

การใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารองค์กร*

The Use of Dasavidharajadhamma Principle (The Tenfold Code of the King)
for Solving Conflicts in Organizational Management

ทองเปลื้อง อภัยวงศ์¹

Thongpluang Apaiwong¹

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด¹

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus¹

Email : thongpluang.apaiwong@gmail.com

บทคัดย่อ

การใช้หลักทศพิธราชธรรมนั้นเป็นหัวข้อธรรมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ของนักบริหาร ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ผู้นำและผู้ปกครองของรัฐทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่น จะต้องบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ รักษาความสุข ประพฤติตนให้ดีงาม บำเพ็ญกิจด้วยการเสียสละ คือ เสียสละความสุขสำราญในชีวิตของตน ปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์แบบไรรามยา ไม่เย่อหยิ่งจองหอง ไม่คิดอกุศลหลอกลวงประชาชน มีความอ่อนโยนเข้าถึงประชาชน มีอัธยาศัยดีงามไม่หยาบกระด้าง มีกิริยาสุภาพอ่อนโยน ไม่มัวเมาเพราะกิเลส ยึดถือเหตุผล ไม่เกรี้ยวกราดจนเสียกิริยามารยาท ไม่หลงระเริงในอำนาจ และปีบคั่นกดขี่มีเมตตา กรุณาอดทนอดกลั้น ต่องานที่หนักและลำบากประพฤตินี้ให้ผิดไปจากหลักธรรมอันดีงาม อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม

คำสำคัญ : หลักทศพิธราชธรรม; การแก้ปัญหา; การบริหาร

* Received July 24, 2020; Revised November 18, 2020; Accepted November 19, 2020

ABSTRACT

The use of Dasavidharajadhamma principle (the tenfold code of the king) is a fair topic for the administrator's duties both in the national and local levels, who are large leaders and governor of the state both nationally and local level. They must practice to be good, to be happy, to behave well practicing with sacrifice means sacrificing happiness in one's life, carry out the mission with direct names, namely straight names, faithfulness without illusion, arrogance, pride, without thought, deceitful people gentle to the people, hospitable, not harsh, have a polite, not infatuated with lust, holding a reason and being no harsh, do not indulge in power, and oppressing the oppression and compassion, please be patient to work that is hard and difficult, and behave not to be different from good principles within the framework of morals and morality.

Keywords : Dasavidharajadhamma Principle (The Tenfold Code of the King); Problem Solving; Management

1. บทนำ

ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 แต่การบริหารการปกครองของประเทศไทยยังคงมีปัญหา การบริหารงานของรัฐบาลที่ถูกกล่าวหาว่ามีการบริหารที่ไม่โปร่งใส ทุจริต แสวงหาประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง อันนำไปสู่วิกฤตของชาติเป็นระยะๆ หลายครั้ง โดยสาเหตุสำคัญน่าจะเกิดจากการเลือกผู้แทนเข้าไปบริหารประเทศยังไม่ได้คนดี คนที่มุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ขาดวิสัยทัศน์ ไม่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่ดี ไม่มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติบ้านเมืองอย่างแท้จริง การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นในระดับตำบล ก็นับเป็นรูปแบบการบริหารจัดการในระบบประชาธิปไตยอย่างหนึ่ง ตำบลซึ่งเป็นเขตชนบทเรียกว่าองค์กรบริหารส่วนตำบล (ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537) จึงได้เกิดมีผู้บริหารตำบลเกิดขึ้น ซึ่งในการบริหารของผู้บริหารระดับตำบลนั้นพบว่าการบริหารงานของผู้บริหารงานบางส่วน บางระดับนั้นยังบกพร่องในการบริหารงานซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนโดยไม่ยึดติดถือความถูกต้องขาดคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ยังใช้ระบบอุปถัมภ์แบบพวกมากลากไป ใช้คนไม่เหมาะสมกับงานทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาผู้ที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร

นั่นจึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องศึกษาทักษะต่างๆ ในการเป็นผู้จัดการจะเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ดีได้ นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากหากผู้บริหารหรือผู้นำมีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์

ผู้นำหรือผู้บริหาร คือ คุณสมบัติ เช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่ จุดหมายที่ติงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคปาลสูตร โดยการเปรียบเทียบฝูงโค และโคจ่าฝูง เกี่ยวกับผู้นำ และผู้บริหารตลอดจนผู้ตาม ไว้ว่า เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปตรงฝูง โคทั้งหลายก็ตรงทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปและประสบกับความปลอดภัยหากโคหัวหน้าฝูงพาวายไปคด โคทั้งฝูงที่ติดตาม ย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับความลำบากฉนใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือเป็นผู้นำหากมีคุณธรรม ในการดำเนินชีวิต หรือหัวหน้าไม่ประกอบด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตามและประสบกับความลำบาก ฉนนั้น(พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546 : 4)

ด้วยเหตุนี้ ธรรมะ จึงเป็นข้อปฏิบัติในการทุกๆ อย่างโดยเหมาะสม เช่น ในทางการปกครองทางการศึกษา ทางสังคมเป็นต้น เพื่อให้เกิดความสุขความเจริญเป็นวัฒนธรรมนั้น คือทรงแสดงธรรม เพื่อให้ผู้ฟังรู้เห็นจึงตามเหตุผลตามความเหมาะสมแก่สภาพการณ์ สภาวการณ์เป็นที่เกี่ยวข้องโดยวิธี ที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ฟังในทางเกื้อกูล ในทางก่อให้เกิดสุขเรียกสั้นๆ ด้วยคำในปัจจุบันว่าเพื่อความความสุขความเจริญนอกจากนี้ยังเป็นหลักธรรมที่นำไปปฏิบัติได้ตลอดไปทุกกาลสมัย ธรรมที่ตรัสไว้ในครั้งพุทธกาล จึงปฏิบัติได้ผลเกื้อกูลให้เกิดความสุขความเจริญได้ในปัจจุบันนี้ ของทุกกาลสมัย เช่น เมื่อทรงแสดงธรรมแก่ผู้ปกครอง ก็ทรงแสดงทศพิธราชธรรมคือธรรมสำหรับพระราชา 10 ประการ เพราะศูนย์รวมของการปกครองหรือกลไกสำคัญจะนำไปสู่ความสำเร็จ

2. แนวคิดเกี่ยวกับทศพิธราชธรรม

หลักทศพิธราชธรรม เป็นธรรมะสำหรับตัวผู้บริหารที่จะต้อง มีทุกคนที่จะเป็นผู้นำเพราะคนเราทุกวันนี้ขาดคุณธรรมและจริยธรรมมาก ฉนนั้นการบริหารงานทุกหน่วยงานต้องมีผู้นำไว้สำหรับบริหาร หลักทศพิธราชธรรมสำหรับตัวผู้นำทุกท่านมีความหมายดังต่อไปนี้ ในพระไตรปิฎกกล่าวถึง ราชธรรม 10 หรือทศพิธราชธรรม คือ ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดิน ควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง หรือธรรมของนักปกครอง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2553 : 326) ประกอบด้วย (1)ทาน (การให้) คือ สละทรัพย์สิ่งของ (2)ศีล (ความประพฤติดีงาม) คือ สำรวมกายและวจีทวาร (3)ปริจจาคะ (การบริจาค) คือ เสียสละความสุขสำราญ (4)อาชชวะ (ความซื่อตรง) คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ (5)มัททวะ (ความอ่อนโยน) คือ มีอภัยภัย (6)ตปะ (ความทรงเดช) คือ แผดเผากิเลสตัณหา (7)อักโกธะ (ความไม่โกรธ) คือ ไม่กริ้วกราด (8)อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน) คือ ไม่บีบบั่นกดขี่ (9)ขันติ (ความอดทน) คือ อดทนต่อ

งานที่ตรากตรำ (10)อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรมดา) คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว

พุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข สันติภาพ ความเป็นผู้เป็นอิสระเหนือความทุกข์เหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการ จึงขอให้พิจารณากันดังต่อไปนี้

1) “ทานัง” ทาน การให้ในที่นี้หมายถึง ให้วัตถุภายนอกเป็นสิ่งของอะไรต่างๆ โดยต้องมีผู้รับ โดยตรงมันจึงเป็นการให้ที่เรียกว่า ทานัง คือทาน ให้แล้วมันก็มีผลเป็นความผูกพันเป็นการสร้างสรรค์ความสงบสุข

2) “สลิง” สลึง ภาวะปกติ สลึง แปลว่า ปกติ ภาวะปกติ ไม่มีอะไรรบกวนวุ่นวาย รวมทั้งการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดภาวะเช่นนั้นด้วย นี้เรียกว่า สลึง สลึง

3) “ปริจาคัง” คือบริจาค คือเป็นการให้ แต่เป็นการให้ในภายในทางจิตใจ ไม่ต้องมีผู้รับก็ได้ มันต่างจากทานัง: ทานัง ให้อย่างมีผู้รับ บริจาคัง ให้อย่างต้องมีผู้รับ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน อะไรที่ไม่ควรมีอยู่ในตน บริจาคออกไป นี้เรียกว่าสลึงสิ่งที่ไม่ต้องมีผู้รับ ไม่ซ้ำกับคำว่า “ทาน” มักจะอธิบายไปซ้ำกับคำว่าทาน นั้นไม่สำเร็จประโยชน์ “ทาน” ให้ซึ่งวัตถุภายนอก มีผู้รับ “บริจาค” ให้ซึ่งสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตัวไม่ต้องมีผู้รับ

4) “อาชชะวัง” ความซื่อตรง ความเปิดเผย ไม่เกิดโทษเกิดภัย ไม่เกิดอันตรายใดๆ เป็นที่ไว้วางใจได้ซื่อตรงตั้งแต่ตนเอง คือความเป็นมนุษย์ของตนเอง และซื่อตรงต่อผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้อง โดยสรุปมันก็เป็นซื่อตรงต่อหน้าที่ ที่จะต้องทำอีกนั่นแหละ ทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้ซื่อตรง ให้เพียงพอ ให้เหมาะสมแก่ความเป็นมนุษย์นี้เรียกว่าความซื่อตรง

5) “มัททะวัง” มัททะ แปลว่า ความอ่อนโยน ความอ่อนโยนภายนอกคืออ่อนโยนต่อบุคคล ซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องกับตัว เป็นการสร้างสรรค์ซึ่งความรัก ความสามัคคี นี่ก็เป็นความอ่อนโยนภายนอกและความอ่อนโยนภายใน คือความอ่อนโยนของจิตใจคือจิตที่อบรมไว้ดีแล้วมีความเหมาะสมถูกต้องอ่อนโยนพร้อมที่จะใช้ทำหน้าที่ใดๆ ก็ได้ เหมือนพื้ที่อ่อนดีแล้วจะปั่นเป็นอะไรก็ได้ จิตใจที่อ่อนโยนแล้วเหมาะสมที่จะปฏิบัติธรรมะอันสูงขึ้นไปได้ทุกประการจนสำเร็จประโยชน์

6) “ตะปัง” ตะปะ ตะปะ ปกติ หมายถึง วิริยะ ความพากเพียร ความบากบั่นความก้าวหน้า ไม่ถอยหลัง ความไม่หยุดอยู่กับที่ มีคุณสมบัติเฉาผลาญกิเลสและความชั่วโดยประการทั้งปวง ในที่นี้จะระบุไปยังสิ่งที่เรียกว่าอิทธิบาททั้ง 4 ประการ ก็ได้ เป็นตะปะเฉาผลาญกิเลส

7) “อักโกธัง” ไมโกรธ ตัวหนังสือแปลว่า ไม่กำเริบ ไม่มีความกระกำเริบในภายในคือกลุ่มอยู่ในใจ ไม่มีความกำเริบภายนอก คือ ประทุษร้ายบุคคลอื่น ไม่กำเริบทั้งภายในไม่กำเริบทั้งภายนอก เรียกว่า “อักโกธัง” ทุกคนก็จะรู้จักได้ง่ายไม่ต้องอธิบาย

8) “อะวิหิงสา” อวิหิงสา ไม่เบียดเบียน ไม่มีการกระทำ อันเบียนอันกระทบกระทั่งตนเอง หรือผู้อื่น เบียดเบียนผู้อื่นนั้นรู้จักกันดี แต่ที่เบียดเบียนตนเองนี้บางทีก็ไม่ค่อยจะรู้จัก คือถ้าเป็นการทำตนเองให้ลำบากเปล่าๆ ก็เป็นการเบียดเบียนตนเอง เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นจะต้องทำ ไม่จำเป็นจะต้องทำตนเองให้ลำบากเหมือนที่ทำกันเกินกว่าเหตุ ทำแต่พอดีก็ไม่ต้องมีความลำบาก ถึงจะมีความลำบากก็ไม่ใช่ว่าเป็นความลำบากที่ว้าเหวี่ที่จะทันทานหรือจะกระทำได้

9) “ขันติ” ขันติ ออดทน รอดได้ คอยได้ คำนี้บางทีก็แปลว่าความสมควรมันก็มีความหมายเดียวกันแหละ เพราะเราอดทนได้ คอยได้ ก็สมควรแก่ความเป็นผู้ที่ทำอะไรได้สำเร็จ ถ้าไม่อดทน รอดไม่ได้ คอยไม่ได้ ก็เป็นบ้าตลอดเวลา ยิ่งเป็นผู้ใหญ่เท่าไรจะยิ่งต้องอดทนเท่านั้น อย่าเข้าใจว่าจะต้องเอาความอดทน หรือต้องอดทนนั้นไปไว้แก่ฝ่ายผู้น้อยนั้นไม่ถูก ยิ่งเป็นผู้ใหญ่ จะยิ่งต้องอดทนต่อความโง่ของผู้น้อย เพราะผู้น้อยเขามักจะเป็นคนโง่ เป็นคนโง่ไม่สมประกอบ หรือไม่สามารใดๆ เท่ากัน ทำให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งทำให้ฝ่ายผู้ใหญ่ต้องอดทน ถึงรู้ว่าว่าความอดทนเป็นเรื่องของฝ่ายผู้ใหญ่ ไม่ใช่ฝ่ายผู้น้อย ยิ่งเป็นผู้ใหญ่มากเท่าไรยิ่งจะต้องอดทนมากขึ้นเท่านั้น ยังมีผู้อยู่ในบังคับบัญชามากมายเท่าไร ยิ่งจะต้องมีความอดทนมากขึ้นเท่านั้น มิฉะนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ

10) “อะวิโรธนะนัง” อวิโรธนะ แปลว่า ความไม่มีอะไรพิรุช ไม่มีอะไรวิรุช หรือพิรุช เธอไม่ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้อง คำว่า พิรุช หมายความว่า ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้องที่จะนำมาซึ่งจะนำความผิดพลาด คืออันตราย หรือทุกข์โทษโดยประการทั้งปวง “อะวิโรธนะนัง” แปลว่า ไม่มีอะไรที่พิรุช คือ ผิดไปจากทางที่ควรจะเป็น คำว่าไม่มีอะไรพิรุชนี้ อาจจะขยายใจความออกไปได้ ถึงตัวเป็น สัมมันตะ คือ ความถูกต้อง 10 ประการ ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ 8 ประการ คือ ถูกต้องในความคิดความเห็น ถูกต้องในความปรารถนา ถูกต้องในการพูดจาถูกต้องในการทำงาน ถูกต้องในการดำรงชีพ ถูกต้องในการพากเพียร ถูกต้องในการมีสติควบคุมตัว โทรกล้องในคร้ามมีสมาธิคือจิตอันมั่นคง และในที่สุดก็มีความถูกต้องในเรื่องของความรู้ขั้นสุดท้ายและก็ต้องในผล คือความหลุดพ้นจากความทุกข์อย่างถูกต้อง คำว่า “ไม่มีพิรุช” คือ มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ทุกอย่างทุกประการ ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง สมกับที่อยู่เป็นข้อริ้งทำย ข้อสำคัญที่สุดมักจะอยู่ทำยอย่างนี้แล้ว “อะวิโรธนะ” ความไม่มีอะไรพิรุชนี้เป็นเรื่องปัญญา อยาได้เข้าใจว่าทำไมในทศพิธราชธรรมทั้ง 10 นี้ ไม่มีคำว่าปัญญา มีข้อปัญญา ปัญญาอย่างยิ่งที่ข้อสุดท้ายคือ “อะวิโรธนะ” ความไม่มีอะไรพิรุช เป็นอันว่าหลักสำคัญทั้งหมดมีอยู่ในทศพิธราชธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญาเป็นตัวพรหมจรรย์ในพระพุทธศาสนา ดังนั้น ทศพิธราชธรรมจึงประกอบด้วยอยู่ด้วยไตรสิกขาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (พุทธทาสภิกขุ, 2549 : 22-25)

ดังนั้น แนวคิดทศพิธราชธรรม คือ เป็นหลักธรรมของนักปกครองของผู้นำหรือของผู้บริหาร จัดได้ว่าเป็นธรรมที่สุดยอดของนักบริหารด้วย ถ้าบุคคลใดสามารถนำเอาไปใช้ได้ครบทุกข้อ หรือว่าข้อใด

ข้อหนึ่ง ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนรวมและส่วนของแต่ละบุคคล และยังเป็นธรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีทั้งของชาติและคนดีของสังคมอีกด้วย

3. การใช้ทศพิธราชธรรมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารองค์กร

สำหรับทศพิธราชธรรมนั้นมีทั้งหมด 10 ประการเป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งสิ่งที่รุ่งเรือง ความสงบสุข สันติภาพ ความเป็นอิสระ ความอยู่เหนือความทุกข์ เหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการ (พุทธทาสภิกขุ, 2537 : 15-16) ราชธรรม หรือธรรมของพระราชา(ช.ช. (ไทย) 28/240/86) และของนักปกครองนักบริหารซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 10 ข้อ โดยจะได้อธิบายต่อไป

1. ทาน คือ การให้นอกเหนือจากการบริจาคเป็นทรัพย์สิน หรือสิ่งของแก่ผู้ยากไร้ด้วยโอกาส และผู้ตกทุกข์ได้ยากที่เราทำอยู่เสมอแล้ว เราก็อาจจะให้น้ำใจแก่ผู้อื่นได้ เช่น ให้กำลังใจแก่ผู้ตกอยู่ในห้วงทุกข์ให้ข้อแนะนำที่เป็นความรู้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อภัย และปิยวาจาแก่ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูงรวมถึงบุคคลที่มารับบริการจากเรา “ทานนั้นโดยความหมายแล้วคือการให้ซึ่งจัดว่าเป็นการทำบุญชนิดหนึ่งในบุญกริยาวัตถุ 3 อย่าง คือ 1)ทานมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการให้ทาน 2)ศีลมัย ทำบุญด้วยการรักษาศีล หรือการประพฤติดีมีระเบียบวินัย และ 3)ภาวนามัย การทำบุญด้วยการเจริญภาวนา คือการฝึกอบรมจิตใจ”(ที.ปา. (ไทย) 11/228/230) ทานนั้นอาจหมายถึงการให้วัตถุอันเป็นสิ่งของภายนอก ก็ได้ โดยต้องมีผู้รับโดยตรง จึงจะเป็นการเรียกว่าทานเป็นผลผูกพัน เป็นการสร้างความสงบสุข ให้เกิดแก่ผู้ให้

สิ่งที่สำคัญที่สุดในส่วนของทานนั้นคือการอภัยซึ่งกันและกัน เพื่อลดปัญหาต่างๆ ความขัดแย้งในส่วนของการบริหารนั้นย่อมเกิดขึ้นโดยมีความไม่เข้าใจในส่วนของการทำงาน 2 ส่วน คือ ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งประเด็นนี้ การเสียสละทางใจคือ ความโลภ ความโกรธหรือความหลงย่อมเกิดขึ้นทั้ง 2 ฝ่าย ฉะนั้นการใช้หลักธรรมข้อทานนี้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการให้อภัยทาน ซึ่งกันและกัน อภัยทาน หมายถึง ให้ความไม่มียก หรือให้ความปลอดภัย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2553 : 499) เพื่อลดความรุนแรงและเพื่อปรับความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่าย หลักการใช้ทศพิธราชธรรมในข้อทานนี้ ผู้บริหารต้องใช้คืออภัยทานเพราะเป็นสิ่งที่ขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ในส่วนของการยับยั้งเพื่อให้เกิดการทะเลาะและขุ่นเคืองภายในใจทั้ง 2 ฝ่าย อภัยทานนี้เป็นสิ่งสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมโดยจะเป็นเหตุให้เกิดความสงบสุขทั้ง 2 ฝ่าย

2. ศีล คือ ความประพฤติที่ดั่งงามตามหลักศาสนา อย่างน้อยก็ขอให้เราได้ปฏิบัติตามศีล 5 คือ ไม่ฆ่าสัตว์ตัดชีวิต ไม่ลักขโมยของผู้อื่นไม่ล่วงละเมิดลูกเมียเขา ไม่พูดโกหกหรือพูดส่อเสียดยุยงให้คนเขา ทะเลาะเบาะแว้งกัน และควรทำตนให้ห่างไกลจากเหล้าบุหรี่หรืออบายมุขต่างๆ เพราะสิ่งเหล่านี้ นอกจากจะทำให้เราเสียเงินแล้ว ยังเสียสุขภาพกายและใจทั้งของตัวเอง และคนใกล้ชิดเราด้วย ศีลนั้นโดย

ความหมายแล้วเป็นกระบวนการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมตามที่คณะทางพระพุทธศาสนาปรากฏในสูตรต่างๆ มากมาย ในจักกวัตติสูตรและอัครัญญสูตร พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงความเป็นมาของศีลโดยเล่าถึงสถานะทางธรรมชาติว่า เดิมทีนั้นมนุษย์อยู่กันอย่างสงบสุขโดยอาศัยการรู้จักประมาณ ในเวลาต่อมาเมื่อมนุษย์มีมากขึ้นความเห็นแก่ตัวและการเบียดเบียนกัน การลักขโมยเป็นต้นก็เกิดขึ้น ความสงบสุขก็หายไป (พระมหาวรณนที ฐิตานนโท, 2545 : 5)

เพื่อให้คนในสังคมตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม กลัวบาปและมีความเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น พระเจ้าทัฬหะเนมิจึงได้พระราชทานพระบรมราโชวาทไว้ว่า “พวกท่านไม่พึงฆ่าสัตว์ไม่พึงถือเอาของที่เจ้าของไม่ได้ให้ ไม่พึงประพฤติผิดในกามทั้งหลาย ไม่พึงกล่าวคำเท็จ ไม่พึงดื่มน้ำเมาจนบริโภคมตามเดิมเถิด” (ที.ปา. (ไทย) 11/36/53)ศีล 5 จึงเกิดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคม ศีล ตามความหมายในคัมภีร์วิสุทธิมรรค ได้แก่ 1)เจตนาคือศีล ความตั้งใจที่จะไม่ล่วงละเมิดจากปาณาติบาต 2)เจตสิกคือศีล สิ่งที่เกิดขึ้นกับจิต เป็นนามธรรมเช่นเดียวกับจิต 3)สังวรคือศีล หมายถึงการสำรวมอินทรีย์คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ไม่รั่วไหลออกไปข้างนอก 4) ไม่ล่วงละเมิดคือศีล หมายถึงการไม่ล่วงละเมิดสิ่งที่เราตั้งใจไว้ว่าจะไม่ล่วงละเมิด(พระพุทธโฆษาจารย์, 2556 : 10)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ต้องมีหลักเจตนาให้ดีกว่าก่อนการปฏิบัติ เพื่อมิให้ความรุนแรงหรือขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้นเจตนาเป็นตัวสำคัญการกระทำโดยให้สำรวม กาย วาจา ใจ ไม่ให้ไปล่วงเกินตนเองและผู้อื่น ย่อมลดปัญหาการขัดแย้งทั้งทางกายและวาจา และเมื่อประพฤติหรือปฏิบัติตามสิ่งผลถึงสังคมก็จะสงบสุขได้อย่างสันติ สรุปรว่าการมีเจตนาดีทั้ง 2 ฝ่ายโดยการรักษากายวาจาให้เป็นปรกติเพื่อช่วยให้เกิดกรรมขององค์กรและสังคมดำเนินไปได้อย่างปรกติสุข ทั้งส่วนปัจเจกบุคคลและสังคมโดยรวม ศีลนั้นอาจหมายถึง ข้อกำหนดขั้นต้นที่ใช้สำหรับควบคุมความประพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมให้ดำเนินชีวิตไปอย่างปรกติสุข

3. ปริจาคะ คือ การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อความสุขหรือประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งอาจจะเป็นครอบครัวหน่วยงานองค์กรหรือเพื่อนร่วมงานของเราก็ได้เช่น ครอบครัว พ่อบ้านเสียสละความสุขส่วนตัวด้วยการเลิกดื่มเหล้า ทำให้ลูกเมียมีความสุข และเพื่อนบ้านก็สุขด้วย เพราะไม่ต้องฟังเสียงอาละวาด ต่ำทอทุบตีกันหรือเราอาจจะเสียสละเวลาอยู่เย็นช่วยเพื่อนทำงาน ถือเป็นการลดความเห็นแก่ตัวซึ่งล้วนมีส่วนช่วยให้สังคมดีขึ้นทั้งสิ้น ปริจาคะ จึงหมายถึง การบริจจาค ยอมสละทุกสิ่งเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมหรือสละความสุข (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2553 : 241) สรุปรความได้ว่า การบริจจาคยอมสละทุกสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่นอกไป เช่น ความเห็นผิด และการปฏิบัติที่ผิดไป ได้แก่ การพูดที่ผิด การงานที่ผิด สติที่ผิด สมาธิที่ผิด ให้แก้ไขด้วยความเห็นที่ถูกต้อง และการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ละความเห็นแก่ตัว ถ้านายผู้บริหารเห็นแก่ตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ตัวกันอย่างเต็มที่ก็ยากที่จะเกิด

สันติสุขและสันติภาพได้ การสละความเห็นแก่ตัวออกไปทั้ง 2 ฝ่ายนั้น ย่อมนำมาเพื่อความเข้าใจอันดี
เกิดขึ้นความขัดแย้งก็ไม่เกิดขึ้น มีแต่ความเจริญและความสงบสุขในภายหน้า

4. อาชวะ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน
ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีธรรมาศัยประกอบด้วยความซื่อตรง ดำรงตนในความซื่อสัตย์สุจริตมีสัจจะต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวหรือถือฝักถือฝ่ายในเวลาปฏิบัติหน้าที่ที่มีความจริงใจในความตั้งใจ
และไม่หลอกลวงสาธารณชน ความจริงใจความซื่อสัตย์จริง ที่อาศัยเหตุผลเป็นหลักพิสูจน์ให้คนอื่นรู้เห็นตามได้
พร้อมกันนั้นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นแบบอย่างในด้านความประพฤติเพื่อให้ผู้อยู่ในองค์กรนั้น
เห็นเป็นแบบอย่างโดย ให้มีความประพฤติเสมอกันและเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้เกิดความสงบสุขในหมู่
คณะ พระพรหมมุนี (พิมพ์ ธรรมธโร) ได้กล่าวถึงสัจจะในหนังสือสากลศาสนาไว้ว่า สัจจะ หมายถึงความ
จริงอันเป็นสิ่งที่เที่ยงแท้เป็นอมตะดังที่พูดกันเสมอว่า ความจริงเป็นสิ่งไม่ตายคำว่า ความจริง คือ ความดี
ความแท้ สิ่งประเสริฐ หรือแก้ว เป็นสิ่งที่สังคมปรารถนา บุคคลที่ดีหรือประเสริฐจะต้องทำดีมีสัจจวาจา คือ
พูดอย่างไรจะต้องทำอย่างนั้น เช่น พระพุทธเจ้า พระองค์จะทรงทำตามที่พระองค์ตรัส (ยถาวาที ตถากาโร)
การพูดกับการกระทำจะต้องตรงกันเสมอ (พระพรหมมุนี (พิมพ์ ธรรมธโร), 2505 : 451)

อาชวะ คือ ความตรงซื่อนี้เป็นข้อผู้บริหารและบุคคลทั่วไปจะพึงประพฤติปฏิบัติเพราะว่า
บุคคลทั่วไปนั้นย่อมมีภาวะมีหน้าที่จะพึงปฏิบัติต่อกันในทางดี ปฏิบัติต่อกันในทางดีงามอยู่ในกรอบแห่ง
ศีลธรรม มีภาวะคือความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และเมื่อได้รับตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้ปกครองตั้งแต่ชั้นต่ำ
ขึ้นมาจนถึงชั้นสูง ก็ย่อมมีหน้าที่จะพึงปฏิบัติทั้งหมดนั้นก็เพื่อความสุขความเจริญของส่วนต่างๆ
ที่เกี่ยวข้องทั้งนั้นเพื่อรักษาไว้ซึ่งองค์กร หรือบุคคลที่พึงรักษาคือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่นรักษา
ประเทศชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รักษาสถาบันที่ย่อยๆ ลงมาของตนๆ ด้วยดีอย่างเป็นมิตรเป็นสหาย
กันก็ต้องเกื้อกูลกัน และแม้ว่าเมื่ออยู่ด้วยกัน แต่เกิดโกรธแค้นขัดเคืองเป็นศัตรูกันขึ้นก็ย่อมมีหลักของ
ศาสนา คือ หลักของความสุจริตกาย สุจริตวาจา สุจริตใจหลักของกฎหมายบ้านเมืองที่จะพึงประพฤติ
ปฏิบัติ ก็จะต้องงดเว้นไม่กระทำต่อกันในทางที่ผิดหลักสุจริต หรือที่เรียกว่าหลักศีลธรรม หลักกฎหมาย
บ้านเมือง เหล่านี้เป็นข้อที่ควรปฏิบัติ ก็ควรจะต้องมีความตงต่อศีลธรรม ต่อกฎหมาย แม้เป็นศัตรูกัน
หลักธรรมที่แสดงให้เห็นถึงอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารและผู้นำ ตลอดถึงความสัมพันธ์ของบุคคลใน
ความดูแลรับผิดชอบซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีคุณธรรมอยู่ 6 ประการเรียกว่า สาราณียธรรม
ประกอบด้วย 1)ความมีเมตตาทายกรรม ได้แก่การแสดงออกถึงความเจริญทั้งทางกายและใจ 2)ความมีเมตตา
วจีกรรมได้แก่การแสดงออกด้วยวาจาที่อ่อนหวานอ่อนโยน 3)ความเป็นคนมีเมตตาโมกกรรม ได้แก่
การตั้งจิตปรารถนาดีต่อตนและต่อส่วนรวม 4)สาธารณโภคี ได้แก่ เป็นผู้มีความเอื้อเพื่อแบ่งปัน
5) ศีลสามัญญตา ได้แก่ การประพฤติตนอยู่ในกฎระเบียบของสังคม 6) ทิษฐสามัญญตา ได้แก่ มีความเห็น
เสมอ (ที.ปา. (ไทย) 11/317/257) ในหลักธรรมสาราณียธรรม นี้ เป็นหลักธรรมเบื้องต้นที่ก่อให้เกิดความ

สมานฉันท์ สามัคคีในสังคม เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรประพฤติให้เกิดมีในสังคม ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะอะไร จะเอื้อประโยชน์ก่อให้เกิดความรักสามัคคีปรองดองไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งในสังคมเกิดความไม่เป็นเอกภาพ ความสงบสุขในสังคมนั้นๆ ดังนั้นสรุปความว่าผู้บริหารจะต้องมีคือ ความซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งมีหลักธรรมที่ประกอบคือ สาราณียธรรม เพราะเป็นธรรมที่จะป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นและเมื่อปฏิบัติดีแล้วย่อมส่งผลถึงความสามัคคีปรองดองไม่เกิดปัญหาต่างๆ ได้

5. มัททวะ ได้แก่ ความอ่อนโยน(พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2553 : 312) การมีอัธยาศัยดีงามรักความยุติธรรม ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับองค์กรไม่จากระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศควรมีธรรมข้อนี้ ซึ่งความอ่อนโยนนั่นคืออ่อนโยนต่อบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นการสร้างสรรค์ความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้น หลักธรรมอันเกี่ยวเนื่องด้วยผู้นำและผู้บริหาร คือ อกติ 4 เป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับนักปกครองและนักบริหารที่สามารถใช้ร่วมกับหลักทศพิธราชธรรมได้อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิผลยิ่ง หลักธรรมดังกล่าวประกอบด้วย

1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ เพราะความรักใคร่ชอบพอกันเป็นการส่วนตัว โดยยึดบุคคลเป็นหลัก อาศัยความสัมพันธ์ทั้งโดยสายงานและโดยเหตุผลอย่างอื่น

2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง ด้วยอำนาจแห่งความโกรธและความพยาบาทที่ก่อตัวขึ้นจากสายงาน หรือผลประโยชน์อื่นๆ จากเหตุดังกล่าวก็อาจทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นที่ไม่พอใจของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ความเป็นบ่อเกิดแห่งความหายนะและผิดพลาดจนสามารถทำงานที่เป็นทั้งส่วนรวมและส่วนตัวผิดพลาดได้ ความหลงมีสาเหตุมาจากการไม่รู้จริง ไม่มีข้อมูลในเรื่องนั้นหรือความหลงเป็นการส่วนตัวมงายไม่มีเหตุผล อาจก่อความเสียหายได้

4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว ความกลัวเป็นการหวาดระแวงสงสัยในอิทธิพลต่างๆ จนไม่อาจบริหารหรือปกครองได้ตามความเป็นจริง (ที.ปา. (ไทย) 11/176/169)

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักความอ่อนโยนในการที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะมีความสุภาพอ่อนโยนทั้งกายวาจาใจ ไม่แสดงความแข็งกระด้าง ใช้คำพูดและวาจาที่นุ่มนวล ไพเราะอ่อนหวาน มีอัธยาศัยอันดีงามต่อคนทั่วไป มีความละมุนละไมรับฟังคำแนะนำตักเตือนด้วยความตั้งใจ และเมื่อปฏิบัติแล้วต้องไม่มีอคติในทางที่จะลำเอียงไปสู่ความขัดแย้ง ต้องมีอคติในทางที่ดีเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและตรงไปตรงมา

6. ตปะ คือ การมีอำนาจแห่งธรรมที่อยู่เหนือตนเอง ที่คอยทำลายหรือกำจัดสิ่งชั่วร้ายมิให้กำเริบมาอยู่เหนืออำนาจฝ่ายต่ำได้ ผู้บริหารองค์กรควรมีความอดกลั้นอดทนต่อสิ่งยั่วชวนต่างๆ การไม่เกรี้ยวกราดโมโห โทโส ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล ไม่วินิจฉัยข้อความและกระทำด้วยอำนาจแห่งความโกรธมีเมตตาประจําใจ การบำเพ็ญในเรื่องของตปะนี้ ในทางประพฤติปฏิบัตินั้นหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่

ได้โดยถูกต้องการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้นให้บังเกิดผลปรากฏเป็นรูปธรรมเป็นที่ยำเกรงในการปฏิบัติให้บังเกิดตบะนั้นต้องอาศัยความมีวิริยะ คือความเพียรในพระพุทธศาสนาคือความเป็นผู้กล้า ละเว้นจากความชั่ว กระทำความดีในลักษณะต่างๆ (ที.ปา. (ไทย) 11/176/169)

ผู้บริหารที่จะนับว่าเป็นการปกครองที่ดีได้นั้นจะต้องปกครองด้วยธรรม เพราะจะสร้างความยุติธรรม และความถูกต้องให้แก่ผู้บริหาร และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน อันจะก่อให้เกิดความสุขในการทำงานคุณธรรมหรือธรรมสำหรับผู้ นำ คือ คุณธรรมนั้นว่า เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้ นำ ผู้ที่มีคุณธรรม ส่วนใหญ่ เชื่อกันว่าเป็นผู้ดี ควรแก่การเคารพนับถือ ในสังคมใด หากมีบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณงามความดีมีเมตตากรุณาต่อกันเอื้อเพื่อเอื้อแผ่ ปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ดีที่สุด หวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แม้บางครั้งอาจจะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนบ้างก็ต้องยอมตั้งสติพิจารณาสำหรับผู้บริหารที่ดีว่าในการตัดสินใจนั้นหากยังอยู่ในกรณีสงสัยว่าจะเลือกทางใด ก็ให้เอียงเข้าข้างประชาชนเอาไว้ก่อนแต่จะต้องยึดหลักการที่ถูกต้องไว้ก่อน ข้อสำคัญในการที่จะบริหารคนที่จะบริหารคนที่ร่วมงานผู้บริหารจึงต้องสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้นและจงพยายามขจัดสิ่งที่ไม่ดีไม่งามในตนให้ค่อยๆ หดไปเพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง (ฉลอง มาปรีดา, 2537 : 13)ในสัปบุริสสูตรกล่าวถึงสัปบุริสธรรม หรือธรรมของผู้บริหารที่ดีหรือคนดีไว้ 7 ประการ ซึ่งได้ทรงแสดงแก่ภิกษุ หรือบุคคลที่เป็นคนดีระดับผู้บริหารไว้ว่า

1. อัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้จักหลักการและเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องกับในการดำเนินชีวิต เช่น รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานงานของตน มีหน้าที่ควรรับผิดชอบอย่างไรมีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร

2. อุตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและรู้ความมุ่งหมายของหลักการทำงานที่ตนปฏิบัติเข้าใจจุดประสงค์กิจการที่ตนกระทำรู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร

3. อุตตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ตามความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความถนัด ตามความสามารถและคุณธรรม

4. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติและการทำงานต่างๆ

5. กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลาอันเหมาะสม เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลาให้เหมาะสมเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

6. ปรีสัญญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้จักกาลปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชนและต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาต้องทำกิจอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ควรรับใช้ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนั้นๆ เป็นต้น

7. บุคคลโปรปรัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดย อัจฉัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น(อง.สตตก. (ไทย) 42/26/150-155)

ดังนั้น การมีความอดทนของผู้บริหารนั้นจะต้องอดทนต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง อดทนต่อความเสียดแทง อดทนต่อการกล่าววาจาต่างๆ รู้จักเวลาที่จะปฏิบัติต่างๆ รู้จักประมาณกาล รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องในส่วนของปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อปฏิบัติเช่นนี้แล้วย่อมเข้าใจสิ่งที่จะเกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นต้น ย่อมลดความขัดแย้งในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. อักโกธะ ได้แก่ ความไม่โกรธ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2553 : 241) การมามีจิตใจที่โกรธโมโหฉุนเฉียวโดยกำเนิด โดยวิสัยมีความเมตตาและความปรารถนาดีต่อผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองด้วยความสม่ำเสมอ มีจิตที่บริสุทธิ์ไม่เห็นแก่ตัวจนเกินเหตุ ใช้เป็นหลักกำกับความประพฤติจึงจะเชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบดังพระเจ้ามหาสุทฺธสนะ ประพฤติในพรหมวิหารธรรมเมื่อ สวรรคตไปแล้วไปเกิดในพรหมโลก ในพรหมวิหารธรรมนั้นมีรายละเอียดแห่งหัวข้อธรรมดังนี้ 1)เมตตา คือ ความปรารถนาดี ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข หรืออยากให้ผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองมีความสุขและคิดทำประโยชน์แก่ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองทั่วหน้า 2)กรุณา คือ ความสุขอยากช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากของผู้ใต้ปกครองที่ได้รับความเดือดร้อน 3)มุนิตา คือ ความพลอยยินดี ในเมื่อเห็นผู้ใต้ปกครองมีความสุข ประสพกับความสำเร็จ เจริญยิ่งๆ ขึ้นไป 4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่นินดี ยินร้าย ปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม (ส.ม. (ไทย) 30/573/309)

ดังนั้น การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารนั้นต้องเกี่ยวข้องกับหมู่ชนหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายย่อมจะต้องมีความคิดและอุปนิสัยที่แตกต่างกัน จำเป็นที่ผู้นำจะต้องใช้ความอดกลั้นต่อสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการประพฤติปฏิบัติงานการมีความรัก เมตตา ความพลอยยินดี ความวางเฉย ทั้ง 2 ฝ่ายนั้นจะลดปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะปรารถนาและมุ่งหวังให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์กรส่วนรวมและประเทศชาติเป็นที่ตั้ง มีพรหมวิหารธรรม หรือธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม คือธรรมประจำตัวของผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง ผู้บริหาร มีลักษณะเป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่

8. อวิหิงสา ได้แก่ ความไม่เบียดเบียน (ส.ม. (ไทย) 30/573/309) บุคคลที่มีโอกาสน้อยซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาของตนต้องมีความกรุณาคอยช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ให้พ้นจากทุกข์ภัย การที่ผู้บริหารจะต้องไม่ก่อความทุกข์ยากให้เกิดแก่บุคคลอื่น เป็นต้นว่าการประกอบอาชีพที่ต้องห้ามหรือการใช้ตำแหน่งหน้าที่ส่อไปในทางมิชอบรวมทั้งการอยู่ภายใต้โทสจริต คือมีอารมณ์ฉุนเฉียวเกรี้ยวกราด ตวาดลูกน้อง อวิหิงสา เป็นการยกเอาความกรุณามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การที่ผู้นำผู้บริหารใช้หลักกรุณามาเป็นการดำเนินงานทั้งทางการดำเนินชีวิตส่วนตัว การไม่มีการกระทำอันเบียดเบียน อันกระทบกระทั่งต่อตนเองและผู้อื่นเบียดเบียนตนเอง คือ การทำตนเองให้ลำบากเปล่าๆ โดยไม่จำเป็นต้อง

ทำ หรือทำเกินกว่าเหตุ หรือทำเกินพอดี การไม่เบียดเบียนตนเองต้องลดความเห็นให้ได้ผู้บริหาร ไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น เพราะจะกลายเป็นตัวต้นเหตุของปัญหา ดังนั้นการไม่เบียดเบียนนั้น ย่อมมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไม่เบียดเบียนเพื่อให้เกิดความสามัคคี ซึ่งเป็นหัวข้อธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อมของบ้านเมือง และเป็นไปเพื่อความเจริญก้าวหน้าฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือ ผู้บริหารบ้านเมือง มีชื่อเรียกว่า อปทานิยธรรม 7 ประกอบด้วย 1)หมั่นประชุมกันเนื่องนิจ 2)เมื่อประชุมและเลิกประชุมก็พร้อมเพียงกัน 3)ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างของเดิม 4)ท่านเหล่าใดที่เป็นหลักเป็นผู้ใหญ่ เคารพนับถือท่านเหล่านั้น 5)คุ้มครองบรรดากุลสตรี กุมารีทั้งหลายให้อยู่โดยดีมิให้ถูกข่มเหง 6)เคารพสักการะบูชาเจดีย์ ปูนียวัตถุของประจำชาติ 7)จัดให้ความอารักขา คุ้มครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย(ที.ม. (ไทย) 13/70/239-341)

ดังนั้น การไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกันโดยเฉพาะผู้บริหารควรนำหลักนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย แล้วนำหลักธรรมที่จะสร้างความสามัคคีมาประกอบคือ หลัก อปทานิยธรรม ซึ่งธรรม 7 ประการนี้ผู้บริหารบ้านเมืองใดมีธรรมเหล่านี้อยู่ บ้านเมืองนั้นจะไม่มีวาระเสื่อมอย่างแน่นอน เพราะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในหมู่คณะได้

9. ขันติ คือ ความอดทน (พระธรรมกิตติวงศ์, 2551 : 98) อดทนต่องานที่ตรากตรำรำบากงานที่ยากที่ยิ่งใหญ่ ต้องใช้ทั้งร่างกาย มั่นสมองและสติปัญญา ถึงแม้ว่าจะเหนื่อยหน่ายเพียงใดก็ไม่ย่อท้อแม้ว่าจะถูกหยามหยันด้วยคำพูดที่เสียดสีเสียดแทงทั้งกายและใจ ก็ไม่เคยหมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งสิ่งที่ตนปฏิบัติโดยชอบธรรม คุณความดีอันเกิดจากการประพฤติปฏิบัติจะกลายเป็นความดี เป็นคุณธรรมประจำตนของบุคคลผู้นั้น จนกลายเป็นผู้เจริญทางสังคม ผู้ที่จะมีความเจริญทางจิตใจและทางสังคมได้จะต้องมีคุณธรรมประจำใจเพื่อใช้เป็นหลักในการดำรงชีวิต และเป็นแนวทางในการบริหารปกครองคุณธรรมนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการคิดหรือกระทำสิ่งใด ควรที่จะยึดถือเหตุผลเป็นหลักประพฤติปฏิบัติ

การเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องอดทนต่อความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วการปฏิบัติตนของผู้บริหารนั้นจะต้องฝืนฝ่าอุปสรรค ดั่งมีสมาธิเมื่อมีอุปสรรคก็ต้องมีหลักธรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติด้วย คือ หลักสมาธิ หมายถึง การตั้งมั่น (พระธรรมกิตติวงศ์, 2551 : 1011) การมีสมาธิในการปฏิบัติหน้าที่นั้นเพื่อไม่ให้เกิดการท้อแท้ ในการปฏิบัติงาน หลักสมาธิเป็นหลักที่ยึดถือโดยการมีความเชื่อมั่นต่ออุปสรรคในการที่จะต่อสู้ และก้าวข้ามของความขัดแย้งไปโดยไม่ยาก

ดังนั้น การปกครองในทุกระบบนั้นถ้าหากว่าผู้บริหารขาดคุณธรรมแล้ว ไม่ว่าจะระบบการปกครองนั้นจะดีเพียงไรก็ตาม ก็จะกลายเป็นการปกครองแบบต่ำทรามเลวทรามซึ่งจะนำความเดือดร้อนมาสู่ประชาชนและองค์กร จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประเทศชาติได้อย่างมากมาย การใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ทุจริตแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองและพวกพ้อง เกิดมีการทุจริตคดโกงกันอย่างมากมาย

เพราะว่า อำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ยั่วยวนจิตใจและสามารถเปลี่ยนอุปนิสัยใจคอความประพฤติต่างๆ ของมนุษย์ ได้รวดเร็วที่สุด บุคคลใดก็ตามหากว่าหลงใหลติดยึดในอำนาจโดยไม่มีกรอบของคุณธรรม ศีลธรรมคอย เป็นหลักกำกับแล้ว ในที่สุดอำนาจนั้นก็จะต้องย้อนกลับมาทำลายตัวผู้มียอำนาจเอง

10. อวิโรธนะ ได้แก่ ความไม่ประพฤติผิดไปจากธรรม (ช.ช. (ไทย) 25/240/62)หรือความเที่ยงตรงต่อหลักธรรมไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลากสักการะ หรืออารมณ์ที่ชอบใจใดๆ ตั้งมั่นอยู่ในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ทั้งในส่วนนิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนในการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม ไม่ประพฤติคลาดเคลื่อนวิบัติไป ดำรงอยู่ในความยุติธรรม มีความสงบเสงี่ยมมีสติควบคุมรักษามารยาททางกาย วาจา ให้เป็นสุจริตและสุภาพ ไม่ผิดระเบียบประเพณีตลอดจนกฎหมายและศีลธรรม ให้มีความสุขภาพเมื่อจะเสียขันติ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร มีหัวข้อธรรมที่เกี่ยวข้องกันขันติที่เรียกว่า “จักรวรรดิวัตร”(ที.ปา. (ไทย) 11/35/45-46) อันเป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองผู้นำและผู้บริหารได้ดำเนินกุศลบายในทางการเมือง การบริหาร เพื่อที่จะได้ปกครองหรือบริหารองค์กรหรือบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนี้ คือ 1)ให้ยึดถือธรรมเป็นหลักเป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม 2)ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน 3)ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล โดยเป็นธรรม 4)ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้น 5)ให้ความคุ้มครองแก่อนุยนต์ 6)ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี 7)ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวงทั้งในเมือง ชนบท และชายแดน 8)ให้ความคุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต นักบวช สมณชีพราหมณ์ 9)ให้ความคุ้มครองแก่ นก และ เนื้อ สัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย 10)มาอาธรรมการห้ามป้องกันมิให้เกิดการอันธกรรมทุกชนิดเกิดขึ้น 11)ธนานุประทาน แบ่งปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้ มิให้มีผู้ขัดสนขาด 12)สมณพราหมณ์ปรีพุกจามีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นปรึกษาได้ถาม

ดังนั้น นักบริหารต้องบริหารงานด้วยความเที่ยงตรง ไม่ผิดหรือผิดเพี้ยนไปจากความจริง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ประพฤติปฏิบัติให้ตรงตามนโยบายของสังคมอยู่เสมอ การตัดสินใจแก่สิ่งใดก็ควรต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบก็ต้องตัดสินใจตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือประเพณีนิยม โดยไม่มีอคติเข้ามาประกอบการตัดสินใจเป็นอันขาด

4. สรุป

ทศพิธราชธรรม 10 คือ จริยวัตร 10 ประการที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรมประจำพระองค์ หรือเป็นคุณธรรมประจำตนของผู้ปกครองบ้านเมือง ให้มีความเป็นไปโดยธรรมและยังประโยชน์สุขให้เกิดแก่ประชาชนจนเกิดความชื่นชมยินดี ซึ่งความจริงแล้วไม่ได้จำเพาะเจาะจงสำหรับพระเจ้าแผ่นดินหรือผู้ปกครองแผ่นดินเท่านั้น บุคคลธรรมดาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในทุกองค์กรก็พึงใช้หลักธรรมเหล่านี้ ประกอบด้วย (1)ทาน (การให้) คือ สละทรัพย์สิ่งของ (2)ศีล (ความประพฤติดีงาม) คือ สำรวมกายและวาจิทวาร (3)ปริจจาคะ (การบริจาค) คือ เสยสละความสุขสำราญ (4)อาชชวะ (ความซื่อตรง) คือ

ชื่อตรงทรงสัตว์ (5)มัทวะ (ความอ่อนโยน) คือ มีอัยยาศัย (6)ตปะ (ความทรงเดช)คือ แผลเผาภิเลสตัณหา (7)อ๊กโกธะ (ความไม่โกรธ) คือ ไม่กริ้วกราด (8)อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน) คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ (9)ขันติ (ความอดทน) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ (10)อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรม) คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคทที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว การใช้หลักทศพิธราชธรรมนั้น แม้ว่าจะเป็นหัวข้อธรรมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ของนักบริหาร ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ท่านที่เป็นใหญ่ในแผ่นดิน เป็นผู้นำผู้ปกครองของรัฐ ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น จะต้องบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ รักษาความสุขประพฤตินั้นให้คงงามบำเพ็ญกิจด้วยการเสียสละ คือ เสียสละความสุขสำราญในชีวิตของตน ปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์แบบไร้มารยา ไม่เย่อหยิ่ง จองหอง ไม่คิดอกุศลหลอกลวงประชาชน มีความอ่อนโยนเข้าถึงประชาชน มีอัยยาศัยดีงามไม่หยาบกระด้าง มีกิริยาสุภาพอ่อนโยน ไม่มัวเมาเพราะกิเลส ยึดถือเหตุผล ไม่เกรี้ยวกราดจนเสียกิริยามารยาท ไม่หลงระเริงในอำนาจ และบีบบังคับกดขี่มีเมตตา กรุณาอดทนอดกลั้น ต่องานที่หนักและลำบากประพฤตินั้นให้ผิดไปจากหลักธรรมอันดีงาม อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรต่อไป

5. บรรณานุกรม

- ฉลอง มาปรีดา. (2537). **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : โอ เดียนส์โตร์.
- เด่น ชะเนตียัง. (2533). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- พระธรรมกิตติวงศ์. (2551). **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ฉบับคำวัด**. จัดพิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2553). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พุทธทาสภิกขุ. (2549). **ทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2535). **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2500**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2540). **สารานุกรมบริหารศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร. (2538). **การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.