

## ความสามารถระดับจุลภาคสำหรับผู้บริหาร

ครรรชิต มาลัยวงศ์

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ประทานคำสอนว่าบุคคลควรมีความสามารถอะไรบ้างเอาไว้ในคำสอนเรื่อง สัตบุรุษ ซึ่งคนรุ่นผมได้เรียนมาในสมัยมัธยม แต่ไม่ทราบว่าปัจจุบันยังมีการสอนเรื่องนี้ อยู่หรือเปล่า. คำสอนเรื่องนี้มีหัวข้อธรรมอยู่ ๗ ข้อ และมีชื่อว่า สัปปริสธรรม ๗. สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ประยุตโต) ให้คำแปลไว้ง่าย ๆ ว่า เป็น คุณสมบัติของคนดี หรือ ธรรมของผู้ดี. ผมเห็นว่าธรรมะข้อนี้ระบุความสามารถระดับจุลภาคของผู้บริหาร ได้ดี จึงขอคัดลอกคำอธิบายของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ มา ลงไว้และอธิบายให้เหมาะแก่ที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ ดังต่อไปนี้.

๑. ธัมมัญญุตตา รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง, รู้หลักการ, รู้หลักเกณฑ์, รู้กฎแห่งธรรมดา, รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล, และ รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล. การรู้จักเหตุนี้เป็น ความสามารถขั้นต้นสุด เพราะนโยบาย, คำสั่ง, ยุทธศาสตร์, ระเบียบ งาน, ปัญหา, โครงการ ฯลฯ ที่ผู้บริหารจะต้องทำในหน่วยงานนั้น ล้วนแล้วแต่มีเหตุที่มา ทั้งนั้น. แม้แต่กฎหมายที่ตราขึ้นโดยสภานิติบัญญัติ ยัง ต้องกล่าวถึงสาเหตุที่มาของกฎหมายนั้นๆด้วย. ดังนั้น ไม่ ว่าผู้บริหารจะทำอะไร ต้องเข้าใจสาเหตุและที่มาแห่งเรื่อง นั้นๆก่อน จึงจะสามารถดำเนินงานนั้นได้อย่างเหมาะสม.
๒. อัตถัญญุตตา รู้จักผล คือ รู้ความหมาย, รู้ความมุ่งหมาย, รู้ ประโยชน์ที่ประสงค์, รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการ

กระทำ, หรือ ความเป็นไปตามหลัก. การรู้จักผลที่จะเกิดกับการกระทำนั้นเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องคิดล่วงหน้าก่อนลงมือกระทำ. ผลที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณามีสามด้านคือ ผลผลิต คือ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการกระทำนั้น, ผลลัพธ์คือผลที่เกิดขึ้นในวงกว้างสืบต่อมาจากการกระทำหรือผลผลิตนั้น, และ ผลกระทบ คือผลที่เกิดขึ้นต่อไปอีกในระยะยาวในด้านที่นอกเหนือไปจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ เช่น การจัดให้มีโครงการรถคันแรก ทำให้เกิดผลผลิตคือประชาชนที่ยังไม่เคยมีรถยนต์สามารถซื้อรถยนต์ได้ในราคาถูกกว่าปกติ, ผลลัพธ์คือบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ขายรถยนต์ได้จำนวนมาก, ผู้ซื้อรถยนต์คันแรกต้องเป็นหนี้เป็นสินระยะยาว และ รัฐบาลก็ได้รับความนิยมมากขึ้น ส่วนผลกระทบก็คือเกิดปัญหาจราจรติดทั่วกรุงเทพมหานครและในอีกหลายจังหวัด.

๓. อัตตัญญูตา รู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ, ภาวะ, เพศ, กำลัง, ความรู้, ความสามารถ, ความถนัด, และคุณธรรม. ประเด็นข้อนี้คือ เราจะต้องรู้จักตัวของเราดี เพื่อที่จะได้ไม่ทำอะไรที่เกิดกำลังความสามารถ หรือถ้าจะต้องทำก็จะต้องขวนขวายหาความรู้ในเรื่องนั้นก่อนลงมือปฏิบัติ. คำว่า ตน ในที่นี้ ขอให้รวมไปถึงหน่วยงานด้วย. นั่นคือ ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องรู้จักหน่วยงานของตนเป็นอย่างดีว่ามีความสามารถขนาดไหน, มีงบประมาณมากน้อยเพียงใด, มีกระแสเงินสดคล่องตัวไหม ฯลฯ.

๔. มัตตัญญุตตา รู้จักประมาณ คือ ความพอดี. ข้อนี้ อาจรวมถึงความพอเพียงซึ่งเป็นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วย. การรู้จักประมาณในยุคปัจจุบันนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะ นำความรู้จักตนมาคาดคะเนไปข้างหน้าว่าจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่, จะต้องใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด, จะทำงานได้มากขนาดไหน ฯลฯ.

๕. กาลัญญุตตา รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และ ระยะเวลาที่ควรหรือจะต้องใช้ในการประกอบกิจ, ทำหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติการต่างๆ เช่น ให้ตรงเวลา, ให้เป็นเวลา, ให้ทันเวลา, ให้พอเวลา, ให้เหมาะกับเวลา เป็นต้น. ข้อนี้คล้ายกับการประมาณ แต่เป็นการประมาณทางด้านเวลา. ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะต้องสามารถประมาณการได้ว่า หากเรารับงานโครงการนี้แล้ว โดยสภาพปัจจุบันของปริมาณงานและคนที่มีอยู่ เราจะสามารถทำงานให้เสร็จทันที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ หรือ เวลานี้สมควรทำเรื่องนี้หรือไม่. นอกจากนั้น ความข้อนี้ยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเลือกสรรว่า เมื่อมีกิจที่จะต้องดำเนินการหลายเรื่องด้วยกัน เราควรจะเลือกทำเรื่องใดก่อนหรือหลังจึงจะเหมาะสมที่สุด.

๖. ปริสัญญุตตา รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และ รู้จักที่ประชุม, รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ. ข้อนี้ในปัจจุบันจำเป็นจะต้องอาศัยนิสัยและความสามารถสำคัญสองด้านประการแรก คือ นิสัยในการช่างสังเกตชุมชนหรือ

หน่วยงานที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยว่า เขามีลักษณะ  
อย่างไร, ทำงานกันอย่างไร, มีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร,  
มีภารกิจ วัตถุประสงค์ และ ยุทธศาสตร์อย่างไร. ประการ  
ที่สอง คือ บันทึกจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนหรือ  
หน่วยงานนั้นๆ เอาไว้เพื่อให้มีรายละเอียดชัดเจนว่า เรา  
ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับชุมชนหรือหน่วยงานนั้นๆอย่างไร.  
เขาต้องการอะไรจากเรา, เราต้องการอะไรจากเขา และ  
สิ่งที่ต้องการนั้น สมประสงค์ทั้งคู่หรือไม่. ความรู้นี้จะทำ  
ให้เราสามารถดำเนินงานร่วมกับเขาได้อย่างเหมาะสมและ  
ปราศจากปัญหา.

๗. บุคคลัญญูตา หรือ บุคคลปโรปรัชญูตา รู้จักบุคคล คือ  
ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย, ความสามารถ,  
และ คุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่  
จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะ  
ตำหนิ ยกย่อง และ แนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น. ข้อนี้ก็  
เช่นเดียวกับการรู้จักบริษัท เพียงแต่เปลี่ยนมาเป็นการรู้จัก  
บุคคลเท่านั้น. อยากรู้ก็ตามธรรมชาติของมนุษย์นี่อาจเป็นเรื่อง  
ยากที่จะปฏิบัติได้ดี เพราะในชีวิตของเรานั้นเรา  
จำเป็นต้องรู้จักคนจำนวนมาก. คนบางคนที่ไม่ใกล้ชิดกับเรา  
นั้น อาจจะเป็นคนที่พระพุทธองค์สอนให้หลีกเลี่ยงอันเป็น  
หัวข้อธรรมะข้อแรกของมงคลสูตร คือ อเสวนา จ พาลานัง  
คือ ไม่คบกับคนพาล. บางครั้งผู้บริหารหน่วยงานอาจ  
พบว่า คนพาล ก็คือ คนระดับรองที่กำลังเลื่อยขาเก้าอี้อยู่ก็  
ได้. อยากรู้ก็ตาม ไม่ว่าจะคนพาลจะอยู่ใกล้ตัวหรือห่างตัว

แค่นั้น ประเด็นก็คือ เราจะต้องทำความรู้จักพวกเขา  
และ ต้องประพฤติต่อเขาอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ทำให้เกิด  
ปัญหาต่อตนเองหรือหน่วยงาน.

ขอสรุปทิ้งท้ายว่า สัมปยุตธรรม ๓ นี้เอง คือ ความสามารถ  
ที่พวกเราทุกคนจะต้องพัฒนาเพื่อที่จะได้เป็นผู้บริหารที่ดีต่อไป.