

อคติ 4: หลักการบริหารจัดการของผู้นำ Buddhist mediation method of dispute

เกษม จิตฺติสัทธา Kasem Thitisiddha
นักวิชาการอิสระ, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
Independent Scholar, Electricity Generating Authority of Thailand



บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเรื่องอคติ และเพื่อวิเคราะห์หลักการบริหารจัดการของผู้นำ โดยใช้การศึกษาจากเอกสาร หนังสือและบทความที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า อคติ 4 ในฐานะสร้างความลำเอียงแก่หมู่คณะ ได้แก่ 1) ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่กัน 2) โทสาคติ ความลำเอียงเพราะความโกรธ หรือความขัดเคืองกัน 3) โมหาคติ ความลำเอียงเพราะความหลง 4) ภยาคติ ความลำเอียงเพราะความกลัว อคติ 4 นั้นก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ตนเองจนถึงเป็นความวิบัติ ก่อให้เกิดความเสียหาย และเป็นความวิบัติแก่คนอื่นด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้นำทุกคนพึงควรละเว้นจากอคติ 4 อย่างเด็ดขาด

หลักการบริหารจัดการของผู้นำ ควรประกอบด้วย 1) บริหารงานให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด 2) บริหารงานให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์กรมากที่สุด 3) บริหารงานให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ 4) จัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยยึดหลักคุณธรรม และไม่ลำเอียง

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, อคติ 4, ผู้นำ, องค์กร

Abstract

This article entitled to analyze the concept of the four prejudices and to analyze management principles of leadership. This is a qualitative research done by studying academic documents. In the research, it was found that the four prejudices as bias: 1) Chandagati : prejudice caused by love or desire. 2) Dosagati : prejudice caused by hatred or enmity. 3) Mohagati : prejudice caused by delusion or stupidity. 4) Bhayagati : prejudice caused by fear. It causes self-

righteousness to fail, causing a sorrow, and it is a woe to others as well. So every leader should refrain from four prejudices decisively.

Management Principles of leadership should consist of: 1) managing the work in the most productive way. 2) managing the decentralized management of various parts of the organization. 3) Manage the work in a way that can be practiced. 4) Plan ahead in the operation. By virtue of virtue and not biased.

Keywords: Management, Four prejudices, leaders, organization

บทนำ

ธรรมชาติของมนุษย์ย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่มีข้อยกเว้นน้อยมาก ที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา

การบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหาร และผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารซึ่งเราเรียกว่า หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าบางที่ก็เรียกผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งแต่ละคนจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่ใช้ทรัพยากรทางการบริหารอันได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้มาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จจะเกิดจากภาวะผู้นำ

หลักพุทธธรรมเป็นแหล่งขุมทรัพย์ที่นักบริหารทั้งหลาย จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านแยกแยะผิดถูกชั่วดี ในการพัฒนาอุปนิสัยทั้งตนเองและผู้ใกล้ชิดเกี่ยวข้อง ในเชิงอุปการะธรรมคือ เป็นเครื่องช่วยในด้านต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ พลังในการทำงาน การครองใจคน ความสำเร็จของงาน ท้ายที่สุดยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสูงยิ่งในการปลอบใจเมื่อพบกับความล้มเหลว และเตือนสติเมื่อประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่เก่งกาจมีความสามารถ มีอำนาจมาก เต็มไปด้วยพลังที่ยิ่งใหญ่ มีทรัพย์สมบัติมาก มีการศึกษาดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด และมีชื่อเสียงเกียรติยศ แต่เขาได้กลับกลายเป็นผู้ล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ อันเนื่องมาจากความบกพร่องของคุณลักษณะชีวิตและความสำเร็จที่ได้มาจากผลแห่งการเอารอดเอาเปรียบ ใช้กลอุบาย เล่ห์เหลี่ยม ความไม่ซื่อสัตย์ มิใช่ความดีงามที่ควรยกย่อง เพราะความสำเร็จนั้นได้มาจากอำนาจและอิทธิพลที่มีได้เป็นผลอันเกิดจากความбакัน เอาจริงเอาจังและความพากเพียรพยายาม และความสำเร็จนั้นอาจเป็นความบังเอิญที่มีได้เกิดจากการตั้งเป้าหมาย ไม่ได้เกิดจากจินตนาการความใฝ่ฝันภายในจิตใจ และปราศจากการวางแผนล่วงหน้า ความสำเร็จเช่นนี้มิได้ทำให้สามารถช่วยเหลือตนเอง และครอบครัวให้มีความสุขสงบได้ ไม่สามารถทำให้มีความสุขในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2540)

องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารองค์กรที่ขาดคุณธรรม มีอคติต่อกัน คอยที่จะจับผิดและกล่าวโทษกัน ซึ่งสิ่งที่ตามมาก็คือความวุ่นวาย การทะเลาะกัน ความไม่ไว้วางใจกัน อีกทั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นซึ่งบุคลากรไม่กล้ารายงาน ไม่กล้าบอกเพราะกลัวถูกลงโทษ และถูกตำหนิ ในท้ายที่สุดคุณภาพและความปลอดภัยก็เป็นไปได้ช้าหรือไม่เกิดขึ้น เพราะปัญหาที่แท้จริง คือระบบงานไม่ได้รับการแก้ไข ความเสี่ยงก็จะเกิดขึ้นซ้ำไปซ้ำมา จนกลายเป็นความเสี่ยงที่มีความรุนแรงในที่สุด นี่คือผลของการตำหนิและกล่าวโทษกัน ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงสนใจศึกษา “เรื่องการบริหารจัดการอคติ ๔ เพื่อความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์” และหลักธรรมที่เป็นเครื่องสนับสนุนผู้นำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นประเด็นคำถามที่ต้องการทราบ คือ ผู้นำองค์กรที่ดีควรมีวิธีการบริหารจัดการอคติ ๔ อย่างไร

แนวคิดเรื่องอคติ 4

1. ความหมายและประเภทของอคติ

คำว่า "อคติ" แปลว่า ทางที่ไม่ควรดำเนินไป, ไม่ใช่ทางที่จะเดินต่อไป หรือไม่ควรประพฤติปฏิบัติ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2554) คำว่า อคติ ในภาษาไทยหมายถึง ความลำเอียง, ความไม่เที่ยงธรรม, ความไม่ยุติธรรม ฯลฯ "อคติ" เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลส ซึ่งจะต้องมีอยู่ด้วยกันทุกคน เพราะปกติคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของ

ตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้ เป็นสาเหตุให้ความ
ถูกใจอยู่เหนือความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูก หรือเห็นผิดเป็นชอบ

"อคติ 4 (พระไตรปิฎกภาษาไทย 21/17/29) ได้แก่

1) ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่กัน คือ เป็นความลำเอียงที่ไม่ตรงทาง เช่น
ครูลงโทษศิษย์ที่ทะเลาะวิวาทกัน ลงโทษศิษย์ที่รักน้อย แต่ศิษย์ที่รักมากไม่ลงโทษ ทั้งที่ศิษย์
คนที่รักมากนั้นมีความผิด ฉันทาคตินี้ เป็นภัยร้ายแรงสำหรับผู้บริหาร ผู้เป็นใหญ่ เพราะไป
เข้าข้างผู้ที่ตนรัก จนลืมนึกถึงเหตุผลและความยุติธรรมทำให้เสียการปกครอง ฉะนั้น ผู้บริหาร
หรือผู้ใหญ่ จะต้องทำลายฉันทาคติให้หมดไป

2) โทสาคติ ความลำเอียงเพราะความโกรธ หรือความขัดเคืองกัน คือ เป็นความลำเอียงที่
ผิดธรรมดา ปราศจากเหตุผล ผิดทำนองคลองธรรม อันมีความโกรธมาเป็นเหตุให้เสียความ
ยุติธรรม เช่น ครูลงโทษนักเรียนเพราะความโกรธ หรือเกลียดชังด้วยเหตุใดก็ตาม ครูลงโทษ
นักเรียนคนนั้น ส่วนนักเรียนคนอื่นๆ ที่ครูไม่เกลียด ไม่ถูกลงโทษทั้งๆ ที่มีความผิดเช่นเดียวกัน
ฉะนั้น ผู้เป็นผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ อย่าตกอยู่ในอำนาจของความโกรธ เพราะความโกรธคอยเฝ้า
จิตใจให้เร่าร้อน การแก้โทสะ คือทำบุญด้วยการรักษาศีล ประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ผู้เป็นผู้ใหญ่
ควรหาทางกำจัดโทสาคติให้หมดไปด้วยการแผ่เมตตา

3) โมหาคติ ความลำเอียงเพราะความหลง คือ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เพราะความโง่เขลา
เป็นเหตุ ไม่รู้เท่าตามความเป็นจริง อันเป็นเหตุให้ความยุติธรรมเสียไป ไม่ไตร่ตรองให้ถ่องแท้
ด้วยเหตุผล เรียกว่า ทำอย่างโง่เขลาเบาปัญญา เช่น ครูลงโทษเด็กโดยมิได้สอบสวน เพื่อหา
เหตุผลหรือความผิดเสียก่อน เชื่อตามที่คนบอกเล่าให้ฟัง ฉะนั้นผู้เป็นครู เป็นผู้ใหญ่ เป็น
ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญาพิจารณาเหตุผลนั้นๆ จึงจะสามารถกำจัดโมหาคติให้หมดไปได้ การแก้
โมหะคือ การทำบุญด้วยการเจริญภาวนา ฝึกอบรมจิตใจให้เจริญด้วยสมาธิและปัญญา

4) ภยาคติ ความลำเอียงเพราะความกลัว คือ มีความขลาดกลัว อันมีความหวาดหวั่นเป็น
มูลเหตุ หมายความว่า เพราะมีความขลาดกลัวจึงยินยอมเข้าข้างฝ่ายที่ตนกลัว โดยไม่คำนึงถึง
เหตุผลและความยุติธรรม เช่น ตุลาการพิจารณาตัดสินคดีให้คู่ความที่มีอำนาจวาสนา เป็นผู้
หลักผู้ใหญ่ที่ตนหวาดกลัวว่าถ้าตัดสินให้แพ้แล้ว เขาจะทำอันตรายตน หรือกลั่นแกล้งตนได้ จึง
ตัดสินให้ชนะคดี อย่างนี้เรียกว่า มีภยาคติ (กนก จันทร์ขจร, 2549)

2. ลักษณะปัญหาอคติ 4 กับความเป็นผู้นำ

ความลำเอียงที่เกิดจากอคติ 4 นี้ เป็นอันตรายอย่างมาก ทุกยุคทุกสมัยที่บุคคลที่เป็น
ผู้ใหญ่มิหน้าที่เกี่ยวข้องในการปกครองบังคับบัญชาบุคคลอื่นด้วยแล้ว มีความลำเอียง (อคติ) อยู่
เพียงข้อใดข้อหนึ่งเท่านั้น ก็จะทำให้เกิดความสูญเสียความยุติธรรม โดยปกติคนเราชอบความ
ซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และเกลียดความลำเอียง การที่เราจะสร้างความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม

และหลีกเลี่ยงความลำเอียงได้นั้นค่อนข้างยาก วิธีเดียวที่ทำได้คือ ฝึกฝนจิตใจ โดยถือหลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เราเกลียดความอยุติธรรม ความไม่ชอบธรรมอย่างไร คนอื่นก็เช่นเดียวกันกับเรา คือเกลียดความลำเอียง รักความยุติธรรมเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ในเมื่อเรายังเป็นปุถุชนอยู่ ก็ย่อมมีความลำเอียงอยู่เป็นธรรมดาไม่มากก็น้อย แต่เราก็ควรพยายามสร้างความยุติธรรมให้มาก ด้วยการพยายามละความลำเอียงลง แม้เพียงเล็กน้อยก็ยังดี

พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ชนเหล่าใดเหล่าหนึ่งผู้ไม่สำรวมในกามทั้งหลาย ไม่ประกอบด้วยธรรม ไม่เคารพธรรม ถึงอคติเพราะ ฉันทาคติ โทษาคติ โมหาคติ ภยาคติ บุคคลเช่นนี้ เราเรียกว่าผู้เป็นขยะในบริษัท สมณะผู้รู้กล่าวไว้แล้วอย่างนี้แล” (พระไตรปิฎกภาษาไทย 21/20/32)

ความเชื่อมั่นและความน่าไว้วางใจจะเกิดขึ้นจากการแสดงให้คนอื่นเห็นถึงคุณสมบัติความเป็นผู้นำต่างๆ ในตัวผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถ จุดยืน ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจ ความเสียสละ และความเห็นอกเห็นใจคน ความความยุติธรรมด้วยการลดอคติ ๔ ในตัวผู้นำเอง ผู้นำต้องมีเวลาให้ทีมงาน และควรเปิดโอกาสให้พวกเขาวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่กลัวว่าจะมีคนอื่นไม่พอใจ (อัจฉรา จันทรฉาย และศุภพร บุญบงการ, 2548)

สรุป ความลำเอียงทั้ง 4 หรือ อคติ 4 นี้ ถือได้ว่าเป็นตัวบั่นทอนความเชื่อถือ ความศรัทธา ในการปกครองคนของผู้นำ หากเกิดขึ้นในตัวผู้นำเมื่อใดแล้ว ความเดือดร้อนก็จะตามมา ฉะนั้น สติที่ตั้งมั่น เป็นกลาง ปราศจากอคติครอบครอง ถือเป็นสิ่งที่ผู้นำควรยึดมั่นถือปฏิบัติอยู่เป็นนิจ เพื่อสร้างความเจริญให้แก่ตน รวมถึงองค์กรในอนาคตด้วย

อคติ 4 กับการบริหารงานในองค์กร

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) กับคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตนเอง ที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัสได้ว่า การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จได้ทำให้ได้รับความร่วมมือ และที่นอกเหนือไปจากนั้น คือการได้รับความเคารพนับถือ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อัจฉรา จันทรฉาย และสุลลพร บุญบงการ, 2548) ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันซึ่งผู้นำอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ออกคำสั่งเป็นผู้จัดการปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย (จุฬพล นิมิพานิช, 2551) ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการนำ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผน สร้างระบบงาน ภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 2 ลักษณะ คือในลักษณะของการใช้อำนาจบังคับ กำกับควบคุมเพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมตามที่ตนต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ส่วนอีกลักษณะหนึ่งก็คือการใช้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามสร้างความเป็นกันเองเพื่อกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกัน

2. คุณสมบัติของผู้นำองค์กร

องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำที่ดี ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ฟังมากๆ คือ นอกจากหาความรู้ในการฟังมากๆ ดูมากๆ แล้ว ก็เปิดใจฟังประชาวิจารณ์มากๆ

2) คิดใคร่ครวญมากๆ คือ ทำอะไรสักอย่าง คิดใคร่ครวญหลายๆ รอบ อย่างรอบคอบและรอบด้าน

3) ปากช้า คือ คิดได้เท่าไรจะกรองออกมาสู่ปากแต่ละคำนั้นสำคัญจะต้องคิดว่าชาวแต่ละคำที่เราใส่ปากนั้น เรายังใคร่ครวญถ่วงถ้ ถ้ากินไม่ดี รับประทานโดยไม่พิจารณา แล้วเอาพิษเข้าตัว พิษก็จะเข้าไปอยู่ในร่างกายของเรา กำจัดออกได้ยาก คำพูดก็เช่นเดียวกันถ้าออกจากปากแต่ละคำแล้ว ถ้าเป็นพิษแล้วแก้ไขยาก เพราะได้กระจายไปทั่วองค์กร

4) กล้าอย่างสมเหตุสมผล คือ จะกล้าอะไรอย่างกล้าแบบบ้าบิ่น ต้องมีเหตุมีผล ต้องสมเหตุสมผล กล้าจนก้าวร้าวมักจะสร้างปัญหาให้กับตนเองและองค์กรได้

5) หากคนดีร่วมงานที่ดี คือ จะหากคนร่วมงานที่ดี ต้องเอาศีลเข้าไปวัดคนๆ นั้นก่อน เมื่อเอาศีลเข้าไปวัดแล้วก็เอาความขยัน อุตทน ประหยัด ซื่อสัตย์ พัฒนาฝีมือ เข้าไปเป็นองค์ประกอบด้วยและเมื่อจะเลือกใช้คน ก็ต้องดูคน 7 ประการ (อมร ทองสุข, 2550) คือ

- (1) ยุแหย่ด้วยเรื่องดีร้าย แล้วสังเกตดูซึ่ง "ปณิธาน"
- (2) บริภาษให้อับจน แล้วสังเกตดูซึ่ง "ปฏิกิริยา"
- (3) สอบถามซึ่งกลยุทธ์ แล้วสังเกตดูซึ่ง "ปัญญา"
- (4) บอกกล่าวซึ่งเคราะห์ภัย แล้วสังเกตดูซึ่ง "ความกล้า"
- (5) มอมเมาด้วยสุรา แล้วสังเกตดูซึ่ง "อุปนิสัย"
- (6) ผูกมัดด้วยอาลัย แล้วสังเกตดูซึ่ง "ความสุจริต"
- (7) มอบหมายภารกิจให้ทำในเวลาจำกัด แล้วสังเกตดูซึ่ง "สัจจะ"

คนหลายคนมีบุคลิกภาพภายนอกดีเลิศ แต่จิตใจกลับคับแคบ ซึ่งผู้นำหลายคนดูคนเหล่านี้ไม่เป็น ก็จะเป็นอันตรายในอนาคต ท่านขงเบ้งเขียนไว้หลายพันปีแล้วสำหรับกลวิธีดูคน ปัจจุบันกลวิธีเหล่านี้ก็ยังใช้ได้โดยไม่เสื่อมคลาย

6) มีที่ปรึกษารอบด้าน คือ ผู้นำที่ดี ต้องมีที่ปรึกษา เรียกว่า เป็นหัวคิดในหลายๆ เรื่อง ในหลายกรณี

7) มีพ่อบ้าน แม่บ้านที่ใจกว้างขวาง คือ ถ้าผู้นำที่เป็นผู้หญิงจะต้องมีพ่อบ้านที่ใจกว้างขวาง ถ้าผู้นำที่เป็นผู้ชายจะต้องมีแม่บ้านที่ใจกว้างขวาง ยอมเสียสละ เหมือนพระนางมัทรีเสียสละให้กับพระเวสสันดร ได้ทำทานบารมี ได้สร้างบารมี

8) รู้จักปล่อยวางในบางกรณี คือ ผู้นำที่ดีนั้นจะเก็บความคิดทุกอย่างมาให้เปลืองสมองไม่ได้ สมองของผู้นำก็จะกลายเป็นที่เก็บขยะความคิด อันเป็นพิษเป็นภัย (พระราชนิพนธ์ ปฏิกิริยา, 2555)

สรุป คุณสมบัติของผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วย ความอดทน รู้เท่าทัน มีความขยัน จัดสรรอย่างฉลาด มีใจปรารถนาดี มีการแบ่งปัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดี นอกจากมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว จะต้องเพียบพร้อมทั้งคุณธรรม มีจริยธรรมและธรรมาภิบาลต่อการทำงาน คนที่ประสบความสำเร็จเป็นระดับผู้บริหาร หรือผู้นำขององค์กรต่างๆ ในโลกนี้กว่า 85% ล้วนแล้วแต่มีใจคนเก่ง แต่เป็นคนดีทั้งสิ้น และคนเก่งมักจะมีอดีตไม่ยอมปรับตัวเข้าหาโลก ไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ยอมรับการพัฒนาความรู้และสิ่งใหม่ๆ ปกครองคนไม่ได้ คนเก่งอาจใช้เวลาไม่กี่ปีก็สอนให้เก่งได้ แต่ความดีต้องใช้เวลาสอนกันชั่วชีวิต (จิรวุฒน์ รจนาวรรณ, 2555) ดังนั้น คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ต้องมีความพร้อมทั้งวุฒิภาวะ การศึกษา การงาน ประสบการณ์ ความเสียสละต่อส่วนรวม ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำความสำเร็จมาสู่องค์กรนั้นๆ ได้ มีการ

นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ และพร้อมยอมเสียสละเวลา ทุนทรัพย์ เพื่อรับใช้สังคม

3. กรณีศึกษาอคติกับผู้นำ

ผู้มีหน้าที่ปกครองคนอื่น คนที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้าครอบครัว ไม่ควรมีอคติทั้ง ๔ ประการนี้อยู่ในจิตใจ มิฉะนั้นผู้ใดปกครองจะขาดความเชื่อมั่น ไม่มีความสุข ไม่มีความรู้สีกมันคงและอบอุ่น รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความแตกแยกและความไม่สำเร็จ ไม่เจริญก้าวหน้าของงานทั้งปวง โดยเฉพาะอคติเพราะความหลง ความงอ นับว่าอันตรายที่สุด ซึ่ง ความลำเอียงเพราะความหลงผิดหรือความงอ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน มองโลกมองคนในแง่ร้าย ก็ตัดสินใจโดยไม่พิจารณาให้ดี ปิดใจไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งความหลง ความงอ ก็รวมอยู่ใน “อริยชา” ซึ่งตรงข้ามกับวิชา ดังนั้น ความไม่รู้กับความรู้ มันตรงข้ามกันทุกเรื่อง จึงนึกถึงนิทานชาดกสอนใจเรื่องลิงเฝ้าสวน เรื่องมีอยู่ว่า ในสมัยหนึ่ง พระพุทธเจ้าประทับอยู่วัดเชตวัน เมืองสาวัตถี ทรงปรารภคนประทุษร้ายอุทยาน ในหมู่บ้านโกศลตำบลหนึ่ง ได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ในเมืองพาราณสีมีงานเทศกาลประจำปี ชาวเมืองต่างก็สนุกสนานรื่นเริง ในพระราชอุทยานมีลิงอาศัยอยู่ฝูงหนึ่ง คนเฝ้าสวนหลวงอยากจะไปเที่ยวงานประจำปีกับเขาด้วย จึงเข้าไปหาฝูงลิงแล้วพูดกับลิงหัวหน้าฝูงว่า “เจ้าลิง สวนหลวงนี้ มีอุปการะคุณแก่พวกเจ้ามาก พวกเจ้าได้ขบเคี้ยวดอก ผลและใบอ่อนของต้นไม้ในสวนหลวงนี้ บัดนี้ ในเมืองมีงานเทศกาลประจำปี เราอยากจะไปเที่ยวบ้าง เราอยากจะวานให้พวกเจ้าช่วยรดน้ำต้นไม้ ที่กำลังปลูกใหม่ในสวนนี้ แทนเราจะได้อะไรไหม?” ลิงรับว่าได้ คนเฝ้าสวนหลวงก่อนจะเข้าไปเที่ยวในเมือง ได้กำชับว่า “พวกท่านอย่าประมาทนะ” แล้วมอบอุปกรณ์ตักน้ำให้แก่พวกลิง และลิงตัวหัวหน้าฝูง ได้กล่าวกะพวกลิงผู้ถือเอาอุปกรณ์ตักน้ำเตรียมพร้อมที่จะรดน้ำต้นไม้ว่า “ท่านทั้งหลาย ธรรมดา น้ำเป็นของหายาก พวกท่านเมื่อจะรดน้ำต้นไม้ พึงรดตามความต้องการของต้นไม้ ด้วยการถอนต้นไม้ขึ้นมาดู ต้นไหนรากยาวก็จงรดน้ำให้มากๆ ต้นไหนรากสั้นก็จงรดน้ำให้แต่น้อย” พวกลิงรับคำแล้วก็ทำตามนั้น สร้างความเสียหายแก่ต้นไม้เป็นจำนวนมาก

ในขณะนั้น ได้มีชายบัณฑิตคนหนึ่งเดินผ่านมาเห็นเข้า จึงถามความนั้นแก่ฝูงลิง พวกลิงจึงบอกว่าหัวหน้าให้ทำเช่นนั้น เขาจึงคิดว่า “โอ ! เจ้าลิงเฝ้าสวนไม่ฉลาดเสียเลย คิดจะทำประโยชน์ แต่กลับทำความฉิบหายเสีย” แล้วได้กล่าวเป็นคาถาว่า “ผู้ที่ไม่ฉลาดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ถึงจะบำเพ็ญประโยชน์ ก็ไม่สามารถจะนำความสุขมาได้เลย และคนมีปัญญาทรมานทำประโยชน์ให้เสียหายเหมือนลิงเฝ้าสวน” นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า คนเฝ้าสวนมักทำความฉิบหายให้ มากกว่าประโยชน์

4. รูปแบบอคติ 4 กับการบริหารงาน

4.1 การบริหารจัดการอคติ 4

เมื่อจิตใจของเราปราศจากความขุ่นมัวจากอคติ 4 แล้ว เราก็จะสัมผัสได้ถึงความสงบและความสุขภายในจิตใจได้อย่างแท้จริง “รัก โลภ โกรธ หลง” อคติทั้ง 4 นี้เป็นความลำเอียงที่เกิดขึ้นในใจของมนุษย์ซึ่งเกิดจากอกุศลมูล อันได้แก่ ความโลภ ความโกรธ และความหลง (พระไตรปิฎกภาษาไทย 11/305/259) และเมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ย่อมนำความทุกข์มาสู่ใจเรา หลายคนหาทางแก้ไข เพื่อลดหรือดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ซึ่งมีหนทางในการดับความรู้สึก โลภ โกรธ หลง สิ่งที่เข้ามากระทบใจนี้ มนุษย์ได้เลือกตอบสนองด้วยความรู้สึกทั้ง 4 อย่าง ดังนี้

ก. ความโลภ (โลภะ) ถือเป็นรากเหง้าของปัญหา มาจากความต้องการที่เป็นส่วนเกิน ถ้าเรารู้จักคำว่าพอเพียงแล้ว เราก็สามารถละความโลภได้ และไม่มีหายนะใด ๆ ที่จะร้ายแรงและรุนแรงเท่ากับความไม่รู้จักพอ เฉกเช่นไม่มีภัยพิบัติใดใหญ่หลวงกว่าความโลภที่สถิตอยู่ในดวงใจของมนุษย์และสัตว์โลก ซึ่งผู้ใดไม่มีคำว่า เพียงพอ หรือพอเพียง มีแต่ความมุ่งมาดปรารถนาที่จะแสวงหาวัตถุสิ่งของ โดยไม่รู้จักพอ และไม่รู้จักหยุดแสวงหาในเวลาที่ควรจะหยุด ชีวิตของเขาที่ทรนทราย ไร้ความสุขกายและสุขใจอย่างไม่ต้องสงสัย (จิรวัดน์ รจนาวรรณ, 2555)

ความโลภ (โลภะ) ควรแก้ไขดังนี้ คือ การให้ทาน ถ้าให้ทานโดยวางใจถูก คือ ไม่ได้หวังผลประโยชน์เข้าตัวเอง (ไม่ใช่ให้ทานหรือทำบุญเพราะหวังจะได้มากขึ้น) จะช่วยลดความยึดมั่นในเงินทอง นิสสัยคนเรานั้นชอบเอาเข้าตัวและหวงแหน การสละหรือให้ผู้อื่น จะช่วยขจัดนิสสัยดังกล่าวออกไปทีละน้อยๆ และประการต่อมาคือ ฝึกใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย จนคุ้นเคยและพอใจในชีวิตที่เรียบง่ายนั้น ความสุขในชีวิตที่เรียบง่ายจะทำให้เราพึ่งพิงวัตถุน้อยลง เงินจึงมีความหมายต่อเราน้อยลงไปด้วย สาเหตุที่ผู้คนอยากมีเงินมากๆ ส่วนหนึ่งก็เพราะติดสุขทางวัตถุหรือหลงความสะดักสบาย (ซึ่งหมายถึงมีวัตถุพร้อมพรั่ง) แต่หากพบว่า ชีวิตที่เรียบง่าย พึ่งพิงวัตถุน้อย ให้ความสุขที่ประณีตกว่า ก็จะช่วยคลายความติดยึดในวัตถุและเงินทอง สิ่งที่จะเสริมให้มีความสุขกับชีวิตที่เรียบง่าย ก็คือสมาธิภาวนา เมื่อได้สัมผัสกับความสงบเย็นหรือความสุขในจิตใจ ความสุขจากวัตถุก็จะมีเสน่ห์น้อยลง ทำให้จิตใจพึ่งพาเงินทองน้อยลงตามไปด้วย การเห็นโทษของเงินทอง ก็ช่วยลดความโลภได้ เช่น ตระหนักว่าเงินทองเป็นภาระ มีมากมาย แทนที่จะเป็นสุขกลับเป็นทุกข์เพราะต้องดูแลรักษา หรือหวังว่าจะมีคนเอาไป มีแล้วก็อยากมีอีก ทำให้ใจไม่สงบเสียที เพราะต้องดิ้นรนหาใหม่ไม่สิ้นสุด ขณะเดียวกันก็ควรมีสติให้รู้ทันความโลภด้วย เพราะความโลภนั้นเกิดขึ้นได้เสมอเวลาที่มีสิ่งกระตุ้นเร้า หรือเห็นคนอื่นมีมากกว่าเรา การมีสติรู้ทันความอยากที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ความอยากจางคลาย ใจกลับมาเป็นปกติได้ (พระไพศาล วิสาโล, 2555)

ข. ความโกรธ (โทสะ) ที่เหมือนไฟร้อนนั้น ถ้าเราไม่สามารถดับไฟในใจเรา ไฟนั้นก็จะออกมาสู่ภายนอกเผาผู้อื่นด้วย ทั้งทรัพย์สิน ร่างกาย จิตใจ เมื่อใจเป็นไฟเราต้องเอาความเย็นมาดับ การดับไฟนั้นต้องเอาศีลมาสกัดไว้ ชื่อว่าศีล เพราะมีความหมายว่าไม่ล่วงละเมิดพยาบาท (พระไตรปิฎกภาษาไทย 31/39/60-61) น้อมใจคิดว่าถ้าเราโต้ตอบ ทำร้ายคนอื่นด้วยกายหรือวาจา ที่เรียกว่าอกุศลกรรม (พระไตรปิฎกภาษาไทย 20/17/160) ก็จะเกิดการทำร้ายซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้มีการใช้อารมณ์ในการตัดสินใจที่ผิด ๆ ลงโทษลูกน้องเพราะความโกรธนั่นเอง

ความโกรธ (โทสะ) ควรแก้ไขดังนี้ คือ ให้อยับยั้งตัวเราเองด้วยการมีศีล ใช้ความเมตตา กรุณา และไม่เบียดเบียนด้วยศีลข้อที่ 1 ไม่ฆ่า ไม่คิดร้าย (พระไตรปิฎกภาษาไทย 31/39/62) ต้องให้อภัยผู้อื่น ถ้าหากศีลยังยั้งไม่พอ ลองฝึกสมาธิหลับตา สูดลมหายใจ ให้ใจเยือกเย็น ท้ายสุดต้องใช้ปัญญา พิจารณาว่าทุกสิ่งไม่แน่นอน ความโกรธก็จะตั้งอยู่ และดับไป

ค. ความหลง หรือ โมหะ ซึ่งเป็นรากเหง้าของกิเลสทั้งสามตัวที่กล่าวมา สิ่งนี้ทำให้เห็นผิดไปจากความจริง เช่น ความรักที่มากเกินไป ไม่ได้รักด้วยเหตุและผล เมื่อโมหะเข้าครอบงำ จะทำให้เราเบียดเบียนผู้อื่นไม่ว่าจะวิธีการใด ๆ ก็ตาม ด้านความโลภจากการเกิดโมหะจะเกิดขึ้น ถ้าหากเราไม่เกิดปัญญา ความอยากได้มันเป็นส่วนเกิน เราจะชวนชวายนเกินพอดี แสวงหาเกินพอดี และสุดท้ายคือความโกรธ เมื่อมีโมหะเข้าครอบงำ เราก็จะโกรธและเกลียดคนที่เราเห็นว่าไม่ดีอย่างเต็มที่ ถ้าเราพอเห็นส่วนดีบ้างท่ามกลางความไม่ดีนั้น เราก็จะให้อภัยผู้อื่น ความโกรธเกลียดก็จะเบาบางลงไป

ความหลง (โมหะ) ควรแก้ไขดังนี้ คือ เราจะแก้โมหะได้ก็ต่อเมื่อเรายอมรับว่าสิ่งต่างๆ มีหลายแง่มุม มองให้รอบด้าน ใช้สติกับสมาธิเข้าช่วย ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์เราฝึกกันได้ไม่ยากจนเกินไป ใจที่อคติจากความรัก ความโลภ ความโกรธ ความหลง คลายทุกขในใจได้ด้วยการยอมรับ ใช้ศีล สมาธิ และปัญญา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2554) ที่จะน้อมนำมาให้เกิดความตื่นรู้ และความสงบในจิตใจ

4.2 หลักธรรมกับการจำกัลดอกติ 4

การบ่มเพาะภาวะผู้นำในการลดอคติ 4 ต้องเริ่มจากคุณธรรมของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเสียก่อน อย่างน้อย 4 ประการ ถ้าเรียงคุณธรรมอันเป็นแกนกลางของทศบารมีธรรม 10 ประการ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2554) คือ

ทาน	หมายถึง การเสียสละ
ศีล	หมายถึง การรักษากฎเกณฑ์ไม่ก้าวล่วงต่อผู้อื่น
เนกขัมมะ	หมายถึง ออกบวช
ปัญญา	หมายถึง การแสวงหาความรู้ ปัญญา
วิริยะ	หมายถึง ความเพียรอย่างยาวนาน

ขันติ	หมายถึง ความอดทน
สัจจะ	หมายถึง ความจริง
อธิษฐาน	หมายถึง ตั้งใจมั่น
เมตตา	หมายถึง มีความปรารถนาดี
อุเบกขา	หมายถึง ปลงใจยอมรับในกฎกรรมดี-ชั่ว

ในทศบารมีธรรมนี้ แก่นของทศบารมีนั้นมีอยู่ 4 ข้อ คือ วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน นับจากเปลี่ยนนอกและการกระทำ ได้แก่

วิริยะ- ความเพียร

ขันติ - อดทน

สัจจะ- ความจริง

อธิษฐาน - ตั้งใจมั่น

แต่ถ้านับจากแก่นในออกมา ก็คือ

อธิษฐานธรรม

สัจจธรรม

ขันติธรรม

วิริยธรรม

นี่เป็นองค์ธรรมสำหรับผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอ การเป็นผู้นำขององค์กรนั้นๆ จนถึงประเทศชาตินั้นต้องมีอธิษฐานธรรม บุคคลผู้มีอธิษฐานธรรมที่ประกอบสัจธรรมนั้นจะต้องประดุจพระอาทิตย์ต้องมีขันติธรรม คือ ความอดทน ไม่หวั่นไหวประดุจตั้งแผ่นดิน ต้องมีวิริยะ คือ ความเพียรประดุจพญาราชสีห์ออกหาเหยื่อ ธรรม 4 ประการนี้ เป็นองค์ธรรมสำหรับผู้นำ ผู้นำคนใดเริ่มต้นความเป็นผู้นำโดยปราศจากองค์ธรรม 4 ประการนี้ ถือว่าเป็นผู้นำที่ล้มเหลวถูกรอบงำด้วย อคติ 4 (พระราชวิจิตรปฏิภาณ, 2555)

4.3 หลักธรรมที่เป็นเครื่องสนับสนุนผู้นำที่ดี

การบริหารแนวใหม่ จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีหลักพุทธธรรม เพราะหลักธรรมทั้งหลายเป็นหลักความดีของการกระทำทางกาย วาจา และใจ ระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ดังนั้นบุคลากรในองค์กรทุกคนย่อมมีความพึงพอใจกับการบริหารโดยใช้หลักพุทธธรรมได้แก่

1) สัมมาทิฐิ คือ ตั้งมั่นในความเห็นชอบ แนวคิดที่ถูกต้อง ความเห็นชอบตามทำนองคลองธรรม เช่น เห็นว่าทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ถือเป็นองค์แรกในมรรคมีองค์แปด อันเป็นแนวทางสู่การหลุดพ้นจากทุกข์ (พระไตรปิฎกภาษาไทย 10/402/335)

2) สังกหัตถ์ 4 (ในบางข้อ) ได้แก่ (พระไตรปิฎกภาษาไทย 15/210/170) อรรถจริยา หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน ๒ ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และ ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ และสมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย หมายถึง การวางตนได้เหมาะสม ความหมาย 2 ประการ คือ

(1) วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม ตนอยู่ในฐานะอะไรก็วางตนให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ และทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

(2) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นเสมอในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ขององค์กร คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

3) สาราณียธรรม 6 (ในบางข้อ) ได้แก่ (พระไตรปิฎกภาษาไทย 11/324/321) สีสสามัญญตา คือ ความรักใคร่สามัคคี รักษาดีอย่างเคร่งครัดเหมาะสมตามสถานะของตนมีความประพฤติสุจริต ปฏิบัติตามกฎหมายของหมู่คณะ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น และทักขิสามัญญตา คือ การมีความเห็นร่วมกัน ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมมือร่วมใจในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสงบ

4) ขรวาสาธรรม แปลว่า คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตทางโลก ประกอบด้วยธรรมะ 4 ประการ คือ

(1) สัจจะ แปลว่า จริง ตรง แท้ มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน เป็นคนจริงต่อความเป็นมนุษย์ของตน

(2) ทมะ แปลว่า ฝึกตน ข่มจิต รักษาใจ บังคับตัวเองเพื่อลดละกิเลส และรักษาสัจจะ

(3) ขันติ แปลว่า อุตทน ไม่ใช่เพียงแต่อดทนกับคำพูดหรือการกระทำของผู้อื่นที่เราไม่พอใจ แต่หมายถึง การอดทนอดกลั้นต่อการบีบบังคับของกิเลส

(4) จาคะ แปลว่า เสียสละ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมียู้อยู่ในตน โดยเฉพาะกิเลสเพราะนั่นคือ สิ่งที่ไม่ควรมียูอยู่กับตน ละนิสัยไม่ดีต่างๆ (พระไตรปิฎกภาษาไทย 11/308/280) ไม่มีธรรมะใดๆ ที่จะใช้สร้างตัวให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งกว่าการสร้างสัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ ให้เกิดขึ้นในตนอีกแล้ว หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ คนที่ยืนหยัดผ่านอุปสรรคต่างๆ ในโลกนี้ไปจนกระทั่งพบความสำเร็จได้นั้น เขาต้องสร้าง “ขรวาสาธรรม” ให้เป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานประจำตนก่อนนั่นเอง เพราะฉะนั้น ความหมายที่แท้จริงของ ขรวาสาธรรม คือ คุณสมบัติของผู้ที่สามารถสร้าง

เกียรติยศ สร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติ และสร้างหมู่ญาติมิตรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จด้วยกำลังความเพียรของตน

จากองค์ประกอบของหลักธรรม ที่กล่าวมาแล้วนั้น ในแง่ของการบริหารสามารถหยิบยกส่วนใดส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่องานบริหารมาใช้ได้ ซึ่งผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนต่อผลที่ตอบสนอง ซึ่งมีใช้ ไม่เคยมีผู้นำประโยชน์จากพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ แต่ตรงกันข้าม กลับมีผู้นำประโยชน์จากหลักพุทธธรรมเหล่านี้มาใช้แล้วได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่าทีเดียว ดังนั้น การบริหารงานที่เป็นไปตามหลักของเศรษฐศาสตร์ และสังคมในปัจจุบันที่พัฒนาทุกๆ ด้าน ต้องมีการบริหารที่ควบคู่ไปกับการใช้หลักของพุทธธรรมเข้ามาเสริมจึงจะสัมฤทธิ์ผลที่สมบูรณ์และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

สรุปการแก้ปัญหาอคติ 4 ด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

อคติ 4	สาเหตุ	หลักธรรมที่นำมาแก้ไขปัญหา
1. ฉันทาคติ	ความโลภ	ทาน จาคะ
2. โทสะคติ	ความโกรธ	เมตตา กรุณา ขันติ
3. โมหาคติ	ความหลง	ปัญญา สัมมาทิฐิ
4. ภยาคติ	ความกลัว	อธิษฐานธรรม สัจจะธรรม ขันติธรรม วิริยะ

ดังนั้น ความลำเอียงทั้ง ๔ หรือ อคติ ๔ นี้ ถือได้ว่าเป็นตัวบั่นทอนความเชื่อถือและความศรัทธาในการปกครองคนของผู้นำ หากเกิดขึ้นในตัวผู้นำเมื่อใดแล้ว ความเดือดร้อนก็จะตามมา ฉะนั้นสติที่ตั้งมั่น เป็นกลาง ปราศจากอคติครอบครอง ถือเป็นเรื่องที่ผู้นำควรยึดมั่นถือปฏิบัติอยู่เป็นนิจ เพื่อสร้างความเจริญให้แก่ตนเอง รวมถึงองค์กรในอนาคต ซึ่งผู้นำองค์กรที่ดีควรจะมีวิธีการบริหารจัดการอคติ 4 โดยใช้หลักธรรมที่นำมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

อคติ 4 เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้คนเราทำความผิดหรือผิดพลาดได้ง่าย เพราะว่าอคตินี้เป็นการไปไม่ถูก ตามศัพท์ก็เป็นทีไปที่ไม่ถูก หมายความว่า เวลาเราเจออะไร ฟังอะไร ไปตามเหตุการณ์นั้นทันที โดยไม่พิจารณา ถ้าหากว่าพิจารณาแล้ว จะเห็นได้ว่ามันเป็นทางที่ควรไปหรือไม่ควรไป ซึ่งคำว่า “ไป” นี้ไม่ใช่ว่าเดินไป แต่หมายถึง เดินขบวนการความคิดไปในทางที่ไม่ถูก โดยปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดอคติ มี 4 อย่างคือ 1. ความรักใคร่ ชอบพอกัน (ฉันทาคติ) 2. ความโกรธ เกลียดชัง (โทสะคติ) 3. ความหลง เหลา เบาปัญญา (โมหาคติ) 4. ความเกรงกลัว ขลาด (ภยาคติ) อคติจึงเป็นสาเหตุหลักของความผิดพลาดในกระบวนการคิด และตัดสินใจของมนุษย์ทุกคน คนที่มีจิตใจเป็นอคติก็เพราะมีจิตที่เป็นบาปอกุศลครอบงำ จึงทำให้เกิดการมองคนอื่นในแง่ร้ายด้วยอิจฉาและความเห็นผิด และยังได้เผยแพร่ความเชื่อนี้ออกไปให้คนอื่น ๆ เชื่อกันคนอื่น ๆ หลงเชื่อตาม จึงเกิดความกลัว และความเดือดร้อนใจจึงตามมาให้ผล ตัวเองเดือดร้อนยังไม่พอ ยังทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อนไปด้วย ทำให้คนที่หลงเชื่อมีจิตเป็นพาล ขาดการ

พิจารณาทำตามๆ กันไป อดคิด 4 จึงนับได้ว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งสำหรับทุกคน โดยเฉพาะคนที่ มีหน้าที่ปกครองคนอื่น คนที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้าครอบครัว ไม่ควรมีอคติทั้ง 4 ประการนี้อยู่ ในจิตใจ มิฉะนั้นผู้ได้ปกครองจะขาดความเชื่อมั่น ไม่มีความสุข ไม่มีความรู้สึกมั่นคง ไม่อบอุ่น จนรู้ว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความแตกแยก ความสำเร็จ และความไม่ เจริญก้าวหน้าของการงานทั้งปวง

บทสรุป

ภาวะผู้นำที่มีอคติ 4 ทำให้เกิดความไม่ชอบธรรมเสียความยุติธรรมไป ทำให้มีการ ปฏิบัติงานด้วยความลำเอียง เป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้ว่าไม่ควรมี เพื่อมิให้ผู้ นำหรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองบ้านเมืองนำไปประพฤติดปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชอบธรรม แก่ประชากรราษฎร ดังนั้น ในปัจจุบันนี้เราก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารกิจการบริษัท ห้างร้านที่มีผู้นำ ผู้บริหาร ควรจะนำไปปฏิบัติ เพราะถ้าผู้นำเหล่านั้นมีการบริหารงานที่ ประกอบด้วยอคติ 4 คือความลำเอียงทั้ง 4 อย่างนั้นก็จะเกิดผลเสียต่อองค์กรหรือแม้กระทั่ง ชีวิตได้ ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการอคติ 4 เพื่อความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย หลักธรรมตามตารางสรุปการแก้ปัญหาคติ 4 ดังกล่าวแล้ว และหลักธรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำ ที่ดี คือ ทศบารมี, สัมมาทิฐิ, สังคหวัตถุ 4, สาราณียธรรม 6 และฆราวาสธรรม 4 เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- กนก จันทร์ขจร. (2549). **คู่มือธรรมเพื่อชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : หจก.จิรรัช การพิมพ์.
- จิรวัฒน์ รจนาวรรณ. (2555). **23 กลยุทธ์ คิดแบบผู้นำ ทำแบบนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทมายเบสท์บุ๊คส์ จำกัด.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2527). **ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม**. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรม มนุษย์ -ในองค์กร หน่วยที่ 11 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2554). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา.
- พระราชวิจิตรปฏิภาณ. (2555). **นี้ใจภาวะผู้นำ คัมภีร์นักบริหาร ตำนานนักปกครอง**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์เลียงเชียง เพียรเพื่อพุทธศาสน์ จำกัด.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2540). **ลักษณะชีวิตสู่ความสำเร็จ** 1. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเชีย เพรส (1989) จำกัด.

จุมพล หนีมพานิช. (2551). **ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี :

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อัจฉรา จันทร์ฉายและ ศุภพร บุญบังการ. (2548). **คิดอย่างผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์แมครอฮิล.

อมร ทองสุก. (2550). **ตำราพิชัยสงครามขงเบ้ง**. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์ชุมชนหัวตร, ๒๕๕๐.

พระไพศาล วิสาโล. (17 พฤษภาคม 2555). บทความ ละครความโลภทำอะไร. สืบค้นเมื่อวันที่

7 เมษายน 2560 .จาก <http://www.visalo.org> .

