

บทที่ 1

การพัฒนาคนในองค์กร

1. ความนำ

ในหัวข้อการพัฒนาบุคคลในองค์กรโดยเฉพาะผู้นำองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้อจริยธรรม และการปรับตัวของคนในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยของความก้าวหน้าขององค์กร และสังคม Whyte ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้นำบริหารและการพัฒนาผู้บริหารไว้อย่างน่าสนใจยิ่งในหนังสือชื่อ The Organization Man หนังสือกล่าวถึงคนในองค์กรโดยเฉพาะผู้นำบริหารสมัยใหม่ คนทำงานในองค์กรในทัศนะที่ Whyte กล่าวถึงคือ คนชั้นล่างที่มีชีวิตอยู่ในองค์กรมีน้อยคนที่ได้ก้าวไปเป็นผู้บริหารสูงสุด (Top Executive หรือ Top Management) หรือที่เรียกกันว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางกับระดับสูงสุด (Middle executive, Top executive) บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้นำองค์กรระดับหนึ่งและระดับสอง และคุณค่าของบุคคลเหล่านี้มีมากต่อสังคมอเมริกันไม่ว่าจะทำงานแตกต่างกันในองค์กรแต่ยังมีปัญหาคล้ายคลึงกันในการทำงาน

2. แนวความคิดของหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้ Whyte กล่าวถึงผลในทางปฏิบัติของคนในองค์กรในสหรัฐอเมริกาในยุคพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งให้ความพอใจมากต่อผลทางเศรษฐกิจและการเมืองขององค์กรใหญ่ ๆ เช่น อำนาจที่รวมอยู่ในบริษัทใหญ่ ๆ ที่เป็นนิติบุคคล หรืออำนาจทางการเมืองของข้าราชการพลเรือน ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกคน

หนังสือนี้อ้างถึงหลักศาสนาและจริยธรรมของโปรเตสแตนต์ (Protestant Ethic) ซึ่งทุกคนมีอยู่แล้ว และหลักการทางจริยธรรมนี้เป็นตัวนำให้ทุกคนอุทิศตนในการทำงานหลักประหยัดและอดทนต่อสู้ดิ้นรนในการทำงานอันเป็นหัวใจของความเจริญและสำเร็จของอเมริกา แต่ในการพัฒนาของสังคมสหรัฐฯ ก็มีข้อขัดแย้งโดยเฉพาะข้อเท็จจริงในองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงดังเช่น Weber และ Durkheim ได้ทำนายล่วงหน้าเกี่ยวกับยุโรปว่าเปลี่ยนแปลงมาจากระบบราชการของสังคม (ความเป็นราชการ)

Whyte เห็นว่าทุกหนทุกแห่งในอเมริกา คนยังมีได้ปฏิบัติอย่างจริงจังในการทำงานตามจริยธรรม และปรับตนเองให้ก้าวหน้ากับการพัฒนาทางเทคนิค อุตสาหกรรมและความเจริญของประเทศจึงควรมีแนวทางพัฒนาตัวบุคคลโดยเฉพาะผู้นำองค์กร ให้มีจริยธรรม ให้ปรับหลักศาสนาซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคมไปใช้ทำงาน ฯลฯ ดังนั้น จุดเน้น ในการพัฒนาสังคมอเมริกันของ Whyte จึงอยู่ที่จริยธรรม (Ethic) ซึ่ง Whyte เรียกว่า (A Social Ethic) หรืออาจเรียกว่า (an

Organization Ethic) จริยธรรมขององค์การหรือเรียกว่าจริยธรรมของข้าราชการ (Bureaucratic Ethic)

จริยธรรมของสังคมตามที่เสนอของ Whyte หมายถึงรูปของความคิดซึ่งสร้างขวัญหรือกำลังใจที่ถูกต้อง เป็นพลังบังคับของสังคมต่อเอกชนมีลักษณะ 3 ประการ คือ

- (1) ความเชื่อในกลุ่มว่ากลุ่มเป็นปัจจัยของการสร้างสรรค์
- (2) ความเชื่อในการอยู่ในหมู่พวก (Belongingness) ว่าเป็นความต้องการสูงสุดของเอกชน และ
- (3) ความเชื่อในการนำศาสตร์ทางสังคมไปใช้เพื่อบรรลุความเป็นหมู่พวก

3. ความมอดุยย่อ

3.1 คนมอดุยย่ออยู่ในฐานะหน่วยหนึ่งของสังคม

ความเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมและทำงานผลิตร่วมกับผู้อื่น ถ้ารวมเป็นกลุ่มแล้ว จะไม่มีการขัดแย้งในสังคม แต่การขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจกัน ความเข้าใจผิดหรือขาดการติดต่อกัน เมื่อปรับวิธีการของศาสตร์ในความสัมพันธ์ของมนุษย์เข้ามาใช้ก็จะสามารถขจัดอุปสรรคไปโดยสร้างสมดุลตามที่สังคมต้องการ และตามที่เอกชนต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกันให้เกิดขึ้นสิ่งซึ่งกล่าวมานี้เป็นสังคมอุดมคติหรือความเชื่อในอุดมคติ (Utopian Faith)

Whyte มีความคิดว่า ความเชื่อของมนุษย์หรืออื่น ๆ ยึดหยุ่นได้เพราะคนเป็นสิ่งยึดหยุ่นได้ แต่มนุษย์คือเอกชนและองค์การต้องพยายามจริยธรรมทางสังคม ซึ่งเรียกกันว่าเป็นนิยายหรืออภินิหาร (mythology)

Whyte กล่าวว่ามิได้มุ่งหมายจะโจมตีการไม่ทำตามของคนอื่น ๆ ในองค์การทั่วไปหรือการไม่ยอมรับความคิดนี้ของคนอื่น ๆ แต่ต้องการวิเคราะห์การทำตามระเบียบเหมือนกันหรือยอมรับของวิถีชีวิตของสังคมอเมริกัน และได้ต่อต้านต่อคนส่วนใหญ่ (ถ้ามีวิถีชีวิตแบบนั้น) แต่การทำเหมือนกันหรือมีระเบียบเดียวกัน (Uniformity) อาจทำมาเป็นศูนย์กลางของเรื่องราวของเอกชนแต่ละคนอาจสร้างความเจริญร่ำรวย ซึ่งเป็นความเหมือนกันอย่างผิวเผิน และคนในองค์การก็อาจควบคุมสิ่งแวดล้อมของตน ยิ่งกว่าจะให้สิ่งแวดล้อมควบคุมคน Whyte เห็นว่าถ้ามองในแง่ดีเอกชนมีความคงอยู่ที่เป็นไปได้ในระยะเวลาเช่นเดียวกับที่อื่น ๆ โดยพูดถึงชีวิตของเอกชนภายในองค์การและชีวิตองค์การ

พูดโดยย่อ Whyte มีแนวความคิดและมีความเชื่อต่อเรื่องของจริยธรรมในสังคมหรือ Social Ethic ที่ Whyte กล่าวว่าบางคนมีอย่างผิด ๆ พลังของสังคมอเมริกันเกิดขึ้นและอุทิศแต่การร่วมมือกันในสังคมหน้าที่ของคนในองค์การ (Organization Man) ก็คือควรรู้และกระทำตามที่ Whyte คิดคือ องค์การสร้างโดยคนเปลี่ยนแปลงโดยคน ซึ่งมีใช่เป็นเรื่องของประวัติศาสตร์ที่ก่อให้เกิดความหุดหายไปของเอกชนอย่างเช่นการทดสอบส่วนบุคคล ที่จริงแล้วองค์การเป็นองค์การ

ของคนที่น่าอึ้งการผ่านมาและคนเท่านั้นที่จะหยุดมันได้ในการกระทำความคิดใด ๆ มิใช่อยู่ที่องค์การที่เป็นเรื่องของคนที่เราทุกคนจะเคารพองค์การและจำเป็นเรื่องไร้ประโยชน์ถ้ามันแค่คิดถึงความสะดวกตามที่ฝัน การเคารพต่อองค์การและทำงานอย่างจริงจังด้วยเป็นเรื่องแท้จริงของคนในองค์การตามที่เสนอของ Whyte

3.2 จริยธรรมโปรเตสแตนต์ (The Protestant Ethic)

มีความเห็นว่า คุณธรรมหรือจริยธรรมในสังคมมิได้เปลี่ยนเพราะเป็นความจริงหรือศีลธรรม แต่ประเทศได้เปลี่ยนแปลงไป รูปคุณธรรมหรือจริยธรรมของโปรเตสแตนต์ที่บริสุทธิ์จากคำกล่าวของนายธนาคารชื่อ Henry Clews ซึ่งแนะนำต่อนักศึกษามหาวิทยาลัยเยล ในปี 1968 คือ

3.2.1 การคงอยู่ของผู้เหมาะสม (Survival of the Fittest) หมายความว่าไม่ว่าใครจะเริ่มทำงานอย่างไร ความสำเร็จและอยู่รอดในสังคมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อคนมีความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จนั้น ๆ ถ้าไม่สำเร็จก็อย่าโทษใครต้องโทษตัวเอง ดังคำพูดของ Cassius กับ Brutus ว่า “The Fault is not in our stars, dear Brutus that we are underlings, but in our natures”

3.2.2 การประหยัด (Thrift) การประหยัดเป็นการสร้างรูปแบบของนิสัยได้เร็วที่สุดเมื่อจะหาเงินและทำเงินได้คนเราประหยัดส่วนหนึ่งของเงินหรือผลประโยชน์ไว้แม้ต่อไปจะมีเงินน้อยก็สามารถควบคุมสถานการณ์แวดล้อมได้

3.2.3 Henry Clews เห็นว่าภายใต้ระบอบรัฐบาลโดยเสรีเอกชนมีอิสระในการดำรงชีวิตในการสร้างความร่ำรวยตามแต่จะเลือก ผลก็คือเกิดการแข่งขันกัน การแข่งขันกันในอุตสาหกรรมเป็นเสรีภาพถ้าเอกชนแต่ละคนยินดีในการหาเงินโดยพลังและความสำเร็จของตนเองโดยสุจริตเพื่อนบ้านก็จะทำบ้าง โดยทำงานหนักพอใจ

3.2.4 ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นที่รวมของเผ่าพันธุ์มนุษยชาติละทิ้งการปกครองโดยหมุ่คณะ (Aristocracy) และสร้างสรรค์น้ำใจประชาธิปไตยไปทั่วโลก ฉะนั้น ณ ที่นี้เกียรติยศเป็นการทดสอบจิตใจที่ลึกซึ้งของคน (แต่การเกิดของประเทศสหรัฐมิได้ทดสอบ) คนในอเมริกาที่เหมาะสมจะคงอยู่ นั่นคือผู้เหมาะสมที่สุดกับสภาพสังคมจะคงอยู่ และมีเกียรติยศเป็นคุณสมบัติสูงสุดต่อความสำเร็จอื่น ๆ ทั้งหมด ฉะนั้นจึงต้องยอมรับในคำขวัญอีกอย่างหนึ่งว่าความรู้และความซื่อสัตย์มั่นคง (Intelligence and integrity) เป็นจริยธรรมที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบุคคลผู้มีเกียรติ

3.3 ผลกระทบขององค์การต่อจริยธรรมของโปรเตสแตนต์

Whyte กล่าวว่า องค์การขยายไปเรื่อย ๆ จริยธรรมของโปรเตสแตนต์ก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น ตรงกันข้ามกับความเป็นจริงขององค์การซึ่งเพิ่มขึ้นในตัวของมันเอง สิ่งสำคัญที่คนในองค์การจะต้องสำรวจตัวเองว่ามีหรือไม่ในการทำงานก็คือ การประหยัดการอุทิศตนต่องานและทำงานหนัก

โดยมีความฉลาดและข้อสัจย์มั่นคง มีความขยันขันแข็ง มีความสำนึกในตนเอง (ข้อสัจย์ ฉลาด ประหยัด ขยัน (ทำงานหนัก) อุดหนุน....เป็นราคาของระบบนายทุน

Whyte สรุปว่า ประเทศเปลี่ยนแปลงไปแต่จริยธรรมยังห่างไกลจากความจริงในองค์การสมัยใหม่ ต่อคนในองค์การจึงต้องการที่จะเห็นการปรับปรุงองค์การซึ่งคนอื่นมักจะกระทำเพียงสร้างแผนในอากาศ หรือฝันไปเท่านั้น Whyte สังเกตว่าตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งแรกเป็นต้นมา เอกชนทำงานหลัก ฉลาด และควบคุมสังคม แต่มิได้ทำให้ดีขึ้น สังคมเข้ามาเป็นเรื่องความคิดของคนในสหรัฐเพียงชั่วคราว แต่ในเรื่องใหญ่ ๆ ประชาชนหันมาสนใจในการค้นพบอิทธิพลสิ่งแวดล้อมต่อเอกชน ซึ่งปรัชญาแต่ก่อนนั้นปฏิเสธเช่นเดียวกับที่ซิกมันฟรอยด์ค้นพบและเป็นการกำหนดลักษณะของสังคมอเมริกัน สิ่งที่มองเห็นก็คือ คนไม่ใช่ผู้ถูกต้องหรือสมบูรณ์ทุกอย่าง (Man Might be perfectible after all) แต่คนมีความฝันอื่นและขณะนั้นมองดูปฏิบัติได้ ซึ่งจะเป็นความสามารถสมบูรณ์ขององค์การ

3.4 ลัทธิวิทยาศาสตร์ มีหลัก 3 ประการ คือ

3.4.1 ลัทธิวิทยาศาสตร์ นี้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติของจริยธรรมของสังคม ซึ่งเรียกกันว่าวิทยาศาสตร์กายภาพ (Physical Science) วิทยาศาสตร์กายภาพนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นศาสตร์ของคนแท้จริง และวิทยาศาสตร์เป็นการกำหนดจริยธรรม

3.4.2 การเป็นหมู่พวก (Belongingness) การรวมเป็นหมู่พวกเป็นหลักสำคัญที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับศาสตร์ทางกายภาพ บิดาของโรงเรียนมนุษยสัมพันธ์ คือ นาย Elton Mayo ซึ่งเป็ศาสตราจารย์ในสถาบันวิจัยทางอุตสาหกรรมของคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Mayo ศึกษาคน งานที่จะเข้าร่วมกันกับหมู่พวกซึ่งมีขัดแย้งกันในความซับซ้อนของโลก Mayo ศึกษาครั้งแรกที่ Australia ใน ค.ศ. 1903 ในปี ค.ศ. 1972 คณะวิจัยของ Mayo ทำการศึกษาการรวมกลุ่มและความสัมพันธ์ของคนในโรงงาน Western Electric พบว่าบริษัทมีปัญหาท้าทายดังกล่าว การศึกษาข้างต้นเป็นการศึกษาปัญหาสังคมของความเจริญทางอุตสาหกรรม

ในยุคกลางของสังคมประชาชนมีวินัยโดยบทบัญญัติของสังคม (Social codes) ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี แต่ Mayo ศึกษาว่าการปฏิบัติอุตสาหกรรมเป็นผลทำให้สังคมแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันทั้งหมด ส่วนหนึ่งของคนเป็นของกลุ่มหนึ่ง ส่วนหนึ่งก็เป็นของอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเกิดปรวนแปรของการรวมเป็นหมู่พวกขึ้น Mayo และคณะเห็นว่า

(1) จุดเด่นกระตุ้นของมนุษยชาติ คือการรวมพวกคนปรารถนาจะรวมกันเป็นกลุ่มอย่างต่อเนืองในการทำงานกับพรรคพวก และกล่าวว่าเป็นลักษณะของมนุษย์ ณ จุดนี้เอกชนยอมสละตนเองกับกลุ่มที่ตนเข้าร่วมอยู่

(2) Lloyd Warner ลูกศิษย์ของ Mayo สรุปผลการศึกษาค้นคว้า กันที่เมือง New England New buryport รัฐ Massachusetts ว่าการค้นพบสำคัญที่สุดทางสังคมวิทยา ก็คืองานที่

เป็นหน้าที่ของโครงสร้างสังคม ในการกำหนดเอกชนต่อความสัมพันธ์ของความพอใจต่อสังคม ทั้ง Mayo และ Warner เห็นว่า Union เป็นกลุ่มสังคมอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นลูกศิษย์ของ Mayo คือ Frank Tannenbaum ได้ศึกษาถึงลักษณะของ Self-Sufficiency ของคนงานเขามีความเห็นว่าเป็นเครื่องมือในการปกครองคนมากกว่าเป็นเครื่องมือของสังคม

พูดโดยสรุป ลักษณะมนุษยสัมพันธ์ (Human-Relations doctrine) มีความสำคัญมากต่ออุดมคติหรือแนวความคิดในการจัดการสมัยใหม่ และที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการกล่าวถึงการเป็นหมู่พวกของคน ซึ่งรวมกันได้หลายแบบ นั่นคือ Frank Tannenbaum ศึกษาการรวมตัวกันเป็น Union Warner ศึกษาชุมชน (Community) Mayo ซึ่งศึกษาการรวมตัวของคนในบริษัทใหญ่ๆ (Corporation) และทั้งหมดกล่าวถึงการขัดแย้งกันของกลุ่ม

3.4.3 การรวมกัน (Togetherness) การรวมเป็นหมู่พวกหรือเข้าหมู่พวก (Belongingness) ยังมีความหมายไม่พอเพียงสำหรับการรวมตัวของมนุษย์ จะต้องมีการรวมเข้าด้วยกัน (Togetherness) ขององค์การหรือสังคมเองด้วย การรวมกันมีพื้นฐานมาจากความจริงตามหลักวิทยาศาสตร์และขวัญของคนในสังคม ความจริงก็คือ

(1) วิทยาศาสตร์ได้พิสูจน์ว่ากลุ่มนั้นอยู่เหนือเอกชน ซึ่งสังเกตได้จากการเคลื่อนไหวของกลุ่ม (group dynamics)

(2) การเคลื่อนไหวเข้าด้วยกัน (Movement Together) ขององค์การและของคนในองค์การย่อมอาศัยขวัญ (Morale) ในการแสวงหาเทคนิคของกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องของการต่อสู้คล้ายกับการต่อสู้ทางศาสนา (คืออุทิศตนเพื่อศาสนา)

เป็นการต่อสู้เพื่อต่อต้านกับลัทธิอำนาจ (Authoritarianism) เพื่ออิสระเสรีที่ยิ่งกว่าเป็นการยอมรับของคนในท่ามกลางคำกล่าวที่เป็นกฎเกณฑ์สำคัญ คือ “ประชาธิปไตย” ซึ่งคนในองค์การโต้แย้งเอกชนสมัยก่อน และเป็นความจริงที่ว่าองค์การจะดีได้ขึ้นอยู่กับความชำนาญของการทำงานเป็นกลุ่ม

ความจริงแล้วคนในองค์การมีอุดมการณ์หรือลัทธิที่มีได้เป็นพลัง คือ อิศรภาพของเขาและบางเวลาสงสัยว่ากลุ่มจะเป็นผู้กดขี่ (a tyrant) เสียด้วย

เช่น ความพยายามนำในทางที่ผิด ในการรวมกันที่จะเห็นกลุ่มเป็นเครื่องจักรในการสร้าง...เพราะคนส่วนมากยากที่จะคิดเป็นกลุ่ม คนอาจพูดรวมกันแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ประนีประนอมกัน แต่มิได้คิดร่วมกัน ฉะนั้นในการร่วมกลุ่มที่ผิดจึงมิได้มีอะไรเพิ่มขึ้น เราจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของกลุ่มเช่น ประชุมคณะกรรมการต้องตกลงโดยเอกชนแต่ละคน (p. 51)

การที่นักวิชาการบางคนเน้นเกี่ยวกับการทำงานเป็น Team เป็นพิเศษโดยไม่จำเป็น เพราะปัจจุบันชีวิตองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มยกย่องความสำคัญของเอกชนซึ่งมีลักษณะผู้นำสิ่งเหมาะสมก็คือองค์กรมีคนทำงานเป็นทีม คนทำงานร่วมกันทุกคน ทำซ้ำๆ กันเป็นทางการ

เหล่านี้คือความเจริญเกี่ยวกับองค์การและขวัญ อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาว่าเอกชนต่อต้านต่อลัทธิอำนาจแต่เดิมได้กลายมาเป็นการต่อต้านผู้นำ (p.53) ซึ่งองค์การบางแห่งแก้ไขโดยการใช้ผู้นำเป็นกลุ่ม (Leadership group) เช่น ที่ห้องทดลองฝึกการพัฒนาที่ Belthel, Maine นักสังคมวิทยาชื่อ Williams Foote มีประสบการณ์จากการศึกษาที่ Belthel ได้พยายามให้ความหมายของผู้นำกลุ่มว่าเป็น (Resource Person) ทรัพยากรบุคคล เขาพบภายหลังว่าถ้ากลุ่มจะก้าวหน้าในการปรึกษาหารือกัน ได้ดีเยี่ยมและหลีกเลี่ยงความสับสนและความผิดหวังแล้ว ก็จะเป็นผู้นำที่ดี ชัดแจ้งอย่างน้อยก็เป็นกลุ่มผู้นำในความรู้สึกของการร่วมมือในกิจกรรม

ในการศึกษาพบว่าขวัญหรือกำลังใจและการผลิตมีความเกี่ยวพันกันในทางบวก Rensis Likert ซึ่งสืบสวนในความเคลื่อนไหวของกลุ่มเป็นผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน กล่าวว่าได้ศึกษาความเคลื่อนไหวของกลุ่มใน ค.ศ. 1937 พบว่าหากกลุ่มมีขวัญหรือกำลังใจสูงขึ้น การผลิตก็สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เกี่ยวพันกับคำถามเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งควรรู้เกี่ยวกับเรื่องขวัญและการผลิตว่าเกี่ยวข้องกันอย่างยิ่ง

การศึกษาความเคลื่อนไหวของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องเป็นการต่อต้านทฤษฎีต่อเอกชน A. A. Brownman สังเกตว่าเอกชนได้รับการปฏิบัติไม่ใช่ว่าในสถานะที่มีความต้องการส่วนบุคคลแต่ละคนหนึ่งของบางองค์การ

3.4.4 บุคคลรอบตัว (The Well-Rounded Man) บุคคลที่เรียกว่า The Well-Rounded Man ตามความหมายของ Whyte หมายถึงผู้บริหารระดับกลาง (Junior executive หรือ Middle) คือ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมนั้นมีโรงงานเปิดและขยายมาก คนหนุ่มเข้ามาสู่องค์การมาร่วมกันอยู่ในองค์การ สิ่งที่คุณหนุ่มมององค์การที่เขามาร่วมกันมีรากฐานลึกซึ้งมากกว่าที่คาด เช่น ความทะเยอทะยานก้าวหน้าของคนหนุ่ม ซึ่งธรรมชาติทำให้เป็นอย่างนั้นที่จะเปลี่ยนแปลงมาเป็น น่าสนใจศึกษาว่าจะเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลอย่างไรและลักษณะส่วนบุคคลต้องเป็นอย่างไร ซึ่งอาจสังเกตได้ดังนี้

(1) เพราะบริษัทต่าง ๆ หรือองค์การมีมากขึ้น ทำให้บริษัทมีสิ่งต้องการมากที่สุดคือผู้บริหารที่สามารถปรับตัวได้ (The Adaptable Administrator) จึงเกิดโรงเรียนสอนทักษะในการจัดการต่าง ๆ (Managerial Skills) ขึ้น สอนถึงลักษณะความสัมพันธ์ของมนุษย์และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันในการทำให้บริษัทมีการทำงานเป็นทีมไปได้ราบเรียบ

(2) การท้าทายของความเปลี่ยนแปลง เรียกร้องให้บริษัทต่าง ๆ แสวงหาความคิดใหม่ ๆ เพื่อรักษาให้บริษัทพ้นจากสิ่งบังคับเข้มงวดในการทำงานและสิ่งที่บริษัทต้องการมากที่สุดคือ คนและต้องการเป็นบุคคลที่มีบุคลิกส่วนตัวที่เข้มแข็ง ไม่เคร่งเกินไปหรือขี้อาย โดดเดี่ยวในการตัดสินใจท้าทายความเปลี่ยนแปลงได้

(3) ต้องได้คนที่มีทัศนคติที่ว่า “ความคิดมาจากกลุ่มมิใช่มาจากเอกชน” The Well Rounded Man คือคนหนึ่งที่ไม่ว่าคิดว่าคุณคิดคนเดียว แต่ยอมรับความคิดของคนอื่น ๆ

และมีความเป็นประชาธิปไตย ตรงที่จะไม่ยอมให้การตัดสินใจของตนเองเหนือการตัดสินใจของกลุ่ม

(4) ผู้นำต้องสนใจและยอมรับความคิดของลูกน้อง และต้องปรับความคิดของงานตามนั้น

(5) ผู้นำมีลักษณะสร้างสรรค์ ผู้นำเชื่อว่านี่คืองานหน้าที่ผู้ช่วยของคณะบริหารนั่นเอง (astaff function) เพราะองค์กรต้องการความคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา แต่ผู้นำมิใช่คนเสนอความคิด ผู้นำควรรู้จักใช้ผู้ช่วยบริหาร (Staff) สำหรับคิดค้นแนวความคิดมาในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องวางตัวไม่เข้าข้างฝ่ายใด (Non partisan Mediator) ของคนในองค์กร และจะใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาขององค์กร (ปล่อยให้ Staff มีหน้าที่หาความคิด) มากกว่าที่จะเป็นตัวสร้างปัญหาเสียเอง และองค์กรจะเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยไม่มีการขัดแย้งหรือเสียหน้ากันในความสัมพันธ์ต่าง ๆ

สรุป

ในส่วนการบริหารสมัยใหม่ อาจอธิบายได้จากการใช้เหตุผลตามความคิดของผู้รอบรู้ หรือ The Well-Rounded Man ซึ่งเป็นผู้รู้เหตุผลหรือทำอะไรอย่างมีเหตุผล ซึ่งเป็นคำจำกัดความที่สำคัญมาก และผู้บริหารที่จะเป็นผู้รอบรู้จะต้องพิสูจน์ตัวเอง และองค์กรสมัยใหม่ต้องการผู้บริหารที่รอบรู้สามารถทำงานได้ทุกชนิด (ทุกองค์กร) เป็นผู้สามารถในทางปฏิบัติ คือทำงานเป็น (Practical) รู้จักทำงานเป็นทีมและเป็นผู้เข้าใจมนุษย์หรือคนอื่นตลอดเวลา

3.4.5 อาการโรคประสาทของคนในองค์กร ในองค์กรนั้น ผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งที่มีได้เป็นผู้รอบรู้ หรือ The Well-Rounded Man จะได้รับการกระตุ้นโดยจริยธรรมทางศาสนา โปรเตสแตนต์ เช่น หลักในการทำงานที่ว่าขยัน ประหยัด อดทน ฉลาด ซื่อสัตย์ ฯลฯ จึงเกิดปัญหาปรับตัวไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง หรือความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จากการสำรวจคนในองค์กร พบว่ายากที่จะแยกฝ่ายบริหารออกจากผู้มีใช้ฝ่ายบริหาร จากการวิจัยโดยสัมภาษณ์ประธานบริษัท 52 บริษัท อายุเฉลี่ย 55 ปี รองประธาน 23 คน อายุเฉลี่ย 53 ปี สัมภาษณ์ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Management) 53 คน ซึ่งถือว่าตนเองหรือบริษัทเห็นว่าเป็นผู้นำใหม่ และจะมาแทนอายุเฉลี่ย 37 ปี ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้มีใช้ผู้บริหาร (Non executive) ซึ่งทำงานขึ้นมาจากระดับต่ำกว่าผู้จัดการระดับกลาง 33 คน มีอายุเฉลี่ยเพียง 30 ปี สัมภาษณ์ผู้จบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา 60 คน ผู้ได้รับการฝึก 2 ปีแรกกับบริษัท

สรุปผลจากการวิเคราะห์ผู้บริหารและผู้มีใช้ผู้บริหาร พบว่า

(1) ผู้บริหารงานทำงานหนักมากกว่าสมัยก่อนที่เคยทำมาก เพราะงานขยายมากขึ้นตามความเจริญ

(2) ภาษีรายได้มีผลน้อยมากต่อแรงผลักดัน ผู้บริหาร

(3) ผู้บริหารมีความตึงเครียดและข้อขัดแย้งมากกว่าที่เคยก่อนนั้น

Whyte เห็นว่าผู้บริหารไม่ใช่หมายถึงผู้บริหารโดยทั่วไป แต่ Whyte เชื่อว่ามีความแตกต่างกันของทั้งสอง คือ ผู้บริหารกับผู้มีใช้ฝ่ายบริหารนั้นคือ

(1) ผู้บริหารเป็นเช่นคนในบริษัท คือ เป็นประธานหรือรองประธาน รวมถึงคนผู้อยู่ฐานะผู้จัดการชั้นกลาง

(2) ผู้บริหารที่ดีต้องทำงานดีและพยายามเป็นผู้ทำหน้าที่สามีและพ่อแม่ที่ดีด้วย (ทำทั้งงานครอบครัว องค์กรไม่เสีย)

(3) เวลาว่างของผู้บริหารไม่มี มีแต่งานจะต้องทำ

(4) วัฒนธรรมของผู้บริหาร ในองค์กรสมัยใหม่ผู้บริหารมีรสนิยมที่มีแนวโน้มกว้างกว่าผู้บริหารสมัยเก่า ไม่ว่าจะในเรื่องการฟังเพลง การอ่าน และสิ่งที่ชอบ งานสมัครเล่นมีอะไรบ้างที่ทำแล้วเป็นประโยชน์ของผู้บริหารและองค์กรที่ตนอยู่ ตัวอย่าง ธนาคาร

สรุป

เราได้พบบุคคลในองค์กรสมัยใหม่คือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสมบูรณ์ในการทำงาน ซึ่งไม่อาจแบ่งแยกได้ ระหว่างงานและชีวิตของเขาที่เหลือนอยู่ แบบของวิถีชีวิตไม่ต่างกว่าผู้บริหารระดับกลางซึ่งไม่มีอาการของโรคประสาทในการทำงานที่เกิดจากความกังวล

3.4.6 ปมเด่นของผู้บริหารและอาการของโรคประสาท

ข้อขัดแย้งมักเกิดขึ้นในงานที่ทำ Whyte กล่าวว่าคนในองค์กรนั้น คนที่เป็นผู้บริหารแท้จริงคือคนที่ครั้งหนึ่งคงความเป็นที่น่าสงสัยมากที่สุดขององค์กร มักเป็นคนชอบเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ (ดังเช่นคนหนึ่งเป็นและเห็นเห็นว่าคนเป็นงานของผู้บริหาร) เป็นจุดศูนย์กลางหรือหัวใจของงานของผู้จัดการ มีข้อแตกต่างอันหนึ่งระหว่างผู้บริหารและผู้ฝึกงาน คือเรื่องการยอมรับในแนวเดียวกัน เช่น การเลือกรับรองงานองค์กรต้องการมาตรการของการปรับตัวในรูปเดียวกัน ซึ่งคนหนุ่มต้องยอมรับและต้องแยกความเป็นเอกชนส่วนตัว และการยอมรับโดยชัดเจน การยอมรับมีทั้งขึ้นและลง ประชาธิปไตยที่ผู้บริหารเรียนเป็นสิ่งซึ่งชมมากเมื่อเป็นผู้เจริญ ใหญ่โตขึ้นเรื่อย ๆ ทศนคติเกี่ยวกับ Conformity จะพิสูจน์ว่าผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้มีอาการโรคประสาทของผู้บริหารที่มาจากปมเด่น อาจเกิดจากตึงเครียดและผิดหวังในการทำงาน

(1) ของตนเองและผู้อื่น

(2) ไม่สามารถแก้ไขการข่มขู่ส่วนบุคคล

(3) ความตึงเครียดของชีวิตองค์กร ซึ่งไม่อาจจัดไปโดยการตัดสินใจส่วนตัว

(4) ผลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการผสมกันระหว่างจริยธรรมเก่ากับใหม่

ผู้บริหารเก่า ๆ มักปรับตัวไม่ทันไม่เหมือนผู้บริหารหนุ่ม ๆ เช่น ผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับกลาง ดังนั้น อาการโรคประสาทก็มักเกิดกับผู้บริหารเก่า ๆ

3.4.7 ข้อตรวจสอบ

ความทะเยอทะยานประการสุดท้าย คือการเป็นผู้คอยตรวจสอบอยู่เสมอในการทำงานซึ่งเป็นการเห็นได้ชัดที่สุดของการผสมกันระหว่างจริยธรรมของสังคม กับความต้องการของคนในองค์กร Whyte ได้กล่าวว่าผู้บริหารเก่าเป็นผู้นำสงสัยในองค์กรมากกว่าผู้บริหารอาชีพหนุ่ม ๆ หรือผู้จัดการอาชีพซึ่งเป็นคนหนุ่ม เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารในช่วงอายุคนต่อไป ซึ่งมีเรื่องจะเปรียบเทียบง่าย ๆ ของความแตกต่างด้านอายุอย่างเดียว แต่ความจริงหมายถึงการเป็นผู้จัดการอาชีพในระยะยาว ซึ่งเราจะต้องดูว่าคนหนุ่มหรือผู้จัดการอาชีพในระยะยาว ซึ่งเราจะต้องดูว่าคนหนุ่มหรือผู้จัดการระดับกลางนั้นเป็นอย่างไร

ในองค์กรนั้นมีเรื่องราวต่าง ๆ ของเอกชนอยู่มากมาย แต่สำหรับผู้บริหารแล้วเรื่องหนึ่งที่ควรพิจารณา คือ ความทะเยอทะยาน (Ambition) ประเด็นเรื่องนี้ Whyte เห็นว่ามีกัประนีประนอมกันระหว่างจริยธรรมทางสังคมกับความต้องการของคนองค์กร ผู้บริหารเก่า ๆ มักเป็นคนที่น่าสงสัยขององค์กรมากกว่าผู้จัดการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะรับผิดชอบเป็นแบบของผู้จัดการบริหารในช่วงต่อไป เราควรดูคนในองค์กรว่า

(1) เขาสามารถเข้าร่วมอยู่ในองค์กรได้หรือไม่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือไม่ ซึ่งเป็นหัวใจของการปะทะกันระหว่างจริยธรรมโปรเตสแตนต์กับจริยธรรมสังคม และเป็นความจำเป็นทางจิตวิทยาของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งพัฒนา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พัฒนาความคิดของตนเองให้เป็นผู้เห็นว่าจะทำอะไรที่ดีต่อองค์กร และยอมรับการยกเว้นไว้ด้วย การยอมรับข้อยกเว้นเป็นคุณภาพที่แท้จริงของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ดีต้องตรวจสอบว่างานที่ทำมีเหตุผลอย่างไรหลาย ๆ ครั้งและหลาย ๆ เหตุผลเพื่อสับเปลี่ยนงาน มิใช่ตรวจสอบโดยใช้เหตุผลเพียงอย่างเดียว

(2) การดูขนาดของการเคลื่อนไหวโดยรอบ ผู้บริหารควรตรวจสอบความเคลื่อนไหวโดยรอบขององค์กร ซึ่งอาจมีผู้บริหารจำนวนมากต่อต้านองค์กร นั่นคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารเก่ากับใหม่อาจเกิดขึ้น และจะต้องมีอะไรเปลี่ยนแปลงและสมัยใหม่ องค์กรก็กำลังผลิตเอกชนให้อยู่โดยรอบมากกว่าที่เคยทำ และทำให้เพิ่มความยากลำบากแก่เอกชนที่จะกำหนดว่าเป็นอะไร เมื่อถูกผลักดันให้หมุนไป ผู้แก่กว่าและมีระบบอำนาจมากอาจพบว่ามีกฎที่แน่ชัดและรู้สึกว่าคุณชีวิตในองค์กรจะสูญเสียเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วเป็นอย่างดี ว่าอะไรเป็นเป้าหมายอะไรเป็นวัตถุประสงค์สุดท้ายขององค์กร

ไม่มีผู้ใดชอบแสดงบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบและคนองค์กรต้องการคนที่เป็นลูกผู้ชายมากที่สุดที่มีความรู้สึกไวมากที่สุดต่อจุดนี้ เพื่อควบคุมบางสิ่ง แต่มิใช่ถูกควบคุมโดยสิ่งนั้น ๆ

4. การต่อสู้ลักษณะพิเศษ (The Fight against Genius)

สมมติว่าเราได้รับการบริหารทางจิตใจโดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับงานของนักวิทยาศาสตร์ในปัจจุบัน เราก็จะต้องคิดคำนึงว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าจริยธรรมทางสังคมได้ปรับไปใช้ต่อวิทยาศาสตร์ ซึ่งคงมีอยู่น้อยมากในชีวิตองค์กร โอกาสเป็นสิ่งที่เราคิดคำนึงท่ามกลางสิ่งอื่น ๆ ซึ่งนักวิจัยมักถูกกล่าวถึง คือ

(1) นักวิทยาศาสตร์ปัจจุบันจะสนใจการปรับไปใช้ทางปฏิบัติของแนวความคิดต่าง ๆ ที่ค้นพบ มากกว่าจะค้นพบสิ่งใหม่สักอย่างหนึ่ง

(2) นักวิทยาศาสตร์ทั้งหลายยกย่องที่จะทำงานด้วยตนเอง แต่มักทำงานเป็นหน่วยหนึ่งของหน่วยเล็ก ๆ ทางวิทยาศาสตร์

(3) ความภักดีต่อองค์กร การเข้ากันได้กับผู้อื่น ๆ ฯลฯ จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นเพียงความคิดที่สำคัญ

(4) กลุ่มที่รอบรู้จะมีค่ามากกว่าหลักแหลม และคนที่หลักแหลมมากเป็นไปไม่ได้ที่จะถูกขัดขวาง

สิ่งทั้งหมดนี้สำคัญที่สุด และจะเป็นไปก็เพราะคนเชื่อว่าเป็นวิถีทางขององค์กรที่จะเป็นเช่นนั้น (นิยมส่งเสริมการวิจัย) คือ

(1) ในสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคนิค องค์กรก็จะเพิ่มการรวบรวมนักวิจัย มีการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์มาก ซึ่งผู้บริหารในองค์กรต้องยอมรับ และจะต้องทำงานกับทีมนักวิจัยได้

(2) ความเป็นข้าราชการของนักวิทยาศาสตร์และนักวิจัย โดยเฉพาะนักวิชาการในมหาวิทยาลัยอันเป็นองค์กรหนึ่ง ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยได้รับสัญญาจ้างวิจัยเป็นจำนวนมาก จึงเกิดปัญหาพื้นฐานของนักวิทยาศาสตร์ต่อสู้กับการนำวิทยาศาสตร์ไปใช้ รัฐบาลเป็นจุดศูนย์กลางส่งเสริมการวิจัยและให้เงินส่งเสริมมากกว่าครั้งหนึ่ง จึงก่อปัญหาต่อไปอีกในเรื่องการต่อสู้ของเอกชนต้องงานส่วนรวมเพราะงานวิจัยมักได้ทุนและทำส่วนเอกชน ดังนั้น การทำงานปัจจุบันข้าราชการร่วมมือของกลุ่มเกี่ยวพันกัน และองค์กรต้องยอมรับโดยไม่มีทางเลือกว่าได้สร้างกลุ่มเทคนิคพิเศษขึ้น การทำงานเป็นทีมและการวางแผนโดยคณะเป็นจุดเด่นของการออกแบบวิจัย

(3) นักวิทยาศาสตร์และนักวิจัยในองค์กร กลายเป็นผู้บริหารและนักวิจัยควรทำงานกับผู้บริหารได้แต่บางทีนักวิจัยต้องถูกกดขี่ให้ทำงานตามแผนการใหญ่ในการถูกควบคุมโดยกลุ่มวิจัย เอกชนถูกบีบบังคับมิให้ทำการวิจัยด้วยตนเองตามความเห็นของตน

(4) การวางแผนวิจัยนำไปสู่คุณภาพในนักวิทยาศาสตร์ ในทางกลับกันสู่ผู้บริหาร

(5) มุลนิธิที่ส่งเสริมการวิจัย คือ ลัทธิของการวางโครงการที่ไม่ค่อยยอมรับการวิจัยของข้าราชการ และไม่ค่อยสนับสนุนการวิจัยของเอกชน นักวิทยาศาสตร์เป็นบริหารจะพบว่าโครงการบูตภายในของมันเอง ขาดอิสระในการวิจัย

(6) นักบริหารนั้น สามารถสร้างได้จากมหาวิทยาลัยตามที่สังคมต้องการไม่ว่าจะต้องการผู้หลักแหลมอยู่ในมหาวิทยาลัยมากเท่าใด ก็เป็นเพียงผลของนโยบายการบริหารอย่างเดียว และผลประโยชน์ต่อสังคมในนโยบายวิจัยของบริษัทใหญ่ๆ ก็เป็นจุดรวมของความเจริญของเทคโนโลยีในธุรกิจ ซึ่งต้องใช้ห้องทดลองใหญ่โต มีเครื่องมือมากจึงจะสำเร็จ และบริษัทใหญ่ๆ เท่านั้นที่ทำได้ ดังนั้นความสำเร็จในการวิจัยส่วนใหญ่จึงมิได้มาจากห้องทดลองของบริษัท แต่ต้องอาศัยนักวิทยาศาสตร์ที่ข้าราชการ

ก. พัฒนาแบบอย่าง

1. ความน่า

แบบอย่างที่ดีของชาตินับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศชาติ เพราะประเทศชาติจะพัฒนาได้เพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของประชากรเป็นส่วนใหญ่ องค์การจะก้าวหน้าและมีการบริหารที่ดี ผู้นำในการบริหารหรือนักปกครองก็ควรมีแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ดังนั้น จะต้องมีการพัฒนาตัวบุคคล

2. ส่วนสำคัญของคน

ตัวอย่างที่ควรยกขึ้นอ้างเป็นบรรทัดฐาน ให้เห็นคุณและโทษของบุคคลหรือของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญเกี่ยวกับคนเราอยู่ 2 ประการ คือ ส่วนดีกับส่วนเลวนี้แหละเรียกว่า แบบอย่าง

อันแบบอย่างทั้งส่วนดีและส่วนเลวนั้น ย่อมเป็นครูสอนที่ดีที่สุดแม้เพียงแต่ให้มีไว้ให้คนได้พบเห็นอยู่เสมอ โดยเราไม่ต้องออกปากสั่งสอนเลย ก็จะก่อให้เกิดความเคยชินในแบบอย่างที่ดีหรือเลวนั้นจนติดตาจับใจอยู่ได้ตลอดชั่วชีวิต

เราทั้งหลายจะได้อยู่ที่แบบอย่างที่ดี แม้จะเลวก็อยู่ที่แบบอย่างเลว จริงอยู่คำสั่งสอนของนักปราชญ์นั้นแสนดี แต่อาศัยเสียงที่สั่งสอนอย่างเดียวไม่มีแบบอย่างไว้ให้แลเห็นด้วย ก็ไม่สู้จะมีอำนาจทำประโยชน์ให้ได้มากนัก ตรงกับคำโบราณว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็นไม่เท่ามือคลำ”

“สิบรูปเปรียบเทียบได้	ชำนาญ หนึ่งมา
เห็นหนึ่งสิบข่าวสาร	ไปแม่น
สิบตาฟังดูการ	หอนแน่น นอนเอย
มือหนึ่งจับแน่นแน่น	ช่วยให้สมประสงค์

จริงอยู่คนเราที่อยู่ในวัยเด็กต้องอาศัยตาเป็นทางนำความรู้เข้ามามากกว่าประสาทอื่น ๆ คือ มักเรียนตามากกว่าจากหู สิ่งที่ปรากฏเห็นด้วยตาย่อมจับใจแน่นกว่าอ่านพบ หรือได้ยินข่าว เขาเล่าบอกแต่อย่าลืมนำว่าตาเห็นแล้วจะต้องลงมือทำตามแบบอย่างจึงจะสำเร็จผลที่มุ่งหวังเช่นเรามักจะเห็นเด็กทำตามผู้ใหญ่อยู่เสมอ ซึ่งเมื่อผู้ใหญ่ไหวหรือกราบพระเด็กก็พลอยทำตามอย่าง

ผู้ใหญ่ทำ ดังนั้นคนผู้ครองชีพชอบธรรมอยู่แล้วแม้จะไม่พูดแนะนำใครเลย ก็อาจเป็นแบบอย่างแก่คนผู้นำตามได้ดีกว่าผู้พูดดีแต่ประพฤติชั่วหลายเท่า

ผู้สอนที่ดีชั้นเยี่ยม นั้น นิยมการให้แบบอย่างมากกว่าการบอกเล่ากล่าวสอน เพราะแบบอย่าง ที่แสดงออกมาให้เห็นทั้งหลายย่อมเป็นครูสอนดีที่สุด ก็ยังไม่มีครูอื่นได้และถือว่าส่วนดีที่สุดแห่งการให้เป็นแบบอย่างอยู่ที่ตนให้แบบอย่างแล้ว คนต้องทำตามแบบอย่างของตนเองเพื่อเป็นอุบายจูงใจให้ผู้เอาอย่างเกิดฉันทะสมัครทำตาม

แบบอย่าง ที่เข้าถึงนิสัยแล้วย่อมเป็นจิตเลขา คือเขียนฝากไว้ในจิตใจ ซึ่งมีผลศักดิ์สิทธิ์ ยิ่งกว่าคำโบราณว่า “หนึ่งเพื่องของการทำให้เป็นแบบอย่าง มีค่าเท่ากับหนึ่งหาบของการสั่งสอน ด้วยปาก” นี่คือความจริงอันพูดจากความจริง เพราะสิ่งที่เราทำพูดดังกล่าวสิ่งที่เราพูดคำพูดเหมือนหนึ่งไปไม้ การทำเสมือนหนึ่งผลไม้ ซึ่งแสดงความหมาย

3. สิ่งแวดล้อมสำคัญของคน

ต้องอย่าเชื่อเลยว่าคนจะดีก็ดีเองเหมือนหนามแหลมเอง แต่จงเชื่อว่าคนจะดีมีบุญวาสนาสามารถดำรงวงศ์สกุล และช่วยชาติบ้านเมืองให้เจริญได้นั้นอยู่ที่การได้แบบอย่างอันดีมาฝึกฝนอบรมตนแต่เบื่องต้นจนเป็นนิสัยแล้ว อันคนผู้รับเอาแบบอย่างที่ดีมาฝึกฝนอบรมตนจนเข้านิสัยแล้วนั้น ชื่อว่ามีทุนไว้ให้อุ่นใจได้ว่าจะเป็นคนดีไปจนตลอดชีวิต ถึงจะมีแบบอย่างที่ไม่ดีแทรกซึมเข้ามาทีหลัง นิสัยแบบอย่างที่ดีนั้นก็จะมีกำลังเข้มแข็งยิ่งกว่า

ตามกฎสังคมาว่าลักษณะอาหารของคนเราทุกอย่าง ย่อมแตกต่างจากบ้านก่อนแล้ว แม้ชานเป็นวงกว้างออกไปทั่วประเทศและทั่วโลก นี้แสดงว่าบ้านเรือนเป็นบ่อเกิดแห่งนิสัยของคนเราเป็นรากเหง้าของสังคมทั้งหลาย เป็นหัวใจของนิสัยสันดานแห่งชาติ หรือเป็นดวงวิญญาณแห่งชาติเมื่อเราถือว่าเขาชนเป็นเลือดเนื้อเชื้อไขของเราเองแล้ว จึงควรให้การศึกษาอบรมแก่เขา การให้การศึกษาอบรมแก่เขานั้นย่อมขึ้นอยู่กับการให้แบบอย่างที่ดี โดยเราปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแต่ในทางที่สุจริตและยุติธรรม นำเขาให้ดำเนินตามจนเป็นนิสัยมาแต่ภายในบ้าน

จำไว้เถิดว่าความเป็นเด็กในวันนี้จะแสดงความเป็นผู้ใหญ่ในวันหน้า เหมือนเวลาเช้าแสดงเวลากลางวัน นิสัยที่จิตใจเด็กมาแต่ภายในบ้านนั้นคือนิสัยของผู้ใหญ่ในภายหน้า และแบบอย่างที่เราปฏิบัติอยู่ภายในบ้านย่อมเป็นเครื่องปลูกฝังพืชพันธุ์ขึ้นในเด็ก แม้จะเล็กน้อยไม่สำคัญ ก็มีน้ำหนักมากนั้ สามารถก่อกำเนิดแก่วัฒนธรรม ระเบียบการงาน ขนบธรรมเนียมและจารีตประเพณีนิยมของชาติ บุคคลแบบอย่างมีอยู่ 2 ประเภทคือ

1. บุคคลผู้ให้แบบอย่างได้แก่ผู้ใหญ่ชั้นพ่อแม่ ครูบาอาจารย์ และหัวหน้า
2. บุคคลผู้รับเอาแบบอย่าง ได้แก่ ผู้น้อยชั้นบุตร ธิดา ศิษย์ และคนในปกครอง

บุคคลผู้ให้แบบอย่างเหมือนกระจกเงาหรือแม่พิมพ์ บุคคลผู้รับเอาแบบประหนึ่งเงาในกระจกหรือรูปจากแม่พิมพ์ ถ้ากระจกชัดเจนดีคนมองก็เห็นเงาเป็นรูปดี หรือแม่พิมพ์ชัดเจนการ

พิมพ์ลงไปก็ได้รูปดี. แม้นคนเราก็เช่นกันเมื่อบุคคลผู้ให้แบบอย่างมีกิริยาวาจาอันดีเป็นเช่นใด บุคคลผู้รับเอาแบบอย่างก็ถ่ายแบบออกมาเป็นเช่นนั้น คือ แบบอย่างที่ดีหรือชั่วของผู้ให้แบบอย่างนั้นจะปรากฏออกมาให้เห็นทางกิริยาวาจาของผู้รับเอาแบบ พึงทราบว่าเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นรากฐานแห่งความสุขส่วนแบบอย่างที่ไม่ดีเป็นรากฐานแห่งความทุกข์ เมื่อเรารักความสุขจึงควรรักแบบอย่างที่ดีให้ยิ่งกว่า และถ้าเราเกลียดความทุกข์ก็ควรเกลียดแบบอย่างที่ไม่ดีให้ยิ่งกว่า

ผู้ให้แบบอย่างคือผู้นำ ผู้รับเอาแบบอย่างคือผู้ตาม เมื่อผู้นำเป็นคนซื่อตรงผู้ตามย่อมเป็นคนซื่อตรงด้วย ถ้าผู้นำเป็นคนดี ผู้ตามมักจะเป็นคนดีด้วย พระพุทธองค์ทรงเปรียบเทียบผู้ให้แบบอย่างกับผู้รับเอาแบบอย่างด้วยฝูงโคซึ่งกำลังข้ามฟากไปอยู่ว่า “ถ้าโคตัวนำฝูงไปคด โคทั้งฝูงก็ไปคดตามกัน ถ้าโคตัวนำฝูงไปตรง โคทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงด้วย ในหมู่มนุษย์ก็เช่นกัน ถ้าผู้ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าประพฤติผิดธรรมหรืออุกธรรมหรืออุกธรรมนิยมแล้ว นำที่มวลชนจักพลอยเป็นเช่นนั้นบ้าง เมื่อหัวหน้าไม่ตั้งอยู่ในธรรมปวงประชาจะต้องดระกำลำบากยากเข็ญ แต่ถ้าหัวหน้าตั้งอยู่ในธรรมปวงประชาก็อยู่เย็นเป็นสุขสันต์ทุกชั่วอน”

โดยพระพุทธวจนะนี้ให้เราเห็นว่า ผู้ให้แบบอย่างเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญอาจนำผู้รับเอาแบบอย่างขึ้นสวรรค์หรือลงนรกก็ได้ อันสิ่งแวดล้อมนั้นมีอยู่ 2 อย่าง คือ วัตถุ และบุคคล ซึ่งมีบทบาทสำคัญแก่ชีวิตของคนเรามากทั้งในทางทำให้อัปและเลวลงตามกัน

สิ่งแวดล้อมคือวัตถุ หมายถึง สถานที่ดินฟ้าอากาศและอาหาร สำหรับที่อยู่และอาหารนั้นอาจเปลี่ยนแปลงนิสัยของคนได้ส่วนหนึ่ง ซึ่งที่อยู่อาหารดี อาจทำให้จิตใจปลอดโปร่งสดชื่นดี ขึ้นคนผู้อยู่กินเชื่อว่าอยู่ดีกินดี แต่ที่อยู่ไม่ดีอาจทำให้นิสัยจิตใจต่ำทรามลง คนผู้อยู่กินเชื่อว่าอยู่ไม่ดีกินไม่ดี

จริงแน่นอนที่อยู่สกปรกโสโครกและอากาศถ่ายเทไม่ได้ ย่อมทำให้ผู้อยู่มีสมอมนิ่งง และความคิดเสื่อมโทรม ทางพระศาสนาสอนให้พัฒนาที่อยู่ให้เป็นที่สบาย ถ้าสกปรกแนะนำให้ชำระให้สะอาด ถ้าที่นั้นอากาศถ่ายเทไม่ได้แนะนำให้ตัดแปลงแก้ไขให้อากาศถ่ายเทเข้าออกได้ แม้อาหารที่ไม่ดีก็จะทำให้อำนาจกายทรุดโทรมและกำลังใจอ่อนแอ ห้ามกินอาหารที่ไร้ประโยชน์สอนให้กินอาหารที่มีประโยชน์ และให้กินแต่พอควรไม่มากไม่น้อย

สิ่งแวดล้อมคือบุคคล สำคัญกว่าสิ่งแวดล้อมคือวัตถุ เพราะสิ่งแวดล้อมคือวัตถุนั้นจะดีหรือเลวอย่างไรก็ไม่อาจทำให้คนเป็นคนดีหรือเป็นคนชั่วได้ พึงเห็นคนบางคนผู้อยู่ดีกินดีมีชาติสกุลสูง แต่มีคนพาลสันดานหยาบเป็นสิ่งแวดล้อม ย่อมกลายเป็นคนนิสัยพาลไป ข้อนี้มีภาษิตในทิวติประเทศเป็นหลักอยู่ว่า “ถ้าท่านมีคนใช้เพียงคนเดียว แต่ถ้าท่านให้คนใช้เลี้ยงลูกของท่านแล้ว ต่อไปท่านก็จะมีคนใช้ถึง 2 คน” และภาษิตฝรั่งว่า “ถ้าท่านไปอยู่ในฝูงสุนัขจิ้งจอก ต่อไปท่านก็จะต้องได้เหมือนสุนัขจิ้งจอก”

เมื่อผู้ให้แบบอย่างทราบว่าคุณเป็นสิ่งแวดล้อมอันจะให้แบบอย่างแก่ผู้รับเอาแบบอย่างแล้ว ควรพัฒนาปรับปรุงแก้ไขที่ตัวเองให้ดีขึ้น เพราะหลักมืออยู่ว่า มวลชนในโลกเมื่อแต่ละคนแก้ที่ตัวเอง ให้ดีขึ้นเดี๋ยวแล้ว ก็เชื่อว่าดีกันหมดทั้งโลก เหมือนผ้าแต่ละผืนอบด้วยของหอม ย่อมหอมหมดด้วยกันทั้งสิ้น หรือคนแก่แต่ละคนไม่ดีแล้ว เด็กหนุ่มสาวที่อยู่ด้วยจะดีได้ไหน เหมือนผ้าแต่ละผืนระคนด้วยของเหม็นจะหอมได้อย่างไร

4. ลักษณะของผู้ให้แบบอย่าง 3 ประเภทนั้น ดังนี้

4.1 ผู้ให้แบบอย่างคือพ่อแม่ พ่อแม่จึงถือว่าแบบอย่างเป็นเครื่องปั้นชีวิตลูก แบบอย่างคือเป่าหล่อชีวิตลูก ลูกดีเพราะแบบอย่างดี ลูกเลวเพราะแบบอย่างเลว ลูกดีเลวเองหาไม่ แต่แบบอย่างที่ดีที่เวลานั้นมีอยู่ เมื่อพ่อแม่มีบทบาทที่สำคัญในการให้แบบอย่างแก่ลูกเช่นนี้ จึงควรพัฒนาที่ตัวเองให้ดีขึ้นแล้วแสดงออกให้ระหว่างกันและกัน เช่น ซื่อตรงกัน รักใคร่กัน นับถือกันเป็นคู่ชีวิตร่วมสุขร่วมทุกข์กัน โนมน้าวเข้าหากัน เชื้อกัน ถนอมรักษาน้ำใจกันอดกลั้นบรรเทาความกระวนกระวายต่าง ๆ ให้เกิดความสนิทสนมกลมกลืนชื่นชมทั่วกัน ตั้งใจประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ลูกที่รัก

เมื่อพ่อแม่ดีแล้วเลือดเนื้อเชื้อใจคือลูกจะได้ถือเป็นแบบอย่างประพฤติดีและเขาจะรู้ภูมิใจว่าเรามีพ่อดีแม่ดี แต่ต้องอย่าประพฤติในสิ่งที่ตนเห็นว่าชั่ว แม้คนอื่นเขาก็เห็นว่าไม่ดี

บุคคลผู้ให้แบบอย่างเหมือนกระจกเงาหรือแม่พิมพ์ บุคคลผู้รับเอาแบบอย่างประหนึ่งเงาในกระจกหรือรูปแบบจากแม่พิมพ์ ถ้ากระจกชัดเจนดีคนมองก็เห็นเงาเป็นรูปดี หรือแม่พิมพ์ชัดเจนดีการพิมพ์ลงไปได้รูปดี แม้คนเราก็เช่นกันเมื่อบุคคลผู้ให้แบบอย่างมีกิริยาจาจ้อซนน่าเกลียดเป็นเช่นใดบุคคลผู้รับเอาแบบอย่างก็ถ่ายแบบออกมาเป็นเช่นนั้น คือ แบบอย่างที่ดีหรือชั่วของผู้ให้แบบอย่างนั้นจะปรากฏออกมาให้เห็นทางกิริยาของตัวผู้รับเอาแบบ พึงทราบว่าแบบอย่างที่ดีเป็นรากฐานแห่งความสุข ส่วนแบบอย่างที่ไม่ดีเป็นรากฐานแห่งความทุกข์ เมื่อเรารักความสุข จึงควรรับแบบที่มีพ่อดีแม่ดี แต่ต้องอย่าประพฤติในสิ่งที่ตนเห็นว่าชั่ว แม้คนอื่นเขาก็เห็นว่าไม่ดี อันจะเป็นสื่อ นำให้ลูกถือเป็นแบบอย่างในทางเลวทราม ซึ่งจะลงโทษให้เขารู้สึกอับอายขายหน้าว่ามีพ่อไม่ดีแม่ไม่ดี พึงทราบด้วยว่าเมื่อลูกรับเอาแบบอย่างที่ไม่ดีไว้เป็นนิสัย แต่แรกแล้วครั้งจะมาแก้ไขให้กลับดีภายหลังนั้นยากนักหนา ดังคำโบราณมีอยู่ว่า ดัดอื่นพอดัดได้ ดัดนิสัยสันดานนี้ ดัดยาก”

บรรดาลูกหญิงชาย	ยอมมุ่งหมายนิยมตาม
พ่อแม่ประกอบความ	ผิดถูกชั่วและดีได้
ลูกขลังก็สนิท	ทุกชนิดเข้าจิตใจ
สืบเนื่องนิสัยไป	ตลอดชีพบ่เว้นวาง

อันที่จริงพ่อหรือแม่คนเดียวมีค่ามากกว่าครูตั้งร้อยคน เพราะในหลังคาเรือนหนึ่งมีพ่อแม่เท่านั้นเป็นเหมือนแม่เหล็ก สำหรับดึงดูดทุกคนในบ้านและเป็นผู้นำของคนในบ้าน เมื่อพ่อแม่ให้แบบอย่างที่ดีแก่ลูกของตน ชื่อว่าเป็นเจ้าบุญนายคุณของลูก แม้ลูกเดินตามแบบอย่างที่ดีของพ่อแม่ ก็นับเป็นลูกหนึ่งที่ซื่อสัตย์ของเจ้าบุญนายคุณ

ดังนั้น เชิญเกิดเชิญพ่อแม่มาเริ่มให้แบบอย่างที่ดีแก่ลูกที่รัก คือพากันพัฒนาภิรยาแบบอย่างที่ดีงามเป็นระเบียบเรียบร้อย พัฒนาวาจาแบบอย่างนุ่มนวลชวนฟัง น่ารักและพัฒนาอัธยาศัยน้ำใจ แบบอย่างที่อ่อนละมุนเมื่อลูกได้พบเห็นอยู่บ่อย ๆ จะพลอยเกิดอดสาหะ สัมผัสใจรับเอาแบบอย่างกระทำตาม แต่ขอท้ออย่าแสดงภิรยาเหี้ยมโหด ดุร้าย ทะเลาะวิวาททุบตีต่อบต่อยกันให้ลูกเห็น และอย่าพูดหยาบคายด่าว่ากันด้วยถ้อยคำอันจะเขียนเป็นตัวอักษรไม่ได้ให้ลูกฟัง มิฉะนั้นลูกของท่านจะพลอยมีภิรยาโหดร้าย และวาจาหยาบคายไปด้วย

มีสุภาษิตโบราณในโลกนี้ว่า “ลูกที่มีแม่ดี วาจาอยู่ข้างดี ลูกที่มีพ่อดี กิรยาอยู่ข้างเรียบร้อย พ่อแม่ดีทั้งสอง ลูกทั้งมีวาจาดีทั้งมีภิรยาเรียบร้อย ลูกที่มีแม่เลว ปากอยู่ข้างร้าย ลูกที่มีพ่อเลว กิรยาอยู่ข้างหยาบ พ่อแม่เลวทั้งสอง ลูกทั้งปากร้าย ทั้งภิรยาหยาบ” นั้นแสดงว่าลูกคืออยู่ที่พ่อแม่ดี ลูกเลวอยู่ที่พ่อแม่เลว

ลูกชายหญิงที่เวลานั้น ย่อมเผาหัวอกของพ่อแม่ให้ร้อนกรุ่นอยู่ด้วยความโศกเศร้าดังไฟ แกลบคูกอยู่ภายในอุรประเทศ ทำลายคักของพ่อแม่ให้ว่างเปล่า ดังคลังที่อาภัพไร้ทรัพย์สินและทุบหัวอกของพ่อแม่ให้ตกลอยในความซอกซำระทมทุกข์ ดังนั้น โบราณจึงกล่าววว่า “ผู้น้อยจะดีหรือเลวอยู่ที่ผู้ใหญ่ เพราะผู้ใหญ่เหมือนลม ผู้น้อยเหมือนต้นหญ้า เมื่อผู้ใหญ่ให้แบบอย่างอันถูกต้อง ผู้น้อยก็คล้อยตามแบบอย่างอันถูกต้องนั้น ถ้าผู้ใหญ่ให้แบบอย่างที่ดี ผุ้ผู้น้อยก็จะโน้มเอียงไปตามแบบอย่างที่ดีด้วย” และพ่อแม่อย่าลืมวว่า “ไม่ว่าวางลูกขึ้นสวรรค์ แต่ไม่รักผลักลูกลงสูนรก จะคูซำงให้คูหาง จะคูนางให้คูแม่ จะคูให้แ่นคูถึงยาย”

พ่อแม่จงสำนึกเถิดวว่า พ่อแม่คือแม่พิมพ์แล้วจะพัฒนาแม่พิมพ์ให้ดีไว้เป็นมาตรฐาน และนำออกใช้ให้เป็นสิ่งแวดล้อมของลูก เมื่อท่านผู้แวดล้อมเป็นแบบอย่างที่ดี และลูกอยู่ใกล้ชิดสนิทสนมกับท่านก็จะมีนิสัยดีตามแบบอย่างไ้ได้ง่าย เสกกาลานี้ย่อย ๆ ท่านจะเป็นพ่อแม่แบบอย่างที่ดีเรียกว่า “โอมนิยม มหานิยม การมีสมหทัยคืออายุวัฒนนะของเรา กิรยาวาจาเรียบร้อยคือชีวิตเด่นของเรา ซึ่งเป็นที่นิยมยั้งนักของคนทั้งหลาย โอมจัญไร มหัจัญไร การหยุดลมหทัยเป็นหลุมฝังศพของคนตาย แต่กิรยาวาจาไม่เรียบร้อย คือหลุมฝังศพของคนเป็น ซึ่งเป็นที่น่าเกลียดขี้งของคนทั้งหลาย”

พ่อแม่ทั้งสองเรา	เมื่อดำซำมีราศี
ลูกต้องพลอยหมองศรี	ทั้งภิรยาและวาจา
พ่อแม่ทั้งสองดี	ประเสริฐศรีศักดินา
แ่มนลูกบังเกิดมา	ก็ดีล้วนสมส่วนกัน

4.2 ผู้ให้แบบอย่างคือครูอาจารย์ พึงสำนึกในศักดิ์ศรีของตน เพราะคำว่าครูเป็นคำศักดิ์สิทธิ์เป็นคำที่สงรองจากคำว่าพ่อแม่ซึ่งศิษย์รู้จักดี และเป็นคำที่ศิษย์รักเคารพ เหมือนคำว่าพ่อแม่ก็ปานกัน จนมีภยิตเฉลิมเกียรติว่า “บุคคลที่ควรเคารพถัดจากพ่อแม่ของเรามา ก็คือครูบาอาจารย์ แม้ครูอาจารย์ผู้สั่งสอนวิชาการก็เป็นพ่อแม่คนที่สองของเรา”

จากนี้ครูพึงสำนึกในหน้าที่ของตนด้วยว่า ครูเป็นผู้ก่อกำเนิดผลเมืองดีด้วยพัฒนาผลเมืองให้เป็นนักรู้ นักงาน นักพูด นักคิด นักประดิษฐ์ นักตำรา นักค้นคว้าเหตุผล นักปราชญ์ และนักศีลธรรม เมื่อสำนึกในฐานะและหน้าที่อย่างนี้แล้ว พึงสำเนียงวิธีการพัฒนาว่า ศิลปะแห่งการสอน คือศิลปะแห่งการปลุกความอย่งยุ่งยากเห็นอันเป็นธรรมชาติในจิตใจของศิษย์ให้ตื่นขึ้นและศิลปะแห่งการปลุกนั้นก็คือการให้แบบอย่าง จึงควรตั้งใจพัฒนาแบบอย่างแห่งวิชา แบบอย่างแห่งการงาน แบบอย่างแห่งอนามัย และแบบอย่างแห่งจรรยาให้มีขึ้นในตน และแล้วนำออกใช้ให้เป็นแบบอย่างแก่ศิษย์ต่อไป

ครูอาจารย์จะให้แบบอย่างแห่งวิชา แห่งการงาน แห่งอนามัย และแห่งจรรยาแก่ศิษย์นั้น จงดูเยี่ยงทะเลที่อยู่ต่ำกว่าลำธารและได้รับน้ำจากลำธารบนหุบเขา แต่กลับเป็นเจ้าอยู่เหนือลำธาร แม้ไม้ซีกไม่ควรเองจัดไม้ซุง แต่ไม้ซุงนั้นก็ต้องเอาไม้ซีกนั้นแหละจัด แล้วจมนองตนลงหาศิษย์ทำความสนิทสนมให้เป็นกันเอง มีขันติเมตตาห่อเลี้ยงใจให้ชุ่มเย็น รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาไม่ตึงไม่หย่อน ไม่ร้อนถึงกับไหม้ ไม่เย็นถึงกับลวก

และพึงถือว่าตักของครูอาจารย์มิใช่สำหรับลูกในไส้ แต่สำหรับลูกในความหวังคือศิษย์ทำใจดีในท่ามกลางศิษย์ผู้ดูร้าย รักษาอารมณ์ให้อยู่ในลักษณะสงบเสงี่ยม มีริมฝีปากปราศจากการดูดำดูร้าย เผยแต่ถ้อยคำที่ดีน่าชื่นใจ เอาอกเอาใจศิษย์และดูศิษย์ด้วยอัธยาศัยไมตรี แสดงออกซึ่งลักษณะยิ้มแย้มแจ่มใส มีนัยน์ตาชื่นบานหรรษา เจริญไฟเราะอ่อนหวาน เป็นเสน่ห์ชวนตาและชวนใจ

เมื่อศิษย์ผู้รับเอาแบบอย่างได้ประสบพบเห็นกิริยาวาจาและน้ำใจอันเป็นแบบอย่างที่ดี อยู่เสมอแล้ว ก็จักพากันถือเป็นแบบฉบับกระทำตาม อบรมตนให้เป็นผู้รู้วิธี รู้การงาน รู้อนามัย รู้จรรยา ตามแบบอย่างครูอาจารย์ จนเป็นคนช่างรู้ ช่างคิด ช่างทำ ช่างพูด ใช้ภูมิรู้ในทางที่ถูก ทำการงานด้วยความขยันขันแข็ง มีกำลังกายแข็งแรงและกำลังใจเข้มแข็ง ประพฤติแต่กิริยาวาจาใจที่ดีงาม จนปรากฏเป็นคนมีวิชาดี มีการงานดี มีอนามัยดี มีจรรยาเป็นแบบฉบับประดับตัวให้สง่างาม

ท่านจงทราบอีกว่า ครูอาจารย์คือกระจกเงา ศิษย์คือเงาในกระจก เมื่อท่านเป็นกระจกเงาแบบอย่างที่ดีเรียบร้อยแล้วไซ้ ก็มีหวังว่าศิษย์ของท่านจะมีลักษณะหน้าบิเดบิเดซึ่งจะนำเกลียดและนำหวาดกลัวพิลึก

ครูอาจารย์จึงเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ เพราะความสามารถของท่านในการกระตุ้นเตือนศิษย์ให้กระตือรือร้นตั้งหน้าศึกษาและปฏิบัติชอบนั้น คือแบบอย่างที่ท่านมอบให้เขามีใช้คำสั่งสอนอันแบบอย่างนั้นเป็นสมบัติที่มีคุณค่าใหญ่ยิ่งกว่าสิ่งอื่นใด ที่จะทำให้อิทธิพลเกิดเลื่อมใส โคลงคำนับท่านด้วยความบริสุทธิ์ใจ พร้อมทั้งนิยมให้เกียรติแก่ท่านว่าภายในเครื่องแบบแห่งครุภาอาจารย์ของเรานั้น คือนิสัยแบบอย่างที่เราพึงจงรักภักดีและเคารพอย่างสูง

เชิญท่านมาประหัต	คอยระมัดขจัดหมอง
เลิกชั่วละคะนอง	รักษาเรียบระเบียบดี
ให้แบบนิสัยกื้อ	แก้ศิษย์เพื่อจะได้มี
จิตชอบประกอบดี	เป็นนิสัยสืบไปนาน

4.3 ผู้ให้แบบอย่างคือหัวหน้า ต้องอย่าลืมว่า หมู่คณะใดบูชาคนสุจริตเกลียดชังคนทุจริตยกย่องคนขยันขันแข็ง เชิดชูคนกล้า หมู่คณะนั้นจักพัฒนา แต่หมู่คณะใดดูหมิ่นคนสุจริตนิยมคนทุจริต ยกย่องคนขี้เกียจเสมอคนขยันขันแข็ง เชิดชูคนขี้ขลาดขึ้นเท่ากับคนกล้า หมู่คณะนั้นจักพินาศ

จงถือการเชิดชูผู้ที่ถูกเหยียดขี้ ปรามปรามผู้ประหัตประหารให้การอารักขาคุ้มครองแก่ผู้อยู่ในศีลธรรม นำความอภัยไปสู่ผู้เบียดเบียน ว่าเป็นวิธีการปฏิบัติให้แบบอย่างนำ หมู่คณะไปสู่ที่หมายคืออารยะ

หัวหน้าไม่เป็นธรรม ถือกฎหมายเท่ากับโยแมงมุม เห็นประชากรเป็นตัวแมลงถ้าประชากรทำผิดต้องถูกจับ แต่ถ้าผู้ยิ่งใหญ่ทำผิดให้พ้นไป เหมือนหนอนตัวเล็ก ๆ ถูกโยแมงมุมจับไว้ส่วนแมลงตัวใหญ่ ๆ ทะลุลอดไปได้ ถึงถือกฎหมายเป็นกฎหมาย จงเห็นประชากรเป็นเลือดเนื้อเชื้อไขที่ตนจะต้องช่วยระงับทุกข์บำรุงสุข

ประชากรจะเป็นคนดีงามเพราะหัวหน้าออกแบบ และประชากรทำแบบเหมือนไม้ จะสำเร็จเป็นทัพสัมภาระได้เพราะอาศัยขวานดอกสิ่ว และสิ่วเจาะไม้พึงจำไว้ว่าการทำดีรู้จักไม่พ้นประตุแต่การทำชั่วอ้อจาวไปได้ไกล เหมือนสีขาบเป็นสีขาบไม่มีใครสนใจ ถ้าสีดำเป็นสีขาบ แม้นิดเดียวก็เห็นกันทั่วไป

หัวหน้างานทุกแผนกซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบชะตากรรมของประเทศชาติ จงสำนึกด้วยว่าปกครองคนอื่นนั้นง่าย แต่ปกครองตนเองนี้สียาก เหมือนเข้าไม้ นั้นง่ายแต่เข้าใจนี้สียากจนเมื่อปรารถนาจะให้แบบอย่างหวังให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาดำเนินตาม จงระมัดระวังตัวให้อยู่ในศีลธรรมอันดีงาม พยายามทำดีทุกสิ่งให้เป็นแบบอย่างแก่เขา บำเพ็ญตนให้บริสุทธิ์ ประพฤติแต่สิ่งที่ดี อย่าให้บกพร่องในหน้าที่การงาน

เมื่อท่านสั่งสอนเขาตนเองต้องทำได้ก่อน คำพูดเป็นคำพูด คำสั่งเป็นคำสั่ง ต้องไม่ดีแต่พูดแม้ทำก็ดีด้วย ไม่ให้มีราศีมัวหมองในตัว พูดอย่างใดทำอย่างนั้น ถือศีลถือสัตย์

ยามฝูงโคข้ามฟาก	นที
โคโจกนำตรงดี	ไปเลี้ยง
ปวงโคอื่นตามรี	รุดค้ำ
ทั้งหมดไม่คดเคี้ยว	ไต่เต้าตามกัน
อันสุภายิตนี้	เตือนใจ
แห่งผู้ที่เป็นใหญ่	ยิ่งผู้
มีหน้าที่นำใคร	ใครนั้น ก็ดี
จำจะต้องรอบรู้	จักแท้ทางตรง

พระราชนิพนธ์ในรัชกาลที่ ๕

ประมวลความว่าเมื่อผู้ใหญ่คือพ่อแม่ ครูอาจารย์ และหัวหน้าเป็นผู้ให้แบบอย่างตั้งอยู่ในสุจริตและยุติธรรม พยายามพัฒนากริยาให้เป็นแบบอย่างที่ดี พัฒนาน้ำใจให้เป็นแบบอย่างที่ดี และนำออกแจกจ่ายแก่ผู้น้อยโดยวิธีใช้กริยาแบบอย่างที่ดี พุดจาแบบอย่างที่ดี แสดงน้ำใจแบบอย่างที่ดีให้ผู้น้อยประสบพบเห็นบ่อย ๆ

ส่วนผู้น้อยคือบุตร ธิดา ศิษยานุศิษย์ และคนในปกครองซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับเอาแบบอย่างก็ตั้งใจรับเอาแบบอย่างที่ดีมาปฏิบัติ จนเกิดผลเป็นแบบอย่างที่ดีที่กริยาวาจาใจ หากได้เช่นนี้แล้ว ผู้ใหญ่ก็จะเป็นผู้ใหญ่แบบอย่างที่ดี แม้ผู้น้อยก็จะเป็นผู้น้อยอย่างที่ดีเช่นกัน

แท้จริง การให้แบบอย่างกับการรับเอาแบบอย่างนั้น ย่อมเป็นสิ่งให้ติดต่อกันได้ง่ายเมื่อผู้ให้แบบอย่างแสดงฝีมือหลายมือไว้ให้เห็นเป็นแบบอย่างแล้ว จะทำให้ผู้เห็นยึดเป็นทรงโน้มจิตลงรับเอาเป็นแบบอย่างได้ แม้ผู้รับเอาอย่างจะไม่มีใครมาบังคับ แต่อาศัยได้เป็นแบบอย่างบ่อย ๆ ก็จักคล้อยตามเยี่ยงอย่างด้วยตนเอง

นี่คือสัญชาตญาณของคนและสัตว์ที่รวมกันอยู่เป็นหมู่ใหญ่มักมีอำนาจอยู่เหนือความคิด ดูฝูงโคที่ขังคอกไว้จำนวนมากเกิด เมื่อตัวหนึ่งกระโดดข้ามคอกออกไปโดยทางใด ตัวอื่นจะกระโดดตามออกไปทางนั้น แม้คนเราก็เช่นกันในครอบครัวหนึ่งๆ เมื่อผู้ใหญ่ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีมีกริยาวาจาสุภาพ คือระเบียบวินัยเคร่งครัด มีอัธยาศัยอารีารอบตั้งใจประกอบกิจศาสนาถือศีลห้ารักษาศีลแปดตามกาลสมัยคนในครอบครัวนั้นจะพากันดำเนินตาม

พึงทราบวิสัยของผู้น้อยอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งมักจะคล้อยตามผู้ใหญ่ เมื่อผู้ใหญ่เป็นอย่างใด ผู้น้อยจะต้องถ่ายแบบเป็นอย่างนั้น ตัวอย่างเช่นผู้ใหญ่ห้ามผู้น้อยทำสิ่งที่ไม่ชอบซึ่งให้ผลเป็นทุกข์แต่ตัวกลับไปทำเสียเอง หรือสอนเขาให้ทำสิ่งที่ชอบซึ่งอำนวยผลเป็นสุข แต่ตัวเองหาได้ทำไม่หรือดีแต่ติเขาส่วนตัวกลับทำอย่างที่คุณติเขาเช่นนี้ ผู้น้อยย่อมแลเห็นและรู้เท่าทัน จะไม่ทำตามที่คุณสอนแต่จะทำอย่างที่คุณทำ ดังนั้นผู้มีหน้าที่ให้แบบอย่างพึงระลึกเสมอว่าชีวิตแบบอย่างที่ดีย่อมเตือนอนุชนให้บำเพ็ญความดีตาม แม้ชีวิตนั้นจะแตกดับแล้วก็ยังทิ้งรอยไว้ให้อนุชนเจริญรอยตามอยู่ชั่วกาลนาน

ผู้รับเอาแบบอย่างที่ดีชื่อว่าเชิญเทวดาเข้ามาเฝ้าบ้าน ส่วนผู้รับเอาแบบอย่างที่ไม่ดีเท่ากับนำปีศาจเข้ามาในบ้าน นี่ก็คือผู้ให้แบบอย่างเพราะตามปกติคนเราจะเป็นคนหรือจะเป็นสิ่งนั้นย่อมแล้วแต่กิริยามารยาทของเขาเอง ถ้าผู้ให้แบบอย่างมีมารยาทเป็นคน ผู้รับเอาแบบอย่างก็มีมารยาทเป็นคน ถ้าผู้ให้แบบอย่างที่มีลักษณะเป็นสิ่ง ก็หวังว่าผู้รับเอาแบบอย่างต้องมีลักษณะเป็นสิ่งด้วย

เมื่อท่านผู้ให้แบบอย่างมุ่งจะชักจูงผู้รับเอาแบบอย่างให้ทำดี ต้องอย่าลืมว่าหากความประพฤติธรรมมีอยู่ในตัวแล้วไซ้ ก็จงพัฒนาตนให้กลับประพฤติชอบเป็นแบบอย่างที่ดี และทำตามที่ดีที่ตนชักจูงเขาแล้วเขาจะพอใจสมัครทำดีตามด้วย ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าถ้าท่านรักชาติเคารพศาสนาจริงแล้ว ขอย่านำปีศาจเข้ามาในบ้าน จงเชิญเทวดาเข้ามาเฝ้าบ้านเถิด

โบราณว่า เข้าฝูงหงส์เป็นหงส์ เข้าฝูงกาเป็นกา นี่คำขำ, ท่านผู้ให้แบบอย่างจึงควรพัฒนาเอาแบบอย่างอยู่พร้อมแล้ว จงให้ปรากฏแก่สังคมว่าพ่อแบบอย่าง แม่แบบอย่าง ครูแบบอย่าง อาจารย์แบบอย่าง หัวหน้าแบบอย่าง จึงจะนำผู้น้อยเข้าถึงตำราที่ว่า เข้าฝูงหงส์เป็นหงส์แต่ระวังนะอย่าทำแบบอย่างที่ไม่ดี อันเป็นการผลักดันไล่ส่งเขาไปหาทำนองที่ว่าเข้าฝูงกาเป็นกาเพราะเขาชอบกิริยาแบบอย่าง ชอบวาจาแบบอย่าง และชอบน้ำใจแบบอย่าง มากกว่าคำสั่งสอนของท่าน

คบกา กาโหดให้	เสียพงษ์,
พาตระกูลเหมหงส์	แหลกด้วย
คบคนชั่วจกปลง	ปลดชอบ เสียนา
ตราบลูกหลานเหลนม้วย	ไม่พันนินทา

(โลกนิติ)

เมื่อเรามีแบบอย่างที่ดี เชื่อว่ามีสมบัติไว้สำหรับแจกจ่ายแก่กันและกัน จัดว่าได้ฝากต้นฉบับไว้ให้อนุชนเจริญรอยตาม แต่ถ้าเรามีแบบอย่างที่ไม่ดีเชื่อว่าตัวมีโรคติดต่อไว้สำหรับแจกจ่ายแก่ผู้รับเอาแบบอย่างให้ต้องเป็นโรคติดต่อสืบมรดกกันไปตามลำดับ เพราะว่าความประพฤติของผู้รับเอาแบบอย่างได้ขึ้นอยู่กับความประพฤติของผู้ให้แบบอย่าง เมื่อผู้ให้แบบอย่างทำแบบอย่างไว้เช่นไร แบบอย่างนั้นย่อมเชื่อมสายสัมพันธ์ถึงกัน โดยชักโยงผู้ให้แบบอย่างกับผู้รับเอาแบบอย่างให้ส่งความดีหรือชั่วถึงกันและกัน

ดังนั้น ท่านผู้อยู่ในฐานะเป็นผู้ให้แบบอย่าง จงทราบว่แบบอย่างย่อมชนะทุกสิ่งทุกอย่างและแบบอย่างย่อมมีเสน่ห์ดึงดูดจิตใจของคนทุกคน เหมือนแม่เหล็กดึงดูดชิ้นเหล็ก แล้วจึงพัฒนากิริยาแบบอย่างที่ดี วาจาแบบอย่างที่ดี และน้ำใจแบบอย่างที่ดีขึ้นในตัว ให้เป็นพ่อแบบอย่าง แม่แบบอย่าง ครูแบบอย่าง อาจารย์แบบอย่าง หัวหน้าแบบอย่าง ย่าแบบอย่าง ยายแบบอย่าง เพื่อเป็นเสน่ห์ดึงดูดจิตใจเยาวชนให้เขาได้รับเอาแบบอย่างที่ดี เป็นลูกแบบอย่าง หลานแบบอย่าง ศิษย์แบบอย่าง คนในปกครองแบบอย่าง สืบมรดกประดับชาติ ศาสนาต่อไป

ผู้ใหญ่วัยเฒ่า	ทำหน้าที่ให้อย่างดู
ควรรอบประอบมู	ลฐานเรียบระเบียบงาม
อย่าหยาบสุภาพพร้อม	อ่อนละม่อมทวารสาม
ผู้น้อยจะคล้อยตาม	ตัวขึ้นขมขนิมใน
แบบอย่างอันดีจริง	ไม่มีสิ่งจะเหลวไหล
ล้วนมุ่งแต่ตั้งใจ	ประพฤดิชอบประกอบดี

ข. การเป็นข้าราชการไทย

1. ความนำ

ในการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะรัฐประศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2507 ทางคณะฯ ได้เชิญท่านศาสตราจารย์ พระยาสุนทรพิพิธ บรรยายลักษณะข้าราชการไทย ในหัวข้อเรื่อง “การเป็นข้าราชการ” ซึ่งนับว่าเป็นการบรรยายที่มีคุณค่าเกี่ยวกับลักษณะระบบราชการไทย ลักษณะของตัวข้าราชการไทยซึ่งท่านผู้บรรยายได้วิเคราะห์ไว้อย่างน่าสนใจยิ่ง จึงได้สรุปใจความมาเพื่อให้ผู้สนใจได้พิจารณาถึงลักษณะข้าราชการไทยให้ถ่องแท้ ศาสตราจารย์พระยาสุนทรพิพิธ เป็นผู้ปกครองอาวุโส และเริ่มรับราชการมาแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ตำแหน่งสุดท้ายเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

2. ประวัติเรื่องการเป็นข้าราชการของคนไทย

ประวัติการปกครองของไทย เราอาจอ่านจากนิพนธ์ของสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ เกี่ยวกับประวัติการปกครองของไทยสมัยโบราณ

ในสมัยโบราณการเป็นข้าราชการ ถือเป็น “หน้าที่” ต่างกับสมัยปัจจุบัน (นับแต่ พ.ศ. 2471 เป็นต้นมา) เมื่อมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก การเป็นข้าราชการ เกิดเป็นสิทธิและถือเป็นสิทธิ

ที่ว่าเดิมการเป็นข้าราชการไทย ถือเป็นหน้าที่ตามพระนิพนธ์ กล่าวว่าโดยระเบียบ ประเพณีการปกครองของไทย ชายใดอายุตั้งแต่ 18 ปี แปลว่าอายุ 18 ปีบริบูรณ์แล้ว ต้องเข้ารับราชการทุกคนเบื้องต้นต้องขึ้นทะเบียนเป็นไพร่สม มีมูลนายเป็นเจ้าของสังกัด ไพร่สมอาจแปลได้ความว่า ความเป็นข้าราชการเสมอหน้ากัน แต่พออายุ 20 ปี ก็ย้ายสังกัดเป็นไพร่หลวง หมายความว่า คล้าย ๆ ว่ามารับราชการต่อองค์พระมหากษัตริย์ มีหน้าที่เข้าเวรทำงานปีละ 6 เดือน ไม่มีเงินเดือนต้องเอาอาหารของตนมากินเอง พวกนี้รับราชการอยู่ในกรมต่างๆ เช่น กรมช้างต้น กรมเรือต้น ม้าต้น ฯลฯ พวกกล้าบากหน้อยได้แก่พวกเลี้ยงช้าง ในสมัย ร. 6 ถูกส่งไปปรับใช้ทำ ความสะอาดอะไรต่ออะไรก็ส่งไปจากกรมช้างต้นทั้งนั้น

ในสมัยกรุงธนบุรี กำหนดพวกไพร่หลวงเข้าเวรลดเหลือปีละ 4 เดือน สมัยต้นรัตนโกสินทร์ลดเหลือ 3 เดือน

ก่อนผ่อนผันเป็นไพร่หลวงมีดังนี้

- (1) ผู้ใดมีบุตร 3 คน เข้ารับราชการก็ให้ผ่อนผันหน้าที่
- (2) เมื่ออายุ 60 ปี ก็พ้นราชการ
- (3) อาจเสียค่าธรรมเนียมแทนตัวปีละ 18 บาทคือถ้าไม่ยอมเป็นข้าราชการก็ต้องเสียเงินค่าราชการ

3. การปรับปรุงเรื่องข้าราชการสมัย ร. 6

ในสมัยรัชกาลที่ 5 ทรงประกาศใช้ พ.ร.บ. ลักษณะเกณฑ์ทหาร ร.ศ. 124 (พ.ศ. 2448) ผู้ไม่ยอมเป็นทหารเสียเงินค่าราชการเพียงปีละ 6 บาท ต่อมาสมัย ร. 6 ทรงเรียกเงินนี้ว่า “เงินรัฐูปการ” เมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 แล้ว มีประมวลรัษฎากรเกี่ยวกับเรื่องเก็บเงินภาษีต่าง ๆ

สิ่งซึ่งเป็นข้อคิดของการเป็นข้าราชการสมัยก่อนก็คือ การพิจารณาคำว่า ข้าราชการ, ค่าราชการ และลักษณะของคนที่ จะเข้ารับราชการซึ่งกำหนดโดยความเป็นชายฉกรรจ์ ตามพระนิพนธ์ของสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ อ้างไว้ว่าคนเข้ารับราชการต้องเป็นชายฉกรรจ์ ซึ่งถือเอาเกณฑ์อายุ 18-60 ปี (ปัจจุบันใช้ 18-60 ปี) แต่โบราณยังมีเกณฑ์ที่กำหนดอีกอย่างหนึ่งคือบุคคลที่จะถือเป็นชายฉกรรจ์ต้องสูง 2 ศอกคืบ ส่วนปลดชราต้องอายุ 70 ปี ไม่ใช่ 60 ปี ขราพันหน้าที่ (พระบรมราชโองการ พ.ศ. 2442 หรือ ร.ศ. 118)

ในสมัยรัชกาลที่ 5 มีการสร้างระบบราชการขึ้นใหม่ การตั้งกระทรวง ทบวง กรม ครั้งแรกๆ แต่ พ.ศ. 2435 นั้น ยังไม่มีเสมียนพนักงานพอ จึงเกิดการจ้างคนเรียนหนังสือเพื่อเอา มาเป็นเสมียนพนักงาน อย่าลืมว่าปัจจุบันเราเรียนหนังสือเพื่อหวังเป็นข้าราชการถึงร้อยละ 90% จึงเห็นได้ว่าเป็นนิสัยคนไทยสืบกันมาและแต่ก่อนต้องจ้างให้เรียน

พ.ศ. 2471 มี พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก หน้าที่ในราชการหมดไป มาเกิดคำว่า สิทธิในการจะเป็นข้าราชการขึ้น เรียกระบบเข้าเป็นข้าราชการว่า ระบบเกียรตินิยม (Merit System)

4. ทำไมคนอยากเป็นข้าราชการ

พระยาสุนทรพิพิธ ได้อธิบายเหตุผลใหญ่ ๆ ไว้ 3 ประการ คือ

- (1) ต้องการความมั่นคงในการดำรงชีวิต
- (2) ข้าราชการนั้นมีเกียรติมีอำนาจวาสนา (สูงกว่าสามัญชน) เพราะว่า คนเราตามหลักจิตวิทยานั้นต้องการใหญ่โตด้วยกันทั้งสิ้น
- (3) การทำงานอื่น ๆ ความรู้สึกไม่มั่นคงพอ

มีช่องว่างของข้าราชการในประเทศไทยอยู่ช่วงหนึ่งคือ ปี พ.ศ. 2435 ไทยเราขาดข้าราชการทำงานกระทรวงทบวงกรม แต่ปัจจุบันพัฒนาไปมาก ต่อไปข้าราชการจะเต็มล้น อาชีพข้าราชการจะเฟื่องฟู จึงขอให้ระลึกไว้เพราะการพัฒนาประเทศทำให้มีคนเรียนมากขึ้น แย่งกันเป็นข้าราชการ และ

- (1) ระดับราชการจะก้าวหน้า ต้องมีปริญญาเสียก่อน คือมีวิชาความรู้
- (2) ความประพฤติของข้าราชการสำคัญที่สุด ข้าราชการต้องมีศีลธรรม จริยธรรมให้สมกับตำแหน่งหน้าที่เพราะเมืองไทยเรานี้ประชาชนยังต้องการข้าราชการเป็นตัวอย่างที่ดีไปอีกนาน
- (3) การรับราชการเป็นการช่วยชาติ สนองคุณชาติ
- (4) หลักสำคัญ ข้าราชการต้องกตัญญูต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ค. การพัฒนาข้าราชการไทย (แบบไทย)

ต่างหูต่างตา

1. ความนำ

เรื่อง ต่างหูต่างตานี้ มีความสำคัญต่อการปกครองมาก คนไทยใช้กันมากเก่าแก่ตั้งแต่ครั้งสุโขทัย ในยุคที่ประเทศไทยปกครองด้วยระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ คำนี้ใช้ว่า “ต่างพระเนตรพระกรรณ” ถ้าหากข้าราชการและประชาชนทั่วไปไม่ว่าหญิงชาย จะได้ใส่ใจศึกษาและปฏิบัติดีจะอธิบายต่อไปแล้ว ก็เชื่อแน่ว่าประเทศไทยของเราจะมีแต่ความเจริญและสงบสุข ณ โอกาสนี้ใคร่สรุปคำบรรยายพระธรรมปัญญาบดี วัดสามพระยา มาประดับสติปัญญาท่านทั้งหลาย

2. ความสำคัญของผู้ที่จะเป็นต่างหูต่างตาและความหมาย

ในภาษาบาลีมีคำอยู่คำหนึ่งคือ “เสฏฐสมมติ” แปลเป็นไทยว่า “ผู้ที่ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ในทางการปกครอง” อย่างประเทศไทยเรา ผู้ที่อยู่ในฐานะเสฏฐสมมติแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ พระมหากษัตริย์และคณะรัฐบาล หลักนี้มีในพระไตรปิฎกและประเทศไทยก็ใช้ระบบนี้ในการขึ้นครองราชย์ของพระมหากษัตริย์ อย่างที่เรียกกันว่า “อเนกนิกรสโมสรสมมติ” หลักนี้มีมากกว่า 2500 ปีแล้ว ส่วนข้าราชการทั่วไปก็อนุโลมเข้าเป็นเสฏฐสมมติ อยู่ในฐานะต่างหูต่างตาพระมหากษัตริย์และรัฐบาลด้วย

ผู้ที่จะเป็นต่างหูต่างตานั้น นับว่าสำคัญมาก หูตาต้องดี ถ้าหูไม่ได้เรื่องได้ราว ตาก็ไม่ดี ก็เห็นสิ่งต่างๆ ฟังสิ่งต่างๆ ไม่ได้ชัด ดังนั้นข้าราชการจึงต้องมีหูที่ฟังได้ไกลและหนักแน่น ตาต้องมีลักษณะเห็นยาวและชัดแจ้ง การมีหูไกลและตายาวจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำและนักปกครอง

3. การคัดเลือกคนให้อยู่ในฐานะต่างหุด่างตา

สมัยก่อนเขาอบรมกันและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นผู้ต่างหุด่างตาด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมตามยุคตามควร เช่น ต้องเป็นผู้จงรักภักดีต่อชาติ เป็นที่ไว้วางใจเคยใกล้ชิด แสดงคุณลักษณะของผู้จะอยู่ในฐานต่างหุด่างตาได้ สมัยก่อนประมุขในยุคนั้น ๆ จะพิจารณาเป็นรายทั่วไป และมักผ่านการอบรม ซึ่งอาจสรุปได้เป็น 3 ชั้น ซึ่งแต่ละชั้นมีทฤษฎีและปฏิบัติด้วย

4. การอบรม

หลักสูตรการอบรมอาจสรุปได้เป็น 3 ชั้นตอน

4.1 ชั้นปฐม

4.2 ชั้นมัธยม

4.3 ชั้นอุดมศึกษา

4.1 หลักสูตรชั้นปฐม มี 2 ข้อ คือ ปุพพภาสึ แปลว่า มีปกติพูดก่อน อีกข้อหนึ่งคืออุตตมานมุขี แปลว่า มีหน้าหงาย

ปุพพภาสึ หมายถึง การโอภาปราศรัย ใตตามเชื่อเชิญ ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน นิ่มนวลประทับใจต่อประชาชนผู้มาติดต่อหรือคนทั่วไปที่พบปะกัน (หลักนี้พระพุทธเจ้าทรงใช้มาก่อนเป็นนิจเป็นพระคุณสมบัติของพระองค์ประการหนึ่ง)

อุตตมานมุขี หมายถึง เป็นคนมีลักษณะยิ้มแย้ม ไม่น่ากลัว เป็นคนมีหน้าตาชื่นบาน ยิ้มแย้มแจ่มใส ปราศจากความเคร่งเครียดหรือเคร่งขรึม ผู้ที่จะเป็นนักปกครองและนักประชาสัมพันธ์ต้องฝึกหัด ฝึกฝน อย่านำหน้ากลัว หากหน้ากลัวอยู่ก็อาจฝึกฝนกลับคืนได้โดยไว

4.2 หลักสูตรชั้นมัธยม ดังกล่าวมาแล้วเป็นหลักสูตรชั้นปฐม ซึ่งเป็นของสำคัญ ไม่น้อยไม่ว่าการปกครองจะอยู่ในระบอบใด ซึ่งในระบอบประชาธิปไตยที่ดีว่าประชาชนเป็นใหญ่อำนาจเป็นของประชาชนด้วยแล้ว ยังมีความจำเป็นยิ่งเพราะจะช่วยให้ผู้ปกครองและผู้ได้ปกครองเข้าใจกัน อย่างไรก็ตาม ข้าราชการมิใช่มีหน้าที่เพียงประชาสัมพันธ์เท่านั้น ต้องมีหน้าที่ในการงานอื่นอีกด้วยแต่จะทำการงานได้ดีก็ต้องมีการอบรมมีความรู้ในการทำงาน

เรื่องนี้โบราณมีหลักสูตร ดังบาลีว่า “อฏฐาตา กมมชยเยสุ อปฺปมตฺโต วิจฺจุขโณ สฺสูวิทฺตมฺ มนฺโต สฺ ราหฺวสฺตี วเส” แปลโดยความหมายเป็นภาษาไทยว่า คนที่ควรจะอยู่ในวงราชการจะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
2. ไม่ประมาท
3. มีปัญหารู้เท่าทันเหตุการณ์
4. จัดการงานดี

1. คำว่า ขยันหมั่นเพียร คือ ภาวะของน้ำใจที่ตื่นอยู่เสมอพร้อมที่จะลุกขึ้นทำงาน ทุกขณะ คิดไปในทางก้าวหน้าอยู่เรื่อย กล้าที่จะผจญต่อความยากลำบากในการทำงาน ไม่ว่าจะสูงหรือต่ำ ฯลฯ ความเพียรนี้หากใครไม่มีก็ต้องฝึก สมเด็จพระสังฆราช (วัดโพธิ์) ทรงกล่าวไว้ว่า คนเราควรเพียรดี เพียรทน และเพียรทำ อย่างนี้อยู่ในลักษณะขยัน อย่าทำอย่างพลุเพียงสว่างแวบ

2. คำว่า ไม่ประมาท (อปปมตโน) เป็นหัวใจสำคัญของผู้ที่จะเป็นต่างหูต่างตา ไม่ว่าจะเรื่องจะเล็กน้อยอย่างไร ไม่ว่าจะทางดีหรือชั่ว ได้หรือเสีย ต้องพิจารณาให้รอบคอบ โบราณท่านจึงสอนนักหนาว่าอย่าเห็นว่าเล็กน้อย ท่านสอนให้เราสกัดทางชั่วออกแต่แรกเพื่อเพิ่มพูนทางดีหรือทางดีไว้แก่ตน นอกจากนั้นในราชการท่านยังสอนมิให้เรา “เห็นแก่เล็กน้อย” ข้อนี้สำคัญเป็นการป้องกันนิสัยและป้องกันคอร์รัปชันในวงราชการได้ดี

คำว่า มีปัญญารู้เท่าทันเหตุการณ์ (วิจกฺขโณ) เป็นคุณสมบัติของผู้ที่จะอยู่ในฐานะต่างหูต่างตา หมายถึงการรู้เท่าทันเหตุการณ์ทั้งในอดีต ตลอดถึงอนาคต รู้เท่าทันคือรู้อย่างไร อาจพูดย่อๆ ได้คือ หากมีภัยมา สังเกตรู้ รู้เท่าทันป้องกันเอาไว้รู้ว่าภัยมีเฉพาะหน้าก็หาวิธีแก้ไขอีกอย่างหนึ่งคือรู้เท่าทันในเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต พูดเฉพาะปัจจุบันคือรู้เท่าทันในทางเจริญและทางเสื่อม รู้เท่าทันในทางเจริญ มี 3 ลักษณะ คือรู้ก้าว รู้เกาะ และรู้เก็บ การรู้ก้าวและก้าวไม่พลาดนั้นต้องมีอะไรเกาะ การเกาะนั้นก็ไม่ได้เอาเหตุภายนอกก็เอาเหตุภายใน เช่น ความรู้ความฉลาด ความสามารถความปฏิบัติชอบหางานเป็นที่เกาะเป็นเครื่องประกันความผิดพลาดของตนหรือล้มถื่น ฯลฯ การรู้เท่าทันในทางเสื่อม คือ รู้ป้องกัน และรู้แก้ไข (รู้กัน รู้แก้) รู้เท่าทันทั้งในในทางเจริญและเสื่อม คือการรู้ได้เสีย หลักก็คือให้เทียบได้เทียบเสียตามหน้าที่ของตน หลักนี้สำคัญกว่า 2 ประการข้างต้นเสียอีก

คำว่า จัดการงานดี (สุตฺตฺวิหิตกัมมันโต) การจัดการงานดี คือ การทำงานรวดเร็วเรียบร้อย ได้ผลงาน เพราะเป็นผู้ประกอบด้วยองค์คุณ 2 ประการ คือ สามารถในการทำและสามารถในการจัดการงานจึงไม่เสียหาย ไม่เสียเวลา กระทำได้เหมาะสม ปราศจากความเกียจคร้าน ไม่กระทำสักแต่ทำไปวันหนึ่ง ๆ (เช้าชาม เย็นชาม) เท่านั้น ความสามารถในการกระทำและในการจัดการเป็นหลักสำคัญ คือ เก่งทั้งปาก ทั้งมือ อย่าดีแต่พูด วางโครงการแต่ทำไม่ได้ การจัดงานดีนั้น นอกจากจะมีนิสัยเป็นทุนแล้ว ยังต้องฝึกฝนขยันทำงาน หากความรู้ความชำนาญเป็นคนสูงงานไม่โช่งหนึ่งงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำ ผู้ปกครองที่ดีที่จะเป็นผู้ต่างตาได้ดี

4.3 หลักสูตรชั้นอุดมศึกษา หลักสูตรชั้นอุดมศึกษานั้น ความจริงเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองโดยแท้ เราจะเห็นได้ว่าผู้ปกครองแต่โบราณมักประพฤติปฏิบัติธรรม ที่รู้จักกันคือ พรหมวิหารธรรมเป็นหลักประคับประคองจิตใจ มิให้กระทำชั่ว ผู้ที่จะเป็นต่างหูต่างตาของประมุขก็ต้องเรียนรู้และปฏิบัติธรรมของประมุขด้วย โดยเฉพาะทศพิธราชธรรม อันได้แก่ ทาน ศีล บริจาค อาชชว ฌป อกุโธ ฌนตฺถิย อวิโรชน เมื่อผู้ปกครองประพฤติธรรมดังกล่าว บรรดา

ผู้ได้ปกครองและประชาชนย่อมมีความสวามิภักดิ์นับถือ รักใคร่ ตั้งใจประกอบกิจการงานโดยเต็มกำลัง และความคิดโดยซื่อสัตย์ สุจริต มิได้คิดทรยศช่วยบำรุงรัฐให้สมบูรณ์มั่งคั่งสมดังประสงค์ ความจริงยังมีกรรมของผู้ปกครอง นับเนื่องในกรรมของพระมหากษัตริราชอีกหลายประการ เช่น ราชจรรยาวัตรและราชสังคหวัตถุ 4* หากผู้ปกครองนำไปใช้ก็จะเป็นอุบายให้เกิดรัฐสมบัติ ซึ่งได้นามบัญญัติว่า นีรคคส คือ บ้านเมืองสงบราบคาบ

กล่าวโดยสรุป ผู้ที่จะเป็นข้าราชการ รับราชการสนองพระเดชพระคุณด้วยความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต้องจัดว่าเป็นผู้ได้รับความไว้วางพระราชหฤทัยว่าจะเป็นคนดีมีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี จนทำหน้าที่ต่างหูต่างตาหรือต่างพระเนตรพระกรรณได้ นอกจากจะเน้นอบรมบุคคลในทางศีลธรรมแล้ว ยังต้องรู้จักทั้งทฤษฎีและปฏิบัติเพื่อเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการอบรมวิชาความรู้แก่ข้าราชการ ตามลักษณะวัฒนธรรมที่สำคัญไม่น้อยและไม่ด้อยไปกว่าวิชาการสมัยใหม่เลย