

# การบริหารงาน ด้วยระบบ สามัคคีธรรม

★ นักบริหารรุ่นโบราณ ★

## ๑. การบริหารงานเท่าที่เห็นกันอยู่

คำว่า “การบริหารงาน” ในบทความเรื่องนี้ผู้เขียนหมายถึง การที่ใครผู้ใดผู้หนึ่งซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กรใดๆก็ตาม (โดยปกติก็ไม่ใช้หน่วยงานหรือองค์กรส่วนตัว แต่ควรจะเป็นหน่วยงานหรือองค์กร ที่เป็นของส่วนรวม เช่น หน่วยราชการ เป็นต้น และคนที่ทำงานหรือเจ้าหน้าที่ ต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ก็ได้เป็นลูกหลานวงศ์วานวานเครือ หากแต่ เข้ามาทำงานโดยมีระบบการคัดสรรตามที่กำหนดเป็นหลักการสาธารณะ คือ มิใช่ ตามที่เจ้าของหน่วยงานนั้นกำหนดเอาตามใจชอบ) ใครผู้ที่ว่านี้เมื่อได้ดำรง ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงาน/องค์กรนั้นแล้ว ก็เข้ามาบังคับบัญชาหรือสั่งการให้ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ กระทำการอย่างนั้นบ้าง มิให้กระทำการ อย่างโน้นบ้าง ทั้งนี้โดยมีเหตุผลที่มักอ้างว่า เพื่อความเจริญก้าวหน้า หรือความมี ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง หน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ขึ้นมา

การบังคับบัญชานั้น มีเนื้อหาอยู่ ๒ ส่วน คือ บังคับ และ บัญชา

บังคับ หมายความว่า เรื่องนั้น ๆ เนื่องาน นั้น ๆ มีหลักการ หลักเกณฑ์ มีแบบธรรมเนียม หรือ

มีกติกาที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว ว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร ผู้บริหารเพียงแต่เข้ามาบังคับ คือ สั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด



ให้ทำ แล้วกำกับดูแลให้เป็นไปตามที่สั่งการเท่านั้น

ส่วน **บัญชา** หมายความว่า ยังไม่มีใครทำอะไรในเรื่องนั้น ๆ มาก่อน ผู้บริหารก็เข้ามาคิดอ่านดำริริเริ่มให้ทำขึ้น คือบัญชาให้ทำเรื่องนั้น ๆ ขึ้นมา การบัญชานี้อาจรวมไปถึงการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเรื่องราวเนื่องงานต่าง ๆ ที่เคยบังคับหรือเคยทำกันมาก่อนตามหลักเกณฑ์อย่างนั้น ๆ ให้เป็นว่าต่อไปนี้ให้ทำอย่างนี้ ๆ เช่น นักเรียนนายเรือเคยเรียน ๕ ปี คือเริ่มปี ๑ ไปจบเอาปี ๕ ต่อไปนี้ให้เรียน ๔ ปี ไม่มีปี ๕ หรือผู้สมัครเข้าเป็นนักเรียนจำ เมื่อก่อนนี้เมื่อสมัครแล้วก็ต้องมาสอบโดยกองทัพเรือจัดสอบเอง ต่อไปนี้เมื่อสมัครแล้วไม่ต้องสอบภาควิชาการ แต่จะคัดเลือกตามคะแนนที่สะสมมาตั้งแต่เรียนมัธยมปลาย - อย่างนี้เป็นต้น การที่ผู้บริหารคิดอ่านบัญชางานขึ้นใหม่ ๆ นี้ก็คือสิ่งที่เราเรียกกันว่า **นโยบายของผู้บริหาร** นั่นเอง

นโยบายของผู้บริหารนี้หากทำไปนาน ๆ เข้าแล้วเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ก็อาจจะกลายเป็นแบบแผนหรือเป็นเนื้อหาถาวรของหน่วยงานนั้น ๆ คราวนี้ใครเข้ามาเป็นผู้บริหารก็ไม่ต้องบัญชาเรื่องนั้นอีก จะทำก็เพียงแค่มุ่งมั่นให้เป็นไปตามที่คำสั่งเป็นไปอยู่เท่านั้น

ในหน่วยงานทั้งหลายย่อมจะมีคนอยู่ ๒ กลุ่ม คือ **กลุ่มผู้บริหาร** และ **กลุ่มผู้ปฏิบัติ** โดยปกติกลุ่มผู้บริหารมีจำนวนน้อย แต่มีอำนาจมาก ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติมีจำนวนมาก แต่มีอำนาจน้อย ข้อเท็จจริงอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้บริหารมักจะมาและอยู่เพียงชั่วคราว (อย่าลืมว่าเราไม่ได้พูดถึงหน่วยงานหรือองค์กรส่วนตัวของเอกชน) แต่ผู้ปฏิบัติมักจะอยู่กับ

นาน ๆ ส่วนใหญ่จะอยู่กับหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนเกษียณอายุ

ตามข้อเท็จจริงนี้จึงมีข้อเท็จจริงที่ตามมาอีกอย่างหนึ่งคือผู้ปฏิบัติมักมีความผูกพันหรือความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงาน/องค์กรมากกว่าผู้บริหาร นี่ว่าถึงหน่วยย่อยในหน่วยใหญ่ เช่น หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ เป็นหน่วยย่อยรวมกันเป็นหน่วยใหญ่ คือเป็นกองทัพเรือ แต่แม้จะมองในภาพรวมของหน่วยใหญ่ เช่น หน่วยงานที่เรียกว่ากองทัพเรือ ผู้เขียนก็เชื่อด้วยความรู้สึกส่วนตัวว่าข้าราชการกองทัพเรือที่เกิดและเติบโตมาในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะ จะมีความรู้สึกผูกพันกับหน่วยนั้น ๆ มากกว่าข้าราชการที่สามารถโยกย้ายไปอยู่ในหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพเรือได้อย่างกว้างขวาง (ประเด็นนี้อาจมีผู้เห็นแย้ง ซึ่งผู้เขียนจะยินดีมากหากจะมีความเห็นแย้งออกมาสู่กันฟัง) ทั้งนี้เพราะคำว่า “กองทัพเรือ” นั้น มิได้หมายถึงหน่วยที่เรียกเป็นคำย่อว่า **บก.ทร.** หรือคำเต็มว่า **กองบัญชาการกองทัพเรือ** หน่วยเดียวเท่านั้น แต่ยอม



หมายถึงหน่วยทั้งหมดของกองทัพเรือรวมกัน แต่หน่วยรวมที่ว่านี้มีลักษณะเป็นนามธรรมอยู่ในที่ คือไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็นหน่วยไหน ดังนั้น ในที่สุดแล้วก็ต้องชี้ลงไปทีหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ แต่ละหน่วยนั่นเองคือสิ่งที่เรียกว่า “กองทัพเรือ”

สรุปตามความเห็นของผู้เขียนได้ว่าหน่วยงานทั้งหลายมีคนอยู่ ๒ กลุ่ม คือ **ผู้บริหาร** และ **ผู้ปฏิบัติ** ผู้บริหารมาแล้วก็ไป แต่ผู้ปฏิบัติมาแล้วก็อยู่ยาวนาน ผู้ปฏิบัติจึงมักจะรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานมากกว่าผู้บริหาร แต่ความจริงที่ปรากฏให้เห็นอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันก็คือผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้วิธีบริหารเสมือนหนึ่งว่าตนหรือกลุ่มของตนเป็นเจ้าของของหน่วยงานนั้นแต่เพียงผู้เดียว

โปรดสังเกตข้อเท็จจริงที่ปรากฏในหน่วยงานทั้งหลายในประเทศไทย (หรือแม้แต่ประเทศทั้งหลายในโลกนี้)

เปลี่ยนผู้อำนวยการที่ นโยบายของกองก็เปลี่ยน

เปลี่ยนอธิบดีที่ นโยบายของกรมก็เปลี่ยน

เปลี่ยนเจ้ากรมที่ นโยบายของกรมก็เปลี่ยน

เปลี่ยนผู้บัญชาการที่ นโยบายของกองทัพก็เปลี่ยน

เปลี่ยนรัฐมนตรีที่ นโยบายของกระทรวงก็เปลี่ยน

เปลี่ยนนายกรัฐมนตรีที่ นโยบายของประเทศก็เปลี่ยน

และเมื่อจะเปลี่ยนนโยบาย ท่านผู้บริหารเหล่านั้นมักจะรู้สึกว่า กอง กรม กองทัพ กระทรวง หรือประเทศ เป็นสมบัติ (ส่วนตัว) ของท่าน ท่านมัก

ไม่ถามผู้ปฏิบัติว่าควรทำอะไร แต่ท่านมักจะบอกหรือสั่งลงมาว่า **ผมอยากให้ทำอย่างนี้ ผมจะทำอย่างนี้ ผมจะเอาอย่างนี้**

ผลที่ปรากฏซึ่งเป็นที่รู้เห็นกันอยู่แล้วก็คือ เปลี่ยนผู้บริหารที่ ทิศทางของหน่วยงานนั้นก็เปลี่ยนไปที อะไรที่ผู้บริหารคนเก่าซุดเก่าทำไว้ มักจะถูกยกเลิก หรือไม่ก็ละเลย แล้วก็เริ่มต้นกันใหม่ตามนโยบายของผู้บริหารใหม่

เป็นอย่างนี้มานานนักหนาจนเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของสังคมทั่วไป

ถามว่า ผู้บริหารที่เคยเป็นผู้ปฏิบัติมาก่อนก็มี และอาจจะมีมากด้วย เมื่อสมัยเป็นผู้ปฏิบัติท่านเหล่านั้นก็มักจะรู้สึกอึดอัดขัดใจนโยบายของผู้บริหาร ทั้งเคยบ่นว่า “ผมไม่เห็นด้วยกับนโยบายอย่างนี้ แต่เมื่อท่านจะเอาก็ไม่รู้จะว่าอย่างไร ... ถ้าเป็นผม ผมจะไม่ทำอย่างนี้” อะไรทำนองนี้ แต่ทำไมพอตัวขึ้นมาเป็นผู้บริหารบ้าง ก็เดินรอยเดียวกับผู้บริหารคนก่อน ๆ ที่ตัวเคยบ่นว่านั่นเอง คือพอมาถึงก็เริ่มต้นสั่งว่า **ผมอยากให้ทำอย่างนี้ ผมจะทำอย่างนี้ ผมจะเอาอย่างนี้** โดยไม่ได้ถามความคิดเห็นของ



ผู้ปฏิบัติหรือแม้แต่ของผู้บริหารด้วยกันที่รอง ๆ ลงมาจากตัว

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ?

คำตอบก็คือ เพราะอำนาจเป็นของอรร้อยไม่ว่าจะเป็นอำนาจระดับไหนก็ตาม ประการหนึ่ง และเพราะมนุษย์มีอัตตา คือความยึดมั่นในตัวกู ของกู อีกรประการหนึ่ง

สมัยที่ยังเป็นผู้ปฏิบัติอยู่ ก็ถูกรอบงำด้วยอำนาจบริหารแบบอัตตาริปไตย หรือเอการิปไตย คือผู้บริหารเป็นใหญ่แต่เพียงผู้เดียว ผู้ปฏิบัติมีความคิดอะไรดี ๆ ก็ไม่มีช่องทางที่จะเสนอ หรือไม่ยอมเสนอ หรือไม่กล้าเสนอ หรือไม่ก็คิดว่าไม่ใช่หน้าที่ของตัวที่จะต้องคิดต้องเสนอ แม้ไม่เห็นด้วยกับนโยบายของผู้บริหาร ก็ไม่อยากจะคัดค้านหรือไม่กล้าที่จะคัดค้าน ทัดทาน เพราะเกรงว่าจะเป็นที่ภัยแก่ตัว หรือเพราะกลัวว่าอนาคตการทำงานหรือการรับราชการของตัวในหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ จะไม่รุ่งจึงสู้เก็บกดอัดอั้นไว้ ก้มหน้าก้มตาปฏิบัติตามโดยไม่พูด ถ้าเป็นคนประเภท “รู้รักษาตัวรอด” ก็จะพูดแต่ประโยคยอดนิยม เช่น ได้ครับที่ ดีครับผม เหมาะสมครับท่าน พูดอยู่เท่านี้ทั้ง ๆ ที่ลึก ๆ แล้วไม่ได้คิดอย่างนั้นเลย หรือบางคนที่มีอุดมการณ์อาจจะประกาศในวงเพื่อนฝูง คนใกล้ชิดเป็นทำนองว่า ถ้าข้าพเจ้าได้ขึ้นมาเป็นเบอร์ ๑ ข้าพเจ้าจะทำอย่างนั้น ข้าพเจ้าจะไม่ทำ (อะไรห่วย ๆ) แบบนี้ ครั้นพอผู้ปฏิบัติเหล่านั้นเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ก็ลืมไปว่าเคยประกาศอุดมการณ์ไว้อย่างไร หรือแม้ไม่ลืมเอาสิ่งที่เคยประกาศมาทำจริง แต่สิ่งเหล่านั้นก็เป็นความคิดของตนคนเดียวอยู่นั่นเอง ผู้บริหารด้วยกันหรือผู้ปฏิบัติอื่น ๆ อาจไม่เห็นด้วย

เหมือนกับที่ตัวเคยไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารสมัยที่ตัวยังเป็นผู้ปฏิบัติอยู่นั้นแหละ และผู้ปฏิบัติรุ่นใหม่ก็คงคิดเหมือนกับที่ผู้บริหารสมัยเป็นผู้ปฏิบัติรุ่นเก่าเคยคิดมาแล้ว คือ แม้ไม่เห็นด้วยก็ไม่อยากคัดค้านด้วยเหตุผลเดิม ๆ นั้นเอง เพราะฉะนั้น ผู้บริหารรุ่นใหม่ซึ่งเคยเป็นผู้ปฏิบัติรุ่นเก่า ก็ยอมใช้ความคิด บุคลิก หรืออัตตาของตัวเอง บริหารงานของหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ตามรอยเดียวกับที่ผู้บริหารรุ่นเก่าทุกรุ่นเคยทำไว้ แต่เพราะว่าเป็นอัตตาคนละตัวกัน คืออัตตาของใครของมัน นโยบายหรือทิศทางของหน่วยงานนั้น ๆ จึงเปลี่ยนไปตามอัตตาของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งไม่มีทางที่จะเหมือนกันได้เลย แม้จะจบมาจากสถาบันเดียวกันก็ตาม สิ่งที่เหมือนกันมีอย่างเดียว คือทุกคนต้องการบริหารหน่วยโดยใช้บุคลิกส่วนตัว ความคิดเห็นส่วนตัวที่ตัวเชื่อว่าดี หรือที่ตัวหมายมั่นอยู่คนเดียวว่าถ้าทำอย่างนั้นแล้วจะดี โดยไม่ต้องถามใคร หรือโดยที่ไม่มีใครกล้าคัดค้าน ตามระบบ หรือตามค่านิยม หรือตามธรรมเนียมที่เคยทำกันมานั่นเอง เท่ากับตำรวจจร



อัตรารับไปโดยหรือเอการับไปโดยไว้ต่อไปโดยอาศัยอำนาจที่มีกำกับอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นเครื่องมือ

เพื่อยืนยันว่าเท่าที่กล่าวมานี้เป็นเรื่องจริงก็ขอให้นึกถึงปรากฏการณ์จริงที่เคยเกิดมาแล้วเป็นตัวอย่างโดยเฉพาะเท่าที่ผู้เขียนได้ประสบมา

### เอาเรื่องระดับจับจ้อยก่อน

ปกติหนังสือที่เสนอให้ผู้บังคับบัญชาลงนามเราก็มักจะลงทำว่า “จึงเสนอมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติตามข้อ ...” หรือไม่ก็ “จึงเสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบกรุณาลงนามในร่าง ... ที่แนบเพื่อดำเนินการต่อไป” ใช้กันมาอย่างนี้แต่ไหนแต่ไร ก็เจ้ากรมก็ไม่มีปัญหา

แต่เจ้ากรมคนใหม่ท่านหนึ่ง เมื่อท่านย้ายมาดำรงตำแหน่งและเห็นข้อความตรงนี้ ท่านก็สั่งว่า “ต่อไปนี้หนังสือที่เสนอให้ผมเซ็น ไม่ต้องบอกว่โปรดพิจารณา เพราะผมไม่มีหน้าที่พิจารณา การพิจารณาเป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ ไม่ใช่หน้าที่ของเจ้ากรม”

ตั้งแต่นั้นมา คำว่า โปรดพิจารณา ก็หายไปจากหนังสือเสนอเจ้ากรม คงเหลือแต่ “จึงเสนอมาเพื่อโปรดอนุมัติ ...” หรือ “จึงเสนอมาเพื่อโปรดลงนาม ...”

ครั้งพอเจ้ากรมท่านนั้นดำรงตำแหน่งสมควรแก่เวลาแล้วย้ายไป เจ้ากรมท่านใหม่ย้ายมาและมาเห็นสำนวน “จึงเสนอมาเพื่อโปรดอนุมัติ ...” “จึงเสนอมาเพื่อโปรดลงนาม ...” ท่านก็เปรย ๆ ว่า “นี่เท่ากับบังคับให้ผมอนุมัติอย่างเดียวใช่ไหม จะไม่ให้ผมพิจารณาตามความเห็นของผมบ้างเลยหรืออย่างนี้คุณก็ใหญ่กว่าเจ้ากรมนะซี”

เท่านั้นแหละ คำว่า โปรดพิจารณา ก็ตาลิดาเหลือกกลับมาแทบไม่ทัน

### เรื่องระดับเชิงขึ้นมาน้อย

เป็นที่รู้กันว่าวันพุธเป็นวันกีฬา คือวันออกกำลังประจำสัปดาห์ของหน่วยทหารทั่วไป เมื่อถึงเวลาออกกำลังก็แต่งชุดกีฬากัน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ถ้าแต่งเครื่องแบบมาจากบ้านก็ต้องทอบชุดกีฬามาด้วย ข้าราชการส่วนหนึ่งจึงถือเอาความสะดวกเป็นเกณฑ์ แต่งชุดกีฬามาจากบ้านเสียทีเดียว พุดง่าย ๆ ว่า วันพุธคือวันที่ไม่ต้องแต่งเครื่องแบบมาทำงาน

ตรงนี้แหละครับที่อัตราของผู้บริหารแต่ละท่านไม่เหมือนกัน บางหน่วยหัวหน้าหน่วยสั่งว่า “ห้ามแต่งชุดกีฬามาจากบ้าน เราเป็นทหารมิใช่หรือ ทหารต้องแต่งเครื่องแบบมาปฏิบัติหน้าที่ไม่ใช่ชุดพลเรือนหรือชุดกีฬา” แต่บางหน่วยหัวหน้าหน่วยก็ประกาศเลยว่า “ตามสบาย จะแต่งยังไงก็เอา ขอให้มาทำงานก็แล้วกัน” ซ้ำยังอ้างวาทะของท่านเติ้งเสี่ยว ผิง สำทับด้วยว่า แมวจะสีอะไรก็ช่างมันเถอะ ขอให้จับหนูได้



ก็แล้วกัน

แต่ครั้นถึงเวลาเปลี่ยนหัวหน้าหน่วยคนเก่าไปคนใหม่มา ถ้าคนใหม่คงนโยบายของคนเก่าไว้ ก็ดีไป แต่ถ้าคนใหม่เปลี่ยนนโยบายใหม่ (ซึ่งส่วนมากก็เป็นอย่างนั้น) ที่เคยแต่งชุดกีฬาจากบ้านได้ ก็กลับเป็นแต่งไม่ได้ ที่เคยแต่งไม่ได้ ก็กลายเป็นแต่งได้ บางหน่วยกลับไปกลับมาหลายรอบ คือหัวหน้าหน่วยคนเดิมบอกว่าแต่งชุดกีฬาจากบ้านได้ หัวหน้าหน่วยคนใหม่บอกว่าแต่งไม่ได้ แต่พอเปลี่ยนหัวหน้าหน่วยอีกคนหนึ่ง ก็กลับไปแต่งได้อีก เปลี่ยนหัวหน้าหน่วยที่ คนในหน่วยก็ลุ้นกันที ว่าคนใหม่นี้จะแต่งได้หรือแต่งไม่ได้

เรื่องจริงในระดับจีบจี้อย ในระดับเชิงชั้นมาหน่อย นอกจากที่ผู้เขียนยกตัวอย่างมานี้ยังมีอีกมากมาย ท่านผู้อ่านคงจะต้องเคยได้รู้ได้เห็น ได้สัมผัส หรืออาจจะเคยเป็นผู้เกี่ยวข้องข้องปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ มาแล้วด้วยตัวเอง และทั้งหมดนั้นคือคำตอบหรือผลอันเกิดจากความจริงที่ว่า อำนาจเป็นของอรร้อย และผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีอัตตาของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ผ่านอำนาจนั้นมาแล้ว ผู้ที่กำลังครองอำนาจนั้นอยู่ หรือผู้ที่จะมาเสวยอำนาจนั้นในอนาคตต่างกันแต่เพียงว่าใครจะสนุกกับอำนาจนั้นในแบบไหน และอัตตาของท่านผู้นั้นเล็กหรือใหญ่ น่าซึ้งหรือน่าชมเพียงไร แต่ที่แน่ ๆ ก็คือ ด้วยระบบการบริหารแบบที่กำลังเป็นอยู่นี้ การดำรงอยู่และการดำเนินไปของหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ย่อมจะหวังให้มีทิศทางที่แน่นอนและมั่นคงได้ยากอย่างยิ่ง

ข้อดีของการบริหารแบบนี้ก็คือ อะไรที่เราไม่ชอบเราก็ไม่ต้องเดือดร้อนนาน เพราะเดี๋ยวมัน

ก็ต้องเปลี่ยนไป แต่ข้อเสียก็คืออะไรที่เราเห็นว่าดี มันก็อยู่ได้ไม่นานด้วยเช่นกัน

## ๒. บริหารด้วยระบบสามัคคีธรรม

ผู้เขียนเคยได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารกับเขาด้วยคนหนึ่ง (ไม่จำเป็นต้องเอ่ยว่าเป็นหน่วยงานระดับไหน เพราะได้กล่าวมาแล้วว่าอำนาจเป็นของอรร้อย ไม่ว่าจะเป็อำนาจระดับไหนก็ตาม) ได้เคยรู้สึกอึดอัดใจสมัยที่เป็นผู้ปฏิบัติเพราะเผชิญกับผู้บริหารแบบอัตตาธิปไตยคือเอาบุคลิกของตัวเอง เอาความเห็นของตัวเอง และเอาความต้องการของตัวเองเป็นที่ตั้ง ได้เห็นข้อบกพร่องมากมายของการบริหารแบบนั้น และได้ประจักษ์ข้อเท็จจริงว่า ผู้ที่ขึ้นมาเป็น “นาย” หรือผู้บริหารในหน่วยงานของผู้เขียน แต่ละคนมีบุคลิกไม่เหมือนกันเลย เพราะฉะนั้น ความเห็นและความต้องการที่แปรออกมาเป็นนโยบายของหน่วยจึงแตกต่างกันไปในแต่ละสมัย เมื่อผู้เขียนได้ขึ้นมาเป็น “นาย” บ้าง สิ่งแรกที่ผู้เขียนทำก็คือ ยุติการบริหารแบบอัตตาธิปไตย หรือเอกาธิปไตย (หรือ



จะเรียกชื่ออะไรก็ตาม แต่ขอให้หมายถึงการบริหารที่เอาบุคลิกส่วนตัวของผู้บริหารเป็นหลัก หรือการบริหารชนิดที่ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วย แต่เพียงผู้เดียว ดังกล่าวมาแล้ว) แล้วใช้การบริหารด้วย ระบบสามัคคีธรรม แทน

### ระบบสามัคคีธรรมคืออะไร?

ระบบสามัคคีธรรมก็คือ การที่บุคคลระดับผู้บริหารของหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ รวมกันเป็นคณะผู้บริหาร ร่วมคิด ร่วมหารือ และร่วมกันตกลงใจที่จะกำหนดนโยบายของหน่วยไปในทิศทางใด ๆ ตามที่เห็นชอบร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารสูงสุดไม่ใช้อำนาจไปตามอำเภอใจ แต่เพียงผู้เดียว พุดง่าย ๆ ว่าหน่วยงานนั้นจะให้ใครทำอะไร อย่างไร จะต้องเป็นไปตามที่ตกลงเห็นชอบร่วมกัน ไม่ใช่หัวหน้าหน่วยประกาศิตแต่เพียงผู้เดียวว่า ผมจะเอาอย่างนี้ โดยที่คนอื่น ๆ มีหน้าที่ปฏิบัติตามเท่านั้น

หัวหน้าหน่วยในระบบสามัคคีธรรมจะต้องพร้อมที่จะสละ ๒ สิ่ง คือ ๑ อำนาจอันหอมหวาน เอร็ดอรรอย ซึ่งเคยเป็นของข้าพเจ้าแต่เพียงผู้เดียว และ ๒ คืออัตตา หรือความยึดติดในตัวกูของกู [หน่วยของกู ตำแหน่งของกู นโยบายของกู ความคิดเห็นของกู (ที่จะต้องถูกและเข้าท่ากว่าของคนอื่น) ตลอดจนความต้องการของกู ฯลฯ] ถ้าไม่พร้อมที่จะสละ ๒ สิ่งนี้ การบริหารด้วยระบบสามัคคีธรรมก็เกิดขึ้นไม่ได้ ระบบสามัคคีธรรมไม่อนุญาตให้ใครเป็นใหญ่แต่เพียงผู้เดียว และไม่ปล่อยให้ใครรับผิดชอบอะไรไปแต่เพียงลำพัง แต่ต้องเป็นใหญ่ร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันจริง ๆ ระบบสามัคคีธรรมจะไม่มี

การปฏิบัติอะไรไปเพราะเป็นความต้องการของใครเพียงคนเดียว เป็นอันขาด

### ที่มาของระบบสามัคคีธรรม

ระบบสามัคคีธรรมเป็นวิธีบริหารบ้านเมืองของแคว้นวัชชี ซึ่งเป็นอาณาจักรแห่งหนึ่งในชมพูทวีป ในสมัยพุทธกาล ดินแดนที่เป็นแคว้นวัชชีปัจจุบันอยู่ในเขตรัฐพิหาร อันเป็นรัฐทางตะวันออกเฉียงเหนือของอินเดีย ในสมัยพุทธกาลวัชชีเป็นรัฐคู่แข่งกับอาณาจักรมคธ ซึ่งมีพรมแดนติดต่อกัน และมีระบบการบริหารที่แตกต่างกัน กล่าวคืออาณาจักรวัชชีบริหารด้วยระบบสามัคคีธรรม คือมีตัวแทนของ “เจ้า” ตระกูลต่าง ๆ ในแคว้นวัชชีร่วมกันเป็นคณะผู้บริหาร แต่อาณาจักรมคธปกครองด้วยระบบราชาธิปไตย มีพระเจ้าแผ่นดินเป็นใหญ่ทรงอำนาจสิทธิ์ขาดเพียงพระองค์เดียว มคธเพียรพยายามโจมตีวัชชีมาโดยตลอด แต่ก็ต้องพ่ายแพ้กลับไปทุกครั้ง ทั้ง ๆ ที่ดูเหมือนจะมีแสนยานุภาพเหนือกว่า แต่เพราะวัชชีมีระบบสามัคคีธรรม อันทรงประสิทธิภาพ มคธจึงไม่อาจยึดวัชชีได้ จนกระทั่งหลังพุทธกาล



เล็กน้อยเมื่อระบบสามัคคีธรรมถูกบ่อนทำลาย ด้วยการยุแหย่ให้คณะผู้บริหารแตกสามัคคี วัชชีจึงเสียอำนาจให้แก่มจร

### รัฐธรรมนูญของวัชชี

อาณาจักรวัชชีปกครองด้วยระบบสามัคคีธรรม มีหลักการสำคัญอยู่ ๗ ข้อ มีชื่อเฉพาะว่า **วัชชีอปริทานิยธรรม** แปลว่า *หลักธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อมของชาววัชชี* ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญของอาณาจักรวัชชี มีรายละเอียดดังนี้

๑. หนั้นประชุมกันเนื่องนิตย์

๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ

๓. ไม่ถืออำเภอใจบัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่ได้บัญญัติถือปฏิบัติมันตามวัชชีธรรม

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง

๕. บรรดากุลสตรี กุลกุมารีทั้งหลาย มิให้อยู่อย่างถูกข่มเหงรังแก

๖. เคารพ สักการะ บูชาเจดีย์ของวัชชี ทั้งภายในและภายนอก ไม่ละเลยการทำธรรมิกปฏิบัติ

๗. จัดให้ความอารักขาคุ่มครองป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ (หมายถึงบรรพชิตที่เป็นหลักใจของประชาชน) ตั้งใจให้ท่านที่ยังมิได้มา ฟังมาสู่แว่นแคว้น ท่านที่มาแล้วพึงอยู่โดยผาสุก

### คำอธิบายรัฐธรรมนูญของวัชชี

ที่ว่าหนั้นประชุมกันเนื่องนิตย์ หมายถึงประชุมกันตามปกติวันละ ๓ วัน เป็นอย่างน้อย และหากมีเหตุสำคัญก็สามารถเรียกประชุมเป็นกรณี

พิเศษได้ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องไม่เบื่อก่อนที่จะประชุม ต้องไม่คิดว่าเมื่อวานนี้ก็ประชุม วันก่อนก็ประชุม วันนี้จะประชุมอะไรกันอีก เพราะการประชุมบ่อย ๆ ย่อมสามารถพิจารณาปัญหาของบ้านเมืองได้ทันทั่วทั้ง การประชุมเนื่องนิตย์จึงเป็นหัวใจของระบบสามัคคีธรรม หนึ่ง วัตถุประสงค์ของการประชุมในที่นี้ก็คือ การรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ และการระดมความเห็น เพื่อให้ได้ข้อยุติว่าจะให้ใครทำอะไร อยากรักษาสถานการณ์หรือภารกิจที่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้น จึงต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบของการประชุม แต่ต้องมุ่งไปที่เนื้อหาสาระของการประชุม นั่นคือ ทำอย่างไรก็ได้ ด้วยวิธีการและเครื่องมืออะไรก็ได้ ให้มีการรับรู้ข่าวสาร รับรู้เหตุการณ์ รับรู้ภารกิจ และมีการระดมความเห็นในภารกิจนั้น ๆ จนได้ข้อยุติที่เห็นชอบร่วมกัน โดยที่บางทีผู้เป็นเจ้าของความคิดความเห็นนั้น ๆ อาจเป็นใครก็ได้ อาจเสนอแนะมาจากมุมไหนก็ได้ ไม่จำเป็นจะต้องมานั่งร่วมประชุมด้วยตนเองเสมอไป

ที่ว่า พร้อมเพรียงกันประชุม หมายความว่า เมื่อถึงกำหนดประชุมหรือเมื่อมีการ





เรียกประชุม ไม่ว่าจะในเวลาไหน ก็ไม่อ้างภารกิจ ส่วนตัวมาเป็นเหตุไม่ร่วมประชุม แต่จะริบวางภารกิจส่วนตัวเข้าร่วมประชุมทันที ท่านบรรยายให้เห็นภาพความกระตือรือร้นไว้ว่า พอได้ยินสัญญาณเรียกประชุม บางคนกำลังกินข้าว บางคนกำลังแต่งตัว ก็รีบไปทันที กินไปพลางเดินไปพลางก็มี ใส่เสื้อนุ่งผ้าไป ในระหว่างทางก็มี

ที่ว่า **พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม** หมายความว่า อยู่ร่วมประชุมจนกว่าจะได้ข้อยุติในภารกิจที่เกิดขึ้นว่าตกลงให้ใครทำอะไร ไม่ออกจากที่ประชุมไปก่อนโดยอ้างว่าประชุมไปก็ไร้สาระ หรือกระทำการอย่างที่เราเรียกกันว่า **walkout** คือพอไม่ได้ใจก็ตีรวนไม่ร่วมประชุมด้วย

ที่ว่า **พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ** หมายความว่า เมื่อตกลงกันว่าใครจะทำอะไร ก็ช่วยกันสนับสนุนให้ผู้ที่ทำหน้าที่ได้มีโอกาสทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ คอยสลับตรับฟังว่าตนควรจะเข้าช่วยสนับสนุนผู้ที่กำลังรับหน้าที่นั้น ๆ อยู่ได้อย่างไรบ้าง ไม่ใช่คิดว่า **มีคนรับหน้าที่อยู่แล้ว เราไม่ต้องไปยุ่งอะไรด้วย** หรือคิดว่าเป็นหน้าที่ของคนโน้นเขา ไม่เกี่ยวอะไรกับเรา เขาไม่ได้มอบหมายให้เราทำอะไร หรือคิดเตลิดไปว่า ก็อยากเลือกให้คนนั้นเขาทำหน้าที่นั้นได้ตำแหน่งนั้น ก็ให้เขาทำไปสิ เรามันไม่มีตำแหน่งอะไรนี่ เพราะฉะนั้นเราก็ไม่ต้องคิดอ่านทำอะไร ตรงกันข้าม แต่ละคนแม้ไม่มีหน้าที่ ไม่มีตำแหน่ง แต่ก็ต้องระลึกไว้เสมอว่าเราย่อมมีส่วนรับผิดชอบในความเสื่อมความเจริญหรือความเป็นไปของหน่วย/องค์กรด้วย เห็นว่าทำอะไรแล้วจะดี ก็ควรเสนอ เห็นว่าทำอะไรจะเสียหาย ก็ต้องรีบทักท้วง

คำว่า **“ธุระไม่ใช่”** ไม่มีในระบบสามัคคีธรรม เพราะทุกคนมีส่วนได้ส่วนเสียกับความเจริญหรือความเสื่อมที่เกิดขึ้นโดยทั่วกัน

ที่ว่า **ไม่ถึงอำเภอใจ บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่ได้บัญญัติ** หมายความว่า ไม่ล้มกฎเก่า ตั้งกฎกติกาขึ้นใหม่ตามใจชอบ หากจะเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกของเดิม หรือจะเพิ่มเติมของใหม่ ก็จะต้องปรึกษาหารือเห็นชอบร่วมกัน พร้อมกัน ไม่ใช่อำนาจประกาศออกมาแต่ฝ่ายเดียวพวกเขาเดียว โดยไม่ฟังเสียงใคร (ผู้บริหารของเราส่วนใหญ่จะปฏิบัติสวนทางกับหลักการข้อนี้ คือพอได้ขึ้นเป็น **ผู้บริหาร** ก็มักจะเลิกสัมนโยบายของคนเก่าหรือสิ่งที่คนเก่าทำไว้ แล้วกำหนดนโยบายของตนเอง ขึ้นใหม่ด้วยความคิดของตนเอง แต่ผู้เดียว และมักจะทำอย่างนี้ **ทุกครั้งที่ย้ายผู้บริหาร**)

ที่ว่า **ถือปฏิบัติมั่นคงตาม วัชชีธรรม** หมายความว่า หากมีกรณีที่จะต้องตัดสินใจโทษผู้ถูกกล่าวหาว่าทำผิด จะต้องทำอย่างรอบคอบรัดกุมโดยการกลั่นกรองหลายชั้น นั่นหมายความว่าคนที่ถูก



ลงโทษจะต้องเป็นคนที่ทำคามผิดจริง ๆ เท่านั้น ไม่ใช่ลงโทษคนบริสุทธิ์ และไม่ใช้การสร้างพยานเท็จ เพื่อทำให้คนผิดจริง หรือคนที่รู้ประจักษ์ใจกันทั้งบ้านทั้งเมืองว่าทำผิดแน่ ๆ กลายเป็นคนไม่ผิดและไม่ต้องรับโทษใด ๆ หรือทำให้คนไม่ผิดกลายเป็นคนผิดสรุปก็คือ ต้องมีมาตรการและมาตรฐานเดียวกันที่จะสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วย/องค์กรได้จริง

ที่ว่า เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง หมายความว่า ต้องรู้จักเคารพนับถือผู้ใหญ่ ผู้ผ่านวัยผ่านประสบการณ์มามาก เพราะอดีตเป็นบทเรียนของปัจจุบัน ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่ผ่านอดีตมาแล้ว มีบทเรียนแห่งความถูกผิด ความเสื่อมความเจริญมาแล้ว คนปัจจุบันไม่จำเป็นต้องไปเสียเวลาและเสียทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อลองผิดลองถูกอีก เพียงแต่ยอมฟัง และรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้ใหญ่กันบ้าง เราก็จะได้ข้อมูลที่เพียบพร้อมเพียงพอสำหรับประกอบการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

น่าสังเกตว่า คำพูดท่านองว่า ไดโนเสาร์เต่าล้านปี กิติ พวกลุงนะหมดรุ่นไปแล้ว กิติ คนแก่อยุ่ส่วนคนแก่ กิติ ที่เราชอบพูดใส่ผู้ใหญ่ ก็เกิดมาจากความคิดที่ไม่เคารพนับถือผู้ใหญ่นั่นเอง แต่ทั้งนี้ตัวผู้ใหญ่เองก็ต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตัวเองด้วย ไม่ใช่ว่าเกษียณแล้วแต่ยังไม่ยอมวางมือ ดังนั้น ถ้าผู้ใหญ่รู้ขอบเขตหน้าที่ของตัวเอง ว่าทำได้เพียงให้คำแนะนำหรือเตือนสติ และผู้ที่กำลังรับผิดชอบทำหน้าที่นั้น ๆ ก็ใจกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นหรือข้อทักท้วงด้วยความเคารพ ผลดีก็

จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมโดยไม่ต้องมีใครขัดใจใคร

ที่ว่า มีให้อยู่อย่างถูกรังแก หมายความว่า ต้องมีมาตรการสร้างความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างปกติสุข ถ้าในระดับหน่วยงานก็คือ จัดให้มีสวัสดิการที่ดี ทำให้สมาชิกมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ขมเหงาใจกัน ไม่ใช่อำนาจอดคักคักศรัทกข่มกันเอง ไม่ก่อให้เกิดความคับแค้นใจในหมู่สมาชิก

ที่ว่า เจริญของชาววัชชี หมายถึงสิ่งที่ประชาชนเคารพนับถือ เช่น สิ่งที่เขา นับถือว่าศักดิ์สิทธิ์ ศาสนา ประเพณี ธรรมเนียมต่าง ๆ บรรดาที่ไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของสาธารณชน ต้องปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านี้อย่างระมัดระวัง อย่างที่พูดกันว่า ไม่เชื่อก็อย่าลบหลู่ อย่ากระทำการในลักษณะเหยียบย่ำน้ำใจกัน สิ่งเหล่านั้นเคยได้รับความเคารพนับถืออย่างไร ได้รับการอุปถัมภ์บำรุงอย่างไร ได้รับการปฏิบัติที่ติงามอย่างไร ก็ควรดำรงไว้เช่นนั้น แม้ตัวผู้บริหารจะไม่นับถือเลื่อมใส แต่ก็ไม่ควรยกเลิกเพิกถอนให้เป็นที่กระทบ



กระเทือนใจกัน

คงจำกันได้ว่า นักการเมืองคนหนึ่งซึ่งไม่ได้นับถือพระพุทธศาสนา ได้รับตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสำคัญแห่งหนึ่ง นักการเมืองคนนี้ได้สั่งให้ย้ายพระพุทธรูปประจำกระทรวงออกไปจากห้อง อันเป็นที่ประดิษฐานมาตั้งแต่ก่อนรัฐมนตรีคนนี้จะเกิดเสียอีก ด้วยเหตุผลที่ว่า พระพุทธรูปอยู่ตรงนั้นขัดต่อหลักศาสนาที่ตนนับถือ การกระทำเช่นนี้ย่อมสวนทางกับหลักการของระบบสามัคคีธรรมอันที่จริง อาคารที่ทำการของรัฐย่อมมิใช่สมบัติส่วนตัวของรัฐมนตรีคนใด ๆ แต่เป็นสมบัติของสังคมที่สมาชิกของสังคมนั้น ๆ ร่วมกันสร้างขึ้นไว้เพื่อประโยชน์ของสังคมเอง ผู้เข้าไปใช้สอยสถานที่จึงควรต้องคำนึงถึงจิตใจของสังคมเป็นสำคัญ ไม่ใช่เอาความเชื่อทางศาสนาของตัวเองเข้าไปเป็นตัวกำหนดขอให้สังเกตด้วยว่า ชาวพุทธจะไม่แสดงท่าทีขัดแย้งกับคนต่างศาสนาในลักษณะเช่นนี้เลย ในกรณีการกระทำของนักการเมืองคนนั้น หากใช้มาตรฐานของระบบสามัคคีธรรมเป็นหลัก เขาก็คงย้ายที่นั่งทำงานออกไปจากห้องที่ประดิษฐานพระพุทธรูป แทนที่จะสั่งให้ย้ายพระพุทธรูปออกไปจากห้องที่เคยประดิษฐานอยู่

ที่ว่า จัดให้ความอารักขาคุ้มครองป้องกันอันชอบธรรม หมายความว่า เปิดใจกว้างให้แก่ศาสนาทุกศาสนาที่คนในบ้านเมืองเขานับถือ (ต้องไม่ลืมว่า ต้องเป็นศาสนาที่ไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของสาธารณชนด้วย ประเดี๋ยวจะมีผู้อ้างเอาหลักการข้อนี้ไปทำอันตรายผู้อื่น เช่นอ้างว่าศาสนาที่เขานับถือสอนว่าการฆ่าคนต่างศาสนาเป็นบุญ

แล้วก็จะเที่ยวฆ่าคนที่นับถือศาสนาไม่เหมือนตนได้อย่างเสรี) ใครจะมาเผยแพร่ศาสนาอะไรก็ยินดีต้อนรับ ไม่กีดกันรังเกียจ ช้ายังสนับสนุนอุปถัมภ์บำรุงให้ด้วย

ผู้บริหารแผ่นดินไทยตั้งแต่อดีตมา ยึดถือหลักการข้อนี้มาโดยตลอด ทำให้คนต่างศาสนาอยู่ในสังคมไทยอันเป็นสังคมชาวพุทธได้อย่างเป็นสุข รัฐธรรมนูญไทยทุกฉบับจะกำหนดไว้ว่า พระมหากษัตริย์ทรงเป็นพุทธมามกะ อันเป็นหลักประกันว่าทุกศาสนาจะดำรงอยู่ในแผ่นดินไทยได้อย่างสงบสุข ถ้าพระมหากษัตริย์ไม่ได้เป็นพุทธมามกะ อะไรจะเกิดขึ้นก็น่าจะคาดการณได้ ขนาดเป็นแค่รัฐมนตรีที่ไม่ได้นับถือศาสนาพุทธยังสั่งย้ายพระพุทธรูปประจำกระทรวง ถ้าคนเช่นนั้นมียอำนาจแผ่นดิน ต่างศาสนาจะอยู่ได้อย่างไร

แผ่นดินบางประเทศอย่าว่าถึงอุปถัมภ์บำรุงต่างศาสนาเลย แม้สิ่งทีเคารพนับถือทางศาสนาอันเป็นของส่วนตัว เก็บไว้อยู่กับตัวแท้ ๆ ไม่ได้มีไว้เพื่อชักชวนจงใจใครให้มานับถือด้วยเลย ยังไม่ยอมให้เอาเข้าประเทศ



โดยข้ออ้างที่ว่า ขัดต่อหลักศาสนาของตน นำประหลาดอย่างยิ่งที่ศาสนานิกนี้ ทั้ง ๆ ที่ตน กิดกันต่างศาสนาอย่างร้ายกาจ แต่กลับเรียกร้องให้ ต่างแผ่นดินต่างศาสนาต้องเปิดโอกาสให้ศาสนาของตนเข้าไปเผยแพร่ และต้องอุปถัมภ์บำรุงด้วย ใครไม่ทำตามก็จะถูกไวยว่า ตนถูกกดขี่ทางศาสนา - (บ้านข้า ข้ามีความชอบธรรมที่จะห้ามไม่ให้ใครเข้าก็ได้ แต่บ้านเอ็ง ข้ามีความชอบธรรมที่จะต้องได้เข้าไป)

### ๓. ถอดความวัชชือปริหานิยธรรม ออกมาเป็นหลักบริหาร

วัชชือปริหานิยธรรมทั้ง ๗ ข้อ เมื่อถอดออกมาเป็นหลักบริหารหน่วย/องค์กรก็น่าจะได้หลักการดังต่อไปนี้

๑. แจ้งข่าวสาร เหตุการณ์ ภารกิจ ที่หน่วย จะต้องรับผิดชอบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องให้คณะผู้บริหารทราบตลอดเวลา (ไม่ให้มีเสียงพูดว่า - เขาทำอะไรกัน เขามีอะไรกัน ? ทำไมผมไม่เห็นรู้เรื่อง)

๒. ระดมความเห็นอย่างรอบด้านต่อ ภารกิจที่เกิดขึ้นนั้นๆ จนได้ข้อยุติในหนทางปฏิบัติ อย่างทันสมัย (ไม่ให้มีเสียงพูดว่า - ท่านจะเอาอย่างนั้น ท่านสั่งให้ทำอย่างนั้น ก็ต้องแล้วแต่ท่าน แต่ให้เกิดความรู้สึกว่า เรื่องนี้พวกเราเห็นพ้อง ต้องกันว่าควรทำอย่างนี้)

๓. จะเลิก หรือจะกำหนดกฎเกณฑ์หรือ ธรรมเนียมปฏิบัติใด ๆ จะต้องเป็นความเห็นชอบ ร่วมกัน ไม่ใช่เป็นความเห็นหรือความต้องการของ ใครคนเดียว การเลิกหรือการตั้งกฎดังกล่าวนี้จะ ต้องมีมาตรฐานแห่งการปฏิบัติที่แน่นอนและ

### เป็นธรรม ไม่ใช่เลือกปฏิบัติ

๔. เคารพนับถือให้ความ สำคัญแก่ผู้ใหญ่ของหน่วยทุกรุ่น ทุกยุค ไม่ละเลยมองข้าม อย่างที่ พุดกันว่า พอพ้นตำแหน่งหรือพอ เกษียณไปแล้วก็เลิกทำความเคารพ หรือมองไม่เห็นหัว ทั้งนี้เพื่อยกย่อง ส่วนที่เป็นคุณธรรมความดีของท่าน อย่างหนึ่ง เพื่อเลี้ยงน้ำใจท่านไว้ อย่างหนึ่ง และเพื่อถ่ายทอด ประสบการณ์จากท่านอีกอย่างหนึ่ง

๕. จัดสวัสดิการให้แก่ สมาชิกของหน่วยตามสมควรแก่ ฐานะ ถ้าสามารถทำได้ถึงขนาดลบ ความรู้สึกที่ว่า “นายอยู่สุขสบาย แต่ลูกน้องอยู่อย่างลำบาก” ออกไป จากใจของทุกคนได้ ก็นับว่า ประเสริฐสุดยอด

๖. สิ่ง ที่ สมาชิก ของ หน่วยเคารพนับถือ จะต้องไม่ถูก เหยียดหยามลบลู่ หรือลิดรอน กิดกัน หรือยกเลิกเปลี่ยนแปลง ไปตามใจชอบของใครแต่ฝ่ายเดียว

๗. ให้โอกาสแก่ทุกความ เชื่อที่จะเสนอตัวเพื่อให้ทุกคน สามารถเลือกรับสิ่งที่ตนเชื่อว่าเป็น ที่สุดสำหรับชีวิตของตน

โดยสรุปแล้ว หัวใจของ การบริหารด้วยระบบสามัคคีธรรม



รับทราบภารกิจ ข้อมูล ข่าวสาร เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงเท่าๆ กัน ทุกคนจึงอยู่ในฐานะที่จะขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยไปได้เท่า ๆ กัน โดยไม่ต้องอ้างว่า “ขอเวลาศึกษางานสักพักหนึ่งก่อน”

ด้วยเหตุนี้ การประชุมกันเนื่องด้วยจึงมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะในที่ประชุมนั้นเองจะเป็นแหล่งรวมของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีภารกิจอะไรมาถึงหน่วย มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้น ใครรู้ ข้อมูลข่าวสารอะไรมา และใครได้ปฏิบัติอะไรได้ เติร์ยมการอะไรไปแคไหน ก็จะได้รู้ได้เห็นได้รับทราบกันจากที่ประชุมนั้น ทำให้ทุกคนมีข้อมูลที่สามารถเสนอหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดตามความเห็นของตน และเมื่อ “ที่ประชุม” ตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติเช่นไรไปแล้วก็ย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน มิใช่ปล่อยให้เจ้าของความคิดหรือผู้เสนอหนทางปฏิบัติ นั้น ๆ รับผิดชอบไปแต่เพียงผู้เดียว และโดยหลักปฏิบัติเช่นนี้ จึงเป็นอันตัด “อึดตา” ของแต่ละคน โดยเฉพาะอึดตาของหัวหน้าหน่วยออกไปได้ หมายความว่า หน่วยจะทำอะไร จะเปลี่ยนแปลงอะไร จะคงอะไรไว้ หรือจะมโนบายอะไรอย่างไร ย่อมจะมีที่มาจากความเห็นชอบของส่วนรวม เป็นเรื่องที่ทุกคน - อย่างน้อยที่สุดก็คือคณะผู้บริหาร - เห็นพ้องต้องกัน มิใช่มาจากความต้องการของหัวหน้าหน่วยแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้น ต่อไปแม้หัวหน้าหน่วยจะเปลี่ยนไปสักกี่คนก็ไม่ทำให้ทิศทางของหน่วยเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาตามบุคลิกของหัวหน้าหน่วย เพราะการบริหารด้วยระบบนี้ไม่มีบุคลิกของหัวหน้าหน่วยเข้ามาเป็นตัวชี้หน้าหรือเป็นตัวบงการ

อะไรที่ดี ๆ จะอยู่ได้ยั่งยืนมั่นคง ไม่ใช่อยู่ได้

เท่าอายุการอยู่ในตำแหน่งของใครบางคน

อะไรที่ยังไม่ดีพอ จะได้มีโอกาสปรับปรุงพัฒนา ลดส่วนด้อย เพิ่มส่วนดี จนดีสมบูรณ์

อะไรที่ไม่เข้าท่าจริง ๆ ก็จะถูกยกเลิกโดยความเห็นพ้องต้องกัน ไม่ใช่ยกเลิกเพราะใครบางคนไม่ชอบ และไม่ต้องวิตกกังวลว่าสิ่งนั้นจะย้อนกลับมาอีกเมื่อเปลี่ยนตัวหัวหน้าหน่วย

ด้วยระบบการบริหารแบบสามัคคีธรรมนี้ ความคิดดี ๆ หรือหนทางปฏิบัติที่ดีจะมีโอกาสถูกนำไปปฏิบัติให้เป็นความจริงได้มากขึ้น ความคิดหรือหนทางปฏิบัติที่อาจมีข้อบกพร่องอยู่โดยเจ้าของความคิดนึกไม่ถึง จะได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขจากหลายมุมมอง จนกลายเป็นหนทางปฏิบัติที่สมบูรณ์ขึ้นมาได้ และความคิดหรือหนทางปฏิบัติที่เลวร้ายของใครบางคน - โดยเฉพาะของผู้มีอำนาจสูงสุดในหน่วย - ก็จะถูกระงับยับยั้งไม่ให้มีโอกาสปรากฏตัวออกมา ทั้งนี้เพราะในหมู่ผู้บริหารนั้นจะต้องมีคนดีมีคุณธรรมอยู่ด้วย ทำให้คนดีมีโอกาสหักท้วง ตัดทอนความคิดที่เลวร้ายนั้นได้อย่างน้อยก็ช่วยกระตุก หรือ



กระตุ้นจิตสำนึกในทางดีของคนอื่น ๆ โดยเฉพาะของเจ้าของความคิดเลวร้ายนั้นให้ตื่นพื้นตัวขึ้นมาบ้างเท่ากับช่วยเป็น “สิ่งแวดล้อมที่ดี” ให้กันและกันได้เป็นอย่างดี

ด้วยระบบสามัคคีธรรมนี้ น้ำหนักของภารกิจจะถูกเฉลี่ยไปทั่ว ๆ กัน ไม่มีใครแบกงานหลังแอ่นไปคนเดียว ไม่มีใครต้องเป็นทุกข์หรือกลุ่มใจอยู่คนเดียว และในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีใครได้หน้าโดดเด่นไปเพียงคนเดียว

## ๕. ผลปรากฏว่า ...

ผู้เขียนใช้ระบบสามัคคีธรรมบริหารงานไปได้ประมาณ ๑๐ เดือน ผลปรากฏว่า

๑. สามารถแก้ปัญหาความเกร็งเคร่งเครียดในหมู่สมาชิกของหน่วยที่มีอยู่ก่อนหน้านั้นไปได้มากหรืออาจจะได้หมด (จากการสังเกตท่าทีของผู้ร่วมงาน)

๒. ทุกคนทำงานด้วยความสบายใจมากขึ้น ไม่ต้องกลัวว่าหัวหน้าหน่วยจะเที่ยวไปยื่นจี้หลังใครต่อใครจนตัวเกร็งไปตาม ๆ กัน

๓. ภารกิจที่หน่วยรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายตามปกติ เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าแม้หัวหน้าหน่วยจะมีได้ใช้อำนาจเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียว ก็มิได้ทำให้เกิดความย่อหย่อนอ่อนแอหรือเกิดความละเอะพะขึ้นในหน่วย

แต่ขณะเดียวกัน ก็มีอะไรบางอย่างที่น่าตกใจเกิดขึ้นด้วย นั่นก็คือ แม้จะได้ประกาศนโยบายให้เสรีภาพทางความคิดแก่คณะผู้บริหาร คือบรรดา “หัวหน้า” ทั้งหลาย ให้ทุกคนสามารถเสนอข้อคิดเห็นเสนอหนทางปฏิบัติต่อภารกิจของหน่วย พุดง่าย ๆ ว่า

ใครเห็นว่าควรจะให้ใครทำอะไร ทำอย่างไร หรือไม่ควรจะทำอะไร ก็ขอให้บอกให้เสนอได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่าตัวหัวหน้าหน่วยคิดอย่างไรอยากให้ทำอย่างไร เพราะในระบบสามัคคีธรรมจะไม่มี การทำอะไรตามความต้องการของใครคนเดียวเป็นอันขาด

ผู้เขียนบอกแก่คณะผู้บริหารว่า ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยนั้น เป็นได้ที่ละคน คนละปีสองปี บางคนก็อาจจะหลายปี ถ้าจะคอยให้ได้เป็นหัวหน้าหน่วยเสียก่อน จึงจะคิดทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ก็คงเสียเวลานาน และอาจจะเสียเวลาคอยไปเปล่า ๆ เพราะการเป็นหัวหน้าหน่วยนั้น เราแต่งตั้งตัวเองไม่ได้ ต้องให้คนที่อยู่สูงกว่าเราเป็นคนตั้ง และเขาจะตั้งเราหรือตั้งใครก็ไม่รู้ได้ ถ้าจะรอทำตอนนั้น อาจจะไม่มีโอกาสได้ทำอะไรเลยก็ได้ เพราะฉะนั้น ในยุคที่ผู้เขียนเป็นผู้บริหารอยู่นี้ ขอให้ทุกคนทำความรู้สึกไว้เสมอว่า ท่านเป็นผู้บริหารหน่วยด้วยคนหนึ่งแล้ว คิดอะไร อยากทำอะไร ก็ว่ามาเลย ถ้าสิ่งที่คุณคิดสิ่งที่คุณอยากทำนั้นเป็นเรื่องดีมีประโยชน์ ก็คิดทำเสียตอนนี้เลย ไม่ต้องรอให้ถึงวันที่ได้เป็นหัวหน้าหน่วย เพราะ



วันนั้นจะมีหรือเปล่ายังไม่แน่ แต่วันนี้ เดียวนี้ มีโอกาสแล้ว ช่วยกันคิดเดี๋ยวนี้ ช่วยกันทำเดี๋ยวนี้ได้เลย

แม้จะได้บอกกล่าวกันชัดเจนขนาดนี้ คณะผู้บริหารหรือบรรดาหัวหน้าทั้งหลายก็ยังไม่ค่อยกล้าหรือไม่ค่อยอยากเสนอความคิดเห็นอะไรอยู่นั่นเอง แม้จะเสนอความคิดเห็นอะไรใน “ที่ประชุม” บ้าง ก็มีอาการแบบกลัว ๆ กล้า ๆ อยู่ในที ถ้าหัวหน้าหน่วยคือผู้เขียนแสดงความคิดเห็นอะไรออกไป ก็มักจะไม่มีใครกล้าโต้แย้ง และแม้จะได้แสดงความคิดเห็นอะไรอย่างไรออกไปแล้ว ผลสุดท้ายก็มักสรุปว่า “ก็แล้วแต่หัวหน้าหน่วยจะตัดสินใจ” หมายความว่า โยนอำนาจการตัดสินใจหรือตกลงใจกลับมาให้หัวหน้าหน่วยแต่เพียงผู้เดียวอีก ซึ่งไม่ใช่หลักการของระบบสามัคคีธรรม หลักการของระบบสามัคคีธรรมนั้น การตกลงใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม ต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกัน มิใช่เป็นความต้องการหรือเป็นการตกลงใจของคนคนเดียว คือไม่ต้องรอให้หัวหน้าหน่วยตัดสินใจชี้ขาดเป็นคนสุดท้าย

ระบบบริหารทั่วไปนั้น เรามอบอำนาจสิทธิ์ขาดให้แก่หัวหน้าหน่วยแต่เพียงผู้เดียว หัวหน้าหน่วยจะเอาอย่างไร ก็ต้องเป็นไปตามนั้น แต่ระบบสามัคคีธรรม ทุกคนที่เป็นผู้บริหารมีสิทธิ์ที่จะเสนอความคิดเห็น และใช้อำนาจการตกลงใจร่วมกัน โดยไม่ต้องรอให้ใครมาชี้ขาด ระบบสามัคคีธรรมจึงไม่จำเป็นจะต้องมีใครเป็นผู้นำสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว เพราะทุกคนช่วยกันนำ ช่วยกันคิด และช่วยกันทำอยู่แล้ว แม้โดยนิตินัย อำนาจสูงสุดจะเป็นของหัวหน้าหน่วย แต่หัวหน้าหน่วยก็ไม่จำเป็นจะต้องใช้อำนาจนั้นแต่เพียงลำพัง เพราะถ้าการคิดคนเดียว

เป็นเรื่องดี การช่วยกันคิดหลาย ๆ คน ก็น่าจะเป็นเรื่องดียิ่งขึ้น ที่เห็นได้ชัด ๆ ก็คือการช่วยกันคิดย่อมสามารถอุดช่องโหว่ที่จะเกิดขึ้น เพราะหลงลืมประเด็นไปบ้าง คิดไม่รอบคอบมองไม่รอบด้านบ้าง พลาดเรื่องนั้น หลุดเรื่องโน้นบ้าง ตามวิสัยของการคิดคนเดียว

แต่เพราะเราถูกครอบงำด้วยระบบมอบอำนาจให้คนคนเดียวคิดและสั่ง สมาชิกส่วนมากในหน่วยของเราแม้จะมีความคิดดี ๆ แต่ก็ไม่มีความคิด “ความคิดดี ๆ” จึงถูกขังอยู่ในกรงคิอระบบการบริหารแบบอัตตาธิปไตยหรือเอกราธิปไตย และถูกขังอยู่นานมากจนลืมนึกว่าเราแต่ละคนก็มีสิทธิ์และมีหน้าที่ที่จะต้องคิดและเสนอความคิดเห็นนั้นด้วยคนหนึ่ง แต่เราพากันเชื่อว่าเราไม่มีสิทธิ์ที่จะคิดและไม่มีหน้าที่ที่จะคิดด้วย สิทธิและหน้าที่นั้นเป็นของหัวหน้าหน่วยแต่เพียงผู้เดียว เรามีหน้าที่เพียงทำตามที่หัวหน้าหน่วยคิดและสั่งออกมา (แม้จะไม่เห็นด้วย) สถานะของเราเป็นเพียงพวก “แถวรอคำสั่ง” เท่านั้น ถ้าหัวหน้าหน่วยยังไม่สั่งให้ทำอะไร เราก็มไม่ต้อง



## ทำอะไร

เพราะถูกครอบงำด้วยระบบเช่นนี้มานาน แม้ผู้เขียนจะ “เปิดกรง” ให้แล้วอย่างกว้างที่สุด นกคือความคิดที่ถูกขังอยู่ในกรงนั้นก็ยังไม่กล้าบิน ออกจากกรง

บางที นกที่บินเก่งที่สุดอาจกลายเป็น นกที่บินไม่ได้ไปแล้ว เพราะถูกขังอยู่นานเกินไป!

นี่เป็นปรากฏการณ์ที่ได้เกิดขึ้นแล้วในหน่วยของผู้เขียน คน ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความคิด *แม้บอกให้คิดก็ยังไม่กล้าคิด - ไม่กล้าแม้แต่จะคิด* เป็นเรื่องจริงที่น่าตกใจ!

## ๖. สรุป

ผู้บริหารที่พูดและเชื่อว่า “หน่วย ไม่ใช่ของเราคนเดียว” นั้น สมควรที่จะต้องพิจารณาเพิ่มเติมต่อไปอีกว่า ความคิดและการกระทำของท่านในการบริหารหน่วยสอดคล้องกับความหมายแห่งคำกล่าวนั้นมากน้อยเพียงไร ถ้า “หน่วย ไม่ใช่ของเราคนเดียว” เป็นความจริง การบริหารหน่วยก็ไม่สมควรจะกระทำไปด้วยความคิดของเราคนเดียว ด้วยเช่นกัน

หัวใจของระบบสามัคคีธรรมก็คือความสามัคคี นั่นคือ ผู้บริหารทุกระดับทุกคนในหน่วย/องค์กรจะต้องยึดมั่นในผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน โดยไม่คิดว่าเราคนเดียวเท่านั้นที่มีสิทธิ์ มีอำนาจและมีหน้าที่อำนวยความสะดวกของส่วนรวมนั้นให้แก่หน่วยได้ ผู้บริหารต้องคลาย สลาย หรือ ตัดความต้องการส่วนตัวออกให้มากหรือให้หมดได้ก็ยิ่งดี **อหังการ (ตัวกู) มมังการ (ของกู) หรือ “อัตตา”**

ลดลงได้มากเพียงใด ก็จะมองเห็นทางมาหรือทางเกิดขึ้นแห่งประโยชน์ส่วนรวมอันยั่งยืนได้มากเพียงนั้น

ผู้บริหาร โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วย มีเหตุผลมากมายที่อยากจะได้อะไรตามที่ตนคิด แต่ความจริงที่ปรากฏออกมาครั้งแล้วครั้งเล่าก็คือ *สิ่งที่คนคนเดียวคิดออกมาแล้วสั่งให้คนอื่นทำนั้นจะอยู่ยืนยาวไปได้เพียงเท่าที่คนคนนั้นยังมีอำนาจมีตำแหน่งนั้น ๆ อยู่เท่านั้น* เว้นไว้แต่สิ่งที่เขาคิดนั้น มีคนอื่น ๆ เห็นชอบด้วย และวิธีที่จะทำให้คนอื่น ๆ เห็นชอบด้วยก็ไม่มีวิธีไหนดีเท่ากับเปิดโอกาสให้ “คนอื่น ๆ” มาร่วมคิดร่วมทำด้วยตั้งแต่ต้น

## ข้อสังเกต

๑. การบริหารงานด้วยระบบสามัคคีธรรมจะเริ่มต้นได้ก็โดยที่หัวหน้าหน่วยแต่ละระดับเห็นชอบกับระบบนี้ แล้วยอมสละอำนาจในการบริหารแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นการบริหารเป็นคณะ ถ้าหัวหน้าหน่วยยังเปิดหัวใจตรงนี้ไม่ได้ การบริหารงานด้วยระบบสามัคคีธรรมก็เป็นอันจบ ไม่ต้อง





คิดอะไรอีกต่อไป (และไม่จำเป็นต้องอ่านข้อสังเกตนี้ต่อไปด้วย)

๒. เฉพาะหน่วยในกองทัพ หัวหน้าหน่วยเป็นผู้มีอำนาจสิทธิ์ขาดแต่เพียงผู้เดียวตามขอบเขตที่มอบหมายกันมาเป็นชั้น ๆ เป็นวัฒนธรรมการบริหารงานที่ยังรากลึกในความคิดของผู้บริหารมานานนักหนา จนนิกรภาพแทบไม่ออกว่าถ้าตนไม่ใช่ผู้อำนวยการสิทธิ์ขาดแต่เพียงผู้เดียวแล้วจะมาเป็นที่หน้าหน่วยไปทำไม

๓. หัวหน้าหน่วยบางคน และหลายคนมีบุคลิกที่เปิดใจกว้างอยู่แล้ว การใช้ระบบสามัคคีธรรมบริหารหน่วยจึงไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้

๔. การบริหารเป็นคณะในระบบสามัคคีธรรมมิได้หมายความว่าทุกคนในหน่วยต้องมาร่วมเป็นคณะผู้บริหาร ดังนั้นจึงไม่ได้แปลว่า พลทหารคนสุดท้ายก็ต้องมาเป็นคณะผู้บริหารด้วย แต่หมายถึงต้องมีตัวแทนจากสายงานต่าง ๆ ภายในหน่วยอยู่ในคณะผู้บริหาร ส่วนว่าควรมีตัวแทนจากสายไหนบ้างเป็นใครบ้าง ก็แล้วแต่จะเห็นชอบร่วมกัน ก็คือเริ่มใช้ระบบสามัคคีธรรมไปตั้งแต่การสรรหาตัวบุคคลที่จะมาเป็นคณะผู้บริหารนั่นเองทีเดียว

๕. หัวหน้าหน่วยยังคงมีอำนาจตามมติบัญญัติโดยพฤตินัยแล้ว มีคณะผู้บริหารที่จะมาช่วยกันคิดช่วยกันบอกว่าหัวหน้าหน่วยควรจะใช้อำนาจนั้นไปในการใด เมื่อไร อย่างไร

๖. สาระสำคัญของระบบสามัคคีธรรมอยู่ตรงที่ว่า จะทำอะไรก็ตามต้องเป็นความเห็นชอบร่วมกัน อย่างน้อยก็เห็นชอบร่วมกันในหมู่ผู้บริหาร ไม่ใช่หัวหน้าหน่วยเห็นชอบไปคนเดียว แต่ถ้าทำให้

คนส่วนมากเห็นชอบด้วยก็เป็นการดี และถ้าทำให้เห็นชอบได้ทั้งหน่วยก็ยิ่งดีเลิศ

๗. การปรึกษาหารือร่วมกัน ก่อนที่จะตกลงใจปฏิบัติย่อมมีขอบเขตตามลักษณะของงาน ตัวอย่างเช่น ภารกิจการรบ ในขั้นตอนที่ว่า จะรบกับใคร รบทำไม รบให้ได้ผลในขั้นไหน หรือควรจะรบหรือไม่ - เหล่านี้ต้องปรึกษาหารือร่วมกัน และก็ควรมีเวลาที่จะปรึกษาหารือกันก่อนด้วย แต่เมื่อลงมือรบแล้ว จะยิงปืนกระบอกไหน จะยิงเข้าศึกคนไหน จะยิงกี่นัด จะยิงตอนไหน - เหล่านี้เป็นเรื่องที่ผู้ปฏิบัติย่อมสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ใช่เรื่องที่จะต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนทุกอย่างไป

๘. ฝ่ายอำนวยการในระบบทหาร ดูคล้ายกับจะเป็นการบริหารงานตามระบบสามัคคีธรรมแต่ไม่ใช่ ทั้งนี้เพราะฝ่ายอำนวยการเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้ความต้องการของหัวหน้าหน่วยเป็นผลสำเร็จ แต่ระบบสามัคคีธรรมเป็นเครื่องมือที่จะกำหนดความต้องการของหน่วยเลยทีเดียว อีกนัยหนึ่งฝ่ายอำนวยการคือผู้สรรหาเครื่องมือมาให้หัวหน้าหน่วยเลือกและ



ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวว่าจะใช้อันไหน แต่ในระบบ  
 ลามัคธิธรรม ผู้บริหารทุกคนช่วยกันสรรหาเครื่องมือ  
 และช่วยกันตัดสินใจว่าจะใช้อันไหน

๙. การที่จะหวังให้คนอื่น ๆ ในคณะผู้บริหาร  
 กล่าวพูด กล่าวเสนอ กล่าวแสดงความคิด กล่าวโต้แย้ง  
 เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ดีที่สุดนั้นคงจะต้องใช้เวลาอีกนาน  
 เพราะคนของเราทั้งหมดถูกรอปร้อมจํานานด้วย  
 ระบบอัตตาริปไตยหรือเอการิปไตย (คือระบบที่ทุกสิ่ง  
 ทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวหัวหน้าหน่วยแต่เพียงผู้เดียว)  
 จนนิภาพไม่ออกว่าตนเป็นใครจึงบังอาจไปคิดอ่าน  
 ในเรื่องการบริหารหน่วยในเมื่อตัวหัวหน้าหน่วย  
 ท่านมีหน้าที่คิดและสั่งการอยู่แล้วทั้งคน

๑๐. คงจะมีคนเป็นอันมาก  
 ที่อยากจะพูดว่า “การบริหารงาน  
 ด้วยระบบที่เป็นอยู่ทุกวันนี้เขาทำ  
 กันมาตั้งแต่ก่อนบิดาของคุณจะ  
 เกิดเสียอีก ถ้าไม่ดี มันจะคงทนมา  
 จนถึงทุกวันนี้ได้ยังไง แล้วคุณ  
 จะต้องมาเดือดร้อนอะไรด้วย  
 คนที่เขาเก่งกว่าคุณเขายังไม่คิดเลย  
 ...” เพราะฉะนั้นก็ควรจะยุติข้อ  
 สังเกตทำยบความไว้แต่เพียงเท่านี้.



CHAKRI NARUBET

## ปณกราบ

ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนช่วยให้ นานิทัศน์ เป็นนิตยสาร  
 ที่มีคุณค่า น่าอ่าน และอยู่คู่กับกองทัพเรือตลอดไปขอเชิญ  
 ผู้สนใจเขียนบทความส่งมาที่กองบรรณาธิการ นานิทัศน์ หาก  
 เรื่องของท่านได้รับการพิจารณานำลงพิมพ์ นอกจากจะได้รับค่า  
 ตอบแทนในการเขียนเรื่องแล้ว บทความของท่านยังมีสิทธิ์ได้รับ  
 คัดเลือกเป็นบทความดีเด่น เพื่อรับรางวัล “พลเรือเอก กวี สิงหะ”  
 ซึ่งจะได้รับเงินรางวัล ๑๐,๐๐๐ บาท และโล่เกียรติยศอีกด้วย