

การวินิจฉัยสั่งการในหลักกาลามสูตร DECISION MAKING IN THE KALAMASUTTA

พระธนิธ อธิจิตโต*

พระพงษ์ศักดิ์ สนมโน**

สุวิมล สัจวง***

บทคัดย่อ

การวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่าง ๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องของ ภาวะผู้นำและ บทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการวินิจฉัยสั่งการนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจญาณที่ดี ทั้งนี้การวินิจฉัยสั่งการยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้สิ่งสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นคือการค้นหาวิธีการและแนวทางเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง คือที่มาของการใช้หลักธรรมในข้อ “ กาลามสูตร ” ที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในพระไตรปิฎก

คำสำคัญ: การวินิจฉัยสั่งการ, ภาวะผู้นำ, กาลามสูตร.

ABSTRACT

Decision making is a process of acquiring alternative available from options and can choose the general way. Decision making is a matter of leadership and role that the difference between executive and practitioners.

The executives who made the order must have the principles and reasons, attitude and good decision making are also a way to achieve the goal of the organization.

*หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

***หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

In addition, the essence of the decision for executives to start finding methods and guidelines to get the right information is the source of the principle “Kalamasutta” that the Buddha said in the scriptures.

Key words: Decision making, Leadership, Executive, Kalamasutta

1. บทนำ

การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) เกี่ยวข้องกับในเรื่องของภาวะผู้นำและยังโยงไปถึงการคิดการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งอยู่ในทุกระดับของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แบบของการวินิจฉัยสั่งการโดยทั่วไปแยกได้เป็น 2 แบบ คือ ใช้สามัญสำนึกกับใช้เหตุผล ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่า จะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือก และเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาจากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเป็นการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้นมาก็ตาม แต่ละฝ่าย ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติก็มักจะหาเหตุผล ข้อมูล ตรรกะต่างๆ มาสนับสนุนข้อคิดเห็นของตนเองแทบจะทั้งสิ้น ดังนั้นแล้ว ในฐานะผู้นำ จะอย่างไร จะเชื่อในข้อมูลจากด้านไหน จะหาความจริงได้จากไหนกัน คำถามนี้ยากที่จะตอบได้ในทันที จะมีหลักธรรมข้อไหนทางพุทธศาสนาที่จะทำให้เรา คิด วิเคราะห์ ทบทวน ประมวล ข้อมูลต่างๆ ก่อนจะสรุป และตัดสินใจสั่งการเพื่อทำให้เกิดความร่วมมือความเข้าใจของบุคคลากรในองค์กรนั้นๆ เป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

2. ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์ที่มีความแตกต่างกัน ในการวินิจฉัยสั่งการนี้จะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

การการวินิจฉัยสั่งการ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หรือ การตัดสินใจหมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือดเว้นการปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ หรือการวินิจฉัยสั่งการคือ การขังใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

บรรยงค์ โตจินดา กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจหมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

3. บทบาทและภาวะผู้นำ

คำว่า “บทบาท” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า role เป็นเรื่องของพฤติกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ (function) เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ก็ควรแสดงพฤติกรรมให้ตรง และเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบนั้น

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leadership คือ กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การวิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น DuBrin. (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม

ดังนั้น บทบาทและภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถ อันเป็นตัวกลางหรือสื่อที่จะมาช่วยประสานให้คนทั้งหลายรวมกันหรือร่วมกัน ทั้งรวมกันอยู่และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมายประสบความสำเร็จ

4. ภาวะผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับองค์การ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมายกระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน (Howard, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 180) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Guzzo, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181) Shamir (1999 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181-182) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลงตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด มุกดา สุพรรณรัตน์ (2547) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์การ “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

5. รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่ต้องมีศักยภาพในการ ค้นหาความจริง และ ประเมินสถานการณ์ก่อนทำการตัดสินใจ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำและเพราะอะไรเมื่อตัดสินใจแล้ว ก็จะต้องการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ชัดเจน สามารถวัดผลได้ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959 : 104) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นการศึกษาทงเลือกการปฏิบัติโดยคิดการเลือกทางเลือกที่แตกต่างกัน สุเมธ เดียววิศเรศ (2525 : 127) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ พืรพงศ์ ดาราไทย (2542 : 23) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความคิดและการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่การตกลงใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แคมป์เบลและคนอื่นๆ (Campbell and others, 1983 : 103) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจดังนี้

1. การตัดสินใจที่วางแผนการไว้ล่วงหน้าจะเกี่ยวข้องกับภารกิจตามรายการต่างๆ ที่กำหนดให้
2. การตัดสินใจ ที่เป็นไปตามสถานการณ์ จะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่วางแผนหรือคาดคะเนไว้นั้นไม่เป็นไปตามกิจกรรมหรือรายการที่กำหนดไว้

ความสามารถในการทำงานหรือการบริหารงาน นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วสิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้ นับตั้งแต่บุคคลตื่นขึ้นมา ก็จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่ เส้นทางที่จะใช้เดินทาง เป็นต้นเจษฎา อึ้งเจริญ (2537 : 35) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 รูปแบบ คือ

- 1.การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย ซึ่งเป็นไปในทางลักษณะของงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้ทำได้ง่ายๆ โดยอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่
- 2.การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจปัญหาซึ่งเกิดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่มีสมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

6. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการ

ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการตามวิธีวินิจฉัยสั่งการ เป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้ ตามวิธีวินิจฉัยสั่งการ 3 วิธีดังนี้ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548, : 263-264)

6.1 ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการคาดการณ์

มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการวินิจฉัยเช่นการพยากรณ์โดยใช้แนวโน้มเป็นต้น

6.2 ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการพรรณนา

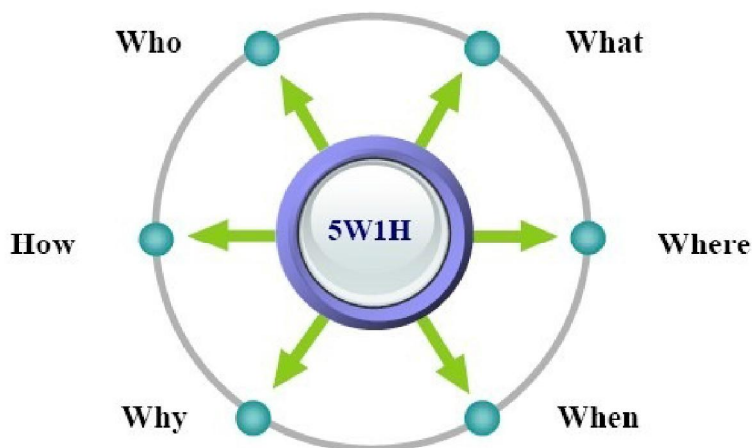
เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการวินิจฉัยได้ บางครั้งเรียกการวินิจฉัยสั่งการแบบนี้ว่าการวินิจฉัยทางวิทยาศาสตร์

6.3 ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการกำหนดความ

เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางวินิจฉัยสั่งการควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการวินิจฉัยสั่งการได้

7. การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

คำว่า คิดหมายถึง นึกคิด ระลึก ตรึกตรอง ส่วนคำว่า วิเคราะห์หมายถึงว่า ดู สังเกต ใคร่ครวญ อย่างละเอียดรอบครอบในเรื่องราวต่างๆ อย่างมีเหตุผล โดยหาส่วนดี ส่วนบกพร่อง หรือ จุดเด่นจุดด้อยของเรื่องนั้นๆ แล้ว เสนอแนะสิ่งที่ดีที่ที่เหมาะสมอย่างยุติธรรมความหมายการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการแยกแยะเพื่อหาส่วนย่อยของเหตุการณ์เรื่องราวหรือเนื้อหาต่างๆ ว่าประกอบด้วยอะไร มีความสำคัญอย่างไร อะไรเป็นเหตุอะไรเป็นผล และที่เป็นอย่างนั้นอาศัยหลักการของอะไรมีนักวิชาการกล่าวถึงเทคนิคการสอนให้คิดวิเคราะห์ตามหลัก “5 Ws1H” ไว้ดังนี้



เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 97-98) กล่าวโดยสรุปว่า เทคนิคการตั้งคำถามอยู่ใน ขอบข่าย “5 Ws 1H” การคิดเชิงวิเคราะห์แท้จริงคือการตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับความสงสัยใคร่รู้ ของผู้ถาม เมื่อเห็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว อยากรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นมากขึ้นในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ใหม่ๆ ความเข้าใจใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการอธิบาย การประเมินการแก้ปัญหาขอบเขตของ คำถามเชิงวิเคราะห์และการตัดสินใจที่รอบคอบมากขึ้น ขอบเขตของคำถามเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับการ จำแนกแจกแจงองค์ประกอบและการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องที่วิเคราะห์ โดยใช้ คำถามในขอบข่าย “5 Ws 1H” เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำความจริงในเรื่องนั้นๆทุกแง่มุม โดยตั้ง คำถาม ใคร (Who) ... ทำอะไร (What) ... ที่ไหน (Where) ... เมื่อไร (When) ...อย่างไร (How) ... เพราะเหตุใด...ทำไม (Why) หลักแนวความคิดวิเคราะห์นี้เป็นการคิดเพื่อที่จะหาเหตุผล ซึ่งตรงกับ หลักคำสอนขององค์สมเด็จพระพุทธเจ้า ที่ทรงถือว่าเหตุและผลเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งในทาง พระพุทธศาสนา หรือหลักคำสอนเรื่อง ปฏิจจสมุปบาท ที่ว่าเพราะมีอวิชชาจึงมีสังขารเพราะมี สังขารจึงมีวิญญาณ เพราะมีวิญญาณจึงมีนามรูป เป็นต้น รวมถึงหลักธรรมที่ได้ยกมาเพื่อเป็น แนวทางศึกษาในที่นี้ด้วยนั่นคือ หลักกาลามสูตร ทั้งนี้การคิดวิเคราะห์ตัดสินใจในบางเรื่องของ บุคคลอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของบุคคลนั้น ทำนองเดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจหมายถึงความอยู่รอดหรือไม่ ของกลุ่ม ของหน่วยงาน หรือขององค์การ เป็นต้น

8. การวินิจฉัยสั่งการในหลักกาลามสูตร

พระไตรปิฎก เล่มที่ 20 พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 12 อังคุตตรนิกาย เอก-ทุก-ติกนิบาตร เกสปุตตสูตร (กาลามสูตร) พระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ

กาลามสูตร เป็นพระสูตรสำคัญสูตรหนึ่งในพระพุทธศาสนา กาลามสูตร เป็นหลักแห่ง ความเชื่อที่พระพุทธองค์ทรงวางไว้ให้แก่พุทธศาสนิกชน ไม่ให้เชื่อสิ่งใดๆ อย่างมกมาย โดยไม่ใช้ ปัญญาพิจารณาให้เห็นจริงถึงคุณโทษหรือดีไม่ดีกว่าก่อนเชื่อ โดยมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า เกสปุตตสูตร แต่ชาวโลกทั่วไป มักจะเรียกพระสูตรนี้ว่า กาลามสูตรเพราะรู้สีกว่าจะเรียกได้ง่ายกว่าพระสูตรนี้เป็น พระสูตรที่ไม่ยาว แต่มีใจความลึกซึ้งน่าคิดประกอบด้วยเหตุผล ซึ่งผู้นับถือ พระพุทธศาสนาหรือผู้ ศึกษาพระพุทธศาสนาควรจะได้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการใช้เหตุผลตามหลัก วิทยาศาสตร์ สอดคล้องกับกฎทางวิทยาศาสตร์ มีอยู่ 10 ประการ ได้แก่

1. มา อนุสสเวน (อย่าเพิ่งเชื่อโดยฟังตามกันมา)
2. มา ปรมปราย (อย่าเพิ่งเชื่อโดยคิดว่าเป็นของเก่า เล่าสืบๆ กันมา)
3. มา อติกราย (อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเป็นข่าวเล่าลือ หรือตื่นข่าว)
4. มา ปิฎกสมปทานเน (อย่ารับเอามาเชื่อด้วยเหตุเพียงว่ามีที่อ้างในปิฎก)
5. มา ตกทุกเหตุ (เหตุอย่าเพิ่งเชื่อโดยคิดเดาเอาเอง)
6. มา นยเหตุ (อย่าเพิ่งเชื่อโดยการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา)
7. มา อาการปริวิตกเกณ (อย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ)

8. มา ทิฏฐินิขมานกษนติยา (อย่าเพิ่งเชื่อว่าต้องกับลัทธิของตน)
9. มา ภพพรูปตาย (อย่าเพิ่งเชื่อว่าผู้พูดควรเชื่อได้)
10. มา สมโณ โน ครุติ (อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเห็นว่าผู้พูดเป็นครูของเรา)

9. แนวคิดตามทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการในกาลามสูตร สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

9.1) ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการคาดการณ์ ตรงกับหลักกาลามสูตรที่ว่า มา นยเหตุ อย่าเพิ่งเชื่อโดยการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา

การวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้เทคนิคการคาดการณ์หรือศาสตร์แห่งการพยากรณ์ การใช้สถิติศาสตร์และการศึกษาแนวโน้มความน่าจะเป็น เข้ามาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ แม้จะเป็นวิธีที่เห็นว่าดีและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ในสายตาของผู้วินิจฉัย แต่ก็ได้หมายความว่า จะเป็นอย่างอื่นไปไม่ได้ กล่าวคือ ยังมีโอกาสผิดพลาดได้เสมอ ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการคาดการณ์ จึงสอดคล้องเชื่อมโยงกับคำสอนที่ว่า “อย่าเพิ่งเชื่อโดยการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา” ซึ่งลักษณะวิธีการเช่นนี้ทางพุทธศาสนา เรียกว่า การวินิจฉัยแบบวิภวาท

ตัวอย่างที่เห็นชัดในเรื่องนี้ เช่น กรณีที่ปรากฏในอรรถกถาอปนิสชาดก(ไทย, ฉบับมมร. 55/1/159-166) เรื่อง “พ่อค้าฉลาดกับพ่อค้าโง่” ใจความว่า ในอดีตกาล ณ แคว้นกาสิกรัฐ แห่งเมืองพาราณสี มีกลุ่มพ่อค้ากองเกวียนคาราวาน กลุ่มละ 500 คน จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของพระโพธิสัตว์ (พ่อค้าฉลาด) และ กลุ่มพ่อค้าโง่ เพราะความไม่รอบคอบ และประกอบกับชอบการคาดคะเนจากสิ่งที่เห็นของกลุ่มพ่อค้าโง่ โดยหวังว่าจะเจอน้ำในทางข้างหน้าและการไม่พิจารณาให้ถี่ถ้วนของหัวหน้า พวกกลุ่มพ่อค้าโง่จึงถูกพวกยักษ์หลอกลวงและจับกินเป็นอาหารทั้งหมด ส่วนพ่อค้าฉลาดได้เดินทางด้วยความรอบคอบและช่างสังเกตในที่สุดก็ไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย

9.2) ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการพรรณนา ตรงกับหลักกาลามสูตรที่ว่า มา ปิฏกสมุปทาเนนอย่ารับเอามาเชื่อดด้วยเหตุเพียงว่ามีที่อ้างในปิฏก หรือ ตำรา

สารที่ให้ความรู้บางครั้งก็เข้าใจง่าย แต่บางครั้งที่เป็นเรื่องสลับซับซ้อนก็จะเข้าใจยาก ต้องใช้การพินิจพิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับเรื่องที่เข้าใจง่ายหรือเข้าใจยาก ผู้รับมีพื้นฐานในเรื่องที่ฟังเพียงใด ถ้าเป็นข่าวหรือบทความเกี่ยวกับเกษตรกรรมผู้มีอาชีพเกษตรย่อมเข้าใจง่าย ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจนักธุรกิจก็จะเข้าใจง่ายกว่าผู้มีอาชีพเกษตร และผู้พูดหรือผู้ส่งสารก็มีส่วนสำคัญ ถ้ามีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดีวิธีใด ก็จะเข้าใจได้ง่ายซึ่งในหลักกาลามสูตรคือข้อ มา ปิฏกสมุปทาเนน อย่ารับเอามาเชื่อดด้วยเหตุเพียงว่ามีที่อ้างในปิฏก ถ้าใครเอาตำรามาอ้างให้เราฟัง เราก็อย่าเพิ่งเชื่อ เพราะตำราที่อาจจะผิดได้บางคนอาจจะค้านว่า “ที่เราพูดถึงกาลามสูตรนี้ ไม่ใช่ตำราหรอกหรือ” จริงอยู่ เราก็อ้าง กาลามสูตรซึ่งเป็นตำราเหมือนกัน แต่ท่านว่า อย่าเพิ่งเชื่อ เพราะอาจจะผิดได้ ดังนั้น ไม่ว่าใครจะเอาตำราอะไรก็ตามมาอ้างเราก็ต้องอย่าเพิ่งเชื่อ พระพุทธเจ้าตรัสว่าให้พิจารณาดูก่อน บางคนกล่าวยืนยันว่าตนเอง อ้างตามตำรา ซึ่งแท้จริงแล้วเขาไม่ได้อ่านตำรานั้นเลย แต่ว่าเอามาอ้างขึ้นเอง บางคนก็ต้องการ โดยการอ้างตำรา

ฉะนั้น ในพระสูตรนี้ พระองค์จึงได้ให้แง่คิดสำหรับการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า สิ่งที่เราเชื่อสนิทใจ สิ่งที่ถูกกับใจชอบ สิ่งที่เราเรียนต่อกันมา สิ่งที่เราคิดตรองไว้ดีแล้ว สิ่งที่เราฟังพินิจไว้เป็นอย่างดีแล้ว เราถูกต้องตามพินิจและทฤษฎีหลักการของตน บางครั้งย่อมกลับกลายเป็นเท็จไปก็มี แต่บางครั้งสิ่งที่เราไม่เคยเชื่อสนิทใจ สิ่งที่ไม่ถูกกับใจชอบ สิ่งที่เราไม่เคยเรียนต่อกันมา สิ่งที่เราไม่ได้คิดตรองไว้ สิ่งที่เราไม่ได้ฟังพินิจไว้เป็นอย่างดีแล้ว เราถูกต้องตามพินิจและทฤษฎีหลักการของตน ย่อมกลับกลายเป็นจริงก็มี เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำที่มีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการตามพระสูตรนี้ จึงควรเป็นผู้กระตือรือร้นในการเตรียมแผนรับมือกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือที่เรียกว่า ผลข้างเคียง พร้อมกันนั้นต้องตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม ใฝ่ใจในการสืบสาวความจริงในเรื่องนั้นๆ อยู่ตลอดเวลา และรู้จักเลือกวินิจฉัยตัดสินให้เหมาะสมตามแต่กรณีสืบไป สิ่งที่เราควรตระหนักแก่ปากทักทาย ในพระสูตรนี้ จึงเป็นการสื่อให้ทราบว่า มนุษย์มักติดขัดหรือยุติการค้นหาความจริงของข้อมูล คือ จบลงปลงใจเชื่อเพียงแค่ข้อมูลในสื่อเหล่านั้นๆ เช่น ในตำรา เป็นต้น โดยที่ไม่ใคร่จะสนใจว่า เหตุใด ทำไม อย่างไรจึงเป็นเช่นนั้นหรือมีความน่าเชื่อถือเพียงไร ขอเพียงให้เห็นว่าข้อมูลนั้นถูกเขียนหรือนำเสนอในสื่อที่เราคิดว่าน่าเชื่อถือ ก็ตกลงใจเพียงแค่นั้น จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการของผู้ผู้นำไม่ถูกต้องชอบธรรมไปด้วย ดังเช่นในปัจจุบันได้เกิดมีปัญหามาตรับผิดชอบข้อมูล การเสนอข่าวหรือให้ข้อมูลอันเป็นเท็จแก่ผู้วินิจฉัย ยิ่งหากผู้วินิจฉัยสั่งการไม่ใฝ่ใจสังเกต หรือขาดความรอบคอบด้วยแล้ว จึงมักถูกใช้เป็นเครื่องมือของผู้กอบโกยผลประโยชน์ และสร้างปัญหาใหม่ขึ้นมาอีกโดยไม่รู้ตัว

9.3) ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการกำหนดความ ตรงกับหลักกาลามสูตรที่ว่ามา อาการปริวิตกเถก อย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ

ความน่าจะเป็น คือการวัดหรือการประมาณความเป็นไปได้ว่า บางสิ่งบางอย่างจะเกิดขึ้นหรือถ้อยแถลงหนึ่งๆ จะเป็นจริงมากเท่าใด ความน่าจะเป็นมีค่าตั้งแต่ 0 (โอกาส 0% หรือ จะไม่เกิดขึ้น) ไปจนถึง 1 (โอกาส 100% หรือ จะเกิดขึ้น) ระดับของความน่าจะเป็นที่สูงขึ้น คือ ความเป็นไปได้มากขึ้นที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด หรือถ้ามองจากเงื่อนไขเวลาของการสุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนครั้งมากขึ้นที่เหตุการณ์เช่นนั้นคาดหวังกว่าจะเกิดซึ่งในหลักกาลามสูตรคือข้อ มา อาการปริวิตกเถก อย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ คือเห็นอาการที่ปรากฏแล้วก็คิดว่าใช่แน่นอน เช่น เห็นคนท้องโตก็คิดว่าเขาจะมีลูก ซึ่งก็ไม่น่า บางคนแต่งตัวภูมิฐานก็คิดว่าคนนี้เป็นคนใหญ่โต ร่ำรวย ซึ่งก็ไม่น่า อีกบางทีก็เป็นขโมย แต่งตัวเรียบร้อยมาหาเรา บางคนทำตัวเหมือนเป็นคนบ้าคนโง่มาบังโกลัฏฐิพระ คนก็ไม่สนใจนึกว่าเป็นคนบ้า แต่พอพระเผลอก็ขโมยของของพระไป ดังนั้น เราจะดูอาการที่ปรากฏก็ไม่ได้ บางคนปวดหัว ก็คิดว่าเป็นโรคอะไรที่หัว แต่ก็ไม่น่า สาเหตุอาจจะเป็นอย่างอื่นแล้วทำให้เราปวดหัวก็ได้ เช่น ท้องผูก เป็นต้นหรือเราขับรถมาถึงสะพานซึ่งมองดูแล้วคิดว่าสะพานนี้น่าจะมั่นคงพอจะข้ามข้ามไปได้ แต่ก็ไม่น่า สะพานอาจจะพังลงมาก็ได้

ดังนั้นแนวคิดตามทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการในกาลามสูตร เป็นแนวคิดเชิงปฏิเสธ งดเว้น หรือห้าม หมายความว่า อย่าเพิ่งด่วนเชื่อหรือด่วนสรุป รวมถึงด่วนตัดสินใจอะไรง่ายๆ ซึ่งเมื่อเกิดคำถามว่า ถ้าห้ามว่าอย่าเพิ่งเชื่อหรือตัดสินใจง่ายๆแล้วจะให้ทำอย่างไร คำตอบทางพุทธศาสนา คือ เรียนรู้และเข้าใจการวินิจฉัยสั่งการอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลซึ่งในทาง

พระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการด้วยหลัก “กาลามสูตร” ที่ต้องใช้ทั้ง “ปรโตโฆสะ” และ “โยนิโสมนสิการ” เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) สามารถปฏิบัติได้และให้ผลประโยชน์อย่างสูงสุด

10. สรุป

แนวคิดตามทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการในกาลามสูตร เป็นแนวคิดเชิงปฏิเสธ งดเว้นหรือห้าม หมายความว่า อย่าเพ่งด่วนเชื่อ ด่วนสรุปหรือด่วนสรุป รวมถึงด่วนตัดสินใจอะไรง่าย ๆ ซึ่งเมื่อเกิดคำถามว่า ถ้าห้ามว่าอย่าเพ่งเชื่อหรือตัดสินใจง่าย ๆ แล้วจะให้ทำอย่างไร คำตอบบางพุทธศาสนา คือ เรียนรู้และเข้าใจการวินิจฉัยสั่งการอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการด้วยหลัก “กาลามสูตร” ที่ต้องใช้ทั้ง “ปรโตโฆสะ” และ “โยนิโสมนสิการ” เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) สามารถปฏิบัติได้และให้ผลประโยชน์อย่างสูงสุด ส่วนกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้นมีขั้นตอนตามความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ กัน ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุดในการแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องนำเอาหลักทฤษฎีทางตะวันตกมาใช้ในหลักของการวิเคราะห์ “5Ws1H” เป็นการหาข้อมูลของเหตุที่มาซึ่งจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาทีหลัง

บทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงานที่ต้องใช้หลักในการคิดวิเคราะห์ซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดและการประสบความสำเร็จ ของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การ การตัดสินใจที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดตาม ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจจึงควรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดีและมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจ ตลอดจนตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดอีกด้วย โดยสามารถใช้หลักธรรมที่มีมาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาแล้วการตัดสินใจก็จะเกิดผลดีมากที่สุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของการบริหารงานองค์การ

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย จำกัด.
- เจษฎา อึ้งเจริญ. 2537. สภาพการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2533. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- พระไตรปิฎก เล่มที่ 20 พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 12 อังคุตตรนิกาย เอก-ทก-ติกนิบาตร เกสปุตตสูตร (กาลามสูตร). พระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ.

- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. พศ.ดร. 2552. **องค์การและบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: อิงค์
 ปิยอนด์บุ๊คส์.
- พิรพงค์ ดาราไทย. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับ
 ประสิทธิภาพโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2550. **“ภาวะผู้นำในองค์กร”** ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ
 บริหารองค์การ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มุกดา สุนทรรัตน์. 2547. **การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต**. การบริหารคน. 3. 24.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด
- วิชัย ไกลสุวรรณจินดา. 2535. **ความลับองค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- วิภาดา คุปตานนท์. 2544. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. 2540. **องค์การและการจัดการ .พิมพ์ครั้งที่ 6**. กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- สมคิด บางโม. 2538. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. 2548. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่6. นนทบุรี:ชวนพิมพ์
- สุเมธ เดียววิศเรศ. 2525. **เอกสารประกอบการเรียนการสอน วิชาบริหาร 412 พฤติกรรมของ
 ผู้นำทางการศึกษา**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- เสนาะ ดิยาว. ศ. 2546. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดม ทุมโฆสิต. ศ.ดร. 2544 . **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Cambell . H. and others. 1983. **Administrative Theory**. New York: Harper Collins .
- Gibson. J.L.. Ivancevich. J.M.. & Donnelly. J.H. (1997).**Organization Behavior
 Structure Process**. (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Griffiths. D.E. 1959. **Administrative theory**. New York. N.Y.: Appleton-Century
 Crofts.
- Muchinsky. P.M. (2003). **Psychology applied to work: an introduction to industrial
 and organizational psychology**. 7th ed. North Carolina: Thomson
 Wadsworth.