

หลักการในการสร้างและบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้า

นวพร เรืองสกุล

บทที่ ๑ โลกทัศน์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ภาพใหญ่ที่แตกต่างกันของศาสนากับการบริหารธุรกิจ

งานวิจัยชิ้นนี้ไม่ใช่การจัดพระพุทธรูปและพระพุทธรูปประวัติให้เป็นการบริหารธุรกิจ แต่เป็นการนำกรอบการวิเคราะห์และภาษาการบริหารธุรกิจมาใช้เพื่อศึกษาพระพุทธรูปประวัติ และหาบทเรียนเพื่อนำมาใช้ในโลกธุรกิจในปัจจุบัน ในการนี้ส่วนที่ทำได้ง่ายคือเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ในด้านการจัดองค์กรและงานบุคคล แต่ส่วนที่เป็นภาพใหญ่ทำได้ยาก เพราะมีความแตกต่างในประเด็นสำคัญยิ่งคือ ศาสนาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องถึงวิธีการมองโลกมองชีวิต การให้ความหมายกับโลก ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และระหว่างคนกับสรรพสิ่งทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิต เป็นระบบความคิดและความเชื่อมั่นศรัทธาซึ่งฝังรากลึกอยู่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ซึ่งนักธุรกิจก็เกิดและเติบโตมาภายใต้ระบบความคิดเหล่านี้ด้วย

แต่ละลัทธิ ความเชื่อ หรือศาสนา ต่างก็พยายามหาคำตอบว่าชีวิตที่เป็นอยู่ทุกวันนี้เป็นเหตุการณ์บังเอิญ หรือว่าใครหรืออะไรลิขิต คนเราเกิดมาทำไม มาจากไหน และตายแล้วไปไหน ที่สุดของชีวิตคืออะไร คำถามเหล่านี้เป็นคำถามสากล คำตอบที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนทำให้ศาสนาหนึ่งแตกต่างจากอีกศาสนาหนึ่ง คำตอบที่เป็นสากลใช้ได้กับบุคคลทุกเพศ ทุกวัย ทุกชาติพันธุ์วรรณะ ทุกภาษา ทุกกาลเวลา จึงเป็นคำตอบที่ขึ้นขง ความหลุดพ้นจากวิญญูแห่งทุกข์ (คือ การเกิด แก่ และ ตาย) และวิธีการที่จะไปให้ถึงความเกษมที่เรียกว่า “นิพพาน” รวมทั้งคำอธิบายของพระพุทธรูป ศาสนาว่าคนเราเกิดมาอย่างไร ตายแล้วไปไหน อะไรลิขิตชีวิตคน หรือว่าสรรพสิ่งทั้งปวงมีสามัญญลักษณะเป็นสิ่งที่ไม่มีเที่ยง ไม่ถาวร เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อยู่นอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ และไม่ใช่ว่าตัวตน (อนิจจัง ทุกขัง และ อนัตตา) ก็มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง เป็นโลกทัศน์ของพระพุทธศาสนา

การบริหารธุรกิจอยู่ในกรอบคิดที่แคบๆ ของระบบธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายในการแสวงหากำไรจากการประกอบการให้กับบริษัท และการอยู่รอดในสังคมธุรกิจ การมองไปข้างหน้าจึงไม่ใช่โลกหน้า หรือโลกใด และนักธุรกิจไม่ได้ต้องการพ้นไปจากวิญญู ตรงกันข้าม บริษัทต่างๆ ดำเนินกิจการอยู่ในโลกที่ไม่เที่ยง ไม่คงที่ถาวร ยึดถือเอาไว้เป็นตัวแทนคนไม่ได้ ในทางวิชาการธุรกิจมองว่าธุรกิจอยู่ในวิญญูสั้นๆ เรียกว่า วิญญูธุรกิจ ที่มีขึ้นมีลงสลับกันไปโดยที่ผู้อยู่ในวิญญูพยายามจะลดผลกระทบจากการประสบปัญหาขาลง และพยายามหาทางไต่ไปบนเส้นทางขาขึ้นของวิญญูธุรกิจรอบใหม่ ด้วยสินค้าใหม่ บริการใหม่ การทำธุรกิจด้วยกระบวนการแบบใหม่ไปเรื่อยๆ นี่คือการแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างศาสนากับธุรกิจ พระพุทธเจ้าทรงสอนให้ปฏิบัติเพื่อพ้นวิญญูแห่งชีวิต ในขณะที่นักธุรกิจพยายามทำงานเพื่อให้ได้ผลงานดีที่สุดภายในวิญญูแห่งธุรกิจ แม้จะแตกต่างกันเช่นนี้ ก็ไม่เป็นอุปสรรคต่อการนำกระบวนการหรือวิธีการบริหารจัดการไปประยุกต์ใช้

ภาพรวมของพระพุทธศาสนา

เป้าหมายหลักของพระพุทธศาสนาคืออะไร

คำตอบคือ “นิพพาน” ดังที่ทรงแสดงไว้แล้วในอริยสัจ ๔ และทรงกล่าวแสดงนิพพานไว้ในที่อื่นๆ อีก เช่น

“ท่านผู้รู้ทั้งหลายย่อมกล่าวพระนิพพานว่าเป็นเยี่ยม --- นี่เป็นคำสอนของพระพุทธทั้งหลาย”^๐

“พระนิพพานเป็นสุขอย่างยิ่ง”^๑

คำสั่งสอนทั้งหมดของพระพุทธเจ้าที่ประมวลไว้ในพระไตรปิฎกเป็นวิธีสอนพุทธบริษัทหลายๆ ระดับปัญญา ความรู้ และความสนใจ มีเป้าหมายอื่นที่ใกล้เคียงว่า เช่น สุกดิบ้าง สวรรค์บ้าง เป็นเป้าหมายรอง โดยที่คำสั่งสอนหลักคือการสอนให้เดินทางไปสู่จุดหมายที่แท้จริงคือความดับสนิทแห่งทุกข์

ค่านิยมขององค์กรของพระพุทธศาสนาคืออะไร และพันธกิจของพระพุทธเจ้าและของพระสงฆ์สาวกของพระพุทธองค์คืออะไร

ตอบได้ว่าการบำเพ็ญทั้งประ โยชน์ตนและประ โยชน์ท่าน คือเมื่อปฏิบัติจนตนเองล่วงพ้นทุกข์ในสังสารวัฏได้แล้ว กิจของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและพระอริยสาวกในสมัยพุทธกาล ก็คือการสั่งสอนผู้อื่นให้พ้นทุกข์เช่นเดียวกันและบำเพ็ญตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลรุ่นหลัง การแสดงธรรมเกิดจากความกรุณาที่จะช่วยผู้ที่อยู่ในวังวนของทุกข์ในสังสารวัฏได้มองเห็นทางออก ผู้แสดงมิได้มุ่งอามิส คือลาภผล^๒ คุณค่าในเรื่องความเมตตากรุณาเป็นพื้นฐานที่ยืนยงต่อกาลเวลา เป็นคุณค่าที่นำความสงบสู่จิตใจและสันติสุขชุมชนที่น้อมรับพระพุทธศาสนาเข้ามาเป็นหลักใจ

อริยสัจ ๔ เป็นโลกทัศน์ และหนทางสู่จุดหมายสูงสุดของชีวิต

อริยสัจ ๔ ได้แก่ ทุกขอริยสัจ ทุกขสมุทัยอริยสัจ ทุกขนิโรธอริยสัจ และทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (หรือทางมีองค์แปดเครื่องไปจากกิเลส) หรือที่เรารู้จักกันในชื่อย่อๆ ว่าทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค มีโลกทัศน์ แนวทางการปฏิบัติ และจุดหมายปลายทางอันสูงสุด ประมวลรวมกันอยู่อย่างกระชับและครบความบริบูรณ์ ดังที่พระพุทธองค์ทรงแสดงเป็นปฐมเทศนาต่อกลุ่มนักรบ ๕ คน (ปัญจวัคคีย์) ที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ในปีแรกของพุทธกาล เรียกว่า ธัมมจักกัปปวัตตนสูตร

สังขะในพระพุทธศาสนาแยกออกเป็น ๕ คือ วาจาสังขะ วิดีสังขะ ทิณฺณสังขะ ปรมัตถสังขะ และอริยสังขะ ในสังขะทั้ง ๕ นี้ อริยสังขะเป็นความจริงแท้อันประเสริฐสุด เพราะเป็นทางเดียวที่จะพาผู้ปฏิบัติให้พ้นทุกข์ได้อย่างแท้จริงและตลอดไป พระพุทธเจ้าสอนเรื่องทุกข์ และความดับทุกข์

ทุกข์ที่พระพุทธองค์ทรงแจกแจงหรือให้คำจำกัดความไว้ และต้นตอที่มาของทุกข์ เป็นเสมือนโลกทัศน์ของพระพุทธศาสนา ทรงชี้ชัดว่าสิ่งใดเป็นเหตุ สิ่งใดเป็นอาการที่ไม่พึงปรารถนา และยังชี้ด้วยว่าผลทุกอย่างเกิดมาแต่เหตุ เป็นเหตุเป็นปัจจัยหมุนวนกันไปเป็นวัฏฏะ นี่เป็นภาคทฤษฎี ต่อจากนั้นที่ทรงชี้เป้าหมายที่พึงปรารถนาและวิธีการปฏิบัติไปสู่จุดหมายนั้น คือชี้ว่าการหลุดพ้นออกจากวัฏฏะอันนี้กระทำได้ วิธีการก็คือจะต้องชำระจิตใจให้บริสุทธิ์สะอาดจากกิเลส

^๐ พ. ธรรม. ๔๒/๒๗๖

^๑ พ. ธรรม. ๔๒/๓๖๑

^๒ ดูหัวข้อ “เป้าหมายชีวิต” ในบทนี้ และพุทธทาสภิกขุ ตามรอยพระอรหันต์ หน้า ๕๖ – ๕๗

เครื่องร้อยรัดทั้งปวง นั่นก็คือ คนเราหนีทุกข์ไม่พ้น แม้ตายไปก็ยังคงเกิดอีกและตายอีก แต่ทางที่ไม่ตายมีอยู่โดยผู้หนึ่ง จะต้องทำปัจจุบันให้ดี เพื่อตัดให้การตายในชาตินี้เป็น การตายของนามรูป (กายกับใจ) เป็นครั้งสุดท้าย ให้เป็นการตายที่ไม่มีการเกิดอีกต่อไป จิตที่ไม่เกิดอีกคือจิตที่หลุดพ้นจากกิเลสทั้งปวงแล้ว หากยังมีกิเลสอยู่ก็ยังคงจะหลงวนเวียนกลับมาสู่โลกต่างๆ อีก ทั้ง โลกสวรรค์ โลกมนุษย์ โลกของสัตว์ต่างๆ ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น ทั้งสัตว์เดรัจฉาน และสัตว์ในนรก (ซึ่งรวมเรียกว่า กามาวจรภูมิ หรือ กามโลก) และรูปโลก กับอรูปโลก อันเป็นภูมิของพรหม และวนเวียนไปอย่างไม่รู้จบ พระพุทธเจ้าตรัสรู้ทางเพื่อไปให้ถึงนิพพาน คือความพ้นไปจากการกักกันของสังสารวัฏ อันเป็นการกระทำภารกิจส่วนพระองค์ที่ทรงบำเพ็ญบารมีมานานับชาติไม่ถ้วน ได้สำเร็จ ต่อจากนั้นได้ทรงแสดงธรรมที่ตรัสรู้มาเพื่อโปรดให้ผู้อื่นสามารถพ้นทุกข์เช่นเดียวกับพระองค์ได้ด้วย เป็นการตั้งต้นของการเผยแผ่พระธรรมต่อชาวโลก คำประกาศครั้งแรกก็คือ ัมมจักกัปปวัตตนสูตร ดังความย่อตอนหนึ่งดังนี้

“ตถาคตได้ตรัสรู้ข้อปฏิบัติอันเป็นกลาง ที่เป็นไปเพื่อความเข้าไปสงบระงับ เพื่อความรู้ยิ่ง เพื่อความรู้ดี เพื่อความดับ (นิพพาน) คือทาง (มรรค) มียอจ์แปดเครื่องไปจากกิเลส สิ่งเหล่านี้คือ สัมมาทิฎฐิ ปัญญาอันเห็นชอบ สัมมาสังกัปปะความดำริชอบ สัมมาวาจา วาจาชอบ สัมมากรรมมันตะ การงานชอบ สัมมาอาชีวะ ความเลี้ยงชีวิตชอบ สัมมาวาชามะ ความเพียรชอบ สัมมาสติ ความระลึกชอบ สัมมาสมาธิ ความตั้งจิตชอบ ”

“ตถาคตได้ตรัสรู้ด้วยปัญญาอันยิ่งว่าความจริงเหล่านี้แลเป็นความจริงอันประเสริฐ คือความรู้แจ้งเห็นจริงว่าอุปาทานขันธทั้งห้า เป็นตัวทุกข์ ตัณหาความทะยานอยากเป็นเหตุให้ทุกข์เกิดขึ้น (สมุทัย) ความดับโดยไม่เหลือแห่งตัณหา คือความสละ วาง ปล่อย ไม่พัวพันในตัณหา นั่นคือความดับทุกข์ (นิโรธ) และมรรคมีองค์แปดเครื่องไปจากกิเลส คือข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์”

เมื่อได้แจกแจงให้เห็นความหมายของอริยสัจ ๔ ว่าสัจจะแต่ละอย่างคืออะไรแล้ว ได้ทรงประกาศต่อไปว่าพระองค์ได้รู้เห็นตามจริงแล้วในอริยสัจ ๔ เหล่านี้

“อุปาทานขันธทั้งห้า คือทุกข์ของอริยสัจ
 ทุกข์ของอริยสัจนี้แล ควรกำหนดรู้ด้วยปัญญา
 ก็ทุกข์ของอริยสัจนี้แล ตถาคตได้กำหนดรู้แล้ว
 ตัณหา คือทุกข์สมุทัยของอริยสัจ
 ทุกข์สมุทัยของอริยสัจนี้แล ควรละเสีย
 ก็ทุกข์สมุทัยของอริยสัจนี้แล ตถาคตได้ละเสียแล้ว
 นิพพาน คือทุกข์นิโรธของอริยสัจ
 ทุกข์นิโรธของอริยสัจนี้แล ควรทำให้แจ้ง
 ก็ทุกข์นิโรธของอริยสัจนี้แล ตถาคตได้กระทำให้แจ้งแล้ว
 ทางมียอจ์แปด เครื่องไปจากข้าศึกคือกิเลสคือ ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทาของอริยสัจ
 ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทาของอริยสัจนี้แล ควรให้เจริญขึ้น
 ก็ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทาของอริยสัจนี้แล ตถาคตได้เจริญแล้ว

เมื่อมีปัญหาอันรู้เห็นตามเป็นจริงแล้วในอริยสัจ ๔ เหล่านี้ ตลาคติจึงยืนยันตนได้ว่า เป็นผู้ตรัสรู้แล้ว ไม่มีความตรัสรู้อื่นจะยิ่งกว่าในโลก ตลาคติรู้แล้วว่าชาตินี้เป็นที่สุดแล้ว บัดนี้ไม่มีความเกิดอีก”^๐

โครงสร้างแกน

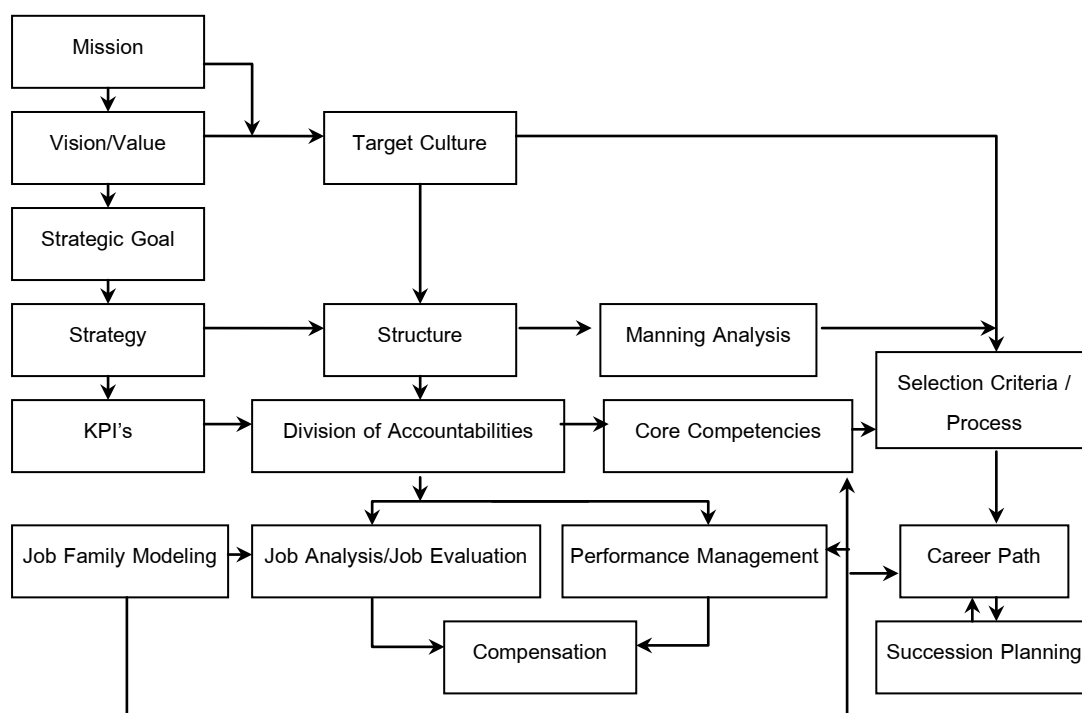
เราอาจจะจำแนกโครงสร้างต่างๆ ในกิจการหนึ่งกิจการใดออกได้เป็นสามกลุ่มด้วยกันคือ

๑. โครงสร้างแกน
๒. โครงสร้างองค์กร
๓. โครงสร้างเฉพาะด้าน

โครงสร้างแกน ได้แก่ โครงสร้างระดับบนที่สุดของบริษัท ครอบคลุมภาพกว้าง โครงสร้างในกลุ่มนี้ได้แก่วิสัยทัศน์ เป้าหมายหลัก พันธกิจ และคุณค่าหรือค่านิยมองค์กร เป็นต้น โครงสร้างในระดับนี้เป็นสิ่งที่ใช้เวลาใคร่ครวญและไตร่ตรองนาน แต่ก็ใช้ไปได้นาน โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดหน่วยงาน หรือการแบ่งงานในบริษัทเป็นฝ่ายงานต่างๆ เพื่อให้บริษัทบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โครงสร้างเฉพาะด้าน หมายถึงโครงสร้างต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานในบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น โครงสร้างตำแหน่งงาน โครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น

กระบวนการการจัดการกลยุทธ์ และการกำหนดโครงสร้าง

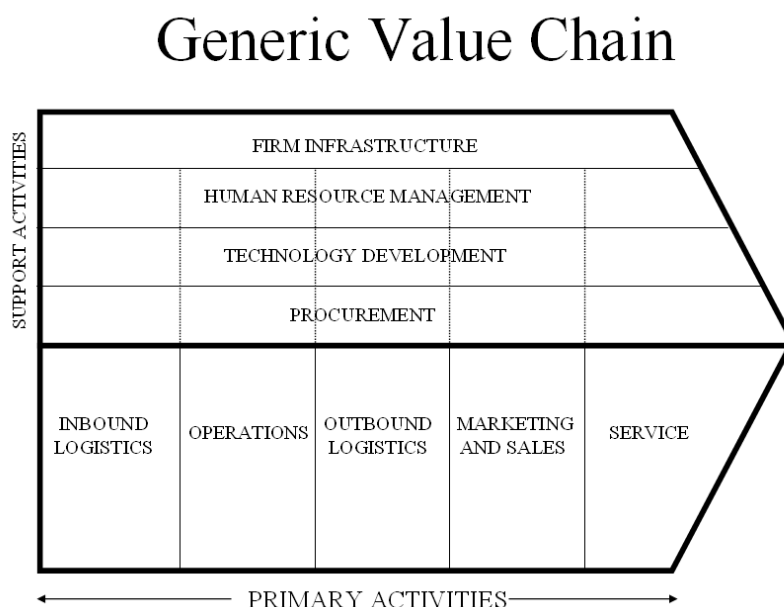
(ที่มา: HayGroup)



^๐ สรุปลความจาก วิ. มหา. ๖ / ๔๔ - ๔๗ ใช้สำนวนแปลจาก ทำวัตรสวดมนต์แปลฯ ๑๕๓ - ๒๐๗

แบบจำลอง Value Chain Model

(ที่มา: <http://utminers.utep.edu>)



ในส่วนที่เป็นโครงสร้างแกน มีศัพท์เฉพาะหลายคำที่อาจจะมีการใช้ต่างกัน ไปบ้างในที่อื่นๆ และยังที่มีการนำไปใช้ทั่วไปด้วย นอกจากนี้ยังมีศัพท์ใหม่ๆ เกิดขึ้นมาตามความนิยมของยุคสมัย งานวิจัยนี้จะใช้คำต่างๆ เหล่านี้ตามคำจำกัดความต่อไปนี้

“วิสัยทัศน์” (Vision) หรือ “เป้าหมายหลัก” (Over-riding Goal) หมายถึงจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายสูงสุดที่บริษัทหนึ่งๆ มุ่งหวัง เป้าหมายนี้เปรียบได้กับดาวฤกษ์ที่ส่องแสงนำทาง เป็นสิ่งที่บริษัทกำหนดขึ้นเป็นจุดศูนย์กลางที่ทั้งทำทนาย และเหนี่ยวนำให้พนักงานทั้งบริษัทหันหน้าขึ้นมองและก้าวไปด้วยกัน สู่จุดหมายปลายทางในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายหลักอาจจะมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้พนักงานรู้อย่างเป็นทางการ หรืออาจจะเป็นที่รู้กันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น สะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ตำแหน่งทางธุรกิจของผู้บริหารระดับสูงและเป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งบริษัทว่าต้องดำเนินงานไปในทิศทางที่กำหนดไว้นั้น

วิสัยทัศน์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ากล่าวได้เป็นใจความสั้นๆ จะจำได้ง่ายและประทับใจ

“คุณค่า” หรือ “ค่านิยมองค์กร” (Value, Corporate Value, Core Value) คือสิ่งที่บริษัทกำหนดขึ้นมาให้พนักงานยึดเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ควบคุมไปกับเป้าหมายหลัก กล่าวคือ เมื่อกำหนดเป้าหมายหลักไว้แล้ว ก็กำหนดสิ่งที่พึงทำและไม่พึงทำในการไปให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วย ค่านิยมองค์กรมักเป็นข้อความเกี่ยวกับคุณภาพของงาน และคุณภาพของคน เช่น ความซื่อตรงต่อลูกค้า ความน่าไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ฯลฯ ค่านิยมที่พึงประสงค์มีจำนวนมาก จึงขึ้นอยู่กับว่าบริษัทใดจะเลือกหยิบยกเรื่องใดบ้างขึ้นมาเน้น ค่านิยมองค์กรที่พนักงานปฏิบัติตามอย่างจริงจัง มีส่วนทำให้บริษัทหนึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ

“พันธกิจ” หรือ “คำแถลงพันธกิจ (Mission, Mission Statement) คือเป้าหมายของบริษัทที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายหลักที่วางไว้ อาจจะกำหนดชัดเจนทั้งเวลาและสิ่งที่ต้องการวัดเพื่อให้ประเมินผลสำเร็จของงานได้ และเป็นแนวทางที่บริษัทนำไปขยายความให้ละเอียดขึ้นด้วยแผนงาน ซึ่งอาจจะมีทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

การทำงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีควรมีการวางแผน แต่ถ้าเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่มีหรือมีแต่ไม่ชัดเจนพอ แผนงานก็จะเป็นเครื่องมือที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และอาจจะนำไปไม่ถึงเป้าหมายหลักที่มุ่งหวัง ความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการวางแผน อาจจะเห็นได้จากตัวอย่างเปรียบเทียบ เช่น สมมติว่าโจทย์กำหนดให้วางแผนการเดินทางไกล ๑๐๐ กิโลเมตร โดยไม่ระบุว่าจะไปทิศใดหรือเพื่อทำอะไร ในการนี้ผู้วางแผนจะถือว่า ๑๐๐ กิโลเมตรคือเป้าหมาย ผู้วางแผนจะต่างคนต่างจะนึกเองว่า ๑๐๐ กิโลเมตรนี้จะไปทิศใด บางคนอาจจะวางแผนขับรถวนเวียนไปมาแล้วจบลงที่ใกล้ๆ จุดเริ่มต้น บางคนอาจจะเดินทางโดยรถประจำทางจากกรุงเทพฯ ไปพัทยา หรือนั่งรถไฟจากกรุงเทพฯ ไปมหาชัย ฯลฯ ๑๐๐ กิโลเมตรวัดผลของแผนได้ก็จริงแต่ไม่ได้สาระ ในกรณีเช่นนี้ ๑๐๐ กิโลเมตรน่าจะเป็นตัวชี้วัดมากกว่าที่จะเป็นจุดหมายปลายทาง คืออาจจะเป็นเพียงภารกิจที่พึงกระทำในหนึ่งวัน ในการเดินทางไกลทางรถยนต์พร้อมครอบครัว ซึ่งมีจุดหมายปลายทางที่นราธิวาส หรือเชียงราย หรืออาจจะเป็นแผนการเดินทางสุดสัปดาห์เพื่อไปเที่ยวชมธรรมชาติหรือทัศนศึกษาแบบเข้าไปเย็นกลับก็ได้

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อกิจการมาก และมีผลต่อการกำหนดธุรกิจหลักด้วย บางครั้งสิ่งที่กำหนดอาจจะปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ หรือปิดกั้นมิให้บุคคลในบริษัทมองเห็นทั้งโอกาส และปัญหาที่กำลังก่อตัวขึ้นมาเป็นอันตรายต่อธุรกิจของบริษัทนั้นๆ เอง จนกระทั่งอาจจะนำบริษัทไปถึงทางตันในธุรกิจหลักของตนได้ เช่น บางบริษัทอาจจะต้องเลิกกิจการไป เพราะผลิตสินค้าที่ปัจจุบันนี้เลิกใช้กันไปแล้ว โดยที่บริษัทเองไม่ได้เปลี่ยนแปลงธุรกิจหลักไปสู่ธุรกิจใหม่อย่างทันการ บางบริษัทอาจจะกลับมาขายตัวได้ใหม่เมื่อปรับวิธีคิดและวิสัยมองธุรกิจหลักของตนเสียใหม่ ยกตัวอย่างเช่น การผลิตนาฬิกาข้อมือในสวิสเซอร์แลนด์ถึงคราวตกต่ำเมื่อมีนาฬิกาควอตซ์ ราคาถูกผลิตโดยบริษัทในญี่ปุ่นออกมาเป็นสินค้าทดแทน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอีกครั้งเมื่อบริษัทนาฬิกาในสวิสเซอร์แลนด์แห่งหนึ่ง คือ บริษัท SMH Ltd. ซึ่งต่อเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท The Swatch Group Ltd.^๐ ผลิตนาฬิกาข้อมือรุ่น นาฬิกาที่ออกแบบให้รูปทรงทันสมัยเป็นนาฬิกาแฟชั่นออกมาขาย ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง นาฬิกาข้อมือไม่ใช่สำหรับบอกเวลาอย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของแฟชั่น หรือเครื่องหมายสื่อถึงลักษณะการใช้ชีวิตของผู้สวมใส่ด้วย

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะทำให้กิจการเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๑ เป็นช่วงที่รัฐให้สัมปทานกับบริษัทเอกชนเพื่อให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ใครจะนึกบ้างว่าธุรกิจโทรศัพท์มือถือจะเป็นธุรกิจที่ทำรายได้สูง และสร้างผู้ใช้โทรศัพท์ขึ้นมาได้จนเกินจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์ทางสาย (โทรศัพท์พื้นฐาน) ซึ่งเกิดมาในเมืองไทยหลายสิบปีมาแล้ว กล่าวคือ ก่อนหน้านั้น คือ ณ สิ้นปี พ.ศ. ๒๕๔๓ มีจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์ทั้งหมดประมาณ ๘.๒ ล้านเลขหมาย เป็นโทรศัพท์พื้นฐานจำนวน ๑๕ เลขหมายต่อโทรศัพท์เคลื่อนที่ ๑๐ เลขหมายโดยประมาณ (๑.๕ เท่า) ครั้นถึงสิ้นปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ผู้ใช้

^๐ Thunderbird International Business Review, Vol. 42(3) 349–372, May–June 2000, Published 2000 John Wiley & Sons, Inc.

โทรศัพท์ทั้งหมดเพิ่มขึ้นเป็น ๒๘.๒ ล้านเลขหมาย เป็นโทรศัพท์พื้นฐานเพียง ๓ เลขหมาย ต่อโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกๆ ๑๐ เลขหมาย (๐.๓ เท่า)^{*} โจทย์ที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องหาคำตอบก็คือ เราจะหา หรือ สร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาให้กับบริษัทหนึ่งได้อย่างไร และจะนำสิ่งที่ได้มาไปใช้ในองค์กรได้อย่างไร

วิเคราะห์ห้म्मจักกับปวัตตสูตรเพื่อเป็นบทเรียนในการบริหารบริษัท

พระสูตรบทสำคัญบทนี้ ให้ข้อคิดหลายประการ ดังนี้

ข้อหนึ่ง อริยสัจ ๔ เป็นกรอบการคิด

อริยสัจ ๔ แยกออกเป็นสองตอน

ตอนที่หนึ่ง เป็นธรรมฝ่ายเกิด คือชี้ให้เห็นอาการ(ผล) และบ่อเกิดของอาการนั้น (เหตุ)

ตอนที่สอง เป็นธรรมฝ่ายดับ ชี้ให้เห็นจุดหมายปลายทางของการดับปัญหาได้ที่ต้นตอ และชี้แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่พึงประสงค์นั้น

การมองปัญหาใดๆ และแก้ปัญหาใดๆ ในชีวิตและในการทำงาน สามารถนำกระบวนการคิดที่มีทั้งเหตุและผลตามลำดับขั้นตอนของอริยสัจ ๔ ไปประยุกต์ใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสมกับปัญหาย่อยๆ คนส่วนใหญ่ใช้กระบวนการคิดเช่นนี้โดยไม่รู้ตัว เช่น เมื่อป่วยไข้ไม่สบาย ก็ต้องหาสาเหตุของความป่วยไข้เสียก่อน เพราะถ้าไม่แต่แก้ที่อาการก็ไม่หายขาด เมื่อมีเป้าหมายว่าต้องการแก้ไขการป่วยไข้ให้หายขาด ก็ต้องหาวิธีการเยียวยาที่ได้ผล อย่างไรก็ตาม เมื่อประสบกับปัญหาที่ยุ่งและยาก ถ้าค่อยๆ ลำดับความคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก็จะแก้ปัญหาต่างๆ ได้ เพราะความคิดไม่ปนเปกันระหว่างอาการของปัญหากับสาเหตุของปัญหา หรือว่าระหว่างปัญหากับวิธีแก้ปัญหา คือเมื่อประสบปัญหาที่ต้องจำแนกแจกแจงปัญหาให้ชัดเจนเสียก่อน เป็นขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนต่อมาคือ หาที่มาหรือต้นตอของปัญหานั้นว่าใครหรืออะไรเป็นตัวการที่แท้จริง เมื่อได้สองขั้นตอนนี้แล้ว ก็นับว่ารู้ปัญหาชัด

ในลำดับขั้นตอนที่สองนี้ นักการศึกษาและที่ปรึกษาธุรกิจในโลกตะวันตกคนหนึ่งตั้งทฤษฎีว่า ในระบบงานใดๆ ก็ตาม จะมีจุดติดขัด (Constraints) อย่างน้อยจุดหนึ่งเสมอ เมื่อได้รับคำขอให้แก้ปัญหาให้กับธุรกิจใด เขาพบว่าเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องหาปัญหาที่ต้นตอให้พบ (เขาเรียกว่า Core Problem) โดยทั่วไป พนักงานมักจะชี้ว่าสิ่งหนึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข แต่หลายๆ ครั้งสิ่งที่ถูกหยิบยกขึ้นมากลับเป็นเพียงอาการของปัญหาเท่านั้น วิธีการที่เขาใช้คือจะถามปัญหาไปจนถึงที่สุด ถ้าติดขัดที่จุดใดก็จะถามต่อไปว่า ถ้าแก้ที่จุดนี้ได้จะเกิดอะไรขึ้น จะประสบปัญหาติดขัดที่จุดใดต่อไป เมื่อไล่ไปเรื่อยๆ ดังนี้ ในที่สุดก็จะค้นพบจุดติดขัดจริงๆ อย่างน้อย ๑ – ๒ จุด แล้วจึงเริ่มแก้ไขจากจุดนั้น^๑

ในลำดับที่ ๓ วาดเป้าหมายที่พึงประสงค์ และสุดท้ายในลำดับที่ ๔ คือเมื่อรู้ว่าการแก้ปัญหามาให้บรรลุผลประการใดแล้ว จึงกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลที่ประสงค์นั้น “นี่แหละวิธีสอนแบบอริยสัจ ใช้มา ๒๕๐๐ กว่าปี จนบัดนี้ไม่มีล้ำสมัย และใครทุกคนไม่ว่าฝ่ายดีฝ่ายร้ายต้องใช้ มีแต่จะใช้ในทางดีหรือทางร้ายเท่านั้นเอง”^๒

^{*} สรุปข้อมูลจาก New in Brief ฉบับวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๔๗ เรื่อง “สื่อสารโทรคมนาคมไทย อนาคตยังไปอีกไกล ”, บริษัทหลักทรัพย์นครหลวงไทย

^๑ Eli Goldratt, “Focusing on Constraints, Not Costs”, Rowan Gibson, Editor, Rethinking the Future, หน้า ๑๑๒

^๒ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) จาริกบุญ จาริกธรรม หน้า ๑๓๖ – ๑๓๗

การคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทและการวางแผนธุรกิจที่สามารถใช้แนวทางนี้ได้เช่นเดียวกัน

ข้อสอง อริยสังเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล

อริยสัง ๔ มีเนื้อหาที่ระบุเป้าหมายใหญ่ที่บุคคลหนึ่งคนพึงตั้งไว้เป็นเป้าหมายสูงสุดในชีวิต และวิธีปฏิบัติซึ่งเป็นกิจที่สาวกทุกคนของพระศาสดาได้รับการตักเตือนให้ยึดถือและปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุผลนิพพานของตนเอง

ข้อนี้สามารถนำไปประยุกต์เป็นข้อเตือนใจในการสร้างนโยบายด้านงานบุคคลได้ คือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเป้าหมายส่วนบุคคลให้กับพนักงานทุกคน ที่สอดคล้องหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายใหญ่ของบริษัท การทำงานจึงจะไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างที่มีการปฏิบัติกันอยู่ก็เช่น นอกเหนือจากเงินเดือนตามปกติ บริษัทให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานให้กับบริษัท โดยให้สิทธิพนักงานซื้อหุ้นในบริษัท การทำงานของพนักงานจึงไม่ได้เป็นไปเพื่อเงินเดือนอย่างเดียว แต่ทำงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทด้วย เมื่อกิจการของบริษัทก้าวหน้า มีผลกำไรงาม หุ้นมีมูลค่าสูงขึ้น พนักงานจะมีส่วนได้ในฐานะเจ้าของอีกส่วนหนึ่งด้วย ดังนี้ เป็นต้น

นักลงทุนสถาบันนำแนวคิดเรื่องเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรควรไปในทิศทางเดียวกันไปขยายผลในระดับกรรมการด้วย นักลงทุนสถาบันบางแห่งให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาลในบริษัท (Corporate Governance) ข้อหนึ่งคือ เน้นการดูแลให้มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบริษัทให้น้อยที่สุด กล่าวคือไม่ให้ผู้บริหารเบียดบังผลประโยชน์ของบริษัทไปเป็นของตน ทำให้ผู้ถือหุ้นเสียประโยชน์ ซึ่งข้อนี้จะเกิดขึ้นเมื่อจุดหมายหลักของผู้บริหารกับของบริษัทไม่ไปในทางเดียวกัน อีกข้อหนึ่งคือ สนับสนุนให้กรรมการมีส่วนได้เสียในความเป็นไปของบริษัทโดยตรงให้มากขึ้น เช่น นักลงทุนสถาบันพอใจที่กรรมการของบริษัทกันเงินส่วนหนึ่งจากเบี้ยประชุมและเงินรางวัลในการปฏิบัติงานในบริษัทเพื่อซื้อหุ้นในบริษัทนั้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้กรรมการมีส่วนได้เสียโดยตรงในกิจการ ซึ่งถ้าไม่มีหุ้นเลย กรรมการอาจจะไม่รู้สึกรู้สีก่อนร้อนใจมากนักเมื่อบริษัทประสบปัญหา การที่นักลงทุนสถาบันให้ความสำคัญกับบทบาทของกรรมการเช่นนี้ก็มิมีรากฐานมาจากแนวคิดเดียวกันกับเรื่องการสร้างจุดสนใจและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคคลกับกิจการ

ในธุรกิจการจัดการกองทุนเพื่อผู้อื่น กองทุนบางกองในต่างประเทศจะชี้ให้ผู้ลงทุนเห็นว่าผู้บริหารกองทุนที่ระดมเงินลงทุนจากผู้อื่น ได้ใส่เงินของเขาเองไว้ในกองทุนเดียวกันนั้นด้วย นี่ก็เป็นวิธีการแสดงต่อผู้ลงทุนคนอื่นๆ ว่าผลประโยชน์ของผู้บริหารกองทุนอยู่ข้างเดียวกับผลประโยชน์ของผู้ลงทุนคนอื่นๆ ที่ใส่เงินเข้ามาให้เขาบริหาร

ความขัดแย้งกันระหว่างที่ทำหน้าที่เพราะผลประโยชน์ไม่ไปในทางเดียวกัน ไม่ได้จำกัดเฉพาะกรณีพนักงานในบริษัทกับบริษัท หรือระหว่างผู้บริหารและกรรมการของบริษัทกับผู้ถือหุ้นเท่านั้น เรื่องทำนองเดียวกันนี้ปรากฏให้เห็นในทุกระดับ ตั้งแต่ นายจ้างกับลูกจ้าง ไปจนถึงนักการเมืองกับประชาชน นักเศรษฐศาสตร์ให้นิยามว่าเป็นปัญหาเรื่องการเป็นตัวแทน (Agency Problem) และพิจารณาถึงต้นทุนในการที่คนเราทำอะไร หลายอย่างผ่านผู้อื่น ซึ่งผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้างอาจจะมีผลได้ (Interest) ต่างกัน ฝ่ายผู้ว่าจ้างไม่สามารถติดตามดูแลควบคุมให้ได้ประโยชน์เต็มที่ต่อฝ่ายคนได้ อย่างละเอียดทุกฝั้ว เพราะการติดตามเช่นนั้นก็มีต้นทุนค่าใช้จ่ายเหมือนกัน

ขอยกตัวอย่างเรื่องระหว่างบริษัท ๒ เรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องปัญหาของการเป็นตัวแทนเช่นนี้ โดยที่ไม่มีเรื่องการทุจริตหรือการเบียดบังประโยชน์ของผู้ว่าจ้างมาเกี่ยวข้องเลย

เรื่องที่ ๑ ผู้จัดการกองทุนรวมลงทุนในหุ้นกู้ไว้ ต่อมาบริษัทผู้ออกหุ้นกู้นั้นประสบปัญหา ผู้จัดการกองทุนอาจจะเลือกขายเงินลงทุนนั้นออกไปในราคาตลาด รัฐบาลทุนตั้งแต่แรกแล้วปิดเรื่อง แทนที่จะเก็บหุ้นกู้ไว้รอเจรจาเกี่ยวกับลูกหนี้ซึ่งจะใช้เวลายาวนาน แม้ว่าในที่สุดอาจจะได้เงินคืนมากกว่าการขายเงินลงทุนออกไป การเลือกวิธีแรกปิดเรื่องได้ง่ายกว่า และ ชัดเจนกว่า แม้ว่าผู้ลงทุนจะได้ผลตอบแทนน้อยลงไป

เรื่องที่ ๒ การว่าจ้างให้ผู้รับจ้างทำงานชิ้นหนึ่งโดยระบุค่าจ้างเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายรวม (เช่น ค่าจ้างงานออกแบบก่อสร้าง งานตกแต่งภายใน งานโฆษณาที่จ่ายให้บริษัทโฆษณา หรือสัญญาซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ เป็นต้น) ประโยชน์สูงสุดของผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้างอาจจะไม่ตรงกัน เพราะเมื่อใดที่ผู้รับจ้างประหยัดค่าใช้จ่ายให้ผู้ว่าจ้างได้ ก็เท่ากับว่ากำลังลดรายได้ในส่วนของคนลงไปด้วยพร้อมๆ กัน

ด้วยความเข้าใจอันนี้ จึงมีการหาวิธีการที่จะลดต้นทุนของการติดตามและตรวจสอบ โดยทางหนึ่งก็คือพยายามสร้างระบบแรงจูงใจให้ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเกิดขึ้นในทิศทางเดียวกันแทนที่จะสวนทางกัน เช่น ระบบการแบ่งกำไร (Profit Sharing) คือให้รางวัลสูงขึ้นเมื่อพนักงานหรือผู้รับจ้างทำผลงานได้เกินเป้าหมายหนึ่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นต้น การสร้างระบบจูงใจเป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญในการบริหารจัดการ เมื่อเข้าใจแนวคิดเบื้องต้นของปัญหาแล้ว ก็อาจจะหาทางออกได้หลายทางเป็นกรณีๆ ไป ไม่มีวิธีการใดตายตัว

ข้อสาม สอนคนให้ได้ก่อนจะสอนผู้อื่น

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าผู้ตรัสธรรมนี้ ได้ปฏิบัติจนบรรลุถึงจุดหมายปลายทางคือดับทุกข์ได้สิ้นเชิงแล้ว จึงทรงสอนทุกคนที่สนใจให้เดินตามไปทางนั้น ธรรมที่พระพุทธองค์ทรงสอน จึงเป็นธรรมที่สามารถปฏิบัติได้ บรรลุผลได้จริงดังคำสอน

การที่ผู้นำของกิจการใดกำหนดควิสัยทัศน์ แนวนโยบาย ฯลฯ ขึ้นมา ประกาศให้พนักงานรู้แล้วและคาดหวังให้พนักงานทำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสำคัญมากน้อยเพียงใด ตัวเองต้องประพฤติปฏิบัติอย่างใส่ใจด้วย เพื่อเป็นต้นแบบให้กับพนักงานทั้งบริษัท

สมมติว่า มีแผนชักชวนให้พนักงานเลิกสูบบุหรี่ ผู้ประกาศนโยบายจะต้องเป็นกลุ่มแรกที่เลิกบุหรี่

เมื่อต้องการให้พนักงานเป็นผู้ตรงต่อเวลา ผู้บริหารก็ต้องเป็นผู้รักษาเวลาอย่างจริงจัง ไม่คิดเวลานัดไม่ว่าจะเป็นการนัดกับพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกค้า เพราะการไม่ตรงต่อเวลา เช่น เริ่มประชุมล่าช้า พลอยทำให้พนักงานอีกบางคนเสียเวลาทำงานอื่น หรือบางรายก็อาจจะเริ่มมาช้าบ้าง ถ้าทำบ่อยๆ จนเป็นเรื่องปกติ การมาสายหรือไม่ตรงต่อเวลาจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของบริษัทนั้นๆ ไป

ทางการเงินก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันนี้บริษัทต่างๆ มักเสนอให้พนักงานและผู้บริหารซื้อหุ้นในบริษัทที่ตัวเองทำงานอยู่ เพื่อเป็นการยืนยันว่าพนักงานและผู้บริหารเชื่อมั่นในอนาคตของบริษัท และตั้งใจทำงานเพื่อบริษัท ความรู้สึกของพนักงานจะเป็นเช่นไร ถ้าหากว่าในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงชักชวนให้พนักงานซื้อหุ้น แต่ตัวเองกลับทยอยขายหุ้นของบริษัทออกมา

เหล่านี้เป็นตัวอย่างของผู้นำกับการปฏิบัติตัวให้อยู่ในกรอบเดียวกับที่คาดหวังให้พนักงานปฏิบัติ

ข้อสี่ ทำความเห็นให้ถูกต้อง

อริยมรรคมีองค์ ๘ แจกแจงเส้นทางเดินสู่พระนิพพาน แต่ปัญหาก็สามารถประยุกต์วิธีการไปใช้ในโลกได้ด้วย ยกตัวอย่างจากมรรคองค์ที่ ๑ คือ สัมมาทิฐิ^๖ ก่อนจะเริ่มดำเนินการไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งแรกที่ต้องมีคือมุมมอง (View) ที่ถูกต้อง หรือทฤษฎี (ทฤษฎี) ที่ถูกต้อง ถ้าทฤษฎีหรือว่ามุมมองผิด ก็ย่อมไปไม่ถึงเป้าหมายหลักที่มุ่งหมายมิได้ ดังนั้น เป็นต้น มรรคข้ออื่นๆ ก็มีวิธีนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามสติปัญญาของผู้นำไปใช้

การตอกย้ำความสำคัญของอริยสัจในภารกิจของภิกษุ

พระพุทธเจ้าทรงให้อุปสมบทแก่ผู้ที่บรรลอรหัตผลแล้ว โดยตรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เถิด”^{๐๗} แต่ถ้าทรงให้อุปสมบทแก่ผู้ที่ยังไม่บรรลธรรมขั้นสูงสุด เช่นบวชให้กับปัญญาวัคคีย์ หรืออุปติสสะและโกณฑิมาปริพาชก จะตรัสว่า “จงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว จงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดทุกข์โดยชอบเถิด”^{๐๐ ๐๐} นี่คือการย้ำเตือนถึงกิจที่ภิกษุในพระพุทธศาสนาพึงปฏิบัติ คือการถึงความสิ้นทุกข์ คำกล่าวเช่นนี้เป็นเสมือนหนึ่งข้อตกลงในการออกบวชในสมัยพุทธกาล และน่าจะเป็นแนวทางที่พึงยึดถือต่อมาด้วย ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงย้ำตราบจนถึงวันสุดท้ายแห่งพระชนมชีพ เป็นปัจฉิมวาจาว่า

“ดูก่อน ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้ เราขอเตือนพวกเธอว่า สังขารทั้งหลายมีความเสื่อมไปเป็นธรรมดา พวกเธอจงยังความไม่ประมาทให้ถึงพร้อมเถิด”^{๐๐}

พระพุทธองค์ทรงย้ำความสำคัญของอริยมรรคเป็นครั้งสุดท้ายในวันมหาปรินิพพาน ดังความในมหาปรินิพพานสูตรเมื่อสุภัททปริพาชกขอเข้าเฝ้า พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมว่า

^๖ สัมมาทิฐิ มี ๒ อย่าง คือสัมมาทิฐิที่เป็นส่วนแห่งบุญ ให้ผลแก่กันซ์ คือความเห็นที่ ทานที่ให้ให้มีผล ฯลฯ ส่วนสัมมาทิฐิที่เป็นโลกุตระ เป็นองค์มรรค (ม. อ. ๒๒ / ๓๔๒ – ๓๔๓) เนื้อความที่กล่าวต่อไปในข้อสี่ข้างต้น ไม่ได้หมายถึงสัมมาทิฐิตั้งสองประการนี้แต่อย่างใด แต่ใช้คำว่า “ทฤษฎีที่ถูกต้อง” ตามความหมายตามที่พูดกันทั่วไปคือ จะทำอะไรก็ตามต้องตั้งหลักให้ถูก ถ้าทฤษฎีผิดหรือหลักผิด ก็จะไปไม่ได้ไกลหรือไปไม่ตลอดรอดฝั่ง

^{๐๗} มหาขันธกะ วิ. มหา ๖ / ๖๗

^{๐๐} มหาขันธกะ วิ. มหา. ๖ / ๕๐ - ๕๑

^{๐๐} คำขยายความเกี่ยวกับคำว่า “พรหมจรรย์” มีดังนี้

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ก็พรหมจรรย์เป็นไฉน

อริยมรรคอันประกอบด้วยองค์ ๘ นั้นแล -- เรียกว่าพรหมจรรย์”

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ก็ประโยชน์แห่งพรหมจรรย์เป็นไฉน

ความสิ้นราคะ ความสิ้นโทสะ ความสิ้นโมหะ นี้เรียกว่า ประโยชน์แห่งพรหมจรรย์” (ทุติยพรหมจริยสูตร สัง. มหา. ๓๐ / ๖๖ – ๖๗)

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ก็ผลแห่งพรหมจรรย์เป็นไฉน

คือโสดาปัตติผล สกทาคามีผล อนาคามีผล อรหัตผล นี้เรียกว่าผลแห่งพรหมจรรย์” (ปฐมพรหมจริยสูตร สัง. มหา. ๓๐ / ๖๖)

พระพุทธองค์ทรงประพฤติพรหมจรรย์เพื่ออะไร

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย พรหมจรรย์นี้เราประพฤติมิใช่เพื่อหลอกลวงคน มิใช่เพื่อเรียกร้องคนให้มานับถือ มิใช่เพื่ออานิสงส์ ลาภ สักการะ และความสรรเสริญ มิใช่เพื่ออานิสงส์เป็นเจ้าลัทธิและแก้ลัทธิอย่างนั้นอย่างนี้ มิใช่เพื่อให้คนรู้จักตัวว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ที่แท้พรหมจรรย์นี้เราประพฤติเพื่อสังวร เพื่อปหานะ (ความละ) เพื่อวิราคะ (ความหายกำหนดอินทรีย์) เพื่อนิโรธะ (ความดับทุกข์)” (พรหมจริยสูตร อัง. จตุ. ๓๕ / ๗๕)

^{๐๐} ที. มหา. ๑๓ / ๓๒๒

“ดูก่อนสุภัททะ อริยมรรคอันประกอบด้วยองค์ ๘ หาไม่ได้ในธรรมวินัยใด แม้สมณะที่ ๑ ที่ ๒ ที่ ๓ และที่ ๔^{๐๐} ก็หาไม่ได้ในธรรมวินัยนั้น --- อริยมรรคอันประกอบด้วยองค์ ๘ หาได้ในธรรมวินัยนี้ สมณะที่ ๑ ที่ ๒ ที่ ๓ และที่ ๔ ก็มีอยู่ในธรรมวินัยนี้ --- ก็ภิกษุเหล่านี้ พึงอยู่โดยชอบ โลกก็ไม่พึงว่างจากพระอรหันต์ทั้งหลาย”^{๐๑}

อริยมรรคหรือมัชฌิมปฏิปทาเป็นปฐมเทศนาและเป็นปัจฉิมโอวาท พระพุทธโอวาท ๒ ประการนี้ เป็นข้อเตือนใจพุทธศาสนิกชนทั้งฆราวาสและบรรพชิตทุกคนว่า การมุ่งสู่ความหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงนั้น ต้องปฏิบัติตามอริยมรรค และต้องปฏิบัติตลอดเวลาด้วยความตั้งใจ ไม่ประมาท ไม่ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปเปล่าๆ

หลักการเหล่านี้เป็นหลักการที่สำคัญ และในขณะเดียวกันก็สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการบริหารบริษัทและองค์กรต่างๆ ได้ด้วย เพราะเมื่อพนักงานของกิจการนั้นๆ มีแต่ความใส่ใจปฏิบัติตนให้เป็นไปตามเป้าหมายของตนอย่างจริงจัง และเป้าหมายนั้นก็สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายของกิจการ กิจการนั้นย่อมก้าวหน้าไปสมความมุ่งหมาย

เป้าหมายชีวิตและภารกิจที่พึงกระทำ

เป้าหมายชีวิตของพระโพธิสัตว์ ผู้จะมาตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าคืออะไร และภารกิจที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตั้งเป้าหมายไว้คืออะไร

พระโพธิสัตว์มุ่งมั่นจะแสวงหาหนทางด้วยตนเองเพื่อความพ้นทุกข์จากการเวียนว่ายตายเกิดอยู่ในสังสารวัฏ แม้ว่าความปรารถนาเช่นนั้นจะทำให้ยังคงเวียนว่ายตายเกิดอีกเนิ่นนานก็ตาม พระโพธิสัตว์ยังมีความปรารถนาอีกว่าเมื่อพ้นทุกข์เองแล้ว จะสอนผู้อื่นให้พ้นทุกข์ตามด้วย ดังพุทธวจนะที่ตรัสเล่าเรื่องในอดีตครั้งพระที่ปึงกรพุทธเจ้า เมื่อพระโพธิสัตว์เกิดเป็นพราหมณ์ชื่อสุเมธะ ดังนี้^{๐๒}

“เมื่อสื่อสงไขยแสนกัป --- ในนครอมรวดี มีพราหมณ์ชื่อสุเมธะมีกองทรัพย์หลายโกฏิ มีทรัพย์และข้าวเปลือกเป็นอันมาก เป็นผู้คงแก่เรียน ทรงมนต์ จบไตรเพทสำเร็จใน --- ศาสนาของตน --- ครั้งนั้นเรามีชาติขราพยาธิเป็นสภาพจำเราจักแสวงหาพระนิพพานที่ไม่แก่ ไม่ตาย แต่เกษม

ทางนั้นคงมีแน่ ทางนั้นจักไม่มีไม่ได้ จำเราจักแสวงหาทางนั้นเพื่อหลุดพ้นจากภพ ---

เมื่อหนองน้ำคืออมตะ สำหรับชำระล้างมลทินคือกิเลสมีอยู่ แต่คนไม่แสวงหาหนองน้ำ ก็ไม่ใช่ความผิดของหนองน้ำคืออมตะ ฉะนั้น”

เมื่อคิดได้ดังนั้นจึงออกบวช ต่อมาได้ช่วยแผ้วถางทางเสด็จดำเนินของพระวิปัสสิพุทธเจ้า

เมื่อทางเสร็จไม่ทันเวลาเสด็จ “เราจึงนอนคว่ำลง ด้วยความปรารถนาว่า ขอพระพุทธเจ้ากับศิษย์สาวกทั้งหลาย จงเหยียบเราเสด็จไป อย่างทรงเหยียบดมเลย การอันนี้จักเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่เรา เรานอนเหนือแผ่นดิน ก็คืออย่างนี้ว่า เราปรารถนาที่จะพึงเหยียบเสด็จทั้งหลายของเราได้ในวันนี้ --- ประโยชน์อะไรของเรา ด้วยบุรุษผู้แสดงกำลังจะข้ามไปแต่ผู้เดียว เรามรรคพระสัพพัญญุตญาณแล้ว ก็จักยังโลกพร้อมทั้งเทวโลกให้ข้ามด้วย”

^{๐๐} คืออริยบุคคล ๔ จำพวก ได้แก่ โสธบัน สกทาคามี อนาคามี และอรหันต์

^{๐๑} ที. มหา. ๑๓ / ๓๑๘

^{๐๒} พุ. พุทธ. ๓๓ / ๒๕๕ - ๒๖๒

ด้วยจิตที่เปี่ยมไปด้วยกรุณาดังนี้ สุเมธดาบสจึงตั้งจิตอธิษฐานว่า “ด้วยอธิการบารมีที่เราทำในพระพุทธเจ้าผู้เป็นบุรุษสูงสุด เราบรรลुพระสัพพัญญุตญาณก็จะยังหมู่ชนเป็นอันมากให้ข้ามโสมงสาร”

เมื่อสุเมธดาบสตั้งปรารถนาเพื่อความเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ในกาลครั้งนั้นก็ได้รับพุทธพยากรณ์จากพระที่ปึงกรพุทธเจ้าว่า “ท่านทั้งหลาย จงดูภูติดาบสผู้มีตบะสูงผู้นี้ ในกัปที่นับไม่ได้แต่กัปนี้ไป เขาจักเป็นพระพุทธเจ้าในโลก”

ด้วยจิตอันเปี่ยมด้วยกรุณาเช่นกันที่ทำให้เจ้าชายสิทธัตถะละความสนุกสนานในวังถือนเพสบรรพจิตเพื่อแสวงหาธรรมดังที่มีผู้ประพันธ์บรรยายผ่านถ้อยคำที่เจ้าชายทรงฝากนายฉันทะไปถึงพระราชบิดาในคืนที่เสด็จออกจากวังไว้ ดังนี้

“จงทูลพระองค์ว่า ถ้าฉันได้บรรลุถึงความสว่างที่วามันแล้ว โลกทั้งมวลก็จะเป็นของฉัน เพราะเห็นแก่กิจอันสำคัญที่ฉันบำเพ็ญให้เขา เป็นของฉันโดยความรัก เพราะความหวังของมนุษย์ย่อมสำเร็จได้ แต่เมื่อหวังพึ่งเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเท่านั้นเอง, และไม่มีใครเลยที่แสวงหาความหวังเพื่อให้ผู้อื่นได้พึงดังที่ฉันต้องการแสวงหา คือฉันซึ่งยอมสละโลกีย์เพื่อช่วยโลกนี้.”^{๑๐}

การเสด็จออกโปรดเวไนยสัตว์เป็นเวลายาวนานถึง ๔๕ พรรษา จวบจนเสด็จปรินิพพานเมื่อพระชนมายุได้ ๘๐ พรรษา ก็เป็นไปโดยพระมหากรุณาเช่นเดียวกัน การโปรดสัตว์ด้วยกรุณาเป็นกิจของสงฆ์สาวกของพระพุทธองค์ด้วย สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงระบุงานการเผยแผ่พระธรรมวินัยไว้อย่างชัดเจน ณ ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ในพรรษาแรกแห่งพุทธกาล

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ พวกเธอจงเที่ยวจาริกเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มา เพื่ออนุเคราะห์โลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ พวกเธอจงอย่าได้ไปรวมทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง และงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถทั้งพยัญชนะครบบริบูรณ์บริสุทธิ --- ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี --- แม้เราก็จักไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม”^{๑๑}

เนื้อความเพียงย่อหน้าเดียวนี้ แฝงข้อคิดไว้หลายเรื่อง

๑. ผู้ประกาศพระธรรมเป็นพระอริยบุคคลที่บรรลุธรรมแล้ว เทียบภาษาทางโลกก็คือ พนักงานที่จะออกไปนำเสนอความคิด สินค้าหรือบริการ เป็นบุคคลที่เชื่อมั่นในสิ่งนั้น ๆ ได้ปฏิบัติตามแล้ว เห็นผลแล้ว งานขายจึงจะน่าเชื่อถือ ดังที่บริษัทขายสินค้าอุปโภคบริโภคมักจะสอนพนักงานว่า ถ้าจะขายอะไร ตัวเองต้องใช้สิ่งนั้นด้วย แม้แต่จะขายประกันชีวิตตัวเองและครอบครัวก็ต้องทำประกันชีวิตแล้ว ถ้าหากว่าแม้แต่ตัวเองยังไม่ทำ จะชักจูงผู้อื่นให้เชื่อได้อย่างไร

๒. งานเผยแผ่พระธรรมของพระอริยสาวกเป็นการกระทำที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ท่านทั้งหมดเป็นอรหันต์ พ้นจากกิเลส อยู่เหนือโลกแล้ว ไม่ได้ต้องการแสวงหาสาวกเพื่อความยิ่งใหญ่ส่วนตัว ไม่ต้องการลากสักการะตอบแทน แต่เมื่อท่านยังดำรงอยู่ในโลกนี้ตามอายุขัย ก็ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นต่อไป การจาริกเผยแผ่พระธรรมจึงเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์เกื้อกูล และเพื่อความสุขของผู้รับสถานเดียว

^{๑๐} เซอร์ เอ็ดวิน อาร์โนลด์ ประทีปแห่งทวีปเอเชีย หน้า ๑๔๒

^{๑๑} วิ. มห. ๖/๑๒

๓. จากข้อ ๑ และ ๒ สรุปได้ว่า หลักที่พระพุทธองค์ทรงสั่งสอนก็คือ ให้พัฒนาตนเอง แล้วสอนด้วยเมตตาและกรุณา เพื่อให้ผู้อื่นพัฒนาตนเองด้วย เพื่อประโยชน์ที่ยั่งยืนของผู้อื่น

๔. พระพุทธเจ้าทรงแนะนำวิธีประกาศพระศาสนาว่า

- ก. ให้ประกาศพรหมจรรย์ คือให้แสดงธรรม
- ข. ให้แสดงศีลและสัมมาทิฐิเป็นเบื้องต้น มรรคเป็นท่ามกลาง และผลกับนิพพานเป็นที่สุด หรือการลำดับพระสูตรที่มีการกล่าวที่มาเป็นเบื้องต้น กล่าวเนื้อความเป็นตอนกลาง และกล่าวสรุปรวบยอดเนื้อความเป็นที่สุด ^{๐๖} พระสูตรนั้นจึงจะไพเราะ
- ค. แสดงธรรมที่มีเนื้อความพร้อมไปด้วยประโยชน์ และกล่าวอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ
- ง. กล่าวธรรมที่บริสุทธิ์ คือไม่มีเท็จ ไม่มีเทียม
- จ. กล่าวธรรมบริบูรณ์ คือพร้อมพอจะทำให้สำเร็จประโยชน์ถึงขั้นสูงสุด ^{๐๗}

๕. ทรงให้กำลังใจว่า ผู้ที่รู้ธรรมตามที่สอนจะมี ไม่ใช่ทำแล้วเสียเวลาเปล่า

๖. ทรงให้ภิกษุสาวกได้ทราบด้วยว่า พระองค์เองก็จะไปประกาศธรรมด้วยเช่นเดียวกัน การที่ทรงระบุว่าจะไปยังอุรเวลาแสนนิคม พระสาวกครั้งพุทธกาลก็คงจะทราบกันดีแล้วว่า สิ่งที่ทรงเลือกทำนั้นเป็นงานที่ยาก เพราะถิ่นนั้นเป็นที่พำนักของขฤาสผู้ใหญ่ มีบริวารมาก และเป็นที่เคารพนับถือของชาวมคธ

ข้อคิดเหล่านี้ สามารถนำไปแจกแจงปรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในด้านการตลาดได้หลายข้อ คือ

๑. พนักงานต้องเชื่อในสินค้าและบริการของบริษัท ที่จะนำเสนอต่อลูกค้า

๒. ควรให้พนักงานมีทัศนคติในการทำงาน ที่นึกถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก (แม้จะทำไม่ได้ทั้งหมด ก็ไม่ควรทำด้วยการมุ่งเอาประโยชน์ส่วนตนแต่ฝ่ายเดียว)

๓. จะให้พนักงานทำอะไร ควรแนะนำแนวทางการทำงานด้วย

๔. อย่าลืมให้กำลังใจ

๕. ให้โอกาสพนักงานเลือกกลุ่มเป้าหมายและวิธีการในรายละเอียดเอง

๖. ผู้บริหารระดับสูงคงไม่ลืมเน้นไว้เป็นบันทึกส่วนตัวว่า เมื่อจะให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานทำอะไร ตัวเองต้องทำด้วย และทำสิ่งที่ยากกว่าเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน นี่เป็นหนึ่งในข้อพึงปฏิบัติของผู้ผู้นำ ที่เรียนรู้มาจากพุทธวิธีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

การหาวิสัยทัศน์ ฯลฯ ของบริษัท จะอ้างคิดหรือคิดเอง

ถ้าผู้ใดจะสร้างบริษัทที่น่าสนใจสำหรับลูกค้าและพนักงาน ก็ต้องหาให้พบว่าอะไรคือจุดหมายที่ลูกค้าเป้าหมายแสวงหา และทางเลือกที่นำเสนอเป็นทางเลือกที่ลูกค้าเชื่อถือว่าจะเป็นทางนำเขาเหล่านั้นให้บรรลุถึงเป้าหมายที่เขาประสงค์ได้

^{๐๖} อรรถกถา อัง. คี. ๓๔ / ๓๑๐ - ๓๑๒ (ธรรมงามใน เบื้องต้น - ท่ามกลาง - ที่สุด มีอีกหลายความหมาย เช่นคำอธิบายใน พุทธทาสภิกขุ ตามรอยพระอรหันต์ หน้า ๑๐๔ - ๑๐๕)

^{๐๗} พุทธทาสภิกขุ ตามรอยพระอรหันต์ หน้า ๑๐๖

การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี พร้อมด้วยพันธกิจที่น่าเชื่อถือสำหรับพนักงานและลูกค้าเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและใช้ความคิดอย่างมาก เพราะเป้าหมายที่มุ่งหวังจะต้องสมจริง เป็นไปได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องมีความน่าประทับใจ คือแสดงทั้งจุดยืนของบริษัทและเป็นดาวฤกษ์ส่องทางให้กับพนักงานทั้งบริษัท และดึงดูดลูกค้าไปด้วยในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทหลายแห่งเลือกวิธีจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการสร้างเอกลักษณ์มาช่วย

วงการธุรกิจที่ปรึกษามีรายได้จากงานสร้างวิสัยทัศน์ให้กับบริษัทลูกค้า หลายบริษัทยินดีจ่ายเงินก้อนโตเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ คำขวัญ และพันธกิจที่ฟังดูดีและทันสมัย ฝ่ายบริหารระดับสูงหวังว่าสิ่งที่ได้มาจากที่ปรึกษาจะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้า ผลงานที่ได้มายังอาจจะนำไปเป็นพื้นฐานเพื่อขยายผลทางด้านประชาสัมพันธ์ต่อเนื่อง ในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของบริษัทโดยรวม เช่น เปลี่ยนสี เปลี่ยนตรา เปลี่ยนรูปแบบพนักงาน เปลี่ยนการจัดพื้นที่ในสำนักงาน เปลี่ยนกระบวนการทำงาน ฯลฯ

บริษัทที่ปรึกษาจะสำรวจหาแนวความคิดและความเห็นด้วยวิธีต่างๆ เช่น สัมภาษณ์พนักงาน และผู้บริหารในบริษัทลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งสำรวจคู่แข่งหรือบริษัทที่ร่วมอยู่ในธุรกิจ ประมวลรวมกันเป็นข้อมูลประกอบเพื่อหาข้อสรุป และสร้างผลงานมาส่งมอบ การจ้างบริษัทที่ปรึกษาใช้เงินหลายล้านบาท ผลงานที่ว่าจ้างจะออกมาดีได้ไม่ใช่ความสามารถของบริษัทผู้รับจ้างเพียงประการเดียว แต่ต้องประกอบกับข้อมูลที่มีสาระเด่นชัดจากในบริษัทเองเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารในบริษัทต้องคิดและต้องมี รวมทั้งต้องมีผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือว่าบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้าด้วย สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถจะหามากำหนดลงเป็นวิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทได้โดยเอกเทศจากบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นบริษัทนั้น

บริษัทบางบริษัทเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจบ่อยๆ ด้วยเหตุผลหลายประการ บางรายอาจจะเกิดจากสิ่งที่จะระบุเป็นเป้าหมายหลักของบริษัทไม่มีความเป็นสากลพอ จึงล้าสมัยอย่างรวดเร็ว บางรายอาจจะเกิดจากเป้าหมายที่ฉาบฉวยและไม่มีความตั้งใจอย่างแน่วแนในบริษัทที่จะดำเนินการไปตามนั้น ซึ่งประการหนึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซี.อี.โอ.ในบริษัทยุคใหม่เป็นผู้รับจ้างมาบริหารบริษัทชั่วระยะเวลาหนึ่ง บางครั้งก็ใช้ตำแหน่งในบริษัทหนึ่งเป็นกระดานหกไปสู่ตำแหน่งอื่นเมื่อครบเทอม หรือเมื่อได้เงื่อนไขอื่นที่ดีกว่า บางคนเท่านั้นที่มีความตั้งใจมั่น และเพียงบางคนที่อยู่ทิศชีวิตของตนเองเพื่อทำงานให้กับบริษัทหนึ่งบริษัทใด

จะเห็นได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทและหลักการสำคัญๆ ของบริษัทหนึ่งบริษัทไม่ใช่งานง่าย เป้าหมายกิจการที่ชัดเจนสะท้อนความตั้งใจมั่นและจุดยืนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกอบกับการรู้จักธุรกิจและรู้จักสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมนั้นๆ ถ้าผู้เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดคิดเป้าหมายที่เป็นถ้อยคำที่กินใจและกระชับชัดเจนไม่ได้ ก็อาจจะจ้างผู้อื่นมาช่วย แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่ซี.อี.โอ. การกำหนดทิศทางของบริษัท เป็นภาระและหน้าที่อันมอบหมายมิได้ และเมื่อได้ข้อยุติมาแล้วก็เป็นเรื่องที่ผู้บริหารผู้นั้นเองจะต้องพร้อมจะนำบริษัทและพนักงานไปตามเป้าหมายนั้นๆ เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ก็เหมือนกับการตั้งเข็มชีวิต สมควรแก่การจะอุทิศเวลาทำงานส่วนใหญ่ให้อย่างเต็มใจ และระดมสรรพกำลังของผู้ร่วมงานให้ลงมือทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การเดินทางเพื่อแสวงหาความสำเร็จของซี.อี.โอ.คนหนึ่งไม่ใช่เรื่องใหญ่ เมื่อเทียบกับการเดินทางเพื่อไปสู่ความพ้นทุกข์จากสังสารวัฏ พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลานับชาติไม่ถ้วน ด้วยวิริยะอุตสาหะอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคทั้งมวล เพื่อจะแสวงหาธรรม ก่อนที่จะตรัสรู้ธรรม เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า และประกาศพระธรรมวินัยของพระองค์ให้ผู้อื่นได้รู้และปฏิบัติ

ตาม การริเริ่มธุรกิจ หรือชีวิตไม่ว่าจะเป็นในเรื่องใด เงื่อนไขสำคัญที่จำเป็นต้องมีก็คือ ความวิริยะอุตสาหะ และความตั้งใจ มั่นที่จะดำเนินไปตามเส้นทางที่ใคร่ครวญและตัดสินใจแล้วนั้น

การมองโลกด้วยสายตาอันยาวไกลของพระศาสนา คือมองประโยชน์ทั้งวันนี้ วันหน้า มองประโยชน์ชาตินี้ ชาติหน้า และมองประโยชน์สูงสุด มองทั้งประโยชน์ตนเองและประโยชน์ผู้อื่น ให้ข้อเตือนใจอีกข้อหนึ่งว่า แม้สำหรับมนุษย์ผู้ยังมีกิเลส ทำธุรกิจด้วยความโลภ ทั้งโลก เงินทอง เกียรติยศ และ ชื่อเสียง เพื่อตัวเอง เพื่อครอบครัว เพื่อบริษัท การมองประโยชน์ให้ยาวและรอบด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นประโยชน์ การทำธุรกิจใดที่มุ่งแต่ประโยชน์เฉพาะหน้า อาจจะเสียประโยชน์ของตนเองในระยะยาวก็ได้ และถ้าการทำธุรกิจไม่ได้ประโยชน์กับผู้อื่น (ลูกค้า และคู่ค้า) เลย ในระยะต่อไปประโยชน์นั้นก็อาจจะเสียหายไปด้วย การที่นักธุรกิจหรือบริษัทธุรกิจบางแห่งเริ่มพูดถึงประโยชน์ต่อสังคม หรือผลกระทบของการผลิตที่มีต่อสิ่งแวดล้อมก็เป็นการมองประโยชน์ตนด้วยสายตาที่ยาวไกลขึ้น

ก่อนจะเริ่มงาน

พระพุทธองค์ทรงใช้เวลา ๑ สัปดาห์หลังจากที่ตรัสรู้แล้วเพื่อ “เสวยวิมุตติสุข” ในระหว่าง ๑ สัปดาห์นั้น

- ทรงปรารภธรรมที่ตรัสรู้แล้ว
- ทรงผ่านการทดสอบโดยอิตถมารว่าจิตใจแน่วแน่มั่นคงในสิ่งที่ทรงตรัสรู้และปฏิบัติได้แล้ว
- ทรงดำริเรื่อง “จุตสิ้น” ว่าจะทรงมีใครหรืออะไรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ซึ่งสรุปว่าจะทรงเคารพธรรม
- ทรงตัดสินใจพระทัยที่จะเผยแผ่ธรรมะที่ตรัสรู้มา และทรงพิจารณาว่าจะมีใครรู้ตามธรรมนั้นหรือไม่ เพราะธรรมที่ทรงสอนนั้นเป็นธรรมอันทวนกระแส ^{๐๐} ละเอียด ลึกซึ้ง เห็นได้ยาก แต่ในที่สุดก็สรุปว่า ผู้รู้จักมี โดยทรงจำแนกกลุ่มคนตามอุปนิสัยที่จะรู้ตามได้ออกเป็นบัวสามเหล่า ส่วนเหล่าที่ ๔ นั้นแม้ได้สดับธรรมก็ยังไม่บรรลุธรรมในชาตินี้
- สุดท้ายทรงดำริหาคนที่ได้รับการเทศนาโปรดเป็นพวกแรก และกำหนดในพระทัยว่าจะแสดงธรรมแก่ปัญจวัคคีย์ก่อน ^{๐๐}

นับเป็น ๑ สัปดาห์แห่งการอยู่โดยลำพังเป็นส่วนใหญ่ ก่อนเริ่มงานด้านการเผยแผ่พระธรรมและเริ่มสร้างองค์กรของพระพุทธศาสนา

หลายสัปดาห์แห่งชีวิตกับการอยู่นิ่งๆ เพื่อเรียบเรียงความคิดของตนเพื่อกิจการที่จะทำต่อไป เป็นสิ่งที่ผู้จะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของกิจการใหม่ต้องให้กับตนเองเช่นกัน และระหว่างนั้นต้องไม่ลืมที่จะกำหนดคดิกาสำหรับตนเองด้วยว่าหลักยึดของตนเองคืออะไร ซึ่งก็ควรจะเป็นหลักการเดียวกับที่จะใช้สำหรับพนักงานในบริษัท ต่อจากนั้นก็มองไปข้างหน้าว่าตลาดของสินค้าและบริการที่บริษัทจะนำเสนออยู่นี้อยู่ที่ใด ลูกค้าเป้าหมายจะเป็นกลุ่มใด และลูกค้าหรือพนักงานกลุ่มแรกที่จะต้องจัดหามาร่วมงานคือใคร หลังจากที่ไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้ว จึงก้าวเท้าก้าวแรกสู่เวทีธุรกิจ

^{๐๐} หมายถึง ทวนกระแสโลกที่ไหลไปตามกิเลส และยังทวนกระแสสังคมในเวลานั้นอันเป็นสังคมแห่งการอ้อนวอน และการฆ่าตัวตัดชีวิตเพื่อสังเวทเวทนา ในขณะที่พระพุทธองค์ทรงสอนให้คิดและทำด้วยตนเอง ไม่มีใครช่วยทำให้ได้ เว้นแต่ช่วยแนะหนทางและวิธีการ

^{๐๐} พระพินลธรรม หน้า ๖๒ - ๖๔

บทที่ ๒ ตำราและประเมินสถานการณ์

ในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นช่วงของจัดตั้งบริษัทหรือกำลังอยู่ในสนามแข่งขันกับผู้อื่น รวมถึงกาลเวลาที่มิได้หยุดนิ่งซึ่งส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงมาสู่ทุกคน จึงจำเป็นจะต้องประเมินทั้งความสามารถของกลุ่มและตนเองในปัจจุบัน และศักยภาพในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งของกลุ่มและตนเอง เพื่อการแข่งขันในอนาคต

การประเมินสภาพแวดล้อม

ในภาพกว้างที่สุดของการประเมินสภาพแวดล้อม จำเป็นจะต้องรู้สภาพเศรษฐกิจและสังคมในช่วงเวลาขณะนั้น และแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และมุ่งวิเคราะห์โดยตั้งประเด็นให้แคบลงมาสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ด้วยคำถามที่ว่า การเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเกิดนั้นจะมีผลให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ บริษัทคู่แข่งรายใหม่ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จนกระทั่งธุรกิจที่ตัวเองทำอยู่กลายเป็นธุรกิจที่ล้าสมัย ผลผลิตที่ไม่มีผู้ต้องการอีกต่อไปหรือไม่ พระพุทธศาสนามีกำเนิดในชมพูทวีป สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในเวลานั้นเป็นสังคมที่มีคำสอนของพราหมณ์เป็นคำสอนหลัก และในดินแดนที่สังคมอยู่ภายใต้ชนบทรบเร่ของพราหมณ์ เจ้าชายสิทธัตถะก็ถูกเลี้ยงดูมาในความเชื่อของลัทธิพราหมณ์เช่นเดียวกัน จากการมองลัทธิพราหมณ์ผ่านพระพุทธศาสนาดังที่กล่าวไว้ในพระสูตรต่างๆ ทำให้ผู้อ่านมีความรู้ด้านความเชื่อและพิธีกรรมของพราหมณ์หลายประการ ตัวอย่างเช่น พราหมณ์ถือวรรณะประกอบพิธีเพื่อวิงวอนให้บุคคลได้รับสิ่งที่ต้องการ เช่น ได้ไปสวรรค์ บาปชำระได้ด้วยกรอาบน้ำในแม่น้ำศักดิ์สิทธิ์ มีการประกอบพิธีบูชาโดยใช้ไฟเป็นสื่อ และประกอบอัญพิธีที่ใช้สัตว์เป็นๆ เป็นเครื่องพลี นอกจากนี้ในพระสูตรอื่นๆ ผู้อ่านจะได้รับความรู้อื่นๆ อีกอย่างน้อย ๓ เรื่อง คือ

หนึ่ง ได้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างความเชื่อของพราหมณ์กับพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

สอง ได้เรียนรู้วิธีการที่พระพุทธองค์ทรงตอบคำถามหรือกล่าวแก้ความเข้าใจของลัทธิ อื่นบางประเด็น

สาม ได้ความรู้เรื่องอื่นๆ เกี่ยวกับพระพุทธเจ้า เกี่ยวกับชนบทรบเร่ประเพณีที่ถือปฏิบัติกันอยู่ ฯลฯ ตามแต่จะมิกล่าวถึงในแต่ละพระสูตร

ตัวอย่างชนบทรบเร่ประเพณีของพราหมณ์ ที่มีผลต่อสังคม

เรื่องวรรณะ^{๐๐}

ลัทธิพราหมณ์แบ่งแยกคนออกเป็น ๔ วรรณะตามกำเนิด ได้แก่วรรณะพราหมณ์ กษัตริย์ แพศย์ และศูทร กำเนิดเป็นตัวกำหนดสถานะทางสังคม อาชีพ และหน้าที่ของคนผู้นั้นซึ่งจะติดตัวไปตลอดชีวิต“บรรดาวรรณะ ๔ เหล่านี้ ๓ วรรณะ คือ กษัตริย์ แพศย์ ศูทร เป็นคนบำเรอของพราหมณ์พวกเดียวโดยแท้”^{๐๐} คือยกว่าวรรณะพราหมณ์สูงส่งที่สุด

พระพุทธเจ้าทรงชี้ให้เห็นว่า “พราหมณ์ เราจะได้กล่าวว่าประเสริฐเพราะความเป็นผู้เกิดในสกุลสูงหามิได้ แต่จะได้กล่าวว่าเลวทราม เพราะความเป็นผู้เกิดในสกุลสูงก็หามิได้ เราจะได้กล่าวว่าประเสริฐเพราะความเป็นผู้มีวรรณะอันยิ่งหามิได้ แต่จะได้กล่าวว่าเลวทราม เพราะความเป็นผู้มีวรรณะอันยิ่งก็หามิได้ จะได้กล่าวว่าประเสริฐเพราะความเป็นผู้มีโกละมากหามิได้ แต่จะได้กล่าวว่าเลวทราม เพราะความเป็นผู้มีโกละมากก็หามิได้ พราหมณ์ เพราะว่า บุคคลบางคนในโลกนี้แม้เกิดใน

^{๐๐} เอสุการีสูตร ม. ม. ๒๑ / ๓๗๒ - ๓๘๑

^{๐๐} อัมพภูตสูตร ที. สิล. ๑๑ / ๕๐๓

สกุลสูง ก็ยังเป็นผู้มาสัตว์ ลักทรัพย์ ประพฤติผิดในกาม พุคเทจ พุคส่อเสียด พุคคำหยาบ พุคเพ้อเจ้อ มักโลภ มีจิตพยาบาท เป็นมิจฉาทิฐิ เราจึงไม่กล่าวว่าประเสริฐเพราะความเป็นผู้เกิดในสกุลสูง --- ” พระพุทธองค์ได้แจ่มแจ้งแสดงให้เห็นว่า ความประพฤติ (ในที่นี้คือ กุศลกรรมบถ ๑๐) จำแนกคน บุคคลจะมีกำเนิดจากสกุลใดก็ตาม เพื่อมาบวชเป็นบรรพชิต อาศัย ธรรมวินัยที่พระพุทธองค์ประกาศ ก่อออกจากทุกข์ได้ทั้งสิ้น

พระสูตรหลายสูตรได้กล่าวคำจำกัดความของคำว่าพราหมณ์และสมณะไว้ ซึ่งก็รวมความลงที่ความประพฤติดีประพฤติชอบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“พราหมณ์ใดมีบาปกรรมอันลบลายเสียแล้ว ไม่มักควาตผู้อื่นว่า หี หี ไม่มีกิเลสคุณน้ำฝน มีตนอันสำรวมแล้ว ถึงที่สุดแห่งเวท อยู่จบพรหมจรรย์แล้ว ไม่มีกิเลสเครื่องพัวพันในโลกใหนๆ พราหมณ์นั้นควรกล่าววาทะว่าเป็นพราหมณ์โดยชอบ ธรรม”^{๐๐}

มีข้อสังเกตเรื่องวิธีการตอบของพระพุทธองค์ด้วยว่า ทรงอธิบายกับกลุ่มใด บางครั้งก็ใช้ศัพท์ที่กลุ่มนั้นคุ้นเคย เช่น คำว่า “พราหมณ์” และคำว่า “ลอบบาป” แต่ว่ามีความหมายใหม่ ซึ่งทรงใช้กับศัพท์อื่นๆ อีกหลายศัพท์ เช่น “ไฟ” “ขันธ์” เป็นต้น

เรื่องการสวดวิงวอนให้ผู้ตายไปแล้วไปสู่สวรรค์ได้

นายบ้านผู้หนึ่งทูลถามพระพุทธเจ้าว่า พราหมณ์ --- มีคนโทน้ำติดตัว ประดับพวงมาลัยสำหรับห้อย อาบน้ำทุกเช้าเย็น บำเรอไฟ พราหมณ์เหล่านั้นชื่อว่าทำให้สัตว์ที่ตายแล้วให้ฟื้นขึ้นมา แล้วจึงให้ขึ้นสวรรค์ได้ พระผู้มีพระภาคเจ้าทำให้สัตว์โลกทั้งหมด เมื่อตายไป เข้าถึงสุคติโลกสวรรค์ได้หรือไม่

พระพุทธองค์ทรงใช้วิธีย้อนถามว่า ถ้าคนทำบาปแล้วตายไป คนทั้งหลายสวดอ้อนวอนให้คนนั้นไปสวรรค์ คนนั้นจะไปสวรรค์ได้เพราะเหตุนี้หรือ

ถ้าโยนก้อนหินลงไปในน้ำ แล้วมีคนช่วยกันสวดวิงวอนให้ก้อนหินลอยขึ้นมา ก้อนหินนั้นจะโผล่ขึ้นมาเพราะการสวดวิงวอนหรือ

ทรงยกตัวอย่างขึ้นมาถามอีกหลายตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ฟังติดตาม แต่ละคำถามก็จะได้รับคำตอบที่เหมือนกันว่า “ไม่ใช่เช่นนั้น” จึงทรงกล่าวสรุปว่า คนเราเมื่อทำกุศลกรรมต่างๆ ย่อมไปสู่ทุกคติ มิใช่ที่ใครจะช่วยกันสวดวิงวอนให้ได้ไปสวรรค์ ก็ยังไปสู่ทุกคติแน่นอน ผู้ที่เว้นจากอกุศลกรรมบถ ๑๐ ย่อมเข้าถึงสวรรค์ แม้ใครจะแข่งให้ไปสู่ทุกคติ ก็เป็นไปไม่ได้เหมือนกัน^{๐๑}

มีข้อสังเกตเรื่องวิธีการสอนในพระสูตรนี้ว่า ทรงใช้ตัวอย่างหลายๆ ตัวอย่างเพื่อโน้มนำให้ผู้ฟังสรุปว่า คนเราไปสู่สุคติได้ด้วยการกระทำของตนเองเท่านั้น ไม่ต้องให้ใครมาวิงวอนขอร้องให้ และใครที่วิงวอนขอร้องให้ไม่ได้ คือทรงสอนเรื่องสัตว์โลกมีกรรมเป็นของตน คนอื่นหรือผู้อื่นทำให้เป็นอย่างอื่นไปไม่ได้ เป็นหลัก “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ” นั่นเอง แต่เนื่องจากผู้ฟังเป็นนายบ้าน การสอนจึงมิได้กล่าวในเชิงแนวคิดหรือหลักการ แต่ใช้อุปมาอุปมัยง่ายๆ จากเหตุการณ์รอบๆ ตัวที่ผู้ฟังคุ้นเคย ทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน เป็นการสอนโดยระดับความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ของผู้ฟังเป็นดวงตั้ง

^{๐๐} อชปาลนิโครธสูตร พุ. อ. ๔๔ / ๘๒

^{๐๑} ภูมิสูตร สัง. สฟา. ๒๕ / ๑๘๕ - ๑๘๖

เรื่องการลอยบาป^{๑๐}

พระพุทธองค์ทรงตอบคำถามพราหมณ์ผู้หนึ่งในเรื่องนี้ว่า

“คนพาล มีบาปกรรม มุ่งไปยังแม่น้ำพาหุกา ทำน้ำอธิกักกะ แม่น้ำคยา แม่น้ำสุนทริกา แม่น้ำสรัสสดี ทำน้ำปายาคะ และแม่น้ำพาหุมติ แม้เป็นนิตย์ ก็บริสุทธิ์ไม่ได้

แม่น้ำสุนทริกา ทำน้ำปายาคะ หรือแม่น้ำพาหุกา จักทำอะไรได้ จะชำระนรชนผู้มีเวรทำกรรมอันหยาบช้า ผู้มีกรรมอันเป็นบาปนั้น ให้บริสุทธิ์ไม่ได้เลย - - -

ดูก่อนพราหมณ์ ท่านจงสนานในคำสอนของเรานี้เถิด จงทำความเกษมในสัตว์ทั้งปวงเถิด ถ้าท่านไม่กล่าวคำเท็จ ไม่เบียดเบียนสัตว์ ไม่ถือเอาวัตถุที่เขาไม่ให้ เป็นผู้มีความเชื่อ ไม่ตระหนี่ไฉรั ท่านจักต้องไปยังแม่น้ำคยาทำไม”

เรื่องการบูชาโย

ครั้งหนึ่งเมื่อพระพุทธเจ้าได้ทรงทราบว่า จะมีการบูชามหาโยด้วยสัตว์ต่างๆ มีวัว แพะ และแกะ เป็นต้นเป็นจำนวนมาก ทรงตรัสว่ามหาโยเหล่านั้นเป็นโยที่ไม่มีผลมาก พระพุทธเจ้าและผู้มีปฏิปทาอันชอบไม่แนะนำ^{๑๑} อีกคราวหนึ่งทรงแสดงโยสมบัติต่อพราหมณ์ผู้กำลังจะทำพิธีบูชามหาโยด้วยการใช้สัตว์ของพราหมณ์มาอธิบายหลักธรรมของพระองค์ สรุปได้ว่าการบูชาโยด้วยการฆ่าสัตว์ผู้บูชาโยคือการให้ทานไม่ได้ และโยที่เตรียมน้อยกว่า และมีอันสงสัมากกว่าการให้ทานก็คือ การถือไตรสรณคมน์ การรักษาศีล การทำทาน และการบรรลุมรรคผลนิพพาน (คือการทำกิเลสให้สิ้นไป) ตามลำดับ “โยสมบัติอื่นที่ดีกว่า หรือประณีตกว่าโยสมบัตินี้ไม่มี”^{๑๒}

เรื่องการบูชาไฟ^{๑๓}

พระพุทธเจ้าทรงชี้ให้เห็นว่า “ดูก่อนพราหมณ์ ท่านเผาไม้ที่อยู่ย่ำสำคัญซึ่งความบริสุทธิ์ ก็การเผาไม้นี้เป็นของภายนอก ผู้ฉลาดทั้งหลายย่อมไม่กล่าวความบริสุทธิ์ด้วยการเผาไม้นั้น”^{๑๔}

จะเห็นได้ว่า ในทุกกรณีที่ยกมาข้างต้น พระพุทธเจ้าทรงกล่าวถึงความเชื่อและประเพณีปฏิบัติที่เน้นความแตกต่างตั้งแต่เกิด ด้วยศีลและกุศลกรรม คือทรงจำแนกคนด้วยศีล สอนให้อบในศีล พอกสะอาดด้วยศีล สิ่งที่ชำระออกไปคือกิเลส เป็นการอบจากภายใน คือจิตของตัวเอง นอกจากนี้ยังทรงชี้ให้พราหมณ์รุ่นหนุ่มคนหนึ่งเห็นว่า คำสอนของพราหมณ์เป็นคำสอนที่ฟังตามกันมา สาวหาไปถึงต้นตอมิได้ว่าผู้ใดได้รู้เห็นตามความเป็นจริง^{๑๕} คำสอนบางเรื่องส่งผลเป็นการปฏิรูปในสังคมชมพูทวีปโดยรวม เช่นเรื่องเมตตาของพุทธศาสนาและอหิงสาของเซน ซึ่งค้ำกันการฆ่าสัตว์ตัดชีวิตเพื่อบูชาโย แต่บางเรื่องก็ไม่ได้ผล คือเรื่องวรรณะ แม้ว่าพระพุทธองค์จะทรงสอนว่ากรรมเป็นสิ่งจำแนกบุคคล ไม่ใช่วรรณะที่แต่ละคนเกิดมา

^{๑๐} วัฏฏปมสูตร ม. ม. ๑๓ / ๔๓๓

^{๑๑} ยัญญสูตร สัง. สก. ๒๔ / ๔๓๘ - ๔๔๐

^{๑๒} ญัตติสูตร ที. สล. ๑๒ / ๔๐ - ๖๘

^{๑๓} สุนทริกสูตร สัง. สก. ๒๕ / ๒๒๒

^{๑๔} สุนทริกสูตร สัง. สก. ๒๕ / ๒๒๕

^{๑๕} จังกีสสูตร ม. ม. ๒๑ / ๓๔๕

แต่การถือวรรณะฝักรากลึกมาก แม้ในสายวงศ์ของพระพุทธองค์เองก็มีเหตุอันชวนสลดถึงขั้น “ฆ่าล้างโคตร”^{๐๐} ด้วยเรื่อง การเหยียดวรรณะ และการถือวรรณะก็ยังคงอยู่คู่สังคมอินเดียตราบนานทุกวันนี้

การประเมินคู่แข่ง

ในเรื่องนี้ พิจารณาได้สองระดับคือ ในระดับของธุรกิจ และในระดับของแต่ละบริษัท

ในระดับธุรกิจ การแข่งขันในธุรกิจใดจะสูงหรือต่ำอยู่ที่ปัจจัยในภาพรวม เช่น ธุรกิจนั้นมีลูกค้ามากน้อยเพียงใด และ ลูกค้ามีโอกาสเพิ่มขึ้นเร็วหรือช้า เป็นต้น ธุรกิจที่มีลูกค้าจำกัดและความต้องการไม่เปลี่ยนแปลงจะต้องแข่งขันกันมาก

ในระดับของแต่ละบริษัทปัจจัยสำคัญภายใน เช่น ความสามารถในการบริหารงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพว่า บริษัทคู่แข่ง

ลัทธิความเชื่ออื่น (คู่แข่ง)

ในสมัยพุทธกาลมีครูหรือศาสดาเผยแพร่วรรณกรรมเชื่อต่างๆ เป็นอันมาก เป็นทางเลือกสำหรับผู้แสวงหาความจริงที่ ต่างไปจากคำอธิบายของพราหมณ์ พระสูตรกล่าวถึงหลักคำสอนของ “ครูทั้งหลาย” หรือเจ้าลัทธิทั้งหลายในกรุงราชคฤห์ โดย ย่อ ดังนี้^{๐๐}

๑. ปุณณกัสสปะ (นักบวชที่คนทั้งหลายเห็นว่ามักน้อย เพราะแม้แต่ผ้าผืนก็ไม่นุ่ง)^{๐๐} สอนว่า บาปที่ทำแล้วไม่เป็นอันทำ บุญที่ทำแล้วก็ไม่เป็นอันทำ คือผลของบุญและบาปไม่มี

๒. มกขลิโกสาละ สอนว่าการเวียนว่ายตายเกิดนั้น ถ้าจะบริสุทธิ์ก็บริสุทธิ์เอง ไม่มีเหตุ ไม่มีปัจจัย ไม่ต้องทำอะไร และทำ อะไรไม่ได้

๓. อชิตกัสมัลล (อชิต ผู้ครองผ้าที่ทอจากผมนคน ซึ่งเป็นผ้าเนื้อหยาบที่สุด หน้าหนาวก็เย็น หน้าร้อนก็ร้อนระอุ มีค่าน้อย มีสัมผัสระคาย สิวไม่สวย กลิ่นเหม็น) สอนว่าตายแล้วสูญ ทานไม่มีผล การบูชาไม่มีผล ผลวิบากของกรรมดีกรรมชั่วไม่มี โลกนี้ไม่มี โลกอื่นไม่มี -- คนเรานี้เป็นแต่ประหลาดมหาดรูปทั้ง ๔ เมื่อสิ้นชีวิตแล้วย่อมเป็นดิน น้ำ ลม ไฟ ตามธาตุของมัน --

^{๐๐} อรรถกถาเล่าว่า พระนางวาสกะเป็นมเหสีของพระเจ้าปเสนทิโกศล พระนางเป็นเจ้าหญิงธิดาเจ้ามหายานแห่งสาธกะวงศ์ ที่เกิดกับนางทาสี มี พระโอรสนามว่า วิชุกะ เมื่อเติบโตขึ้นเจ้าชายวิชุกะเสด็จกลับไปเยี่ยมพระญาติฝ่ายพระมารดา ก็พบว่าถูกรังเกียจ คือเมื่อเสด็จกลับพวก ทาสีเอนน้ำล้างกระดานที่พระกุมารเคยนั่งในท้องพระโรง เมื่อพระเจ้าปเสนทิโกศลทราบความที่พระนางวาสกะเป็นธิดาทาสี ก็ปลดทั้งพระ มเหสีและพระโอรสลงเป็นทาส ทาสี แม้ต่อมาจะได้รับการสถาปนาขึ้นดังเดิม แต่ความแค้นของเจ้าชายวิชุกะมีมาก จนต่อมาได้ยกทัพไปฆ่า เจ้าสาธกะ เอาเลือดล้างแผ่นกระดานที่เขานั่งเป็นการแก้แค้น (ขัมมปัทฏฐกถา เรื่องพระเจ้าวิชุกะ ๔๑ / ๒๑ - ๓๓)

^{๐๐} สามัญญผลสูตร ๑๑/๒๘๘ - ๓๐๔

^{๐๐} คำอธิบายขยายความในวงเล็บทั้งหมดที่เกี่ยวกับครูทั้ง ๖ มาจาก สุมังคลวิลาสินี ๑๑/๓๕๒ - ๓๕๕

๔. ปุทธกิจจายณะ (นักบวชที่ห้ามน้ำเย็น ต้องได้น้ำร้อนหรือน้ำข้าวจึงจะใช้) สอนว่า สภาวะ ๗ กอง ได้แก่ ดิน น้ำ ไฟ ลม สุข ทุกข์ และชีวะ เทียงแท้และยั่งยืน ไม่มีใครหรืออะไรทำให้แปรเปลี่ยนไปได้ การฆ่าก็คือการใช้อาวุธสอดเข้าไปตามช่องระหว่างสภาวะเท่านั้น

๕. นิครนถ์นาฏบุตร (นิครนถ์มาจากคำที่พูดเสมอว่า พวกตนไม่มีกิเลสที่ร้อยรัด ที่เกลือกกลั้ว เว้นจากกิเลสที่พัวพัน) หรือเจ้าชาवरธรรมานในสกุลกษัตริย์เมืองเวสาลี ที่มีพระนามเรียกขานว่ามหาวิระ นักบวชในศาสนานี้ใช้วิธีทรมาณตนเป็นหนทางสู่ความพ้นทุกข์ ศาสดาของศาสนาเซน สอนหลักอหิงสา^{๐๙} ถือการไม่เบียดเบียนสิ่งมีชีวิตใดๆ อย่างเคร่งครัด เป็นลัทธิที่ได้รับความนิยมมากในพุทธกาล เป็น “คู่แข่ง” กับพระพุทธศาสนา^{๐๑๐} มีพระสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบระหว่างคำสอนของนิครนถ์นาฏบุตรกับพระพุทธเจ้าหลายพระสูตร เท่ากับได้เห็นวิธีที่พุทธศาสนามองศาสนาเซนด้วย

๖. สัตยชัยเวลัฏฐบุตร เป็นเจ้าลัทธิที่ผู้ฟังได้ฟังคำสอนแล้วรู้สึกว่าได้คำตอบที่ไหลลื่นส่ายไปมา ไม่ตอบชัดเจนว่าใช่หรือไม่ใช่ มีนักวิชาการในสมัยปัจจุบันเทียบลัทธินี้กับปรัชญาสาขา Skeptics คือสงสัย ไม่ยอมรับและก็ไม่ปฏิเสธทีอะไรใดๆ ง่ายๆ สำนักนี้สอนวิธีตั้งคำถามและหาเหตุผลได้เถียงที่เก่งกาจมาก^{๐๑๑} พระสารีบุตรกับพระโมคคัลลานะก่อนที่จะบรรพชาอุปสมบทเป็นพระสาวกของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ก็เป็นศิษย์สำคัญของสำนักนี้

จะเห็นได้ว่า การเผยแผ่พระธรรมคำสั่งสอนในสมัยพุทธกาลต้องต่อสู้แสวงวงล้อมแห่งความเชื่อที่พราหมณ์เป็นผู้ครองพื้นที่อยู่ก่อน และยังมีลัทธิความเชื่ออื่นๆ นำเสนอความคิดของตนเป็นทางเลือกให้กับประชาชนอยู่อีกจำนวนมาก

การสนทนาปราศรัยกันเกี่ยวกับลัทธิความเชื่อของแต่ละบุคคลคงจะเป็นเรื่องที่ทำกันเป็นปกติในชมพูทวีปในเวลานั้น สังเกตได้จากตอนเริ่มต้นของพระสูตร เช่น ทรงพบกับนายบ้านที่เป็นศิษย์ของนิครนถ์นาฏบุตร หรือมีสาวกของนิครนถ์มาเฝ้า จึงมีการสอบถามว่านิครนถ์นาฏบุตรสอนอย่างไร แล้วทรงแสดงธรรม บางครั้งพระพุทธเจ้าหรือพระภิกษุบางรูป ไปเยี่ยมเยือนถึงที่อยู่ของนักบวชต่างลัทธิแล้วสนทนาธรรมกัน และอีกหลายครั้งที่ทรงแสดงต่อภิกษุว่าทรงตอบวาทะของนักบวชในศาสนาอื่นอย่างไร

การเผยแผ่ศาสนา ความเชื่อ หรืออุดมการณ์ต่างๆ ในสมัยปัจจุบันก็เป็นเช่นเดียวกัน คือต้องแทรกตัวเข้าไปในตลาดครองของผู้ที่ครองพื้นที่อยู่ก่อน และแข่งขันกับคำสอนและความเชื่ออื่นๆ ที่เป็นทางเลือก

งานเผยแผ่เป็นเช่นไร การเริ่มธุรกิจใหม่ หรือ ขยายธุรกิจก็เช่นนั้น ผู้เข้ามาใหม่จะต้องแข่งขันกับผู้ครองตลาดอยู่เดิม และต้องแข่งขันกันเองระหว่างรายใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในตลาดอีกด้วย เมื่อนำเหตุการณ์เหล่านี้มามองโลกของธุรกิจ บทเรียนที่ได้คือ ต้องไม่ปิดตัวเอง ต้องสมาคมกับผู้ที่มีความคิดแตกต่างด้วย เพื่อรู้จักความคิดของ“คู่แข่ง” สำคัญๆ ในธุรกิจ เป็นเรื่องของการ “รู้เขา” เพื่อประโยชน์ในการทำการตลาดของตนเอง

ตัวอย่างความแตกต่างระหว่างลัทธิอื่นๆ กับพระธรรมของพระพุทธเจ้า

๑. ไตรลักษณ์

^{๐๙} พล.อ.ค. ประทีป สวาโย หน้า ๑๐๕ - ๑๑๐

^{๐๑๐} เสฐียรพงษ์ วรรณปก หน้า ๑๘

^{๐๑๑} เสฐียรพงษ์ วรรณปก หน้า ๑๕

ความเชื่อต่างๆ ที่แพร่หลายอยู่ในชมพูทวีปมีมากมายกว่าหลักที่กล่าวมาข้างต้น พระพุทธเจ้าทรงกล่าวถึงทฤษฎีต่างๆ ที่นอกเหนือจากคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ไว้ถึง ๖๒ อย่าง^{๐๖} ว่าเป็นประคองช่วยคลุมนุคคลผู้มีความเห็นเหล่านั้นไว้ให้อยู่ในข่าย และผูกอยู่ในข่าย ส่วนพระพุทธองค์หลุดพ้นจากข่ายแล้ว ทรงยกทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาชี้แจงและเปรียบเทียบกับคำสั่งสอนของพระองค์ เพื่อให้สาวกกระจ่างชัดในความแตกต่างว่าอะไรเป็นทฤษฎีอื่น อะไรเป็นสัมมาทฤษฎีที่ทรงสอนไว้ในอริยสัจ ๔ ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีหรือความเชื่อที่เกี่ยวกับผลของกรรมว่ามีหรือไม่ ดายแล้วไปไหน ตัวตนมีไหม โลกเที่ยงหรือไม่ ฯลฯ และยังมีอีกหลายพระสูตรที่ทรงชี้ให้สาวกเข้าใจชัดเจนว่าทฤษฎีที่ถูกต้องคือ ความรู้จริงว่าทุกสิ่งในโลกไม่เที่ยงแท้ถาวร มีความแปรปรวนเป็นธรรมดา และ ไม่ใช่ตัวใครคนที่จะไปยึดถือว่าเป็นเรา เป็นของเรา เราเป็นนั่นเป็นนี่ และให้ปฏิบัติตามอริยสัจ ๔ เพื่อล่องพ้นจากโลกสู่จุดหมายปลายทางคือนิพพาน^{๐๗}

๒. ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน

คำสั่งสอนชี้ให้เห็นว่า กรรมลิขิตให้เราเป็นอย่างที่เราเป็น เป็นผลของสิ่งที่เราทำมาแต่กาลก่อน แต่ในขณะที่เราเกิดมาจากผลของอดีต เราก็เป็นผู้ลิขิตอนาคตของตนเอง เพราะอนาคตเป็นสิ่งที่เกิดจากการกระทำของเราเองทั้งในปัจจุบันและอดีต

๓. ทรงมีคำสอนสำหรับบุคคลหลายกลุ่ม แยกตามระดับความเข้าใจของผู้รับฟัง

เช่น ชาวบ้าน คฤหัสถ์ ผู้บริหาร พระราชา สามเณร และพระภิกษุ เช่น กาลามสูตร (อังคุตตรนิกาย ดิกนิบาต) ที่ทรงสอนชาวบ้านในเทศปุตตนิคมว่าไม่ให้เชื่อโดยอาการ ๑๐ อย่าง เช่น เชื่อตามๆ กันมา ฯลฯ แต่ให้เชื่อเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสิ่งไหน เพราะสิ่งนั้นไม่เกิดประโยชน์ โดยทรงยกโลกะ โทสะ และโมหะ เป็นข้อถามให้กาลามชน(ชาวบ้านวงศ์กาลามะ) เป็นผู้ตอบ หรือ สิงคาลกสูตร (ทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค) ที่ทรงสอนสิงคาลกมาณพ บุตรคหบดี ว่าด้วยการปฏิบัติตนของคฤหัสถ์ ประกอบด้วยเรื่องกรรมกิเลส เรื่องอบายมุข เรื่องมิตรแท้ มิตรเทียม เรื่องทิศ ๖ (กล่าวถึงหน้าที่ของบุคคลที่พึงมีต่อบุคคลต่างๆ คือ บิดามารดา อาจารย์ บุตรภรรยา มิตรและอำมาตย์ ทาสและกรรมกร และสมณพราหมณ์) เป็นต้น

๔. ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดทางกายภาพคือรูปลักษณะ

พระภิกษุในพระพุทธศาสนานุ่งห่มด้วยกาสาวัศศที่ เป็นผ้าบังสุกุล เครื่องนุ่งห่มเป็นของเศร้าหมอง ไม่เป็นที่ปรารถนาของผู้อื่น แล้วยังโกนผมและหนวดเคราอีกด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่แปลกและเป็นที่ถูกเหยียดหยาม ดังคำถาม - คำตอบ ต่อไปนี้

พระพุทธเจ้าทรงถามว่าเสฏฐะและการทวาระสามเณรว่า “เธอทั้งหลายมีชาติเป็นพราหมณ์ มีตระกูลเป็นพราหมณ์ ออกบวชจากตระกูลของพราหมณ์ --- พราหมณ์ทั้งหลายไม่ค้า ไม่บริภาษเธอทั้งหลายหรือ”

สามเณรทั้งสองตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ พราหมณ์ทั้งหลายข่มคำ ข่อมบริภาษข้าพระองค์ --- ไม่มีลดหย่อนเลย - ว่า พวกท่านมาละเสียดจากรณะที่ประเสริฐที่สุด เข้าไปอยู่ในวรรณะที่เลวทราม คือพวกสมณะโล้น เช่นนี้ --- ไม่เป็นการสมควรเลย”^{๐๘}

^{๐๖} พรหมชาลสูตร ที. สิล. ๑๑ / ๑๕ - ๖๗

^{๐๗} สรุปร้อยอย่างจาก ทิฎฐิสังยุต สัง. ขันธ. ๒๗ / ๔๕๕ - ๕๒๐

^{๐๘} อักคณฺณสูตร ที. ปา. ๑๕ / ๑๔๖

ในบางครั้งพระพุทธเจ้าก็ทรงถูกเหยียดหยามเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น อัมพัฏฐมาณพ พราหมณ์หนุ่มที่เจนจบไตรเพทและวิชาการอื่นๆ เสมอด้วยอาจารย์ ได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า แล้วแสดงกิริยาจากคหบดี ด้วยการเดินปราศรัยบ้าง ยืนปราศรัยบ้าง กับพระพุทธเจ้าผู้ประทับนั่งอยู่ พระพุทธองค์ตรัสถามว่า “อัมพัฏฐะ เธอเคยสนทนาปราศรัยกับพวกพราหมณ์ผู้เฒ่าผู้แก่ ผู้เป็นอาจารย์และเป็นปราชญ์ เหมือนดังเธอเดินบ้าง ยืนบ้าง สนทนาปราศรัยกับเราผู้นั่งอยู่เช่นนี้หรือ”

“หามิได้ พระโคตมผู้เจริญ” เป็นคำกล่าวตอบของอัมพัฏฐมาณพ “เพราะว่าพราหมณ์ผู้เดินก็ควรเจรจากันกับพราหมณ์ผู้เดิน พราหมณ์ผู้ยืนก็ควรเจรจากันกับพราหมณ์ผู้ยืน พราหมณ์ผู้นั่งก็ควรเจรจากันกับพราหมณ์ผู้นั่ง พราหมณ์ผู้นอนก็ควรเจรจากันกับพราหมณ์ผู้นอน ข้าแต่พระโคตมผู้เจริญ แต่ผู้ใดเป็นสมณะไล้น เป็นอย่างคนรับใช้ เป็นพวกกัณหโคตร เกิดแต่บาทของพรหม ข้าพเจ้าย่อมสนทนาปราศรัยกับผู้นั้น เหมือนกับที่สนทนาปราศรัยกับพระโคตมผู้เจริญนี้”^{๐๐}

ความแตกต่างเช่นนี้ ไม่เป็นปัญหาต่อการเผยแผ่พระศาสนาของพระพุทธเจ้า เพราะทรงแก้ปัญหาได้ด้วยเหตุผล และบางครั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นให้พระพุทธองค์ได้แสดงธรรมสมควรแก่บุคคลนั้นด้วย ดังเช่นกรณีของอัมพัฏฐมาณพ เป็นต้น

การนำเสนอจุดเด่นและจุดต่าง

ผู้บริหารและพนักงานของแต่ละกิจการต่างก็ต้องหาโอกาสที่จะขยายส่วนแบ่งของตลาด วิธีที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ ซึ่งประมวลงขึ้นมาจากพระสูตรต่างๆ สามารถนำมาลำดับเป็นบทเรียนในตอนนี้ได้ดังนี้

๑. ผู้บริหารเข้าซื้อเด่นของสินค้าและบริการของบริษัทของตนให้พนักงานเข้าใจ
 ๒. ทุกคนช่วยกันหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ แต่ก็รักษาความเป็นมิตรระหว่างกันไว้
 ๓. รู้จักเปรียบเทียบสินค้าของคู่แข่งกับสินค้าของบริษัทเพื่อชี้ให้ลูกค้าหรือผู้สนใจเห็นส่วนที่แตกต่างกัน
 ๔. ผู้บริหารสอนวิธีการนำเสนอสินค้า เพื่อให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่าง เช่น อาจจะได้ด้วยการบอกเล่าว่าตัวเองได้นำเสนออย่างไร
 ๕. ลูกค้าที่เปลี่ยนใจมีอยู่เสมอ จึงต้องรู้จักที่จะใช้โอกาสนำเสนอสินค้าของบริษัทต่อลูกค้าของคู่แข่งด้วย ซึ่งทำให้ได้ลูกค้าและอาจจะได้ผู้สนับสนุนที่เข้มแข็งและพนักงานผู้มีความสามารถมาร่วมงาน
 ๖. เครื่องแบบ การแต่งกาย และการประพฤติปฏิบัติตนก็มีส่วนในการดึงดูดความสนใจของลูกค้า และเปิดโอกาสให้เริ่มการขาย
- ผู้ที่สนใจในรายละเอียดวิธีการแต่ละแบบ ควรอ่านจากพระสูตรต่างๆ ด้วยตนเองต่อไป

บทที่ ๓ การตลาด

ในบทนี้เปลี่ยนวิธีนำเสนอเป็นการสร้างกรณีสมมติ แล้วให้เจ้าของคำถามปรึกษาพระพุทธเจ้า (คือการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่กล่าวไว้เป็นพระพุทธประวัติในพระไตรปิฎก) และพระพุทธเจ้าตรัสตอบโดยตรง (แทนคำบอกเล่าของพระอานนท์) เมื่อได้คำตอบมาแล้ว ผู้ที่ได้รับคำตอบจะวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป

^{๐๐} อัมพัฏฐสูตร ที. ลีธ. ๑๑ / ๕๐๑

การบริหารการตลาด (Marketing Management)

เมื่อได้ “สินค้า” ที่มีความแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ใน “ท้องตลาด” มาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทำการตลาด เพื่อให้ได้ลูกค้ามา

“สินค้า” หรือสิ่งที่ต้องการนำเสนอของพระพุทธเจ้าต่างจากที่ผู้ครองตลาดนำเสนออยู่หลายประการ คือ

๑. ศาสดาผู้นำเสนอเป็นบุคคลจากวรรณะกษัตริย์ ต่างจากสถานการณ์ในเวลานั้นที่มีพราหมณ์เป็นผู้ครองตลาดความเชื่ออยู่ การอยู่ในวรรณะที่สูงน่าจะเป็นจุดแข็งด้านการตลาดเมื่อต้องติดต่อมีสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม

๒. คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นหลักเมตตาต่อสรรพสิ่งมีชีวิตทั้งปวง ไม่เลือกกว่าเป็นคนหรือสัตว์ จากชั้นหรือวรรณะใด เห็นว่าชีวิตมีค่า ตรงกันข้ามกับการบูชาด้วยสิ่งมีชีวิตของพราหมณ์

๓. คำสั่งสอนที่เน้นหลักของกรรม ว่าตนมีกรรมเป็นของตน ที่เกิดมาและเป็นอยู่ในปัจจุบันเกิดจากวิบากของกรรมที่ทำไว้แต่ปางก่อน และด้วยเหตุผลเดียวกันนั้น แต่ละคนสามารถปรับปรุงและสร้างอนาคตของตนได้ด้วยกรรมในปัจจุบัน กุศลและอกุศลกรรมเป็นสิ่งจำแนกคน ตรงกันข้ามกับการยึดเรื่องวรรณะที่มีมาโดยกำเนิดของพราหมณ์ ซึ่งกลายเป็นเครื่องมือกดขี่คนในวรรณะต่ำต้องอยู่ในวรรณะนั้นและทำงานรับใช้ผู้อยู่ในวรรณะสูงกว่าตลอดไป

๔. หลักในเรื่องของกรรมยังมีความหมายต่อไปอีกว่า เหตุทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัย ถ้าต้องการผลอะไรก็ทำเหตุให้เป็นเช่นนั้น ในขณะที่ลัทธิพราหมณ์ที่แพร่หลายอยู่ในเวลานั้น ผู้คนฝากความหวังไว้กับการคลับันดาลของเทพเจ้า คอยหาทางเอาอกเอาใจเทพเจ้าผ่านพราหมณ์ผู้เป็นเจ้าพิธี^{๐๐}

๕. กลุ่มสำคัญที่เป็นทางเลือกของสังคมในเวลานั้นคือลัทธิเชนซึ่งศาสดาเป็นวรรณะกษัตริย์เช่นเดียวกัน และมีคำสอนที่คัดค้านเรื่องฆ่าสัตว์ตัดชีวิตของพราหมณ์เช่นเดียวกัน เมื่อเทียบระดับการปฏิบัติคนลัทธิเชนจะดีกว่าพุทธ

เหล่านี้เป็นส่วนที่แตกต่าง คำถามต่อไปก็คือความแตกต่างนี้จะนำลูกค้าประเภทใดมาสู่สำนัก

๑. คำสอนที่เปิดกว้างเรื่องวรรณะน่าจะดึงดูดคนวรรณะต่ำที่ต้องการเลื่อนฐานะทางสังคมเข้ามาเป็นศิษย์ และในทางกลับกัน ก็อาจจะมีส่วนทำให้คนที่วรรณะสูงหลีกห่างออกไป จึงมีความเสี่ยงในเรื่องที่ลัทธิใหม่จะเป็นที่รวมของคนที่สังคมไม่ยอมรับ

๒. ประเด็นข้อ ๑ จะแก้ไขได้ทางหนึ่งด้วยการวางกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างระมัดระวังว่าจะไปเริ่มการเผยแพร่ที่คนกลุ่มใด และอย่างไร ก้าวแรกเพื่อเผยแพร่พระธรรมจึงนับว่าสำคัญ ไม่ต่างอะไรกับการเปิดตัวสินค้า และการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

๓. ประเด็นข้อ ๑ ไม่เป็นปัญหามากนักด้วยลักษณะเฉพาะ ๒ ประการคือ

ก. คำสอนเน้นเรื่องการแยกแยะแจกแจงสิ่งต่างๆ ในธรรมชาติให้เห็นว่าไม่มีอะไรนอกจากเป็นรูป เป็นที่ประชุมกันของดิน น้ำ ลม ไฟ สิ่งมีชีวิตที่นับเป็นสัตว์โลกมีความเหมือนกันตรงที่มีแต่รูปกับนาม และทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎของไตรลักษณ์ สวนทางกับลัทธิหลักในเวลานั้นคือลัทธิพราหมณ์และความเชื่อต่างๆ ในท้องถิ่นที่สร้างบุคคลขึ้นมาจากธรรมชาติ เช่นมีพระอาทิตย์ พระอัคคี ฯลฯ ที่มีความเป็นเทพ คำสอนของพระพุทธเจ้าไม่เหมาะกับคนปัญญาน้อย คำสอนจึงมีส่วนในการคัดคนที่เข้ามารับนับถือ

^{๐๐} พระธรรมปิฎก, จาริกบุญ จาริกธรรม, หน้า 302 - 303

ข. คำสั่ง (พระวินัย) ที่เน้นความประพฤติอันงาม เป็นสิ่งที่ป็นคนที่เข้ามาบวชเรียนให้เป็นเสมือนเกิดใหม่ในเพศสมณะ ไม่ว่าจะมาจาการวรรณะใดย่อมงามพร้อมด้วยศีลของภิกษุที่เปี่ยมไปด้วยความสำรวมระวัง

ผลจึงปรากฏว่า พ่อค้าสนับสนุน(ทั้งพุทธและเชน) และผู้ครองแคว้นต่างๆ หลายแคว้นก็สนับสนุน วิเคราะห์การสนับสนุนของพ่อค้าได้ว่า ในยุคนั้นการค้าจะรุ่งเรืองมาก ความมั่งคั่งจึงมีที่มาที่แตกต่างไปจากเดิมที่เน้นการมีไร่นาข้าทาส เป็นเจ้าที่ดิน ความมั่งคั่งจากการค้าทำให้เกิดมีเศรษฐกิจที่ไม่ได้พึ่งการเกษตรหรือการเป็นเจ้าที่ดิน เมื่อคนกลุ่มนี้มั่งคั่งขึ้น ก็ต้องการการยอมรับทางสังคมมากขึ้น ทางหนึ่งคือการได้รับการยอมรับจากพระราชาแต่อีกทางหนึ่งก็คือการได้รับการยอมรับว่าตนมีสถานะทางสังคมที่สูงขึ้น ลัทธิใหม่ที่มาเป็นคู่แข่งของลัทธิพราหมณ์สามารถเสนอทางเลือกที่ดีกว่าให้ได้ ทำให้ไม่ต้องพึ่งพราหมณ์เพื่อพาตนไปสู่สุคติ ความเป็นเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าเคยทำกรรมอันดีมาในชาติปางก่อนจึงมาได้รับความสุขสบายในชาตินี้ แนวคิดเรื่องกรรมจึงสามารถนำมาอธิบายความมั่งคั่งใหม่ได้ และความคิดเดียวกันนี้ก็ย้อนกลับมาเป็นความมั่งคั่งและมั่นคงของสำนักที่เผยแพร่ทฤษฎีนี้ เพราะการทำกุศลกรรมในชาติปัจจุบันจะนำความสุขมาสู่ผู้กระทำทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และกรรมดีที่ท้อจะได้ผลบริบูรณ์เพียงใดอยู่ที่ว่าผู้ทำมีความตั้งใจเพียงใด ทานนั้นบริสุทธ์หรือไม่ และผู้รับเป็นใคร การทำบุญกับผู้เป็นทักษิในบุคคลที่มีศีลบริสุทธ์ ควรแก่การรับของทำบุญ เป็นการทำบุญที่สูงกว่าการทำบุญกับคนทั่วไป

แต่ในขณะเดียวกัน คำสอนก็ไม่ได้มุ่งที่จะนำความมั่งคั่งมาสู่สำนัก ความมั่งคั่งที่อาจมีเกิดจากพลังศรัทธาและเป็นเพียงผลพลอยได้ หลักคำสอนเน้นว่า การทำดีด้วยการปฏิบัติ มีกุศลยิ่งกว่าการทำบุญด้วยวัตถุ เราจึงได้สังคมที่มีก้าวแรกอยู่ที่ทาน (ทั้งวัตถุทาน และธรรมทาน) ตั้งมั่นอยู่ด้วยศีล และมีความสุขด้วยหลักการที่ว่า การให้ที่ยากที่สุดคือการให้อภัย

คำสอนนี้ไปต้องกับรัฐประศาสน์นโยบายของรัฐต่างๆ ด้วย ผู้ครองแคว้นที่อยู่ในศีลในธรรมและต้องการความสงบสุขในแคว้นแคว้นของตนย่อมพอใจในลัทธิใหม่ที่มุ่งสอนให้ราษฎรตั้งตัวอยู่ในศีล มีเมตตา รู้จักให้อภัย คำสอนเช่นนี้ได้ผลดีสองประการในเวลาเดียวกันสำหรับผู้ปกครองแผ่นดิน คือ

๑. ได้ความสงบเรียบร้อยในบ้านเมือง

๒. ได้ลัทธิที่จะมาคานอำนาจกับลัทธิพราหมณ์ และคานอำนาจกับพราหมณ์ซึ่งครองตลาดอยู่ในเวลานั้น

การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ลูกค้ากลุ่มแรก)

“ข้าพระองค์มีสินค้าใหม่ ที่แตกต่างจากสินค้าเดิมที่มีอยู่ในท้องตลาด เป็นสินค้าที่ยากจะเข้าใจได้โดยง่าย ควรจะเริ่มหา ลูกค้าจากที่ใดเป็นรายแรก”

ประโยคข้างต้น อาจจะเป็นคำรำพึงของผู้บริหารที่ก่อตั้งบริษัทใหม่ หรือกำลังจะนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด

“ครั้งนั้นเราดำริว่า เราจะพึงแสดงธรรมแก่ใครก่อนหนอ ใครจักรู้ทั่วถึงธรรมนี้ได้ฉับพลัน เป็นผู้ฉลาด เฉียบแหลม มีปัญญา มีฐลคือกิเลสในจักขุน้อยเป็นปรกติ เรารำลึกถึงอาฬารดาบสกาลามโคตร และอุทกดาบสรามบุตร แต่ครูทั้งสองสิ้นชีพเสียแล้ว

ลำดับนั้น เราจึงดำริว่า ภิกษุปัญจวัคคีย์มีอุปการะแก่เรามาก ได้บำรุงเราผู้ตั้งหน้าบำเพ็ญเพียรอยู่ ถ้ากระไรเราพึงแสดงธรรมแก่ภิกษุปัญจวัคคีย์ก่อน เราเห็นว่าภิกษุปัญจวัคคีย์อยู่ ณ ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน เขตพระนครพาราณสี เราจึงจาริกไปทางพระนครพาราณสี”^๑

พระพุทธทวณะข้างต้นให้ความหมายใดบ้างต่อการหาตลาด

๑. ลูกค้ายรายแรกคือคนใกล้ชิด คนที่เคยมีความเชื่อมั่น หรือ“รู้ฝีมือ” ของเรามาแล้ว ดังเช่นพระดาบสผู้เป็นอาจารย์ ที่เคยชวนให้อยู่สอนศิษย์ในสำนัก และพระ ปัญจวัคคีย์ผู้เคยนับถือและพร้อมยอมตัวเป็นศิษย์แม้เมื่อก่อนที่พระพุทธเจ้าจะตรัสรู้
๒. คนใกล้ชิดที่เลือกต้องเป็นผู้ฉลาดเฉียบแหลม และมุ่งหาทางไปสู่จุดหมายปลายทางแบบเดียวกันอยู่แล้ว คือเป็นผู้มีอุดมการณ์ใกล้เคียงกัน หรือภาษาพูดกล่าวว่า “เป็นคนคอเดียวกัน ” และเดินทางไปในเส้นทางจนใกล้จะถึงจุดหมายปลายทางอยู่แล้วเหมือนกัน แต่เส้นทางที่เดินยังผิดพลาดและไม่ชัดเจน ไม่ใช่ว่าเลือกใครก็ได้ที่ใกล้ชิด เช่นคนรับใช้ใกล้ชิดหรือญาติพี่น้อง เป็นต้น เพราะอาจจะไม่ได้ผลสมความมุ่งหมาย
๓. การที่พระพุทธองค์ทรงเลือกกลุ่มปัญจวัคคีย์ ทำให้ได้ข้อคิดเพิ่มเติมสำหรับการวางแผนทางการตลาดในการหาลูกค้าอีกหลายประการ คือ
 - ก. นักบวชปัญจวัคคีย์เป็นพราหมณ์โดยกำเนิด
 - ข. การนำเสนอสินค้าใหม่ ถ้าผู้ที่เปลี่ยนมาใช้สินค้าของเรา เป็นผู้ที่คนทั่วไปมองว่ามีสถานะสูงในสังคม เป็นผู้นำทางความเห็นในสังคม จะทำให้สถานะของสินค้าใหม่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น
 - ค. ปัญจวัคคีย์พร้อมจะเปลี่ยนความเชื่อเดิมของตนอยู่แล้ว เพราะเชื่อมั่นในคำทำนายของพวกตน จึงได้ติดตามมาดูแลเจ้าชายสิทธัตถะเพื่อหวังได้รับคำสอนเมื่อตรัสรู้แล้ว
 - ง. การเลือกลูกค้าเป้าหมาย ควรเลือกผู้ที่ไม่พอใจสินค้าเดิมและกำลังแสวงหาทางเลือกใหม่ และเลือกผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเราผู้จะนำเสนอสินค้าใหม่ที่ตรงกับความต้องการของเขา
 - จ. การเผยแพร่พระธรรมโดยละเลยนักบวช ๕ คนนี้ ทั้ง ๕ อาจกล่าวคัดค้านทั้งต่อหน้าและลับหลังได้ว่าพระพุทธเจ้าตรัสรู้ไม่จริงเพราะตอนที่พวกตนอยู่ปรนนิบัติ พระสมณะพระองค์นี้ได้เลิกลำเพ็ญเพียรไปแล้ว
 - ฉ. ในโลกธุรกิจ เราต้องพิจารณาว่ามีผู้ใดบ้างที่มีความรู้ ที่ยังเคลือบแคลง และอาจจะกล่าววิจารณ์แสดงความคิดเห็นเคลงสินค้าของเราต่อบุคคลอื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง กลุ่มคนเหล่านี้เป็นกลุ่มแรกที่ต้องเข้าไปหาเพื่อชี้แจงให้เห็นคุณสมบัติของสินค้าของเรา เพื่อทำให้งานการตลาดระยะต่อมาสะดวกขึ้น และถ้าได้กลุ่มคนที่มีความรู้ และเคยอยากร่วมงานกับเรามาเป็นพวก และเป็นเพื่อนร่วมงานในบริษัทใหม่ งานการตลาดจะรุดหน้าไปได้ดีขึ้นด้วย

การขยายฐานลูกค้า (การหาลูกค้าเพิ่มเติม)

“ข้าพระองค์จะขยายกิจการต่อไปอย่างไร หลังจากได้ลูกค้ากลุ่มแรกแล้ว”

นี่คงเป็นอีกประโยชน์หนึ่งที่ผู้บริหารตั้งคำถาม ต่อเนื่องจากการหาลูกค้ายรายแรกเพิ่มเพื่อขยายฐานลูกค้าของตน

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ พวกเธอจงเที่ยวจาริก เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์โลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ พวกเธอจงอย่าได้ไปรวมทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง และงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถทั้งพยัญชนะครบบริบูรณ์บริสุทธิ --- ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี --- แม้เราก็จักไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม”

พระพุทธประวัติตอนนี้นำให้เห็นหลักการที่ประยุกต์ใช้ในสมัยปัจจุบันได้หลายประการคือ

๑. หลังจากได้ผู้ร่วมงานร่วมความคิดรุ่นแรกแล้ว ก็เริ่มแบ่งกำลังกันออกไปหาลูกค้า การขอให้พนักงานรุ่นแรกๆ ต่างคนต่างออกไปหาลูกค้าด้วยตนเองไม่เกาะกลุ่มกันไป เป็นการขยายงานแบบต่อกันเป็นลูกโซ่ ขยายขอบเขตการสร้างฐานลูกค้าได้กว้างขึ้นทั้งในด้านของกลุ่มคนและพื้นที่ ตรงกันข้ามกับการตั้งสำนักงาน ณ จุดเดียว แล้วรอให้มีลูกค้าเข้ามาติดต่อเฉพาะที่สำนักงานเท่านั้น

๒. พนักงานรุ่นแรกแต่ละคน เทียบได้ว่าเป็นพนักงานระดับผู้ใหญ่ เป็นคนที่ร่วมอุดมการณ์อย่างแท้จริง เข้าใจวัตถุประสงค์ของบริษัทอย่างถ่องแท้ สามารถเป็นตัวแทนอธิบายบริษัทต่อบุคคลภายนอกได้ด้วยตนเอง

๓. ตกลงกันให้ชัดเจนว่าจะไปขายอะไร และขายอย่างไร เน้นย้ำเป้าหมายของบริษัทกันอีกครั้งหนึ่งก่อนจะแยกย้ายกันไปทำหน้าที่^{๐๐}

พระพุทธเจ้าได้เสด็จจากพาราณสีกลับมาสู่อุรุเวลาเสนานิคมในแคว้นมคธ และได้โปรดผู้คนมาเป็นรายทางตามเส้นทางจนกระทั่งถึงอุรุเวลาเสนานิคม ได้เสด็จไปโปรดชฎิลสามพี่น้องคือ อูเรลกัสสปะ นทิกัสสปะ และคยกัสสปะ ตามพระไตรปิฎกกล่าวว่าทรงแสดงปาฏิหาริย์หลายประการเพื่อให้ชฎิลผู้เป็นพี่ใหญ่ยอมรับ และทรงสรุปแทงใจดำของชฎิลว่า

“ดูก่อน กัสสปะ ท่านไม่ใช่พระอรหันต์แน่ ทั้งยังไม่พบทางแห่งความเป็นพระอรหันต์ แม้ปฏิบัติของท่านที่จะเป็นเหตุให้เป็นพระอรหันต์ หรือพบทางแห่งความเป็นพระอรหันต์ก็ไม่มี”^{๐๐}

แม้จะต้องใช้เวลาอยู่บ้างกว่าที่ชฎิลผู้พี่จะยอมรับนับถือพระพุทธองค์แล้วทูลขอบรรพชา แต่ในที่สุดชฎิลทั้งสามพี่น้องต่างก็บรรลุนิพพานเป็นพระอรหันต์ด้วยพระธรรมเทศนาซึ่งอรรถปริยายสูตร พร้อมด้วยชฎิลบริวารอีกจำนวนหนึ่ง (พันคน) จากนั้นสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจึงเสด็จเข้าสู่กรุงราชคฤห์เพื่อโปรดพระเจ้าพิมพิสาร ตามที่ทรงรับอาราธนาไว้ตั้งแต่ครั้งยังเป็นพระโพธิสัตว์เพ็งออบบวชเพื่อแสวงหาพระโพธิญาณ

เมื่อพระเจ้าพิมพิสารแห่งแคว้นมคธทรงทราบว่าพระพุทธเจ้าเสด็จถึงพระนครราชคฤห์ ก็เสด็จไปเฝ้าพร้อมด้วยพราหมณ์และคหบดีชาวมคธจำนวนมาก

พระพุทธเจ้าทรงแสดงอนุปุพพิทตา แล้วจึงทรงประกาศพระธรรมเทศนาที่พระพุทธเจ้าทั้งหลายทรงยกขึ้นแสดง คือทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค ผู้ฟังจำนวนมากได้บรรลุนิพพาน บุคคลที่เหลือได้แสดงตนเป็นอุบาสก พระเจ้าพิมพิสารบรรลุนิพพาน

^{๐๐} ดูที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๑ ด้วย

^{๐๐} มหาขันธกะ วิ. มห. ๖ / ๑๐๑

และแสดงตนเป็นอุบาสกถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ พร้อมทูลนิมนต์ให้ไปปรับภัตตาหารที่พระราชนิเวศน์ในพระนครในวันรุ่งขึ้น และในวันนั้นก็ถวายสวนเวฬุวันแก่ภิกษุสงฆ์ที่มีพระพุทธเจ้าเป็นประมุข

เมื่ออ่านพระพุทธประวัติด้วยเจตนาวิเคราะห์เพื่อนำมาประยุกต์เป็นบทเรียนในทางธุรกิจ เราได้ข้อคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการตลาดหลายประการ ดังนี้

๑. โน้มน้าวจิตใจของหัวหน้าสำนักก่อน

ผู้นำทางด้านความเชื่อหรือทางด้านจิตใจ (Spiritual Leader) ในสมัยพุทธกาลกลุ่มหนึ่งก็คือฤาษี การได้หัวหน้าสำนักมาเป็นพวกทำได้ยากเพราะหัวหน้าสำนักมีความเชื่อมั่นในแนวทางของตนอย่างมั่นคง แต่ในอีกด้านหนึ่งหัวหน้าสำนักก็เป็นคนมีความรู้ดี ฟังเรื่องใหม่ด้วยความใคร่ครวญไตร่ตรองไม่เชื่อง่ายๆ เมื่อได้มาเป็นพวกจะได้ประโยชน์อย่างน้อย ๔ ประการคือ

ก. เมื่อหัวหน้าเชื่อถือแล้ว ก็จะได้บิรวารมาด้วย ทำให้งานการตลาดง่ายขึ้น ในโลกธุรกิจสมัยปัจจุบัน การหาทีมทำได้หลายวิธีคือ

ทางแรก การดึงกลุ่มอิสระเข้าร่วมทีม กลุ่มอิสระมีพนักงานของตนอยู่แล้ว เมื่อมีความเชื่อมั่นที่ตรงกัน ก็อาจจะรวมกิจการเข้ามามีการควบคุมหรือซื้อกิจการ (ดังเช่นในกรณีของชุกชีสามพี่น้องที่กล่าวมาแล้ว)

ทางที่สอง การย้ายขงทีม คือเมื่อได้บุคคลระดับหัวหน้ามาจากบริษัทอื่นแล้ว หัวหน้าก็มักพาลูกน้องร่วมทีมพร้อมด้วยลูก้าตามมาด้วย ทำให้ขยายกิจการได้รวดเร็ว (ดังเช่นกรณีที่ปริพาชกหนุ่มสองคน ซึ่งต่อมาคือพระสารีบุตรกับพระโมคคัลลานะ พบบิรวารย้ายมาจากสำนักของอาจารย์สัณฺฑย) ^{๐๙}

ในการเปรียบเทียบเช่นนี้ จำเป็นต้องระลึกไว้ด้วยว่า การย้ายทีมหรือรวมทีมกัน ในทางศาสนาเป็นเรื่องของความเชื่อมั่นศรัทธา ไม่ใช่การย้ายด้วยกิเลสดังในสมัยปัจจุบันที่การย้ายมักเกิดจากการได้รับเงินเดือนและตำแหน่งสูงขึ้น น้อยนักที่เป็นการย้ายเพราะอุดมการณ์ที่ต่างกันไปสู่กลุ่มที่มีอุดมการณ์เดียวกัน ดังนั้นถ้าสามารถเลือกหาพนักงานใหม่ได้เพราะอุดมการณ์ ก็จะได้ทีมงานที่เข้มแข็งและอยู่ด้วยกันได้ยาวนานมากกว่า

ถ้าเป็นแนวคิดใหม่ทางด้านธุรกิจ การตลาดอาจไม่จำกัดอยู่เฉพาะการหาทีมงานเข้าร่วมงานเท่านั้น ในธุรกิจที่มักฟังที่ปรึกษาสำหรับความคิดใหม่ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ การโน้มน้าวหัวหน้าสำนักให้เห็นด้วยอาจจะหมายรวมถึงการโน้มน้าวให้ผู้จัดการใหญ่หรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความคิดและแนวทางการทำธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาเห็นพ้องด้วยก็ได้ คนเหล่านี้จะเป็นผู้แนะนำลูก้าต่อไป

ข. ได้คนที่จะยืนยันทับลูก้าเดิมของตนว่าสินค้าใหม่นี้ดีกว่า ในคราวที่พระพุทธเจ้าเสด็จสู่กรุงราชคฤห์ ทพบดีบางคนที่ตามเสด็จพระเจ้าพิมพิสารสงสัยว่า พระพุทธเจ้าประพฤติพรหมจรรย์ในท่านอุรุเวลกัสสปะ หรือว่าท่านอุรุเวลกัสสปะประพฤติพรหมจรรย์ในพระพุทธเจ้า

“ดูก่อน ท่านผู้อยู่ในอุรุเวลามานาน เคยเป็นอาจารย์สั่งสอนหมู่ชุกชีผู้จอมเพราะกำลังพรต ท่านเห็นเหตุอะไรจึงยอมละเพลิงเสียเล่า”

^{๐๙} ในอรรถกถา ขุ. ธรรม. ๔๐ / ๓ กล่าวว่าพระสารีบุตรและพระโมคคัลลานะ ก่อนจะลาจากสำนักอาจารย์สัณฺฑยมาขอบรรพชากับพระพุทธเจ้า ได้ชวนอาจารย์สัณฺฑยด้วย แต่อาจารย์ไม่มา ถ้ามาพร้อมกันหมดก็จะเป็นกรณีเดียวกันกับกรณี ที่ ๑

ท่านอุรุเวลากัสสปะหลุดตอบเหตุแห่งการละวิธีปฏิบัติเดิมของตน เป็นการเปรียบเทียบสิ่งเดิมกับสิ่งใหม่ที่หันมารับนับถือ แล้วจบลงด้วยการกราบทูลว่า “พระผู้มีพระภาคเจ้าเป็นพระศาสดาของข้าพระพุทธเจ้า ข้าพระพุทธเจ้าเป็นสาวก”^{๑๐}

การให้ผู้ใช้ยืนยันความพึงพอใจเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้กันเสมอในโฆษณาสินค้าและบริการต่างๆ

ค. โดยลักษณะของหัวหน้าสำนัก จะมีความสามารถในการปกครองคน และมีทักษะในการเผยแพร่ พุทธเป็น สอนเป็น การได้หัวหน้าสำนักที่รับความคิดใหม่หรือสินค้าใหม่ เป็นการทำการตลาดที่ได้ผลสูงและรวดเร็วกว่าวิธีอื่น

ง. ผู้ที่เป็นเจ้าสำนักอยู่เดิม หรือเป็นหัวหน้าทีมในกิจการอื่นมาก่อน มีความรอบรู้เดิมคิดตัวมาด้วย เมื่อมาร่วมงานกันมีเรื่องที่ต้องระวังคือการนำวัฒนธรรมบางอย่างที่ไม่พึงปรารถนามาสู่องค์กรใหม่ด้วย แต่ถ้า “รู้เรา” อย่างถ่องแท้ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง ปัญหาที่ไม่มี แต่มีประโยชน์อีกด้านหนึ่งคือ บุคคลเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญให้บริษัทที่เขาเหล่านั้นเข้ามาร่วมงานด้วยได้ “รู้เขา” คือรู้ว่าบริษัทเดิมมีแนวคิดอย่างไร ปฏิบัติอย่างไร ถ้าไม่ใช้การคิดตัวมาเพียงเพื่อจะล้างความลับของกลุ่ม การได้บุคคลระดับหัวหน้ามาจากกิจการของกลุ่มด้วยความเชื่อมั่นของบุคคลผู้นั้น ทำให้การเปรียบเทียบความคิดหรือสินค้าที่แตกต่างกันมีความแหลมคมยิ่งขึ้น รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของกลุ่มได้ดีขึ้น

ในสมัยพุทธกาล พระพุทธเจ้าและพระสาวกองค์สำคัญๆ เรียนรู้ลัทธิพราหมณ์มาตั้งแต่เกิด และเจนจบในไตรเพท แล้วยังเคยศึกษาในสำนักของเจ้าลัทธิอื่นๆ จนจบแต่ไม่พอใจในความรู้ที่ได้มา จึงพยายามแสวงหาทางอื่นด้วยตนเอง ความ “รู้เขา” จึงมีสูงมาก การสนทนาหรือการโต้วาทะกับนักบวชลัทธิอื่นๆ และการสอบถามผู้มาสู่สำนักของพระพุทธเจ้าว่าอาจารย์คนอื่นสอนอย่างไร ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเรียนรู้ความคิดของลัทธิอื่น

หลังพุทธกาลเมื่อพระพุทธศาสนารุ่งเรืองขึ้น นักคิดฝ่ายอื่นๆ ก็เคยมาเรียนรู้เรื่องของพุทธศาสนาแล้วนำไปปรับปรุงเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับศาสนาของตน ถ้าศึกษาประวัติศาสตร์เรื่อยมาจนถึงสมัยอาณานิคม ในครั้งหนึ่งเมื่อชาติตะวันตกครอบครองศรีลังกา นักเผยแพร่ของคริสต์ศาสนาก็เคยศึกษาเรื่องของพุทธศาสนาไปเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบเพื่อแสดงจุดเด่นของคริสต์ศาสนา ในการโต้วาทะครั้งสำคัญในศรีลังกาในช่วงปี พ.ศ. ๒๔๑๖ ท่านคุณานันทะพระภิกษุชาวศรีลังกาสร้างความน่าเชื่อถือต่อมหาชนที่มาร่วมฟังได้มากกว่า ทำให้สถานะของพระพุทธศาสนาในศรีลังกากลับรุ่งเรืองขึ้นมาใหม่ ท่านคุณานันทะเรียนหนังสือในโรงเรียนมิชชันนารีจึงมีความรู้เรื่องพระคัมภีร์ของคริสต์ศาสนาพอสมควร การหยิบยกประเด็นขึ้นมาโต้ตอบจึงชัดเจน ซึ่งจุดอ่อนของฝ่ายตรงกันข้าม และเน้นจุดเด่นของพระพุทธศาสนาได้^{๑๑}

ทุกยุคทุกสมัยฝ่ายที่ได้เปรียบคือฝ่ายที่ “รู้เขา” และ “รู้เรา” คือรู้เรื่องของผู้อื่นพอนำมาเปรียบเทียบได้ และรู้เรื่องของตนเองอย่างถ่องแท้ ผู้ที่เสียเปรียบคือผู้ที่ปิดตัวเองไม่รู้เรื่องผู้อื่น แม้เรื่องของตัวเองก็ไม่แม่นยำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของศาสนา การศึกษาสังคม หรือการทำธุรกิจ

๒. ขยายความคิดกับผู้เป็นใหญ่ในบ้านเมืองหรือกิจการขนาดใหญ่

ไม่มีการเผยแพร่ใด ไม่ว่าศาสนา ความคิด สินค้า จะได้ผลดีเท่ากับได้พระเจ้าแผ่นดิน หรือผู้บริหารสูงสุดทางการเมืองเป็นผู้เห็นด้วย เชื่อถือ และอุปถัมภ์

ในการเผยแพร่ศาสนาในครั้งพุทธกาลหรือแม้หลังจากนั้น กลุ่มฆราวาสผู้มีพลังอำนาจก็คือกษัตริย์ และพ่อค้าคหบดี

^{๑๐} มหาขันธกะ วิ. มหา. ๖ / ๑๑๒

^{๑๑} ปฐมพงศ์ โพธิ์ประสิทธิ์นันท์, วารสาร พ.ศ.๓. ปีที่ 30 ฉบับที่ 205 มกราคม – กุมภาพันธ์ 2540, หน้า 67

สังเกตได้ว่าพระพุทธเจ้าไม่ได้เสด็จมาหาพระเจ้าพิมพิสารในทันทีที่ตรัสรู้ แต่ทรงโปรดปัญจวัคคีย์ก่อน โปรดบุคคลต่างๆ ที่ผ่านมาในเส้นทาง แล้วโปรดภิกษุทั้งหลายก่อนจะเสด็จเข้าสู่กรุงราชคฤห์

เรื่องนี้ให้บทเรียนสำหรับนักธุรกิจที่จะไปขายสินค้าหรือนำเสนอบริการให้กับผู้หลักผู้ใหญ่ในบ้านเมือง หรือในกิจการขนาดใหญ่ว่าควรมีผู้เคยใช้บริการมาแล้วเป็นที่อ้างอิงบ้าง สำหรับพระราชา นั่นคือความสมพระเกียรติ ในด้านของบริษัทขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาเรื่องง่ายขึ้นเพราะได้เห็นผลงานมาแล้ว มิใช่สิ่งใหม่เอี่ยมยังไม่มีใครรู้จัก ยังไม่มีใครพิสูจน์ นักธุรกิจรู้ดีว่าการจะขายสินค้าให้กับบริษัทขนาดใหญ่ต้องเตรียมตัวอย่างดี และการเตรียมการอย่างหนึ่งก็คือ การเตรียมหลักฐานผลงานประวัติการทำงานให้พร้อมเพื่อเดินไปสู่การขายที่มุ่งหวัง

ก. การขายให้บริษัทขนาดใหญ่เพียงหนึ่งรายจนบริษัทนั้นพอใจในผลงาน มีส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทเล็กๆ หนึ่งบริษัทตั้งตัวเป็นหลักเป็นฐานมั่นคงขึ้นได้ และอาจจะได้งานต่อเนื่อง เท่ากับว่าได้ผู้อุปถัมภ์กิจการ

ข. ลูกค้านั้นเป็นบริษัทขนาดใหญ่ช่วยเสริมให้งานขายกับลูกค้ารายต่อๆ ไปง่ายขึ้นทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มเติมจำนวนมาก ดังเช่นในพระพุทธประวัติ เศรษฐีในแคว้นมคธหลายรายเป็นผู้อุปถัมภ์สงฆ์ กิตติศัพท์ของพระพุทธองค์ยังจรจายไป แม้พ่อค้าต่างแดนก็มาขอเข้าเฝ้า ดังเช่นอนาถปิณฑิกเศรษฐีที่ทูลเชิญเสด็จไปแคว้นโกศลหรือพ่อค้าจากสุนาปรันตะพึงธรรมชาติที่กรุงสาวัตถี ขออุปสมบทแล้วนำพระธรรมไปเผยแผ่ยังดินแดนฝั่งทะเลด้านตะวันตกของชมพูทวีป เป็นต้น

การเผยแผ่ลัทธิต่างๆ หรือแนวคิดต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือการเมืองทุกวันนี้ ก็มุ่งที่ผู้นำประเทศและปัญญาชนก่อน เพื่อให้ได้แกนนำ พระอริยสาวกหลายองค์ที่ออกเดินทางจาริกเพื่อเผยแผ่พระธรรมก็ได้มีโอกาสแสดงธรรมต่อเจ้าผู้ครองแคว้น

การที่นักเรียนเรียนเก่งหรือลูกหลานของผู้นำในสังคมของเราในปัจจุบัน ไปเรียนหนังสือในต่างประเทศ อ่านหนังสือและรับฟังข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ นั้น คือได้รับความคิดและทฤษฎีต่างๆ มาจากต่างประเทศ เป็นส่วนหนึ่งของการเผยแพร่แนวคิดตะวันตกสู่โลก ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยผู้ถ่ายทอดตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม แต่ได้ผลเช่นเดียวกัน

เมื่อมีบทบาทเป็นฝ่ายขายสินค้าก็ต้องไม่ลืมกลยุทธ์นี้

๓. คนใกล้ชิดต้องเชื่อ

หลังจากแสดงธรรมโปรดเวไนยสัตว์อยู่ได้พักหนึ่ง พระพุทธเจ้าก็เสด็จกลับกบิลพัสดุ์ เพื่อโปรดพุทธบิดาและพระญาติ การโปรดพระญาติซึ่งสูงวัยกว่ามีปัญหาในเรื่องความยอมรับนับถือบ้าง แต่ในที่สุดก็ทำได้สำเร็จ พระบิดาสำเร็จเป็นพระอรหันต์คนขึ้นต้น^{๑๖} พระโอรสออกบรรพชาเป็นสามเณร พระญาติหลายองค์ก็ออกบวชด้วย และต่อมาพระนางพิมพาที่ออกบวชเป็นภิกษุณี ต่างก็สำเร็จเป็นพระอรหันต์ด้วยกันทั้งหมด

ข้อสังเกตในเรื่องนี้ก็คือ

๑. คนใกล้ชิดเป็นกระบอกเสียงที่สำคัญต่อโลกภายนอก ดังนั้นเมื่อทำให้อันอื่นยอมรับนับถือหรือเชื่อถือในสิ่งที่เราทำได้แล้ว ต้องไม่ลืมหันกลับมาทำให้คนใกล้ชิดเชื่อถือด้วย แม้จะทำให้เชื่อถือไม่ได้ทุกคนก็ตาม

^{๑๖} ใกล้เคียงสังวรคต พระเจ้าสุทโธทนะ สำเร็จเป็นพระอรหันต์

๒. การสร้างความยอมรับในกลุ่มคนที่เป็ญญาดิสนิทเป็นรื่องยาก ญาดิสญ์ไหญ่มักจะยังคงร่ำลิกถึงอดีตก่อนที่ผู้บริหารระดับสูงคนนั้นๆ จะเติบโตขึ้นมามีอาชีพหรือน้ำที่ทำงาน การทำการตลาดกับญาดิสนิทจึงจำเป็นต้องวางแผนอย่างดี และเป็นแผนการตลาดที่อาจจะแตกต่างจากที่ใช้กับบุคคลอื่นๆ บุคคลเป้าหมายคนแรกและเป็นคนที่พร้อมยอมรับได้เร็วที่สุดก็คือบิดาและมารดาของผู้บริหารผู้นั้นเอง ตามมาด้วยพี่น้องหรือลูกพี่ลูกน้องวัยใกล้เคียงกันที่เคยเล่นหัวกันมาและยอมรับกันอยู่ก่อนแล้ว

๓. ในโลกธุรกิจจะไม่อยากเห็นคู่สามีภรรยา หรือญาติใกล้ชิดทำงานร่วมกันในบริษัทเดียวกัน เพราะเกรงจะเสียความยุติธรรม ยิ่งถ้าเป็นญาติหรือคู่สมรสของผู้บริหารระดับสูง อาจเกิดการขัดแย้ง การก้าวก่าย หรือแสวงหาอภิสิทธิ์ หรือพนักงานในบริษัทเองยอมให้ได้อภิสิทธิ์ในบริษัทเหนือพนักงานอื่นๆ ถ้ามีญาดิสนิทและคู่สมรสรวมทั้งบุตรเข้ามาร่วมงานด้วย บริษัทนั้นๆ ก็จะถูกจัดว่าเป็นบริษัทในครอบครัว ส่วนพระพุทธศาสนาในสมัยพุทธกาลนั้นเรื่องเช่นนี้ไม่ใช่ปัญหา เพราะการบรรพชาอุปสมบทเป็นการละความผูกพันทั้งปวง อีกทั้งท่านผู้ที่เกี่ยวข้องคือพระบรมศาสดา รวมทั้งอริยสาวกองค์อื่นๆ ที่มีญาติพี่น้องเข้ามาบวชต่างก็เป็นผู้ที่ละกิเลสหมดสิ้นแล้ว ความลำเอียงถือเราถือเขาจึงไม่มี

๔. นำเสนอสินค้าตามระดับความสนใจของลูกค้า

พระสูตรต่างๆ เป็นแหล่งรวมพระธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงสอนผู้ฟังแต่ละกลุ่ม ที่มีระดับความรู้ความเข้าใจและเป้าหมายในชีวิตต่างๆ กัน สำหรับผู้ที่ยังคงอยู่ในโลก ยังทำมาหากินทำหน้าที่ของตนเองอยู่ในสังคม หรือบุญที่ทำไว้ยังไม่แก่กล้า พอจะบรรลุนิพพานขั้นสูง ก็จะทรงสอนในระดับโลกียธรรม เพื่อให้ทำความดีต่อเนื่องและรู้จักทำหน้าที่ของตนให้ดี ตัวอย่างของคำสอนในลักษณะแรก ได้แก่ ทรงชี้ให้ชาวบ้านในเกษตรนิคม ซึ่งเป็นชนในวงศ์กาลามะ ให้รู้จักแยกแยะคำสอนของลัทธิต่างๆ ได้ด้วยตนเองว่าอะไรดีอะไรไม่ดี^{๐๙} แนะนำกฤตสัถ์ให้ปฏิบัติตนให้เหมาะสม เช่นละกรรมกิเลส ละอบายมุข และพึงปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทแต่ละบทของตนในครอบครัวและสังคม^{๐๑} ทรงกล่าวถว้ว่าด้วยธรรมที่ผู้บริหารพึงมีในการบริหารงานร่วมกันแล้วประสบแต่ความเจริญ^{๐๒} เป็นต้น แต่ถ้าเป็นผู้ที่ปรารถนาความพ้นทุกข์ และออกบวชเพื่อปฏิบัติธรรม คำสอนของพระพุทธองค์ก็จะเป็นระดับโลกุตระธรรม

๕. ตัวอย่างผลงานของพระอริยสาวกรุ่นแรก

พระอัญญาโกณฑัญญะ อริยสาวกองค์แรกในพระธรรมวินัยของพระพุทธเจ้า เดินทางกลับไปยังถิ่นเกิดที่หมู่บ้านพราหมณ์ในกบิลพัสดุ์ อุปสมบทหลานชายคือพระปุณณะมันตานีบุตร ซึ่งต่อมาเป็นหนึ่งในพระมหาสาวกผู้มีชื่อเสียง เป็นเอตทัคคะด้านการสอนธรรม ได้สั่งสอนและให้อุปสมบทกับกุลบุตรชาวเมืองกบิลพัสดุ์จำนวนมาก พระมหานามะ หนึ่งในปัญจวัคคีย์ จาริกไปในแคว้นกาสิ แสดงธรรมต่อคหบดีและได้รับถวายอุทาน

^{๐๙} กาลามสูตร อัง. ตี. ๓๔ / ๓๓๓ - ๓๔๖

^{๐๑} สิงคาลกสูตร ที. ปา. ๑๖ / ๗๗ - ๘๓

^{๐๒} อปริหานิยธรรม ในมหาปริณิพพานสูตร ที. มหา. ๑๓ / ๒๓๕ - ๒๓๘

พระอัสสชิ หนึ่งในปัญจวัคคีย์ ด้วยกิริยาอันสงบสำรวมขณะเดินไปบิณฑบาตในกรุงราชคฤห์ ทำให้ปริพาชกคนหนึ่ง เลื่อมใส ได้ตามถึงพระศาสดา และตามมาขอบรรพชาอุปสมบทต่อพระพุทธเจ้า ปริพาชกคนนี้เป็นพระสารีบุตรซึ่งได้ชักชวน เพื่อนมาด้วยคือพระโมคคัลลานะ ทั้งสองคือพระอัครสาวกเบื้องขวาและเบื้องซ้ายของพระพุทธเจ้า

ในกิจการต่างๆ ที่ตั้งขึ้นใหม่ ก็อาจจะนำแนวทางที่พระพุทธองค์ได้ทรงปฏิบัตินี้ไปใคร่ตรงและใช้เป็นแบบอย่างได้ ดัง จะเห็นได้ว่าแม้เมื่อได้ผู้มาช่วยงานแล้ว ผู้ที่เป็นผู้บริหารสูงสุดก็ยังมีได้วางมือ แต่เป็นหนึ่งในผู้ทำหน้าที่ขยายผลต่อไปด้วย จึงจะได้ผลงานที่ยิ่งใหญ่ เป็นแรงใจให้ผู้อยู่ในองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ มีความมั่นใจ และทำงานหนักไปด้วยเช่นเดียวกัน อีกประการหนึ่งพระอริยสาวกรุ่นแรกมีความสำคัญมาก ในด้านการเป็นผู้เผยแผ่พระธรรมให้กว้างขวางออกไป และในการ ชักนำผู้มีความสามารถมาเพิ่มเติมให้กับองค์กร ในกิจการธุรกิจก็ไม่ต่างออกไปนัก เป็นความสำคัญมากที่จะต้องคัด พนังงานรุ่นแรกที่ยึดมั่น และรู้จักในสิ่งที่ทำ เขาเหล่านั้นจะเป็นผู้ช่วยเหลือที่ดีในการเผยแพร่ชื่อเสียงและความนิยมใน กิจการและผลิตภัณฑ์ของกิจการ และชักนำพนักงานใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาสู่บริษัท เพื่อร่วมมือกันสร้างความ แข็งแกร่งให้กับกิจการต่อไป

ข้อมูลป้อนกลับ

ในพระพุทธประวัติตอนต้นที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า เมื่อได้รับการยอมรับนับถือจากกลุ่มคนสำคัญๆ ในแคว้นมคธ แล้ว การเผยแผ่พระธรรมก็เป็นไปได้อย่างสะดวก บุคคลที่เลื่อมใสยอมรับนับถือพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ส่วนหนึ่งได้ขอบรรพชาอุปสมบทบำเพ็ญเพียรจนบรรลุธรรม และเป็นกำลังสำคัญในการเผยแผ่พระธรรมทั้งทางตรงโดย การเทศนาสั่งสอน และทางอ้อมโดยการประพฤติปฏิบัติตนอย่างงดงามเป็นที่เลื่อมใส ทำให้ชื่อเสียงของพระธรรมวินัยขจร ขยายไปไกล บุคคลอีกส่วนหนึ่งประกาศตนเป็นอุบาสก อุบาสิกา เป็นผู้อุปถัมภ์บำรุงสงฆ์ ประพฤติตนเป็นตัวอย่างอันดี งาม และชักชวนแนะนำคนรู้จักให้เข้ามาสู่ร่มเงาของพระธรรมของพระพุทธองค์ทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นเดียวกัน

พระสาวกและอุบาสกอุบาสิกาที่เลื่อมใสศรัทธาต่อพระธรรมวินัยและพระศาสดา มีความใส่ใจคอยสอดส่องดูแลเพื่อ ปรับปรุงงานอยู่เสมอ ดังตัวอย่างพระสารีบุตรที่เสนอให้พระพุทธเจ้าประมวลพระธรรมไว้ให้เป็นระบบเพื่อให้สาวกรุ่น หลังอ้างอิงตรงกัน และตัวท่านเองก็ได้จำแนกข้อธรรมคำสอนของพระพุทธองค์เป็นหมวดๆ เช่น สังคหิสูตร (ที. ปา. ๑๖ / ๑๕๗ - ๒๖๓) เป็นต้น ^{๐๐} อีกตัวอย่างหนึ่งคืองานวิสาข มหาอุบาสิกาที่มีเรื่องมาทูลพระพุทธองค์หลายครั้งเกี่ยวกับการ ปฏิบัติตนของพระภิกษุ จนเกิดเป็นข้อบัญญัติทางวินัยหลายข้อ เช่น เรื่องผ้าอาบ ^{๐๐} เป็นต้น

สรุปได้ว่า เมื่อทำงานได้ผล ก็จะได้ทั้งพนักงานและลูกค้า (ที่มีคุณภาพ) เพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลต่อมาเป็นการพัฒนาบริษัทนั้นไป ด้วย ผู้ที่พอใจบางคนจะสมัครเข้ามาเป็นร่วมงานในบริษัท อีกส่วนหนึ่งเป็นลูกค้าที่พอใจและบอกต่อ สินค้าจะเป็นที่รู้จัก กว้างขวางขึ้นด้วยการขายตรงของพนักงานและขายต่อๆ กันเป็นลูกโซ่ บวกกับการบอกต่อๆ กันของลูกค้า

นอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ คำแนะนำเพื่อปรับปรุงคุณภาพของพนักงานและสินค้าให้ดียิ่งขึ้น ที่ได้จากพนักงานและลูกค้า ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่มีค่ามาก เพราะคำแนะนำเหล่านั้นบ่งชี้ว่าผู้เสนอแนะมีความตั้งใจดี มีความหวังดีต่อบริษัท และต้องการเห็น

^{๐๐} เรื่องย่อเกี่ยวกับพระสารีบุตรใน ประเสริฐ บุญตา ชินบัญชร หน้า ๔๒ - ๖๒

^{๐๐} วิ. มหา. ๕/๑๕๔

ความก้าวหน้าของบริษัทอื่นๆ ขึ้นไป บริษัทหลายแห่งวางโครงการและเสียเงินไม่น้อยเพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และหาคำแนะนำผ่านแบบสอบถามต่างๆ

“บุคคลพึงเห็นบุคคลผู้ให้อิโวาท (กล่าวชี้โทษ หรือกล่าวคำขนาบ) ว่าคนนั้นคือผู้ซึ่งข่มทรัพย์ให้ และพึงคบบัณฑิตเช่นนั้น เพราะการคบคนเช่นนั้นมิแต่คุณอย่างประเสริฐ ไม่มีโทษเลย”^{๐๐}

ธรรมเจดีย์สูตร (พระสูตรเคารพธรรม) ในพระสุตตันตปิฎก เป็นตัวอย่างของความพึงพอใจของ “ลูกค้า” ที่ชัดเจนผ่านคำกล่าวของลูกค้านั่นเอง และยังได้ทราบแนวทางการปฏิบัติตนของสมณะในลัทธิบางลัทธิเป็นข้อเปรียบเทียบกับภิกษุในพระธรรมวินัยของพระพุทธเจ้าไปด้วยในเวลาเดียวกัน ความโดยย่อเป็นดังนี้^{๐๑}

ครั้งหนึ่งพระเจ้าปเสนทิโกศลเสด็จไปพบพระพุทธเจ้า ได้กล่าวคำแสดงเหตุผลนานาประการที่ทรงเลื่อมใสในพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ดังนี้

ก. ภิกษุทั้งหลายในพระธรรมวินัยนี้ประพฤติดีสม่ำเสมอ บริสุทธ์ บริบูรณ์ตลอดชีวิต ในขณะที่สมณะพราหมณ์บางพวกประพฤติพรหมจรรย์ไปชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วก็หันไปบำเรอตนในเบญจกามคุณ

ข. ภิกษุทั้งหลายในพระธรรมวินัยนี้สมควรสมานกัน ไม่วิวาทกัน อย่างที่ไม่เคยมีในบุคคลกลุ่มอื่น ไม่ว่าจะเป็นพระราชพราหมณ์ คหบดี หรือแม้บิดามารดากับบุตร พี่กับน้อง เพื่อนกับเพื่อนก็ยังวิวาทกัน ไม่ชื่นชม ไม่รักกัน ไม่สมควรสมานกัน เช่นนี้

ค. ภิกษุทั้งหลายในพระธรรมวินัยนี้มีใจขึ้นบาน มีอุปถัมภ์อันดี มีอินทรีย์อัมเอบ มีความขวนขวายน้อย ในขณะที่สมณะพวกหนึ่งที่ทรงพบมา ชูบผอม เสราหมอง ผิวพรรณไม่ผ่องใส

ง. ภิกษุทั้งหลายในพระธรรมวินัยนี้ได้รับการฝึกดีแล้ว มีมารยาทเรียบร้อย อย่างที่ไม่เคยเห็นบุคคลเหล่าอื่นที่ฝึกได้ดีอย่างนี้ ดังตัวอย่างที่พระภิกษุทั้งหมดจะนั่งสงบนิ่งเงียบระหว่างฟังธรรมของพระศาสดา ไม่มีเสียงจามหรือไอเลย หากมีเกิดขึ้น เพื่อนภิกษุด้วยกันก็จะสะกิดเตือนกันให้รู้ตัว ในขณะที่พระเจ้าปเสนทิโกศลเองนั่งวินิจฉัยความ ก็ยังมีข้าราชการบริวารพูดสอดขึ้น จนต้องคอยห้ามปราม จึงเป็นเรื่องที่น่าอัศจรรย์มากที่พระพุทธเจ้าทรงฝึกพระภิกษุให้เรียบร้อยได้โดยไม่ต้องใช้การลงโทษ

จ. แม้ภิกษุผู้เป็นบัณฑิตมักยกวาจาขึ้นได้ตอบผู้อื่นด้วยปัญญา เมื่อได้ฟังธรรมแล้ว ก็ยังยอมตนเป็นสาวกของพระพุทธเจ้า

ฉ. พราหมณ์ คหบดี สมณะอื่น เมื่อได้ฟังธรรมของพระพุทธองค์แล้ว ทูลขอบวชและบรรลุนิพพานเป็นพระอรหันต์

ช. แม้ช่างไม้ซึ่งพระเจ้าปเสนทิโกศลทรงชุบเลี้ยงไว้ก็ยังสนทนารธรรมและแสดงความเคารพอย่างสูงต่อพระพุทธเจ้ามากกว่าเจ้านายของตน เช่นครั้งหนึ่งเมื่อเสด็จไปกับกองทัพ และต้องพักในที่คับแคบแห่งหนึ่ง ช่างไม้ทั้งสองเลือกที่จะนอนหันศีรษะไปยังทิศที่เขาทราบว่ามีพระภาคเจ้าประทับอยู่ แม้ว่าจะต้องเหยียดเท้ามาทางพระราชผู้ชุบเลี้ยงตน

การวัดความสำเร็จในการขาย

^{๐๐} เขียนใหม่จาก พุ. ธรรม. ๔๑ / ๒๕๐

^{๐๑} ธรรมเจดีย์สูตร ม. ม. ๒๑ / ๑๕๖ – ๒๐๒

ถ้าจะหาคำตอบจากพระไตรปิฎกต่อคำถามว่า “จะวัดอย่างไรว่า แ่ไหนจึงจะถือว่ากิจการที่ก่อตั้งขึ้นมาประสบความสำเร็จ”

คำตอบน่าจะเป็นตอนที่พระพุทธเจ้าทรงตอบมารหลังจากที่ตรัสรู้แล้ว ซึ่งมารได้กลับมาพบกับพระพุทธเจ้าในวันที่ทูลขอให้ปรินิพพาน ว่าบัดนี้ความประสงค์ของพระพุทธเจ้าสำเร็จผลแล้ว เงื่อนไขในครั้งนั้นก็คือจะทรงปรินิพพานก็ต่อเมื่อ “สาวกของเรา (ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา) เป็นผู้ฉลาด ได้รับแนะนำดีแล้ว เป็นผู้แก่กล้าแล้ว เป็นผู้หลุดพ้น เป็นผู้ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เป็นผู้ปฏิบัติชอบ ประพฤติตามธรรม เรียนกับอาจารย์ของตนแล้วบอก แสดง บัญญัติ แต่งตั้ง เปิดเผย จำแนก กระทำให้ตื่น แสดงธรรมมีปาฏิหาริย์ ช่มझेปรปวาท^{๐๐}ที่เกิดขึ้น เรียบร้อยโดยสหธรรมได้”^{๐๑}

แต่ละเงื่อนไขมีความหมาย เข้าใจง่ายและชัดเจน ครอบคลุมสมบูรณ์อยู่ในตัวเองแล้ว และน่าสังเกตด้วยว่า เป้าหมายข้างต้นวัดความสำเร็จที่คุณภาพ มิได้วัดที่ปริมาณ

ปัญหาด้านการตลาด

ปัญหาจากคู่แข่ง

- ถูกคู่แข่งใส่ร้ายป้ายสี

“มีคนเที่ยวพูดใส่ร้ายป้ายสีให้ชื่อเสียงมัวหมอง จะแก้ปัญหานี้อย่างไรดี”

พระพุทธเจ้าทรงทายาทพระคาถาว่า

“เศียรถี่ยางพวก มีใจประทุษร้าย ย่อมคิดเคียด พวกคนที่ฟังคำของเศียรถี่ยเหล่านั้นแล้ว ปลงใจเชื่อว่าจริง ก็คิดเคียด แต่มุนี้ย่อมไม่เข้าถึงการเคียดที่เกิดขึ้นแล้ว(เพราะไม่ได้ทำ และไม่โกรธ) ด้วยเหตุนี้พึงรู้ว่ามุนี้ สิ้นราคะ โทสะ และโมหะแล้วในทุกกาลและสถานที่”^{๐๒}

อรรถกถาเล่าว่า พระพุทธทวจะข้างต้นสืบเนื่องมาจากเรื่องนางสุนทรี^{๐๓}

เรื่องนี้มีกล่าวไว้ในพระสูตรว่า ครั้งหนึ่งที่แคว้นโกศล พวกลัทธิอื่นขาดลาภสักการะ แต่ลาภสักการะเกิดแก่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าและภิกษุสงฆ์ทั้งปวง พวกอัญญเศียรถี่ยัปริพาชกจึงวางแผนโดยส่งนางสุนทรีซึ่งเป็นนางงามประจำชนบทและเป็นปริพาชกาไปสู่วิหารพระเชตะวันเนื่องๆ ต่อมาคนพวกนั้นก็จ้างนักเลงให้ฆ่านางสุนทรีหมกไว้ในคูรอบพระวิหารเชตะวัน แล้วไปทูลพระเจ้าแผ่นดินขอกันหานางสุนทรี แล้วนำศพมาแสดงเพื่อให้มหาชนเชื่อว่าพระพุทธเจ้าประพฤตินิไม่สมควร คือทั้งล่วงประเวณีและฆ่าคน

ภิกษุอื่น ๆ ที่เข้าไปในเมืองหลังเกิดเหตุถูกผู้คนด่าว่าเสียๆ หายๆ จึงกลับมากราบทูลให้พระพุทธเจ้าทรงทราบ พระพุทธเจ้ามิได้ทรงกล่าวชี้แจงว่าพระองค์มิได้ประพฤตินั้นที่ถูกกล่าวหา และไม่ได้ให้ภิกษุไปแก้ช็อกกล่าวหา แต่กลับทรง

^{๐๐} ปรปวาท คือคำกล่าวของชนพวกอื่นหรือลัทธิอื่น คำกล่าวโทษคัดค้านโต้แย้งของคนพวกอื่น ลัทธิภายนอก (พระพุทธเวที หน้า ๑๕๒)

^{๐๑} มหาปรินิพพานสูตร ที. มห. ๑๓ / ๒๗๘ - ๒๗๙

^{๐๒} ทฎฐัญญสูตรที่ ๓ พ. สุตต. ๔๗ / ๗๑๐

^{๐๓} ปรมัตถโชติกา พ. สุตต. ๔๗ / ๗๑๓ - ๗๑๖

สอนให้พระสาวกได้ตอบบุคคลทั้งหลายที่ด่าว่า ด้วยคาถาที่เป็นการแสดงธรรมและเตือนสติมหาชน ที่กำลังขี้เกียจ และใช้วาจาอันหยาบคายให้ได้สติและอุทิศใจ ดังต่อไปนี้

“คนที่พูดไม่จริง หรือคนที่กระทำการบาปกรรม แล้วพูดว่าไม่ได้ทำ ย่อมตกนรกเสมอกัน”

ในเวลาไม่กี่วันการด่าบริภาษก็สงบลง

พระพุทธองค์ทรงเปล่งอุทานในเวลานั้นว่า

“ชนทั้งหลายผู้ไม่สำรวมแล้ว ย่อมทิ่มแทงชนเหล่าอื่นด้วยวาจา เหมือนเหล่าทหารที่เป็นข้าศึกทิ่มแทงกษัตริย์ตัวเข้าสงครามด้วยลูกศรฉะนั้น

ภิกษุผู้มีจิตไม่ประทุษร้าย ฟังคำอันหยาบคายที่ชนทั้งหลายเปล่งขึ้นแล้ว ฟังอดกลั้น” ^{๙๐}

อรรถกถาเล่าต่อไปว่า ราชบุรุษของพระราชา (เจ้าหน้าที่บ้านเมือง) สืบสาวจนได้ความว่าการตายของนางสุนทรีเป็นฆาตกรรมอำพราง โดยพวกลัทธิอื่นวางแผนและจ้างวานฆ่านางสุนทรี เพราะเหล่านักเลงเมื่อได้ค่าจ้างแล้ว ก็ไปดื่มสุราแล้วคุยโตโอ้อวด จึงถูกจับได้ทั้งหมด เมื่อทราบความเช่นนั้น ประชาชนต่างก็พากันดิ้นรนผู้วางแผน ซึ่งต่างก็ได้รับโทษทัณฑ์ไปตามกัน ^{๙๑}

เรื่องนี้ให้แง่คิดว่า

๑. เรื่องบางเรื่องนั้น เมื่อยังไม่ถูกถาม ก็ควรนิ่งไว้จะดีกว่า เพราะว่าพูดชี้แจงไปก็ยังไม่เป็นที่รับฟัง เมื่อเวลาผ่านพ้นไป ความจริงก็จะปรากฏ

๒. แต่การนิ่งไม่ได้หมายความว่าหลีกเลี่ยง หรือไม่พูดอะไรเลย ตรงกันข้ามต้องพูดอะไรบางอย่าง งานประชาสัมพันธ์สอนในเรื่องการจัดการกับเหตุการณ์วิกฤติไว้ว่า ไม่ใช่หนีหน้านักข่าวหรือปิดปากเงียบไม่ยอมพบใครเลย หรือปฏิเสธข่าว แต่ควรกล่าวข้อความบางอย่างที่สื่อความได้ง่ายและตรงไปตรงมา ในสิ่งที่ต้องการให้ประชาชนรับรู้หรือให้สื่อมวลชนนำไปสื่อความต่อไป

๓. แม้ในกรณีที่เกิดเรื่องร้ายที่ไม่คาดฝัน ก็ควรถือโอกาสที่จะแสดงจุดยืนของตนเอง ดังที่พระพุทธองค์ทรงใช้เป็นโอกาสให้ภิกษุทั้งหลายที่ออกไปพบกับชาวเมืองในเวลาบิณฑบาต ได้กล่าวแสดงธรรมสั้นๆ เพื่อเตือนสติผู้คนที่กำลังวิพากษ์วิจารณ์เหตุการณ์ให้หยุดคิด การกล่าวธรรมสั้นๆ ดังที่กล่าวข้างต้นยังแสดงให้เห็นโดยนัยว่า พระพุทธเจ้าบริสุทธิจากข้อกล่าวหาทั้งปวง โดยไม่ต้องแก้ข้อกล่าวหาตรงๆ และไม่ต้องชี้แจงแสดงเหตุผลที่ซับซ้อน

จึงเป็นเรื่องที่พึงระลึกไว้ว่า เมื่อใดก็ตามที่ถูกใส่ร้ายป้ายสี อย่าปล่อยให้ใจเคลือบกับความโกรธหรือความไม่สบายใจ ในขณะที่เวลานี้ก็ควรนึกหาประโยชน์มากมาย ไว้เพื่อกล่าวในสถานการณ์นั้น ที่จะแสดงจุดยืน หรือกล่าวเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้ฟัง ใครที่ตั้งสติได้พร้อมและคิดประโยชน์กนใจได้ทันทั่วทั้ง (ไม่จำเป็นต้องเป็นในทันทีทันใด) ย่อมไม่เพลี่ยงพล้ำในสถานการณ์นั้น และอาจจะได้ผลในเชิงบวกต่อตนเองและบริษัทด้วย

● คู่แข่งก่อความให้อารมณ์เสีย

^{๙๐} สุนทรีสูตร พ. อุ. ๔๔ / ๔๔๕ - ๔๕๓

^{๙๑} ปรมัตถทีปนี ๔๔ / ๔๕๓ - ๔๖๑

“เคยไปบรรยายทางวิชาการ สิ่งที่น่าเบื่อคือผู้ฟังบางคนยกปัญหาขึ้นมาถามแบบต้องการแสดงภูมิรู้ของตัวเอง อดผู้ฟังอื่นๆ ไม่ได้ต้องการความรู้ใดจากผู้บรรยาย บางคนก็ตั้งคำถามลงภูมิ หรือใช้ถ้อยคำสำนวนที่แฝงเจตนาจะก่อกวนให้อารมณ์เสีย จะทำอย่างไรดี”

ประโยคที่กล่าวมานี้ เป็นคำปรารภด้วยความหงุดหงิดของผู้บรรยายหลายคนในหลายโอกาส คำตอบของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในเรื่องนี้ไม่ได้อยู่ที่พระพุทธวาทะ แต่อยู่ที่การปฏิบัติพระองค์ต่อผู้มาเฝ้าหลายครั้งที่ผู้ถือลัทธิอื่นเข้ามาเฝ้าด้วยเจตนาจะกวนให้อารมณ์เสีย ด้วยกิริยามารยาทที่แสดงความไม่เคารพบ้าง^{๙๐} ด้วยวาจาและเนื้อความแบบระรานหรือตีรวนบ้าง ในทุกกรณีเหล่านั้นทรงตอบตามควรแก่สถานการณ์ ในบางสถานการณ์ทรงตรัสสั่งสอนอย่างตรงไปตรงมาให้เห็นว่าสิ่งที่แสดงออกมานั้นใช้ไม่ได้ ไม่สมควร แต่ในอีกบางสถานการณ์ทรงตอบด้วยหลักการ ไม่ได้ใส่ใจกับสำนวนก่อกวนของผู้ถาม ขึ้นอยู่กับว่าแบบใดจะเหมาะสมกับผู้ฟังคนใด แต่ไม่ว่าจะเป็นเช่นไร สิ่งที่ดีที่อยู่เสมอคือพระกรุณา ปราศจากโทสะหรือความขุ่นเคือง ดังที่สังกนิครนถ์กล่าวสรรเสริญในตอนท้ายของบทสนทนาที่ตนตั้งใจมาระรานพระพุทธเจ้าว่า

“พระโคตมอุทวาทะทบอยู่ -- ถึงเพียงนี้ ผิวพรรณคงผุดผ่อง สีพระพักตร์ก็ยังสดใสนั่นเอง สมกับเป็นพระอรหันต์ - สัมมาสัมพุทธเจ้า ไม่เหมือนเวลาที่ข้าพระองค์ประการมกับครูคนอื่นๆ จากลัทธิต่างๆ ซึ่งสักพักหนึ่งครูเหล่านั้นก็แสดงความโกรธให้ปรากฏ”^{๙๑}

แม้ว่านักธุรกิจและคนทั่วไปทั้งหลายจะยังมีกิเลสอยู่ ใครชั่วก็คงจะ โกรธ แต่การระวังรักษาอารมณ์ของตนไม่ให้โกรธไม่ให้โลดเต้นไปตามคำขู่แหย่ของฝ่ายตรงกันข้าม เป็นผลดีเสมอ จึงจำเป็นจะต้องรู้จักคุมสติให้มั่นคง

ปัญหาจากบุคคล

ถูกต่อต้านจากผู้ไม่ชอบหน้าเป็นการส่วนตัว

“สื่อมวลชนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ นานาอย่างเสียๆ หายๆ ทั้งๆ ที่ยังไม่ได้ทำอะไรตามที่เขาสักอย่างเดียว แล้วยังมีบัตรสนเท่ห์อีก กลุ่มใจมาก ไม่รู้จะทำอย่างไรดี ลาออกเสียเลยดีไหม จะได้หมดเรื่องหมดราว ไม่รู้มีใครจ้างวานมาหรือเปล่า ใครที่จ้างวานคนมาด่าว่าเราจะได้สบายใจ เพราะเราพ้นจากตำแหน่งไปเสียได้”

นี่เป็นคำปรารภอีกเรื่องหนึ่งที่ได้รับฟังมาจากการบริหารระดับสูงสุดในองค์กรแห่งหนึ่ง ซึ่งเจอปิษของพระสาวกา

แม้พระพุทธเจ้าก็ไม่พ้นจากการถูกอาฆาต ทานทรงปฏิบัติอย่างไร

อรรถกถา^{๙๒} กล่าวถึงเรื่องราวครั้งพระพุทธองค์ผจญกับการแก้แค้นของพระนางมาคันทิยา หนึ่งในอัครมเหสีของพระเจ้าอุเทน เพราะในกาลครั้งหนึ่งเมื่อพราหมณ์บิดาและมารดาของนางมาคันทิยาต้องการยกนางให้เป็นภรรยาของพระพุทธเจ้า พระพุทธองค์ทรงปฏิเสธพร้อมกับตรัสคาถาชี้ให้เห็นว่าร่างของธิดาพราหมณ์เต็มไปด้วยมุตรและกิริส ด้วยพระคาถานี้

^{๙๐} เช่นในอัมพปฐกสูตร อังแล้วในบทที่ ๒

^{๙๑} สรุปความจาก มหาสังคจกสูตร ม. มุ. ๑๕ / ๑๓๑ เรื่องย่อในประเสริฐ บุญตา พาทุงฯ หน้า ๕๑ - ๕๓

^{๙๒} ธรรมปัทมฐกถา ขุ. ธรรม. ๔๐ / ๒๖๕ - ๒๖๖

พราหมณ์และพราหมณ์บรรลุลหกรรมเป็นพระอนาคามี แต่คำกล่าวเดียวกันได้สร้างความอาฆาตเคັนให้กับนางมาคันทียา ซึ่งไม่พอใจที่พระสมณะกล่าวว่านางเป็นลิ่งสกปรก แทนที่จะปฏิเสธไม่รับนางเป็นภรรยาแต่เพียงประการเดียว

เมื่อพระพุทธรเจ้าประทับอยู่ในเมืองโกสุมพิ พระนางมาคันทียาจ้างวานให้ชาวเมือง พาพวกทาสกรรมกร ตามคำ พระอนานท์ได้กราบทูลพระศาสดาให้เสด็จไปประทับที่อื่น

พระศาสดาตรัสถามว่า “เราจะไปที่ไหน อนานท์”

“ไปเมืองอื่น พระเจ้าข้า”

“เมื่อพวกมนุษย์ในเมืองนั้นคำอยู่เรจักไปในที่ไหนกันอีกเล่า อนานท์”

พระอนานท์กราบทูลว่า “ไปสู่เมืองอื่น แม้จากเมืองนั้น พระเจ้าข้า”

“เมื่อพวกมนุษย์ในเมืองนั้นคำอยู่เรจักไปในที่ไหนกันเล่า”

“ไปเมืองอื่นจากเมืองนั้น พระเจ้าข้า”

พระพุทธรองค์ทรงชี้ว่า “อนานท์ การทำอย่างนี้ไม่ควร อธิกรณ์เกิดขึ้นในที่ใด เมื่ออธิกรณ์นั้นสงบระงับแล้วในที่นั้นแล จึงควรไปในที่อื่น”

เมื่อทรงทราบจากพระอนานท์ว่า พวกชาวเมืองรวมไปถึงทาสและกรรมกรเป็นผู้คำ จึงมีพระพุทธรพจน์ว่า

“อนานท์ เราเป็นเช่นกับช้างง้าวลงสู่สงคราม ก็กรอดทนลูกศรอันมาจาก ๔ ทิศ ย่อมเป็นภาระของช้างซึ่งง้าวลงสู่สงครามจันใด ชื่อว่าการอดทนต่อถ้อยคำอันคนพาศิลเป็นอันมากกล่าวแล้ว ก็เป็นภาระของเราจันนั้นเหมือนกัน”

“เรจักอดกลั้นถ้อยคำล่วงเกิน ดังช้างอดทนลูกศรซึ่งตกไปจากแล้งในสงคราม เพราะคนเป็นอันมากเป็นผู้พาศิล --- ในหมู่มนุษย์ผู้ใดอดกลั้นถ้อยคำล่วงเกินได้ ผู้นั้นชื่อว่าพาศิลแล้ว เป็นผู้ประเสริฐสุด”

ชาวเมืองตามคำอยู่ได้ ๗ วัน เรื่องก็สงบลง

ในทำนองเดียวกันนี้ เคยได้รับฟังมาจากผู้มีประสบการณ์ในงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนว่า เมื่อใดก็ตามที่มีการกล่าวร้ายบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ไม่ควรด่วนตอบโต้ในทันทีทันใด แต่ให้พิจารณาก่อนว่า เรื่องเท็จที่มีการกล่าวถึงนั้นมาจากแหล่งใด ถ้าผู้กล่าวไม่ใช่แหล่งที่น่าเชื่อถือ เช่นเป็นต้นตอของการกล่าวร้ายให้กับบุคคลต่างๆ เป็นประจำ ก็ไม่จำเป็นต้องตอบโต้หรือชี้แจง ข่าจะสงบไปเองในเวลาไม่กี่วัน เนื่องจากสื่ออื่นๆ ที่รู้อุปนิสัยหรือต้นลิกหนางกันดี จะไม่หยิบไปทำข่าวต่อ และผู้เขียนข่าวรายแรกไม่มีเชื้อที่จะสร้างข่าวต่อเนื่อง แต่ถ้าตอบโต้ก็จะเพิ่มเชื้อเข้าไป ยิ่งถ้าตอบโต้โดยการออกแถลงข่าวกับสื่อมวลชนทุกฉบับ เรื่องที่ควรจะยุติลงโดยเร็วในวงแคบๆ ก็จะยุติไม่ได้และแพร่ขยายออกไป เพราะเมื่อมีการแถลงข่าว สื่อต่างๆ ก็ต้องนำไปเผยแพร่ตามหน้าที่

วิธีการจัดการกับปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นแม้จะเหมือนกัน คือไม่ต้องตอบโต้ แต่ตั้งอยู่บนจิตที่ต่างกัน ในกรณีของพระพุทธรองค์ การไม่ตอบโต้เป็นเรื่องของจิตที่มีขันติ รู้จักอดทนอดกลั้น ในขณะที่การจัดการดังที่แนะนำในสมัยใหม่เป็นเรื่องของวิธีการเพื่อให้ไดุ้บายที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใจอาจะเดือดร้อนกระวนกระวาย แต่รู้ว่าการไม่ตอบโต้เป็นกลวิธีที่เหมาะสมกว่าจึงได้นั่งอยู่ แต่ใจไม่ได้เฉย ในกรณีเช่นนี้ ถ้าผู้ที่ประสบกับปัญหาถูกกล่าวร้ายป้ายสี หรือคำทอซึ่งๆ หน้าเข้า กับตนเองและสามารถวางจิตให้มีขันติได้ด้วย การไม่ตอบโต้ก็จะไปด้วยจิตที่ไม่ขุ่นมัว ไม่เดือดร้อนทุนทุราย ซึ่งก็เป็นคุณทั้งต่อตนเอง และบุคคลรอบข้าง อย่างแน่นอน

ปัญหาจากลูกคำ

ปัญหาเรื่องลูกค้าไม่พอใจในคุณภาพของพนักงานมีหลายเรื่อง เช่น สอนผิด สอนไม่เป็น พนักงานมีพฤติกรรมไม่น่าเชื่อถือ ไม่น่าเลื่อมใส การติเตียนของลูกค้าเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจและเร่งแก้ไขโดยเร็ว การแก้ไขกระทำได้ด้วยการสร้างวินัยให้กับพนักงาน และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ รวมทั้งการแนะนำสั่งสอนวิธีการนำเสนอ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป

บทที่ ๔ การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

ในบทนี้จะกล่าวถึงเรื่องการบริหารงานด้านบุคคลบางเรื่อง และนำเสนอบทเรียนในลักษณะของ คำถาม - คำตอบ หรือ การบรรยายพร้อมยกตัวอย่าง ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำตอบว่าจะหาเหตุผลที่เป็นพุทธพจน์โดยตรงได้หรือไม่ เช่นเดียวกับการนำเสนอในบทที่ ๓

การจัดหาพนักงาน (Recruitment)

การคัดเลือกพนักงานกลุ่มแรก

“ข้าพระองค์กำลังจะรับสมัครพนักงานใหม่ เพื่อมาช่วยกันสร้าง และขยายกิจการของบริษัท ควรจะเริ่มต้นหาพนักงานจากแหล่งใด”

การจัดหาพนักงานรุ่นบุกเบิกเป็นเรื่องสำคัญของกิจการใหม่ทุกแห่ง พนักงานรุ่นแรกที่ดี มีคุณภาพ มีศักยภาพสูง จะมีส่วนดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพรุ่นต่อไป เข้ามาสู่กิจการ ผู้บริหารสูงสุดต้องหาพนักงานรุ่นแรกนี้ด้วยตนเอง กิจการที่ดั่งใหม่ ๆ ยังไม่มีทิศทางที่แน่ชัด ไม่มีประวัติการทำงานหรือผลงานเป็นที่ประจักษ์ พนักงานรุ่นแรกได้รับฟังเป้าหมายของกิจการจากผู้บริหารระดับสูงที่ชักชวนเขามาร่วมงานเท่านั้น พนักงานกลุ่มนี้ตัดสินใจจากเป้าหมายขององค์กร การมองเห็นอนาคตของตนในองค์กรแห่งใหม่ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงจึงมักจะได้พนักงานรุ่นแรกจากคนรู้จัก หรือคนที่เคยได้ยินชื่อเสียงของผู้บริหารคนนั้น และเห็นพ้องกันในทิศทางขององค์กร

พระสาวกรุ่นแรกของพระพุทธเจ้าคือพระปัญจวัคคีย์ ซึ่งเคยมีศรัทธาเลื่อมใสในพระโพธิสัตว์มาตั้งแต่ทรงออกบวช และเป็นผู้ที่กำลังแสวงหาทางบรรลุธรรม เมื่อได้รับฟังพระธรรมเทศนาแล้ว ได้ขอบวช^{xx}

ผู้เลื่อมใสในการแสดงธรรม แบ่งตามการตัดสินใจออกเป็น ๒ กลุ่มคือ กลุ่มหนึ่งขอบวช เพื่อทำทุกขให้สิ้นไป (สมัครเป็นพนักงาน) อีกกลุ่มหนึ่งยังคงเพศมราวาสอยู่ โดยแสดงตนเป็นอุบาสก อุบาสิกา กล่าวคำถึงพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่งที่ระลึก (เป็นลูกค้า) ดังนั้นในการแสดงธรรมแต่ละครั้ง จึงมีโอกาสดึงพนักงานหรือลูกค้า ขึ้นอยู่กับวาสนาบารมีหรือเป้าหมายชีวิตของผู้ฟังแต่ละคนไป

ในบางธุรกิจ มีพนักงานได้ไม่จำกัดจำนวน เช่น ธุรกิจประกันชีวิต ธุรกิจขายตรง พนักงานแต่ละคนทำงานตามความสามารถของตนโดยมีหัวหน้าทีมช่วยสนับสนุน สอนงาน เป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนและดูแล คล้ายอาจารย์กับศิษย์ หรือ

^{xx} กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ เรื่องการตลาด

อุปมาภัยกับสัตว์วิหริก ผู้ที่สนใจในธุรกิจดังกล่าวอาจจะเลือกเป็นลูกค้าหรือสมัครเป็นพนักงานก็ได้ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้รับฟังและเป้าหมายชีวิตของบุคคลผู้นั้น ส่วนธุรกิจอื่นๆ โดยทั่วไป กลุ่มที่เป็นลูกค้ากับกลุ่มที่เป็นพนักงาน อาจจะต้องมีวิธีการสรรหาที่แตกต่างกัน เพราะบริษัทรับพนักงานตามตำแหน่งที่กำหนดคุณสมบัติไว้เป็นการเฉพาะเจาะจง แต่ไม่ว่าจะต้องการหาลูกค้าหรือพนักงาน ความเลื่อมใสศรัทธาในสินค้า ตัวผู้นำเสนอ หรือความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นเรื่องสำคัญ

การสรรหาพนักงานอื่นๆ

การหาพนักงานคนแรกหรือรุ่นแรกเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสูงสุดต้องเอาใจใส่และตัดสินใจหา เพื่อได้มาแล้ว กระบวนการหาพนักงานอื่นๆ ก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามมา โดยวิธีการหลายวิธีด้วยกัน เช่น

๑. ได้พนักงานจากผู้ที่เข้ามาพบ โดยแต่แรกผู้มาพบอาจจะไม่ได้ตั้งใจเป็นพนักงานหรือเป็นลูกค้า แต่เมื่อได้ยินได้ฟังเรื่องราวเกี่ยวกับบริษัทหรือสินค้าแล้ว จึงสนใจเป็นลูกค้า หรือสมัครเป็นพนักงาน ดังตัวอย่างพระยษะ ครอบครวั และเพื่อนที่เมื่อได้รับฟังพระธรรมเทศนาแล้ว บางคนขอบวช บางคนขอถึงพระรัตนตรัย เป็นอุบาสก อุบาสิกาต่อไป หรือพระสารีบุตรได้เห็นจริยาของพระอัสสชิก็สนใจ ได้ถามถึงผู้เป็นศาสดา แล้วตามมาขอบวชต่อพระพุทธเจ้า

๒. พนักงานของบริษัทที่พอใจกับงานในบริษัท ชักชวนคนรู้จักให้เข้าร่วมงาน ดังเช่นที่พระสารีบุตรมักชักชวนญาติพี่น้อง และเพื่อน หรือคนรู้จักให้มาฟังพระธรรมเทศนา บางคนก็ขอบวช บางคนก็เป็นอุบาสก

๓. ผู้บริหารออกไปเสาะหาโดยเฉพาะเจาะจง เช่น พระพุทธเจ้าแผ่ข่ายพระญาณไปทุกเช้าก่อนเสด็จออกบิณฑบาต เพื่อพิจารณาว่าในแต่ละวันนั้นจะเสด็จไปโปรดผู้ใด ผู้บริหารก็ต้องวางแผนเช่นเดียวกันว่า จะไปหาพนักงานหรือลูกค้าใหม่จากที่ใด ผู้บริหารที่เอาใจใส่และทุ่มเทให้กับงาน ก็ควรจะปฏิบัติตนเช่นนี้ทุกวัน คือทุกวันเป็นวันแห่งการตลาด การหาลูกค้า หรือการหาพนักงาน

๔. พนักงานที่รู้จักคนกว้างขวาง ย่อมจะทำให้งานของบริษัทขยายได้รวดเร็วขึ้น เช่น ชฎิลดาบสที่อุรเวลามีศิษย์ในสำนักคนละหลายๆ ถ้าอาจารย์เลื่อมใส ศิษย์ก็จะพลอยเลื่อมใสด้วย ความสามารถและความรู้จักผู้คนของพนักงานจึงเป็นข้อควรพิจารณาข้อหนึ่งในการหาพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับบริหารและงานด้านการตลาด

๕. พนักงานที่มีความสามารถสูง ก็เป็นพนักงานที่ควรเสาะหามาร่วมงาน เพราะคนเหล่านี้จะช่วยสร้างให้บริษัทเป็นที่ยอมรับนับถือได้รวดเร็วขึ้น ดังเช่นพระปุลณมณฺฑานินฺตร ที่พระโกณฑัญญะบวชให้ได้ตั้งสอนธรรมอยู่ในเขตกบิลพัสดุ์ อันเป็นดินแดนชาติภูมิของพระพุทธเจ้า และบวชกุลบุตรชาวเมืองกบิลพัสดุ์

วิธีการนำเสนอเรื่องราวของกิจการ

พระพุทธเจ้าทรงแสดงอนุปพพิกขา คือคำสอนที่แสดงไปตามลำดับ ไม่ข้ามขั้น ไม่ตัดลัดให้ขาดความ เป็นการแสดงธรรมเพื่อมุ่งยกระดับจิตของผู้ฟังให้สูงขึ้นตามลำดับ โดยเริ่มจากสิ่งที่เห็นได้ง่ายไปสู่สิ่งที่เห็นได้ยาก และจากรูปธรรมไปสู่นามธรรม ดังที่ทรงแสดงต่อพระยษะ ที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ในพรรษาแรกของพุทธกาล และต่อพระเจ้าพิมพิสารพร้อมทั้งผู้มาเฝ้าทั้งปวงที่กรุงราชคฤห์ ในครั้งแรกที่เสด็จไปโปรดพระเจ้าพิมพิสาร

หลักธรรมที่ทรงแสดงตามลำดับในอนุปพพิกขามี ๕ หัวข้อ คือ

ทานกถา กล่าวถึงการให้ทาน

ศีลคถา กล่าวถึงการรักษาศีล

สัคคคถา กล่าวถึงสวรรค์

กามาทีนวกถา กล่าวถึงโทษ ความต่ำทราม ความเศร้าหมองของกามทั้งหลาย

เนกขัมมมานิสังสกถา กล่าวถึงอานิสงส์ของการออกจากกาม คือออกบวช

“เหตุผลที่ทรงแสดงตามลำดับเช่นนี้ก็เพราะว่า เมื่อผู้ฟังเห็นประโยชน์หรือคุณค่าของการให้ทานและการรักษาศีลแล้ว ก็ย่อมยินดีในการให้ทานและรักษาศีล เมื่อได้ให้ทานและรักษาศีลแล้ว ก็เป็นเหตุให้เกิดในสวรรค์ แต่เมื่อเกิดอยู่ในสวรรค์ได้พบความสุขมากก็มักจะติดอยู่ในกามคุณ ไม่อาจจะพบความสุขที่เหนือขึ้นไปกว่านี้ได้ คือ นิรามิสสุข – ความสุขอันเกิดจากความสงบ อันไม่เจือด้วยขามีสคือกามคุณ พระองค์จึงทรงแสดงโทษของกาม เพื่อไม่ให้ติดอยู่ในกาม เมื่อเห็นโทษของกามแล้ว ก็ทรงแสดงอานิสงส์ของการออกบวช เพื่อให้พ้นจากการเกี่ยวข้องกับกาม”^{๙๐}

เมื่อผู้ฟังมีจิตสงบ มีจิตอ่อน มีจิตเบิกบานพร้อมจะฟังธรรมขั้นสูงแล้ว พระพุทธเจ้าจึงทรงประกาศพระธรรม คือทรงแสดงอริยสัจ ๔ เพื่อให้ผู้ฟังเห็นความจริงของชีวิต เห็นทุกข์ และเห็นธรรมที่นำไปสู่ความสิ้นกิเลส ผู้ฟังบางคนฟังแล้วเห็นตาม สามารถทำให้กิเลสเบาบางลงได้ และบางคนก็หลุดพ้นจากกิเลสได้ บางคนขอเป็นอุบาสก บางคนขอบวชเพื่อปฏิบัติตนให้ถึงที่สุดแห่งทุกข์ในชาตินี้

การนำเสนอเรื่องราวของบริษัทต่อพนักงานที่มุ่งหวังก็ควรจะมีการกำหนดลำดับความที่จะนำไปกล่าวเช่นเดียวกัน โดยใช้แนวทางที่ว่า เริ่มจากสิ่งที่มองเห็นง่าย และสิ่งที่เป็นรูปธรรม ไปหาสิ่งที่มองเห็นยากและสิ่งที่เป็นนามธรรม เมื่อผู้ฟังเห็นพ้องตามแล้ว จึงเริ่มอธิบายถึงหลักการของบริษัท บริษัทก็อาจจะได้พนักงานเข้าร่วมงานตามที่มุ่งหวังไว้ แต่ละบริษัทจะนำเสนอในรายละเอียดอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับเป้าหมายหลักของบริษัทนั้นๆ

การพัฒนาพนักงาน

“จะสอนพนักงานอย่างไรดี ดูเหมือนต้องพูดซ้ำๆ อยู่เสมอ ทำไมพนักงานไม่รู้จักเข้าใจเสียที”

คำปรารภทำนองนี้ได้ยิน ได้ฟังอยู่เสมอ ความเบื่อหน่ายคงจะกลายไปเมื่อระลึกขึ้นมาได้ว่า

๑. องค์กรจะมั่นคงได้ เมื่อพนักงานเข้าใจซึ่งในเป้าหมายของตนและขององค์กร

๒. พระพุทธเจ้าทรงสอนอยู่เรื่องเดียวตลอดพระชนม์ชีพ เพราะจุดหมายสุดท้ายของทุกคนคือเรื่องการทำทุกข์ให้สิ้นไป เพียงประการเดียวเท่านั้น

๓. บุคคลแบ่งออกเป็น ๔ จำพวก พระพุทธองค์ทรงเปรียบว่าเหมือนวัวในสภาพต่างๆ กัน วัวมีสี่เหล่า พนักงานหรือลูกจ้างก็สามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๔ กลุ่มเช่นเดียวกัน คือ กลุ่มที่เมื่อได้ยิน ได้ฟังเรื่องเพียงโดยย่อก็เข้าใจทันที กลุ่มที่ฟังแล้วต้องการคำอธิบายขยายความจึงจะเข้าใจ กลุ่มที่ต้องใช้เวลามากกว่าจะเข้าใจ แต่ในที่สุดก็เข้าใจ และกลุ่มสุดท้ายที่อธิบายอย่างไรก็ไม่เข้าใจ

^{๙๐} พ. สติธรรม, คำนำ

การพัฒนาพนักงานเป็นงานที่ไม่มีกำหนด และการอบรมเพื่อให้พนักงานแต่ละคนพัฒนาตนเองขึ้นไปนั้นก็ไม่ได้มีวิธีเดียว ต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับบุคคล ดังนั้น เรื่องเดียวกันจึงมีวิธีการอธิบายมากมายหลายแบบ และเชื่อว่าพระพุทธเจ้าคงจะทรงสอนย้ำด้วยคำอธิบายแตกต่างกันมากกว่าที่ผู้บริหารแต่ละคนจะได้เคยพบกับพนักงานเป็นแน่

ตัวอย่างวิธีการอบรม และพัฒนาบุคลากรของพระพุทธเจ้า

๑. ตอกย้ำอุดมการณ์และหลักการ

อริยสัจ ๔

สำหรับผู้ท้าวใจ และขยายความต่อได้ด้วยตนเอง การกล่าวเฉพาะเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรก็พอเพียงที่พนักงานจะเข้าใจ ดังเช่นที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงอริยสัจ ๔ ซึ่งเป็นหัวใจของหลักธรรมครบถ้วนทั้งเหตุและผล ทั้งฝ่ายเกิดและฝ่ายดับทุกข์ พอเพียงจะทำให้พระอัญญาโกณฑัญญะ หรือพระเจ้าพิมพิสารมีดวงตาเห็นธรรม เป็นพระอริยบุคคลเบื้องต้น

โอวาทปาติโมกข์

แต่คนส่วนใหญ่ต้องการคำอธิบายขยายความหรือการอธิบายอื่นๆ อีกมาก ก่อนที่จะมองเห็นประเด็นหลัก การประชุมและการสอนงานจึงต้องมียาวต่อเนื่อง ในที่ประชุมพระอริยสาวกในวันเพ็ญเดือน ๓ พระพุทธองค์ทรงประกาศแต่งตั้งพระอัครสาวก และทรงแสดงโอวาทปาติโมกข์^{๕๖} ตอนหนึ่งในคาถาบทนี้ย้ำเตือนหลักการของพระพุทธศาสนา โดยสรุปอริยสัจข้อสุดท้าย คือมรรคมีองค์ ๘ ลงเหลือ ๓ ในภาษาที่ฟังง่าย กล่าวเป็นภาษาสมัยปัจจุบันการประชุมครั้งนี้ก็คือ การประชุมพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาตนเองจนถึงระดับสูงที่สุดแล้ว ในที่ประชุมมีการสรุปเป้าหมายและหลักธรรม (คือหลักการ) ย้ำคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของบุคลากร และกำหนดทำที่ที่จะใช้ในการทำการตลาด

๒. เตือนให้ระลึกถึงเหตุแห่งการเข้าร่วมงานกัน

การเตือนให้ระลึกถึงเป้าหมายหลักของการมาร่วมงานกัน ก็เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่ต้องกล่าวถึงโดยสม่ำเสมอ ทั้งด้วยการปฏิบัติตนของผู้บริหาร และการกล่าวซ้ำ เพื่อไม่ให้พนักงานเบี่ยงเบนออกนอกเป้าหมายที่พึงไว้ และหลงใหลอยู่กับลาภยศ ชื่อเสียงหรือความสำเร็จเฉพาะหน้าเฉพาะตน ดังเช่นที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงกล่าวเตือนไว้ ดังนี้

“กุลบุตรบวชด้วยศรัทธาด้วยคิดว่า เราเป็นผู้ถูกชาติ ชรา มรณะ ฯลฯ ครอบงำแล้ว ถูกความทุกข์ท่วมทับแล้ว มีความทุกข์เป็นเบื้องหน้า โฉนหนอความกระทำที่สุดแห่งความทุกข์ทั้งมวลนี้จะพึงปรากฏ ” แต่เมื่อบวชแล้ว เกิดลาภสักการะ มีความยินดี ยกตนข่มผู้อื่น มัวเมา ประมาท ภิกษุเหล่านั้นย่อมไปไม่ถึงที่สุดแห่งเป้าหมายที่ปรารถนา

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย พรหมจรรย์นี้จึงมิใช่มีลาภสักการะและความสรรเสริญเป็นอันสงฆ์ มิใช่มีความถึงพร้อมแห่งศีลเป็นอันสงฆ์ มิใช่มีความถึงพร้อมแห่งสมาธิเป็นอันสงฆ์ มิใช่มีญาณทัสนะเป็นอันสงฆ์ แต่พรหมจรรย์นี้มิใช่ใดวิมุตติอันไม่กำเริบ เป็นประโยชน์เป็นแก่น เป็นที่สุด”^{๕๗}

“พรหมจรรย์นี้เราประพฤติมิใช่เพื่อหลอกลวงคน มิใช่เพื่อเรียกร้องคนให้มานับถือ มิใช่เพื่อ - - - ลาภสักการะ และความสรรเสริญ มิใช่เพื่อ - - - เป็นเจ้าลัทธิและแก้ลัทธิอย่างนั้นอย่างนี้ มิใช่เพื่อให้คนรู้จักตัวว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้

^{๕๖} คุปทที่ ๖

^{๕๗} มหาสาริปมสูตร ม. ม. ๑๘ / ๕๕๔ - ๕๕๕

ที่แท้พรหมจรรย์นี้เราประพฤติเพื่อสังวร เพื่อความละ เพื่อความหายกำหนดชนิดี เพื่อความดับทุกข์ “

ชนเหล่าใดเดินตามทางที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้แล้ว จักกระทำที่สุดทุกข์ได้^{๐๙}

คำกล่าวนี้นี้เป็นการย้ำเตือนภิกษุทั้งหลายที่เข้ามาบวชในพระศาสนาให้มุ่งพระนิพพานเป็นเป้าหมายของชีวิต มิให้หลงในอามิสใด

พระพุทธองค์กล่าวเตือนเรื่องการปฏิบัติธรรมเพื่อให้ถึงที่สุดแห่งทุกข์ไว้มากมายหลายพระสูตร มีพระสูตรหนึ่งที่ทรงกล่าวไว้เป็นลำดับ ตั้งแต่ต้นตั้งแต่ว่า การเป็นสมณะเป็นอย่างไร ซึ่งทรงแจกแจงว่าการเป็นสมณะไม่ใช่เพียงแค่ที่คนทั่วไปรู้จักว่าเป็น (เพราะการแต่งกาย - - ผู้วิจย) เท่านั้น แต่หมายถึงการประพฤติธรรมเพื่อความเป็นสมณะด้วย เพื่อไม่ให้การบรรพชาเป็นเรื่องเปล่าประโยชน์

ต่อจากนั้นทรงกล่าวถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นสมณะโดยละเอียดเป็นข้อๆ ไป แล้วทรงกล่าวสรุปว่า

“อกุศลธรรมอันลามก อันให้เศร้าหมอง นำให้เกิดในภพใหม่ ให้มีความกระวนกระวาย มีวิบากเป็นทุกข์ ให้มี ชาติ ชรา มรณะต่อไป อันภิกษุนั้นระงับเสียแล้ว อย่างนี้แล ภิกษุชื่อว่าสมณะ”

ในพระสูตรบทนี้ ทรงจำแนกแจกแจงลำดับการปฏิบัติที่ยิ่งๆ ขึ้น จากสมณะ ผู้ระงับอกุศลธรรมที่กล่าวไว้แล้วได้ ไปจนกระทั่งถึงผู้เป็นอริยะ คือผู้ห่างไกลจากอกุศลธรรมเหล่านี้ และในที่สุดคือผู้เป็นอรหันต์ ผู้กำจัดอกุศลธรรมที่กล่าวมาข้างต้นได้^{๐๐}

พระโอวาทที่ทรงตักเตือนภิกษุอยู่เสมอตลอดพระชนมชีพ คือเตือนไม่ให้ลดความเพียรในการปฏิบัติตนให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ และความนี้ก็เป็นปัจฉิมวาจาของพระพุทธเจ้าด้วย คือ

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย บัดนี้ เราขอเตือนพวกเธอว่า สังขารทั้งหลายมีความเสื่อมไปเป็นธรรมดา พวกเธอจงยังความไม่ประมาทให้ถึงพร้อมเถิด นี่เป็นพระปัจฉิมวาจาของพระศาสดา”^{๐๑}

๓. สร้างระบบเพื่ออบรมพนักงานใหม่

นับตั้งแต่วันแรกที่ก้าวเท้าเข้ามาในที่ทำงาน พนักงานใหม่ควรได้รับการปฐมนิเทศ สมัยนี้บริษัทต่างๆ จัดปฐมนิเทศพนักงานกันอยู่เป็นปกติ อาจจะจัดเร็วหรือช้านับจากวันที่พนักงานเข้ามาทำงาน เนื้อหา มักเป็นการแนะนำบริษัทและชี้แจงเรื่องระเบียบพนักงาน บางแห่งเน้นที่สวัสดิการ

ในโอกาสแรกที่กุลบุตรผู้หนึ่งได้รับการอุปสมบท พระอุปัชฌาย์จะให้สัตสยต่อภิกษุผู้บวชใหม่รูปนั้นทันที คืออบรมกิริยามารยาท การครองผ้าอันสมควรแก่ความเป็นภิกษุ และสอนให้รู้จักอาบัติปาราชิก

วิธีปฏิบัติของสงฆ์ทุกวันนี้ เป็นวิธีที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างได้ในทุกบริษัทและทุกองค์กร คือสิ่งแรกที่พนักงานใหม่ควรจะได้รู้ก็คือ การปฏิบัติตนโดยทั่วไปให้สมกับพนักงานขององค์กร ในบริษัทที่ใช้เครื่องแบบเป็นสื่อสัญลักษณ์ที่สำคัญมากของบริษัท เช่น พนักงานสายการบิน ข้าราชการในเครื่องแบบ เป็นต้น ก็ควรแนะนำการแต่งกายที่ถูกต้องกับพนักงาน และอีกเรื่องที่พนักงานพึงรู้ในทันทีก็คือ การกระทำอะไรบางอย่างที่ต้องห้ามถ้าทำถือว่าเป็นความผิดร้ายแรงถึงขั้นไล่ออก เรื่องนี้จะ

^{๐๙} พรหมจรรย์สูตร อัง. จด. ๓๕ / ๗๕

^{๐๐} มหาอัสสปสูตร ม. มุ. ๑๕ / ๒๐๕ - ๒๑๑

^{๐๑} มหาปรินิพพานสูตร ที. มหา. ๑๓ / ๓๒๒

เป็นก้าวแรกที่สำคัญของพนักงานใหม่ในทุกบริษัท และเมื่อบอกทันทีในวันแรกก็น่าจะเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่จำได้แม่นยำ ไม่พลาดพลั้งโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

ต่อจากนั้นพนักงานใหม่ก็จะเข้าสู่ระบบการอบรม และสอนงานต่อเนื่องต่อไป ผู้มีบทบาทสำคัญในการสั่งสอนอบรมก็คือพระอุปัชฌาย์ ซึ่งเป็นพระเถระ (พระผู้ใหญ่) (ดูความละเอียดในบทที่ ๕)

ระบบที่พนักงานอาวุโสเป็นผู้มีหน้าที่ดูแล ฝึกสอน เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้อบรม ดักเตือนพนักงานใหม่ เป็นระบบการสอน และการถ่ายทอดค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กรที่ดี แม้เพื่อพ้นวันแห่งการทดลองงานแล้ว พนักงานใหม่ควรมีผู้อบรมสั่งสอนและติดตามดูแลไปอย่างน้อยก็ ๑ ปี หรือมากกว่า ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ หรือจนกว่าพนักงานนั้นจะเข้าใจเรื่องในบริษัทได้ดี และแสดงความสามารถในงานให้เป็นที่ปรากฏแล้ว ด้วยเงื่อนไขที่บริษัทกำหนด

“เปรียบเหมือนเด็กอ่อนนอนหงาย เอาชิ้นไม้หรือชิ้นกระเบื้องใส่เข้าไปในปาก พี่เลี้ยงพึงสนใจในเด็กนั้นทันที แล้วรีบนำชิ้นไม้หรือชิ้นกระเบื้องออกโดยเร็ว พี่เลี้ยงผู้หวังประโยชน์มุ่งความสุข อนุเคราะห์ พึงกระทำอย่างนั้นด้วยความอนุเคราะห์ แต่เมื่อใดเด็กนั้นเจริญวัย มีปัญญาสามารถ เมื่อนั้นพี่เลี้ยงก็วางใจในเด็กนั้นได้ว่า บัดนี้เด็กมีความสามารถรักษาดูแลตัวเองได้แล้ว ฉะนั้นใด

ภิกษุก็ฉะนั้นเหมือนกัน ข่อมเป็นผู้ที่เราตลอดเวลาคิดถึงว่าเธอยังไม่กระทำด้วยศรัทธา หิริ โอตตัปปะ วิริยะ และปัญญาในกุศลธรรม แต่เมื่อใดที่ภิกษุกระทำด้วยศรัทธา หิริ โอตตัปปะ วิริยะ และปัญญาในกุศลธรรม เมื่อนั้นเราข่อมวางใจในเธอได้ว่า บัดนี้ ภิกษุนั้นมีความสามารถรักษาดูแลตัวเองได้แล้ว”^{๐๐}

นอกจากนี้ควรมีการกำหนดลำดับเรื่องที่พนักงานใหม่พึงรู้และปฏิบัติเพื่อความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ทรงกล่าวแนะนำไว้กับพระอานนท์ว่า

“ดูก่อนอานนท์ พวกภิกษุใหม่ บวชไม่นาน มาสู่ธรรมวินัยนี้ใหม่ๆ เธอทั้งหลายพึงให้สมาทาน ให้ตั้งมั่น ให้ประดิษฐานอยู่ในธรรม ๕ ประการ --- คือ

- - เป็นผู้สรวมในปาติโมกขสังวร --- สมาทานศึกษาอยู่ในสิกขาบททั้งหลาย
- - เป็นผู้มีอินทริยสังวร มีสติรักษาดน รักษาใจ
- เป็นผู้ไม่พูดมาก
- - เป็นผู้ถือการอยู่ป่าเป็นวัตร หรืออาศัยเสนาสนะอันสงัด
- - เป็นผู้มีความเพียร^{๐๐}

๔. การทดลองปฏิบัติ

ผู้ที่เคยอยู่ในบริษัทอื่นๆ มาแล้ว ต้องการเวลาปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทใหม่ บริษัทควรมีระบบเพื่อรองรับพนักงานเหล่านี้ด้วย

เรื่องในพุทธประวัติที่ใกล้เคียงกัน คือ พระพุทธทวณะที่กล่าวต่อเจลกัสสปะ ^{๐๐} ว่า

^{๐๐} สรุปความจาก กามสูตร อัง. ปิฎ. ๓๖/๑๐-๑๑

อรรถกถา อธิบายว่า ครัสโสคาปิตติมรรค คือวางใจในบุคคลผู้ตั้งอยู่ในโสคาปิตติผล

^{๐๐} อรรถวินยสูตร อัง. ปิฎ. ๓๖ / ๒๕๓ - ๒๕๔

“ดูก่อนกัสสปะ ผู้ใดเคยเป็นอัญญเดียรถีย์ หวังบรรพชา หวังอุปสมบทในธรรมวินัยนี้ ผู้นั้นจะต้องอยู่ปริวาส ๔ เดือน ต่อล่วง ๔ เดือน ภิกษุทั้งหลายเต็มใจแล้ว จึงให้บรรพชา ให้อุปสมบท เพื่อความเป็นภิกษุ”^{๐๙}

๕. งานประจำวันของพนักงาน

หน้าที่ของพนักงานแต่ละคนในตำแหน่งงานต่างๆ ในบริษัทจะมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่าคำบรรยายลักษณะงาน แต่มีการปฏิบัติบางอย่างที่อาจจะไม่นับเป็นงานในความหมายของการทำงานในหน้าที่ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่พึงกระทำเพื่อความเป็นพนักงานในบริษัท จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจกับพนักงานด้วย ยกตัวอย่าง เช่น การลงเวลาทำงาน การดูแลห้องที่ใช้ร่วมกัน และโต๊ะเก้าอี้ เครื่องใช้สำนักงานให้สะอาด เรียบร้อย การเข้าประชุมและการไปร่วมสัมมนาที่บริษัทจัดขึ้น การศึกษาข้อบังคับต่างๆ และผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เข้าใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เป็นต้น^{๐๐}

ในเรื่องนี้ พบว่าในพระวินัยมีข้อกำหนด และบทลงโทษที่น่าสนใจ สำหรับการร่วมกันดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนกลาง (ของสงฆ์) เช่น วางของเกะกะ ปล่อยปละละเลยเหมือนธุระไม่ใช่ เพราะพระวินัยปรับอาบัติพระภิกษุทุกรูปทั้งวัด เป็นการกำหนดให้การดูแลทรัพย์สินส่วนกลางเป็นธุระของพระทุกรูปในวัด นับว่าเป็นข้อกำหนดที่น่าสนใจมากในเรื่องการระบุนความรับผิดชอบของบุคคลที่พึงมีต่อทรัพย์สินส่วนกลางขององค์กร

๖. การอบรม

การอบรมมีหลายแบบและหลายโอกาส ผู้บริหารจะต้องมองเห็น โอกาสอยู่เสมอ ยกตัวอย่างวิธีการที่สังเกตได้จากการอ่านพระไตรปิฎก ดังนี้

การอบรมโดยตรง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการออกภาคสนาม ไปทำการตลาดหรือเพื่อประโยชน์ในการฝึกคน พระสูตรต้นตอที่กล่าวถึงไว้ทั้งที่เป็นการแสดงธรรมของพระพุทธเจ้าและของพระสาวกองค์อื่นๆ บ้าง เช่น พระสารีบุตรถามเพื่อแสดงอภังคสูตร เป็นต้น (ม.ม. ๑๙) หรือพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรม และพระสาวกองค์อื่นๆ ขยายความ เช่น พระสารีบุตรอธิบายขยายความเรื่องธรรมทายาท หลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสแล้วและเสด็จหลีกไปแล้ว เป็นต้น^{๐๑}

ตัวอย่างการอบรมลักษณะนี้ มักเริ่มด้วยคำถาม เช่น

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ลัทธิของเดียรถีย์ ๓ ที่เป็นหลักกิริยา คืออะไร”^{๐๒}

^{๐๐} อเจต คือ ซึ่เปลือย

^{๐๙} มหาสิหนาทสูตร ที. สิล. ๑๒/๑๓๔

^{๐๐} เทียบเคียงได้กับกิจวัตรของพระ ๑๐ อย่าง คือ ๑) ลงอุโบสถ ๒) บิณฑบาตเลี้ยงชีวิต ๓) สวดมนต์ไหว้พระ ๔) กวาดลานวัด ๕) รักษาผ้าครอง ๖) อยู่ปริวาสกรรม ๗) โคนมม ปลงหนวดเครา ตัดเล็บ ๘) ศึกษาสิกขาบท และปฏิบัติอาจารย์ ๙) ปลงอาบัติ ๑๐) พิจารณาปัจจัย ๔ มิ จิวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานเภสัช ก่อนบริโภค ซึ่งกิจวัตรนี้ต่างกับหน้าที่ หน้าที่ของภิกษุคือพัฒนาตนเอง (ศึกษาพระธรรม ท่องบททวน จดจำ และไตร่ตรอง) และแสดงธรรม (คือพัฒนาผู้อื่นในสังคม)

^{๐๑} ธรรมทายาทสูตร ม.ม. ๑๙

^{๐๒} คือ ความเห็นว่า ทุกข์สุขเกิดจากกรรมแต่ปางก่อน ทุกข์สุขเกิดจากพระผู้เป็นเจ้าบันดาล และทุกข์สุขเป็นเหตุบังเอิญ ไม่มีเหตุ ไม่มีปัจจัยใด พระสูตรนี้สอนพระสาวกให้เข้าใจลัทธิเปรียบเทียบ ดิฉลสูตร อัง. ที. ๓๔ / ๒๖๔

เมื่อถามแล้วก็ทรงตอบโดยละเอียด ในพระสูตรที่ยกมานี้ทรงเล่าเป็นบทสนทนาได้ตอบระหว่างพระองค์เองที่ทรงสอบถามผู้มีความเห็นนั้นๆ การเล่าเป็นบทสนทนานับว่าเป็นบทเรียนที่ชัดเจน ผู้ฟังสามารถนำไปใช้ได้ บางครั้งก็เป็นเรื่องที่พระพุทธเจ้าทรงให้พระสาวกแสดงธรรม เช่น ครั้งหนึ่งเมื่อเสด็จยังท้องพระโรงที่สร้างใหม่ของเจ้ามัลละแห่งนครปาวา “ครั้นพวกเจ้ามัลละแห่งนครปาวาหนีไปแล้วไม่นาน ทรงเหลือขวัญพระภิกษุผู้หนึ่ง แล้วทรงสั่งพระสารีบุตรว่า คุณก่อนสารีบุตร ภิกษุสงฆ์ปราศจากความง่วงเหงาห่มเหง เธอจงแสดงธรรมีกถาแก่ภิกษุทั้งหลาย”^{๖๙}

ถือโอกาสอบรมเมื่อพนักงานจับกลุ่มกันวิพากษ์วิจารณ์เรื่องหนึ่งเรื่องโดยอยู่ จากเหตุที่มาแห่งการแสดงธรรมของพระพุทธเจ้าในหลายๆ พระสูตร ทำให้ได้ข้อคิดว่า ผู้บริหารไม่ควรปล่อยปละละเลย เมื่อพบว่าพนักงานใช้เวลาอย่างไรประโยชน์ เช่น จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์ด้วยเรื่องไม่เป็นเรื่อง หรือวิพากษ์วิจารณ์โดยไม่รู้ข้อเท็จจริง ซึ่งเท่ากับว่าปล่อยให้มีการเผยแพร่ความเข้าใจผิดต่อๆ กันไป ถ้าพนักงานพูดคุยกันเรื่องไร้สาระ ควรโน้มน้าวให้พนักงานใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น นำบางประเด็นมาเป็นหัวข้อในการอบรมสั่งสอน หรือสะกิดเตือนใจ เป็นต้น ถ้าเป็นเรื่องการออกความเห็นด้วยความไม่รู้ ก็ควรจะแก้ไขความเข้าใจให้ถูกต้องในทันที

ตัวอย่างเหตุการณ์ในพระพุทธประวัติบางตอน มีดังนี้

- ทรงปิดเป้าความเข้าใจผิดต่อบุคคล เช่น เมื่อภิกษุบางรูปกล่าวว่า พระสารีบุตรโหดเหี้ยม
- ทรงให้ข้อเตือนใจกับภิกษุสาวกอื่นๆ เช่น เมื่อทรงตรัสว่า ที่พระอังกุ - ลิมลทำบาปมามากมายก็เพราะไม่ได้กลั่นจิตสำนึกตนเสีย เมื่อได้กลั่นจิตสำนึก ก็สามารถปฏิบัติธรรมจนบรรลุถึงความเป็นพระอรหันต์ได้
- ทรงเตือนการกระทำที่ไม่สมควรแก่ผู้ออกบวชเป็นบรรพชิต และตักเตือนให้กระทำกิจที่ควรทำ เช่น เตือนเมื่อภิกษุจับกลุ่มกันสนทนาถึงจลาจลแล้วทรงเทศนาถวายเป็นถ้อยคำ ๑๐ คือเรื่องที่ควรนำมาสนทนากันในหมู่ภิกษุ

สอนผ่านการสนทนากับบุคคลอื่น เมื่อมีบุคคลอื่นมาสอบถามสนทนากับผู้บริหาร พนักงานกลุ่มที่มีโอกาสร่วมรับฟังคำตอบอยู่ด้วยได้รับความรู้ชัดเจนขึ้น และได้เรียนรู้เทคนิคในการกล่าวตอบไปด้วยในเวลาเดียวกัน ดังนั้นพนักงานที่อยู่ใกล้ชิดผู้ใหญ่ที่รอบรู้ ผลาผลเสียในการสนทนา มีโอกาสได้ยินได้ฟังผู้ใหญ่สนทนากันหรือสนทนากับผู้อื่นในเรื่องสำคัญๆ เท่ากับว่าได้รับประสบการณ์ที่มากกว่าพนักงานอื่นๆ

หัวข้อการสนทนาจะมีหลากหลายตามความสนใจของผู้มาพบ ในครั้งพุทธกาล มีเรื่องลัทธิต่างๆ เรื่องข้อธรรมต่างๆ นอกจากนี้ บางครั้งยังเป็นการสอบถามข้อที่มีการเข้าใจผิด (กล่าวคู่) เช่น กล่าวคู่เรื่องความประพฤติบางประการ กล่าวคู่ไม่ได้สอนเรื่องที่ควรสอน หรือกล่าวคลาดเคลื่อนจากที่ทรงสอน หรือได้ยินความเพียงส่วนเดียวแล้วไปทึกทักว่าทรงสอนอย่างนั้นอย่างนี้ ซึ่งในเรื่องทั้งหมดนี้ จะทรงกล่าวแก้ไขให้ผู้ถามเข้าใจถูกต้อง หากเป็นเรื่องที่ไม่มีสาวกอื่นรับฟังอยู่ด้วย ก็จะนำมาเล่าต่อภิกษุทั้งหลายในภายหลัง^{๖๐}

หัวข้อเรื่องในสมัยปัจจุบันอาจจะเปลี่ยนแปลงไป แต่หลักใหญ่ก็คงจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับครั้งพุทธกาล คือมีทั้งเรื่องกิจการของคู่แข่ง เรื่องรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของตนเอง และเรื่องที่มีความเข้าใจผิดบางประการเกี่ยวกับบริษัท ใน

^{๖๙} สังคีตสูตร ที. ปา. ๑๖ / ๑๕๕

^{๖๐} ตัวอย่างเช่น มีผู้กล่าวว่าพระพุทธเจ้าเสวยเนื้อสัตว์ที่เขาฆ่าจะจงมลายวช ทั้งๆที่รู้ หมอชีวกนำความนี้มากราบทูล พระพุทธเจ้าทรงชี้แจงเรื่องเนื้อที่ภิกษุควรบริโภค และไม่ควรบริโภค แล้วได้ใช้โอกาสนั้นอธิบายขยายความแสดงธรรมว่าด้วยการแผ่พรหมวิหาร ๔ เป็นคำอธิบายประกอบเรื่องเกี่ยวกับการบริโภคเนื้อสัตว์ ชีวกสูตร ม.ม. ๒๐ / ๕๕ - ๑๐๔

หมู่ลูกค้าหรือบุคคลภายนอกบริษัทที่พนักงานหรือลูกค้าของบริษัทได้ยินได้ฟังมา อันเป็นเรื่องที่ต้องมีการแก้ไขความเข้าใจให้ถูกต้อง

ตอนผ่านการตอบคำถามของพนักงาน บางครั้งพนักงานเป็นฝ่ายยกคำถามขึ้นมา จึงเป็นโอกาสในการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมเฉพาะเรื่อง หรือบางครั้งพนักงานฟังคำถามมา แต่ตอบไม่ได้ จึงกลับมาถามผู้ใหญ่ในบริษัทให้ช่วยอธิบาย ผู้ใหญ่จึงได้โอกาสที่จะอธิบายเรื่องโดยละเอียด อาจจะเป็นการตอบข้อสงสัยเป็นรายบุคคลหรือถือโอกาสตอบในที่ประชุมเพื่อให้ผู้อื่นได้รู้ไปพร้อมๆ กัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เช้าวันหนึ่ง ภิกษุกลุ่มหนึ่งนั่งห่มจีวรเรียบร้อยแล้ว ถือบาตรเข้าไปบิณฑบาตยังกรุงสาวัตถี เนื่องจากเวลายังเช้านัก ภิกษุเหล่านั้นจึงมีดำริว่า ถ้ากระไรเราพึงเข้าไปยังอารามของพวกอัญญเดียรถีย์ปริพาชกก่อน ได้พูดจาปราศรัยกัน แล้วสนทนากัน เรื่องว่าพระพุทธเจ้าทรงสอนเรื่อง --- (ต่อไปนี้คือเรื่องที่ต่างกันไป) การละนิวรรณ์ ๕ การเจริญโพชฌงค์ ๗ ฝ่ายอัญญเดียรถีย์ก็สอนเหมือนกันเช่นนั้น จึงอยากจะทราบว่าธรรมที่ต่างฝ่ายต่างก็สอนด้วยชื่อเดียวกันนี้ มีความแตกต่างกันตรงไหน”^{๖๐}

เมื่อภิกษุนำเรื่องที่ได้ฟังมากลับมาทูลถาม พระพุทธเจ้าก็ทรงสอนวิธีตอบหรือวิธีสนทนาได้ตอบให้ พร้อมทั้งทรงอธิบายขยายความเป็นธรรมบรรยายอีกบทหนึ่ง

๗. หัวข้อเรื่องที่อบรม

เรื่องที่ควรอบรม อาจจะแบ่งออกได้เป็น ๓ หมวด คือ

๑. **ทฤษฎี** คือให้ความรู้โดยตรงในเรื่องที่ควรรู้ เช่นเรื่องเกี่ยวกับสินค้าของบริษัท เป็นต้น

๒. **เรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น และเรื่องรอบตัว** เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง ทั้งโดยตรง และโดยเปรียบเทียบสินค้าของบริษัท วิธีการตอบคำถาม วิธีการนำเสนอ ฯลฯ

๓. **เรื่องหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และเรื่องความประพฤติ** เป็นการเร่งเร้าให้ฮึกเหิม หรือกระตุ้นให้ปฏิบัติในสิ่งอันพึงกระทำให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางของตน และดัดเตือนให้ละเว้นการกระทำที่ไม่เหมาะสม

๘. การอบรมบุคลิกภาพ

บุคลิกและการสร้างความประทับใจเบื้องต้นต่อผู้อื่นเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพียงใด พระสูตรหนึ่งและอรรถกถาให้คำตอบไว้ว่า

บุคคล ๒ ใน ๓ เห็นรูปแล้วเลื่อมใส

บุคคล ๔ ใน ๕ ได้ยินเสียงแล้วพอใจ

บุคคล ๙ ใน ๑๐ คนพอใจเลื่อมใสในความสมณะ ความปอน

บุคคล ๑ ใน แสนส่วน เลื่อมใสในธรรม ด้วยธรรมนั่นเอง ^{๖๑}

จากเนื้อความข้างต้น ทำให้รู้ว่า

^{๖๐} ปริยาสสูตร สัง. มหา. ๓๐ / ๒๕๗ – ๒๕๘

^{๖๑} รูปสูตร อัง. จตุ. และ มโนรทปฐก ๓๕ / ๒๑๐ – ๒๑๒

๑. คนที่บุคลิกดี หน้าตาดี หรือแต่งกายดี ย่อมได้เปรียบเพราะสร้างความน่าเชื่อถือได้ หรือสร้างความประทับใจให้กับคนหมู่มากได้ตั้งแต่แรกได้เห็น

๒. การเป็นผู้พูดจาไพเราะ พูดจาดี ได้ประโยชน์มาก

๓. เมื่ออ่านข้อ ๑ เพียงผิวเผิน อาจจะสรุปว่าข้อนี้ใช้ได้เฉพาะนักบวชเท่านั้น คือยังแต่งตัวปอนหรือเครื่องนุ่งห่มเศร้าหมอง ก็จะยิ่งดูน่าเกลียดเสีย คงจะใช้ไม่ได้กับการทำงานในบริษัทธุรกิจ แต่ถ้าพิจารณาอีกทีหนึ่งก็อาจจะประยุกต์ได้ คือ การแต่งกายมีส่วนดึงดูดความน่าสนใจ และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้แต่ง ในกรณีของนักบวช การแต่งกายปอนๆ สื่อความหมายถึงความสันโดษ ความไม่ใส่ใจในวัตถุสมบัติ ความสมถะ ฯลฯ

ถ้ามีอาชีพเกี่ยวกับความงาม การแต่งกายงดงามเหมาะสมจะสร้างความเชื่อถือ แต่ถ้ามีอาชีพเกี่ยวกับการเงิน หรืออาชีพที่ต้องการความไว้วางใจ ความกล้าสมัย หรือความปอนอาจจะเป็นการแต่งกายที่ไม่เหมาะสม ไม่สร้างความน่าเชื่อถือ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาว่า ในแต่ละอาชีพการแต่งกายแบบใดสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้พบเห็นได้ดีที่สุด พระพุทธเจ้าทรงเตือนภิกษุทั้งหลายไม่ให้หลงติดอยู่กับ รูป เสียง และภาพลักษณ์ภายนอกของผู้อื่น แต่ให้มองทะลุไปถึงเนื้อแท้ ที่ไม่ถูกรูปและเสียงปิดบัง แต่ในเมื่อบุคคลส่วนมากหลงในรูปและเสียง การพัฒนาบุคลิกภาพให้กับพนักงาน ให้แต่งกายเรียบร้อย มีกิริยาสุภาพ มีมารยาทงาม จึงเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง^{๖๐}

ข้อบังคับพนักงาน

การอยู่ร่วมกันโดยคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งระดับความรู้ไม่เท่ากัน ภูมิหลังไม่เหมือนกัน และต่างก็อาจจะมีค่านิยมหรือวิธีการปฏิบัติคนที่แตกต่างกันไป จำเป็นต้องกำหนดกติกาแห่งการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้อยู่ด้วยกันอย่างเรียบร้อย สงบสุข ต่างคนต่างรู้ว่าสิ่งใดยอมรับว่าควร สิ่งใดถือว่าไม่สมควร สิ่งใดทำได้ สิ่งใดห้ามทำ กฎหรือระเบียบต่างๆ เหล่านั้น มักจะได้ประโยชน์ด้านภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

เมื่อใดจึงควรกำหนดระเบียบ

ครั้งหนึ่งพระสารีบุตรกราบทูลถามพระพุทธเจ้าว่า

“อะไรเป็นเหตุเป็นปัจจัยให้พระศาสนาของพระผู้มีพระภาคเจ้าบางพระองค์ ดำรงอยู่นาน พระพุทธเจ้าข้า”

“ดูก่อนสารีบุตร พระผู้มีพระภาคเจ้าเหล่านั้นมิได้ทรงท้อพระหฤทัยเพื่อจะทรงแสดงธรรมโดยพิสดารแก่สาวกทั้งหลาย ลึกซึ้งทึบที่ทรงบัญญัติ ปาติโมกข์ก็ทรงแสดงแก่สาวก เพราะอันตรธานแห่งพระผู้มีพระภาคพุทธเจ้าเหล่านั้น เพราะอันตรธานแห่งสาวกผู้ตรัสรู้ตามพระพุทธเจ้าเหล่านั้น สาวกชั้นหลังที่ต่างชื่อกัน ต่างโคตรกัน ต่างชาติกัน ออกบวชจากตระกูลต่างกัน จึงดำรงพระศาสนานั้นไว้ได้ตลอดระยะกาลยืนนาน

ดูก่อน สารีบุตร ดอกไม้ต่างพรรณที่เขากองไว้บนพื้นกระดาน ร้อยดีแล้วด้วยด้าย ลมย่อมกระเจาไม่ได้ ขจัดไม่ได้ กำจัดไม่ได้ซึ่งดอกไม้เหล่านั้น ข้อนี้เพราะเหตุไร เพราะเขาร้อยดีแล้วด้วยด้าย ฉนั้นใด เพราะอันตรธานแห่งพระผู้มีพระภาคพุทธ

^{๖๐} ศีลของภิกษุกล่าวถึงเรื่องกิริยามารยาทไว้หลายสิบข้อ ทั้งในส่วนที่เป็นข้อห้ามกระทำ และเป็นเสขยวัตร (ข้ออันควรปฏิบัติ) ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อว่าด้วยข้อบังคับพนักงาน

เจ้าเหล่านั้น เพราะอันตรธานแห่งสาวกผู้ตรัสรู้ตามพระพุทธเจ้าเหล่านั้น สาวกชั้นหลังที่ต่างชื่อกัน ต่างโคตรกัน ต่างชาติกัน ออกบวชจากตระกูลต่างกัน จึงดำรงพระศาสนานั้นไว้ได้ตลอดระยะเวลาช้านาน ฉะนั้น เหมือนกัน

คู่ก่อนสารีบุตร อันนี้แลเป็นเหตุ อันนี้แลเป็นปัจจัย ให้พระศาสนาของพระผู้มีพระภาคเจ้าเหล่านั้น ดำรงอยู่นาน ^{๖๐}

พระสารีบุตรกราบทูลขอให้พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติสิกขาบท และแสดงปาติโมกข์แก่สาวก

พระพุทธเจ้าทรงตอบว่า

“จรรก่อน สารีบุตร - - พระศาสดายัง ไม่บัญญัติสิกขาบท ยังไม่แสดงปาติโมกข์แก่สาวก ตลอดเวลาที่ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งอัสวบางเหล่ายังไม่ปรากฏในสงฆ์ในศาสนา - -

คู่ก่อนสารีบุตร ก็ภิกษุสงฆ์ไม่มีเสนาช ไม่มีโทษ ปราศจากมัวหมองบริสุทธิผุดผ่องตั้งอยู่ในสารคุณ ” พระอริยบุคคลทั้งหมดจึงยังไม่มีความจำเป็นต้องบัญญัติสิกขาบทเพื่อกำจัดอัสวฐานิยธรรมเหล่านั้น

คำถาม คำตอบ ระหว่างพระอัครสาวกกับพระศาสดาเป็นการตอบคำถามข้อข้องใจผู้บริหารได้ในข้อที่ว่า

“บริษัทหนึ่งๆ ต้องมีระเบียบ หรือ ใช้วิธีปฏิบัติสืบๆ กันมาจะได้หรือไม่”

“เมื่อควรมีระเบียบ ควรเริ่มกำหนดเมื่อใด”

สรุปว่า การสร้างกฎระเบียบยังไม่จำเป็นเมื่อมีแต่ผู้ประพฤติดี ระเบียบข้อบังคับจำเป็นเพื่อคุมคนหมู่มากให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน และควรเริ่มมีระเบียบข้อบังคับเมื่อเริ่มมีผู้ปฏิบัติผิดเพี้ยน ไปจากที่พึงเป็น เพื่อป้องกันความประพฤติดี หรือการกระทำที่จะสร้างความเสื่อมเสียมาให้องค์กร

ดังนั้นสำหรับพระสงฆ์ที่เป็นพระอรหันต์ โอวาทปาติโมกข์เป็นคำสรุปข้อปฏิบัติที่เพียงพอ แต่เมื่อมีภิกษุต่างภูมิหลัง ต่างเป้าหมาย และยังไม่ได้เป็นแม่แต่อริยบุคคลขั้นต้นมาอยู่รวมกันมากขึ้น ภิกษุเหลวไหลมากขึ้น สิกขาบทก็มากขึ้นตามไปด้วย มีหลักใหญ่แล้วยังต้องมีข้อย่อยๆ เช่น ไม่ให้จู้จี้กันเล่น ไม่ให้เกี้ยวผู้หญิง ไม่ให้ช้อนของ คูเป็นข้อห้ามหุยมหิมแต่ก็สะท้อนให้เห็นภูมิหลังของภิกษุรุ่นหลังได้ว่าต้องได้รับการขัดเกลามารยาทเบื้องต้นมากขึ้นกว่าพระอริยสาวกรุ่นแรกๆ ที่เป็นเจ้าเป็นพราหมณ์ มีฐานะมั่งคั่ง เรียนรู้วิชาการมาเจนจบ หรือเคยเป็นนักบวชมาแล้ว หรือเป็นลูกเศรษฐีผู้เบื่อหน่ายความรว

แม้แต่พระอุบาลีที่เป็นคนวรรณะต่ำก็เคยอยู่ในรั้วในวังมาก่อน ซึ่งข้อกำหนดมารยาทหุยมหิมแบบนี้ไม่จำเป็น นอกจากจะกำหนดสิกขาบทมากมายเพื่อขัดเกลามารยาทแล้วยังมีข้อกำหนดให้ซ้อมจำทุกกึ่งเดือนอีกด้วย ในวันซ้อมจำก็ให้แต่ละคนระลึกถึงสิ่งที่ประพฤติ ปฏิบัติมา สิ่งใดผิดก็ให้แก้ไข และสำรวมระวังต่อไป

การสาวดปาติโมกข์ จึงเป็นการทบทวนข้อบังคับเพื่อตักเตือนความประพฤติ ถ้าหากว่ามีการถือปฏิบัติอย่างเข้าใจในถ้อยคำและเจตนารมณ์ด้วย มิใช่ปฏิบัติเป็นพิธีกรรมเพียงให้ถูกต้องตามพระวินัยว่าให้มีการสาวดปาติโมกข์ ภิกษุสงฆ์ส่วนใหญ่ก็จะเตือนตนอยู่เสมอ จะเป็นผู้มีมารยาทงาม กิริยาจาและการประพฤติปฏิบัติที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

การประชุมพร้อมกันเพื่อทบทวนทำความเข้าใจระเบียบงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้ทบทวนการปฏิบัติตนว่าถูกต้องกับระเบียบหรือไม่ เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มพนักงานได้อีกทางหนึ่ง

^{๖๐} วิ. มหาวี. ๑ / ๑๔ - ๑๕ ในพระไตรปิฎกจะกล่าวพระนามของพระพุทธเจ้า คือพระพุทธเจ้าทั้งสามพระองค์ในภัทรกัป ของเรานี้

ระเบียบต่างๆ เป็นเสมือนการแปลงจุดมุ่งหมายและภาพลักษณ์ขององค์กรลงมาจากระดับนามธรรมสู่ระดับที่เป็นรูปธรรม คือการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

โครงสร้างของระเบียบ

“ทำอย่างไรจึงจะทำให้การกำหนดระเบียบต่างๆ ว่าด้วยการประพฤตินั้น เป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพราะต่างคนต่างก็คิดไปต่างๆ กันว่าจะอะไรเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม บางคนก็ว่าระเบียบดังเกินไป”

พระพุทธเจ้าจะทรงกล่าวถึงโทษแห่งการกระทำอันเป็นที่มาของการบัญญัติสิกขาบทไว้ก่อนเป็นเบื้องต้น โดยอิงกลับไปถึงหลักของคำสอน เช่น ในกรณีของพระ ธิษะที่แอบอ้างชื่อไม้ของพระราชามาสรางกุฏิของตัวเอง ได้ตรัสโทษแห่งความเป็นคนเลี้ยยาก ความเป็นคนมักมาก ความเป็นคนไม่สันโดษ และตรัสคุณแห่งความเป็นคนเลี้ยง่าย ความเป็นคนน้อย ความเป็นคนสันโดษ การไม่สะสม ฯลฯ ทรงแสดงธรรมที่สมควรแก่เรื่องนั้นก่อนที่จะบัญญัติสิกขาบทในเรื่องนั้นๆ

“เรา - - บัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลาย อาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการคือ

- เพื่อความรับว่าดีแห่งสงฆ์
- เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์
- เพื่อข่มบุคคลผู้เกียจคร้าน
- เพื่อความอยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก
- เพื่อป้องกันอาสวะอันจะบังเกิดในปัจจุบัน
- เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต
- เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส
- เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว
- เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัตถธรรม
- เพื่อถือตามพระวินัย”^{๖๕}

ต่อจากนั้นจึงทรงบัญญัติสิกขาบทที่เกี่ยวข้องกับความผิดหรือการประพฤติไม่สมควร พร้อมกำหนดบทลงโทษ

โดยนัยข้างต้นนี้ จึงแจกแจงเป็นวิธีปฏิบัติได้ว่า

๑. มีต้นเรื่องอันเป็นความประพฤติที่ไม่เหมาะสม จนกระทั่งมีมหาชนดิเตียน หรือบุคคลร่วมในองค์กรเดียวกันดิเตียน และมีผู้หยิบยกขึ้นมามากเล่า หรือ เล่าถึงจนกระทั่งได้ยินถึงผู้มีอำนาจในบริษัท

๒. เมื่อรู้แล้ว ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องควรเรียกประชุมพนักงาน พร้อมผู้ที่เป็นต้นเรื่องเพื่อสอบถามข่าวว่าเป็นเรื่องจริงหรือไม่

๓. ในการวินิจฉัยเรื่องที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรแสดงเหตุที่การกระทำดังกล่าวไม่เหมาะสม เทียบกับหลักการขององค์กรที่เป็นที่รู้ทั่วกันอยู่แล้ว

^{๖๕} วิ. มหาว. ๒ / ๘

๔. แสดงประโยชน์ของการกำหนดระเบียบ ซึ่งก็อาจจะนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานวัดการกระทำต่างๆ ต่อไปได้ เช่น เพื่อให้คนที่ไม่รู้ผิดรู้ถูกด้วยตนเอง ได้มีหลักในการประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม ไม่ประพฤติตนหรือกระทำการใดให้เป็นที่ยินยินนาของผู้อื่นที่ได้รู้ได้เห็น ควรประพฤติตนในทางที่ทำให้คนที่มีความศรัทธาเลื่อมใส เลื่อมใสยิ่งขึ้น และทำให้คนที่ไม่เคยเลื่อมใส ได้เห็นการประพฤติปฏิบัติแล้วเลื่อมใส นิยม ยกย่อง

๕. กำหนดระเบียบเพื่อใช้บังคับต่อไป พร้อมกำหนดบทลงโทษถ้ามีผู้ปฏิบัติผิดระเบียบนั้นๆ

๖. ประกาศระเบียบใหม่ให้พนักงานทราบทั่วกัน และให้ทบทวนเสมอเพื่อให้ผู้ต้องปฏิบัติตามระเบียบได้ทบทวนตนเองว่าประพฤติบกพร่องประการใดหรือไม่ และไม่ลืมระเบียบนั้นๆ (ในพระวินัยคือการแสดงอาบัติ และสวดปาติโมกข์ทุกปี)

ความหนักเบาของความผิด

ความผิดต่างๆ มีความร้ายแรงต่างกัน จึงมีโทษหนักเบาแตกต่างกันไป สำหรับพระภิกษุรูปหนึ่งโทษที่หนักที่สุดของการล่วงละเมิดสิกขาบท คืออาบัติปาราชิก ผู้ล่วงละเมิดขาดจากความเป็นภิกษุ ในหมู่ภิกษุสงฆ์ด้วยกันไม่นับว่าเป็นภิกษุแล้ว (แม้จะห่มผ้าเหลืองอยู่) รองลงมา คือ อาบัติสังฆาติเสส ผู้ล่วงละเมิดต้องอยู่กรรม ประพฤติชั่วอย่างหนึ่ง และมีคณะสงฆ์ตัดสินและรับกลับเข้าหมู่คณะก็จะพ้นอาบัติ ส่วนโทษที่เบาลงมา มีเช่น อาบัติปาจิตตีย์ ซึ่ง พระภิกษุต้องสละสิ่งของที่ทำให้ต้องอาบัติ และปลงอาบัติก็พ้นจากอาบัตินั้น และอาบัติทุกกฏ กับอาบัติทุกกฏ คือ การกระทำ ด้วยการกล่าววาจาที่ไม่ดีไม่เหมาะสม ซึ่งเมื่อกล่าวสารภาพว่าได้กระทำผิดต่อหน้าภิกษุด้วยกัน (ปลงอาบัติ) ก็เป็นอันพ้นจากอาบัติ

นอกจากโทษที่กระทำผิดระเบียบแล้ว ยังมีวิธีการต่างๆ อีกที่เป็นการป้องกันหรือยังยั้งการกระทำของบุคคลมิให้ประพฤติตนให้เสียหายต่อองค์กรโดยรวม ในพระวินัยจะเรียกว่า “นิคหกรรม” คือการข่มภิกษุผู้ประพฤติเสียหาย เริ่มตั้งแต่การตำหนิให้รู้ตัว การถอดออกจากตำแหน่ง การขับออกจากวัด การให้ไปขอโทษ และสุดท้ายคือ การประกาศให้รู้ทั่วกันในหมู่สงฆ์ว่าไม่รับบุคคลนั้นๆ อยู่ในหมู่ การคุมประพฤติในสมัยปัจจุบัน ที่ให้ผู้กระทำผิดไปทำงานบางอย่างเพื่อสังคม และต้องไปรายงานงานตัวกับผู้คุมประพฤติตามกำหนด ก็เป็นไปในทำนองเดียวกับการอยู่กรรม เมื่อภิกษุถูกปรับอาบัติสังฆาติเสสของภิกษุที่ต้องแสดงตนว่าอาบัติเมื่อพบกับภิกษุอื่นในระหว่างที่อยู่กรรม สำหรับการพนักงานในองค์กรทั่วไป โทษรุนแรงคือ โทษไล่ออก โทษพักงาน หรือภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือน เป็นต้น ส่วนโทษสถานเบา คือ ตักเตือนด้วยวาจาให้ระมัดระวังในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

หัวข้อต่างๆ ของระเบียบ

ประมวลระเบียบเกี่ยวกับงานบุคคลเลียนจากที่บัญญัติไว้ในพระวินัย แยกเป็นหมวดๆ ตามเนื้อหาได้ดังนี้

๑. เรื่องร้ายแรงที่ยอมไม่ได้ ผู้ฝ่าฝืนพ้นจากความเป็นพนักงานในทันที เรื่องในหัวข้อนี้มีน้อยข้อ แต่มีความสำคัญมาก คือ การประพฤติผิดในข้อห้ามที่เป็นคุณค่าหลักของกิจการ ในกรณีของพระศาสนาก็คือพระภิกษุเสพเมถุนการลักทรัพย์ การฆ่าคน และการอวดอ้างในคุณสมบัติที่ตนไม่ได้มี ไม่ได้เป็น (ตัวอย่าง ในบริษัทต่างๆ คือพนักงานปลอมเอกสารการจบการศึกษา เท้ากับอวดอ้างวุฒิที่ตนไม่มี หรือเมื่อทำงานแล้วแอบอ้างตำแหน่งหน้าที่การงานเกินกว่าที่ตนเป็น เพื่อให้ลูกค้าเชื่อถือ หรือเพื่อผลประโยชน์อื่นใด)

๒. การปฏิบัติที่ยังไม่เข้าข่ายเป็นความผิดตามข้อ ๑. แต่ก็ทำให้การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นไปอย่างลำบาก เช่น กล่าวหาผู้อื่นด้วยเรื่องอันไม่มีมูล ทำให้พนักงานแตกกัน เป็นคนว่ายากสอนยาก เป็นต้น

๓. ความประพฤติต่างๆ ที่โน้มไปในทางแสดงความไม่พอ เช่น ใช้พนักงานอื่นในกิจส่วนตัว สะสมของส่วนกลางไว้กับตัวเกินความจำเป็นในงานของตน ขอบของจากลูกค้าทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เสาะหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่แสดงความฟุ่มเฟือยเกินหน้าพนักงานอื่นๆ ในบริษัท หรือทำการชื้อนอยู่ในบริษัทเพื่อได้ผลประโยชน์เฉพาะตน เป็นต้น

๔. ความประพฤติผิดทางวาจา ซึ่งทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน เช่น พูดปด พูดกลบเกลื่อน หรือพูดแก้ตัวเมื่อถูกสอบสวนความผิด (เช่นอ้างว่าไม่รู้ระเบียบ) คำว่าเพื่อนพนักงาน นำความผิดของพนักงานคนหนึ่งไปบอกกล่าวกับผู้อื่นนอกบริษัท หรือเรื่องตดลिनจบไปแล้ว ยังรื้อฟื้นขึ้นมากล่าว รวมตลอดถึงการปกปิดความผิดของเพื่อนพนักงาน

๕. สิ่งทีพึงประพฤติปฏิบัติเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ที่พบเห็น หรือติดต่อเกี่ยวข้องกับ ด้วย เช่น ห้ามทิ้งข้าวของเครื่องใช้ของบริษัทไว้กลางเกลื่อนโดยไม่เก็บ ห้ามรับนัดแล้วไปนัดกับผู้อื่นซ้อนขึ้นมา ไม่ควรเล่นสนุกกันแบบเด็กๆ ซึ่งแสดงถึงวุฒิภาวะที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น ไม่ควรออกจากที่ประชุมโดยไม่ได้รับอนุญาต

๖. การแต่งกายสุภาพ นุ่งห่มเรียบร้อย ถูกระเบียบ ตำรวม ไม่ห้าวระเสียดัง เดินโคลงกาย ไกวแขน หรือนั่งกอดเข่าในสายตาของผู้อื่น มารยาทในการรับประทานอาหารก็เรียบร้อย เช่น ไม่ซดข้าวให้แห้ว ไม่ทอดจาน ไม่กินแบบมีเสียดัง ไม่เอามือเปื้อนไปจับถ้วยแก้ว หรือไม่กินข้าวคำโตๆ แบบอ้าปากคอยทำ เอานิ้วมือใส่ปาก พูดจาเมื่อข้าวอยู่ในปาก ฯลฯ

ในทั้ง ๖ หมวดนี้ บางหมวดอาจนำไปประยุกต์เป็นระเบียบว่าด้วยการพนักงานได้โดยตรง บางหมวดมีลักษณะเป็นจรรยาบรรณพนักงาน ส่วนหมวดสุดท้ายอาจจะดูหยาบหิมนเกินไปในบริษัทที่เน้นการทำธุรกิจ แต่ว่าไม่ใช่เรื่องไม่สำคัญ บุคลิกภาพของพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจที่พนักงานส่วนมากต้องติดต่อกับลูกค้าในฐานะตัวแทนของบริษัท

หลายบริษัทที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้จัดให้มีโครงการอบรมและพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงาน พระวินัยที่ประมวลเข้าในหมวดนี้จึงนับว่าเป็นเรื่องที่ทันสมัยมาก และอาจจะยกมาใช้ได้โดยตรง เมื่อกำหนดถึงว่าพระศาสดาผู้บัญญัติพระวินัยเกิดมาในวาระกษัตริย์ ได้รับการอบรมเรื่องกิริยามารยาทมาแล้วตั้งแต่ก่อนจะออกบวช

เหตุที่บุคคลเข้ามาร่วมงาน

เหตุผลของผู้สมัครเข้ามาเป็นพนักงานมีหลายประการ ขึ้นอยู่กับบุคคล พจะแยกได้ดังนี้

๑. เข้ามาทำงานเพราะพอใจในเป้าหมายหลักของบริษัท (คือกุลบุตรผู้บวชเพราะศรัทธา บวชเพื่อหาทางพ้นทุกข์)

๒. เข้ามาทำงานเพราะนิยมชมชอบผู้บริหารสูงสุด หรือผู้บริหารคนหนึ่งคนใด (เว้นแต่รูปหนึ่งที่คิดใจในพระโณมของพระพุทธเจ้า จึงบวชเพื่อจะได้มีโอกาสนั่งมองอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ซึ่งทำให้ไม่บรรลุนิพพาน จนกระทั่งพระพุทธเจ้าเตือนสติ)

๓. ตามเพื่อน (เช่น พระเจ้าภัททิยะ ที่ออกบวชเพราะการชักชวนของเพื่อนรัก แต่ต่อมาก็ปฏิบัติธรรมจนบรรลุเป็นพระอรหันต์)

๔. พอใจในเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ และคาดหวังรายได้ที่สูงมากในอนาคต (บวชเพราะเห็นว่าสวาบดี ไม่ต้องทำอะไร หรือบวชเพื่อหาลาภสักการะ)

ไม่ว่าบุคคลแต่ละคนจะตัดสินใจเข้ามาร่วมงานด้วยเหตุผลใด หน้าที่ของบริษัทและผู้บริหารในบริษัทคือหล่อหลอมพนักงานให้พัฒนาตนเองไปในแนวทางที่บริษัทวางไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ประสงค์ ทั้งของส่วนคนและส่วนรวม

“คู่อนิกขุทั้งหลาย วรรณะ ๔ จำพวก คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ สุทร ออกบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและโคตรเดิม ถึงการนับว่าพระสมณสาขยบุตรทั้งนั้น เปรียบเหมือนแม่น้ำใหญ่ --- ไหลไปถึงมหาสมุทรแล้ว ย่อมละชื่อเดิมหมด”^{๖๐}

การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด มีคนอยากเข้ามา ก็มีคนบางคนคิดว่าตนเองคิดผิดและอยากลาออก ด้วยเหตุผลต่างๆ กัน พระพุทธเจ้าทรงตรัสเหตุแห่งการลาออกของภิกษุไว้ ดังนี้

ผู้ออกบวชในธรรมวินัยนี้ แม้เริ่มต้นจะเข้ามาบวชด้วยศรัทธา เพราะเห็นว่า เราถูกชาติ ชรา มรณะ (ทุกข์อริยสัจ) ครอบงำ ต้องการจะทำให้ถึงที่สุดแห่งกองทุกข์ แต่ในระหว่างที่บวช จะประสบกับ ๔ ประการคือ

๑. ภัยคือกลิ่น เมื่อออกบวชแล้วมีเพื่อนบรรพชิตด้วยกันสอนเรื่องการจงกรม การนั่ง การเดิน ฯลฯ เกิดความขัดเคืองใจ เพราะเมื่อเป็นภุคหัตถ์เคยแต่สั่งสอนคนอื่น เข้ามาเป็นบรรพชิตแม้แต่เด็กกรวาลูกกรวาลานยังมาสั่งสอน จึงบอกคืนสิกขาลาเพศบรรพชิต เป็นภัยอันเกิดจากความโกรธ

๒. ภัยคือจะเข้ เมื่อออกบวชแล้วมีเพื่อนบรรพชิตด้วยกันสอนว่าอะไรควรบริโภคน อะไรไม่ควรบริโภคน และกฎระเบียบต่างๆ ว่าด้วยการบริโภค เกิดความอึดอัด เพราะเมื่อเป็นภุคหัตถ์จะกินอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร ก็ได้ทั้งสิ้น จึงขอสึก เป็นภัยอันเกิดจากการเห็นแก่กินสบายๆ

๓. ภัยคือน้ำวน เมื่อออกบิณฑบาต เห็นภุคหัตถ์อยู่สบาย ก็หวนคิดถึงตนเองเมื่อเป็นภุคหัตถ์ก็สามารถบำรุงบำเรอตนอยู่สุขสบาย แล้วก็ทำบุญไปด้วยจะดีกว่า จึงขอสึกเพื่อกลับไปเสพกามคุณ (รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ที่ต้องใจ) ต่อไป

๔. ภัยคือปลาจลาม เมื่อออกบิณฑบาต ไม่ตั้งใจให้ดี เห็นหญิงสาวในชุมชนก็เกิดราคะรบกวนจนต้องขอสึก^{๖๑}

ผู้บริหารพึงคาดหวังได้เลยว่าพนักงานใหม่ในบริษัทก็คงจะรู้สึกเช่นเดียวกันกับที่พระพุทธองค์ได้กล่าวสรุปไว้ และเป็นสาเหตุของการลาออกได้เช่นเดียวกัน กล่าวคือ บางคนไม่ยอมปรับตัวให้เข้ากับระเบียบแบบแผนของบริษัทใหม่ ยังอยากทำตนแบบที่คุ้นเคยมาก่อน หรือไม่พอใจกับการเป็น “น้องใหม่” เพราะเคยมีอาวุโสสูงในที่ทำงานเดิม จึงปรับตัวปรับใจไม่ได้ ส่วนพนักงานที่ทำงานมานานแล้วอาจจะมีสาเหตุแห่งการออกที่ต่างออกไป เช่น ท้อถอยว่าทำงานแล้วไม่ก้าวหน้า หรือว่ามีสิ่งล่อใจจากภายนอก เช่น มีผู้เสนอให้เงินเดือนที่สูงกว่า ตำแหน่งที่ดีกว่า

บริษัทแต่ละบริษัทอาจป้องกันปัญหาบางเรื่องได้บ้าง คือเมื่อหาเหตุแห่งการลาออกที่แน่ชัดได้ ก็อาจจะหาทางจัดปัญหานั้นๆ ได้ เพราะเมื่อมองย้อนกลับไปแล้ว ผู้ที่เข้ามาร่วมงานในบริษัทเข้ามาด้วยความมุ่งหวังตั้งใจอย่างหนึ่ง ด้วยอุดมการณ์อันหนึ่ง ปกติผู้ที่ลาออกก็มักจะคิดหนักก่อนที่จะยื่นใบลาออก มีตัวอย่างการแสดงธรรมของพระพุทธเจ้าหลายสูตร ที่ทรงกล่าวขยับยั้งการลาออกของภิกษุบางรูปที่ทรงพิจารณาแล้วว่ามิทางเห็นธรรมได้ ทำให้ผู้นั้นเลิกท้อแท้ ตั้งอกตั้งใจปฏิบัติธรรมต่อไปจนบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้แต่เดิม

การแก้ปัญหาที่มีต้นตอมาจาก ความโกรธ ความท้อใจ ความอึดอัดใจ แก้ได้แบบหนึ่ง ส่วนปัญหาที่มีต้นตอมาจากความโลภคงจะมองหาตัวอย่างจากพระพุทธศาสนาไม่ได้เพราะพระพุทธศาสนาสอนให้ละโลก แต่โลกของธุรกิจอยู่ในโลกของ

^{๖๐} พ. ฐ. ๔๔/๕๒๓

^{๖๑} พุติยภยสูตร อัง. จตุ. ๓๕ / ๓๒๑ - ๓๒๔

ความโลภ และขับเคลื่อนไปด้วยความโลภ ความยินดีพอใจในลาภ ยศ สรรเสริญ การบริหารสมัยใหม่จึงใช้กลไกแห่งความพอใจในลาภ (เงินเดือน เงินรางวัล) ยศ (ตำแหน่ง) สรรเสริญ (การยกย่องชมเชย) มาเป็นพลังผลักดันการทำงานของพนักงาน และการรักษาพนักงานไว้ในบริษัท ซึ่งก็อาจจะรักษาพนักงานบางส่วนไว้ได้ เว้นแต่รายได้ความต้องการห่างกันจนเกินกว่าจะปรับเข้าหากันได้

ในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าก็ทรงยกย่องชมเชยพระอริยสาวกบางองค์เหมือนกัน โดยยกย่องว่าเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ แต่การยกย่องของพระพุทธองค์มิได้เป็นไปเพื่อกระตุ้นการทำงานของโลกจิต แต่เป็นประโยชน์ด้านการเป็นแบบอย่างให้กับภิกษุรูปอื่นๆ หรือเป็นที่อ้างอิงของภิกษุรูปอื่นๆ

วิเคราะห์เพื่อหาบทเรียนในการคัดพนักงานเพื่อรับตำแหน่งต่างๆ

“จะหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงมารับตำแหน่งรองๆ ได้อย่างไร”

เป็นเรื่องแน่นอนว่า บริษัทที่ดั่งขึ้นใหม่ต้องการผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาจากบุคคลที่มีประสบการณ์ในบริษัทอื่น แต่จะหาอย่างไร คุณสมบัติควรจะเป็นเช่นไร จึงจะเหมาะสม และจะทำให้เกิดความกลมกลืนขึ้นมาในบริษัทได้อย่างไร

ปกติแล้ว บริษัทที่ดั่งใหม่ไม่สามารถหาพนักงานเรียงตามลำดับความสำคัญหรือลดหลั่นกันตามตำแหน่งในบริษัทได้ ดังนั้น จะมีพนักงานจำนวนหนึ่งเข้ามาก่อนในฐานะผู้ร่วมก่อตั้ง แต่กลุ่มนี้อาจจะไม่เหมาะสมที่จะบริหารงานใหญ่ หรือไม่เหมาะสมกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่

อัครสาวกทั้งสอง

เรื่องการแต่งตั้งบุคคลหน้าใหม่จากภายนอกที่อาวุโสน้อยกว่า เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ที่มีพนักงานเดิมที่มีความสามารถพอสมควรอยู่แล้วจำนวนหนึ่ง เป็นเรื่องที่มีมักจะสร้างความลำบากใจให้กับผู้บริหารทุกคน แต่ก็เป็นเรื่องทำในที่สุดแล้วจำเป็นต้องเผชิญเพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้

เมื่อพระสารีบุตรและพระโมคคัลลานะบรรลุธรรมเป็นพระอรหันต์แล้ว พระพุทธเจ้าได้แต่งตั้งให้เป็นอัครสาวก อรรถกถาของธรรมบทกล่าวว่า ในการแต่งตั้งพระสารีบุตร พระโมคคัลลานะ ภิกษุบางรูปก็วิจารณ์ว่า พระพุทธเจ้าทรงเลือกปฏิบัติ อันที่จริงควรจะต้องแต่งตั้งพระอริยสาวกผู้อาวุโสสูงกว่า เป็นอัครสาวก

พระพุทธองค์ตรัสตอบว่าทรงแต่งตั้งตามความปรารถนาของบุคคลเหล่านั้น และแต่ละคนได้สร้างบารมี ตั้งความปรารถนามาเช่นนั้น

เมื่อมองดูจากสิ่งที่เกิดขึ้นในสมัยพุทธกาลด้วยสายตาของนักวิชาการในยุคนี้ ก็มีข้อวิเคราะห์ว่า^{๖๖}

๑. บริษัทใหม่จะหาผู้บริหารงานระดับรองลงไปก็ต้องได้มาจากองค์กรอื่น

๒. บุคคลที่ดึงดูดมาต้องมีศักยภาพที่สูงมาก ด้วยคุณสมบัติหลายประการ เช่นพระสารีบุตร และพระมหาโมคคัลลานะ เป็นผู้รอบรู้มาก ซึ่งเรื่องนี้ก็มีกล่าวไว้ในพระไตรปิฎก (วินัย) ว่าเมื่อไปแสวงหาอาจารย์ที่ใด ก็กลับถูกเชิญให้สอน ทั้งสองเป็นปรีชาพระระดับหัวหน้าของอาจารย์สัพพัญญูซึ่งเป็นสำนักใหญ่สำนักหนึ่งในสมัยพุทธกาล และอาจารย์สัพพัญญูเองก็

^{๖๖} เสฐียรพงษ์ วรรณปก หน้า ๑๕

ต้องการให้ร่วมกันบริหารสำนักอยู่แล้ว สำนักของอาจารย์สัญชัย เป็นกลุ่มที่เรียกว่า Skeptics เป็นนักพูด นักโต้ว่าที่ ศิษย์ชั้นเอกย่อมต้องพูดเป็น สอนเป็น อยู่ที่ว่าจะเลื่อมใสอะไร และสอนอะไร

๓. ทั้งสองคนมาจากวรรณะพราหมณ์ บิดาเป็นนายบ้านมีฐานะมั่งคั่ง การศึกษาสูง คือมีทั้งชาตวุฒิ คุณวุฒิ และยังมีบริวารมากอีกด้วย

๔. เมื่อเข้าร่วมงานไม่ได้มีตำแหน่งในทันที ต่อเมื่อรู้แจ้งแล้ว จึงได้รับแต่งตั้ง ระยะเวลาแห่งการทดสอบหรือทดลองงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าหากว่าบุคลากรระดับผู้บริหาร ไม่รู้ ไม่เข้าใจ ไม่เลื่อมใส ไม่ปฏิบัติตนให้ได้ตามที่เป้าหมายขององค์กรใด องค์กรนั้นก็คงจะเข้มแข็งไปไม่ได้

การหาบุคลากรโดยดูที่มีสายสัมพันธ์กว้างขวาง ประวัติการศึกษาดี มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว ทำงานระดับสูง มีความเชี่ยวชาญมาแล้ว และศรัทธาเลื่อมใสในองค์กรใหม่ที่ตนเข้าร่วมงานด้วย เป็นวิธีที่ยั่งยืนอยู่ทั่วไป ดังที่จะเห็นได้ว่า บุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัทระดับนานาชาติที่มีชื่อเสียงดี มักจะเป็นที่ต้องการในของบริษัทต่างๆ ที่ต้องการก้าวขึ้นไปเป็นองค์กรขนาดใหญ่

การชักชวนผู้บริหารจากที่อื่นให้มาร่วมงาน เพราะมีอุดมการณ์เดียวกันแตกต่างจากการขโมย หรือการประมูลตัวจากอีกบริษัทหนึ่ง เพราะในแบบแรก ไม่ได้สัญญาหรือเสนอยศ ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงกว่าที่เดิม แต่ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และความอุทิศตนที่บุคคลนั้นๆ มีให้กับบริษัทใหม่เสียก่อน และไม่ได้ต้องการตัวมาเพื่อต้องการรู้ความลับของบริษัทเดิมเพื่อนำมาลอกเลียน

ดังนั้นเมื่อได้พระอัครสาวกมา พระพุทธเจ้าก็ได้ผู้ช่วยสอน ช่วยหาลูกศิษย์ เมื่อรวมกับพระอริยะทุกองค์ ซึ่งทำการตลาดด้วยการประพฤติปฏิบัติ และการสอน ได้ทั้งพนักงานและลูกค้า พระธรรมก็แพร่ขยายออกไปกว้างขวางอย่างรวดเร็ว พระสาวรี-บุตรและพระโมคคัลลานะมีบริวารตามมาบวช และพระสารีบุตรยังชักชวนน้อง ๆ มาบวชจนหมดทุกคน

เมื่อวิเคราะห์ความเป็นมา และคุณสมบัติของอัครสาวกทั้งสองก็พบว่าเราอาจจะอธิบายเรื่องอดีตชาติให้พนักงานเข้าใจได้โดยใช้ภาษาสมัยใหม่ โดยที่ตัวเราเองก็ไม่จำเป็นต้องมีความหยั่งรู้อดีตชาติดังนี้

๑. ตามหลักของกรรมและวิบาก ผู้ที่มีความตั้งใจอยากเป็นอะไรต่างก็สร้างเหตุมาก่อนแล้ว จึงได้รับผลในชาติปัจจุบัน ให้เกิดมาในที่ที่เหมาะสมสำหรับจะกระทำสิ่งที่อธิษฐานไว้ให้เป็นจริง คนที่จะเป็นอะไรก็ได้ประสบการณ์นั้นๆ เป็นพื้นเดิมมาจากครอบครัว คนที่มีความสามารถในการสอน ต้องมีความรู้สูง มักเกิดมาในครอบครัวครู อาจารย์ นักวิชาการ คนที่จะเป็นหัวหน้าผู้อื่น ก็มักมาจากครอบครัวที่มีบริวารมาก เคยปกครองคนมาก่อน มีอำนาจและอิทธิพลในสังคม การดูสถานะในชาติปัจจุบันก็พอจะทำให้คาดคะเนอดีตได้

๒. ก่อนที่จะมาร่วมงานกัน ผู้นั้นมักจะได้แสดงความสามารถให้ปรากฏมาก่อนแล้ว จนเป็นที่ยอมรับนับถือทั่วไป

๓. สำหรับการยกย่องพระอริยสาวกองค์ใดให้เป็นเอตทัคคะเป็นอีกเรื่องต่างหาก ซึ่งจะเกิดจากการแสดงความสามารถเด่นเป็นพิเศษ หลังจากเข้าร่วมงานกันแล้ว มิใช่ว่าได้รับการแต่งตั้งอย่างไม่มีเหตุไม่มีผล

ดังนั้นการจะแต่งตั้งผู้ใดจากภายนอกให้มารับตำแหน่งสำคัญในบริษัท จึงอยู่ที่สายตาที่คมชัดของผู้บริหารระดับสูงที่จะมองเห็นผลงานในอดีต และประเมินศักยภาพที่ผู้นั้นจะสร้างผลงานในอนาคตประกอบกัน ส่วนจะอธิบายให้พนักงานอื่นฟังเพียงใดนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

ผู้นำตามโอกาส

ข้อที่ติดใจสงสัยในระหว่างที่อ่านประวัติของพระมหากัสสปเถระคือ ทำไมพระมหากัสสปะ ซึ่งก่อนบวช เป็นเศรษฐีบริวารมาก มีประสบการณ์ในการเป็นนักปกครอง กลับเป็นผู้ถือธุดงค์อย่างเคร่งครัด จนได้รับสรรเสริญว่าเป็นเลิศในหมู่ภิกษุผู้ถือธุดงค์เป็นวัตร

ถ้าจะหาเหตุผลโดยการเดาเองนอกบาลี เป็นไปได้หรือไม่ว่า เพราะประสบการณ์เช่นนั้น การอยู่เมืองอาจะก่อให้เกิดปัญหาเรื่องมีฝักมีฝ่ายระหว่างพระภิกษุต่างๆ ที่ยังไม่ได้บรรลุนิพพาน การออกป่าจึงมีประโยชน์สองประการคือ การเป็นแบบอย่างให้กับภิกษุรุ่นหลัง และในขณะเดียวกันก็ตัดปัญหาเรื่องนี้ไปด้วย ความเป็นผู้นำของพระมหากัสสปะ และความเป็นที่เคารพนับถือในฐานะพระเถระผู้ใหญ่เห็นได้ชัดเจนเมื่อสิ้นพระศาสนาและพระอัครสาวกทั้งคู่แล้ว คือท่านเป็นผู้ริเริ่ม ชักชวน และดำเนินการสังคายนาครั้งแรกที่กรุงราชคฤห์ ๑ เดือนหลังพุทธปรินิพพาน โดยมีพระอุบาลีกับพระอานนท์เป็นผู้ช่วยซ้ายขวา (ในด้านพระวินัย และพระธรรม)

บริษัทใดมีพนักงานเช่นพระมหากัสสปะนี้ ถือว่าโชคดีเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นพนักงานที่มีทั้งประสบการณ์และความสามารถ แต่ดำรงตนอยู่อย่างเรียบง่ายที่สุด โดยไม่ทอดธุระเมื่อเห็นว่าถึงคราวจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม

พระวินัยธร

พระอุบาลีซึ่งติดตามเจ้าชายจากสาकขวงศออกบวช ได้เคยกราบทูลขอไปอยู่ป่า แต่พระพุทธเจ้ากลับตรัสให้พระอุบาลีอยู่วัดเพื่อให้รู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ พระอุบาลีเถระทรงจำพระวินัยได้ดี ภิกษุอื่นๆ เห็นท่านเป็นที่อ้างอิง และเมื่อถึงคราวปฐมสังคายนา พระอุบาลีเป็นผู้แสดงพระวินัยทั้งหมดในที่ประชุมสงฆ์

มีข้อคิดบางประการที่น่าจะนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการแต่งตั้งและพัฒนาพนักงานได้ คือ

๑. ในแต่ละกิจการ ควรมีผู้ชำนาญด้านกฎหมาย หรือแม่นยำด้านระเบียบวินัย ไว้เป็นที่อ้างอิงของพนักงาน ความชำนาญเช่นนี้พัฒนาได้ ผู้บริหารระดับสูงต้องรู้จักคัดบุคคลที่เหมาะสม

๒. พระวินัยขางหมวดเป็นเรื่องกิริยามารยาท พระอุบาลีเป็นผู้มีกำเนิดเป็นคนระดับล่างของสังคมที่ถือชั้นวรรณะในชมพูทวีป ในขณะที่พระอัครสาวกและพระเถระชั้นผู้ใหญ่ที่เผยแผ่พระพุทธธรรมวินัยมีกำเนิดในวรรณะพราหมณ์เป็นส่วนมาก เช่น พระสารีบุตร พระโมคคัลลานะ พระมหากัสสปะ พระปุณณมณเฑาะฐะ เป็นต้น ^{๖๕} ข้อนี้กลับเป็นจุดเด่นที่พระอุบาลีเถระจะเป็นผู้ชำนาญการด้านพระวินัย เพราะเป็นตัวอย่างแท้จริงของคนที่พัฒนาตนเองจากระดับล่างจนถึงจุดสูงสุด พระบวชใหม่ที่ต่างคนต่างมาจากภูมิหลังต่างๆ กัน ไม่อาจจะอ้างได้ว่าพระวินัยต่างๆ ปฏิบัติไม่ได้ เปรียบได้กับในบริษัท ถ้าหากว่าให้พนักงานที่มีการศึกษาอบรมดีมาแต่กำเนิดมาเป็นผู้สอนมารยาท อาจจะมีพนักงานบางคนมีข้ออ้างที่จะไม่ทำตาม เพราะว่าทำได้ยาก ไม่ได้ทำเป็นมาตั้งแต่เกิด หรือว่าอาจจะฟังแต่ไม่คิดว่าจะเชื่อและปฏิบัติตาม แต่ถ้าหากว่าคนๆ นั้นเป็นคนที่ไม่เคยได้รับการอบรมมาก่อนจากตระกูล แต่สามารถปฏิบัติตามได้คงมาด้วยพระวินัย ผู้ฟังน่าจะเห็นเป็นตัวอย่าง เป็นแรงจูงใจที่จะให้ปฏิบัติตาม

^{๖๕} การเผยแผ่ศาสนาโดยเผชิญกับผู้ครองพื้นที่อยู่ก่อน ต้องการบุคลากรที่มีความรู้สูง เป็นการต่อสู้ทางปัญญา ในสังคมอินเดียเวลานั้น พราหมณ์มีสถานะสูงสุด การศึกษาสูงสุด ครองอำนาจอิทธิพลในสังคม เป็นปุโรหิต เป็นผู้ประกอบพิธีกรรม ถ้าพราหมณ์ยอมทางปัญญา การเผยแผ่ก็จะได้ผลกับผู้อื่นด้วย เพราะการศึกษาและการยอมรับในเรื่องวรรณะ, พระธรรมปิฎก, ดัชนีเสียงจากความเท็จ เหตุเกิดพ.ศ.๑, หน้า ๑๔-๑๕

เลขานุการ

“เมื่อใดควรมีเลขานุการ และคนนี้จะควรมีหน้าที่อย่างไร วางไว้ในตำแหน่งใดในองค์กร”

พระพุทธองค์ทรงถามหาความสมัครใจของผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นพุทธอุปัฏฐากในที่ประชุมสงฆ์ พระอริยสาวกหลายองค์อาสารับตำแหน่งนี้ แต่พระพุทธเจ้าปฏิเสธเพราะเห็นว่าแต่ละองค์มีงานอื่นที่สำคัญกว่า ในที่สุดที่ประชุมขอให้พระอานนท์อาสา พระอานนท์ซึ่งเป็นพระญาติสนิทของพระพุทธเจ้า เป็นพุทธอุปัฏฐากเพราะคุณสมบัติของตนเอง และภิกษุในที่ประชุมเห็นพ้องกัน ไม่ใช่ได้เพราะความเป็นญาติและไม่ได้อาสาจะเป็น

เลขานุการ คือคนที่ผู้บริหารระดับสูงไว้วางใจที่สุดในเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ใกล้ชิดที่สุด เป็นคู่ใจนักบริหาร แต่อาจจะไม่ใช่คู่คิด เพราะไม่ใช่คนที่มีความสามารถที่สุด และไม่ได้มีตำแหน่งสูงมากในองค์กร

เลขานุการ ทำหน้าที่ประสานงานทุกฝ่ายและอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง บุคคลนี้ต้องเป็นผู้รู้กาลอันสมควร และกล้าพูด กล้าถาม กล้าถ่ายทอดความคิดเห็นที่ได้ยินได้ฟังมา และมีความสามารถในการจดจำและถ่ายทอดเรื่องอันเป็นสาระ ต่อให้กับผู้อื่นได้ด้วย

ถ้าจะหาเลขานุการผู้บริหารที่ไม่ทำให้เจ้านายเสียชื่อเสียงหรือว่าเสื่อมเสีย ซ้ำยังสามารถช่วยแบ่งเบาภาระได้เป็นอันมากด้วยการจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความจำเป็นเลิศ เป็นที่อ้างอิงของผู้อื่นได้ในเรื่องที่เจ้านายได้เคยมีวินิจฉัยไว้แล้ว การวางตัวและการปฏิบัติงานของพระอานนท์เป็นแบบอย่างที่ดีของเลขานุการผู้บริหาร และ ผู้บริหารสามารถจะหยิบยกคุณสมบัติต่างๆ ของพระอานนท์ขึ้นมาใช้ในการหาเลขานุการผู้บริหารได้เลย

กระบวนการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการหาพุทธอุปัฏฐากก็เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย คือทรงถามต่อที่ประชุมให้ช่วยกันคิดช่วยกันเลือก จึงได้เลขานุการที่พระพุทธองค์พอพระทัย และภิกษุอื่นๆ ก็เห็นพ้องกัน ทำให้การทำงานของเลขานุการในการประสานกับฝ่ายต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น

เมื่อหาเลขานุการได้แล้ว ก็ไม่ควรลืมที่จะนำคำขอของพระอานนท์ต่อพระศาสดา มาเป็นข้อตกลงในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับเลขานุการผู้ทำหน้าที่ช่วยงานบริหารด้วย

บทที่ ๕ การจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กร

โจทย์อีกข้อหนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัทต้องให้เวลามาก คือการจัดองค์กรให้เหมาะสม บางบริษัทใช้เวลานานมากในการจัดโครงสร้างที่พอใจ หรือมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบ่อยครั้ง ซึ่งอาจจะสะท้อนให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างยังไม่เหมาะสม เพราะไม่มีหลักการที่แน่นอนชัดเจนในการจัดก็ได้ หรือเพราะธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จนทำให้

โครงสร้างเดิมไม่เหมาะสมอีกต่อไป แต่บางครั้งก็เกิดจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป มีแนวคิด มีทฤษฎีใหม่ๆ เกิดขึ้นมา ทำให้มีความนิยมจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ๆ เกิดขึ้น

ตำแหน่งงาน

เมื่อมองโครงสร้างของสงฆ์ในสมัยพุทธกาล เพื่อนำมาเทียบเคียงหาต้นแบบสำหรับบริษัทที่จะตั้งขึ้นใหม่ ก็พบว่า โครงสร้างองค์กรในสมัยแรกนั้นเป็นโครงสร้างที่เรียบง่าย กล่าวเป็นภาษาสมัยปัจจุบันของโลกธุรกิจก็คือ

- พระพุทธเจ้าเป็นองค์ประธาน และเป็นผู้บริหารสูงสุด
- พระสาวก เป็นธรรมเสนาคี อัครสาวกเบื้องขวา ผู้มีปัญญาลึก
- พระมหาโมคคัลลานะ เป็นอัครสาวกเบื้องซ้าย ผู้มีฤทธิ์
- พระอานนท์เป็นพุทธอุปัฏฐาก (เลขานุการ)

พระภิกษุสาวกองค์อื่นๆ บ้างก็มีหน้าที่ บ้างก็เป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นเลิศในด้านต่างๆ บางองค์มีหน้าที่โดยที่ตนเองรับอาสา เช่น พระทัพพมัลลบุตรเป็นผู้จัดเสนาสนะ และจัดพระไปฉันในที่นิมนต์ เมื่อรับอาสาแล้วท่านก็ทำอย่างรอบคอบถี่ถ้วน โดยใช้วิธีจัดตามความเหมาะสม จนเป็นที่กล่าวชมเชยทั่วไป ยกตัวอย่างงานจัดเสนาสนะก็คือ ท่านจัดตามหมู่ตามพวก เช่นพระที่ถนัดพระสูตรก็จัดให้พักรวมกัน เพื่อประโยชน์ในการสนทนาธรรมกัน องค์ใดต้องการอยู่ในที่สงบสงัด ท่านก็จัดให้ตามที่ประสงค์ ในการจัดพระไปฉันภัตตาหารก็เช่นเดียวกัน ท่านยึดหลักความเหมาะสมเรื่องวัยวุฒิและคุณวุฒิ และรอบรู้เรื่องอาหารการกินว่าองค์ใดมีปัญหาในเรื่องใดบ้าง ฯลฯ ท่านจัดจนได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้

๖๐

ผู้ชำนาญการ

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระอริยสาวกและสาวิกาจำนวนหนึ่งเป็นเอกตักกะ^{๖๐} ความเป็นเลิศมีความหมายหลายประการ เช่น มีคุณสมบัติพิเศษ หรือประสบความสำเร็จในบางด้านเฉพาะตน จึงได้รับการยกย่องและกล่าวให้เป็นที่ปรากฏแก่ภิกษุทั้งปวง หรืออาจจะมีความชำนาญเฉพาะด้าน ที่สมัยใหม่เรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการ อาจจะแบ่งกลุ่มพระเถระผู้เป็นเอกตักกะได้เป็น ๔ กลุ่มใหญ่ๆ คือ

๑. เป็นต้นแบบในด้านหนึ่งด้านใด เช่น พระมหากัสสปะ ผู้สรรเสริญคุณคุณ และรักษารูตถกวัตร เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับคนรุ่นหลัง

๒. มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตน เช่น พระกังขาเรวตะ ชำนาญในฉาน พระอนูรุทธะ เป็นเลิศทางทิพยจักขุ พระสีวลี มีลาภมาก เป็นต้น

ความเป็นเลิศที่กล่าวมานี้ บางครั้งก็ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหมู่คณะในเวลาจำเป็น เช่น ความเป็นเลิศด้านทิพยจักขุทำให้พระอนูรุทธะทราบว่ามิเทวดาเกี่ยวข้องกับในคราวพระพุทธเจ้าปรินิพพาน และแจ้งแก่สาวกและพุทธบริษัททั้งปวงที่เฝ้าพระพุทธเจ้าอยู่ในวันมหาปรินิพพานให้ดำเนินการบางเรื่อง ตามความประสงค์ของเทวดา ความมีลาภมากของพระสีวลีช่วยให้การเดินทางผ่านที่กัณดารของภิกษุทั้งหมดสะดวกขึ้น

^{๖๐} บรรจบ บรรณรุจิ หน้า ๒๕๔

^{๖๑} เอกตักกะบาลี อัง. เอ. ๑๒ / ๒๒๖ - ๓๓ / ๒

๓. มีความเชี่ยวชาญในด้านหนึ่งด้านใด อาจเป็นที่อ้างอิงของภิกษุอื่นๆ ในเรื่องนั้นๆ ได้ เช่น

- พระอุบาลี ผู้ทรงจำพระวินัยได้เป็นเลิศ
- พระปุลณณมันตานีบุตร เป็นพระธรรมกถึก
- พระอานนท์ เป็นพหูสูตร เป็นผู้ทรงจำเรื่องราวต่างๆ ที่พระพุทธองค์ทรงสอนไว้ได้

๔. อื่นๆ

ได้รับยกย่องในเรื่องเฉพาะคนที่ผู้อื่นเลียนแบบมิได้ เช่น พระอัญญาโกณฑัญญะ เป็นพระสาวกองค์แรก พระกาฬุทายี ผู้เชิญเสด็จพระพุทธเจ้าไปโปรดพระญาติที่กรุงกบิลพัสดุ์ เป็นต้น

ได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงานที่ทำได้ดีเลิศ เช่น พระทัตพพมัลลบุตร ที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นของบทนี้

การดูแลบังคับบัญชาภายในองค์กร

ภายในองค์กรที่จัดแบบเรียบง่ายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็มีการกำหนดวิธีการที่ผู้มีอาวุโสกว่า และบวชมานานกว่า จะดูแลผู้เข้ามาใหม่ และผู้อ่อนอาวุโสกว่า

พระวินัยกำหนดทั้งคุณสมบัติและหน้าที่ของอุปัชฌาย์ที่ต้องดูแลความประพฤติ และสั่งสอนสัทธวิหาริก (ศิษย์ของตน) และหน้าที่ของสัทธวิหาริกที่ต้องดูแลอุปัชฌาย์และรับฟังคำสั่งสอน นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่อาจารย์และอันเตวาลิก (ศิษย์) พึงมีต่อกัน

พระวินัยกำหนดแม้กระทั่งจำนวนสัทธวิหาริก และจำนวนสามเณร ต่อภิกษุหนึ่งรูป แต่ก็มีข้อความเปิดไว้ให้ว่า จะมีมากกว่านั้นก็ได้ ถ้าดูแลได้ทั่วถึง เพราะข้อบัญญัติมีไว้เพื่อระวังมิให้พระภิกษุหนึ่งรูปมีศิษย์มากเกินไปจนดูแลไม่ทั่วถึง ซึ่งจะทำให้คุณภาพคนต่ำลง พลอยทำให้คุณภาพงานต่ำลงไปด้วย

บุคคลตัวอย่าง

การที่บุคคลจำนวนมากอยู่ร่วมกัน ควรมีการสร้างบุคคลผู้เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตนตาม อันเป็นเป้าหมายที่อยู่ใกล้ตัว มองเห็นได้

พระพุทธเจ้าทรงชี้ให้ภิกษุและภิกษุณีดูพระสารีบุตร พระโมคคัลลานะ พระเขมาเถรี และพระอุบลวรรณาเถรี เป็นต้นแบบ ดังที่ตรัสไว้ว่า

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ภิกษุผู้มีศรัทธา เมื่ออ่อนน้อมโดยชอบ พึงอ่อนน้อมอย่างนี้ว่า ขอเราจงเป็นเช่นพระสารีบุตรและพระโมคคัลลานะเถิด

ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ภิกษุสารีบุตร และภิกษุโมคคัลลานะนี้ เป็นตราฐมาตรฐานของภิกษุสาวกของเรา

ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย นางภิกษุณีผู้มีศรัทธา เมื่ออ่อนน้อมโดยชอบ พึงอ่อนน้อมอย่างนี้ว่าขอเราจงเป็นเช่นภิกษุณีเขมาและภิกษุณีอุบลวรรณาเถิด

ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ภิกษุณีเขมาและภิกษุณีอุบลวรรณานี้ เป็นตราฐมาตรฐานของภิกษุณีสาวิกาของเรา”^{๖๐}

บทเรียนเรื่องโครงสร้างองค์กร

^{๖๐} อายาจนวรรค อัง. พุ. ๓๓ / ๔๖๖

แปลงเรื่องในพุทธประวัติเป็นภาษาธุรกิจ เพื่อนำไปใช้งานในโลกธุรกิจได้ดังนี้

● ในบริษัทหนึ่งๆ ผู้บริหารคนสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทดำเนินไปได้และขยายงานออกไปได้ก็คือ รอง หรือผู้ช่วย ซึ่งเป็น พนักงานระดับสูง ๒ คน คนหนึ่งดูแลด้านวิชาการ อีกคนหนึ่งดูแลด้านปฏิบัติการ

ในการปกครองของไทยสมัยโบราณ ก็มีสมุหกลาโหม กับสมุหนายก ในระบบจีนมีฝ่ายบู๊ กับฝ่ายบุ๋น ในระบบทหารปัจจุบัน มีฝ่ายเสนานิการ กับฝ่ายแม่ทัพคุมกำลังพล ในฝ่ายพลเรือนมีงานด้านวิชาการกับด้านบริหาร ที่ต้องถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน และเคารพในกันและกัน ในการบริหารบุคคลก็พูดถึงการใช้พระเดชกับพระคุณ บางคนฟังด้วยปัญญาเลื่อมใสในเหตุในผล บางคนต้องใช้ความเลื่อมใสในฤทธิ์เป็นตัวนำ เพื่อให้เริ่มรับฟังเหตุและผลต่อไป

การใช้ฤทธิ์ของพระโมคคัลลานะไม่ใช่ฤทธิ์ในทางปราบปรามผู้กระทำความผิด ดังที่เรานึกถึงการใช้กำลังในสมัยปัจจุบัน แต่เป็นฤทธิ์ในแง่ที่ว่า เมื่อท่านต้องการจะถามว่าคนไปสวรรค์ด้วยเหตุใด ท่านก็เหาะไปถามเทวดา เมื่อท่านต้องการให้ใครเลื่อมใส บางทีท่านก็ใช้ฤทธิ์นำ ให้คนเริ่มหันมารับฟัง เป็นต้น ฤทธิ์ของท่านเอื้อให้ท่านเข้าถึงบุคคลบางกลุ่มได้ เมื่อกำลังปัญญาเพียงลำพังอาจจะไม่ได้ผล เป็นการทำการตลาดอีกลักษณะหนึ่ง

การที่พระสารีบุตรกับพระมหาโมคคัลลานะเป็นเพื่อนกันมาแต่เก่าก่อนหลายภพหลายชาติ เป็นความที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ดีในสมัยปัจจุบัน ถ้าสองฝ่ายนี้ร่วมมือกันดี งานก็ราบรื่น เพราะกำลังกับปัญญาเดินเคียงคู่กัน (ทั้งนี้ ในคุณสมบัติที่กล่าวมาไม่ได้หมายความว่า คนมีปัญหาใช้ฤทธิ์ไม่เป็น หรือว่า คนมีฤทธิ์ปราศจากปัญญา อันที่จริงต้องมีความเก่งพอสมควรทั้งสองด้าน แต่ความถนัดที่ต่างกันเป็นที่มาของตำแหน่งที่แตกต่างกัน)

ในสมัยปัจจุบัน มักพูดถึงถึงบุคคลสามคนคือ CEO (Chief Executive Officer) ซึ่งเป็นศูนย์กลาง COO (Chief Operating Officer) ดูแลงานด้านปฏิบัติการ ด้านการผลิตในโรงงาน หรือด้านบริหารงาน กับตำแหน่งที่ ๓ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ว่างานใดเป็นพันธกิจหลักหรือเป็นหัวใจขององค์กร นั้นๆ ที่ต้องมีควบคู่ไปกับงานด้านปฏิบัติการ เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ของกิจการ เช่น เป็น CFO (Chief Financial Officer) สำหรับกิจการที่ต้องกู้เงินมาเพื่อขยายงานหรือมีงานด้านการเงินเป็นงานสำคัญ เป็น CIO (Chief Investment Officer) สำหรับกิจการที่เน้นด้านการลงทุนเป็นงานหลัก เป็นต้น

ในองค์กรหรือกิจการที่เน้นด้านการเรียนรู้ เช่น มหาวิทยาลัย หรือ สถาบัน การศึกษา ผู้บริหารคนสำคัญก็คือฝ่ายบริหาร กับฝ่ายวิชาการ

โดยสรุปก็คือ ไม่ว่าจะเริ่มกิจการใด ต้องพยายามเสาะหาผู้บริหารอีก 2 คน คนหนึ่งเป็นนักคิด นักวิชาการ หรือผู้ชำนาญการด้านงานหลักของกิจการ อีกคนหนึ่งเป็นนักปฏิบัติ เป็นผู้ดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามแผน

● พนักงานคนสำคัญอีกคนหนึ่ง แต่ไม่ใช่พนักงานระดับสูงในบริษัทก็คือเลขานุการผู้บริหาร

ถ้าเลขานุการผู้บริหารคนใดเพียงประยุกต์วิธีทำงานด้านการรับนัดผู้มาเยือน รับฟังผู้รอบรู้อ้าง จัดระบบการทำงาน รู้จักประวัติหรือความเป็นมาของผู้ที่จะเข้ามาขอพบพอสมควร วินิจฉัยได้ว่าผู้ใดสมควรให้พบหรือไม่ ในเวลาใด และจดจำเรื่องที่ผู้บริหารได้พูดไปแล้ว ดังที่พระอานนท์ปฏิบัติ ก็น่าจะเป็นเลขานุการดีเด่นอย่างแน่นอน^{๖๐}

^{๖๐} บทบาทของพระอานนท์อาจพบได้ในพระสูตรจำนวนมาก ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเรื่องหนึ่งด้านความรอบรู้ของพระอานนท์เกี่ยวกับผู้มาพบ ในครั้งนั้น พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงนั่งสงบ ทรงบาตรและจีวร มีพระพุทธประสงค์จะเสด็จเข้าไปทรงบาตร ณ กรุงเวสาลี ครั้นนั้นแล ลังคนก็ค้น

● พนักงานด้านต่างๆ

ผู้มีหน้าที่ประจำในด้านต่างๆ รวมถึงผู้ชำนาญการ เช่น ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านการพนักงาน (ผู้ดูแลการปฏิบัติการตามระเบียบ วินัย และกฎต่างๆ) การให้ลำดับชั้นตำแหน่งเป็นเรื่องแต่ละบริษัท โดยที่ความสำคัญอยู่ที่ว่าเมื่อเป็นผู้ชำนาญการแล้ว ก็เป็นผู้มีความสามารถในด้านนั้นๆ อย่างแท้จริง เป็นที่พึ่งพาของพนักงานอื่นๆ ทั้งบริษัทได้

ในกรณีของพนักงานทั่วไป การบริหารงานบุคคลไม่ควรลืมที่จะให้การรับรองหรือยกย่องผู้ทำดี เช่น พนักงานที่ทำงานในหน้าที่ได้ดีเลิศ ผู้ใดมีความสำเร็จเรื่องใดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะตน หรือผู้ใดมีวิชาความรู้ความสามารถพิเศษที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่องานในบางครั้ง หรือเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนพนักงานได้ ก็สมควรได้รับการปราศรัยยกย่องให้เป็นที่รู้ทั่วกันในบริษัท ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานผู้นั้น และทำให้พนักงานทั้งบริษัทมีแรงกระตุ้นที่จะใฝ่ดีในทางของตัวเอง

● การจัดลำดับชั้นพนักงาน

การจัดลำดับชั้นพนักงานมักขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญประกอบกับอาวุโสในงาน แต่กฎเหล่านี้ไม่ได้ตายตัว จำเป็นต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ถ้าบุคลากรผู้มีอาวุโสน้อย มีความสามารถมาก ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้ตำแหน่ง และหน้าที่ที่เหมาะสม ส่วนบุคคลที่อาวุโสสูง แต่ไม่มีผลงาน หรือไม่ใส่ใจในงาน ก็ไม่ควรได้รับหน้าที่เพียงเพราะอาวุโส^{๖๐} ความยืดหยุ่นและรักษาความเป็นธรรมไว้ โดยมุ่งที่คุณภาพงาน และความเปิดเผยโปร่งใสในการตัดสินใจ จะทำให้ได้องค์กรที่เข้มแข็งและมีศักยภาพสูง

ผู้บริหารระดับสูงควรระลึกไว้ด้วยว่า แม้แต่พระพุทธองค์ผู้เป็นสัพพัญญูและเป็นพระศาสดา ก็ยังมีภิกษุสงฆ์และวิพากษ์วิจารณ์ไปต่างๆ นานา ดังเช่นครั้งที่ทรงแต่งตั้งพระสารีบุตร เป็นอัครสาวกเบื้องขวาในทันทีที่ท่านบรรลุธรรมเป็นพระอรหันต์ เรียกได้ว่า “ข้ามขั้น” อริยสาวกองค์อื่นๆ ที่บวชมานานกว่า ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพระปัญจวัคคีย์ หรือกลุ่มของพระยสละ ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่า เมื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็ต้องกล้าทำ และเมื่อทำก็ต้องใจกว้างพอจะรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และอธิบายการตัดสินใจของตัวเองได้

● ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และกระบวนการสอนงาน

บุตร ได้เข้าไปยังป่าหิมพานต์ ถึงภูเขาศาลา พระอนันตได้เห็นสังกนิกันถบุตรกำลังมาแต่ไกลก่อน จึงทูลพระผู้มีพระภาคเจ้าว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ สังกนิกันถบุตรผู้นี้เป็นคนพองใจนัสนทนาด้วยลัทธิอื่นๆ กล่าวยกตนว่าเป็นคนเจ้าปัญญา มหามั่นใจว่าเป็นคนมีความรู้ดีมาอยู่ ณ บัดนี้ พระองค์ผู้เจริญ สังกนิกันถบุตรผู้นี้แล ใครจะคิดเคียดพระพุทธเจ้า พระธรรม พระสงฆ์ พระองค์ผู้เจริญ ขอพระผู้มีพระภาคเจ้าโปรดประทับนั่งสักครู่ เพื่อทรงอนุเคราะห์ จะเป็นการดี” (มหาสังกสูตร ม. นุ. ๑๕ / ๑๐๘)

^{๖๐} แม้จะมีการแบ่งภิกษุออกเป็นสามกลุ่มตามพรรษา คือพระนวกะ(ตั้งแต่บวชจนถึง ๕ พรรษา) พระมัชฌิมะ(ตั้งแต่ ๕ พรรษาขึ้นไปจนถึง ๑๐ พรรษา) และพระเถระ(ตั้งแต่ ๑๐ พรรษา ขึ้นไป) แต่การเป็นอุปัชฌาย์ในสมัยพุทธกาลมิใช่ว่าพระที่พรรษามากจะทำได้ทุกเรื่อง ในเบื้องต้นมิได้ทรงกำหนดพรรษาของอุปัชฌาย์ไว้ เมื่อมีภิกษุผู้ไม่รู้ตัวว่าไม่สมควรเป็นอุปัชฌาย์ ได้บวชผู้อื่น จึงทรงกำหนดพรรษาของอุปัชฌาย์ไว้ ต่อมาเมื่อผู้แก่พรรษาไม่ได้ศึกษาเล่าเรียนตามสมควร ไม่สามารถสอนผู้ที่ตนบวชให้ได้ จึงทรงมีพุทธบัญญัติเพิ่มเติมว่าต้องเป็นภิกษุผู้มีความสามารถด้วย มิใช่เพราะแก่พรรษาเท่านั้น (วิ. มห. ๖ / ๑๗๖ – ๑๗๘)

กระบวนการสอนงานในพระธรรมวินัยก็คือหลักการ Coaching ที่กล่าวถึงในธุรกิจสมัยใหม่ แต่พระพุทธศาสนาใช้ระบบนี้มา ๒๖ ศตวรรษแล้ว แม้ว่าในปัจจุบันหลักการที่ใช้กันอยู่ในภาคปฏิบัติอาจจะเลื่อนจากเดิมไป แต่หลักการดั้งเดิมนั้นเป็นหลักการที่ล้ำสมัยและยังคงความทันสมัยอยู่จนปัจจุบันนี้

ดัดแปลงหลักในพระวินัยออกมาเป็นหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่^{๖๕} ก็คือ เมื่อคณะกรรมการชุดหนึ่งตัดสินใจรับพนักงานเข้าใหม่คนหนึ่งเข้ามาแล้ว จะมีพนักงานอาวุโสผู้หนึ่งทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึก ครูคนนี้จะดูแลทั้งเรื่องการเรียนรู้งาน และสั่งสอนกิริยามารยาท การแต่งกาย และกาละ เทศะต่างๆ ด้วย เพื่อให้ได้พนักงานที่พร้อมจะเป็นตัวแทนที่ดีของบริษัท ความสัมพันธ์ของพนักงานผู้ทำหน้าที่ครูผู้ฝึกสอน กับพนักงานใหม่ เป็นความใกล้ชิดสนิทสนมฉันท์บิดามารดา กับบุตรธิดา หรือพี่ (ผู้มีอาวุโสมากพอสมควร) กับน้อง

ครูผู้ฝึกจะพยายามสั่งสอนให้พนักงานใหม่พัฒนาตนเองเพื่อเป็นพนักงานที่มีฝีมือขององค์กร แต่จะไปได้ดีเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับทั้งสองฝ่าย ในกรณีที่มีการเรียนการสอนไม่ครบถ้วน เช่น อาจจะสอนไม่ตรงกับ “จริต” ของผู้เรียน บางครั้งผู้ฝึกอาจจะต้องปรึกษาผู้ที่เชี่ยวชาญกว่า เพื่อประโยชน์ของผู้รับการสอนนั่นเอง (ดังเช่นพระสารีบุตร หรือพระพุทธเจ้าทรงให้พระภิกษุรูปหนึ่งปฏิบัติไม่ก้าวหน้า และพระพุทธเจ้าได้ทรงให้กรรมฐานใหม่ที่ถูกต้องกับจริตของภิกษุรูปนั้น ทำให้พระภิกษุรูปนั้นบรรลุธรรมอย่างรวดเร็ว)

ถ้าครูผู้ฝึกที่เคยมีอยู่กลับไม่มีด้วยประการใดก็ดี พนักงานใหม่สามารถไปขอให้ผู้ใหญ่คนอื่นเป็นอาจารย์ของตนได้ เช่น หัวหน้าฝ่ายงานใหม่ของตนเอง การมีผู้ใหญ่เป็นผู้ปกครองดูแลและฝึกสอน เป็นประโยชน์ต่อพนักงานใหม่ คือมีผู้คัดเตือน ปร่าสอนทั้งเรื่องงานและเรื่องสังคม

ระเบียบของบริษัทควรกำหนดหน้าที่ของพนักงานทั้งสองฝ่ายไว้ให้ชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่อย่างไร เพื่อให้การเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง หรือรุ่นพี่กับรุ่นน้อง (หรือครูกับศิษย์) เป็นไปอย่างราบรื่น

พนักงานใหม่มีหน้าที่บางประการที่ควรปฏิบัติต่อครูผู้ฝึกสอนตน เช่น ดูแลอำนวยความสะดวกให้กับครู เป็นผู้ติดตามไปในงานต่างๆ มีมารยาทไม่พูดสอดแทรกแต่ในขณะเดียวกันก็มีหน้าที่เตือนครูด้วยถ้าครูมีที่ท่าว่าจะพูดผิดพลาด และสอบถามเรื่องงานที่ติดใจสงสัย คู่มือพนักงานใหม่ที่ดี ควรกำหนดครอบคลุมถึงเรื่องกิริยา มารยาทต่างๆ ที่คาดหวัง และวิธีปฏิบัติต่อเครื่องใช้ต่าง ๆ ในสำนักงานด้วย ซึ่งถ้าอ่านดูแลแล้วแล้วอาจจะรู้สึกว่าการกำหนดละเอียดเกินไป แต่ถ้าหากว่ามีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะสร้างคนในบริษัทขึ้นมาให้มีกิริยามารยาทที่ภาคภูมิใจ เรียบร้อย และน่านิยมในสายตาของบุคคลภายนอก ทั้งผู้ที่เป็นลูกค้าและบุคคลทั่วไปที่อาจจะ是客户 การสอนโดยละเอียดไม่มีข้อเสียหาอันใด ในเมื่อในการรับคนแต่แรกนั้นอาจจะได้คนที่มาจากต่างฐานะ ต่างภูมิหลังในครอบครัว ได้รับการอบรมมาฝึกแตกต่างกัน หรือบางรายอาจจะไม่ได้รับการอบรมที่ดีมาเลยก็ได้ หน้าที่ของครูผู้ฝึกจึงจำเป็น และคู่มือสำหรับพนักงานใหม่ก็คือเครื่องทุ่นแรงของครูผู้ฝึก ให้เหลือเพียงคอยคัดเตือนเมื่อพนักงานใหม่ละเลยข้อปฏิบัติ หรือเมื่อพนักงานไม่เข้าใจ หรือปฏิบัติผิดพลาด ไม่ใช่ว่าใครก็ได้ที่จะเป็นครูผู้ฝึกพนักงานใหม่

คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นครูผู้ฝึก (อุปัชฌาย์) หรือผู้ปกครองดูแล ก็คือ ต้องมีอายุงานพอสมควร เช่นพระวินัยกำหนดว่ามีพรรษาได้ ๑๐ หรือเกิน ๑๐ ในทางธุรกิจก็คือทำงานมาไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี และเป็นคนที่มีความรู้รอบรู้ในงานของบริษัท

^{๖๕} ดูรายละเอียดใน วิ. มห. ๖ / ๑๕๘ เป็นต้นไป

ไม่ใช่คนที่ทำงานมานานแต่ไม่เลียบแหลม ไม่ฟัง ไม่เรียนรู้ ผู้พนักงานใหม่ (สัทธวิหาริก) ก็ไม่ได้ เพราะถ้าปล่อยให้พนักงานที่มีอาวุโสเฉพาะในเรื่องอายุดูแลพนักงานใหม่ที่เฉลียวฉลาดและใฝ่รู้ก็จะอยู่ด้วยกันได้ไม่นาน เมื่อพนักงานใหม่ผู้นั้นไม่เลื่อมใส ไม่พึงใจในบริษัท ก็จะลาออก ทำให้บริษัทเสียพนักงานที่จะเป็นกำลังที่ดีในอนาคตไป

ดังนั้น นอกจากอายุงานแล้ว บริษัทควรกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ของครูผู้ฝึกด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ได้ผู้ฝึกที่มีวิชาความรู้ทั้งในเรื่องวิชาการและระเบียบวินัยพนักงาน มีความเป็นครู คือสอนเป็น และควรเป็นผู้ที่จะถ่ายทอดค่านิยมขององค์กรต่อไปยังพนักงานใหม่ได้ด้วย

เมื่อได้บุคคลผู้จะทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึกสอนพนักงานใหม่แล้ว งานต่อไปที่ต้องเตรียมการก็คือ มีระเบียบว่าด้วยหน้าที่และบทบาทของครูด้วย มิใช่ว่าพนักงานใหม่เป็นฝ่ายต้องปฏิบัติตามหัวหน้าหรือครูผู้ฝึกสอนแต่ฝ่ายเดียว

การประพฤติปฏิบัติต่อพนักงานใหม่ภายใต้การดูแลฝึกสอน ประกอบไปด้วยการดูแลเอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานใหม่คนนั้น ถ้าขาดเหลืออะไรพึงชวนช่วยช่วยเหลือ เช่น พนักงานใหม่บางคนอาจจะมิฐาณะยากจน ไม่มีเสื้อผ้าพอเพียงสำหรับใส่มาทำงานทั้งสัปดาห์ในเดือนแรกที่เข้าทำงานเพราะยังไม่ได้รับเงินเดือน เป็นต้น และมารยาทใดที่บริษัทสอนพนักงานใหม่ ก็ควรจะอยู่ในคู่มือของครูด้วยเป็นการเตือนว่า จะสอนอย่างไร ผู้สอนต้องไม่ลืมที่จะปฏิบัติตนเช่นนั้น

การตักเตือนกันเป็นส่วนหนึ่งของการสั่งสอนอบรม แต่จะพบว่าในที่ทำงานแทบทุกแห่งไม่ค่อยมีใครทำหน้าที่ตักเตือน เพราะเกรงผู้ถูกตักเตือนไม่ชอบ จึงมักปล่อยให้เรื่องที่ไมค่อยถูกต้องผ่านหูผ่านตาไปแบบธุระไม่ใช่

ในพระธรรมวินัยจะกำหนดหน้าที่ต่อกัน หากไม่ปฏิบัติตามก็มีทางออกให้ด้วย คือ ถ้าฝ่ายพนักงานใหม่ (สัทธวิหาริก) ไม่เชื่อฟังคำตักเตือนของผู้ปกครอง (อุปัชฌาย์) พนักงานใหม่ผิด ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานใหม่ประพฤติไม่ถูกต้อง แล้วครูผู้สอนไม่ตักเตือน ไม่ติเตียน ครูก็เป็นฝ่ายผิด แต่ถ้าพนักงานใหม่ไม่ผิด แต่ครูไปติเตียนครูก็ผิด

ถ้าพนักงานใหม่หัวแข็งมาก ครูผู้ฝึกก็มีสิทธิที่จะไม่พูด ไม่สอน ไม่สมาคมด้วย จนกว่าจะสำนึกได้แล้วขอโทษ แต่ถ้าพนักงานใหม่ขอโทษแล้ว ครูไม่ยกโทษให้ ครูก็เป็นฝ่ายผิด นี่เป็นหลักของความเป็นธรรมสำหรับทั้งสองฝ่าย บนหลักการของการรู้จักเมตตา และให้อภัย เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ต่อไป

พิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า กฎเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ ถ้าปฏิบัติได้ถูกต้องตามเจตนารมณ์ สังคมนั้นๆ จะเป็นสังคมที่น่าอยู่ เพราะข้อกำหนดต่างๆ เป็นไปเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น มีความเคารพยำเกรง ประพฤติกลมเกลียวกันเพื่อถึงความเจริญงอกงามไปพลุลย์ เป็นสังคมของคนดี มีมารยาท เอื้ออาทรต่อกันและกัน เป็นสังคมที่อยู่กันด้วยเหตุผล และยุติธรรม คือต่างฝ่ายต่างมีสิทธิและมีหน้าที่ต่อกัน และมีบทลงโทษและวิธีป้องกันการกระทำมิชอบในทำนองเลือกปฏิบัติเอาไว้ด้วย^{๖๐}

การกระจายอำนาจ และมอบหมายหน้าที่ (Empowerment)

• วิธีการรับพนักงานระยะแรก

กิจการที่ดั่งขึ้นใหม่ทุกกิจการเผชิญกับปัญหาคล้ายๆ กันคือ ในระหว่างที่ยังไม่มีระเบียบหรือข้อบังคับว่าด้วยการรับพนักงานอย่างเป็นทางการ กระบวนการรับพนักงานจะเป็นอย่างไร ต้องมีการสอบหรือไม่ ใครเป็นผู้สัมภาษณ์ได้บ้าง ผู้ก่อตั้งจะให้อำนาจพนักงานรุ่นแรกๆ ในการรับพนักงานหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

^{๖๐} สรุปรจาก ประเสริฐ บุญตา บทความ ๔ บทจากคอลัมน์ “ใบประดูลาย” หนังสือพิมพ์ข่าวสด ๒๒ และ ๒๓ พฤษภาคม ๑๒ และ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๔๓

เมื่อจะส่งพระสงฆ์ออกเผยแผ่พระธรรมในระยะแรก พระพุทธเจ้าได้ทรงกำหนดวิธีการที่รับบุคคลเข้ามาเป็นภิกษุไว้ และมอบหมายให้พระอริยสาวกทุกองค์ต่างเป็นอุปัชฌาย์ให้กุลบุตรผู้ประสงค์จะบวชได้ ดังนี้

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย - - - ภิกษุพึงให้บรรพชาอุปสมบทอย่างนี้ ข้อแรก ให้ปลงผมและหนวด - - - พึงสอนให้ว่าตามอย่างนี้ว่า

พุทฺธัง สรณัง คัจฉามิ

ธัมมัง สรณัง คัจฉามิ

สังฆัง สรณัง คัจฉามิ ” ^{๖๖}

เรียกการบวชแบบนี้ว่า ติสระคมานุสัมปทา

การรับพนักงานในชั้นแรกจึงน่าจะกำหนดได้ในทำนองเดียวกัน คือให้พนักงานระดับบริหารที่เข้าร่วมงานแต่ต้นแต่ละคนรับพนักงานได้ด้วยตนเองถ้าเข้าใจเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดขึ้นร่วมกันในชั้นต้น เพราะต่างก็เข้าใจในพันธะหน้าที่ที่จะต้องกระทำร่วมกันอยู่แล้ว และเมื่อรับเข้ามาแล้วผู้รับก็มีหน้าที่ดูแลสั่งสอนพนักงานเหล่านั้นด้วย และเมื่อนึกถึงกรณีพระอัสสชิซึ่งเป็นพระอรหันต์แล้ว สามารถที่จะบวชภิกษุได้ด้วยตนเอง เมื่อพบพระสารีบุตรท่านกลับกล่าวเป็นทำนองที่ชักนำพระสารีบุตรซึ่งยังเป็นปริพาชกอยู่ให้เข้าไปหาพระศาสดา และพระพุทธเจ้าประทานการบวชให้ด้วยพระองค์เอง ก็ทำให้นึกถึงว่าการเลือกผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมงานในบริษัท ผู้ร่วมงานรุ่นแรกควรจะเป็นผู้ชักนำเข้ามาให้ผู้จัดการใหญ่หรือผู้บริหารสูงสุดในบริษัทได้พิจารณาด้วยตนเองมากกว่าที่จะรับเอง แต่เนื่องจากบุคคลที่ทำงานในบริษัทไม่ใช่พระอรหันต์ที่ไม่มีกิเลส แต่ยังเป็นปุถุชน ยังมีรัก มีชอบ มีพรรค มีพวก เพื่อป้องกันการกระทำที่เกินเลยความเหมาะสม ควรกำหนดให้ชัดเจนว่า พนักงานรุ่นแรกจะรับพนักงานใหม่ได้จนถึงระดับใดบ้าง และถ้าเป็นพนักงานที่น่าสนใจรับเป็นพนักงานระดับสูงขึ้น หรือว่าไม่ตรงกับงานของตนแต่น่าสนใจสำหรับบริษัทเป็นส่วนรวมก็ควรส่งต่อมาให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นผู้พิจารณา

• วิธีการรับพนักงานในองค์กรที่เติบโตแล้ว

เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น การทำงานก็ซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นจะต้องเริ่มใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ถึงแม้จะไม่ยกเลิกการรับโดยวินิจฉัยของพนักงานเป็นรายบุคคล แต่เมื่อมีกติกาใหม่เกิดขึ้น การใช้วิธีการหลวมๆ อย่างไม่เป็นทางการแบบเดิมก็เหมือนยกเลิกไปโดยปริยาย

เมื่อการเผยแผ่พระธรรมกว้างขวางออกไป พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติวิธีการให้อุปสมบทขึ้นใหม่ โดยให้สงฆ์ (กำหนดคำจำกัดความไว้ว่า คือภิกษุ ๕ รูปขึ้นไป ^{๖๗} ร่วมกันทำพิธีบวช) เท่ากับว่าเป็นการมอบหมายอำนาจของผู้บริหารสูงสุด ให้กับ “คณะกรรมกร” ^{๖๘} การบวชแบบนี้เรียกว่า ชุตติจตุตถกัมมุสสัมปทา

ถ้าเป็นการบวชภิกษุณี ต้องบวชในสงฆ์สองฝ่าย เรียกว่า อภิวาจาอุปัชฌา

การบวชแบบนี้ กำหนดให้ภิกษุผู้ฉลาดสามารถรูปหนึ่ง ประกาศให้สงฆ์ทราบ ๔ ครั้ง ดังนี้

^{๖๖} กล่าว ๓ ครั้ง

^{๖๗} ในเขตเมือง อย่างต่ำ ๑๐ รูป ในเขตชนบทห่างไกลอย่างต่ำ ๕ รูป

^{๖๘} วิธิบวช คือวิธีรับคนเข้าอยู่ร่วมหมู่คณะ บรรจบ บรรณรุจิ ประมวลว่า พระพุทธเจ้าประทานวิธิบวชไว้ ๕ ประการ วิธีการบางวิธีเกิดจากเหตุการณ์ที่พระพุทธเจ้าทรงบวชให้เอง เป็นกรณีไป (บรรจบ หน้า ๓๓๒ - ๓๓๔)

“ขอสงฆ์จงฟังข้าพเจ้า ผู้นี้ ซึ่งมีชื่อว่า - - - เป็นผู้มุ่งอุปสมบทของ - - สงฆ์ได้อุปสมบทให้ผู้นี้ ซึ่งมีชื่อว่า - - - โดย - - - เป็นอุปัชฌาย์ การให้อุปสมบทผู้นี้ ซึ่งมีชื่อว่า - - - โดยมี - - - เป็นอุปัชฌาย์ ชอบแก่ท่านผู้ใด ท่านผู้นั้นพึงนั่ง ไม่ชอบแก่ท่านผู้ใด ท่านผู้นั้นพึงพูด

ข้าพเจ้าขอล่าความนี้เป็นครั้งที่ ๒

ข้าพเจ้าขอล่าความนี้เป็นครั้งที่ ๓

ผู้นี้ ซึ่งมีชื่อว่า - - - สงฆ์อุปสมบทให้แล้ว มี - - - เป็นอุปัชฌาย์ ชอบแก่สงฆ์ เหตุนี้จึงนั่ง

ข้าพเจ้าเข้าใจความหมายนี้ด้วยอาการอย่างนี้ ”

ระเบียบการรับพนักงานจะมีข้อกำหนดว่า มีผู้เกี่ยวข้องที่ประกอบกันเป็นคณะกรรมการคัดเลือกก็คน ประกอบด้วยผู้มีคุณสมบัติหรือตำแหน่งหน้าที่ใดบ้าง การคัดเลือกจะใช้วิธีการอย่างไร มีการตรวจสอบประวัติเพียงใด และใครมีหน้าที่ดูแลหรือรับเป็นพนักงานในสังกัด มีผู้ใดทักท้วงการรับพนักงานรายนี้หรือไม่

แนวการปฏิบัติของสงฆ์ในเรื่องการประชุม สามารถนำไปเป็นแบบอย่างสำหรับการประชุมอื่นๆ ได้ด้วย คือในการประชุม มีการเสนอเรื่องเพื่อให้ที่ประชุม และลงมติอย่างชัดเจน พร้อมการกล่าวสรุปอย่างชัดเจน ถ้าทุกคนทำอย่างจริงจังตามเจตนารมณ์ของพระวินัย มิได้ปฏิบัติเพื่อพิธีกรรมเท่านั้น ก็ถือว่าเป็นการประชุมที่เปิดเผย และเสมอภาคเพราะผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนล้วนมีส่วนออกเสียงเท่าเทียมกัน

ข้อพึงสังเกตอีกประการหนึ่งในการประชุมก็คือ การขอมติใช้วิธีหนึ่งเป็นการแสดงความเห็นชอบนั้น เป็นวิธีที่มีการใช้กันมากในการประชุมในประเทศไทยที่ไม่ใช่การประชุมสภาผู้แทนฯ แม้แต่การส่งหนังสือเวียนเพื่อขอมติใช้วิธีนี้ คือถ้าไม่ตอบแย้งมาภายในเวลาที่กำหนด ก็ถือว่าเห็นชอบด้วย การรับสมาชิกใหม่เข้าในสมาคมและสโมสรทั้งในประเทศไทย และสโมสรระหว่างประเทศบางแห่งก็ใช้วิธีเวียนถามด้วยเงื่อนไขเดียวกันนี้ คือให้ผู้ทักท้วงเป็นฝ่ายแสดงตน แสดงความเห็น และการนั่งเป็นการยอมรับ

กฎเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ เมื่อนำเข้ามาใช้ในบริษัทแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎเกณฑ์ด้วย ไม่ใช่ทำถูกเพียงวิธีการเท่านั้น การดูแลตรงนี้เป็นเรื่องยาก เช่น เมื่อพนักงานใหม่เข้าร่วมงานแล้ว พี่เลี้ยง (คือหัวหน้างานหรือรุ่นพี่ที่จะสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ และดูแลความประพฤติเพื่อหล่อหลอมพนักงานให้เข้าเป็นบุคคลขององค์กร และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ) ดูแลเอาใจใส่และสั่งสอนพนักงานดีพอหรือไม่ และถ้ามีปัญหาจะต้องหาทางปรับปรุงหรือแก้ไขอย่างไร

ในชีวิตของบรรพชิต บางรูปอาจเลือกที่จะไม่มีลูกศิษย์เลยก็ได้ ถ้ารู้ตัวว่าสอนไม่เป็น แต่การประพฤติปฏิบัติตนเป็นบรรพชิตที่สมบูรณ์ก็เป็นส่วนหนึ่งแห่งการทำประโยชน์แก่ศาสนาแล้ว คือทำตนเป็นแบบอย่าง แต่ว่าในโลกของธุรกิจทุกคนคงจะต้องมีผู้ร่วมงานที่เป็นพนักงานชั้นผู้น้อยจำนวนหนึ่งไม่มากนักน้อย การสอนงานจึงกลายเป็นเรื่องที่แต่ละคนจำเป็นต้องทำให้เป็น แม้ว่าหัวหน้างานบางคนไม่ได้พร้อมจะเป็นผู้ฝึกสอน เพราะเขาเก่งแต่งงานในหน้าที่เฉพาะหน้า นอกจากนี้ เมื่อกิจการเริ่มใหญ่ขึ้น พนักงานมากขึ้น บริษัทธุรกิจไม่สามารถแบกรับได้เท่าที่มีในสมัยพุทธกาล และหัวหน้างานชั้นผู้ใหญ่จำนวนหนึ่งก็ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องช่วยกัน “ปั้น” คนให้กับองค์กรมุ่งแต่ผลสำเร็จที่เป็นตัวเลขเป็นส่วนใหญ่ ความจำเป็นเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร และการหล่อหลอมความคิดให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ยิ่งมีความสำคัญยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีโจทย์ว่าจะต้องสร้างเงื่อนไขใดขึ้นมาเพิ่มเติม เพื่อให้บริษัทบรรลุผลของ

การเป็นองค์กรที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นภาระหน้าที่ของคนที่จะต้องเป็น “อุปชฌาย์” หรือ “อาจารย์” ที่มีหน้าที่ต่อ “สัทธิวาริก” และ “อันเตวาสิก” ด้วย มิใช่ว่ามีพนักงานผู้น้อยไว้คอยรับใช้ตนเพียงสถานเดียว

• การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าเป็นพนักงาน

กิจการแต่ละแห่งต่างก็กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่มีสิทธิสมัครเข้าเป็นพนักงานเอาไว้ และกำหนดคุณสมบัติต้องห้ามเอาไว้ด้วย เป็นการคัดพนักงานในขั้นต้นเพื่อร่วมอยู่ในหน่วยสังคมเดียวกันเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน เรื่องนี้ก็จะอาจจะนำพระวินัยมาประยุกต์ใช้ได้หลายข้อ หรืออย่างน้อยก็ทำให้ไม่หลงลืมคุณสมบัติต้องห้ามบางประการ

การกำหนดคุณสมบัติขั้นต้นของบริษัทต่างๆ แตกต่างกันบ้าง เพื่อให้ได้พนักงานตรงกับภารกิจของบริษัทนั้นๆ

• การรับพนักงานของผู้บริหารสูงสุด

อีกคำถามหนึ่งที่ได้ยินเสมอ และมักเป็นเชิงข้อครหา ก็คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่รักษากฎา เมื่อออกระเบียบแล้วตัวเองกลับไม่ทำตามระเบียบ เช่น การรับพนักงาน มีการรับ “เด็กฝาก” (ในแง่ของพนักงานก็คือ คนที่หัวหน้าระดับสูงรับเข้า บางคนเข้ามาแล้วก็ประพฤติเป็น “เด็กเส้น”) พนักงานเหล่านี้จะมีอภิสิทธิ์หรือว่าถูกเพ่งเล็งก็แล้วแต่วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแห่ง

เมื่อกลับไปมองหาแนวทางการทำงานผ่านพระพุทธประวัติ ก็พบว่า พระพุทธองค์ทรงอุปสมบทให้กับบุคคลที่มาทูลขอบวชหลายแบบด้วยกัน ไม่ได้ทรงยกเรื่องการบวชทั้งหมดให้กับคณะสงฆ์ หรือต้องบวชแบบบัญญัติติดกัมมุปสัมปาทุกคน นั่นก็คือ เมื่อมอบอำนาจให้ไป ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามอยู่ในกรอบของอำนาจที่ได้รับมอบ แต่ผู้มอบอำนาจให้มิได้สละอำนาจของตน ตัวเองซึ่งเป็นผู้มอบอำนาจ สามารถเลือกใช้วิธีอื่นใดได้ตามความเหมาะสม แต่การกระทำดังนั้นได้ผู้ที่ร่วมงานกันต้องมีความมั่นใจและศรัทธาในตัวผู้บริหารระดับสูงคนนั้นแล้วว่า จะใช้วินัยฉัยในทางที่ถูกต้อง ได้บุคคลที่เป็นกำลังสำคัญเข้ามาในบริษัทอย่างแน่นอน มิใช่การรับเข้าผิดขั้นตอนด้วยเงื่อนไขให้สิทธิพิเศษส่วนตัวแก่บุคคลที่ไม่สมควร หรือไม่เหมาะสม และในทางกลับกัน พนักงานทั้งบริษัทไม่ได้รังเกียจบุคคล หรือวางตนเป็นอุปสรรคในการสร้างผลงานของบุคคลที่รับเข้ามาเช่นนั้น

ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นได้ในสังคมของคนที่ไม่มีความเห็นแก่ตัว และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต่างก็พยายามเดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายอันเดียวกันนั้น

กระบวนการเพื่อความยุติธรรม

ในการอยู่ร่วมกันก็จะมีบางครั้งที่มีการเกิดขึ้นในหมู่พนักงาน หรือ เกี่ยวกับพนักงานที่ต้องแก้ไข ในเรื่องนี้ภาษาของพระวินัยเรียกว่า อธิกรณ์และการระงับอธิกรณ์

อธิกรณ์ คือ ต้นเหตุ กรณี ปัญหา ชนวน มีคำอธิบายว่าอธิกรณ์หมายถึงเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว จะต้องจัดต้องทำ เรื่องที่สงฆ์ต้องดำเนินการ มี ๔ อย่างคือ

๑. การเถียงกันเกี่ยวกับพระธรรมวินัย

๒. การกล่าวหากันด้วยอาบัติ

๓. การต้องอาบัติ ปรับอาบัติ และการแก้ไขตัวให้พ้นจากอาบัติ

๔. กิจต่างๆ ที่สงฆ์ต้องทำ เช่น ให้อุปสมบท รับผ้ากฐิน รวมเรียกว่าสังฆกรรม

ในภาษาไทยดังที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ความหมายของคำว่าอิทธิกรณ์แคบลงกลายเป็นหมายถึง คดีความ หรือโทษ^{๐๙๐} ถ้าเทียบกับการมีปัญหาข้อขัดแย้งในบริษัท หรือองค์กรในสมัยปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่า เรื่องราวต่างๆ ที่จำเป็นต้องเร่งแก้ไขโดยฝ่ายบริหารของบริษัท คือ

๑. เรื่องที่พนักงานถกเถียงกันว่าด้วยกฎระเบียบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ ว่าอย่างไรถูกต้องอย่างไรผิด
 ๒. เรื่องที่พนักงานกล่าวหากันว่าอีกฝ่ายหนึ่งกระทำผิด
 ๓. การกระทำผิด การลงโทษ และการปรับปรุงตนหรือแก้ไขให้พ้นจากความผิดนั้นๆ
 ๔. กิจการต่างๆ อันเป็นเรื่องที่บริษัทพึงกระทำ เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น การนำส่งงบการเงิน ฯลฯ
- วิธีดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังที่กล่าวข้างต้น มีหลายแบบด้วยกัน^{๐๙๑} ยกตัวอย่างเช่น
๑. ประชุมพร้อมหน้ากัน แล้วสอบถาม ปรีกษา และตัดสิน
 ๒. สอบถามต้นสายปลายเหตุ แล้วแก้ไขโดยถือตามคำสารภาพของจำเลย
 ๓. การตัดสินตามเสียงข้างมาก
 ๔. มีการตัดสินลงโทษแก่ผู้กระทำผิด
 ๕. การประนีประนอมเพื่อให้เรื่องยุติ
- ยกตัวอย่างเรื่องบางเรื่องในสมัยพุทธกาล ดังนี้

กรณีที่ ๑

พระอชชุกะถูกกล่าวหาว่าอาบัติ

พระภิกษุองค์หนึ่งชื่ออชชุกะตัดสินยกทรัพย์ให้กับหลานชายของคหบดี ตามที่คหบดีสั่งไว้ว่าให้บอกทรัพย์แก่คนที่มิศรัทธาเลื่อมใส บุตรคหบดีไปถามพระอานนทว่าใครควรเป็นทายาท พระอานนทที่มีความเห็นว่าการที่พระอชชุกะยกทรัพย์ให้หลานคหบดีแทนที่จะยกให้ลูกเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง แต่พระอุบาลีได้ชี้แจงว่าพระอชชุกะทำตามตามที่คหบดีสั่ง เมื่อพระอานนทได้ทราบเนื้อความของคำสั่งของคหบดีเจ้าของทรัพย์แล้ว พระอานนทจึงลงความเห็น ว่า พระอชชุกะไม่ผิด (ไม่ต้องอาบัติ)^{๐๙๒}

กรณีที่ ๒

พระภิกษุณีถูกกล่าวหาว่าอาบัติ เพราะมีครรภ์

เรื่องนี้เป็นเรื่องของมารดาของพระกุมารกัสสปเถระ ซึ่งเมื่อตอนที่ขอสามีออกบวช ไม่ทราบว่าตัวเองกำลังตั้งครรภ์อยู่นางบวชในสำนักภิกษุณีฝ่ายพระเทวทัต^{๐๙๓} เมื่อครรภ์เติบโตขึ้นมา พระเทวทัตตัดสินให้สึก เพราะเกรงข้อครหาเรื่องภิกษุณีมีครรภ์ ภิกษุณีรูปนั้นกล่าวแย้งว่าตนไม่ได้ทำผิดพระวินัย และขอเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า

^{๐๙๐} พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ หน้า ๓๖๒ – ๓๖๓

^{๐๙๑} ธรรมเครื่องระงับอิทธิกรณ์ หรืออิทธิกรณสมณะ มี ๑ อย่าง

^{๐๙๒} วิ. มหาวี. ๒ / ๑๔ - ๑๕

^{๐๙๓} ชินบัญชร หน้า ๑๑๓

พระพุทธเจ้าแม้จะมีพระดำริว่าภิกษุณีนี้นี้ตั้งครภีในเวลาเป็นคฤหัสถ์ แต่ก็ต้องการให้ปราศจากข้อครหาใดๆ จากพวกนอกศาสนาที่จะหาช่องกล่าวร้ายนักบวชในพระธรรมวินัยของพระองค์ จึงมอบหมายให้พระอุบาลีเถระไปชำระอธิกรณ์ พระอุบาลีสอบถามหาข้อเท็จจริงในท่ามกลางพุทธบริษัท คือทั้งฝ่ายสงฆ์และอุบาสก อุบาสิกา ประกอบด้วย พระราชา มหาเศรษฐี และเหล่าผู้มีสกุลชาวอนครสาวัดดี

พระอุบาลีเถระมอบหมายให้อุบาลิกาวีสาวกกันมานพิสูจน์

นางวิสาขาตรวจดูหลังมือ หลังเท้า สะดือ และท้องของภิกษุณีนี้นั้น นับวัน นับเดือน ตั้งแต่วันที่บวช แล้วก็สรุปว่า พระภิกษุณีนี้นี้ท้องก่อนบวช บรรพชาของนางจึงไม่เสีย พระพุทธเจ้าได้ประทานสาธุการรับรองว่าพระอุบาลีเถระวินิจฉัยชอบแล้ว และทรงให้รับพระภิกษุณีนี้นี้ไว้ในสำนักของพระภิกษุณีต่อไป

ทั้งสองกรณีมีการกล่าวหาว่าสมณะอีกรูปหนึ่งต้องอาบัติ แต่สภาพแวดล้อมในทั้งสองกรณีนี้ต่างกัน วิธีการแก้ไขจึงต่างกัน

วิธีที่พระพุทธองค์ทรงใช้ในการระงับอธิกรณ์เรื่องภิกษุณีนี้นี้ได้บทเรียนมาเพื่อปฏิบัติตามหลายข้อ คือ

๑. การให้พุทธบริษัท ๔ ร่วมพิจารณา ได้ประโยชน์จากประสบการณ์ของผู้ครองเรือน และทำให้ฝ่ายฆราวาสมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะมิใช่ข้อครหาต่อพระศาสนา

๒. การสอบถามกระทำอย่างเปิดเผย และโปร่งใส ทำให้เรื่องกระจ่างแจ้งต่อทุกฝ่าย ไม่เหลือความเคลือบแคลงไว้

๓. เป็นพระกรุณาของพระพุทธเจ้า ที่ให้ภิกษุณีคงเพศบรรพชิตต่อไปแม้มีครภี และเมื่อคลอดบุตรแล้ว ก็ยังมีพระกรุณาต่อเนื่อง คือให้ภิกษุณีเลี้ยงทารกน้อยผู้เป็นบุตรของตนไว้ในสำนักได้ มิได้บังคับให้พรากรลูกพรากรแม่

ถ้าบริษัทจะประสบปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของลูกค้า วิธีการนี้น่าจะเป็นแบบอย่างที่น่าไปประยุกต์ใช้ได้ เพราะการที่ขอให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาข้อเท็จจริง เท่ากับว่าได้ลูกค้ามาเป็นแนวร่วม ได้ความรู้สึกว่าฐานะของบริษัท หรือความเป็นไปบางประการของบริษัทเป็นฐานะของลูกค้าด้วย เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในกิจการสินค้า หรือบริการ ของบริษัทยิ่งขึ้น

การระงับอธิกรณ์แบบที่กล่าวถึงในเรื่องภิกษุณีนี้นี้ เป็นการระงับแบบสัม - มุขาวินัย คือ การระงับในที่พร้อมหน้าสงฆ์ พร้อมหน้าบุคคล พร้อมหน้าวัตถุและพร้อมหน้าธรรม ซึ่งเป็นระเบียบอันพึงทำในที่พร้อมหน้า คำว่า “พร้อมหน้าสงฆ์” คือ ภิกษุเข้าประชุมตามที่กำหนดไว้ในแต่ละกรณี คำว่า “พร้อมหน้าวัตถุ” คือ ยกเรื่องที่เกิดขึ้นนั้นมาวินิจฉัย และ คำว่า “พร้อมหน้าธรรม” คือ วินิจฉัยถูกต้องโดยธรรมวินัย

สรุปก็คือ มีการประชุมพร้อมหน้ากัน จำเลยอยู่ ณ ที่นั้นด้วย ในกรณีนี้ไม่ต้องมีโจทก์เป็นตัวแทนบุคคล เพราะว่าการมีท้องเหมือนเป็นการกล่าวโทษอยู่ในตัวแล้ว และการวินิจฉัยยึดธรรมวินัยเป็นหลัก

จะเห็นเป็นข้อเปรียบเทียบได้ว่า ในกรณีนี้พระเวทตัดตัดสินอธิกรณ์โดยดูจากผล (คือเกรงข้อครหา) แต่ไม่ได้ดูหลักการ ในขณะที่พระอุบาลีตัดสินตามหลักการว่าพระภิกษุณีไม่ได้กระทำผิดพระวินัย การมีครภีเกิดขึ้นก่อนอุปสมบท แม้ว่าการตัดสินตามหลักการ จะส่งผลให้นางภิกษุณีอุ้มท้องและคลอดบุตรในระหว่างครองเพศบรรพชิต และดูเป็นเรื่องแปลกในสายตาบุคคลทั่วไปที่ไม่รู้ความเป็นมาก็ตาม การตัดสินโดยยึดหลักการไม่ได้ยึดหลักเกรงคำนินทาว่าร้ายของผู้คนที่ไม่รู้ความจริง ในระยะยาวสร้างความน่าเชื่อถือของสังคมและเพื่อนร่วมงานได้มากกว่า และเป็นการยืนยันแนวทางของการปกครองโดยธรรมวินัย มิใช่การปกครองโดยบุคคล และความเห็นของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

บทที่ ๖ บทบาทของผู้นำ

พนักงานที่ได้รับตำแหน่งหัวหน้าใหม่ ๆ ยินดีในตำแหน่งที่ได้รับนั้นได้ไม่นานก็มักเริ่มหนักใจ จากเดิมที่คิดว่าการเป็นหัวหน้าผู้อื่นเป็นงานสบาย แต่เมื่อเป็นเองแล้วก็รู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน รับผิดชอบในงานของผู้อื่นทั้งๆ ที่ตนเองไม่ได้ทำ รับผิดชอบที่จะคอยหางานป้อนลูกน้อง ดูแลพนักงานให้มีความสุข ให้มีความเต็มใจในการทำงาน และยังมีเรื่องต้องพบผู้คนมากมายหลายคา ด้วยเรื่องต่างๆ นานา ที่บางครั้งกำหนดไว้ล่วงหน้าไม่ได้ ทั้งเรื่องภายในบริษัทและเรื่องภายนอกบริษัท ผิดกับการเป็นพนักงานที่มีงานเฉพาะในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้ลุล่วงไปด้วยดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ยิ่งเมื่อรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ความรับผิดชอบกว้างขวางยิ่งขึ้น ความหนักใจก็ยิ่งมากตามขึ้นไปด้วย งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่หนักเชิงความคิดมากกว่าจะหนักแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการนำกิจการให้ก้าวหน้าไปสู่การเป็นที่ยอมรับ และเป็นเลิศในธุรกิจนั้นๆ ผู้บริหารระดับสูงได้เงินเดือนสูง เงินเดือนเป็นสิ่งที่แสดงความคาดหวังในผลงาน งานยากและงานหนักจึงเป็นเรื่องปกติ

พระพุทธเจ้า (และพระอริยสาวก) เป็นอริยบุคคลที่ไม่ได้ต้องการสิ่งใดอีกแล้ว เพราะท่านละกิเลส ปราศจากความต้องการส่วนตนแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเกียรติยศชื่อเสียง หรือว่าทรัพย์สินเงินทอง ท่านยังยอมลำบากเหนื่อยยากเสียเวลาสอนผู้คน

ถ้าอ่านพุทธประวัติย้อนอดีตไปถึงสมัยแรกที่สุเมธดาบสได้รับพุทธพยากรณ์ว่าจะได้บรรลุธรรมเป็นพระสัมมาสัมพุทธะแล้ว ดาบสองคันนั้นได้ชื่อว่าเป็นพระโพธิสัตว์ ผู้จะได้ตรัสรู้โพธิญาณ ซึ่งยังต้องบำเพ็ญบารมีอีกยาวนานกว่าจะบรรลุธรรมด้วยตนเอง ทั้งๆ ที่ ถ้าจะฟังธรรม ปฏิบัติธรรม และบรรลุธรรม เป็นพระอรหันตสาวกไปในกาลของพระพุทธเจ้าพระองค์อื่นๆ ก็ได้ แต่ท่านไม่ได้ทำเช่นนั้น เพราะท่านมีความกรุณาต่อสัตว์โลก ต้องการสั่งสอนให้ผู้อื่นที่พอจะสั่งสอนได้ ให้รู้ตามเห็นตามและล่วงทุกข์ได้ด้วย

ถ้านำข้อมูลนี้มาเตือนตนก็จะเริ่มมองใหม่ว่า ในฐานะผู้บริหารควรทำอะไรบ้าง จึงจะคุ้มกับเงินเดือน และเป็นความสุขของตนเองด้วย ไม่ใช่คอยแต่มีทุกข์ใจกับเรื่องได้ตำแหน่งต่างๆ ที่ตอนแรกก็อยากได้นักหนา

การวางแผนงาน (จัดตารางเวลางานประจำวัน)

กิจประจำวันของพระพุทธเจ้าเป็นดังนี้ ^{๐๙๐}

ทรงตื่นบรรทมแต่เช้าตรู่ ในเวลาใกล้รุ่งจะเสด็จจงกรม และทรงแผ่ขยายพระญาณตรวจดูสัตว์โลกที่สมควรเสด็จไปโปรด รุ่งเช้าจึงเสด็จออกบิณฑบาต บางครั้งถ้าเวลาเช้ายังเข้านักก็แวะเข้าไปยังอารามหรือที่อยู่ของนักคิดหรือนักบวชอื่นๆ ในยามนั้นมีการสนทนาเปรียบเทียบความเชื่อของกันและกัน เช่น จุฬวัจน โคตรสูตร (ม.ม. ๒๐/๔๔๐) มหาสกุลทายสูตร (ม.ม. ๒๐/๕๔๕) พระพุทธเจ้าเสด็จไปยังปรพาทการามในเวสาลี และในกรุงราชคฤห์ ตามลำดับ

ถ้าได้รับนิมนต์ไปที่ใด เสร็จกิจแล้วจะแสดงธรรมโปรด

^{๐๙๐} สุริย์ มีผลกิจ พระพุทธกิจ ๔๕ พรรษา หน้า ๔๔๐

เมื่อภิกษุปฏิบัติกิจเสร็จเรียบร้อยแล้ว พระพุทธเจ้าประทับที่โอวาท ให้ภิกษุนั้นปฏิบัติธรรม ต่อจากนั้นต่างก็แยกย้ายกันไปสู่ป่า สู่เงาไม้ ฯลฯ เพื่อเดินจงกรม หรือนั่งบำเพ็ญจิตภาวนา บางครั้งบางครั้งอาจมีเรื่องเริ่มพระสูตรในทำนองว่า ภิกษุกำลังรวมกลุ่มกันสนทนาเรื่องหนึ่งเรื่องใด แล้วพระพุทธเจ้าทรงถามและถือเป็นโอกาสแสดงธรรมหรือตอบข้อสงสัยภิกษุเหล่านั้น หรือว่ามีบุคคลจากภายนอกมาขอเฝ้า

ตอนเย็นมหาชนจะมาวัด ฟังธรรม ตอนค่ำ เป็นเวลาให้ภิกษุถามปัญหา ตอนเที่ยงคืนทรงวิชันาปัญหาแก่เทวดา ต่อจากนั้นจึงทรงพักผ่อน

ข้อมูลเกี่ยวกับพุทธกิจนี้มีข้อคิดคือ ถ้าจะไม่ให้งานที่ทำอยู่สับสนวุ่นวาย เพราะมีเรื่องวิ่งเข้ามาหาโดยไม่ทันตั้งตัวอยู่ จำเป็นต้องรู้จักจัดตารางเวลาแบ่งเป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจน เพื่อให้งานในวันปกติ ดำเนินไปอย่างปกติ แม้ว่าเรื่องที่ผ่านเข้ามาจะเป็นเรื่องไม่ปกติก็ตาม

หากประพฤติเลียนแบบพระพุทธกิจประจำวัน ผู้บริหารอาจจะจัดเวลาของตนเองได้ดังนี้

ตอนเช้า ตื่นขึ้นมา สวดมนต์ แล้วลำดับเรื่องที่ต้องการจะทำในวันนั้น หรือหน่วยงานที่จะไปพบ ลูกค้าที่ต้องการไปเยี่ยมเยียน จัดตารางการทำงานหรือประเด็นประจำวันได้แล้ว จึงเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรที่จะแวะไปหาลูกค้าหรือคู่ค้าเป็นประจำ ไปพบกับผู้อยู่ในวงการธุรกิจเดียวกันบ้าง ไปพบกรรมการบริษัทบ้าง พบผู้ถือหุ้นบ้างเพื่อรักษาสัมพันธ์ หรือให้เวลากับกิจกรรมอื่นๆ เพื่อพบกับคนแปลกหน้าบ้าง ได้ขยายแวดวงความรู้จักออกไป ได้ข่าวการตลาด และได้ข้อมูลใหม่ๆ มาเสริม ตลอดเวลานั้น ผู้บริหารต้องไม่ลืมว่า ตนเองเป็นผู้นำของบริษัท จำเป็นต้องนึกถึงและส่งเสริมกิจกรรมของบริษัทอยู่เสมอ ไม่ว่าจะทำอยู่ในแวดวงใด

ช่วงเวลาทำงาน ต่างคนต่างก็มีหน้าที่ของตน หน้าที่ของผู้บริหาร คือตรวจตราความเรียบร้อย วางแผนล่วงหน้า และพร้อมสำหรับการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ติดตามข่าวสารต่างๆ ฯลฯ

ในระหว่างนั้นผู้บริหารควรที่จะหมุนเวียนเวลาไปพบกับลูกน้องในแผนกต่างๆ บ้าง ถึงจะไม่ได้ประชุมกันอย่างเป็นทางการ ก็ควรเดินผ่านเพื่อเยี่ยมเยียน เพื่อกล่าวให้กำลังใจ เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ และทำความเข้าใจในเรื่องที่คาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตาม เมื่อพนักงานจับกลุ่มกันวิพากษ์วิจารณ์เรื่องใด ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรเดินหลีกเลี่ยงไปทางอื่น แต่ควรถือโอกาสที่จะสอบถาม ถ้ามีความเข้าใจผิดควรอธิบายให้เข้าใจได้ถูกต้องทันที เป็นการกำจัดข่าวลือที่ต้นตอ ถ้ามีการพูดเรื่องไร้สาระ ก็เป็นโอกาสที่จะแนะนำสั่งสอน เป็นการออกไปรับฟังปัญหา ไม่ได้รื้ออยู่แต่ในห้อง ถ้าไม่มีเรื่องใดที่ต้องกล่าวถึงเป็นพิเศษ ก็ควรจะสอบถามความเป็นไป หรือกล่าวสอบถามในบางเรื่องเพื่อเป็นการเปิดประเด็นเข้าสู่เรื่องที่น่าจะถ่ายทอดให้พนักงานรับไว้เป็นความรู้ หรือเพื่อตอกย้ำความเข้าใจร่วมกัน และปลูกฝังค่านิยมให้แน่นแฟ้น

ใกล้เลิกงาน ควรจัดเวลาให้กับการอบรมพนักงาน หรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือสอบถามข้อข้องใจ อาจกำหนดเวลาที่แน่นอน เช่นอาจจะสัปดาห์ละครั้ง หรือเดือนละครั้ง ในโลกยุคใหม่ที่มีการสื่อสารถึงพนักงานในองค์กรด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ก็อาจจะกันเวลาส่วนหนึ่งไว้อ่านรายงาน อ่านคำถามของพนักงาน และตรวจดูคำตอบที่ฝ่ายต่างๆ ช่วยกันตอบ หรือเติมคำตอบใส่ไว้ ถ้าทำเป็นประจำให้ตรงตามเวลาทุกครั้ง พนักงานก็จะคาดหวังหรือให้ความสนใจเปิดดูคำตอบ เพื่อจะเป็นคนแรกๆ ที่ได้เห็นคำตอบของ ซี.อี.โอ. และบางคนก็จะกล้าแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ ถ้าเขารู้ว่า ซี.อี.โอ. รับฟัง และอาจจะนำความคิดของเขาไปใช้เพื่อประโยชน์ของบริษัท

ถ้าต้องการเปิดเวทีให้กว้างขึ้น ไปอีกก็อาจจะใช้เวลาแน่นอนที่พนักงานรู้ว่า ซี.อี.โอ. เปิดเครื่องให้คำถามปรากฏขึ้นมาได้ทันที พนักงานอาจจะได้ “คุย” กับ ซี.อี.โอ. ของเขาโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตาม ต้องไม่ลืมว่าคำตอบของ ซี.อี.โอ. ไม่ใช่คำตอบส่วนบุคคล แต่เป็นคำตอบที่ต้องมั่นใจว่า เปิดเผยได้ ส่งต่อกันได้ และอันที่จริงควรจะตอบอย่างเปิดเผยในระบบที่พนักงานอื่นๆ สามารถเปิดอ่านได้ด้วย (อาจจะเป็นเฉพาะกลุ่มหรือทั้งบริษัท)

นอกจากนี้ก็ต้องใช้เวลาสำหรับรับฟังคำถามที่จะมาจากนอกองค์กรด้วย ไม่ว่าจะเป็นคำถาม ข้อท้วงติง คำชมเชย หรือคำแนะนำ ของลูกค้า คู่ค้า หรือสังคมในวงกว้าง

ขามคำ ไม่ควรละเลยที่จะให้เวลากับกิจกรรมสังคมต่างๆ เพื่อให้พบผู้คนหลากหลายขึ้น และเปิดหูเปิดตาให้กว้างขวางขึ้น ทั้งนี้รวมไปถึงการไปร่วมสัมมนาในเวทีต่างๆ ซึ่งอาจจะจัดขึ้นในช่วงกลางวัน หรือวันหยุดสุดสัปดาห์

ต่อจากนั้น ควรลงรายการสิ่งที่ “ต้องทำ” เป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน เพื่อบังคับตนเอง เรื่องที่ไม่ถนัด ไม่อยากทำ และมักจะพยายามผัดผ่อนกับตนเอง ก็ยิ่งต้องบันทึกเวลาเอาไว้เตือนตนเองให้ทำ หรือเตือนเลขานุการ ให้จัดเวลานัดหมายให้ล่วงหน้า เป็นต้น ด้วยวิธีการนี้เรื่องที่เคยสับสนวุ่นวายจะเริ่มเข้าที่ พนักงานรู้ว่าเวลาจะได้มีโอกาสถามคำถามที่รอได้ก็จะไม่เข้ามาขัดจังหวะงานอื่น หรือไม่ถูกเก็บงำไว้จนเรื่องเล็กกลายไปเป็นเรื่องใหญ่ เพราะพนักงานไม่มีโอกาสถาม เลขานุการก็จัดเวลานัดสะดวกขึ้นด้วย นอกจากนี้บางเรื่องมีการกันปัญหามาถึงตัวก่อนแล้วเมื่อได้พบลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เรื่องต่างๆ ไม่กลายมาเป็นปัญหาเฉพาะหน้าทั้งหมด เรื่องด่วนที่เข้ามาแทรกหรือขัดจังหวะงานอื่นๆ จึงลดลง

ผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่ผู้สั่ง แต่ต้องปฏิบัติด้วย

ผู้ที่ได้ตำแหน่งเป็นผู้บริหารใหม่ๆ หลายคนนึกว่า เมื่อรับตำแหน่งผู้บริหารแล้ว มีหน้าที่สั่งงานอย่างเดียว โดยตัวเองไม่ต้องทำ นั่นเป็นความคิดที่ไม่มีอะไรจะไกลจากความเป็นจริงไปยิ่งกว่าอีกแล้ว เว้นแต่ว่าผู้นั้นต้องการจะเป็นผู้บริหารที่พนักงานมองว่า ไม่ทำอะไร หรือเป็นแค่ไปรษณีย์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ยิ่งในบริษัทที่กำลังก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงยุคยิ่งไม่สามารถสั่งงานอย่างเดียวได้

เมื่อพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสกับพระอริยสาวกที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ในพรรษาแรกของพุทธกาลว่า “ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย --- พวกเธอจงเที่ยวจาริก เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก --- แม้เราก็จักไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม”

ความเพียงง่าย ๆ สั้น ๆ นี้ ให้ข้อคิดมากมายหลายประการ รวมถึงความเป็นผู้นำ ที่ให้ขวัญให้กำลังใจพนักงาน และตนเองก็ลงมือทำด้วย และทำในสิ่งที่ยากกว่า ดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๑

ความในตอนนีให้ข้อคิดว่าเมื่อบางคนเข้าใจและพอใจในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการทำในบริษัทใหม่ จนยินดีลาออกจากบริษัทเดิมมาร่วมงานกับบริษัทใหม่ในฐานะพนักงานรุ่นแรกแล้ว ก็ควรจะต้องเริ่มมอบหมายการงาน โดยให้พนักงานรุ่นแรกนั้น รับรู้อย่างถ่องแท้ว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร และคัดรายชื่อผู้ที่เป็ลูกค้ามุ่งหวังที่จะได้เป็นลูกค้าขึ้นมาชุดหนึ่ง พร้อมกับบอกพนักงานเหล่านั้นว่า นี่คืผู้ที่ตนจะไปหา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการให้กำลังใจว่า เขาเหล่านั้นไม่ได้ถูกใช้ให้ทำงานที่ยากแต่เพียงลำพัง ลูกค้าในรายชื่อของผู้บริหารควรเป็นผู้ใหญ่ที่พนักงานอื่นอาจจะไม่กล้าไปพบ แต่ถ้ผู้บริหารเป็นคนทำและทำได้สำเร็จ ก็จะเป็นแบบอย่างให้เขาเห็นวิธีการที่จะกระทำตามในโอกาสต่อไป และความสำเร็จนี้จะเป็ขวัญและกำลังใจที่ดีสำหรับพนักงานอื่นๆ เป็นการสร้างความฮึกเหิมให้เกิดขึ้น ว่าสินค้าและบริการของ

บริษัทและเป้าหมายการขายที่ตั้งไว้นั้น เป็นสิ่งที่ขายได้จริง และขายไม่ยากนัก และถ้าเป็นไปได้ ผู้บริหารระดับสูงควรทำให้ได้มากกว่าที่ได้เกริ่นบอกเขาเหล่านั้นเอาไว้ด้วย ผู้บริหารระดับสูงต้องคิดไกล สั่งการให้รอบคอบ และตนเองก็ต้องลงมือทำด้วย และทำส่วนที่ยากกว่าผู้อื่น

แถลงอุดมการณ์และวิธีการ

เมื่อพนักงานมีจำนวนมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงสุดจะสื่อสารเรื่องของอุดมการณ์และค่านิยมที่พึงมีของบริษัท ต่อคนจำนวนมากขึ้นนั้นอย่างไร เพื่อให้เขาเหล่านั้นจดจำได้และถ่ายทอดต่อไปได้ด้วย เพราะผู้บริหารเองคงไม่มีเวลาจะปฐมนิเทศพนักงานใหม่ หรือเป็นผู้ทำหน้าที่รับพนักงานใหม่ได้ทุกคน

พระพุทธเจ้าทรงแสดงโอวาทปาติโมกข์ (“พระโอวาทอันเป็นหลักสำคัญ ”) ในวันเพ็ญ เดือนมาฆะ ในท่ามกลางพระอรหันตสาวก ๑๒๕๐ รูป อันเป็นโอกาสเดียวกับที่ได้ทรงแต่งตั้งอัครสาวกสององค์

ขณฺตี ปรมํ คโป ตีติกขา

นิพพานํ ปรมํ วทนฺติ พุทฺธา

น หิ ปพฺพชิตो ปฺรปฺมาติ

สมฺโม โหติ ปรี วิหฺรณฺโต

ขันติ คือความอดกลั้น เป็นธรรมเครื่องเผากเลสอย่างยิ่ง

ผู้รู้ทั้งหลายกล่าวพระนิพพานว่าเป็นธรรมอันยิ่ง

ผู้ทำร้ายผู้อื่นไม่ชื่อว่าบรรพชิตเลย (บรรพชิต = นักบวช)

ผู้เบียดเบียนสัตว์อื่นไม่ชื่อว่าสมณะเลย (สมณะ = ผู้สงบกิเลสแล้ว)

สพฺพปาปสฺส อภฺรณํ กุสฺลสฺสอุปสมฺปทา

สจฺจิตฺตปริโยทปนํ เอตํ พุทฺธาน สาสนํ.

การไม่ทำบาปทั้งปวง การทำกุศลให้ถึงพร้อม

การชำระจิตของตนให้ผ่องแผ้ว

สามประการนี้เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย

อนุปวาโท อนุปมาโต ปาติโมกฺเข จ สํวโร

มตฺตญฺญตา จ ภคฺตสฺมิ ปนฺตญฺจ สยนาสนํ

อธิจิตฺเต จ อาโยโค เอตํ พุทฺธาน สาสนํ

การไม่กล่าวร้าย การไม่ทำร้าย การสำรวมในปาฏิโมกข์

ความเป็นผู้รู้ประมาณในการบริโภค การนอน การนั่ง ในที่อันสงัด

ความหมั่นประกอบในการทำจิตให้ยิ่ง

หกประการนี้เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย

โอวาทปาติโมกข์มีทั้งหมด ๑๑ หัวข้อ สรุปลงเป็น ๔ ประเด็น คือ

๑. ว่าด้วยอุดมการณ์ของพระพุทธศาสนา (พระนิพพาน)

๒. ว่าด้วยหลักการของพระพุทธศาสนา

ไม่ทำชั่ว

ทำกุศลให้ถึงพร้อม

ทำใจให้ผ่องใส ^{อน*}

๓. ว่าด้วยคุณสมบัติของผู้เผยแผ่พระพุทธศาสนา (รู้ประมาณในโภชนะ อยู่อย่างสงัด เกรงครัดในระเบียบวินัย ผีก็จิตอยู่เสมอ)

๔. ว่าด้วยเทคนิควิธีเผยแผ่พระพุทธศาสนา (ไม่ว่าร้ายเขา ไม่เบียดเบียนเขา มีความอดทน ใช้สันติวิธีในการประกาศพระพุทธศาสนา) ^{อน๑}

ชาวพุทธทั่วไปรู้จักคาถาที่ ๒ ของข้อความข้างต้นกันดี จำได้ขึ้นใจ ทำให้คิดได้ว่าควรมีการประกาศวิสัยทัศน์ และข้อพึงปฏิบัติ ให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน สิ่งทีกล่าวนั้นควรเป็นความง่าย ๆ สั้นๆ ชัดเจนและจำง่าย โอกาสในการกล่าวก็คือในการประชุมพนักงาน

ถ้าไม่ตั้งใจหรือกำหนดให้แน่นอนว่าจะกล่าวเรื่องอะไรบ้างในที่ประชุมพนักงานในหลายๆ ที่ทำงานจะไม่มีการประชุมพนักงานทุกฝ่ายงานโดยพร้อมเพรียงกัน เพราะต่างคนต่างก็มีงานในหน้าที่ จึงมักเป็นการแยกพูดกับพนักงานทีละคน ทีละกลุ่ม อย่างไม่เป็นทางการ ข้อความที่พูดก็อาจจะดกหล่นไปบ้างไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพราะผู้บริหารไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมอย่างดีไว้ล่วงหน้า อีกประการหนึ่งผู้บริหารบางรายก็ไม่ถนัดในการพูดต่อผู้ฟังจำนวนมากๆ บางรายกล่าวเช่นเขี่ย จีบความลำบาก เมื่อพ้นเวลาประชุมไปแล้ว ผู้ฟังมักจะจำไม่ค่อยได้

ความเป็นมาและเนื้อความของโอวาทปาติโมกข์คาถาตามที่ได้อ่านใหม่ และได้อ่านคำอธิบายเพิ่มเติม ทำให้ได้ข้อคิดมาทบทวนหาบทเรียนว่า ควรจะทำอะไรต่อไป เพื่อให้บริษัทขยายงานต่อไปได้อย่างราบรื่น โดยพนักงานเข้าใจตรงกัน

ในวันที่พระพุทธองค์ประทานโอวาทปาติโมกข์ ที่ประชุมมีแต่พระอรหันตสาวก เทียบได้กับพนักงานเข้าประชุมคือพนักงานที่รู้งานดี และจะเป็นตัวแทนของบริษัทในการเสนอขายบริการ หาลูกค้า และติดต่อกับบุคคลภายนอก ดังนั้นหัวข้อจึงประกอบด้วยเรื่องการบอกข่าววิสัยทัศน์ และหลักการ คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทต้องการ และวางแนวทางที่ไม่พึงทำในการทำการตลาด

ผู้บริหารควรเรียงข้อที่ถือว่าเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่พึงปรารถนาออกมาให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตนอยู่ในคุณสมบัตินั้น ผู้ที่ยังบกพร่องอยู่บ้างก็จะได้ปรับปรุงตัวเอง ส่วนผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีแล้วก็จะได้รับการชี้แนะและพัฒนาให้อีกๆ ขึ้น

กติกามารยาทในการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการตลาด ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ควรย้ำเตือนงานการตลาดมีทั้งต่อสาธารณชนทั่วไป เช่น การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์หรือสื่อสาธารณะอื่นๆ และต่อลูกค้ารายบุคคล เช่น เมื่อพนักงานไปพบลูกค้าเพื่อเสนอขายบริการ บริษัทควรเตือนพนักงานว่าสิ่งที่ห้ามทำมีอะไรบ้าง จะบอกว่าให้รักษาศีลข้อ ๔ คือห้ามพูด

^{อน*} เมื่อไม่ทำชั่ว ก็คือปิดทางไปอบายภูมิได้แน่นอน ทำกุศลให้ถึงพร้อม จะพาผู้ทำไปสู่สุคติภูมิ ทำใจให้ผ่องใส คือชี้ให้เห็นว่า แม้แต่สวรรค์ก็ไม่น่าพอใจ เพราะยังไม่พ้นไปจากการเวียนว่ายตายเกิด จึงสอนให้กลัวสวรรค์ แล้วมุ่งสู่นิพพาน ด้วยการ คัดค้านหาให้หมดสิ้นไป นั่นก็คือทรงลำดับและสรุปความของอนุปพิทกา จนถึงจุดหมายปลายทางที่นิพพาน

^{อน๑} ได้ ตามทาง, คอลัมน์ ธรรมะได้ธรรมาสัน พระสูตรนำสนใจ, หนังสือพิมพ์ข่าวสด

เท็จ หรือให้ระมัดระวังการพูดจาให้มีสัมมาวาจา พนักงานหลายคนก็อาจจะไม่เข้าใจชัดเจน การระบุอย่างชัดเจนว่าอะไรฟังพูด อะไรไม่ฟังพูด จะช่วยให้พนักงานเข้าใจชัดเจนขึ้น และกลายเป็นมารยาทของพนักงานในบริษัทไปด้วยโดยปริยาย เลียนแบบมาจากโอวาทปาติโมกข์ สิ่งที่ไม่พึงกระทำก็คือ

ไม่ควรพูดจาทัถมคู่แข่ง ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ไม่ว่าเป็นการส่วนตัว หรือในสื่อต่างๆ

ไม่ควรพูดอวดอ้างเกินจริง

ไม่ควรให้คำมั่นสัญญาที่ตนเองหรือบริษัททำไม่ได้ หรือยังไม่มียุทธศาสตร์จะทำ

ไม่ควรใช้กลวิธีข่มขู่ คุกคาม หรือพูดจาให้ลูกค้ายกเลิกไม่สบายใจ

ควรมีมารยาทในการติดต่อกับลูกค้า เช่น ควรนัดก่อนไปพบ ควรแต่งกายให้เรียบร้อย ควรเรียนรู้คุณสมบัติของสิ่งที่เสนอขายให้ถ่องแท้ และไม่ควรเสนอขายสินค้าจนเกินกำลังเงินของลูกค้าทำให้ลูกค้าลำบากในการจัดงบประมาณของตนเองในภายหลัง ฯลฯ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีความอดทนและความเพียรทั้งในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และในการติดต่อกับลูกค้า ไม่ใช่ว่าติดต่อกับไม่ได้ หรือเพียงแค่ว่าลูกค้าปฏิเสธครั้งแรก หรือลูกค้าพูดจาไม่เป็นที่พอใจ ก็ทอดถอนใจแล้ว

ในพระพุทธประวัติ อ่านพบเรื่องการสนทนากับสัจจกนิครนถ์ ซึ่งแม้ในที่สุดบุคคลผู้นี้ไม่ได้ยอมรับนับถือพระพุทธศาสนา แต่พระพุทธเจ้าก็ยังทรงสนทนาชี้แจงข้อสงสัยที่เขาได้ถามด้วยพระกรุณา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเขาในภายภาคหน้า การติดต่อกับลูกค้าก็ควรใช้หลักการเดียวกันมาประยุกต์ คือคิดและกล่าวเพื่อประโยชน์ของลูกค้าด้วย ถ้าสินค้าดีจริงๆ แม้ว่าวันนี้ลูกค้ายังไม่สนใจซื้อ แต่ก็เป็นการปูทางไว้วันข้างหน้า

จิตใจของผู้เสนอขายจะสะท้อนออกมาเป็นทัศนคติต่อลูกค้าที่ลูกค้ารับรู้ได้ การปูทางไว้โดยใจที่หวังเอื้อต่อประโยชน์ของลูกค้าและได้เป็นประโยชน์ของบริษัทด้วย เป็นการกระทำที่ได้ไมตรี ถ้าคิดในทางกลับกัน คือคิดถึงประโยชน์ของตนในการได้เข้าทันที และประโยชน์เฉพาะหน้าของบริษัทในการได้ลูกค้ามาเพิ่ม โดยไม่สนใจความรู้สึก ความจำเป็น และความรู้ความเข้าใจของลูกค้า ผู้ขายอาจจะสร้างความรำคาญ ความไม่พอใจ และแม้กระทั่งทำให้ลูกค้าผลัดใส่ ไม่สนใจจะติดต่อกลับมาแม้ในวันข้างหน้าที่ลูกค้ามีความพร้อม

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การมอบหมายอำนาจให้กระทำการแทน

จะให้อำนาจแก่พนักงานอื่นๆ แก่ไหน และอย่างไร เป็นโจทย์ที่ตอบยากสำหรับผู้บริหารทุกคน เพราะถ้าให้มากเกินไปก็เกรงว่าจะเสียการควบคุมดูแล ให้น้อยไปงานก็ติดขัด

พระพุทธเจ้าทรงวางข้อปฏิบัติไว้ในพระวินัย เรื่องหนึ่งที่เป็นตัวอย่างก็คือ การให้อุปสมบท เทียบได้กับการรับพนักงานทรงให้บวชได้ด้วยใคร่ครวญมนต์ ซึ่งเมื่อรับอนุญาตนั้นผู้เผยแผ่พระศาสนาล้วนเป็นอริยสงฆ์ทั้งสิ้น ต่อมาทรงอนุญาตการบวชโดยคณะของภิกษุ คือให้สงฆ์เป็นใหญ่ (ดูบทที่ ๔) กว่าภิกษุแต่ละรูป

การมอบหมายหน้าที่การงานเป็นรายบุคคลตามความสามารถ

การมอบงานให้ลูกกับคนจะทำให้งานไม่เสียหายและได้ผลงานดีขึ้นเพราะแต่ละคนได้ทำงานตามความถนัด เช่น อรรถกถาอธิบายว่า พระพุทธเจ้าทรงเลือกให้พระ โมคคัลลานะเป็นผู้รำนันโทปนนันทาค หากว่าไม่ใช่พระ โมคคัลลานะ แต่

เป็นสาวกองค์อื่นๆ ที่ฤทธิ์ไม่ถึง ก็อาจจะได้รับอันตรายจากฤทธิ์นั้นได้^{อนฺ} หรือทรงมอบหมายให้พระสารีบุตรไปนำพระสงฆ์กลุ่มที่ถูกพระเทวทัตชักจูงไปให้กลับคืนมา เพราะพระสารีบุตรมีคุณสมบัติเป็นทูตได้^{อนฺ} ความถนัดบางด้านสร้างขึ้นมาได้ ถ้าได้รับโอกาส และผู้ได้รับการสั่งสอนตั้งใจ ผู้นั้นก็อาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญไปได้ ดังเช่นพระอุบาลีที่ได้รับมอบหมายให้วินิจฉัยอธิกรณ์เรื่องพระภิกษุณีมารดาพระกุมารกัสสปะ เป็นต้น การมอบหมายงานยังแสดงให้เห็นความไว้วางใจ และเมื่อมีการปฏิบัติล่วงไปแล้วก็ทรงสรรเสริญให้เป็นที่น่าปรารถนาต่อบุคคลทั่วไป

การติดตามผลงาน

คำบนที่มักได้ยินเสมอจากหัวหน้างานก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่รายงานความคืบหน้าของงานให้ทราบ เมื่อติดตามอย่างไรก็มักไม่ค่อยมาปรึกษาหารือ บางครั้งกว่าจะรู้ปัญหา เรื่องเล็กก็กลายเป็นเรื่องใหญ่ที่แก้ยากไปแล้ว

ข้อนี้หัวหน้าจะต้องหันกลับมาพิจารณาหาทางแก้ไขที่ตัวเอง

๑. การมีตารางกำหนดเวลาไว้แน่นอนที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามข้อสงสัย หรือปรึกษาได้ เป็นการเปิดช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นระบบที่ดี ไม่ใช่เป็นทางการที่สุด
๒. มีเลขานุการที่ดี คอยเป็นผู้รับฟัง และถ่ายทอดเรื่องราวระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
๓. สร้างระบบติดตามผลด้วยตนเอง

ในข้อนี้จะเห็นตัวอย่างมากมายในพระสูตร ซึ่งเป็นเรื่องบ่งชี้ถึงพระญาณของพระพุทธเจ้า ที่ทรงรู้ว่าพระสาวกกำลังคิดขัดในเรื่องใด ทรงสามารถเสด็จไปโปรดพระสาวกในที่ต่างๆ ได้ด้วยฤทธิ์ ดังเช่นที่เสด็จไปโปรดพระโมคคัลลานะ ที่ง่วงงองอยู่ ไม่สามารถปฏิบัติธรรมได้เต็มที่ และทรงประทานโอวาทตอบคำถามของพระโมคคัลลานะ หรือเมื่อให้กรรมฐานต่อพระภิกษุแล้ว ก็ติดตามผลงานตามจังหวะที่เหมาะสม ช่วยให้พระรูปนั้นบรรลุธรรมได้โดยเร็ว (ดูข้อต่อไป)

นอกจากนี้ผู้บริหารควรสร้างท่าทีที่จะทำให้พนักงานทั่วไปไว้วางใจ ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

เป็นที่ปรึกษา

การที่พนักงานมาปรึกษาหารือในเรื่องที่เขาติดขัดเป็นสิ่งที่ดี ดีกว่าที่เขาเหล่านั้นจะพยายามทำงานไปจนเกิดความเสียหายที่แก้ไขยาก แต่การที่พนักงานจะปรึกษาหารือเรื่องที่ติดขัดกับผู้บริหารระดับสูง นอกจากจะต้องมีเวลาเปิดให้ และมีระบบติดตามผลแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างน้อย ๒ ประการก็คือ พนักงานมีความไว้วางใจในผู้บริหารว่า การหยิบยกปัญหาขึ้นมาปรึกษาหารือไม่กลายเป็นความผิด หรือเป็นผลลบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตัวเองในอนาคต ประการหนึ่ง พนักงานได้รับคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่องานที่กำลังทำต่อไป อีกประการหนึ่ง นั่นก็คือพนักงานเชื่อมั่นว่าผู้บริหารคนนั้นๆ เป็นที่พึ่งได้ คำปรึกษาที่เขาจะได้รับจะช่วยให้ฝ่าปัญหาออกไปได้ ทำให้งานลุล่วงไปได้

^{อนฺ} ปรมัตถทีปนี ๕๓ / ๔๖๕ – ๔๖๕

^{อนฺ} สังฆเภทขันธกะ วิ. จุล. ๕ / ๓๐๕ – ๓๑๐

มีตัวอย่างพระสาวกขอคำแนะนำ หรือทูลถามปัญหาต่อพระพุทธเจ้าอยู่ในพระสูตรหลายพระสูตร ขอยกตัวอย่างเรื่องหนึ่งจากอรรถกถาของธรรมบทซึ่งมีทั้งการปริกษาหาหรือ และการติดตามงานของพระพุทธองค์ เรื่องมีอยู่ว่ามาณพคนหนึ่งบวชแล้วได้กรรมฐานที่ไม่ถูกอริยาศัย^{๐๐๓} คือพระสารีบุตรผู้เป็นอุปัชฌาย์เห็นเป็นหนุ่มน้อยจึงให้อุสภกรรมฐาน จะได้ปลงเรื่องราคะกำหนดได้ แต่ภิกษุหนุ่มผู้นี้บำเพ็ญอย่างไร ๆ จิตก็ไม่รวม พยายามอยู่สามเดือนก็กลับไปรายงานอาจารย์ ท่านให้ทำเช่นเดิมอีก แม้สองครั้ง สามครั้ง ก็ไม่สำเร็จ พระสารีบุตรจึงใคร่ครวญว่า พระรูปนี้ตั้งใจปฏิบัติแต่คงจะได้กรรมฐานที่ไม่ถูกอริยาศัย และท่านไม่รู้วิธีอริยาศัยของภิกษุนี้ จึงพามาเฝ้าพระพุทธเจ้า

พระพุทธเจ้าทรงอาศัยพระญาณที่มีเฉพาะพระพุทธองค์ ตรวจดูจิตตชาติของภิกษุหนุ่มก็ทราบว่าเป็นหนุ่มนี้ถือกำเนิดในสกุลช่างทองมาโดยตลอด ควรให้กรรมฐานที่ถูกอริยาศัยของเขา จึงตรัสว่า “สารีบุตร เธอจักเห็นภิกษุที่เธอให้กัมมัญฐานลำบากแล้วตลอด ๔ เดือน บรรลุพระอรหัตในภายหลังภัด (อาหาร) ในวันนี้แน่แหละ”

พระพุทธเจ้าทรงเนรมิตดอกบัวทองดอกโต เหมือนจริงขนาดเห็นเป็นว่ามีหยาดน้ำจากใบและก้าน ทรงมอบให้พระภิกษุหนุ่มรูปนี้พร้อมสั่งว่าให้นำไปปักไว้ที่กองทรายท้ายวิหาร และบริกรรมว่า สีแดง สีแดง

แค่ได้ดอกบัวทองจากพระหัตถ์พระศาสดา จิตของภิกษุหนุ่มก็เลื่อมใสแล้ว นั่งบริกรรมได้ไม่นาน จิตก็สงบเข้าถึงฌาน พระพุทธองค์ทรงติดตามผลงานอยู่ จึงบันดาลให้ดอกบัวเหี่ยวแห้งไป เมื่อพระภิกษุหนุ่มออกจากฌาน เห็นดอกบัวเป็นสีดำเหมือนถูกขี้ไปแล้ว ก็มองเห็นความไม่เที่ยงอย่างชัดเจน คือดอกไม้ที่เป็นทองยังแปรสภาพเหี่ยวแห้งและทรุดโทรมได้ นับประสาอะไรกับคนที่มิมีชีวิต ฯลฯ เมื่อพระพุทธองค์เทศนาโปรดอีกเล็กน้อยในตอนท้ายเมื่อจิตของภิกษุหนุ่มพร้อมแล้ว ท่านก็บรรลุธรรมเป็นพระอรหันต์

เรื่องนี้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมด้วยว่า การติดตามผลเป็นส่วนสุดท้ายของการออกคำสั่ง การสั่งสอน และการให้คำปริกษาหาหรือ และอาจถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา หรือการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นด้วย พระพุทธเจ้าทรงมีพระญาณรู้ทั่ว สามารถแผ่ข่ายพระญาณไปตรวจสอบจิตของพระสาวกต่างๆ ได้ แต่ผู้บริหารทุกคนยังเป็นบุคคลธรรมดาๆ ไม่มีญาณพิเศษอันใด จึงต้องให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษในการวางระบบ หรือกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะให้มีสัญญาณเดือนตัวเองให้คอยติดตามผลงานของพนักงานตามจังหวะเวลาอันเหมาะสม

ให้การสนับสนุนและให้ความไว้วางใจ

ท่าทีของผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสร้างมั่นใจในตนเองให้กับพนักงานอื่นๆ ได้ด้วย การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานกล้าพูดกล้าทำ สร้างความภูมิใจและความมั่นใจให้เกิดขึ้น แต่ว่าเรื่องที่สนับสนุนส่งเสริมนั้นต้องเป็นเรื่องที่ดีและเหมาะสมแท้จริงเท่านั้น

มีเรื่องทำนองนี้ในพระสูตรด้วยเช่นเดียวกัน เช่น เมื่อพระอริยสาวกองค์ใด กล่าวแสดงธรรม หรือกล่าววิสัยนาคำถามผู้ใดไว้ แล้วพระพุทธองค์ทรงทราบด้วยประการใดก็ตาม มักจะทรงกล่าวสาธุการว่า แม้พระพุทธองค์ก็จะทรงตอบเช่นนั้น

^{๐๐๓} เรื่องสัตถวิหาริกของพระสารีบุตรเถระ ชัมปบทฎกเถรา ๔๓ / ๑๒๗ - ๑๓๑

การรับรองของพระพุทธเจ้าทำให้ธรรมเทศนาของพระอริยสาวกหลายเรื่องมีสถานะเป็นพระสูตรในพระไตรปิฎกด้วย เพราะเทียบเท่ากับคำตอบของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเอง ทั้งเป็นการยืนยันว่าคำสั่งสอนของพระพุทธองค์กับของพระอริยสาวกเป็นเรื่องเดียวกัน เพราะพระอริยสาวกได้เรียนรู้และปฏิบัติตามได้ครบถ้วนแล้ว

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้ความไว้วางใจ ก็คือการกล่าวชมเชยผลงาน ให้เป็นที่ประจักษ์และการแต่งตั้งตำแหน่งให้ตามความสามารถ ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๔

ตำหนิเมื่อสมควรตำหนิ

ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถให้แค่คำชมเท่านั้น เมื่อพนักงานผู้ใดประพฤติดนินทาไปจนสมควรถูกตำหนิ ก็ต้องตำหนิ ในพระวินัยปิฎก พระพุทธเจ้าจะทรงกล่าวเตือนผู้ประพฤติดินทาให้ระลึกถึงหลักการใหญ่ก่อน แล้วจึงทรงบัญญัติสิกขาบทต่างๆ เช่น เมื่อทรงบัญญัติปฐมปาราชิก เรื่องเป็นดังนี้^{๐๐๐}

พระสุทินนักล้นทนต์รขอบวช พระพุทธองค์ตรัสว่า “ตถาคตทั้งหลายไม่บวชบุตรที่มารดาและบิดายังมิได้อนุญาต” พระสุทินนัจึงกลับไปขออนุญาต กว่าบิดามารดาจะยอมอนุญาตพระสุทินนัก็ต้องใช้วิธีอดข้าวอยู่หลายวัน เมื่อบวชแล้วบิดาและมารดาก็ยังอ้อนวอนขอร้องให้สึก เมื่อพระสุทินนัไม่ยอมสึก ก็ขอให้มีบุตรสืบสกุลไว้ให้สักคน พระสุทินนัขัดไม่ได้จึงพาอดีตภรรยาเข้าไปทำตามที่บิดามารดาขอ

เรื่องกล่าวว่าเมื่อเทพยดาทั้งปวงรู้เรื่องนี้ก็ส่งกระสายเสียงไปทั่วว่าพระสุทินนักล้นทนต์รก่อเสนียดขึ้นในหมู่สงฆ์ เทพยดากล่าวต่อกันไปเป็นทอดๆ จากภูมิเทวดาไปจนกระทั่งถึงพรหมโลก ฝ่ายพระสุทินนัเองก็สำนึกเสียใจว่าไม่สามารถประพฤติพรหมจรรย์ให้บริบูรณ์ได้ตลอดชีวิต จึงหดหู่ เศร้าหมอง จนเพื่อนภิกษุด้วยกันได้ถาม พระสุทินนัจึงเล่าเรื่องให้ฟัง ภิกษุที่ได้รับฟังเรื่องต่างก็ติเตียนพระสุทินนัเป็นอันมาก โดยยึดหลักว่า “พระธรรมอันพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงแล้ว -- เพื่อเป็นที่สำรอกแห่งกาม เพื่อเป็นที่สร้างแห่งความเมา เพื่อเป็นที่ดับสูญแห่งความกระหาย เพื่อเป็นที่หลุดถอนแห่งอาลัย เพื่อเป็นที่เข้าไปตัดแห่งวัฏฏะ เพื่อเป็นที่สิ้นไปแห่งตัณหา เพื่อคลายความกำหนัด เพื่อความดับทุกข์ เพื่อนิพพานมิใช่หรือ”

“การกระทำของคุณนั้น ไม่เป็นไปเพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส หรือเพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว โดยที่แท้ การกระทำของคุณนั้น เป็นไปเพื่อความไม่เลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส และเพื่อความเป็นอย่างอื่นของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว”

ติเตียนแล้ว ภิกษุสหายของพระสุทินนัก็กราบทูลเนื้อความต่อพระพุทธเจ้า

พระพุทธองค์ทรงทราบก็รับสั่งให้ประชุมภิกษุสงฆ์ ทรงสอบถามพระสุทินนั เมื่อพระสุทินนัรับ ก็ทรงติเตียนว่า “ดูก่อนโมฆะบุรุษ การกระทำของเธอนั้น ไม่เหมาะ ไม่สม ไม่ควร ไม่ใช่กิจของสมณะ ใช้ไม่ได้ ไม่ควรทำ ฯลฯ” (ความตอนต่อไปซ้ำกับที่พระภิกษุสหายของพระสุทินนัได้กล่าวไว้) ต่อจากนั้นทรงชี้แจงเหตุที่ห้าม ทรงเตือนให้รักษาความเป็นภิกษุคือเป็นผู้เลี้ยงง่าย เป็นผู้มักน้อย มีสันโดษ มีความเพียร ฯลฯ เมื่อไตร่ตรองมิกถาที่สมควรแล้ว จึงกล่าวถึงประโยชน์ ๑๐ ประการที่ทรงบัญญัติสิกขาบท แล้วจึงทรงบัญญัติสิกขาบท”

^{๐๐๐} ปฐมปาราชิกกัณฑ์ วิ. มหาวี. ๑ / ๓๓๔ - ๓๕๔

การนำวิธีการบัญญัติสิกขาบทไปถอดแบบเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อนำไปใช้ต่อไปได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๔ ในเรื่องทำนองเดียวกันนี้ ผู้บริหารพึงระลึกไว้เสมอว่า

๑. ต้องยึดหลักการ การวินิจฉัยโดยยึดหลักการขององค์กรเป็นบรรทัดฐานจะมีแต่ผู้เห็นพ้อง ไม่มีผู้ใดแย้ง และ
 ๒. ต้องลงมือแก้ไขปัญหานั้นที่ อย่างเปิดเผย รอบคอบ และเป็นธรรม เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรเอาไว้
- เผชิญกับปัญหา และแก้ไขให้ลุล่วงไป**

ในชีวิตการทำงานของคน หนีไม่พ้นต้องประสบปัญหาหนักบ้าง เบาบ้าง บางครั้งปัญหาอาจจะถึงขั้นวิกฤต เมื่อประสบกับปัญหาเช่นนั้น เหตุการณ์หลายตอนในพระพุทธประวัติ จะเป็นเครื่องเตือนสติให้เห็นว่าแม้แต่พระศาสดาผู้เปี่ยมไปด้วยพระกรุณา ก็ยังประสบปัญหานานาประการจากบุคคลที่ยังมีกิเลสครอบงำจิตใจ บทเรียนเหล่านี้สอนให้รู้จักอดทน และหาทางออกด้วยการใช้ความคิด ไม่ใช่ใช้อารมณ์ และไม่เป็นคนหนีปัญหา

พระผู้มีพระภาคเจ้าเคยถูกประทุษร้ายทั้งทางกายกรรมและวจีกรรม เช่น ถูกทำทาสลงดีโดยพวกต่างลัทธิ ถูกขังอยู่ในโกธหรือให้ละทิ้งความตั้งใจ (เช่น มิคินที่อาฆาตแค้นจ้างให้ชาวเมืองรุมด่าว่า) ถูกใส่ร้ายป้ายสีโดยผู้มีจิตริษยา ถูกปองร้ายโดยผู้โกธลัทธิ ในการบริหารงานภายใน บางครั้งก็มีภิกษุหัวแข็งไม่เชื่อฟัง ลงมือทะเลาะกันเองให้วุ่นวาย หรือแม้กระทั่งมีผู้คิดจะแบ่งแยกสงฆ์ออกเป็นฝักเป็นฝ่าย

ข้อความข้างต้นให้ข้อคิดว่าในยามคับขันเช่นนั้นต้องมีสติ และต้องไตร่ตรองอย่างรอบคอบ แต่ไม่หนีปัญหา หรือปล่อยให้การแก้ปัญหานั้นช้าออกไป พระพุทธองค์ทรงใช้วิธีการต่างๆ กันในการแก้ปัญหา ขึ้นอยู่กับโอกาสและลักษณะของปัญหา ในพระพุทธชัมมกคคาถา (คาถาพาหุงฯ) ได้กล่าวถึงชัยชนะของพระพุทธเจ้าในเหตุการณ์ต่างๆ เอาไว้รวม ๘ เรื่อง นอกจากนี้ยังมีที่กล่าวไว้ในบทอื่นๆ ของงานวิจัยนี้แล้ว และที่น่าค้นคว้าศึกษาจากพระไตรปิฎกอีก เช่น

การกล่าวร้ายป้ายสีของพวกลัทธิอื่นในกรุงสาวัตถี หรือการรุมด่าว่าที่ทรงประสบในกรุงโกสัมพี ทรงใช้วิธีกล่าวเตือนสติแต่ไม่ได้ตอบ เรื่องร้ายก็คลายไป

การทะเลาะกันเองของภิกษุชาวโกสัมพี เมื่อพระพุทธองค์ห้ามแล้วไม่มีใครยอมฟัง ก็เสด็จปลีกพระองค์ออกไปอยู่ป่า จนกระทั่งชาวเมืองหันมาประท้วงเอาภิกษุผู้ช่างทะเลาะ เรื่องจึงคลี่คลายลง

เมื่อพระเทวทัตขอปกครองสงฆ์แทน พระพุทธองค์ไม่ทรงอนุญาต พระเทวทัตคิดการร้ายต่างๆ และในที่สุดพระเทวทัตขออนุญาตกำหนดข้อพึงปฏิบัติที่เข้มงวดขึ้นสำหรับภิกษุ พระพุทธองค์ไม่เห็นด้วย ทำให้ชาวเมืองมีความเห็นแตกออกเป็นสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเลื่อมใสศรัทธาพระพุทธเจ้าก็กล่าวว่าพระเทวทัตทำลายสงฆ์ ฝ่ายที่เห็นว่าข้อปฏิบัติอันเข้มงวดของพระเทวทัตเป็นเรื่องมักน้อยน่านิยมนั้น ก็มองว่าข้อปฏิบัติของพระพุทธเจ้ายังมักมาก ต่อมาพระเทวทัตได้ประกาศชักชวนพระภิกษุบวชใหม่กลุ่มใหญ่ที่รัฐธรรมนูญน้อย ให้ไปเป็นพวกตน ทำให้สงฆ์แยกออกเป็นสองฝ่าย พระพุทธเจ้าทรงแก้ปัญหาในทันทีด้วยการส่งพระอัครสาวกทั้งสองไปนำพระภิกษุเหล่านั้นกลับคืนมา ด้วยถ้อยคำว่า “ดูก่อนสารีบุตร โมคคัลลานะ พวกเธอก็มีความการุญในภิกษุใหม่เหล่านั้นมิใช่หรือ พวกเธอก็รีบไป ภิกษุเหล่านั้นกำลังจะถึงความย่อยยับ”

พระอัครสาวกทั้งสองไปสู่สำนักพระเวททัตและมีโอกาสแสดงธรรมสอนภิกษุบวชใหม่เหล่านั้นจนมีดวงตาเห็นธรรม ต่อจากนั้นพระสารีบุตรจึงกล่าวว่า “ท่านทั้งหลาย เราจักไปเฝ้าพระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ใดชอบใจธรรมของพระผู้มีพระภาคเจ้านั้น ผู้นั้นจงมา” พระอัครสาวกทั้งสอง นำภิกษุทั้งหมดกลับมาสู่สำนักของพระพุทธองค์^{๐๐๐}

การศึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ดังที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นนี้ ทำให้รู้สึกรู้ว่าปัญหาของตัวเองไม่ใช่เรื่องพิเศษที่ไม่เคยเกิดกับผู้อื่นมาก่อน เรื่องที่เคยคิดว่าใหญ่ก็กลับดูเล็กลงมาอยู่ในขนาดที่พอจัดการได้ การศึกษาวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า ทำให้เราได้เรียนรู้ และได้แง่คิดสำหรับประยุกต์ใช้ในการเผชิญกับวิกฤตของชีวิต และวิกฤตของกิจการ พร้อมทั้งหาทางออกให้กับตัวเองต่อไป เป็นมุมมองด้วยทัศนคติที่งดงาม ประกอบไปด้วยเมตตาและกรุณา ทำให้ได้แก้ปัญหาได้อย่างนุ่มนวล

บทที่ ๗ การสืบทอดกิจการ

การก่อตั้งบริษัทหนึ่งๆ มิได้เพียงครั้งเดียว ผู้บริหารระดับสูงสุดคนแรกในบริษัทเป็นผู้ก่อตั้ง ผู้บริหารอื่นที่ตามมาเป็นผู้รับมอบอุดมการณ์ โครงสร้างการบริหาร และสืบทอดกิจการ แต่ไม่ใช่ผู้ก่อตั้ง สารที่สำคัญของผู้ก่อตั้งก็คืองานวางรากฐานให้กับบริษัท ในเรื่องแนวคิด เป้าหมายและวิธีทำงาน ผู้บริหารต่อจากนั้นอาจจะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงไปได้สำหรับอนาคต แต่อดีตได้ถูกสร้างไปแล้ว

เมื่อกิจการเป็นปึกแผ่นมั่นคง ก็ถึงเวลาที่ผู้ก่อตั้งจะวางมือ ไม่ว่ากิจการนั้นจะเป็นกิจการส่วนตัวหรือกิจการที่เป็นบริษัทมหาชน ผู้บริหารระดับสูงจะคุ้นเคยกับการเตรียมสร้างหรือมองหาคนรุ่นถัดไปไว้รองรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในบริษัท เพื่อให้งานทุกฝ่ายดำเนินไปได้โดยคล่องตัวน้อยที่สุด แต่การหาผู้บริหารระดับสูงสุดอาจจะไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารผู้ก่อตั้ง ถ้ากิจการนั้นมีผู้ถือหุ้นแยกต่างหากจากผู้บริหาร งานหาผู้มาแทนเป็นงานของคณะกรรมการตัวแทนของผู้ถือหุ้นที่จะต้องคิดและวางแผนล่วงหน้า ในกรณีนี้ งานของบริษัทถูกรกกับการศาสนาเปรียบเทียบกันได้ยาก เพราะศาสนาขึ้นอยู่กับศรัทธาและศาสนาสอนสิ่งที่ถือว่าจริงแท้ ในขณะที่บริษัทดำรงอยู่ในกระแสโลกที่ต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

พระธรรมคือศาสนา

พระพุทธเจ้าทรงแสดงเจตนาไว้อย่างแจ่มชัดและเปิดเผยว่า ไม่ตั้งผู้ใดเป็นตัวแทนของพระองค์ วัตรการพราหมณ์ปุโรหิตของพระเจ้าอชาตศัตรูแห่งแคว้นมคธ เคยถามพระอานนท์ว่า “มีภิกษุสักรูปหนึ่งบ้างไหมหนอ อันท่านพระโคตมพระอรหันต์ทรงแต่งตั้งไว้ว่า เมื่อเราล่วงลับไปแล้ว ภิกษุรูปนี้จักเป็นที่พึ่งอาศัยของท่านทั้งหลาย ซึ่งพระคุณเจ้าทั้งหลายจะพึงเข้าไปหาได้”

พระอานนท์ตอบว่าไม่มี

วิสการพราหมณ์จึงถามใหม่ว่า “ข้าแต่ท่านพระอนันต์ มีภิกษุสักรูปหนึ่งบ้างไหมเล่า -- ที่ภิกษุผู้เป็นเถระมากรูปด้วยกันสมมติแล้ว แต่งตั้งไว้ว่า เมื่อพระผู้มีพระภาคเจ้าเสด็จล่วงลับไปแล้ว ภิกษุรูปนี้จักเป็นที่พึ่งอาศัยของเราทั้งหลาย”

พระอนันต์ก็ตอบว่าไม่มีอีก

วิสการพราหมณ์จึงถามว่า “เมื่อไม่มีที่พึ่งพาอาศัยอย่างนี้ อะไรเล่าจะเป็นเหตุแห่งความสามัคคีกันโดยธรรม”

พระอนันต์ตอบว่า “ดูก่อนพราหมณ์ อาตมภาพทั้งหลายมิใช่ว่าไม่มีที่พึ่งอาศัยเลย พวกอาตมภาพมีที่พึ่งอาศัย คือ มีธรรมเป็นที่พึ่งอาศัย --- พระผู้มีพระภาคเจ้าพระองค์นั้นผู้ทรงรู้ ทรงเห็น เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธ ทรงบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลาย ทรงแสดงปาติโมกข์แก่ภิกษุทั้งหลาย

ทุกๆ วันอุโบสถ อาตมภาพทั้งหลายเท่าที่มีอยู่นั้น จะเข้าไปอาศัยคามเขตแห่งหนึ่งอยู่ ทุกๆ รูปจะประชุมร่วมกัน ครั้นแล้วจะเจริญภิกษุรูปที่สวดปาติโมกข์ได้ ให้สวด ถ้าขณะที่สวดปาติโมกข์อยู่ ปรากฏภิกษุมีอาบัติและโทษที่ล่วงละเมิด อาตมภาพทั้งหลายจะให้เธอทำตามธรรม ตามคำที่ทรงสั่งสอนไว้ เพราะฉะนั้น เป็นอันว่า ภิกษุผู้เจริญทั้งหลาย มิได้ให้พวกอาตมภาพกระทำ ธรรมต่างหากให้พวกอาตมภาพกระทำ”

แต่ไม่ได้หมายความว่าภิกษุทุกรูปจะเสมอกัน ยังมีภิกษุบางรูปที่ภิกษุด้วยกันสักการะ และเคารพนับถือ โดยพระพุทธรองค์ได้ตรัสบอกธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความเลื่อมใสไว้ ๑๐ ประการ ภิกษุรูปใดมีธรรมเหล่านั้นย่อมเป็นที่เคารพนับถือของภิกษุอื่นๆ^{๐๐๐}

ในวันมหาปรินิพพาน พระพุทธเจ้าทรงย้ำความสำคัญของธรรมไว้อีกครั้งหนึ่ง ด้วยพุทธพจน์ว่า

“บางทีพวกเธอจะพึงมีความคิดอย่างนี้ว่า ปาพจน์ (พุทธวจนะ) มีพระศาสดาล่วงแล้ว พระศาสดาของพวกเราไม่มี ชื่อนี้พวกเธอไม่พึงเห็นอย่างนั้น

ธรรมก็ดี วินัยก็ดี อันใดอันเราแสดงแล้ว ได้บัญญัติไว้แล้วแก่พวกเธอ ธรรมและวินัยอันนั้นจักเป็นศาสดาแห่งพวกเธอ โดยกาลล่วงไปแห่งเรา”^{๐๐๐}

ความสำคัญของ “สงฆ์”

สงฆ์ คือ หมู่คณะหรือกลุ่ม แตกต่างจากภิกษุซึ่งเป็นคำเรียกบรรพชิตแต่ละรูป

พระพุทธเจ้าทรงวางแนวทางให้หมู่คณะโดยคำรวมเรียกว่าสงฆ์มีความสำคัญมากกว่าภิกษุแต่ละรูปหลายประการ เช่น การทำสังฆกรรมต่างๆ ที่ให้สงฆ์เป็นผู้กระทำร่วมกัน หรือว่าการทำสังฆทานที่ได้บุญสูงกว่าการทำบุญกับภิกษุรูปใดรูปหนึ่งเป็นการเจาะจง เป็นต้น แม้การแก้ไขปรับปรุงพระวินัยก็มอบเป็นภาระของสงฆ์ ดังความในปัจฉิมโอวาทว่า

“โดยกาลล่วงไปแห่งเรา ถ้าสงฆ์ปรารถนาจะถอนสิกขาบทเล็กน้อยเสียบ้าง จงถอนเถิด”^{๐๐๐}

ถ้าจำเป็นจะต้องเทียบเคียงกับเรื่องทางโลก การวางหลักการและระเบียบปฏิบัติของบุคลากรในพระศาสนา คล้ายกับการออกกฎหมายรัฐธรรมนูญของประเทศมากกว่า เช่น กฎหมายรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกา ที่เมื่อประกาศใช้ตอนตั้งประเทศแล้วก็ใช้เรื่อยมา มีการแก้ไขน้อยมาก และสหรัฐอเมริกาก็นับถือรัฐธรรมนูญเป็นหลักการปกครองของประเทศ มิได้

^{๐๐๐} โคปกโมคคัลลานสูตร ม. อุ. ๒๒ / ๑๕๕ - ๑๕๘

^{๐๐๐} มหาปรินิพพานสูตร ที. มหา. ๑๓ / ๓๒๐

^{๐๐๐} มหาปรินิพพานสูตร ที. มหา. ๑๓ / ๓๒๑

นับถือบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้มาทำหน้าที่แทนรัฐธรรมนูญ แต่การเปรียบเทียบในทำนองนี้ถ้าเทียบเลยไปถึงรายละเอียดก็อาจจะทำให้ไขว้เขวแทนที่จะสร้างความกระจ่างให้มากขึ้น

พระพุทธเจ้าทรงมอบมรดกธรรมไว้ให้กับคนทุกคนที่สนใจรับ เป็นทฤษฎีแห่งความเป็นจริงของโลก ไม่ลำดัด ทนต่อการพิสูจน์ พร้อมแนวทางการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายอันสูงสุดที่มนุษย์คนหนึ่งจะพึงหวังและปฏิบัติได้ ทรงวางกฎระเบียบต่างๆ ไว้เป็นรากฐานแห่งการอยู่ร่วมกันของภิกษุผู้ปรารถนาจะดำเนินตามรอยพระบาท ตามธรรมที่ทรงแสดงไว้ตลอดพระชนม์ชีพของพระพุทธเจ้า ทรงวางพระองค์อย่างไว้ที่ติ เป็นตำนานที่มีผู้เล่าสืบต่อกันมาด้วยความศรัทธาและประทับใจ เป็นแรงบันดาลใจให้กับพุทธบริษัททุกคนทุกหนทุกแห่ง เสมอมา

หลักธรรมสำคัญกว่าบุคคล

บางเรื่องที่พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในบริษัทได้ไม่จำเป็นต้องรอให้พ้นตำแหน่ง เช่น ให้องค์กรมีหลักในการวินิจฉัยว่าสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมา เป็นคำสั่งหรือคำริของผู้นั้นๆ หรือไม่ พระพุทธองค์ตรัสไว้ ดังนี้

“ธรรมเหล่านี้เป็นไปเพื่อคลายกำหนด ไม่เป็นไปเพื่อความกำหนด เป็นไปเพื่อไม่ประกอบสัตว์ไว้ ไม่เป็นไปเพื่อประกอบสัตว์ไว้ เป็นไปเพื่อไม่สังสมกิเลส ไม่เป็นไปเพื่อสังสมกิเลส เป็นไปเพื่อความเป็นผู้มักน้อย ไม่เป็นไปเพื่อความเป็นผู้มาก เป็นไปเพื่อสันโดษ ไม่เป็นไปเพื่อไม่สันโดษ เป็นไปเพื่อความสงบ ไม่เป็นไปเพื่อความคลุกคลีด้วยหมู่คณะ เป็นไปเพื่อปรารภความเพียร ไม่เป็นไปเพื่อความเกียจคร้าน เป็นไปเพื่อความเป็นคนเลื่องง่าย ไม่เป็นไปเพื่อความเป็นคนเลื่องยาก --- ท่านพึงทรงจำไว้โดยส่วนหนึ่งว่า นี่เป็นธรรม เป็นวินัย เป็นคำสั่งสอนของพระศาสดา”^{๐๐๙}

สรุปก็คือพระพุทธเจ้าทรงสอนให้ละกิเลส ไม่ได้สอนให้เพิ่มกิเลส คำสอนที่เพิ่มกิเลสไม่ใช่คำสอนของพระพุทธองค์ ในบริษัทต่างๆ ก็สามารถนำหลักการนี้ไปใช้ได้คือ ถ้าบริษัทวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรไว้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจตรงกัน สิ่งใดที่พนักงานได้ยินได้ฟังมา ได้รับการอ้างมาว่าเป็นคำสั่ง เป็นนโยบายของผู้บริหาร หากสิ่งนั้นขัดกันกับหลักที่กล่าวข้างต้น ก็น่าจะคิดไว้ก่อนว่า น่าจะไม่ใช่คำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารสูงสุด

เมื่อภิกษุใดกล่าวว่า ข้อความนี้ได้รับฟังมาจากพระศาสดา ได้รับฟังมาจากสงฆ์ ได้รับฟังมาจากพระเถระหลายองค์ หรือได้รับฟังมาจากพระเถระองค์ใดองค์หนึ่ง ขอให้ผู้นั้นพิจารณาในใจหรือคัดค้าน ขอให้ฟังให้ดี แล้วนำมาเทียบเคียงในพระสูตร และพระวินัย “ถ้าเมื่อบทและพยัญชนะเหล่านั้นเทียบเคียงกันได้ ในพระสูตร สอบสวนกันได้ ในพระวินัย พึงลงสันนิษฐานว่าเป็นคำของพระผู้มีพระภาคอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า” ถ้าเทียบเคียงไม่ได้ก็ไม่ใช่ว่าคำสอนของพระพุทธเจ้า^{๐๐๑}

กล่าวโดยสรุปก็คือให้ยึดหลักธรรมที่ทรงสอนไว้มากกว่าจะยึดว่าใครเป็นผู้พูด หรือในทางโลกก็คือยึดหลักการและเหตุผลมากกว่ายึดติดที่ตัวบุคคล หลักการเช่นนี้เอง พร้อมกับคำสอนที่ทนต่อการพิสูจน์ จึงอยู่ยืนยาวมาดั่งทุกวันนี้ แม้ว่าเปลือกที่หุ้มห่อไว้จะเปลี่ยนแปลงไปบ้างตามกาล ตามสถานที่ และตามบุคคลผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัย แต่พระธรรมคำสั่งสอนก็ได้รับการรักษาไว้ และคณะสงฆ์เถรวาทในพระพุทธศาสนาเป็น “องค์กร” ที่มีมาช้านานที่สุด และคงระเบียบปฏิบัติเดิมไว้ได้มากที่สุด แทบจะไม่มีเปลี่ยนแปลงเลยในส่วนที่เป็นแก่น

^{๐๐๙} สังฆิตตสูตร อัง. อัญญ. ๓๓ / ๕๕๓ - ๕๕๘

^{๐๐๑} มหาปเทศสูตร อัง. จตุ. ๓๕ / ๔๓๑ - ๔๓๔

การปรับรื้อองค์กร

เมื่อบริษัทต่างๆ ดำเนินกิจการไปนานปี ก็ต้องหันมามองตนเองว่า

๑. สิ่งที่ทำอยู่องค์กรที่เป็นอยู่ บุคลากรที่มีอยู่ สามารถคงอยู่และเติบโตต่อไปได้หรือไม่ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป หรือว่าจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์ เป็นการปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง

๒. แม้ในธุรกิจที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก และบริษัทพอใจจะทำอย่างเดิมต่อไป ก็ยังต้องตั้งคำถามเช่นเดียวกันกับตนเอง ว่า สิ่งที่ทำอยู่นั้น ยังเหมือนเดิมหรือไม่ เพราะคนทำงานมักจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมวิธีการทำงาน ฯลฯ ไปทีละเล็กละน้อย จนรูปร่างผิดรูปไปจากเดิมโดยไม่ทันรู้ตัวอยู่เสมอ เป็นการปรับปรุงเพื่อให้เหมือนเดิม

การหันมาสำรวจตนเอง และปรับปรุงใหญ่เป็นระยะๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ

ปรับปรุงเพื่อให้เหมือนเดิม

ในพระพุทธศาสนา การปรับปรุงครั้งใหญ่เกิดขึ้นด้วยการริเริ่มของพุทธบริษัท และเป็นการปรับปรุงเพื่อให้เหมือนเดิม

๑. เกิดจากฝ่ายภิกษุสงฆ์จำนวนหนึ่งเห็นพ้องกันว่าควรมีการสังคายนาสิ่งที่เล่าเรียนสืบๆ กันมาว่ายังตรงกับคำสอนเดิมหรือไม่

๒. เกิดจากผู้อุปถัมภ์ฝ่ายฆราวาสมีดำริที่จะจัดการพระศาสนาให้เรียบร้อย จึงจัดให้ภิกษุสงฆ์ผู้มีความรู้มาร่วมกันสังคายนา

ในบริษัทต่างๆ ความจำเป็นจะต้องปรับปรุงตนเองอาจจะมาจากสาเหตุภายนอกที่ส่งผลให้ผลประกอบการไม่ดีต่อเนื่อง หรือว่ามีปัญหาภายในทำให้คุณภาพสินค้าไม่สม่ำเสมอ ลูกค้าไม่พอใจ การปรับรื้อองค์กรจะเกิดขึ้นเพื่อสนองตอบต่อสาเหตุเหล่านั้น

ในทุกครั้งที่มีการสังคายนา แน่แน่นอนว่าจะมีผู้มีความเห็นแย้ง ไม่ยอมรับความเห็นของที่ประชุม แยกออกไปเป็นนิกายต่างๆ ซึ่งต่างก็เห็นว่าแบบของตนถูกต้อง ไม่ต่างไปจากในการทำธุรกิจที่ทุกครั้งที่มีการปรับรื้อองค์กร ก็จะมีพนักงานไม่พอใจลาออกไปบ้าง แต่ทั้งหมดนี้ผู้ที่มีเจตนาที่ดีคือต้องการรักษาองค์กรและหลักการไว้ให้มั่นคง อันตรายจะเกิดขึ้นเมื่อไม่มีความคิดที่จะปรับปรุงเลย ปล่อยให้สถานการณ์ไหลไปเรื่อยๆ ห่างไกลจากหลักการเดิมออกไปทุกที

ปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงมีอยู่เสมอ บางครั้งบริษัทก็อาจจะเปลี่ยนธุรกิจไปเลยก็มี ในเรื่องของศาสนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงบางประการเหมือนกัน บางครั้งก็มีการเปลี่ยนแปลงใหญ่ เช่น การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักการบางข้อ ก็จะมีการแตกเป็นนิกายต่างๆ อีกด้วย หรือการปรับปรุงวิธีการสอนให้สอดคล้องกับสังคม และกระแสนิยมของผู้ฟังที่เปลี่ยนแปลง

ข้อสรุป

โลกธุรกิจเป็นโลกที่อยู่ในวัฏจักรที่เล็ก วงจรความคิดสั้นๆ อยู่ในช่วงเวลาไม่กี่ปีต่อรอบ การเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่มีผลต่อการผลิต และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค แรงกระตุ้นให้ผู้ประกอบการโลดแล่นอยู่ในโลกของธุรกิจคือแรงกระตุ้นของผลกำไร การทำงานทั้งหมดมีพื้นฐานอยู่บนความโลภของคนผู้ยังมีกิเลสอยู่ แต่แม้ว่าจะเป็นการทำงานที่อยู่กันคนละโลกเพื่อเป้าหมายคนละอย่าง ก็สามารถประยุกต์พุทธวิธีที่พระพุทธองค์ทรงใช้ในการบริหารคณะสงฆ์ และเผยแผ่พระธรรมวินัยมาใช้ในการบริหารธุรกิจได้ เพราะพระพุทธองค์ก็ทรงดำรงพระชนม์อยู่ท่ามกลางผู้คนที่ยังมี

เกิดสกรอบำ พุทธวิธีในการแก้ปัญหาจึงไม่ใช่เรื่องพื้นโลก หรือเหนือโลก ในทางตรงกันข้าม การหันมาดูพุทธวิธีในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ซึ่งพระพุทธองค์ทรงทำด้วยพระปัญญาคุณ และพระกรุณาคุณ อาจจะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยใช้อารมณ์น้อยลง มีสติ มีความรอบคอบมากขึ้น ลดความความเห็นแก่ตนเฉพาะหน้าลง และมองผลที่จะเกิดต่อผู้อื่น เช่น ลูกค้า และพนักงาน รวมทั้งสังคมโดยรวมมากขึ้น ด้วยใจที่มีเมตตาและไม่ตรีต่อผู้คนรอบๆ ตัวมากขึ้น ซึ่งก็จะกลับไปเป็นความเจริญอย่างยั่งยืนของกิจการและของตนเองด้วย

บรรณานุกรม

ชินมหาณิกานต์ เล่ม ๒ ภาคภาษาไทย หอสมุดแห่งชาติ กรมศิลปากร พิมพ์ครั้งที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๓๐

ทำวัตรสวดมนต์แปลและพระปริตรสิบสองตำนาน ฉบับสัตตตวิสาสิกอาจารยนิสา เชนะกุล ๘ มิถุนายน ๒๕๔๕

พระไตรปิฎก ฉบับมหาจุฬาราชวิทยาลัย ๒๕๒๕

กฤษฎา เสกตระกูล และคณะ พิชิตธุรกิจอย่างมืออาชีพ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พฤษภาคม ๒๕๔๖

พ. สติธรรม (พระธรรมวิสุทธิกวี พิจิตร จิตฺตฺโน) อนุพุทธพิภพที่ปณี ภาค ๒ การพรรณนาศีล พิมพ์ครั้งที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๔๕

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (ปัจจุบันคือ พระพรหมคุณาภรณ์) พจนานุกรมพุทธศาสนา ฉบับประมวลศัพท์ มหาจุฬาราชวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๖

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (ปัจจุบันคือ พระพรหมคุณาภรณ์) จาริกบุญ จาริกธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๔๗

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) ตื่นกันเสียที จากความเท็จของหนังสือ “เหตุเกิด พ.ศ. ๑” พิมพ์ครั้งแรก - ธันวาคม ๒๕๔๖

ปฐมพงศ์ โพธิ์ประสิทธิ์นันท์ เปิดแฟ้มข้อมูลพระพุทธศาสนา “จุฬารูป คัจฉา, ประเทศอิตาลี และสมเด็จพระสันตปาปาจอห์นปอลที่ ๒” วารสาร พ.ศ. ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๒๐๕ มกราคม – กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐

พล. อ. ต. ประทีป สวาโย สิบเอ็ดศาสนาของโลก สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ ๒๕๔๕

ประเสริฐ บุญตา ชินบัญชร สำนักพิมพ์ Knowledge Plus ตุลาคม ๒๕๔๗

ประเสริฐ บุญตา พาหุงฯ การเผชิญภัยของพระพุทธเจ้า สำนักพิมพ์ Knowledge Plus กุมภาพันธ์ ๒๕๔๗

ผศ. ดร. พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์ “หลักการบริหาร” “การวางแผนทางธุรกิจ” และ “กลยุทธ์การจัดการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน”

ในหนังสือ อนุสรณ์คุณพ่อสมจินต์ วัฒนสินธุ์ หน้า ๑๔๓ – ๑๔๖ หน้า ๑๔๗ – ๑๖๐ และหน้า ๑๖๑ - ๑๖๖

พระพิมลธรรม (ชอบ อนุจารีมหาเถระ) พุทธประวัติทัศนศึกษา พิมพ์เป็นธรรมเนียมบรรณาการในงานทำบุญอายุครบ ๕๐ ปี

พระเมธีวราณ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชโอรสาราม พฤษภาคม ๒๕๔๑

พุทธทาสภิกขุ ตามรอยพระอรหันต์ (ฉบับแก้ไขปรับปรุงใหม่) สำนักพิมพ์สุภาพใจ พิมพ์ครั้งที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๔๑

สุชีโว ภิกขุ หลักพระพุทธศาสนา สภาการศึกษามหาจุฬาราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพุทธศาสนาแห่งประเทศไทย พิมพ์ครั้งที่ ๗ พ.ศ. ๒๕๐๐

สุริย์ มีผลกิจ และวิเชียร มีผลกิจ พระพุทธกิจ ๔๕ พรรษา พิมพ์ครั้งที่ ๓ มีนาคม ๒๕๔๕

สุริย์ มีผลกิจ และวิเชียร มีผลกิจ พระพุทธประวัติ ตุลาคม ๒๕๔๔

เสถียรพงศ์ วรรณปก ลีบล้อหัน ต้นพุทธกาล กองทุนพิมพ์หนังสือธรรมะอ่านง่าย พิมพ์ครั้งที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๓

อ. ป. (อินทปัญญา, พุทธทาสภิกขุ) พุทธประวัติจากพระโอษฐ์ มุลินิธรรมทาน ไชยา พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๓๕

เซอร์ เอควิน อาร์โนลด์ ประทีปแห่งทวีปเอเชีย ฉบับภาษาไทย โดยประสงค์พระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (สิริจันทเถร) มหามกุฏราชวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๓๐

Gibson, Rowan. **Rethinking the Future**. Nicholas Brealey Publishing, London 1997.

M. Edgar Barret, **Time Marches On: The Worldwide Watch Industry**, Thunderbird International Business Review, Vol. 42(3) 349–372, May–June 2000, Published 2000 John Wiley & Sons, Inc.