าได้

กล่าวสรุปได้ว่า หากว่าองค์กรใดสามารถส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรภายในองค์กรยึดหลักธรรมทั้ง ๔ ข้อในสังคหัตถุธรรม เป็นหัวใจหลักในการบริหารงานปกครอง การรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักการพุดจาไพเราะเป็นประโยชน์ การรู้จักช่วยเหลือในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ การรู้จักวางตนเสมอตนเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค หลักการเหล่านี้เป็นประโยชน์ และมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ถ้านำไปปฏิบัติอย่างจริงจังตั้งใจแล้ว หลักธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้สามารถผลักดันให้องค์กร หรือสังคมสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จจุดมุ่งหมายสูงสุดได้อย่างดียิ่ง

๔.๗ การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

พรหมวิหารธรรมเป็นคุณธรรมอันประเสริฐสำหรับการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่องค์กร และสร้างความสามัคคีกลมเกลียวรักใคร่ต่อกันและกัน มีความยุติธรรม เทียบตรง ปราศจากความลำเอียงต่อบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานทั่วไป

๔.๗.๑ ลักษณะการนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ กับการนำมาใช้เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

พรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมที่สำคัญอย่างมาก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในทางการบริหารงานในองค์กร โดยเฉพาะเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เป็นที่ไปตามหลักการ และแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินงานของผู้มีหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญทั้งยังมีบทบาทในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือนำพาองค์กร

วิบัติ ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรเป็นหลัก สำคัญ และรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะการนำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ กับการนำมาใช้เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ดังต่อไปนี้

๑) เมตตากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

เมตตา หมายถึง ความปรารถนาคืออยากให้เขามีความสุข มีจิตใจอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้านที่พวกเขาปรารถนา มีความเจริญรุ่งเรือง ไร้อุปสรรคในการดำเนินชีวิตแก่บุคคลอื่น ดังที่ ไซยวัฒน์ กปิตกาญจน์ กล่าวไว้ว่า “เมตตาเป็นธรรมที่เมื่อยังไม่เกิดก็ควรทำให้เกิด ที่เกิดขึ้นแล้วก็ควรทำให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป”^{๑๑๘} ความรักที่เกิดจากความเมตตานั้นย่อมก่อให้เกิดความเสียสละแบ่งปัน หรือการบริจาคสิ่งของต่าง ๆ โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ จากบุคคลเหล่านั้น ดังที่ พ.ต.อ. ชะลอ อุทกภาชน์ กล่าวไว้ว่า “เมตตาถือได้ว่าเป็นความรู้สึกรักอันเกิดจากเจตนาอันบริสุทธิ์ด้วยความปรารถนาดี โดยมีได้หวังผลตอบแทนอันใด”^{๑๑๙} ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือการตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น

ในการบริหารงานภายในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างมากที่จะต้องยึดหลักเมตตาในการบริหาร เนื่องจากเมตตาเป็นเครื่องสื่อสัมพันธ์อันดีแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อบุคคลใดมีเมตตาจิตหรือปรารถนาดีแก่บุคคลอื่น ซึ่งแสดงออกทางกาย วาจาอย่างจริงใจแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมสามารถรับรู้รับทราบได้จากการแสดงออกของเขาเอง แล้วผู้อยู่ได้บังคับบัญชาย่อมให้ความเคารพนับถือ ดังที่ ไซยวัฒน์ กปิตกาญจน์ กล่าวไว้ว่า “ผู้มีเมตตาเป็นผู้มีภูมิธรรมและมโนธรรมสูงส่ง มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นและสังคม จึงเป็นที่รักที่เคารพสรรเสริญ หากบุคคลนี้ไปปรากฏตัวในสังคมต่าง ๆ ประชาชนในสังคมเหล่านั้นย่อมจะสนใจเอาใจใส่บุคคลผู้นั้นเป็นพิเศษ เช่นอยากจะทำสมาคมนด้วย เป็นต้น”^{๑๒๐} เมื่อมีคนเคารพรัก และนับถือบุคคลเหล่านั้นย่อมให้ความร่วมมือ มีความสามัคคีปองคองกัน ในองค์กร และชุมชนนั้น จึงทำให้การบริหาร และการปกครองสะดวกราบรื่น

แต่ตรงกันข้ามหากความเมตตาเจือไปด้วยตัณหา ย่อมหวังผลตอบแทนไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งเมตตาที่มีตัณหาเข้ามาเจือปนเช่นนี้ย่อมเป็นสาเหตุนำไปสู่ความทุกข์ ความเสียใจหากไม่ได้สิ่งทีตนปรารถนา ความเศร้าโศก ความเคียดแค้นย่อมเกิดจากสิ่งที่รัก ที่ตนปรารถนา เมื่อไม่ได้สิ่งนั้นแล้ว ย่อมก่อทุกข์

^{๑๑๘} ไซยวัฒน์ กปิตกาญจน์, ธรรมฐานประจำวัน, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒.

^{๑๑๙} พ.ต.อ. ชะลอ อุทกภาชน์, พุทธศาสตร์กับสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๒๕), หน้า ๕๘๕.

^{๑๒๐} ไซยวัฒน์ กปิตกาญจน์, ธรรมฐานประจำวัน, อ่างแล้ว, หน้า ๕๘๘.

ทุกคนในองค์กรจึงควรเจริญเมตตาเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกในองค์กร เพราะทุกคนก็ย่อมมีความทุกข์ยากเดือดร้อนด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารองค์กรที่ดีนั้น เป็นผู้ดูแลความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา หากผู้บริหารองค์กร ประกอบไปด้วยด้วยหลักเมตตาแล้วทุกคนย่อมมีความสุขถ้วนหน้ากัน

ดังที่สมเด็จพระญาณสังวร ตรีสุวว่า “โลกเย็นเพราะเมตตา ยิ่ง โลกร้อนเพราะเมตตาหยาบ”^{๑๑๑} กล่าวได้ว่าประชาชนสามารถที่จะดำเนินชีวิตให้มีความสุขได้ด้วยเมตตาธรรม และย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ให้ความปรารถนาดี ความหวังดี โดยส่วนเดียว ผลที่ผู้ให้ได้รับคือความรู้สึกเอิบอิ่มใจเป็นสุข ซึ่งเมตตานี้เป็นสาเหตุที่สำคัญแก่นุชยชาติ และสันติสุขทั้งปวง และสมเด็จพระญาณสังวร ตรีสุวอีกว่า “ทุกคนสนิทใจ ยินดี อบอุ่น ที่จะได้เข้าใกล้ สันทนาวิสาสะกับผู้มีเมตตา”^{๑๑๒} เป็นที่รักใคร่ของชนทั้งปวงนั่นเอง

ดังนั้น ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรต้องเอาใจใส่ในหลักเมตตาจิตให้มาก และพยายามทำให้เป็นรูปธรรมสามารถเป็นตัวอย่าให้ผู้ที่ยังไม่เคยนำมาปฏิบัติปรารถนาที่จะนำมาปฏิบัติ และผู้เคยปฏิบัติแล้วปฏิบัติต่อเนื่องสืบไป อันเป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เมตตาเป็นข้อหนึ่งในหลักพรหมวิหารธรรมเท่านั้น ดังนั้นจึงขอกกล่าวถึงประโยชน์ของหลักกรุณาในพรหมวิหารธรรมต่อไป

๒) กรุณากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

กรุณา ความสงสารปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ทั้งปวง อันเป็นความปรารถนาที่บริสุทธิ์มิได้หวังสิ่งใดตอบแทน ในทางพระพุทธศาสนานั้นเรื่องกรุณาเป็นคุณธรรมที่ได้รับการยกย่อง เพราะบุคคลใดปฏิบัติแล้วย่อมเป็นรักของบุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือ และผู้ที่ได้พบเห็น หรือรับรู้ได้ แสดงความปรารถนาดี และช่วยเหลือสงเคราะห์แก่บุคคลที่ได้รับการทุกข์ หรือประสบกับปัญหาต่าง ๆ ให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ และเขาสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้เท่าที่จะเป็น ไปได้ ดังที่พระธรรมปิฎกได้กล่าวไว้ว่า “คนอื่นเขาดกตำคือครี้น พอเขาทรุดตำตกลงไปจากสถานะเดิม... แล้วก็อยากจะช่วยเหลือปลดเปลื้องความทุกข์ คือแก้ไขปัญหาของเขา ทำให้เขาขึ้นมาสู่สภาวะปกติ หายทุกข์ หายร้อน”^{๑๑๓} ในการคอยให้ความช่วยเหลืออุปการะค้ำจุนของชีวิตบุคคลอื่นนั้น ยังให้กำลังใจแก่บุคคลอื่นรู้สึกได้ว่าไม่โดดเดี่ยว

^{๑๑๑}สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลสังฆปริณายก, รสแห่งเมตตา ชุ่มเย็นนัก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒.

^{๑๑๒}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓.

^{๑๑๓}พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), คุณบิดามารดา สดุดพระรณนามหาศาล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

หรือถูกทอดทิ้ง กรุณาเป็นเรื่องของความสงสาร เมื่อเห็นคนบุคคลอื่นประสบความทุกข์เดือดร้อน มีความรู้สึกห่วงใยไปกับความทุกข์ หรือความเดือดร้อนของคนอื่นจนไม่อาจจะนั่งเฉยอยู่ได้

พ.ต.อ. ชะลอ อุทกภาชน์กล่าวไว้ว่า “พระพุทธองค์ทรงสั่งสอนให้บุคคลแสดงความปรารถนาดีต่อกัน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปึงเจกบุคคลผู้หนึ่งผู้ใดในสังคมต่าง ๆ ประสบความเหล็งพล้ำในชีวิตของตน”^{๑๑๔} โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสมาชิกในองค์กรตกอยู่ในความลำบากจึงจำเป็นต้องมากที่จะแสดงความห่วงใย และให้ความช่วยเหลืออันเป็นคุณธรรมที่ขาดเสียมิได้ ความกรุณาจึงเป็นสื่อสัมพันธ์อันดีของบุคคลในสังคม พ.ต.อ. ชะลอ อุทกภาชน์ กล่าวไว้เพิ่มเติมอีกว่า “กรุณาธรรมช่วยเหลือพวง โครงสร้างของสังคม ในด้านต่าง ๆ ไม่ให้พังทลายและให้ดำรงอยู่ตลอดไป” ซึ่งผู้ว่าองค์กรเป็นผู้แสดงบทบาทนี้โดยตรง^{๑๑๕}

เมื่อครั้งที่พระพุทธเจ้ายังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะทรงทอดพระเนตรเห็นเทวทูตทั้ง ๔ ก็ทรงสลดพระทัย และปรารถนาที่จะออกผนวช เพื่อที่จะได้หลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงเหล่านั้น เมื่อพระองค์ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าแล้ว พระองค์ไม่สามารถที่จะทนเห็นสัตว์ทั้งปวงต้องทนทุกข์ทรมานจากการเกิด แก่ เจ็บ และตายได้ ดังนั้นพระองค์จึงแสดงธรรมให้แก่สรรพสัตว์ทั้งปวง ทรงมุ่งมั่นที่จะช่วยสัตว์โลกให้พ้นจากทุกข์ ไม่กลับมาเวียนว่ายตายเกิดในวัฏฏสงสาร เนื่องจากพระพุทธองค์ทรงเห็นว่า การเกิดบ่อย ๆ ย่อมทุกข์บ่อย ๆ ฉะนั้นแล้วพระพุทธองค์จึงได้แสดงอริยมรรคมีองค์ ๘ ประการ และอริยสัจ ๔ แก่สรรพสัตว์ เพื่อให้สรรพสัตว์ผู้มีภูติในคาน้อยคือพอที่จะรับพระธรรมได้สมควรแก่ธรรมได้ดวงตาเห็นธรรมมี โสคาบัน เป็นต้น เหมือนดังที่วสิน อินทสระ กล่าวไว้ว่า “ความอดทนไม่ได้เพราะความกรุณาเป็นลักษณะของมหาบุรุษ”^{๑๑๖} ดังนั้น ถ้าจะกล่าวถึงผู้ที่มีกรุณามากที่สุดแล้ว พระพุทธองค์เป็นผู้ที่มีมากที่สุด พระกรุณาของพระองค์ได้ชื่อว่า พระมหากรุณา สรรพสัตว์ในโลกอาศัยหลักธรรมของพระองค์ช่วยผ่อนคลายความทุกข์ของตน มากน้อยตามควรแก่การปฏิบัติของตน ดังที่พระญาณสังวร ตรัสว่า “มหากรุณาที่ให้ผลสำเร็จใหญ่ยิ่งจริงแท้ทรงดับทุกข์ของสัตว์โลกได้ดังพระหฤทัยปรารถนา สัตว์โลกจำนวนประมาณมิได้... เมื่อเดินไปในวิถีทางที่ทรงแสดงสอนตั้งแต่ทรงตรัสรู้สืบมาจนทุกวันนี้ ยังมีผู้ได้รับพระมหากรุณาของพระองค์อยู่มิได้ว่างเว้น”^{๑๑๗} พระมหากรุณาที่ได้รับจากจากพระองค์เป็นพระมหากรุณาที่ยิ่งใหญ่มหาศาลยิ่งนัก หากที่จะหาสิ่งใดในโลกมาเปรียบได้

^{๑๑๔}พ.ต.อ. ชะลอ อุทกภาชน์, พุทธศาสตร์กับสังคมศาสตร์, อ้างแล้ว, หน้า ๕๘๕.

^{๑๑๕}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๘๕-๕๘๖.

^{๑๑๖}วสิน อินทสระ, อารมณ์ประดับใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทองกวาว, ๒๕๓๒), หน้า ๓๒.

^{๑๑๗}สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลสังฆปริณายก, รสแห่งเมตตา หุ่นเย็นนัก, อ้างแล้ว, หน้า ๔๕.

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ถึงผลของกรุณาแล้วทำให้ทราบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากกรุณานั้นมากมายและยิ่งใหญ่ยิ่งนัก เมื่อนำมาใช้ในการบริหารและเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรใดแล้ว ย่อมนำความสุขมาสู่องค์กรนั้นอันเป็นบุคคลหมู่มาก ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยตรงหรือจะเป็นเพื่อนร่วมงานก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรยากาศภายในองค์กร มีความอบอุ่น แ่มชื่น ผ่องใส เต็มไปด้วยความสุข เบิกบานใจทั้งผู้ให้ และผู้รับ

๓) มุทิตากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

มุทิตา พลอยยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดีมีความสุข หรือมีความปีติยินดี จิตใจชื่นชุ่มเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จในชีวิต เห็นความสุขของผู้อื่นเหมือนความสุขของตน ซึ่งเป็นการแสดงออกที่จริงใจต่อผู้อื่น ทั้งยังเป็นการผูกมิตรให้กับผู้อื่น ได้อย่างดี มุทิตานี้เป็นลักษณะของผู้มีลักษณะกว้างขวาง ยินดีต่อความคิดของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญ หรือความดีอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ที่มีจิตใจคับแคบ ไม่สามารถจะมีได้ เพราะจิตใจที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความพลอยยินดีนี้เองที่ส่งผลให้การกระทำทางกาย และวาจาของบุคคลนั้น ๆ มีความอ่อนโยน สร้างความอบอุ่น ความแ่มชื่นให้ผู้ที่อยู่ใกล้ได้

มุทิตาเป็นลักษณะข้อหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะมีความพลอยยินดีในผู้อื่นเมื่อเขามีความสุขแล้ว ย่อมสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียว และส่งผลถึงคุณภาพของงานที่ได้ดำเนินการไป ได้อย่างดี และยังเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงมากมายหลายประการ มุทิตาเป็นหลักจริยธรรมของพระพุทธศาสนาที่พระพุทธองค์ได้ทรงสั่งสอนให้บุคคลทุก ๆ สังคมทุกระดับชั้นให้แสดงความปรารถนาดีต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเห็นชอบด้วย รวมถึงการให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เขาประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และเมื่อเขาประสบความสำเร็จแล้วก็แสดงความยินดี หรือความปรารถนาดี บุคคลนั้นด้วย ดังที่พระธรรมปิฎก ได้กล่าวไว้ว่า “เขาทำความดี ทำถูกต้องแล้ว ก็ส่งเสริมเขา สนับสนุนเขาให้ทำดีมีความสุขสำเร็จยิ่งขึ้นไป ร่วมอนุโมทนาด้วย”^{๓๓} เป็นลักษณะของผู้มีจิตใจกว้างขวาง สร้างไมตรีจิตมิตรภาพให้แก่กันและกัน ทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา รู้สึกอบอุ่น และร่มเย็น

การที่จะทำจิตให้เกิดมุทิตาจิตนั้นเป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปทำได้ยาก แต่ผู้ที่มีใจดีมีคุณธรรม และไว้จิตริษยาเท่านั้นจึงจะทำได้ บุคคลใดที่มีจิตที่คับแคบ ประกอบด้วยอคติย่อมมีจิตริษยาเข้ามาทำลายมุทิตาจิตของตนในที่สุด ดังที่ ไซยวัฒน์ กปิลกาญจน์ กล่าวไว้ว่า “การที่จะทำให้เกิดความยินดีด้วยนั้นก่อนข้างจะเป็นของยาก บางคนไม่เกิดความรู้สึกยินดีด้วยแล้วกลับทำความริษยาให้เกิดขึ้นมา

^{๓๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมะกับการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๐), หน้า ๘๖.

แทนเสียด้วยซ้ำ”^{๑๑๕} ที่จริงหลักมูทิดาธรรมเป็นหลักธรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร และสังคมมาก จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารภายในองค์กร และทุก ๆ คนควรตระหนักพร้อมทั้งปลูกฝัง และปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง วศิน อินทสระ กล่าวไว้ว่า “การช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จและยินดีต่อความสำเร็จของเขาจึงเท่ากับเราช่วยเหลือตนเองไปด้วย”^{๑๑๖} เมื่อบุคคลใดต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นย่อมได้รับความช่วยเหลือหรือความร่วมมือจากพวกเขาเป็นอย่างดี จึงถือได้ว่าเป็นการช่วยตัวเองด้วย

ดังนั้น บุคคลที่มีฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลย่อมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยตั้งใจของคนให้ประกอบด้วยมูทิดา กล่าววาทะที่เป็นประโยชน์ และการแสดงออกอย่างจริงใจ ผ่านอุปาทานมูทิดาจิตไปแก่ทุก ๆ คน โดยถ้วนหน้ากัน อย่างสม่ำเสมอ และเสมอภาค

๔) อุเบกขากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

อุเบกขา การวางใจเป็นกลาง หรือการนิ่งเฉยโดยไม่พยายามที่ช่วยเหลือเขาในเมื่อเขาไม่สามารถช่วยตัวเองได้ เพื่อป้องกันมิให้จิตต้องเป็นทุกข์ในสถานการณ์เช่นนั้น ต้องระลึกรวมอวว่าเราทำกรรมเช่นใดย่อมได้รับกรรมเช่นนั้น เมื่อทำกรรมดีย่อมได้รับผลดี ทำกรรมชั่วย่อมได้รับผลชั่ว สัตว์ทั้งหลายต้องได้รับผลกรรมตามเหตุตามปัจจัย เมื่อคิดได้ดังนี้แล้วย่อมนิ่งเฉย และวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าไปยินดียินร้ายได้ และไม่ก่อให้เกิดอคติขึ้นในใจคือความลำเอียง ในทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญกับหลักอุเบกขามากเช่นกัน เพราะว่ามีอุเบกขาธรรมแล้วย่อมเป็นผู้ที่เที่ยงธรรม ดำรงไว้ซึ่งบัพัญญูติ หลักการ และกฎเกณฑ์ทั้งหลายที่องค์กรได้ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม และยุติธรรม โดยเสมอภาค และองค์กรต้องนำไปปฏิบัติให้ประจักษ์ และได้ผลจริงตามความเหมาะสมของแต่ละกาละ เทศะ และบุคคล รวมทั้งใช้ให้พอดีแก่เรื่องนั้น ๆ ดังที่ ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์ กล่าวไว้ว่า “จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลผู้ที่เป็นใหญ่หรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการบริหารบ้านเมือง เมื่ออุเบกขาพรหมวิหารธรรมเกิดขึ้นแล้ว อคติความลำเอียงก็จะถูกละไปตั้งอยู่ในฐานะเป็นกลางวางเฉยในบุคคลทั้งหลายได้”^{๑๑๗} ถ้าผู้นำหรือนักปกครองขาดอุเบกขาพรหมวิหารข้อนี้แล้ว ก็จะเสื่อมจากความเคารพนับถือจากบุคคลทั่วไปและกลายเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้น ๆ ในที่สุด

^{๑๑๕} ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์, ความรู้เบื้องต้นในพระพุทธศาสนา ตอนที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มูลนิธิภูมิพโลภิกขุ, ๒๕๓๘), หน้า ๘๘.

^{๑๑๖} วศิน อินทสระ, อารมณ์ประดับใจ, อ่างแล้ว, หน้า ๓๓.

^{๑๑๗} ไชยวัฒน์ กปิลกาญจน์, ความรู้เบื้องต้นในพระพุทธศาสนา ตอนที่ ๓, อ่างแล้ว, หน้า ๘๘.

ฉะนั้น สำหรับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร บุคคลภายในองค์กรนั้น ๆ จำต้องมีสติปัญญาพิจารณาเห็นถึงคุณค่าหรือประโยชน์ของอุเบกขาแล้วยอมเป็นผู้ที่ปฏิบัติถูกต้องตามหลักของนักปราชญ์ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือในการตัดสินใจเรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้องด้วยความเที่ยงธรรม สามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลง ไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบครอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางใจเป็นกลางไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. การวางใจเฉยหรือวางใจเป็นกลาง ไม่ดีใจหรือเสียใจในเหตุสุดวิสัยที่จะช่วยได้ คือเมื่อเรามีเมตตา กรุณา มุทิตาแล้วต่อบุคคลและสัตว์ ในบางกรณีเราช่วยอะไรเขาไม่ได้จริง ๆ เขาทำตัวเขาเอง ถ้าเราไม่วางอุเบกขาแล้ว เราก็วุ่นวายเกินไปและไร้ประโยชน์

๒. การวางใจเป็นกลางไม่ลำเอียงเพราะอคติ ๔ อุเบกขาในลักษณะนี้ทำให้ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม สมควรเป็นผู้พิพากษาความผิด ความถูกของผู้อื่น และแม้ผู้พิพากษาความถูกผิดของตนเอง

๓. อุเบกขาในความสุกและ ความทุกข์ ในความขึ้นลงของชีวิต ในความเป็นคู่แข่ง โลกธรรม อุเบกขาในประการที่สามนี้เป็นการเตรียมตัวเตรียมใจสำหรับรับเหตุการณ์ในวันข้างหน้า ^{๑๒๒}

เมื่อสูญเสียสิ่งที่รักที่พอใจต้องยอมรับความสูญเสียนั้น เมื่อได้รับความทุกข์ก็อย่าเศร้าโศกเสียใจมากเกินไป บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรต้องสามารถที่จะทำจิตของตนให้เป็นปกติสุขได้ เพราะหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารองค์กรใด ๆ ถึงจะลำบาก หรือได้รับอุปสรรคมากมายแค่ไหนก็ต้องทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด แต่บุคคลทั่วไปส่วนมากมองโลกแต่เพียงผิวเผิน มีจิตใจไม่มั่นคง ไม่มีความเข้าใจในโลกธรรมอย่างถ่องแท้จึงเป็นทุกข์อยู่บ่อย ๆ

๔.๑.๒ ประโยชน์จากการนำพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

การนำพรหมวิหารธรรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งหากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำพรหมวิหารธรรมมาใช้ให้ถูกต้องก็จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ซึ่งสาระสำคัญและรายละเอียดต่าง ๆ จะได้กล่าวดังต่อไปนี้

๑) ประโยชน์จากการนำเมตตา มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

ในการบริหารงานภายในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างมากที่จะต้องยึดหลักเมตตาในการบริหาร เนื่องจากเมตตานี้เป็นเครื่องสื่อสัมพันธ์อันดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อบุคคลใดมีเมตตาจิตหรือปรารถนาดีแก่บุคคลอื่น ซึ่งแสดงออกทางกาย วาจาอย่างจริงใจแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมสามารถรับรู้รับทราบได้จากการแสดงออกของเขาเอง แล้วผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ให้ความเคารพนับถือ เมื่อ

^{๑๒๒} วสิน อินทสระ, อภรณ์ประดับใจ, อ้างแล้ว, หน้า ๓๖-๔๖.

มีคนเคารพรัก และนับถือบุคคลเหล่านั้นย่อมให้ความร่วมมือ มีความสามัคคีปองคองกัน ในองค์กร และชุมชนนั้น จึงทำให้การบริหาร และการปกครองประสบความสำเร็จ ทุกคนในองค์กรจึงควรเจริญเมตตาเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกในองค์กร เพราะทุกคนก็ย่อมมีความทุกข์ยากเดือดร้อนด้วยกันทั้งนั้น แต่หากผู้บริหารองค์กรที่ดีนั้น เป็นผู้ดูแลความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา หากผู้บริหารองค์กรประกอบไปด้วยด้วยหลักเมตตาแล้วทุกคนย่อมมีความสุข

๒) ประโยชน์จากการนำกรุณามาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

ในทางพระพุทธศาสนานั้นเรื่องกรุณาเป็นคุณธรรมที่ได้รับการยกย่อง เพราะบุคคลใดปฏิบัติแล้วย่อมเป็นรักของบุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือ และผู้ที่ได้พบเห็น หรือรับรู้ ได้แสดงความปรารถนาดี และช่วยเหลือสงเคราะห์แก่บุคคลที่ได้รับทุกข์ หรือประสบกับปัญหาต่าง ๆ ให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ และเขาสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้เท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ถึงผลของกรุณาแล้วทำให้ทราบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากกรูณานั้นมากมายและยิ่งใหญ่ยิ่ง เมื่อนำมาใช้ในการบริหารและเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรใดแล้ว ย่อมนำความสงบสุขมาสู่องค์กรนั้นอันเป็นบุคคลหมู่มาก ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรือจะเป็นเพื่อนร่วมงานก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรยากาศภายในองค์กร มีความอบอุ่น เข้มแข็ง ผ่องใส เต็มไปด้วยความสุข เบิกบานใจทั้งผู้ให้ และผู้รับ

๓) ประโยชน์จากการนำมูทิตาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

บุคคลที่มีฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลย่อมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยตั้งใจของตนให้ประกอบด้วยมูทิตา กล่าววาจาที่เป็นประโยชน์ และการแสดงออกอย่างจริงใจ แม่อานุภาพมูทิตาจิตไปแก่ทุก ๆ คน โดยถ้วนหน้ากัน อย่างสม่ำเสมอ และเสมอภาค เพราะมูทิตาเป็นหลักธรรมข้อหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะมีความพลอยยินดีในผู้อื่นเมื่อเขามีความสุขแล้ว ย่อมสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียว และส่งผลถึงคุณภาพของงานที่ได้ดำเนินการไปได้ดีอย่างดี และยังเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงมากมายหลายประการ มูทิตาเป็นหลักจริยธรรมของพระพุทธศาสนาที่พระพุทธองค์ได้ทรงสั่งสอนให้บุคคลทุก ๆ สังคมทุกระดับชั้นให้แสดงความปรารถนาดีต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเห็นชอบด้วย รวมถึงการให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เขาประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และเมื่อเขาประสบความสำเร็จแล้วก็แสดงความยินดี หรือความปรารถนาดีบุคคลนั้นด้วย เป็นลักษณะของผู้มีจิตใจกว้างขวาง สร้างไมตรีจิตมิตรภาพให้แก่กันและกัน ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและร่มเย็นภายในจิตใจ และจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าในที่สุด

๔) ประโยชน์จากการนำอุเบกขามาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

ในทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญกับหลักอุเบกขามากเช่นกัน เพราะเมื่อมีอุเบกขาธรรมแล้วย่อมเป็นผู้ที่เที่ยงธรรม ดำรงไว้ซึ่งบัพพัญญุตี หลักการ และกฎเกณฑ์ทั้งหลายที่องค์กรได้ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม และยุติธรรมโดยเสมอภาค และองค์กรต้องนำไปปฏิบัติให้ประจักษ์ และได้ผลจริงตามความเหมาะสมของแต่ละกาละ เทศะ และบุคคล รวมทั้งใช้ให้พอดีแก่เรื่องนั้น ๆ ถ้าผู้นำหรือนักปกครองขาดอุเบกขาพรหมวิหารข้อนี้แล้ว ก็จะเสื่อมจากความเคารพนับถือจากบุคคลทั่วไปและกลายเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้น ๆ ในที่สุด เพราะในการบริหารงานภายในองค์กรหลักพรหมวิหารข้อสุดท้ายเป็นข้อที่ขาดมิได้ เมื่อไม่สามารถใช้หลักเมตตา กรุณา และมุทิตาไม่ได้จำเป็นต้องใช้หลักอุเบกขา เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม เที่ยงตรง และความเสมอภาค โดยสม่ำเสมอ เมื่อนำหลักอุเบกขาในพรหมวิหารธรรมย่อมทำให้จิตใจเบิกบาน เอิบอิ่มใจ ผ่องใส และเต็มไปด้วยความสงบสุขอย่างละเอียดยิ่ง ซึ่งความสุขที่เกิดจากเมตตา กรุณา และมุทิตา เป็นการแสดงออกทางกาย และวาจา แต่อุเบกขาเป็นลักษณะของสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจ และผู้ที่มีสติปัญญาฉลาดลุ่มลึกเท่านั้นถึงจะเข้าใจถึงหลักอุเบกขา และนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอย่างแท้จริง สร้างความสามัคคีกลมเกลียวระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและบุคคลทั่วไปได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เมื่อองค์กรใด ๆ ก็ตาม สามารถที่จะนำหลักของเมตตา กรุณา และมุทิตามาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กรแล้ว หลักพรหมวิหารข้อสุดท้ายจึงเป็นข้อที่ขาดมิได้ เมื่อไม่สามารถใช้หลักเมตตา กรุณา และมุทิตาไม่ได้จำเป็นต้องใช้หลักอุเบกขา เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม เที่ยงตรง และความเสมอภาค โดยสม่ำเสมอ เมื่อนำหลักอุเบกขาในพรหมวิหารธรรมย่อมทำให้จิตใจเบิกบาน เอิบอิ่มใจ ผ่องใส และเต็มไปด้วยความสงบสุขอย่างละเอียดยิ่ง ซึ่งความสุขที่เกิดจากเมตตา กรุณา และมุทิตา เป็นการแสดงออกทางกาย และวาจา แต่อุเบกขาเป็นลักษณะของสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจ และผู้ที่มีสติปัญญาฉลาดลุ่มลึกเท่านั้นถึงจะเข้าใจถึงหลักอุเบกขาธรรม และนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอย่างแท้จริง ดังที่พระธรรมปิฎก กล่าวไว้ว่า “อุเบกขามากับปัญญา ต้องมีปัญญาจึงจะมีอุเบกขาได้”^{๑๒๗} เมื่อผู้นำผู้บริหารองค์กรที่ฉลาด รู้หลักนักปราชญ์ มีสติปัญญาในการทำงานองค์กรย่อมนำหลักอุเบกขามาใช้ในการบริหาร ซึ่งทำให้รับความนับถือจากบุคคล และพร้อมที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำองค์กรต้องการ ดังที่ ศาสตราจารย์ ดร. ทินพันธ์ นาคะตะ กล่าวไว้ว่า “ใช้เป็นแนวทางในการใช้อำนาจหน้าที่ให้ผลสมบูรณ์และเกิดสัมพันธภาพ

^{๑๒๗}พระธรรมปิฎก (ประยูร ธมฺมปญฺญ) , คุณบิดามารดา สุตพรรณนามหาศาล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๕.

อันดี”^{๑๒๔} สร้างความสามัคคีกลมเกลียวระหว่างผู้นำองค์กรกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและบุคคลทั่วไปได้เป็นอย่างดี

๔.๗.๓ โทษจากการที่นักปกครองไม่นำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปปฏิบัติ

ในการดำเนินการขององค์กรใดก็ตาม หากไม่มีพรหมวิหารธรรม ในการบริหารจัดการย่อม นำความเดือดร้อนมาสู่ตนเอง และผู้อื่น

๑) โทษจากการที่นักปกครองไม่นำหลักเมตตาไปปฏิบัติ

เมตตา คือความรัก ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต แต่นักปกครองที่ขาดเมตตา การแสดงออกทางกาย วาจา และความคิดที่มีได้เป็น ไปเพื่อผู้ได้ปกครอง หรือประชาชนให้มีความสุข แต่กลับคิดร้าย ทำลายความสุขและประโยชน์ของผู้อื่นพยายามแสวงหาประโยชน์ใส่ตนเองและพวกพ้อง ย่อมก่อความเดือดร้อนแก่ผู้ได้ปกครอง หรือประชาชนรวมทั้งตนเองด้วย และสร้างความเกลียดชังให้กับบุคคลเหล่านั้น

๒) โทษจากการที่นักปกครองไม่นำหลักกรุณาไปปฏิบัติ

กรุณา คือความสงสารปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ แต่บุคคลที่ขาดมุกุทิตาย่อมคิดเบียดเบียน แม้เห็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานตกทุกข์ ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ แทนที่จะมีน้ำใจช่วยเหลือ ให้พ้นความทุกข์ยากลำบากนั้น กลับเบียดเขาให้ได้รับความทุกข์ยากลำบากยิ่งขึ้นเป็นเหตุให้เสียผลประโยชน์ในการครองใจคน ซึ่งการครองใจคนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการบริหาร และการปกครองของนักบริหารที่ฉลาด เพราะการครองใจคนได้ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ตรงกันข้าม หากไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ย่อมเสียประโยชน์ทั้งระยะใกล้และระยะไกล ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม คือองค์กร นั่นเอง

๓) โทษจากการที่นักปกครองไม่นำหลักมุกุทิตาไปปฏิบัติ

มุกุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่น ได้มีความสุข แต่บุคคลที่ขาดมุกุทิตาย่อมอิจฉาริษยา หากทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในชีวิต หรือมีความสุข แทนที่จะพลอยยินดีแต่กลับคำหุนหันดูแคล่ แสดงความไม่เห็นด้วย เป็นการแสดงออกถึงการเป็นบุคคลที่มีจิตใจคับแคบ ข้ำยังเป็นการก่อศัตรูให้กับตนเอง และกลายเป็นอุปสรรคในการทำงานในอนาคต

๔) โทษจากการที่นักปกครองไม่นำหลักอุเบกขาไปปฏิบัติ

อุเบกขา คือ ความเป็นผู้มีใจเป็นกลาง บุคคลที่ขาดอุเบกขาย่อมมีอคติ ๔ คือ ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธ ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว และ โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง

^{๑๒๔}ศ. ดร. ทินพันธ์ นาคะตะ, พระพุทธศาสนากับสังคมไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สหภาพสื่อการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๖๓.

อย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อบุคคลใดไม่วางใจเป็นกลาง แต่กลับวางใจไว้ผิดทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม และความเดือดร้อนขึ้น เกิดความแตกแยก ในการบริหาร และการดำเนินงานภายในองค์กร

ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรใด ๆ นั้น หากขาดซึ่งพรหมวิหารธรรม ๔ ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น เกิดความเกลียดชัง เดือดร้อน กล่าวโดยรวมปัญหาทั้งหลาย ล้วนเกิดจากทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรทั้งสิ้น เพราะขาดพรหมวิหารธรรม ๔ ประการนี้

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย เมตตา ความรักใคร่ กรุณา ความสงสาร มุทิตา พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข และอุเบกขา วางตัวเป็นกลาง ผู้บริหารองค์กร ที่ฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลย่อมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง และองค์กร โดยตั้งจิตของตนให้ประกอบด้วยพรหมวิหารธรรม นั้นคือ กล่าววาทที่เป็นประโยชน์ และการแสดงออกอย่างจริงใจ เมื่อนำหลักของเมตตา กรุณา และ มุทิตามาใช้ในการการบริหารงานองค์กรแล้ว หลักพรหมวิหารจึงขาดมิได้ เมื่อไม่สามารถใช้หลักเมตตา กรุณา และมุทิตาไม่ได้จำเป็นต้องใช้หลักอุเบกขา เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม เทียงตรง และความเสมอภาคโดยสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่นำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์กรจะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นทันทีทั้งส่วนตัว และองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานจะไม่ให้ความเคารพนับถือ และเป็นที่เกลียดชัง เพราะขาดพรหมวิหารธรรม ๔ ประการนี้ จึงเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ เท่าที่ควรจะเป็น

๔.๘ การประยุกต์ใช้หลักธรรมสำหรับนักบริหารในองค์กร

การจะทำงานร่วมกันให้ได้ผลดีนั้นในบางครั้งเราจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทั้งสองฝ่าย สามารถร่วมมือกันทำงาน ได้เป็นอย่างดี นักบริหารที่ดีไม่ควรสัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้เพราะจะทำให้ลูกน้องหมดความเชื่อถือ ไม่เบียดบัง ผลประโยชน์ของลูกน้อง เอาใจใส่ทุกข์ของลูกน้อง มีความจริงใจในการทำงาน และพฤติกรรมอย่าง เพียงแต่ปิดให้พ้น ๆ ตัว^{๑๒๕} ผู้ที่ร่วมงานกับบุคคลอื่นในฐานะลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรจะได้ฝึกการสร้างความสัมพันธ์กับเขาในลักษณะต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และ

^{๑๒๕}ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์, มนุษยสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๐-๓๑.

ความก้าวหน้าในการงานต่อไป ผู้ได้บังคับบัญชาอาจพิจารณาตนเองในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่เหนือกว่าเราในการทำงาน และสิ่งที่คุณที่อยู่ได้บังคับบัญชาทุกคนควรจะได้ทำเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของตนเองกับคนที่เป็นผู้บังคับบัญชา คือ การวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ระหว่างเรากับผู้บังคับบัญชา โดยอาจจะถามจากคนอื่นก็ได้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จะทำให้เราทำงานได้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ

การงานที่จะสำเร็จได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของคนหลายฝ่ายที่จะประสานงานทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ประโยชน์ที่เราจะได้จากการประสานงานกันมี เช่น ลดความขัดแย้งในการทำงานลง ช่วยขจัดปัญหาของการทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น นักบริหารถือได้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการปรับตัว ดังนั้นการที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาเพียงไม่กี่คนคงไม่มีปัญหาจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องสร้างทัศนคติแรกพบให้เกิดความประทับใจ สร้างบุคลิกที่ดี มีกริยาท่าทางสุภาพอ่อนน้อม และมีภาวะให้เกิดรอยยิ้มก่อกองนับถือในการทำงานของนักพัฒนาต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมกล่าวคือ มีความรู้ที่จะถ่ายทอด หรือตอบคำถามจริงจังต่องาน ในส่วนของผู้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้บริหารนั้นต้องสร้างคุณค่าให้เป็นผู้บริหารการพัฒนามากกว่าจะเป็นผู้บริหาร โดยตรง หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักการบริหารให้เกิดการพัฒนาขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ ต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมงานขององค์กร หลักสำคัญที่สุดของการบริหารการพัฒนานั้น ผู้บังคับบัญชาต้องจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตสำนึกในกระบวนการวางแผนงาน ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ตลอดทั้งให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ต้องใช้หลักคุณธรรมนำการบริหารซึ่งเป็นการเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่จะนำผลการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กรด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการนำความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติพฤติกรรมของบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้โดยเป็นสุขและได้ผลงานดีนั้น ควรทำความเข้าใจตั้งแต่เรื่ององค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ซึ่งจะต้องมีทั้งการรู้จักตัวเอง การเข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม แล้วปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อนที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองบุคคลต้องมีความเข้าใจว่า ลักษณะของกลุ่มทำงานที่ดีนั้น ควรเป็นกลุ่มทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถของกันและกัน มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการร่วมมือที่ดี และผู้มารวมกลุ่มทำงานมีลักษณะบุคลิกภาพซึ่งเอื้อต่อการสร้างสัมพันธ์ การเข้าใจเรื่องลักษณะของกลุ่มทำงานที่ดีดังกล่าว จะเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองของบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหลักการพัฒนาดนเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้น บุคคลควรสร้างทัศนคติที่ตรงตามความเป็นจริง มีความคิดความรู้สึที่ดีเกี่ยวกับตน ซึ่งจะส่งผลให้มองผู้อื่นในทางที่ดีด้วย

เมื่อมองดีในผู้อื่นได้ก็จะส่งผลให้อยากปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดีซึ่งท้ายสุดก็จะได้พฤติกรรมที่สะท้อนกลับมา

ช่วงเวลาของการทำงานในชีวิตนั้นมีอยู่มากมาย การทำงานให้สนุก และเป็นสุขขณะทำงาน และทำอะไรให้คนที่ร่วมงานมีความสุขเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรควรคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มุ่งมั่นทำงานให้องค์กรอย่างมีความสุขขององค์กรนั้นก็จะมีเข้มแข็ง และสามารถเติบโตอย่างมั่นคง หลักธรรมกับการบริหารแบ่งได้ ดังนี้

๑. หลักธรรมกับการบริหารจัดการ
๒. วิธีผสมผสานอย่างสมดุล
๓. ความเป็นมาและความสำคัญของการใช้หลักธรรมะกับการบริหารจัดการ
๔. เทคนิควิธีการนำไปใช้
๕. ประโยชน์ที่ได้รับ

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ธรรมะเกี่ยวกับการบริหารองค์กรต่าง ๆ จะต้องใช้หลักธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน ประสานใจทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันให้อยู่อย่างมีความสุข สามัคคี หากผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะนำหลักธรรมนี้มาประกอบการบริหารองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพแล้ว จะสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งประกอบไปด้วย

๑. การให้ทาน คือ การอนุเคราะห์หรือสงเคราะห์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามถาหรูป ในโอกาสต่าง ๆ เช่น งานบุญกุศล งานอศศีร่าย หรือหลาย ๆ อย่าง
๒. ปิยวาจา คือ กล่าวด้วยคำที่เป็นที่รัก มีประโยชน์ ถูกต้องดีงาม และก็จะจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
๓. อัตถจริยา คือ ความประพฤติที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น เช่นว่าเราช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมทั่วไป แนะนำแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ชักชวนให้คนอื่นสนใจธรรมะ ให้ประพฤติ
๔. สมานัตตา คือ ความเป็นผู้มีตนเสมอ วางตนเสมอคั่นเสมอปลายปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ เข้ากับคนอื่นให้ได้ ไม่เอาเปรียบคน อย่างที่กล่าวมาทั้งหมดเรียกว่า สังคหวัตถุ ๔

นอกจากนี้ พรหมวิหาร ๔ อันเป็นธรรมที่เป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ค้ำองมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย เมตตา ความรักใคร่ กรุณา ความสงสาร มุทิตา พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข และอุเบกขา วางตัวเป็นกลาง สามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

๑. เมตตา คือ ความรัก ปราบปรามให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต แต่นักปกครองที่ขาดเมตตา การแสดงออกทางกาย วาจา และการคิดที่มีได้เป็นไปเพื่อผู้ได้ปกครอง หรือประชาชนให้มีความสุข แต่กลับคิดร้าย ทำลายความสุขและประโยชน์ของผู้อื่นพยายามแสวงหาประโยชน์ใส่ตนเอง และพวกพ้อง ย่อมก่อความเดือดร้อนแก่ผู้ได้ปกครอง หรือประชาชนรวมทั้งตนเองด้วย และสร้างความเกลียดชังให้กับบุคคลเหล่านั้น

๒. กรุณา คือ ความสงสารปรารณาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ แต่นักปกครองที่ขาดเมตตาข่มคิดเบียดเบียน แม้เห็นผู้ได้ปกครองหรือประชาชนตกทุกข์ ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ แทนที่จะมีน้ำใจช่วยเหลือให้พ้นความทุกข์ยากลำบากนั้น กลับเบียดเบียนเขาให้ได้รับความทุกข์ยากลำบากยิ่งขึ้นเป็นเหตุให้เสียผลประโยชน์ในการครองใจคน

๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข แต่นักปกครองที่ขาดเมตตาข่มจะอิจฉาริษยา หากทราบว่าผู้ได้ปกครองหรือประชาชนประสบความสำเร็จในชีวิต หรือมีความสุข แทนที่จะพลอยยินดีแต่กลับตำหนิติเตียน

๔. อุเบกขา คือ ความเป็นผู้มีใจเป็นกลาง นักปกครองที่ขาดอุเบกขาข่มตกอยู่ในอคติ ๔ คือ จันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธ ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว และ โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง อย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อนักปกครองไม่วางใจเป็นกลาง

อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการใช้สิทธิ์และหน้าที่ กำหนด หรือสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรมและสิทธิหน้าที่นั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม อันเป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง สามารถทำให้บุคคลกลุ่มอื่นปฏิบัติตามได้ หากนักปกครองเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรมก็สามารถสร้างประโยชน์สุขให้กับสังคมได้

หลักการปกครองในพระพุทธศาสนานั้น เน้นที่การปกครองโดยธรรมของนักปกครอง ใช้ธรรมเป็นอำนาจ มิใช่ใช้อำนาจเป็นธรรม กล่าวคือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหาร และการปกครอง โดยยึดที่ความถูกต้องตามหลักการปกครองแนวพุทธศาสตร์เป็นสำคัญ เพราะหลักการปกครองตามแนวพุทธศาสตร์ที่นักปกครองนำไปประยุกต์ใช้เป็นหลักการปกครองคนที่ดี ซึ่งทราบได้จากหลักธรรมสำหรับนักปกครองนำไปปฏิบัติ เช่น

หลักปมุขธรรม เป็นหลักการปกครองของพระราชาอันเป็นหลักธรรมของผู้เป็นประมุข หรือเป็นใหญ่ การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ เป็นหลักการการทำหน้าที่ของนักปกครอง ในการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ที่แท้จริงของประชาชน โดยส่วนรวม และผู้บริหารองค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ

หลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมของนักปกครอง หรือผู้ปกครองที่สำคัญหรือ “ธรรมสำหรับพระราช” มี ๑๐ ประการ คือ ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) ปริจจาคะ ๔) อาชวะ ๕) มัททวะ ๖) ตปะ ๗) อักโกธะ ๘) อวิหิงสา ๙) ขันติ ๑๐) อวิโรธนะ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่นักบริหารภายในองค์กรต่าง ๆ สามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์กร และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุนี้ผู้นำ หรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัตินี้ในตัว เพราะย่อมจะเป็นเครื่องยืนยัน และให้ความศรัทธา และอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ การปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองหรือผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเรียกว่า “จักรวรรดิวัตร” เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้นักปกครองหรือผู้ปกครองบริหารงานทางการเมือง การปกครองอย่างฉลาด จุดประสงค์ที่สำคัญของหลักจักรวรรดิวัตรนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของปวงชนอย่างแท้จริง มุ่งเน้นให้นักปกครองหรือผู้ปกครองใช้อำนาจสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม ความสงบสุข และระบบเศรษฐกิจที่ดีแก่ประชาชน

หลักจักรวรรดิวัตรนี้มีลักษณะเหมือนหลักการปกครองแบบสมัพันธ์รัฐ แต่ก็สามารถใช้หลักการนี้กับการบริหารภายในองค์กร โดยที่ผู้บริหารที่ดึนั้น สามารถที่จะนำเอา หลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้กับสายการบังคับบัญชา สามารถที่จะทำให้ผู้บริหารเองเป็นที่รัก และน่าเชื่อถือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเน้นไปที่การนับถือธรรม เคารพธรรมปฏิบัติของผู้บริหารเป็นหลัก หรืออุคมการณ์สูงสุด

ละอคติ ๔ หมายถึง ความไม่เที่ยงธรรม ความลำเอียง นักปกครองหรือผู้ปกครองต้องละเว้นจากอคติ หรือความลำเอียงทั้ง ๔ ประการในการปกครอง หรือใช้อำนาจ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น มีดังต่อไปนี้

- ๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ มีความรักใคร่ชอบพอไม่เท่าเทียมกัน
- ๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง โกรธ เกลียด
- ๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ไม่รู้จริง
- ๔) ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว

หลักอคติ ๔ นี้ พระพุทธองค์ตรัสไว้เพื่อเป็นหลักธรรมในการคิด พิจารณา ตัดสินใจทำ หรือแสดงความคิดเห็นออกไปต่อสังคมตามสถานภาพของคนที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินพิจารณาคติความต่างๆ หลักอคติ ๔ นี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในองค์กร เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของผู้อื่น และของสังคมส่วนรวม หากไม่ยึดหลักอคติเป็นหลักการแล้ว ความวุ่นวายสับสนทั้งขององค์กร และของผู้นั้นจะต้องตามมา ไม่มีวันสิ้นสุด

ในทางพระพุทธศาสนา บทบาทหน้าที่ของนักปกครองนั้นต้องสามารถนำพาประชาชน หรือรัฐไปสู่เป้าหมายได้ทั้ง ๓ ระดับคือ ๑) เป้าหมายระดับต้น หรือประโยชน์ในปัจจุบัน กับการบริหาร

ของนักปกครองที่กระทำเพื่อสร้างความเป็นระเบียบของสังคม ๒) เป้าหมายระดับกลาง เป็นเป้าหมายที่หวังได้ในอนาคตมีความเจริญก้าวหน้าด้วย กับการบริหารของนักปกครองที่กระทำเพื่อให้สวัสดิการ สาธารณะ และ ๓) เป้าหมายขั้นสูงสุด เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในพระพุทธศาสนา นั่นคือพระนิพพาน กระทำเพื่อสร้าง และเพิ่มพูนศีลธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา

หลักการบริหารธรรม เป็นหลักธรรมที่นำมาซึ่งความสามัคคีในองค์กร ได้เป็นอย่างดี หากว่า ผู้บริหารองค์กรใดสามารถที่จะเข้าใจ และใส่ใจในการนำหลักธรรมนี้มาปรับใช้กับการบริหารองค์กร ของตนแล้ว จะสามารถสร้างความกลมเกลียว เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรภายในองค์กร ของตนได้เป็นอย่างดี

การประยุกต์ใช้หลักธรรมสำหรับนักบริหาร ในองค์กร จะต้องมามีวิธีการผสมผสานระหว่าง บริหารจัดการกับคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วเกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เห็นชัด คือ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะตัวบุคคล ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง อยู่ในศีลธรรม พนักงานในองค์กรก็จะถือเป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหากผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร มีหลักธรรมเป็นเครื่องชี้นำแนวทาง การทำงานก็จะสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นต่าง ๆ ความขัดแย้งก็ลดน้อยลง เพราะทุกคนได้เรียนรู้และนำหลักธรรมะทางพุทธศาสนาไป ใช้ ดังนั้น การทำงานต่าง ๆ จะสามารถสนองนโยบายบริษัท ได้เป็นอย่างดี และความเปลี่ยนแปลง อีกอย่างให้เห็น คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสนุกสนาน ร่าเริงแจ่มใส คนทำงานมี ความสามัคคี และมีความสุข สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของให้ก้าวหน้าไปอย่างราบรื่น

กล่าวโดยสรุป ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มา แก้ปัญหา เพราะหากปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ปัญหาทางเศรษฐกิจส่วนตัว ซึ่งจะส่ง ผลกระทบถึงเรื่องการทำงาน ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต เช่น การขี้ขอกหรือการ ไม่ซื่อตรง ในฐานะของ ผู้ปกครองคนต้อง ถือว่าคนเรามีสิทธิ์ที่จะทำผิดพลาดได้ในชีวิต บางครั้งควรให้โอกาสเขาได้แก้ตัว โดยการให้หลักการให้อภัย การจะให้อภัยต้องมีหลักเกณฑ์หลายอย่าง เช่น การดักเตือน การอบรม และการให้โอกาสแก้ตัว โดยกำหนดระยะเวลา อาจจะ ๓ เดือน ดูความประพฤติหรือการให้แก้ไข ตัวเอง หลังจากนั้นแล้วก็ให้อภัยและให้กลับมาเป็นเหมือนพนักงานทั่ว ๆ ไป โดยการให้โอกาสคนใน การที่จะแก้ไขตน

บทที่ ๕

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิด และทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ๒) เพื่อศึกษาหลักธรรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนา และ ๓) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา โดยการศึกษารายละเอียด ได้วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลจากการวิจัยมีดังนี้

๕.๑ บทสรุป

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา มีลักษณะของการทำงานกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร หลักของพุทธศาสนาจึงมีบทบาทในการบริหารจัดการภายในองค์กร ฉะนั้นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จึงเป็นการนำความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา และธรรมชาติพฤติกรรมของบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีความสุข และได้ผลงานดีนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอตามหัวข้อที่ปรากฏ ดังนี้

๕.๑.๑ การประยุกต์ใช้สังคหวัตถุ ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนานั้นมีคุณค่าและนำมาใช้ประโยชน์ในการปกครอง และการบริหารได้ทุกระดับ ตั้งแต่การปกครองตนเอง ปกครองหมู่คณะ องค์กร ตลอดจนถึงประเทศชาติ ผู้บริหารในองค์กรทุกองค์กรจะต้องยึดถือหลักการ ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล รวมถึงประโยชน์สุขที่แท้ เป็นใหญ่ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ฉะนั้น หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่นักปกครองสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในองค์กรในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี หลักธรรมที่ว่านั้น คือ หลักสังคหวัตถุธรรม จะได้ว่าดังต่อไปนี้

๑) ลักษณะการนำทานไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร หน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่ดีก็คือ ต้องคอยกระตุ้นชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไม่ประมาท ความไม่ประมาท คือ ไม่หลงระเริง ไม่อ่อนแอ ไม่มัวเมา ไม่ปล่อยปละทิ้ง โอกาสแห่งการสร้างสรรค์ ไม่มองข้ามละเอียดที่จะแก้ไขป้องกันเหตุปัจจัยแห่งความเสื่อม ไม่จมอยู่กับสิ่งเสพบำเรอบันเทิงต่าง ๆ ที่จะช่วยให้หลงใหลไปในทางเสื่อม หรือทำให้ล่าช้า เป็นต้น นักบริหารใดที่มีความประมาทจะนำความหายนะมาสู่องค์กร และนำไปสู่ความเดือดร้อนของสมาชิกภายในองค์กรในที่สุด ฉะนั้น นักบริหารที่ดีจะต้องไม่ประมาท

และต้องมีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้าน นอกจากการให้ทานที่เป็นวัตถุ หรือสิ่งของแล้ว ยังต้องประกอบด้วย การให้ทานอีก ๒ ประการ คือ ประการแรก ธรรมทาน หรือวิทยาทาน คือ การให้ความรู้เป็นทาน ในทาง ธรรม คือ สอนให้ละชั่ว ประพฤติดี มีศีลธรรม เรียกว่า “ธรรมทาน” ส่วนในทางโลก คือ การให้ศิลปะ วิทยาการต่าง ๆ เรียกว่า “วิทยาทาน” ประการที่สอง อดภัยทาน คือ การสละอารมณ์โกรธเป็นทาน ให้ภัย ไม่จองเวร สละอารมณ์ โกรธพยายามให้ขาดออกจากใจ การรู้จักสละอารมณ์ โกรธเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการยกระดับจิตใจของตนเองให้สูงขึ้น ให้สมกับคำว่า มนุษย์ คือ ผู้ที่มีจิตใจอันประเสริฐ ทานทั้งสองลักษณะนี้ ควรที่จะศึกษา และนำไปปฏิบัติในโอกาสตามสมควร เพราะว่าการให้ธรรมเป็นทาน ถือว่า เป็นการให้ทานที่ได้บุญสูงสุด มีคุณค่ากว่าการให้ทานทั้งปวง

๒) ลักษณะการนำปियวาจาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ การ กล่าววาจาอ่อนหวาน ไพเราะ เพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรพึงเกิดความสบายใจ และการที่บุคคลใด จะสามารถเป็นที่เคารพของบุคคลอื่นได้นั้น ต้องรู้จักใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน และวาจานั้นจะต้อง ประกอบด้วยคุณประโยชน์ ทำให้บุคคลอื่นเข้าใจคำพูด ยึดเหนี่ยวน้ำใจไว้ได้ การนำปियวาจาไปปฏิบัติ นั้น สิ่งที่สำคัญคือ การใช้คำพูดหรือวิธีการพูดที่เหมาะสม การพูดจาสุภาพอ่อนโยน นำไปสู่การเป็น มิตรไมตรีที่ดีต่อกัน ในการพูดทุกครั้งจึงควรใช้แต่คำพูดที่สุภาพเรียบร้อยถูกต้องตามโอกาส เป็นเสมือน การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ได้เป็นอย่างดี

๓) ลักษณะการนำอัตถจริยาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ในการ ดำเนินงานในองค์กรนั้นจะต้องมี อัตถจริยา คือ การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย รู้จักสงเคราะห์ญาติมิตร และอนุเคราะห์ช่วยเหลือกิจการของผู้อื่น ให้สำเร็จ รู้จักช่วยกระทำความดีอันเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลอื่น สังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสม แก่ฐานะและโอกาส จึงจะเป็นทั้งคุณประโยชน์และเป็นทั้งเครื่องผูกใจ หรือเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ผู้อื่นให้ผูกสมัครักใคร่ และให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร ได้เป็นอย่างดี

๔) ลักษณะการนำสมานัตตคาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ การ ถือเอาหลักความจริง หลักความถูกต้อง เอาประโยชน์ที่แท้ มาเป็นที่อ้างอิงที่จะให้บุคคลอื่นร่วมแรง ร่วมใจกันในการสร้างสรรค์ชีวิต และองค์กร โดยการเป็นกัลยาณมิตรที่ดี คือ การชักจูงสมาชิกภายใน องค์กรให้มีความตั้งใจเข้มแข็ง มีความเพียรพยายาม ไม่ประมาท ไม่หลงมัวเมา ไม่อ่อนแอ ไม่ทอดถอย และร่วมใจกันสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ อันจะเป็นความสำเร็จที่แท้จริง การวางคนต่อคนทั้งหลายจะต้อง ไม่เอาเปรียบ เสมอในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์ ภายในองค์กร ดังนั้น ลักษณะการนำสมานัตตคาไปปฏิบัติในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร บุคคลภายในองค์กรนั้นๆ จะต้องประพฤติปฏิบัติตนต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อความสามัคคี เจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้น ๆ

ประโยชน์จากการนำสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ องค์กรใดสามารถส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรภายในองค์กรยึดหลักธรรมทั้ง ๔ ข้อในสังคหวัตถุธรรม เป็นหัวใจหลักในการบริหารงานปกครอง การรู้จักเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ รู้จักการพุดจาไพเราะเป็นประโยชน์ การรู้จักช่วยเหลือในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ การรู้จักวางตนเสมอคนเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค หลักการเหล่านี้เป็นประโยชน์ ถ้านำไปปฏิบัติอย่างจริงจังตั้งใจแล้ว หลักธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้สามารถผลักดันให้องค์กร หรือสังคมสามารถก้าวไปสู่วเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

ผลจากการขาดการนำสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ หากองค์กรใดไม่นำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปปฏิบัติ หรือประยุกต์ใช้ในการบริหาร การส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรจะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นทันทีทั้งส่วนตัว และองค์กรส่วนรวม ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานจะไม่ให้ความเคารพนับถือ และเป็นที่ยกย่องชมเชย กล่าวโดยรวมปัญหาภายในองค์กร ล้วนเกิดจากบุคคล เพราะขาด หลักสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ อาจเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร ในทางตรงกันข้ามหากมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ย่อมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าสังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง และองค์กร ตลอดจนทั้งชุมชน สังคม ประเทศชาติ ให้เจริญก้าวหน้าได้

๕.๑.๒ การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

พรหมวิหารธรรมเป็นคุณธรรมอันประเสริฐสำหรับการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่องค์กร และสร้างความสามัคคีกลมเกลียวรักใคร่ต่อกันและกัน มีความยุติธรรม เทียงตรง ปราศจากความลำเอียงต่อบุคคลผู้อยู่ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานทั่วไป ซึ่งพรหมวิหารธรรมนี้มีความสำคัญ ทั้งยังมีบทบาทในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือนำพาองค์กรวิบัติจึงขึ้นอยู่กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร ซึ่งสาระสำคัญและรายละเอียดต่างๆ จะได้กล่าวดังต่อไปนี้

๑) เมตตากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ ความปรารถนาดีอยากให้ความสุข มีจิตใจอันแผ่ไมตรี ในการบริหารงานภายในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างมากที่จะต้องยึดหลักเมตตาในการบริหาร เนื่องจากเมตตานี้เป็นเครื่องสื่อสัมพันธ์อันดีแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา กล่าวคือเมื่อบุคคลใดมีเมตตาจิต หรือปรารถนาดีแก่บุคคลอื่น ซึ่งแสดงออกทางกาย วาจาอย่างจริงใจแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมสามารถรับรู้รับทราบ ได้จากการแสดงออกของเขาเอง แล้วผู้อยู่ได้บังคับบัญชาย่อมให้ความเคารพนับถือ เมื่อมีคนเคารพรัก และนับถือบุคคลเหล่านั้นย่อมให้ความร่วมมือ มีความสามัคคีป้องกันในองค์กร จึงทำให้การบริหาร และการปกครองสะดวกราบรื่น

๒) กรณีกับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ มีความสงสาร ประารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ทั้งปวง อันเป็นความปรารถนาที่บริสุทธิ์มิได้หวังสิ่งใดตอบแทน ในทางพระพุทธศาสนานั้นเรื่องกรุณาเป็นคุณธรรมที่ได้รับการยกย่อง เพราะบุคคลใดปฏิบัติแล้วยอมเป็นรักของบุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือ และผู้ที่ได้พบเห็น หรือรับรู้ ได้แสดงความปรารถนาดี และช่วยเหลือ สงเคราะห์แก่บุคคลที่ได้รับทุกข์ หรือประสบกับปัญหาต่าง ๆ ให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ ในการคอยให้ความช่วยเหลืออุปการะค้ำจุนของชีวิตบุคคลอื่นนั้น ยังให้กำลังใจแก่บุคคลอื่นรู้สึกได้ว่าไม่โดดเดี่ยว หรือถูกทอดทิ้ง กรุณาเป็นเรื่องของความสงสาร เมื่อเห็นคนบุคคลอื่นประสบความทุกข์เดือดร้อน มีความรู้สึกหวั่นไหวไปกับความทุกข์ หรือความเดือดร้อนของคนอื่นจนไม่อาจจะนั่งเฉยอยู่ได้ ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ถึงผลของกรุณาแล้วทำให้ทราบว่า เมื่อนำมาใช้ในการบริหารและเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ใดแล้ว ย่อมนำความสงบสุขมาสู่องค์กรนั้นอันเป็นบุคคลหมู่มาก ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยตรง หรือจะเป็นเพื่อนร่วมงานก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรยากาศภายในองค์กร มีความอบอุ่น เข้มแข็ง ผ่องใส เต็มไปด้วยความสุข เบิกบานใจทั้งผู้ให้ และผู้รับ

๓) มุทิกับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข หรือมีความปีติยินดี จิตใจชื่นชุ่มเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จในชีวิต เห็นความสุขของผู้อื่นเหมือนความสุขของตน ซึ่งเป็นการแสดงออกที่จริงใจต่อผู้อื่น ทั้งยังเป็นการผูกมิตรให้กับผู้อื่น ได้อย่างดี มุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะกว้างขวาง ยินดีต่อความคิดของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญ หรือความดีอย่างหนึ่ง และยังเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงมากมายหลายประการ มุทิตาเป็นหลักจริยธรรมของพระพุทธศาสนาที่พระพุทธองค์ได้ทรงสั่งสอนให้บุคคลทุก ๆ สังคมทุกระดับชั้น ให้แสดงความปรารถนาดีต่อกัน ดังนั้น บุคคลที่มีฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลย่อมเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยตั้งจิตของตนให้ประกอบด้วยมุทิตา กล่าววาทที่เป็นประโยชน์ และการแสดงออกอย่างจริงใจ แก่ผู้นานาทุกระดับจิตใจไปแก่ทุก ๆ คน โดยถ้วนหน้ากัน อย่างสม่ำเสมอ และเสมอภาค

๔) อุเบกขากับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ การวางใจเป็นกลาง หรือการนั่งเฉย โดยไม่พยายามที่ช่วยเหลือเขาในเมื่อเขาไม่สามารถช่วยตัวเองได้ เพื่อป้องกันมิให้จิตต้องเป็นทุกข์ในสถานการณ์เช่นนั้น ต้องระลึกรู้เสมอว่าเขาทำกรรมเช่นใดย่อมได้รับกรรมเช่นนั้น เมื่อทำกรรมดีย่อมได้รับผลดี ทำกรรมชั่วย่อมได้รับผลชั่ว สัตว์ทั้งหลายต้องได้รับผลกระทบตามเหตุตามปัจจัย เมื่อคิดได้ดังนี้แล้วยอมนั่งเฉย และวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าไปอินทรีย์ร้ายได้ และไม่ก่อให้เกิดอคติขึ้นในใจ คือ ความลำเอียง ดังนั้น เมื่อองค์กรใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถใช้หลักเมตตา กรุณา และมุทิตาได้จำเป็นต้องใช้หลักอุเบกขา เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม เทียงตรง และความเสมอภาค โดยสม่ำเสมอ เมื่อนำหลักอุเบกขาในพรหมวิหารธรรมยอมทำให้จิตใจเบิกบาน เิบอิมใจ ผ่องใส และเต็มไปด้วยความ

สงบสุข ซึ่งความสุขที่เกิดจากมตตา กรุณา และมุทิตา เป็นการแสดงออกทางกาย และวาจา แต่อุเบกขาเป็นลักษณะของสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจ และผู้ที่มีสติปัญญาฉลาดลุ่มลึกเท่านั้นถึงจะเข้าใจถึงหลักอุเบกขา และนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำผู้บริหารองค์กรที่ฉลาดรู้หลักนักปราชญ์ มีสติปัญญาในการงานองค์กร ย่อมนำหลักอุเบกขามาใช้ในการบริหารซึ่งทำให้ได้รับความนับถือจากบุคคล และพร้อมที่ปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ

ประโยชน์จากการนำพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือหลักพรหมวิหาร เป็นหลักธรรมสำหรับการกำกับความประพฤติและการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น โดยธรรมกล่าวคือจะต้องมีเมตตาเป็นความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขมีจิตแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่มนุษย์ มีเอื้อโยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์สุข แสดงออกด้วยสีหน้า ท่าทางและสายตาที่เอิบอ้อมชุ่มชื่น มีความกรุณาคือความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยนำบัคความทุกข์ยากเดือดร้อนของมนุษย์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติมมีมุทิตาคือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข และมีอุเบกขาการวางใจเป็นกลาง พิจารณาเห็นกรรมและวิบากของมนุษย์ว่าเป็นไปอย่างมีเหตุมีปัจจัย พรหมวิหารจึงเป็น ผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เมื่อบุคคลทุกคนในองค์กรนำหลักพรหมวิหารธรรมมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ย่อมทำให้รู้สึกว่าคุณได้รับความยุติธรรมและอบอุ่น พวกเขาขอมจงรักภักดี มีกำลังใจในการทำงานก่อเกิดความสามัคคีขึ้นในการทำงาน เช่นนี้ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีและมีประสิทธิภาพ

ผลจากการขาดการนำพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือหากไม่นำหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร จะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นทันทีทั้งส่วนตัว และส่วนรวม โดยบุคคลที่ทำงานภายในองค์กรเดียวกัน จะไม่ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และเป็นที่เกลียดชัง กล่าวโดยรวมปัญหาทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ล้วนเกิดจากตัวบุคคลทั้งสิ้น เพราะการขาดพรหมวิหารธรรม ๔ ประการนี้ เป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควรจะเป็น

๕.๑.๓ การประยุกต์ใช้หลักธรรมสำหรับนักบริหารในองค์กร

การทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต เพราะช่วงเวลาของการทำงานในชีวิตนั้นมีอยู่มากมาย การทำงานให้สนุกและเป็นสุขขณะทำงานและทำอะไรให้คนที่ร่วมงานมีความสุขเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ในองค์กรควรคำนึงถึงอย่างข่ง เพราะหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มุ่งมั่นทำงานให้องค์กรอย่างมีความสุของค์กรนั้นก็จะมีเข้มแข็ง และสามารถเติบโตอย่างมั่นคง หลักธรรมกับการบริหารแบ่งได้ ดังนี้

๑. หลักธรรมกับการบริหารจัดการ
๒. วิธีผสมผสานอย่างสมดุล

๓. ความเป็นมาและความสำคัญของการใช้หลักธรรมะกับการบริหารจัดการ

๔. เทคนิควิธีการนำไปใช้

๕. ประโยชน์ที่ได้รับ

การทำงานทางด้านการบริหารจัดการในองค์กรเป็นเรื่องยุ่งยากเพราะเป็นการทำงานกับคน ส่วนใหญ่ในองค์กร หลักของพุทธศาสนาจึงมีบทบาทในการบริหารจัดการ พุทธศาสนากับคนไทย มีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเจริญมั่นคงในประเทศไทยยิ่งกว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มา ของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ ในด้านความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ของคนไทยจะมีหลัก พระพุทธศาสนาмаเกี่ยวข้อง ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จะมีอิทธิพลต่อชีวิตจิตใจของคนไทย มาก และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า ทางสายกลาง ซึ่งในทางสายกลางของพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมานหรือว่าปัญญาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ กับการบริหารจัดการองค์กรได้

ธรรมะของพระพุทธเจ้าเปรียบเสมือนใบไม้ในป่าใหญ่ หยิบใบไม้มากำมือเดียวก็เพียงพอแล้ว สำหรับใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต หลักในการพิจารณาเลือกคำสอนพุทธศาสนาใช้ในการบริหาร จัดการนั้นต้องเลือกมาให้เหมาะกับวิถีชีวิต และองค์กร โดยหลัก ๆ เกี่ยวกับการปกครอง เกี่ยวกับการ บริหารองค์กรต่าง ๆ จะต้องใช้หลักธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจของกันและกัน ประสานใจทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันให้อยู่อย่างมีความสุข สามัคคี ซึ่งประกอบไปด้วย

๑. การให้ทาน คือ การอนุเคราะห์หรือสงเคราะห์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๒. ปิยวาจา คือ การกล่าวด้วยที่มีประโยชน์ ถูกต้องดีงาม และจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

๓. อัตถจริยา คือ ความประพฤติที่เป็นประโยชน์กันคนอื่น

๔. สมานัตตา คือ ความเป็นผู้มีตนเสมอ วางตนเสมอด้านเสมอปลายปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเสมอภาค วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ เข้ากับคนอื่นให้ได้ ไม่เอาเปรียบคน

พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่เป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความ ประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนิน ชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย เมตตา ความรักใคร่ กรุณา ความสงสาร มุทิตา พलयินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข และอุเบกขา วางตัวเป็นกลาง สามารถแจกแจง รายละเอียดได้ดังนี้

๑. เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต

๒. กรุณา คือ ความสงสารปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดีมีความสุข

๔. อุเบกขา คือ ความเป็นผู้มีใจเป็นกลาง

หลักการปกครองนั้นเน้นที่การปกครองโดยธรรมของนักปกครอง ใช้ธรรมเป็นอำนาจ มิใช่ใช้อำนาจเป็นธรรม กล่าวคือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารและการปกครอง โดยยึดที่ความถูกต้องตามหลักการปกครองแนวพุทธศาสตร์เป็นสำคัญ เพราะหลักการปกครองตามแนวพุทธศาสตร์ที่นักปกครองนำไปประยุกต์ใช้เป็นหลักการปกครองคนใจ ซึ่งทราบได้จากหลักธรรมสำหรับนักปกครองนำไปปฏิบัติ เช่น

หลักปมุขธรรม เป็นหลักการปกครองของพระราชาอันเป็นหลักธรรมของผู้เป็นประมุข หรือเป็นใหญ่ การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ เป็นหลักการการทำหน้าที่ของนักปกครอง ในการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ที่แท้จริงของประชาชน โดยส่วนรวม

หลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมของนักปกครอง หรือผู้ปกครองที่สำคัญหรือเรียกว่า “ธรรมสำหรับพระราชา” มี ๑๐ ประการ คือ ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) ปริจาคะ ๔) อาชชวะ ๕) มัททวะ ๖) ตปะ ๗) อักโกธะ ๘) อวิหิงสา ๙) ขันติ ๑๐) อวิโรธะ

การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ การปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองหรือผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเรียกว่า “จักรวรรดิวัตร” เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้นักปกครองหรือผู้ปกครองบริหารงานทางการเมืองการปกครองอย่างฉลาด จุดประสงค์ที่สำคัญของหลักจักรวรรดิวัตรนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของปวงชนอย่างแท้จริง มุ่งเน้นให้นักปกครองหรือผู้ปกครองใช้อำนาจสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม ความสงบสุข และระบบเศรษฐกิจที่ดีแก่ประชาชน

ละอคติ ๔ หมายถึง ความไม่เที่ยงธรรม ความลำเอียง นักปกครองหรือผู้ปกครองต้องละเว้นจากอคติ หรือความลำเอียงทั้ง ๔ ประการในการปกครอง หรือใช้อำนาจ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น มีดังต่อไปนี้

- ๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ มีความรักใคร่ชอบพอไม่เท่าเทียมกัน
- ๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง โกรธ เกลียด
- ๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ไม่รู้จริง
- ๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

ในทางพระพุทธศาสนา บทบาทหน้าที่ของนักปกครองนั้นต้องสามารถนำพาประชาชน หรือรัฐไปสู่เป้าหมายได้ทั้ง ๓ ระดับคือ ๑) เป้าหมายระดับต้น หรือประโยชน์ในปัจจุบัน กับการบริหารของนักปกครองที่กระทำเพื่อสร้างความเป็นระเบียบของสังคม ๒) เป้าหมายระดับกลาง เป็นเป้าหมายที่หวังได้ในอนาคตมีความเจริญก้าวหน้าด้วย กับการบริหารของนักปกครองที่กระทำเพื่อให้สวัสดิการ

สาธณะ และ ๓) เป้าหมายขั้นสูงสุด เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในพระพุทธศาสนา นั่นคือพระนิพพาน กระทำเพื่อสร้างและเพิ่มพูนศีลธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา

การประยุกต์ใช้หลักธรรมสำหรับนักบริหารในองค์กร จะต้องมีการผสมผสานระหว่าง บริหารจัดการกับคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วเกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เห็นชัด คือ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะตัวบุคคล ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ ถูกต้องอยู่ในศีลธรรม พนักงานในองค์กรก็จะถือเป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหากผู้บริหาร และบุคลากรใน องค์กรมีหลักธรรมเป็นเครื่องชี้นำแนวทาง การทำงานก็จะสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ปัญหา ที่เคยเกิดขึ้นต่าง ๆ ความขัดแย้งก็ลดน้อยลง เพราะทุกคนได้เรียนรู้และนำหลักธรรมะทางพุทธศาสนา ไปใช้ ดังนั้น การทำงานต่าง ๆ จะสามารถสนองนโยบายบริษัทได้เป็นอย่างดี และความเปลี่ยนแปลง อีกอย่างที่เราเห็น คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสนุกสนาน ร่าเริงแจ่มใส คนทำงานมี ความสามัคคี และมีความสุข สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของให้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาแก้ปัญหา เพราะ หากปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ปัญหาทางเศรษฐกิจส่วนตัวซึ่งมีผลกระทบต่อเรื่อง การทำงาน ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต เช่น การชกขอกหรือการไม่ซื่อตรง ในฐานะผู้ประกอบการคนต้อง ถือ ว่าคนเรามีสิทธิ์ที่จะทำผิดพลาดได้ในชีวิต บางครั้งควรให้โอกาสเขาได้แก้ตัว โดยการใช้หลักการให้ อกภัย การจะให้อกภัยต้องมีหลักเกณฑ์หลายอย่าง เช่น การดักเตือน การอบรม และการให้โอกาสแก้ตัว โดยกำหนดระยะเวลา อาจจะ ๑ เดือน ดูความประพฤติหรือการให้แก้ไขตัวเอง หลังจากนั้นแล้วก็ให้ อกภัยและให้กลับมาเป็นเหมือนพนักงานทั่ว ๆ ไป โดยการให้โอกาสคนในการที่จะแก้ไขตน

กล่าวโดยสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการนำความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ พฤติกรรมของบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานร่วมกัน ได้โดยเป็นสุขและได้ผลงานดีนั้น ควรทำความเข้าใจตั้งแต่เรื่ององค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ซึ่ง จะต้องมีการรู้จักตัวเอง การเข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม แล้วปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อนที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองบุคคลต้องมีความเข้าใจว่า ลักษณะของ กลุ่มทำงานที่ดีนั้น ควรเป็นกลุ่มทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถ ของกันและกัน มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการร่วมมือที่ดี และผู้มารวมกลุ่มทำงานมีลักษณะ บุคลิกภาพซึ่งเอื้อต่อการสร้างสัมพันธ์ การเข้าใจเรื่องลักษณะของกลุ่มทำงานที่ดีดังกล่าว จะเป็นแนวทาง ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองของบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหลักการพัฒนา ตนเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้น บุคคลควรสร้างอัตตมโนทัศน์ที่ตรงตามความ เป็นจริง มีความคิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตน ซึ่งจะส่งผลให้มองผู้อื่นในทางที่ดีด้วย เมื่อมองดีใน ผู้อื่นได้ก็จะส่งผลให้อยากปฏิบัติดีต่อผู้อื่นในทางที่ดีซึ่งท้ายที่สุดก็จะได้พฤติกรรมที่สะท้อนกลับมา

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

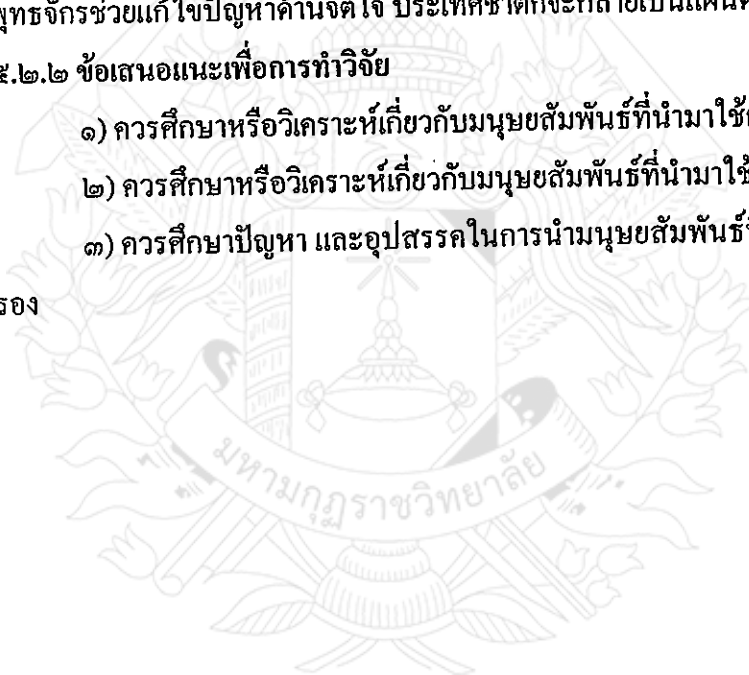
จากการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา” ทำให้เห็นข้อเปรียบเทียบในข้อต่าง ๆ หลาย ๆ ประการ ดังที่ได้นำเสนอมาแล้ว และเพื่อเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นแก่บุคคลทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะที่อาจนำไปใช้ปฏิบัติ และเป็นแนวทางในเชิงนโยบายได้ ดังนี้

ประเทศไทยเป็นประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนามาตั้งแต่สมัยโบราณแล้ว นับตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ชีวิตของคนไทยมีความผูกพันกันอย่างลึกซึ้ง พุทธธรรมสามารถเข้าวิถีชีวิตของคนไทยได้อย่างดี ซึ่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นระเบียบแบบแผนของขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของชาวไทยมานานเท่าอนัน และเมื่อนำมาใช้ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา ก็จะทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปได้อย่างดี ทำให้ทุกคนในองค์กรนั้น ๆ มีความสุขในการทำงานอย่างแท้จริง กล่าวได้ว่า ในทางโลกทำให้องค์กร สังคม รวมถึงประชาชนทุกคนในประเทศกินดีอยู่ดีมีเศรษฐกิจที่คล่องตัว เป็นการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนในด้านวัตถุ ส่วนฝ่ายพุทธจักรช่วยแก้ไขปัญหาด้านจิตใจ ประเทศชาติก็จะกลายเป็นแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง

๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

- ๑) ควรศึกษาหรือวิเคราะห์เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่นำมาใช้กับสถาบันครอบครัว
- ๒) ควรศึกษาหรือวิเคราะห์เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่นำมาใช้กับสถาบันการศึกษา
- ๓) ควรศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการนำมนุษยสัมพันธ์ที่นำมาใช้ไปปรับใช้ใน

การปกครอง



บรรณานุกรม

เอกสารชั้นปฐมภูมิ

๑) พระไตรปิฎก

มหามกุฏราชวิทยาลัย, มูลนิธิ. พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย เล่ม ๒, ๓, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓, ๒๕, ๒๖, ๒๙, ๓๑, ๓๕, ๕๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

เอกสารชั้นทุติยภูมิ

๑. ภาษาไทย

๑) หนังสือทั่วไป

กิติมา ปรีดีคิดก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๕.

คณะกรรมการแผนกตำรา มหามกุฏราชวิทยาลัย. พระชัยมปัทมฐกถาแปล ภาค ๑. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

_____ มังคลัตถที่ปนีแปล เล่ม ๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

จรูญ สุภาพ. ระบบการเมืองเปรียบเทียบประชาธิปไตย เสด็จการ และหลักวิเคราะห์ การเมืองแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕.

จุมพล หนิมพานิช. การบริหารงานและการควบคุมงาน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๑.

ไชยวัฒน์ กปิตถาญจน์. ความรู้เบื้องต้นในพระพุทธศาสนา ตอนที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มูลนิธิภูมิพโลภิกขุ, ๒๕๓๘.

_____ . ธรรมเนียมประจำวัน. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๒.

ทิตยา สุวรรณเชษฐ. วิทยาศาสตร์สังคม. กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๗.

เทพธรรมานุศิษย์ (ทวี ธรรมรัช ป. ๕), หลวง. ธาตุปทีปิก. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
๒๕๔๐.

ธรรมรส โชติคุณุชร. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๔.

ประสพ รัตนากร, นพ. จิตวิทยานำรู้. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด,
๒๕๔๑.

ปิ่น มุกกันต์. พุทธวิธีครองใจคน. กรุงเทพมหานคร : คลังวิทยา, ๒๕๒๕.

พระครูวิจิตรธรรมโกศล (ชัชวพันธ์ ธรรมวฑฒโน). นิทานสกุลปลูกใจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เลี้ยงเชียง,
๒๕๒๗.

พระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, สมเด็จพระสังฆราช. รสแห่งความเมตตาชุ่มเย็นยิ่งนัก. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต). หลักสูตรประมวลการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). หลักคุณธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๘.

_____. พุทธธรรม เล่มที่ ๓. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๔๒.

_____. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระมหาวิรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร), สมเด็จพระสังฆราช. มงคลยอดชีวิต. กรุงเทพมหานคร : ศักดิ์โสภณการพิมพ์, ๒๕๔๖.

พระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, สมเด็จพระสังฆราช. ธรรมวิภาค ปริเฉทที่ ๑. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๔.

พระสมชาย ฐานวุฒโฒ. มงคลชีวิต ฉบับธรรมทายาท. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
ฐานการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๓๕.

พิชญ์ สมพงษ์. สังคมวิทยาว่าด้วยการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : กิ่งจันทร์การพิมพ์, ๒๕๒๕.

พูนสุข สังข์รุ่ง. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : โครงการหนังสือสถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๖.

ภิญโญ สาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศ.ส. การพิมพ์, ๒๕๔๓.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. วิสุทธิมรรคแปล. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๒๖.

ยุพเรศ วินัยธร. ภาษากาย. กรุงเทพมหานคร : เอช. เอ็น. การพิมพ์, ๒๕๓๗.

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี. หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท. กรุงเทพมหานคร : ส.ส.น.ไทยอนุเคราะห์ไทย, ๒๕๒๖.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

วศิณ อินทสระ. พุทธปรัชญาเถรวาท. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชาชน, ๒๕๓๗.

วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ อ. อิทธิพล, ๒๕๓๖.

วิทยากร เขียวกุล. การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมไทย: บทวิเคราะห์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฉบับแรก, ๒๕๒๗.

วีระ บำรุงศักดิ์. แนวทางพัฒนาจริย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๒๓.

สมพร สุทัศน์ีย์, ม.ร.ว. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๖.

สมยศ นาวิการ และผู้สดี รุมาคม. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, ๒๕๕๐.

ส. ศิวรักษ์. ศาสนากับการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชาชนจำกัด, ๒๕๑๕.

สमान รังสีโยกฤษฎ์ และสุธี สิทธิสมบูรณ์. การบริหารราชการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ
สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๑.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. การพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
๒๕๒๖.

สุขุม นวลสกุล. ทฤษฎีการเมืองแห่งนวมัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๕.

_____. ทฤษฎีการเมืองสมัยโบราณและสมัยกลาง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
๒๕๒๖.

หลุย จำปาเทศ. เอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพ การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.

อมร รักษาศักดิ์ และชัตติยา วรรณสุต. ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร :
ชุมชนสหกรณ์การชายและการซื้อแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๕.

อรุณีประภา หอมเศรษฐี, รศ. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, ๒๕๓๓.

อุทัย หิรัญโต. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, ๒๕๒๓.

๒) วิทยานิพนธ์

พระมหาวิพนธ์ สุภาจารี (วันคำ). “แนวคิดเรื่องเสรีภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. วิทยานิพนธ์
ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระมหาธรรมวัด อริยธมฺโม. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก”. วิทยานิพนธ์
 ศาสตราจารย์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
 พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ฐมฺวจิตฺโต). “คุณธรรมสำหรับนักบริหาร”. วิทยานิพนธ์ศาสตราจารย์
 มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
 สุนทรภรณ์ เศษะพะ โลกุล. “เศรษฐศาสตร์แนวพุทธกับวิถีพัฒนาของไทย”. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร
 มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๔.

๓) รายงานการศึกษาอิสระ

พิชัย ลีพวงรงค์. “แนวทางการพัฒนาการประสานงานการพัฒนาท้องถิ่นระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบล
 ในจังหวัดขอนแก่น”. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕.

๔) บทความจากอินเทอร์เน็ต

สมหวัง วิชาปัญญาพนธ์, “การจัดการธุรกิจด้วยพหุวัฒนธรรม”, พรหมวิหาร ๔, ๑๕ มิถุนายน ๒๕๔๔,
 ๓๑ สิงหาคม ๒๕๔๕ <<http://www.budmgt.com/budman/bm02/virtuosexist4.html>>.
 พระอริยคุณาธาร (ปฐุ โส เส็ง), “สมาธิ”, พรหมวิหาร, ๒ กรกฎาคม ๒๕๔๖, ๑๕ มิถุนายน ๒๕๔๕
 <http://www.dhammadhai.org/store/samadhi/samadhi_23.php>.
 สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก, “พระพุทธเจ้าสอนอะไร”, พรหมวิหาร ๔, ๑๐ กรกฎาคม
 ๒๕๔๘, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ <http://www.ubu.ac.th/~lawubu/main_j3.htm>.
 วัดเกาะวาลุการาม, “ศาสนธรรม”, พรหมวิหาร, ๑๕ มิถุนายน ๒๕๔๕, ๒๕ มิถุนายน ๒๕๔๕
 <http://www.watkoh.com/data/ssn_dhm/prom_vihara.php>.

๒. ภาษาอังกฤษ

1) Books

Kieth Davis. **Human Relations at Work**. Mc Graw-Hill : Book Company, Inc, 1962.

Paul Herse and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior**. New Jersey :
 Prentice-Hall, Inc, 1999.

Rumsi Basu, **Public Administration : Concept and Theories**, New Jery : Prentice-Hall, 2000.

T.R. Batten, **Community and Their Development**, Reading : Addison-Wesley, 1969.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ/ฉายา/นามสกุล พระพุทธศักดิ์ อภินันโท (กลางแก้ว)
วัน/เดือน/ปี เกิด ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๘
ภูมิลำเนา ๖/๗ ถนนศรีเพชร อ. เมือง จ. นุรีรัมย์
ที่อยู่ปัจจุบัน วัดทุ่งโพธิ์ ค. อีสาน อ. เมือง จ. นุรีรัมย์

การศึกษา
พ.ศ. ๒๕๔๓ ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาสถาปัตยกรรม
สถาบันราชภัฏนุรีรัมย์

