

ภาวะผู้นำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)

ภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)

ISBN 974-497-786-8

พิมพ์ครั้งที่ ๖ - พฤศจิกายน ๒๕๕๖	๔,๐๐๐ เล่ม
- คุณจิระศักดิ์ และคุณเนาวรัตน์ ศุภบัณฑิตา ในนามของ บริษัท วอง ออโตโมบิล จำกัด บริษัท วอง ฮอนด้าคาร์ส์ จำกัด และ บริษัท วอง จิวเวลรี่ จำกัด	๓,๐๐๐ เล่ม
- ห้างทองพุทเจริณัฐ และคุณสมพงษ์ วงศ์กุลเลิศ	๑,๐๐๐ เล่ม

พิมพ์ที่

สารบัญ

อารัมภพจน์.....	๑
ภาวษผู้เฝ้า.....	๒
ผู้นำ มีความหมายอย่างไร.....	๓
ผู้นำสูงสุด นำเพื่อสันติสุขของมวลมนุษย ๖	๖
ผู้นำ มาประสานให้พากันไป	๗
ผู้นำ ประสานคนภายในดุลยภาพแห่งธรรม.....	๑๑
ผู้นำที่ดี ได้ทั้งคนได้ทั้งงานโดยไม่เสียหลักการ.....	๑๔
ผู้นำที่แท้ เป็นสื่อที่แสดงตัวของธรรม.....	๑๖
ผู้นำ สื่อสารให้ผู้โดยสารรู้เห็นทางสว่างตา สว่างใจไปด้วยกัน	๑๙
ผู้นำ พัฒนาความต้องการของคน	๒๒
ผู้นำ รู้ทั้งเจ็ดด้านซึ่งทำให้พร้อมที่จะจัดการ	๒๔
ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง	๒๘

อารัมภบท

ขอเจริญพร ท่านศาสตราจารย์ นายแพทย์ อารี วัลยะเสวี ท่าน
คณบดีคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี พร้อมทั้งท่านผู้มี
เกียรติผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

วันนี้ อาตมภาพขอร่วมแสดงมุทิตาจิต แก่ชาวคณะแพทย-
ศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี ในโอกาสคล้ายวันสถาปนา และขอ
อำนวยพรแก่ท่านศาสตราจารย์ นายแพทย์ อารี วัลยะเสวี ใน
ฐานะที่ท่านเป็นผู้ก่อตั้งคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดีนี้
พร้อมกันนั้นก็ขออนุโมทนาท่านผู้จัดงานครั้งนี้ ที่ได้แสดงความมี
น้ำใจ อันประกอบด้วยกตัญญูตเวทิตาธรรม ระลึกถึงคุณความดี
ของท่านผู้ริเริ่มก่อตั้งคณะขึ้น และได้ปูพื้นฐานให้คณะแพทย-
ศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดีได้มีความเจริญงอกงามสืบมาจนบัด
นี้ โดยได้อาศัยกำลังกาย กำลังใจ กำลังความร่วมมือร่วมแรงกัน
ของทุกท่านสืบต่อกันมา

เป็นที่น่าอนุโมทนาที่ทางคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาล
รามาธิบดี ได้บำเพ็ญประโยชน์แก่สังคมไทยเป็นอย่างมาก ในด้าน
บริการการบำบัดโรคภัยไข้เจ็บ ช่วยให้ประชาชนมีสุขภาพดี ซึ่งเป็น
รากฐานที่สำคัญของการพัฒนาประเทศชาติและสังคม

วันนี้ ทางคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดีได้
อาราธนาอาตมภาพให้พูดเรื่อง “ภาวะผู้นำ”

ภาวะผู้นำ*

มีคาถาพุทธภาษิตแห่งหนึ่ง แสดงความไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมด
ทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉันทโค ใน
หมู่มนุษย์ก็ฉันทันั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่
หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่มนุษย์นอก
นั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมด ก็จะยาก
เข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมด
ทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉันทโค
ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทันั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่
หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่มนุษย์นอกนั้นก็
จะพลอยดำเนินตามทั้งแวันแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หาก
ผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

(อง.จตุกก.๒๑/๗๐/๙๘)

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อความอยู่
รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด

ในที่นี้ ท่านขอให้พูดเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ก็มาดูกันว่า ภาวะ
ผู้นำเป็นอย่างไร จะมีขึ้นได้และจะสัมฤทธิ์ผลอย่างไร

* ปาฐกถาอารี วัลยะเสวี ครั้งที่ ๑๑ เรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยายโดย พระธรรมปิฎก (ป. อ.
ปยุตโต) วัดญาณธรรมาศรัยวาทราชวิทยาลัย อ.สามพราน จ.นครปฐม เมื่อวันที่ ๑
พฤษภาคม ๒๕๔๐

ผู้นำ มีความหมายอย่างไร

ภาวะผู้นำนั้น พูดด้วยภาษาชาวบ้าน แปลง่ายๆ ก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง

คนเรานั้นมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นสังคม แต่ที่เราพูดว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริงถ้าดูลึกลงไปจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริง แต่มักจะรวมกันแค่เพียงภายนอก ส่วนข้างในนั้นค่อนข้างจะกระจัดกระจาย

ที่ว่ากระจัดกระจาย ก็คือ มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึก ต่างความนึกคิด ต่างความต้องการ ต่างความรู้ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนา เป็นต้น เมื่อมีความแตกต่างและกระจัดกระจายอย่างนี้ก็มีปัญหาว่า ทำอย่างไรจะให้คนทั้งหลายมาประสานกัน ทำการทำงานต่างๆ ไปด้วยกันได้ และพากันไปด้วยดี ให้ผ่านพ้นภัยอันตรายอุปสรรคข้อขัดขัดทั้งหลาย ดำเนินไปจนบรรลุถึงประโยชน์สุข หรือความสำเร็จที่เป็นจุดหมาย

ที่ว่านี้ก็หมายความว่า เราต้องการเครื่องมือหรือสื่อที่จะมาช่วยประสานให้คนทั้งหลายรวมกันหรือร่วมกัน ทั้งรวมกันอยู่และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมาย ประสบความสำเร็จ

เมื่อพูดอย่างนี้ ก็มีคำตอบง่าย ๆ ว่าเรา “ต้องการผู้นำ” นั่นเอง และเมื่อพูดตามสภาพของสังคมมนุษย์อย่างนี้ ก็จะได้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งาม

ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั่น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ์ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงาม ซึ่งขอเติมอีกหน่อยว่า “โดยถูกต้องตามธรรม”

ข้อหลังบางที่เราอาจจะมองข้าม เราอาจจะนึกแต่เพียงว่าให้บรรลุจุดหมายที่เราต้องการก็แล้วกัน จุดหมายนั้นถ้าไม่ตั้งงามและไม่เป็นไปโดยถูกต้องตามธรรม ก็จะไม่ใช่ประโยชน์สุขที่แท้จริงซึ่งมันคงยั่งยืน แม้ว่าจุดหมายนั้นตามปกติเราย่อมต้องการสิ่งที่เป็นประโยชน์สุข แต่ประโยชน์สุขที่แท้ก็คือสิ่งที่เป็นธรรม หมายความว่า เป็นความจริง ความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม

เหมือนอย่างว่า ถ้าเป็นผู้นำคือหัวหน้าใจ นำหมู่ใจไปปล้นสำเร็จ ได้สิ่งที่ดีที่เป็นประโยชน์มา อย่างนี้ก็ไม่ถูกต้องตามธรรม เพราะไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตแก่สังคมและแก่โลก หรือพากันไปทำสิ่งที่เป็นอบายมุขได้สำเร็จ พวกที่ไปด้วยกันทั้งหมดอาจจะสนุกสนานบันเทิงใจ และคนอื่นก็ดูเหมือนจะไม่เดือดร้อนอะไร แต่ไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตของตัวเองเลย ก็ไม่เป็นภาวะผู้นำที่กำลังพูดถึงนี้ เพราะฉะนั้น จะต้องถูกต้องตามธรรมด้วย

โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น

เมื่อพูดถึงผู้นำอย่างนี้ จะเห็นว่า มีองค์ประกอบหลายอย่าง ในความเป็นผู้นำ หมายความว่า คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุก

อย่างไรให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้น คือ

๑. **ตัวผู้นำ** จะต้องมีความสมบัติภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้

๒. **ผู้ตาม** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า ผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

๓. **จุดหมาย** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น

๔. **หลักการและวิธีการ** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

๕. **สิ่งที่จะทำ** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

๖. **สถานการณ์** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

นี่คือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้ผู้นำที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี

ในเวลาที่กำลังคิดนี้ อารมณ์สภาพคงไม่สามารถพูดได้ครบทุกอย่าง แต่ข้อสำคัญจะเห็นได้ว่า เมื่อเป็นผู้ผู้นำ ก็มีผู้ที่ร่วมไปด้วย หรือว่าเพราะมีผู้ร่วมไปด้วยจึงเป็นผู้ผู้นำได้ ฉะนั้น คุณสมบัติที่สำคัญมาก ก็คือ คุณสมบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำเองกับผู้ร่วมไปด้วยนั้น ซึ่งต้องถือเป็นหลักใหญ่ เราอาจจะพูดเน้นที่ข้อนี้ ส่วนคุณสมบัติข้ออื่นจะพูดประกอบไปก็ได้

ผู้นำสูงสุด นำเพื่อสันติสุขของมวลมนุษย์

ทีนี้ ก่อนจะไปดูคุณสมบัติต่างๆ ลองไปดูที่พระพุทธรูปเจ้าก่อน เพราะว่าพระพุทธรูปเจ้านั้นทรงมีพระนามว่าเป็น “นายโก” หรือ นายก และ “วินายโก” หรือ วินายก ไฉนอย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธรูปเจ้าก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า “ผู้นำ” บัดนี้เรานำคำนี้มาใช้เรียกผู้นำ เช่น นายกรัฐมนตรี ตรงกับคำศัพท์ที่นิยมเรียกพระพุทธรูปเจ้า พระพุทธรูปเจ้าเป็นนายก และเป็นวินายก

พระพุทธรูปเจ้าในฐานะที่ทรงเป็นผู้นำหรือนายกนั้น ทรงมีคุณสมบัติอย่างไร เรื่องนี้ไม่อาจจะบรรยายได้โดยละเอียด แต่จะพูดถึงลักษณะที่เด่นๆ ที่พระพุทธรูปองค์ตรัสไว้เอง

ประการแรก ในที่แห่งหนึ่ง พระพุทธรูปองค์ตรัสว่า “เราเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลาย อาศัยเราผู้เป็นกัลยาณมิตร สัตว์ทั้งหลายก็พ้นไปได้จากทุกข์ทั้งปวง” พุทธพจน์นี้เป็นข้อที่แสดงความ เป็นผู้นำ แต่ไม่มีคำว่า “ผู้นำ” อยู่ในคำตรัสนี้ ฟังเข้าใจว่า ความ เป็นกัลยาณมิตรนี้แหละคือลักษณะสำคัญที่เด่นของความเป็นผู้นำ

จุดเด่น หรือสาระสำคัญของพุทธพจน์นี้ก็คือนำนั้นเป็นผู้ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา โดยเฉพาะสำหรับพระพุทธรูปเจ้า ก็คือ เพื่อประโยชน์แก่สรรพสัตว์ หรือมนุษยชาติทั้งปวง

ถ้ามองในวงแคบเข้ามา ก็คือ ผู้นำนั้นเป็นผู้ที่ตั้งใจทำเพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน แก่ญาติมิตร เพื่อนร่วมชุมชน เพื่อนร่วมชาติ เพื่อนร่วมสังคม หรือแก่องค์กรนั้นๆ (แต่องค์กรต่างๆ ที่มีขึ้นก็เพื่อประโยชน์แก่มนุษยชาติ แก่เพื่อนมนุษย์ แก่สังคมนั่นเอง) เพราะฉะนั้น หลักสำคัญก็คือ เป็นกัลยาณมิตรในสาระว่า “ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา”

ประการที่ ๒ ความเป็นผู้นำของพระพุทธรูปเจ้านั้น แสดงออกในลักษณะอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นผู้ค้นพบมรรคา หรือค้นพบทางทรงเป็นผู้รู้ทาง และทรงบอกทางให้ ทางนั้นเพื่ออะไร ก็เพื่อไปสู่จุดหมาย หมายความว่า พระพุทธรูปเจ้าเป็นผู้สามารถที่จะช่วยให้คนไปถึงจุดหมายได้ เพราะว่าคนทั้งหลายต้องการไปถึงจุดหมายนั้น แต่เขาไม่รู้ทางไม่มีวิธี พระพุทธรูปเจ้าทรงค้นพบมรรคา คือทางที่ไปสู่จุดหมาย แล้วก็มาช่วยบอกกล่าวชี้แนะ หรือบอกทางให้ เป็นเหมือนมัคคุเทศก์ ทำให้ผู้คนอื่นสามารถร่วมเดินทางหรือโดยสารไป

ท่านใช้คำว่า “มาร่วมสมทบ” หรือ “ตามมาสมทบ” เดินทางไปสู่จุดหมาย

ทั้งนี้หมายความว่า ผู้นำจะต้องรู้จุดหมายชัดเจน และรู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น ข้อนี้ก็จะเป็นลักษณะใหญ่ที่สำคัญ

ประการต่อไป พระพุทธรูปเจ้าทรงมีลักษณะอีกประการหนึ่งแห่งความเป็นผู้นำ ซึ่งแสดงออกในคำตรัสเป็นบางครั้ง คือ พระพุทธรูปเจ้าทรงเป็นผู้ที่ช่วยให้คนทั้งหลายได้ศึกษา เรียนรู้ หรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งเขาสามารถที่จะข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปถึงจุดหมายได้

ข้อนี้หมายความว่า ผู้นำไม่ได้มาหยิบยื่นอะไรให้แก่ผู้อื่นโดยตรง แต่มาช่วยให้คนอื่นได้ฝึกตน ได้เรียนรู้ จนสามารถพึ่งตนเองได้ และช่วยตนเองให้พ้นปัญหาไป หรือทำได้สำเร็จบรรลุจุดหมาย

ผู้นำ มาประสานให้พากันไป

เมื่อพูดถึงพระพุทธรูปเจ้าพอให้เห็นแนวกว้างๆ อย่างนี้แล้ว ก็ลองมาดูคุณสมบัติของผู้นำ หรือที่เราเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น

ดังได้กล่าวแล้วว่า คุณสมบัติของผู้นำนั้น สัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ ในการนำ ซึ่งมีประมาณ ๖ อย่างด้วยกัน ในที่นี้จะข้ามคุณสมบัติในตัวผู้นำเองไปก่อน โดยจะขอเน้นในแง่ของคุณสมบัติในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมไปด้วย เพราะข้อนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึงการนำอย่างแท้จริง ในตอนหลังถ้ามีเวลาจึงจะบรรยายถึงคุณสมบัติของตัวผู้นำเอง โดยพูดเน้นในตัวของเขา

ในความสัมพันธ์กับผู้ที่มาช่วยไปด้วยนี้ ก็มีเรื่องของการประสาน เพราะผู้นำนั้นมีหน้าที่ที่จะมาประสาน และไม่ใช่มาประสานเฉยๆ แต่มาประสานให้พากันไป โดยเดินหน้าหรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้

ในการประสานตัวผู้นำเข้ากับคนที่ร่วมไปด้วยนั้น ก็รวมถึงการประสานคนกับคน คือ ประสานคนที่อยู่ด้วยกันทั้งหมดนั้นให้เข้ากันและร่วมกันไปได้ และการประสานคนกับสิ่งที่จะทำ แต่เริ่มต้น การประสานตัวผู้นำเองกับคนที่ร่วมไปด้วย เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เรียกว่าเป็นแกนทีเดียว ถ้าไม่มีคุณสมบัตินี้แล้วก็จะไม่สามารถประสานอย่างอื่นได้

ที่นี้การประสานตัวของผู้นำกับผู้ที่จะร่วมไปด้วยนี้จะทำอย่างไร ก็เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองจะต้องมีคุณความดี ความรู้ความสามารถเป็นต้น อย่างเพียงพอ จนเรียกได้ว่าเป็นแบบอย่าง ซึ่งทำให้เขาเกิดศรัทธา ศรัทธานี้หมายความว่า ความมั่นใจ คือ ความมั่นใจในตัวผู้นำ ที่เชื่อว่าท่านผู้นี้จะสามารถแก้ปัญหา นำพาพวกเราไปได้ให้ถึงจุดหมาย ซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจ และอยากจะทำไปด้วย

ถ้ามีความมั่นใจนี้ คือเกิดศรัทธาขึ้นมาแล้ว ศรัทธานั้นก็จะ เป็นเครื่องนำเอาผู้ที่จะร่วมไปด้วยเข้ามาประสานกับตัวผู้นำ คือ เขาพร้อมที่จะยอมรับฟัง และแม้แต่เชื่อถือเป็นต้น หมายความว่า ศรัทธาเกิดขึ้นก็ทำให้เขายกบุคคลนั้นเป็นผู้นำ คือผู้นำไม่ต้องไป แสดงตัวกับเขาว่าเป็นผู้นำ แต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำเขาไป

ถ้าเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำจะดีที่สุด หมายความว่าเขามี ศรัทธาอย่างแท้จริงที่จะร่วมไปด้วย เท่ากับเขาร่วมกันยกขึ้นเป็นผู้นำ นี่เป็นประการที่ ๑

ข้อต่อไป นอกจากว่าเขาจะศรัทธามีความมั่นใจในตัวผู้นำ แล้ว ผู้นำก็จะทำให้เขาเกิดความมั่นใจในตัวเขาเอง ว่าเขามีศักยภาพ มีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับมาจัดเอามาพัฒนา ให้สามารถทำกิจการงานนี้ให้สำเร็จ คือสามารถร่วมไปด้วยกันได้ (แต่ต้องระวังอย่าให้กลายเป็นมั่นใจแบบลำพองตัวว่าเก่งดี สมบูรณ์แล้ว)

ข้อนี้ก็สำคัญมากเหมือนกัน และถือว่าเป็นการประสาน อย่างหนึ่ง โดยมุ่งที่ตัวเขาเอง ให้เขามีความมั่นใจในตนเองที่จะมา ร่วมไปด้วยกัน

นอกจากนั้นก็คือ ช่วยให้เราประสานกันเอง คือชักนำให้เกิด ความสามัคคี พร้อมเพรียงกัน ทั้งประสานมือและประสานใจ หรือ ร่วมมือร่วมใจกัน

ข้อนี้เป็นเรื่องใหญ่มากทีเดียว คือการที่ว่า ทำอย่างไรจะ ให้ คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งๆ มีความสามัคคีกลมเกลียว มีความ

พร้อมเพรียง มีใจหนึ่งใจเดียวกัน รวมจิตรวมความคิดรวมใจมุ่งสู่จุดหมายอันเดียวกัน นี่เป็นหลักใหญ่ที่จะต้องใช้ธรรมมากมาย

ธรรมที่พระพุทธเจ้าตรัสเกี่ยวข้องกับ การที่จะช่วยให้คนมาประสานกันและไปด้วยกันได้มีมากมายเหลือเกิน ซึ่งถ้ามีเวลาก็จะได้พูดข้างหน้า

ประการต่อไปก็คือ ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือประสานคนกับงาน คือนอกจากให้เขามีความมั่นใจในตนเองแล้ว ก็ให้เขามีความมั่นใจในงานหรือในสิ่งที่ทำด้วยว่า สิ่งนี้ดีแน่ งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขอย่างเต็มที่หมายอย่างแท้จริง ให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าและประโยชน์ของสิ่งที่ทำหรืองานนั้น จนเขาอยากจะทำและเกิดความรักงาน เมื่อเขาเกิดความรักงานแล้วก็จะตั้งใจทำงาน

นอกจากความรักงานและตั้งใจทำงานแล้วก็ประสานความตั้งใจทำงานนั้นเข้ากับควมมีกำลังใจในการทำงานด้วย คือให้เกิดกำลังใจ ซึ่งจะทำให้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว ที่ทางพระเรียกว่ามีความไม่ประมาท ไม่ให้เป็นคนเฉื่อยชา

ความจริง เมื่อรักงานแล้ว ก็ทำให้พร้อมที่จะมีกำลังใจ แต่บางทีถ้าไม่หนุนขึ้นไปก็อาจจะชักเหยชะงะลงได้เหมือนกัน เพราะฉะนั้นจะต้องให้มีพร้อม ทั้งรักงาน ตั้งใจทำงาน และมีกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุกฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ท้อถอย ไม่ท้อแท้

อีกประการหนึ่ง ในการทำงาน ตลอดจนในการเป็นอยู่ทั่วไป ผู้นำนั้นมุ่งหวังประโยชน์สุขแก่คนที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือคนที่ร่วมไปด้วยกันกับตน เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงต้องพยายามให้คนที่มาร่วมงานหรือร่วมอยู่ ได้พัฒนาตัวของเขาอยู่เสมอ

ข้อนี้ก็สำคัญมาก คือ ไม่ใช่เพียงให้เขามาสละกำลังร่วมทำงาน แต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขาพัฒนาตัวเองให้มีความเจริญงอกงามขึ้น เช่นว่า เก่งขึ้น ดีขึ้น ทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น มีความสุขมากขึ้น มีชีวิตที่ดีงาม บรรลุประโยชน์สุขที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาตนเองของคนก็จะมีผลต่องานด้วย โดยมาช่วยให้เขาทำงานได้ผลดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ที่แท้ไม่ใช่แค่นั้น จะต้องไปถึงประโยชน์สุขแห่งชีวิตของเขา คือให้ชีวิตของเขาได้ด้วย ทั้งได้ความดีงาม ได้ความเจริญ ได้ความสุข และได้พัฒนา ยิ่งๆ ขึ้นไป

ฉะนั้น การเป็นผู้นำจึงหมายถึงการมีสายตาที่มองทั้งทีมงานและมองทั้งที่คนควบคู่กัน ซึ่งจะเข้าหลักที่สำคัญต่อไป

ผู้นำ ประสานคนภายในดุลยภาพแห่งธรรม

จะขอรวบรัดพูดถึงหลักธรรมสำคัญ ที่ชาวพุทธรู้จักกันดี ซึ่งผู้นำแน่นอนว่าจะต้องมี แม้จะรู้จักกันเป็นเรื่องง่ายๆ ฟันๆ ก็ขาดไม่ได้ที่จะต้องพูดไว้ด้วย และที่จริงก็ไม่ใช่ว่าจะเข้าใจกันดีเท่าไร หลักธรรมนั้นเรารู้กันดีว่า คือ “พรหมวิหาร ๔ ประการ”

พรหมวิหารเป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ในฐานะเป็น “พรหม” คือ เป็นผู้มีศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้

โดยเฉพาะสำหรับผู้นำนั้นแน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่จะต้อง มีพรหมวิหาร ๔ ประการ เพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรม

ประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้ว

พรหมวิหาร ๔ ประการ เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มีอยู่ประจำในจิตใจ และเป็นท่าทีของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง ๔ ที่เขาประสบ กล่าวคือ

๑. ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ เราก็มียเมตตา คือความเป็นมิตร ไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดี ต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ตั้งแต่แต่ละคนๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์ หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก

เมตตานี้เป็นคุณธรรมพื้นฐานใจประการแรกที่ต้องมี ซึ่งใช้ในยามปกติ คือเมื่อคนอื่นเขาอยู่กันเป็นปกติ เราก็มียเมตตาปรารถนาดี คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้แก่เขาเรื่อยไป

๒. ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน เราก็มียกรุณา คือความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อน หรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดปล่อยให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนนั้น

กรุณานี้ต่างไปจากเมตตา คือเมตตาใช้ในยามปกติ แต่เมื่อเขาตกต่ำลงไปกลายเป็นเดือดร้อนเป็นทุกข์ เราก็มียกรุณา ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

๓. ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงามความสุขความสำเร็จ เราก็มียมุทิตา หมายความว่า เมื่อเขาเปลี่ยนไปใน

ทางขึ้นสูง ได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ เราก็ย้ายไปเป็นมุกิตา คือพลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุน

ในวงการงานตลอดจนการเป็นอยู่ทั่วไปนั้น เรื่องที่สำคัญมากก็คือ

- เมื่อคนมีปัญหา มีทุกข์เดือดร้อน เช่นเจ็บไข้ได้ป่วย หรือยากไร้ขาดแคลน ก็ต้องมีกรุณาที่จะเอาใจใส่แก้ปัญหา
- เมื่อมีคนประสบผลสำเร็จในการทำสิ่งดีงาม ทำให้หะไรต่ออะไรพัฒนาก้าวหน้าไป ก็ต้องมีมุกิตาช่วยส่งเสริมสนับสนุน
- แต่ในยามปกติก็ต้องไม่ปล่อยปละละเลย ต้องเอาใจใส่ต่อการที่จะให้เขาอยู่ดีมีสุข เช่น มีสุขภาพดี อยู่ในวิถีทางของความสุภาพความเจริญ และการที่จะพัฒนาสืบต่อไป คือ ต้องมีเมตตาปรารถนาดี

ถ้าปฏิบัติได้อย่างนี้ ก็จะทำให้กิจการงานและประโยชน์สุขที่มุ่งหมายพร้อมที่จะสำเร็จผลอย่างแท้จริง

พร้อมกันนั้น เมื่อปฏิบัติตามหลักการอย่างนี้คุณสมบัติอย่างหนึ่งก็จะเกิดขึ้นในตัวผู้นำ คือ “ปิโย” แปลว่า “ผู้เป็นที่รัก” กล่าวคือผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมไปด้วยกัน หรือจะเรียกผู้ตามก็แล้วแต่ ก็จะมีความรัก มีความรู้สึกสนิทสนม สบายใจต่อผู้นำนั้น เสริมความรู้สึกอยากร่วมไปด้วยให้หนักแน่นมากขึ้น ทั้งร่วมใจและร่วมมือ

อย่างไรก็ตาม ปิโย เท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้นได้มาจากเมตตา กรุณา มุทิตา แต่ยังต้องมีอีกข้อหนึ่ง คือพรหมวิหารข้อสุดท้าย ได้แก่

๔. ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม เราก็มีอุเบกขา หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้อง โดยละเมิด

ธรรม คือละเมิดต่อหลักการ หรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลัก เสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกา เป็นต้น ผู้นำจะต้องตั้งอยู่ในหลักที่เรียกว่า อุเบกขา

อุเบกขา ก็คือรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการชวนชวายในการที่จะปฏิบัติตามข้อ ๑-๒-๓ คือ จะต้องยึดถือธรรมเป็นใหญ่ แล้วก็รักษาหลักการกฎเกณฑ์กติกา หรือรักษาตัวธรรมไว้

อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาคุณ เป็นตัวจำกัดหรือคุมการปฏิบัติตามข้อ ๑-๒-๓ (เมตตา-กรุณา-มูทิตา) ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือ การปฏิบัติต่อคน หรือช่วยเหลือคน จะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็น การละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ชอบธรรม

ผู้นำที่ดี ได้ทั้งคนได้ทั้งงานโดยไม่เสียหลักการ

การปฏิบัติตามหลักการแห่งพรหมวิหาร ๔ ที่มีคุณภาพ ๒ ด้าน (เมตตา-กรุณา-มูทิตา ด้านหนึ่ง และอุเบกขาด้านหนึ่ง) นี้ก็คือการที่ผู้นำนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างถูกต้อง ทั้งกับคนและกับงาน ทั้งกับคนและกับธรรม หรือทั้งกับคนและกับหลักการ คือต้องเอาทั้งคน และทั้งงาน หรือเอาทั้งคนและหลักการ

ถ้าเอาคนอย่างเดียวก็จะเอียงสุดไปข้างหนึ่ง และจะเกิดปัญหาหรือเกิดความเสียหาย เช่น เมตตา กรุณา มูทิตา จนไม่มีขอบเขต แม้จะปิโย คือเป็นที่รัก แต่ก็เสียหลักการ และทำให้เสียความเป็นธรรม

นอกจากนั้น เมื่อพยายามทำตัวให้เป็นที่รักโดยเป็นกันเองเกินไปอย่างไม่มีขอบเขต ก็อาจจะเลยเถิดไปกลายเป็นเพื่อนเล่นหรือกลายเป็นที่ล้อเล่น จนกระทั่งคำพูดไม่มีความหมาย ไม่มีน้ำหนัก พูดอะไรเขาก็ไม่ฟัง อย่างนี้ก็หมดความหมาย

พร้อมกันนั้นก็อาจจะกลายเป็นว่า แทนที่ตัวเองจะไปนำเขาก็กกลายเป็นว่าถูกเขาชักพาออกนอกกลุ่มออกทางไป เลยหมดความเป็นผู้นำ

เพราะฉะนั้น ปิโย “เป็นที่รัก” ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตา กรุณา มุทิตา ที่เอาคน จึงต้องมีขอบเขตโดยมีความสมดุลกับข้ออุเบกขา ที่เอาธรรม เอาหลักการ และเอาตัวงาน

ที่นี้ถ้าเอาตัวงาน เอาหลักการ หรือเอาธรรม ก็จะได้ลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ครู” ซึ่งแปลว่า “นำเคารพ” คือ เป็นคนมีหลักหนักแน่น จึงเป็นผู้ที่นำเคารพ

แต่ถ้าเอาหลักอย่างเดียว แม้จะนำเคารพ ก็แห้งแล้ง บางทีไม่มีใครกล้าเข้าหน้าเลย อย่างนี้ก็ลำบาก เสียผลเหมือนกัน ครู ก็จะเอียงข้างไป เพราะฉะนั้นจึงต้องพอดี

ถ้าได้ทั้งข้อ ๑-๒-๓ แล้วมาสมดุลกับข้อ ๔ ก็จะได้ทั้ง ปิโยเป็นที่รัก หรือนำรักด้วย และ ครู เป็นที่เคารพด้วย หมายความว่า ได้ทั้งคนได้ทั้งงาน ได้ทั้งคนได้ทั้งหลักการ และได้ทั้งคนได้ทั้งธรรม อันนี้เป็นหลักการสำคัญที่เป็นเรื่องของดุลยภาพ

เป็นอันว่า คนที่นำเคารพ เป็น ครู นั้นจะยึดถือหลักการเป็นใหญ่ เอางานเป็นสำคัญ เอาธรรมนำหน้า

เมื่อเอาใจใส่ดูแลคนให้ดี ก็เป็นปิโยด้วย ก็ได้ดุลยภาพอย่างที่ว่ามานี้

แต่ข้อที่สำคัญก็คือ เมื่อมองกว้างออกไปถึงที่สุด การเอาคนกับเอาหลักการก็จะมาบรรจบกัน หมายความว่า

- ถ้าเอาคนที่เป็นคนดี เป็นรายคน หรือเป็นคนๆ ไป ก็อาจจะขัดกับธรรม เพราะธรรมนั้นก็คือเอาคนทั้งหมดหรือทั้งสังคม ถ้าเราเอาบุคคลโดยยอมเสียธรรม ก็จะได้เสียแก่สังคมทั้งหมด
- เมื่อรักษาธรรมก็จะรักษาสังคมไว้ได้ เพราะในที่สุดสังคมดำรงอยู่ได้ด้วยธรรม เนื่องจากธรรมเป็นฐานที่รองรับสังคมไว้ เพราะฉะนั้น การเอาธรรม ก็คือเอาคนทั้งหมด หรือรักษาสังคมของมนุษยชาติเอาไว้ มิใช่เห็นแก่บุคคลผู้เดียวแล้ว ยอมทำลายธรรมที่รักษาสังคมของมนุษย์ทั้งหมด

นอกจากนั้น การที่งานและการและทุกสิ่งทุกอย่างจะบรรลุผลสำเร็จ ก็จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการ คือตามเหตุปัจจัยของมัน ซึ่งพูดสั้นๆ ว่า ตามธรรมนั่นเอง เพราะฉะนั้น ธรรมหรือหลักความจริงและหลักการจึงเป็นตัวตัดสินขั้นสุดท้าย

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มั่นในธรรม เป็นผู้ถือหลักการเป็นใหญ่ และเข้าใจชัดเจนในหลักการ

ผู้นำที่แท้ เป็นสื่อที่แสดงตัวของธรรม

พระพุทธศาสนาได้แสดงคุณสมบัติสำคัญของผู้นำในแง่นี้เรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” แปลว่า *ถือธรรมเป็นใหญ่* ยึดเอาธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เชิดชูหลักการ ปฏิบัติการตามและเพื่อเห็นแก่ความเป็นจริง ความถูกต้องความดีงาม

ผู้นำ ต้องไม่เป็นอัตตาธิปไตย คือ ไม่ถือตัวเป็นใหญ่ แล้วก็
ไม่เป็นโลกาธิปไตย คือ ไม่มุ่งหาคะแนนนิยมเป็นใหญ่ ไม่ทำเพียง
เพื่อหาเสียงหรือให้คนชอบ แต่เอาธรรม เอาตัวความจริง ความถูกต้อง
ความดีงาม เอาหลักการเป็นใหญ่ ตัดสินกันด้วยหลักการ
ตั้งแต่หลักการโดยการจัดตั้งของมนุษย์ ลงไปจนถึงหลักการที่เป็น
นามธรรมซึ่งรองรับหลักการจัดตั้งนั้น

แม้เมื่อมีอะไรจะต้องวินิจฉัย ก็ทำตัวเป็นกระบอกเสียงหรือ
เป็นสื่อของธรรม หรือเป็นช่องทางแสดงตัวของธรรม คือหลักการ
หรือกฎกติกา คุณสมบัติข้อนี้จะคล้ายๆ กับการวางตัวของผู้
พิพากษา

ผู้พิพากษาเมื่อวินิจฉัยคดี ก็อาจจะต้องตัดสินลงโทษผู้ที่
กระทำความผิด ในกรณีเช่นนี้ ถ้าผู้พิพากษามีความรู้สึกที่เกี่ยวข้อง
กับตัวเองว่าฉันจะลงโทษเขา ก็อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกขุ่น
มัวเศร้าหมองไม่สบายใจ แต่ถ้าปฏิบัติตามหลักธรรม ท่านว่าผู้ตัดสิน
โทษก็เป็นเพียงกระบอกเสียงของธรรม หรือเป็นเพียงช่องทางที่
แสดงตัวของธรรม

เมื่อมีการตัดสินลงโทษคน ก็จะเป็นการกระทำโดยไม่มี
ตัวตน แต่เป็นการกระทำของปัญญาบริสุทธิ์ ที่เอาหลักการเข้า
วินิจฉัย ตัดสินไปตามกฎกติกา ตามความเป็นจริง ความถูกต้องดี
งาม

อย่างนี้ท่านเรียกว่าธรรมลงโทษเขา ไม่ใช่ใครคนไหนลงโทษ
แม้แต่ที่ประชุมตัดสินก็ไม่ได้ถือว่าคนลงโทษ แต่ตัวธรรมหรือตัว
หลักการลงโทษเขาเอง หมายความว่า บุคคลตั้งแต่ตัวประธานลง

มา เป็นเพียงสื่อหรือกระบอกเสียงของธรรม เพื่อให้ธรรมปฏิบัติ การออกมาได้เท่านั้นเอง

คนที่ทำด้วยจิตใจอย่างนี้จะมีความมั่นใจ และไม่มีความรู้สึกทุกข์ยากลำบากใจ ไม่หวั่นไหวไปตามความรู้สึกที่เรียกว่าเป็น อารมณ์ เพราะว่าตัวเองไม่เกิดมีตัวตนที่เป็นผู้ทำขึ้นมาเลย มีแต่เพียงการปฏิบัติไปตามหลักการ โดยที่ตนเองมาเป็นช่องทาง ปรากฏตัวของธรรม หรือเป็นสื่อให้กับธรรมอย่างทีกล่าวแล้วเท่านั้นเอง อันนี้เรียกว่าการถือธรรมเป็นใหญ่

อย่างไรก็ตาม จะต้องระลึกโดยตระหนักว่า ธรรมจะปรากฏตัวออกมาและเป็นผู้ตัดสินหรือปฏิบัติการ ก็ต่อเมื่อบุคคลที่เป็นสื่อหรือกระบอกเสียงนั้น ทำการด้วยเจตนาที่บริสุทธิ์ มุ่งความจริง ความถูกต้องดีงามแท้จริง และด้วยปัญญาที่ใสสะอาด ซึ่งแสวงหาความจริงและไตร่ตรองทั่วตลอดที่สุด คือทำด้วยเจตนาและปัญญาที่ดำเนินไปด้วยความไม่ประมาท

เมื่อทำได้อย่างนี้ ผู้นำก็จะได้คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งคือเป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียง ซึ่งเป็นแกนกลางของการ รักษาคุณภาพ และความสามัคคี พร้อมทั้งความมั่นคงของหมู่ชนที่ไปด้วยกัน เพราะถ้าเสียความเป็นธรรมแล้ว แม้แต่จะมีความรักใคร่กันอยู่หรือแม้แต่จะเอาอกเอาใจกัน ก็จะทำให้เกิดความกินแหนงแคลงใจกัน สูญเสียเอกภาพ แต่เมื่อรักษาธรรมไว้ได้ ก็ไม่มีอคติและไม่เสียสามัคคี

อคติ คือ ความลำเอียง หรือการเขวออกไปนอกทางที่ควรจะเป็น ประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการด้วยกัน คือ ลำเอียงเพราะชอบ ลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะเขลา ลำเอียงเพราะกลัว

ลำเอียงเพราะชอบ	เรียกว่า ฉันทาคติ
ลำเอียงเพราะชัง	เรียกว่า โทษาคติ
ลำเอียงเพราะขลาด	เรียกว่า ภยาคติ
ลำเอียงเพราะเขลา	เรียกว่า โมหาคติ

ผู้นำจะต้องเป็นผู้หลีกพ้นไป คือ ไม่มีอคติ ๔ ประการนี้ ถึงตอนนี้ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ที่ร่วมไปด้วย ก็ได้หลักการใหญ่ๆ แล้ว ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติสำคัญแค่นี้ การปฏิบัติต่อผู้ที่ร่วมไปด้วย ก็จะได้ผลดีมากแล้ว ดังที่กล่าวเมื่อกี้ว่าได้ทั้งคนได้ทั้งงานก็จะพากันไปด้วยดีสู่จุดหมาย

ผู้นำ สื่อสารให้ผู้โดยสารรู้เห็นทางสว่างตา สว่างใจไปด้วยกัน

ที่กล่าวมานี้ เป็นการพูดอยู่ในขอบเขตของหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร ๔ ประการ โดยโยงเข้ากับคุณสมบัติที่เรียกว่า “ปิโย” และ “ครุ” ซึ่งอยู่ในหลักที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม” หรือธรรมของกัลยาณมิตร ๗ ประการ

เป็นอันว่า ในหลักคุณสมบัติของกัลยาณมิตรนี้ ได้กล่าวไปแล้ว ๒ ประการคือ ปิโย น่ารัก และ ครุ น่าเคารพ โดยได้ย้ำว่าจะต้องให้ ๒ อย่างนี้มาคู่กัน ในแง่คนกับงาน และคนกับหลักการ โดยเฉพาะจะต้องพยายามเอาทั้งคนทั้งงาน ให้ได้ทั้งสองประการมาประสานกัน

นอกจาก ๒ ข้อนี้แล้วยังมีคุณสมบัติของกัลยาณมิตรเหลืออยู่อีก ๕ ประการ คือ ต่อจาก ปิโย น่ารัก และ ครุ น่าเคารพ แล้ว ยังมี *ภาวนีโย* แปลว่าน่าเจริญใจ คือ เป็นแบบอย่างได้ ทำให้ผู้ที่

ร่วมอยู่ร่วมไป เช่น คนทั้งหลายที่อยู่ในองค์กรนั้น มีความภาคภูมิใจ พอนึกถึงก็มีความมั่นใจและภาคภูมิใจในตัวผู้นำ ว่าเป็นผู้ที่มีการศึกษาจริง ได้พัฒนาตนแล้ว เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความสามารถ มีคุณธรรมความดีงามอย่างแท้จริง นำเอาอย่าง ชื่อนี้ก็เป็นคุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้มีศรัทธาและเกิดความร่วมมือด้วยดี

ต่อจาก ภาวนีโย ก็คือ *วัตตา* เป็นผู้รู้จักพูด หมายความว่า รู้จักพูดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหน และกับใคร ควรพูดอะไรอย่างไร เป็นต้น พูดง่ายๆ ว่า เป็นนักสื่อสารที่ดี และเอาใจใส่สื่อสารกับผู้ร่วมไปด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เข้าใจกัน และรู้เข้าใจในสิ่งที่ทำ เป็นต้น

แต่รู้จักพูดนั้น บางทียิ่งกว่าสื่อสารเก่งอีก คนที่รู้จักพูดนั้น จะพูดให้เขาเข้าใจก็ได้ พูดให้เขาเห็นใจก็ได้ พูดให้เขาเชื่อก็ได้ พูดให้เขาเห็นด้วยหรือคล้อยตามก็ได้ พูดให้เขาร่วมมือด้วยก็ได้ พูดให้เขารวมกำลังกันก็ได้ แต่ที่ท่านมุ่งหมาย ก็คือ พูดให้เขาเข้าใจ พูดให้เขาได้ประโยชน์ และพูดให้เขาช่วยกันสร้างสรรค์ประโยชน์ ต่างจากจิตวิทยาทุนนิยม ที่เน้นในแง่การพูดให้ตนเองได้ผลประโยชน์ หรือพูดหาผลประโยชน์ให้แก่ตน

พระพุทธเจ้าทรงแสดงลักษณะของนักสื่อสารหรือนักสั่งสอนที่ดีไว้ ๔ อย่าง คือ

๑. *พูดแจ่มแจ้ง* คือ ชี้แจงอธิบายให้เข้าใจชัดเจน มองเห็นเหตุผลแจ่มแจ้ง หมัดสงสัย เหมือนจูงมือไปเห็นกับตา (*สันทัสสนา*)
๒. *พูดจูงใจ* คือ พูดให้เห็นคุณค่าและความสำคัญ จนเกิดความซาบซึ้งยอมรับ อยากลงมือทำหรือนำไปปฏิบัติ (*สมาทปนา*)

๓. พุดร้าวใจ คือ ปลูกใจให้คึกคัก เกิดความแข็งขันมั่นใจ และมีกำลังใจหาญกล้า กระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ โดยไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก (สมุตเตชนา)

๔. พุดให้ร่าเริง คือ ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งเมตตา ไม่ตรีความหวังดี และความรู้สึกที่สดชื่นร่าเริง เบิกบานผ่องใส แซ่มนชื่นใจด้วยความหวังในผลดีและทางที่จะสำเร็จ (สัมปหังสนา)

ต่อไปก็ *วจนักษโม* คือรู้จักฟังด้วย ท่านใช้คำว่า วจนักษโม แปลว่า ทนหรือควรต่อถ้อยคำ(ของคนอื่น) ไม่ใช่ว่าเขาแต่พูดแก่เขาอย่างเดียวโดยไม่ยอมรับฟังใคร ต้องยอมรับฟัง เพราะการรู้จักรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการที่จะสื่อสารให้ได้ผล แม้ว่าเขาพูดมาจะไม่ถูกใจอะไรก็ทนได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานการและประโยชน์ที่จะทำนั้นสำเร็จ

ยกตัวอย่างเช่น ครูอาจารย์ถูกลูกศิษย์ซักไซ้ไล่เลียงใต้ถามถามจุกจิก ถามเรื่องที่คุณคิดว่าน่าจะรู้แล้ว ถ้าครูอาจารย์ไม่มีความอดทนในการรับฟัง เดียวก็จะเบื่อ หรือรำคาญ ท่านบอกว่าต้องมีคุณธรรมข้อนี้จึงจะแก้ไขได้ ต้องทำใจให้สบาย อดทนรับฟังเขา เพื่อให้เข้าใจเขาและช่วยเขาได้ดี

ต่อจากนั้น ต้อง *คัมภีร์วิญจะ กะถัง กัตตา* แปลว่ารู้จักถลงเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง ปัญหาอะไรที่หนักและยาก ก็เอามาชี้แจงอธิบาย ช่วยทำให้คนที่ร่วมงานมีความกระจ่างแจ้ง เรื่องที่ลึกที่ยากก็ทำให้ตื่นให้ง่ายได้ และพาเขาเข้าถึงเรื่องที่ยากและลึกลงไปๆ อย่างได้ผล

ต่อไปข้อสุดท้าย คือ ใน จักรฐาเน นิโยชเย แปลว่าไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ใช่สาระ ที่ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย

ธรรมของกัลยาณมิตร ๗ ประการนี้เป็นคุณสมบัติที่มาประกอบเสริมกัน และมาประสานเข้ากับพรหมวิหาร ๔ ประการ ที่พูดไปก่อนแล้ว

ผู้นำ พัฒนาความต้องการของคน

ปัจจัยสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำ คือการปรับเปลี่ยนความต้องการของคน ความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางการตัดสินใจของคน ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ ก็เปลี่ยนตัวคนนั้นได้

ผู้นำที่ดีช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของตน ทั้งในการปรับเปลี่ยนให้บุคคลมีความต้องการที่ถูกต้องดีงาม และให้หมู่ชนมีความต้องการที่ประสานเป็นอันเดียวกัน

การพัฒนาความต้องการ เป็นการพัฒนาความสุขของคน เพราะความสุขเกิดจากการสนองความต้องการ ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วย

เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการของคน ก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุข คนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสานกลมกลืน และเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จ จึงพร้อมที่จะทำและทำได้ง่าย

ในทางตรงข้าม ถ้าผู้นำทำการที่ฝืนความต้องการของคน ทั้งสองฝ่ายก็จะไม่มีความสุข และสิ่งที่ทำก็ยากจะสำเร็จ หรือคงอยู่ยั่งยืน

ความต้องการของคนพัฒนาได้ เปลี่ยนแปลงได้ และผู้นำที่ดี ก็ควรถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการไปในทางที่ดีงามประณีตและสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

ความต้องการสำคัญที่ควรได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนา อย่างน้อยขัดเกลาให้ละเอียดละไมไม่ก้าวร้าวรุกราน ก็คือความต้องการแบบเห็นแก่ตัวในการที่จะบำรุงบำเรอความสุขส่วนตน หรือความต้องการได้ผลประโยชน์จากการเอาเปรียบผู้อื่นหรือโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของใคร ที่ทางพระเรียกว่าตัณหา คือ ความไม่ไฝ่เสีย

คนควรจะพัฒนาความต้องการ โดยเปลี่ยนจากความต้องการแบบตถุทานี้ ไปเป็นความต้องการต่อภาวะดีงามสร้างสรรค์ เช่น อยากให้ชีวิตของตนเองดีงามบริสุทธิ์ อยากให้ชีวิตมีคุณค่าเป็นประโยชน์ อยากให้ชุมชนหรือองค์กรของตนเจริญก้าวหน้ามีชื่อเสียงที่ดีงาม อยากให้ถนนหนทางสะอาดเรียบร้อย อยากให้เพื่อนมนุษย์อยู่ดีมีสุข อยากให้สังคมร่มเย็น อยากให้ธรรมชาติแวดล้อมงดงามน่ารื่นรมย์ อยากให้ปัญญาความรู้เข้าใจความจริงแผ่ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง อยากให้ผู้คนได้พบเห็นชื่นชมกับสิ่งดีงาม เป็นต้น ที่ทางพระเรียกว่าฉันทะ คือความไม่ใฝ่ดี หรือใฝ่ศึกษาและใฝ่สร้างสรรค์

ถ้าผู้นำสามารถช่วยคนให้พัฒนาความต้องการอย่างหลังนี้ขึ้นได้ ก็เป็นความสำเร็จอยู่ในตัวขั้นหนึ่งแล้ว และความต้องการนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็จะทำให้เกิดพลังที่ช่วยให้การกระทำเพื่ออุดมการณ์ที่ดีงามบรรลุความสำเร็จสมหมายด้วย

ที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำเองควรมีความใฝ่อย่างแรงกล้าในจุดหมายอันสูงส่ง มีความชัดเจนในจุดหมายนั้น และทำให้ทุกคนมองเห็นและใฝ่ในจุดหมายยิ่งใหญ่นั้นร่วมกัน ให้เป็นจุดหมายรวมของสังคม ที่จะทำให้พลังแห่งความต้องการของทุกคนประสานเป็นอันเดียว ซึ่งจะทำให้แต่ละคนหลุดพ้นจากแรงรบกวนของความต้องการที่ไม่พึงประสงค์ และมุ่งหน้าไปด้วยกันสู่จุดหมายร่วมของสังคมนั้น อันเป็นความสำเร็จของการทำหน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริง

ผู้นำ รู้ทั้งเจ็ดด้านซึ่งทำให้พร้อมที่จะจัดการ

เรื่องคุณสมบัติของผู้นำในความสัมพันธ์กับผู้ร่วมไปด้วยนั้น ได้พูดไปพอสมควรแล้ว ตอนนี้จะพูดถึงคุณสมบัติในตัวผู้นำเองไว้บ้างเป็นตัวอย่าง

ท่านกล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรม ๗ ประการ ซึ่งก็เป็นการย้ำสิ่งที่กล่าวไปแล้วนั่นเอง แต่ในที่นี้มาด้วยกันเป็นชุด จะยังไม่บอกชื่อก่อน เพราะเป็นภาษาบาลี ซึ่งอาจจะยากหน่อย จึงขอพูดเป็นภาษาไทยว่า คุณสมบัติในตัวของผู้นำมี ๗ ประการ คือ

๑. **รู้หลักการ** เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. **รู้จุดหมาย** ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก

เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดจาว่าตาเห็บบนนม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่ใช้แนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

๓. **รู้จักตน** คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยั้งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

๔. **รู้ประมาณ** คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์ อาชญาและการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องรานั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้า

ไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัว พอเหมาะพอดี

๕. **รู้จักกาล** คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่นวางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. **รู้ชุมชน** คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไรมีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหาและความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

๗. **รู้จักบุคคล** คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกันและคนที่เราไปให้บริการ ตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลตลอดจนสามารถทำบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน

นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าในการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญของงานแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย

ที่พูดมานี้ คือหลักธรรมที่เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ ประการ ซึ่งในที่นี้จะไม่บอกคำภาษาบาลี เพราะมีเวลาน้อย ถ้ามีคุณธรรม ๗ ประการนี้ แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่นก็เป็นผู้นำได้ เพราะรู้จักประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ผล สามารถจัดวางวิธีปฏิบัติที่ที่เหมาะสมให้บรรลุความสำเร็จได้ ส่วนคุณสมบัติอย่างอื่นก็มาเสริม

เป็นที่น่าสังเกตอย่างมากว่า ธรรม ๗ ประการ ซึ่งจัดลำดับข้อตามที่แสดงไว้นี้ พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติสำหรับสัปปริสชน หรือบัณฑิตชนอย่างเป็นกลางๆ แต่ในกรณีที่ตรัสให้เป็นคุณสมบัติของผู้นำโดยตรง เช่น เป็นพระพุทธเจ้า หรือเป็นนักปกครองที่ยิ่งใหญ่ ทรงเปลี่ยนลำดับสลับข้อ ๑ กับข้อ ๒ ใหม่ กล่าวคือ

ตามปกติ ตรัสข้อรู้หลักการ ตามด้วยข้อรู้ความมุ่งหมาย แต่ในกรณีของผู้นำโดยตรง ตรัสข้อรู้จุดหมาย เป็นข้อแรก แล้วจึงตามด้วย รู้หลักการ เป็นการเน้นที่ความมีจุดหมาย และกำหนดจุดหมายหรือตั้งจุดหมาย เจาะลงไปให้ชัดแล้วจึงวางหลักการและหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จบรรลุจุดหมายนั้น

ขอย้ำว่า ผู้นำจะต้องมีจุดหมายที่ชัดเจนให้แก่หมู่ชน และต้องมีจิตมุ่งสู่จุดหมายนั้น พร้อมทั้งนำพาหมู่ชนให้ร่วมกันทำ

การอย่างมุ่งมั่นแน่วแน่เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง

ได้พูดไปมาก ในแง่ของธรรมที่เกี่ยวกับผู้ที่มาร่วมไปด้วยกัน คือ ประสานระหว่างตัวผู้นำ กับผู้ที่จะตามหรือผู้ที่จะร่วมไปด้วย ส่วนคุณสมบัติด้านอื่นก็เลยแทบไม่ได้พูด นอกจากสัปปริศธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในสำหรับตัวเองที่ว่า รู้หลักการ รู้ความมุ่งหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เน้นด้านปัญญา

เนื่องจากเวลาจำกัด คิดว่าเท่าที่ได้พูดเรื่องภาวะผู้นำมาทั้งหมดนี้ ก็อยากจะเน้นข้อสำคัญบางอย่าง ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในธรรมชุดต่างๆ กล่าวคือ

ประการแรก ตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้ คือ ต้องทำดีเป็นตัวอย่างแก่เขา และมีความรู้ ความสามารถ ที่จะมานำเขาได้

ประการต่อไป นอกจากเป็นกัลยาณมิตรให้กับเขาแล้ว ตัวเองก็ต้องมีกัลยาณมิตรด้วย คือต้องเลือก ต้องหาที่ปรึกษา และเพื่อนร่วมงานที่ดี ลักษณะนี้แสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่แสวงปัญญา หมายความว่า ในการทำงาน หรือจะนำเขาไปนั้น ไม่ใช่ว่าตัวผู้นำเองจะทำได้คนเดียว แต่จะต้องฟังเสียงผู้อื่น และใฝ่แสวงปัญญาอยู่เสมอด้วย

ข้อนี้สำคัญมาก แม้แต่เป็นพระเจ้าจักรพรรดิ พระพุทธเจ้าก็ตรัสว่าต้องมีหลักข้อนี้ คือ ต้องมีที่ปรึกษาที่ไต่ถาม จะได้แสวงปัญญาค้นคว้าหาความรู้ให้ทันต่อความเป็นไป และได้ความคิดที่จะมาใช้ในการปกครอง หรือดำเนินกิจการ เรียกสั้นๆ ว่ามี

กัลยาณมิตร ตัวเองเป็นกัลยาณมิตรให้แก่คนที่ร่วมไปด้วย แต่พร้อมกันนั้นตัวเองก็ต้องมีกัลยาณมิตรโดยรู้จักแสวงหากัลยาณมิตรด้วย

ต่อไปก็ต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาท คือ มีสติ คอยตรวจตราสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเป็นไป และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อะไรก็ตามที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อชีวิต ต่อองค์กร ต่อชุมชน ต่อสังคม ไม่พลาดสายตา จับเอามาตรวจตราพิจารณาทั้งหมด แล้วดำเนินการหาเหตุ หาปัจจัย และหาทางแก้ไขปรับปรุง อะไรจะส่งผลในทางลบ ก็ต้องรีบแก้ไข อะไรจะเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ก็ต้องใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ ไม่ปล่อยให้ผ่านไปเปล่า

ความตื่นตัว ทันท่อสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชา ไม่ปล่อยเวลาให้ล่วงไปเปล่า ไม่ถลำพลาด และไม่ยอมเสียโอกาส อย่างนี้เรียกว่าความไม่ประมาท

รวมความว่า ๓ ข้อนี้ต้องมาด้วยกัน คือ

๑. ตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้
๒. ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษาและผู้ร่วมการร่วมงานที่ดีมีความรู้ความสามารถ และแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

๓. ต้องเป็นคนไม่ประมาท

นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอีกส่วนหนึ่งที่มาเสริม คือ

๔. ต้องเป็นคนเข้มแข็ง นอกจากไม่ประมาท กระตือรือร้น เอาจริงเอาจังแล้ว ก็ต้องเข้มแข็งด้วย แม้จะมีอุปสรรค มีภัย

อันตราย มีปัญหา ก็ไม่ย่อท้อ วางตัวเป็นหลักได้ และอยู่ในหลัก ไม่
หวั่นไหวไปตามเสียงซู่เสียงแคะได้เป็นต้น

๕. ต้องทำได้ และช่วยให้คนอื่นทำได้ ในสิ่งที่ต้องการจะทำ

๖. สายตากว้างไกล ชื่อนี้ขอสรุปด้วยคำว่า มองกว้าง คิด
ไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา คนที่เป็นผู้นำนั้นแน่นอนว่า
ปัญญาสำคัญที่สุด คุณสมบัติข้อนี้อาจจะใกล้เคียงกับคำว่า มีวิสัยทัศน์
แต่คงไม่ใช่เท่านั้น

มองกว้าง คือ ไม่ใช่มองอยู่แค่องค์กรหรือชุมชนของตน แต่
มองไปทั่ว ไม่ว่าจะอะไรที่เกี่ยวข้องมีผลส่งมา หรือมีอิทธิพลกระทบ
จากภายนอก จากสังคมอื่น จากคนพวกอื่น กลุ่มอื่น จากปัญหา
ของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ อะไรต่างๆ ก็รู้ทั่วรู้ทัน มองไปทั่ว
โลกทั้งหมด โลกเวลานี้เป็นอย่างไร มีกระแสไปทางไหน มีปัญหา
อะไร มีความต้องการอะไร เราปรับตัวปรับองค์กรของเราให้เข้ากับ
มันได้ หรือรับมือกับมันได้ มีส่วนร่วมเกื้อหนุนมันได้ หรือช่วยแก้ไข
มันได้ มองเห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย
อย่างน้อยถ้าไม่นำมันได้ ก็ไม่ให้ถูกรอบงำ หรือไม่ให้ล้ำหลัง

คิดไกล หมายความว่า คิดในเชิงเหตุปัจจุบัน ทั้งสาวไปข้าง
หลัง และสืบไปข้างหน้า คือ เหาภาวะหรือสถานการณ์ปัจจุบันตั้ง
แล้วใช้ปัญญาสืบสาวหาเหตุปัจจุบันในอดีต ย้อนยาวไปให้เห็นว่าที่
เป็นอย่างนี้ เป็นเพราะอะไรและเป็นมาอย่างไร แล้วก็มองหมาย
อนาคตว่ามันจะเป็นอย่างไร โยงเหตุปัจจุบันที่เป็นมาจากอดีต
ประสานเข้ากับปัจจุบันแล้วก็ หยั่งเห็นอนาคต สามารถวางแผน
เตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย

ไฝสูง หมายความว่า ไฝปรารถนาจุดหมายที่ดั่งงามสูงส่ง จุดหมายที่ดั่งงาม ก็คือความดั่งงามของชีวิต ความดั่งงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้ามีสันติสุขของมวลมนุษย์ ผู้นำจะต้องมีความปรารถนาในสิ่งเหล่านี้อย่างจริงจัง ไม่ใช่มีว่ปรารถนาหรือไฝในลาภ ยศ ผลประโยชน์ซึ่งในทางธรรมไม่ถือว่า สูง แต่คนไทยคงเอามาใช้ผิด ความไฝสูง กลายเป็นความอยากได้ผลประโยชน์ อยากได้ลาภได้ยศ แล้วเอาไปรวมกับมักใหญ่ กลายเป็นมักใหญ่ไฝสูง หมายถึงอยากมั่งมีมหาศาล เป็นใหญ่เป็นโต

ที่จริงนั้น ไฝสูงหรือไฝในสิ่งสูงที่แท้จริง ก็คือ ปรารถนาสิ่งที่ดีงาม ประเสริฐ ซึ่งได้แก่ ความดั่งงามของชีวิต ประโยชน์สุขของสังคม ความเรียบร้อยดีงามของสภาพแวดล้อม ความร่มเย็นเป็นสุขน่าอยู่อาศัยของโลกทั้งหมด การได้อยู่ในโลกที่ดั่งงามทุกอย่าง อย่างนี้เรียกว่าสูง เราไฝในสิ่งนี้ก็คือ “ไฝสูง”

ในวงแคบเข้ามา ไฝสูง หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค้งานที่ดีเยี่ยม ซึ่งเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือผลงานที่มีคุณค่าอย่างเลิศ ตลอดจนผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด

ผู้นำจะต้องมีแรงใจอันนี้ คือ ไฝสูงที่ดั่งงามประเสริฐอย่างสูงยิ่ง และด้วยใจที่ไฝสูง ไฝสิ่งที่ดั่งงามประเสริฐสูงอย่างยงนี้ ก็จะทำให้เกิดกำลังใจที่จะทำการสร้างสรรค์ทุกอย่าง และนำหมู่ชนที่จะไปด้วยมารวมใจรวมกำลังประสานมือประสานใจทำด้วยกันไปด้วยกัน โดยมีจุดหมายใหญ่ที่ไฝปรารถนาอันชัดเจนร่วมกัน และนำเขาได้ทั้งทางพฤติกรรม ทางจิตใจ และทางปัญญา ก็จะประสบผลสำเร็จ บรรลุจุดหมายที่แท้จริง กล่าวคือ เพื่อประโยชน์แก่เขาแก่ประชาชน แก่สังคม และแก่โลกทั้งหมด

ทั้งนี้ เข้ากับหลักพระพุทธศาสนาที่ว่า พระพุทธเจ้า และพระสาวกผู้เป็นอรหันต์ทั้งหลายนั้น เป็นผู้บรรลุประโยชน์ตน หมายความว่า พัฒนาตนเองดีพร้อมแล้ว จึงเป็นผู้ที่มีชีวิตอยู่เพื่อจุดหมายอย่างเดียว คือ พุชฺชนหิตายะ พุชฺชนสุชขายะ โลกานุกัมปายะ ซึ่งแปลว่า เพื่อประโยชน์ เพื่อความสุขแก่ชนจำนวนมาก หรือแก่มวลมนุษยชาติ และทำกิจทุกอย่างเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขของชาวโลก นี่คือจุดหมายแห่งการบำเพ็ญกิจของพระพุทธเจ้า และพระอรหันต์ทั้งหลาย ซึ่งผู้นำก็ดำเนินในแนวทางเดียวกัน

ถ้าปฏิบัติตามหลักการที่กล่าวมานี้ ก็จะประสบความสำเร็จ เรียกว่า เป็นที่พึ่งของหมู่ชนได้ ความเป็นผู้นำนั้น มีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่าเป็นนาคะ คือเป็นที่พึ่ง เหมือนอย่างพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์แก่โลก ก็จึงเป็น โลกนาคะ แปลว่า เป็นที่พึ่งของชาวโลก ท่านผู้นำเมื่อนำได้ดี ก็จะเป็นที่พึ่งของคนอื่น เป็นที่พึ่งของหมู่ชน จนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลมนุษยชาติต่อไป