

## จากรามเกียรติ์...สู่การประเมิน

ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์\*

Ph.D. (Ed.Admin.)

M.S. (Math.)

### รามเกียรติ์ : แหล่งทรัพยากรเพื่อการบริหาร

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารในปัจจุบันจำเป็นต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในขณะที่ยากจนจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิด วิจาร์ณญาณ และความคิดสร้างสรรค์ สามารถหาปัญหาและแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นหัวหน้าที่ เป็นทั้งหัวและหน้า หัวคือสมอง ปัญญา ความสามารถและหน้าคือบุคลิกภาพ ความมีเสน่ห์ ความสวยงาม เมื่อผู้บริหารต้องเป็นทั้งหัวและหน้า จึงนับได้ว่ามีความสำคัญไม่น้อยเลย ผู้บริหารจำเป็นต้องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องศรัทธา คนอื่นจะศรัทธาเราเมื่อเรามีความชอบและความเชื่อในตัวเรา ความชอบและความเชื่อเป็นผลมาจากบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของเรา

การเป็นผู้บริหารที่ดีสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ผู้บริหารอาจจะเรียนรู้ได้จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้อื่น สามารถเรียนรู้ได้แม้กระทั่งความผิดพลาดของตนเอง

บทเรียนทางการบริหารที่ได้อย่างหนึ่งก็คือ การเรียนรู้จากวรรณคดีไทย ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของผู้ทรงคุณวุฒิในอดีต วรรณคดีไทยในแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจึงควรสนใจที่จะศึกษาบทเรียนในอดีตด้วยการศึกษากลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจากวรรณคดีไทยดูบ้าง

เพื่อเป็นตัวอย่างของแนวคิดการศึกษากิจการบริหารจากวรรณคดีไทย จึงขอยกตัวอย่างบทเรียนจากรามเกียรติ์ตอน **จองถนน** ดังสาระสังเขปต่อไปนี้

#### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันหนึ่ง พระรามมีพระประสงค์จะยกพลโยธาข้ามมหาสมุทรไปยังกรุงลงกา จึงหารือในที่ประชุมเหล่าทหารหาญโดยปรารภว่า

...ใครจะคิดการเป็นโผน จึงจะไม่ลำบากยากใจ แก่หมู่ไพรพลโยธี...

พฤติกรรมผู้นำของพระรามแสดงให้เห็นว่า ในการกระทำสิ่งใดนั้น จำเป็นจะต้องระบุเป้าหมายให้ชัดเจน ตลอดจนเงื่อนไขของการกระทำ เป้าหมายของพระรามก็คือการยกพลข้ามไปกรุงลงกา โดยที่วิธีการในการยกพลนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความลำบาก ยุ่งยาก ใจแก่หมู่ทหารหาญทั้งหลาย ไม่ใช่เป็นการกระทำในลักษณะที่นายได้ แต่ลูกน้องต้องลำบาก

พระรามหารือในที่ประชุมโดยให้ทหารได้แสดงความคิดเห็น ทหารทั้งหลายต่างก็ทูลอาสาด้วยวิธีการต่างๆ นานา บ้างก็จะโน้มน้าวพระเมรุบรรพตคือโน้มน้าวเขามาเป็นถนน บ้างจะวิดน้ำในมหาสมุทรให้แห้งเพื่อที่จะให้มีทางเดินในกรุงลงกา บ้างจะเนรมิตฝ่ามือให้ใหญ่แล้วให้ทหารทั้งหลายขึ้นบนฝ่ามือ แล้วพาเดินไปกรุงลงกา บ้างจะเนรมิตสำเภาให้ใหญ่ขึ้นมากเพื่อที่จะขึ้นเรือ บ้างจะเอาหางพาดให้ลิงเดินข้าม

บทเรียนนี้แสดงให้เห็นว่า พระรามเมื่อจะทำการใดมักจะใช้กลยุทธการปรึกษาหารือด้วย การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อตนเอง การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของ ความมุ่งมั่น และความผูกพันกับงานนั้น ๆ

\* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพฯ

การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือในกระบวนการบริหาร การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย  
( involvement )
2. การช่วยเหลือและการทำประโยชน์  
( contribution )
3. การรับผิดชอบ ( responsibility )

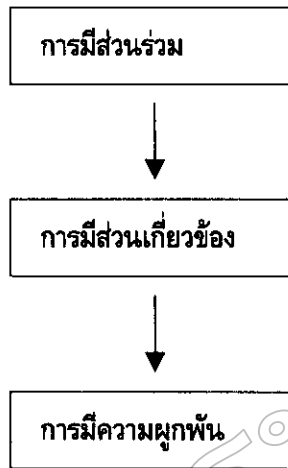
**ปัญหาที่สำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารได้แก่**

- ก. จุดมุ่งหมายของการมีส่วนร่วม
- ข. ผู้ที่ควรมีส่วนร่วม
- ค. เรื่องที่ควรมีส่วนร่วม
- ง. วิธีการมีส่วนร่วม
- จ. ปริมาณของการมีส่วนร่วม

**ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมนั้น ควรจะพิจารณาประเด็น ดังต่อไปนี้**

- ก. ร่วมทำไหม
- ข. ใครควรมีส่วนร่วม
- ค. ร่วมเรื่องอะไร
- ง. ร่วมอย่างไร
- จ. ร่วมมากน้อยแค่ไหน

การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง ( involvement ) ในการดำเนินการ หรือการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ การที่บุคคลมีส่วนในกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน ( commitment ) ต่อกิจกรรมนั้นและมีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด จึงทำให้เห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้องและการมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพันดังแสดงไว้ ดังภาพต่อไปนี้



**การหาหรือผู้อาวุโส**

เมื่อพระรามครุ่นคิดสักครู่หนึ่ง จึงหันไปหาหรือ ขามพวยราช ซึ่งเป็นลิงอาวุโสระดับพระยา ซึ่งมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า **นิลเกสร** ขามพวยราชได้กราบทูลว่า

...อันหมุยธวานร  
ล้วนมีฤทธิ์รอนกล้าหาญ  
ภักดีต่อเบื้องบาทมลาย  
คิดการณ์อาสาถวาย  
ก็จะได้สำเร็จด้วยฤทธิ์  
แต่หาจะมีพระเกียรติไม่...

ภารกิจของพระรามนั้น นับได้ว่าสำเร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว เพราะมีลูกน้องรับอาสาทำงานให้ การอาสา แสดงว่ามีความเต็มใจที่จะทำงาน ซึ่งแสดงถึงการมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาในการทำงานด้วย

ในการปรึกษาหารือกัน จำเป็นต้องหาหรือผู้อาวุโส เพราะผู้อาวุโสมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งในการบริหาร ขามพวยราชให้ข้อคิดแก่พระรามว่า

การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นย่อมมีวิธีการหลายวิธี ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีใดนั้นควรตระหนักถึงเกียรติ

และศักดิ์ศรีด้วย การกระทำอะไรให้เป็นเกียรติหรือไม่ นั้น ย่อมขึ้นกับเวลา สถานที่ และบุคคล

ขามพูนวราชได้เสนอทางเลือกเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระรามโดยกราบทูลว่า ควรให้พลลิงทั้งหลายขนหินไปถมทะเลเพื่อทำเป็นถนนสำหรับยกกองทัพไปกรุงลงกา

ในการแก้ปัญหาที่จำเป็นจะต้องสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง แล้วประเมินทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วดำเนินการตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ในการเลือกทางเลือกควรพิจารณาจากเวลา ค่าใช้จ่าย ความเสี่ยง ผลประโยชน์ และข้อจำกัด คนหลายคนทำอะไรโดยไม่มีทางเลือก เมื่อไม่มีทางเลือกก็คิดว่าเป็นทางตันจึงไม่คิดอะไรต่อ ชีวิตคนเรานั้นในหลาย ๆ ครั้งเราไม่มีทางเลือก ตอนที่เราก่อเกิดมาเราก็ไม่มีทางเลือก ตอนที่เราจะแก่เราก็ไม่มีทางเลือก แม้ว่าจะไม่มีทางเลือกก็ควรพยายามสร้างทางเลือก สร้างทางเดินของเราเอง ซึ่งทางเดินข้างหน้านั้นเราสามารถแสวงหาและสร้างให้แก่ตนเองได้ พระรามใช้ความคิดวิจารณ์ญาณเพื่อประเมินทางเลือกตามที่คุณเสนอจึงตัดสินใจปฏิบัติตามทางเลือกที่ขามพูนวราชเสนอ โดยมอบงานให้สุครีพดำเนินการจองถนนไปกรุงลงกา สุครีพนั้นเป็นลูกพระอาทิตย์และนางกาลอัจมา ภายหลังแต่งงาน มีศักดิ์เป็นน้องพาลี

#### การมอบงาน

พระรามมอบหมายงานให้สุครีพ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ไม่ระบุวิธีการทำงาน วิธีการเช่นนี้เป็นการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ คือ ระบุแต่เป้าหมายไม่ระบุวิธีการ ถ้าหากระบุทั้งเป้าหมายและวิธีการก็จะเป็นการไม่ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในตัวของผู้รับมอบหน้าที่ พระรามอาจคิดว่าสุครีพจะมีวิธีการที่แยบยล ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

เหมือนกับเราบอกคนขับรถแท็กซี่ว่าจะไปหัวลำโพง เราไม่จำเป็นต้องบอกว่า จะไปทางไหน คนขับรถแท็กซี่ย่อมใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการที่จะพาเราไปยังจุดหมายปลายทางได้

การมอบงานที่จำเป็นจะต้องให้ผู้รับมอบมีอิสระ ( autonomy ) ในการปฏิบัติการอีกด้วย

เมื่อสุครีพได้รับมอบภารกิจให้ปฏิบัติ และเห็นว่าภารกิจนั้นไม่สามารถจะปฏิบัติให้เสร็จตามลำพังได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยคนอื่น โดยยึดหลัก การแบ่งงานกันทำ โดยจัดองค์การเพื่อปฏิบัติตามภารกิจนั้น ๆ สุครีพแบ่งงานโดยสั่งให้นิลพัทคุมพลลิงเมืองชมพู และให้หนุมานคุมพลลิงเมืองขีดขิน โดยให้ฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายขนหินและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายรับหิน โดยสลับหน้าที่กันเพื่อจองถนนไปยังกรุงลงกา การมอบงานที่จำเป็นจะต้องให้คน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการทำงานด้วย ไม่ใช่มอบแต่งานแล้วอย่างอื่นให้ไปหาเอาเอง

นิลพัทเป็นทหารชั้นพญาวานร มีกำเนิดจากพระกาฬ มีกายเป็นสีน้ำรัก ส่วนหนุมานเป็นพญาลิงชั้นทหารเอก กายสีเผือก เวลาเกิดออกมาทางปากของแม่คือ นางสวาทะ พ่อคือพระพาย หนุมานสามารถแปลงฤทธิ์มีสีหน้าแปดมือได้ หาวเป็นดาวเป็นเดือนได้ หนุมานได้มนต์จากพระอิศวรให้มีอายุยืน เมื่อถูกฆ่าก็กลับฟื้นได้เมื่อต้องลม

#### การประสานงาน

เมื่อแบ่งภารกิจให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน จำเป็นต้องมี การประสานงาน โดยที่หนุมานและพลลิงเมืองขีดขินเป็นฝ่ายรับหิน ก่อนนิลพัทและพลลิงเมืองชมพูเป็นฝ่ายขนหินนิลพัทนั้นเคยมีเรื่องเคืองแค้นหนุมานมาก่อน ความคิดของนิลพัทก็เหมือนหนังจีนกำลังภายในที่ว่า

**แค่นี้ต้องชำระ** ถึงจะต้องรอหลายปีก็คงรอได้  
หากการรอนั้นจะเป็นการรอเพื่อการแก้แค้น

...คิดแค้นทรมานแสนทวี

อายนีอาจฮังการ

มันทำหยาบหยาบไม่เกรงพักตร์

อายนักไม่รู้ที่ไว้หน้า

วันนี้จะลองศักดา

อวดกล้าจะได้เห็นกัน...

โดยปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักเกิดจากความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม สถานภาพ เป้าหมาย และวิธีการ ความแค้นที่นำไปสู่ความขัดแย้งอย่างรุนแรง มักเป็นความแค้นที่เกิดจากการถูกหักหน้าและทำให้เสียหน้า นิลพัทก็ไม่ละเว้นจากข้อเท็จจริงนี้ จึงหาโอกาสที่จะลองฝีมือกับหนุมาน พลลิงเมืองชมพูชนหินมาตัวละก้อน แต่ นิลพัทที่เป็นหัวหน้าจำเป็นจะต้องกระทำในสิ่งที่มากกว่าลูกน้องทำ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ นายต้องแสดงว่าตัวเองเก่งกว่าลูกน้อง ถ้าไม่เก่งกว่าลูกน้อง ก็จะเป็นนายเขาไม่ได้ นิลพัทจึงแผลงฤทธิ์โดย

...สองเท้าคืบเขามิวันต์

สองมือนั้นชูศรีนคร...

เมื่อนิลพัทและพลลิงเมืองชมพูชนหินมาถึงริมมหาสมุทร พลลิงเมืองชมพูก็ส่งหินให้พลลิงเมืองขีดขึ้นเป็นฝ่ายรับ ส่วนนิลพัทก็ร้องตะโกนบอกหนุมานว่า

...ท่านผู้ฤทธิ์ทรแก่ล้ากล้า

จกรับเอาก้อนศิลา

ทิ้งในมหาสมุทร...

นี่แสดงให้เห็นว่า ในการประสานงานนั้น ควรประสานงานในระดับเดียวกัน ลูกน้องประสานลูก

น้อง หัวหน้าประสานหัวหน้า การที่ลูกน้องไปประสานงานกับหัวหน้าเป็นการประสานงานต่างระดับ จึงเป็นการไม่บังควร

**ความขัดแย้ง**

เมื่อหนุมานเห็นนิลพัทชนก้อนหินขนาดภูเขามาสี่ก้อน จึงตะโกนบอกให้ทั้งมาที่ละก้อนอย่าทิ้งพร้อมกันทั้งสี่ก้อน เมื่อนิลพัทได้ยินดังนั้น

...จึงร้องเย้ยหยันด้วยวาจา

ท่านอย่ากล่าวแก่งลังพาที่

ตัวเรานี้หนักนักหนา

ว่าแล้วทิ้งพร้อมกันลงมา

จะให้ถูกกายาหนุมาน...

เมื่อนิลพัทโยนหินทั้งสี่ก้อนหวังจะให้ถูกหนุมาน แต่หนุมานก็

...วิ่งโดดโอดโพนใจทะยาน

เร็วปานดังลมพาร

สองหัตถ์ซ้ายขวารวบรับ

ฉวยจับไว้ได้ทั้งสี่ก้อน

ทิ้งลงในท้องสาคร

ไหวกระฉ่อนโลกาธาตรี...

ด้วยความสามารถเฉพาะตัวของหนุมาน จึงสามารถใช้มือสองมือรับหินไว้ได้ทั้งสี่ก้อนแล้วทิ้งลงทะเลไป หนุมานเมื่อรู้ว่าถูกลองของ ถูกดูหมิ่นโดยคิดว่า นิลพัทบังอาจกระทำเพื่อให้ตัวเองรับหินทั้งสี่ก้อนไม่ได้ คนเรานั้นเมื่อถูกดูหมิ่นก็ต้องรักษาศักดิ์ศรีและต่อสู้เพื่อผดุงศักดิ์ศรีของตน หนุมานรู้ว่าอะไรเกิดขึ้นกับตน จึงต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าตนเองนั้นย่อมมีฤทธิ์และอำนาจเหนือกว่านิลพัท ความแค้นนี้ต้องชำระ จึงพาพลลิงไปชนหินที่อรัญบรรพต โดยที่หนุมานสำแดงเดช ด้วยวิธีการหัก

ยอดเขาบรรพต และเอาก้อนหินผูกกับเส้นขนทุกเส้นไม่วั้นแม้แต่เส้นเดียว เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อเวลาผูกหินมาทุกเส้นขนคงจะรุงรังเป็นอันมาก เมื่อเวลา หนูมานเหาะมา นิลพัทมองขึ้นไป

...เห็นลูกพระพายฤทธิ์รอน

เอาก้อนศิรีผูกมา

มิได้ว่างวันทุกเส้นขน

ลอยอยู่ในบนเวหา

ขุนกระบี่จึงมีวาจา

ดูราวายุบุตรวุฒิไกร

จงโยนมาที่ละสีก่อน

พอกรของเราจะรับได้

ถ้าทิ้งลงมากไป

เราไม่รู้ที่จะรับทัน...

เมื่อหนูมานได้ฟังนิลพัทตะโกนให้โยนก้อนหินมาที่ละสีก่อนเช่นนั้นก็คิดในใจว่า ที่เรานั้นบอกให้โยนที่ละก้อนมันกลับโยนมาพร้อมกันทั้งสีก่อน พอที่เรานั้นขอมให้โยนที่ละสีก่อน ถ้าเราโยนตามที่มันบอกก็ดูเหมือนว่าเราจะอยู่ในโอวาทมันมากเกินไปกระมัง เมื่อคิดเช่นนั้น หนูมานจึง

...แกลังทิ้งพร้อมกันลงมา

อย่าช้าเร่งรับให้จงดี

ว่าแล้วก็สับดลงไป

ด้วยฤทธิ์ไกรกระบี่ศรี

ศิลาที่หลุดลงทันที

ดังท่าฝนศิรีตกลงมา

นิลพัทจึงโจนขึ้นรับหินที่หนูมานทิ้งลงมา ใช้มือทั้งสองแล้วก็ยังรับหินของหนูมานไม่หมด

...จึงเอาเท้ารับด้วยว่องไว

มิให้ถูกต้องอินทรีย์...

หนูมานเมื่อเห็นนิลพัทใช้เท้ารับก้อนหินก็โกรธดังไฟกลบ ชี้น่านิลพัทแล้วร้องบอกว่า มึงอหังการนัก หยาบข้าไม่เกรงใจกันเลย ที่กูนั้นมึงส่งมาที่ละสีก่อน กูเอามือรับได้ ทำไมที่กูบังมึงจึงเอาตีนรับแล้วหยามนิลพัทว่าเคยถูกจับเป็นเชลย

นิลพัทเมื่อได้ฟังหนูมานประจานเช่นนั้นก็โกรธเป็นฟืนเป็นไฟ กระเท็บเท้าและร้องตอบไปว่า

...เหวอ้ายจัญไรกระบี่ศรี

เยอหยิ่งสำคัญว่าตัวดี

กุนั้ย่อมแฉ่งกิจจา

ถึงมึงก็เป็นเชลยเก่า

ของพระปิ่นเกล้านาถา

กูก็เป็นเชลยใหม่มา

อาสาล้างเหล่าปัจจามิตร

จงถนนข้ามพลไปเมืองมาร

ตามพระโองการประกาศิต

เอ็งแกลังประกวอดฤทธิ์

จะพาลเอาผิดฤาไร

แม้มาตรกฐาเช่นนี้

ถึงตัวมึงดีไม่รับได้

อย่าโอหังอ้างอวดฤทธิ์ไกร

มาชิงชัยให้เห็นฝีมือกัน...

ความขัดแย้งระหว่างนิลพัทกับหนูมาน แม้จะปฏิบัติการโดยมีเป้าหมายร่วมกัน แต่เป็นความขัดแย้งในวิธีการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมิได้เกิดจากการทำงานในปัจจุบัน แต่เป็นผลมาจากการรับรู้ ค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต เป็นผลให้ความขัดแย้งในปัจจุบันแรงขึ้นจนต้องใช้กำลังเข้าสู้กัน

ในปัจจุบันนี้ความขัดแย้งมักเป็นผลมาจากความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ ค่านิยม ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ผลของความขัดแย้งอาจไม่ออก

มาในรูปการใช้กำลัง แต่มักจะปรากฏในรูปของบัตรสนเท่ห์ ใบปลิว การรวมกลุ่มเพื่อแสวงหาอำนาจ เป็นต้น

เมื่อหนุมานได้ยินคำสบประมาทและท้าทาย จึงโกรธ โจนเข้าถีบนิลพัทล้มลงฟาดพื้นดังสนั่น แต่นิลพัทก็ไม่เป็นไร ทั้งสองต่างแกล้วคล่องว่องไว กอดฟัดกันเป็นโกลาหลเพื่อหมายที่จะฆ่ากัน โดยใช้วิธีการต่อสู้ทุกรูปแบบ

...บ้างถีบบ้างขวบบ้างกัด

เปลี่ยนผลัดรวดเร็วดังจักรมัน

ถ้อยที่ไม่ละลดกัน

เสียงสนั่นครั่นครื้นอัมพร...

หนุมานจับนิลพัทฟาดกับพื้น แล้วขว้างนิลพัทไปตกถูกยอดเขาจักรวาล หินแตกเป็นประกายไฟ เหมือนสายฟ้าฟาด แต่นิลพัทไม่เป็นไร ลูกชิ้นมาสู้กับหนุมานใหม่ ทั้งสองต่างสู้กันไม่ยอมถอยหนีด้วยท่วงทีที่คล่องแคล่วว่องไว

คนเราเมื่อโมโห มีอารมณ์ จึงมักทำอะไรลงไป โดยขาดการไตร่ตรอง หวังแต่เพียงจะเอาชนะอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา คนเราเมื่อโมโหก็มักด้วยอารมณ์ อารมณ์เป็นส่วนกลับผกผันของเหตุผล เมื่ออารมณ์มาก เหตุผลก็จะน้อย เมื่ออารมณ์น้อยเหตุผลจะมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานด้วยเหตุผล จึงต้องระงับอารมณ์ของตัวเองให้อยู่ ไม่ควรให้ใครจับได้ว่าเรากำลังโกรธหรือไม่

#### การติดตามงาน

ขณะที่หนุมานกับนิลพัทกำลังต่อสู้กันนั้น สุนทรืเห็นลิงขาวกับลิงดำสู้กัน เหมือนกับจะฆ่ากัน ให้ตายก็ตกใจ ร้องห้ามแต่ไม่มีใครฟัง จึงโดดเข้าขวางหัวหน้าลิงทั้งสอง เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายหยุดการ

ต่อสู้กัน ขณะที่ สุนทรืพวย่ท่ามกลางความขัดแย้ง จึงจำเป็นต้องหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่จำเป็น ถูกต้อง และสมบูรณ์ ในระบบราชการถ้าเกิดกรณีขัดแย้งกันเช่นนี้จะต้องดำเนินการสอบข้อเท็จจริงก่อนแล้วจึงดำเนินการทางวินัยต่อไป

การที่สุนทรืพบเหตุการณ์เช่นนี้เพราะสุนทรืได้ทำหน้าที่อย่างหนึ่งของหัวหน้าคือ การติดตามงาน ( monitoring ) เมื่อมีการมอบงานจะต้องมีการติดตามงาน ไม่ทอดทิ้ง มีการนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิดและมีศิลปะเพื่อติดตามว่าลูกน้องได้ทำงานกันอย่างไร ทำไปถึงไหน

ขณะที่พระรามประทับเหนือสุวรรณพลับพลา พร้อมด้วยพระลักษณก็ได้ยินเสียงกึกก้องท้องฟ้า มีดครีมี รั้วด้วยปัญญาว่าเกิดปัญหาขึ้นแน่ จึงให้พระลักษณไปดูว่าเกิดอะไรขึ้น เมื่อพระลักษณไปถึงเห็นสุนทรื อยู่ท่ามกลางการต่อสู้ของนิลพัทกับหนุมาน จึงตะโกนถามว่าเกิดอะไรขึ้น ทั้งสุนทรื นิลพัท และหนุมาน ได้ยินก็ตกใจเป็นอันมาก ต่างก็มึนงง สุนทรืจึงกราบทูลเรื่องที่เกิดขึ้นให้ทรงทราบทุกประการ

ในการติดตามงานนั้น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ควรที่จะไต่ถามหัวหน้าหรือผู้ที่รับมอบหมายไม่ใช่ไปถามผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นถัด ๆ ไป ในกรณีเช่นนี้พระลักษณจึงต้องถามสุนทรื ไม่ได้ถามนิลพัทและหนุมาน

#### การลงโทษ

เมื่อพระลักษณได้ถามเรื่องราวต่าง ๆ จนกระจ่างแล้วจึงนำสุนทรื นิลพัทและหนุมานไปเข้าเฝ้าพระราม เมื่อพระรามได้ทราบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทรงกริ้วอย่างมาก

...ได้ฟังคั้งค้านแน่นอุรา  
โกรธาตั้งไฟบรรลัยกัลป์

สาเหตุที่ทรงกริ้วก็เพราะใช้ให้นิลพัทและ  
หนุมานไปจองถนน แต่ทั้งสองไม่ปฏิบัติตามภารกิจ  
ที่ได้รับมอบหมายกลับไปต่อสู้อัน พระรามจึงทวาด  
ไปว่า **ถ้าไม่มีสงครามติดพันก็จะตัดหัวเสีย  
ประจานที่ริมฝั่งน้ำนี้แหละ** ทั้งนิลพัทและหนุมานได้  
ยินเช่นนั้นก็ตกใจแทบสิ้นชีวิต ก้มลงกราบโดยไม่  
พูดแก้ตัวแต่อย่างใด

พระรามนั่งตรีกตรองอยู่ครู่หนึ่งจึงได้คิดและ  
หายโกรธ จึงหันไปพูดกับสุครีพว่าทั้งสองต่างก็มี  
ฤทธิ์มาก ควรจะเอาความสามารถไว้ต่อสู้กับศัตรูแต่  
กลับมาต่อสู้อันเองทำให้เสียการ ครั้นจะลงอาญา  
โดยฆ่าให้ตายก็ไม่ใช่ เหตุที่พระรามหายโกรธอาจใช้  
หลักที่ว่า ผู้บริหารไม่ควรโกรธผู้ใดนอกจากโกรธตัว  
เอง เมื่อโกรธไปแล้วจึงคิดได้ จึงหยุดคิดเพื่อให้หาย  
โกรธ คนเรานั้นเมื่อโกรธแล้วย่อมไม่มีเหตุผล  
พระรามจึงถามสุครีพว่า จะคิดลงโทษอย่างไรดีจึง  
จะไม่เสียการ สุครีพจึงกราบทูลว่า สองทหารนี้ก็  
เหมือนช้างสารกล้าบ้าบิ่น จะเอาไว้โรงเดียวกันย่อม  
ไม่ได้ จะทำให้เดือดร้อนประกอบขณะนี้ ทั้งเมือง  
ชมพูและเมืองขีดขินนั้นเจ้าเมืองชมพูครองอยู่ทั้ง  
สองเมือง จึงควรให้นิลพัทไปครองเมืองขีดขิน ส่วน  
หนุมานนั้นเอาไว้ใช้ได้เบื้องบทยาลย์ต่อไป

การลงโทษนั้นเมื่อผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ  
ลงโทษแล้ว ควรหรือผู้เกี่ยวข้องว่าควรลงโทษ  
อย่างไรจึงเหมาะสม การลงโทษขณะโกรธอาจไม่  
เป็นธรรม ผู้ได้รับโทษควรรับด้วยความเป็นธรรม  
โดยมากแล้วการลงโทษมักจะลำเอียง อาจลำเอียง  
เพราะเกลียด ลำเอียงเพราะรัก หรือลำเอียงเพราะ  
หลงผิดก็ได้ กรณีการตัดสินครั้งนี้ก็เช่นกัน หนุมาน

เป็นหลานของสุครีพ การลงโทษจึงเสนอโทษใน  
ลักษณะนี้

การลงโทษนิลพัทและหนุมานนั้น พระรามได้  
ปรึกษาหารือกับสุครีพว่าจะลงโทษในลักษณะใด  
แนวคิดของสุครีพในการลงโทษนั้น การจองถนน  
นั้นนิลพัทคุมพลเมืองชมพู หนุมานคุมพลเมือง  
ขีดขิน แต่เมื่อสุครีพลงโทษนิลพัทกลับไป  
ครองเมืองขีดขิน แนวคิดเช่นนี้ก็เหมือนกับกระบวนการ  
การบริหารปัจจุบันที่ว่า เมื่อทำผิดในที่แห่งหนึ่งก็ให้  
ไปปฏิบัติงานอีกแห่งหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็น  
การสลับตำแหน่งคล้ายการส่งย้ายกรม ย้ายกอง  
หรือย้ายจังหวัดนั่นเอง

พระรามเห็นชอบกับข้อเสนอของสุครีพ ทรง  
เปลื้องคุณพลสังวาลย์ประทานให้สุครีพเป็นรางวัล  
แนวคิดเช่นนี้คือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำความดี  
หรือมีความคิดที่ดี ควรให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญ กำลัง  
ใจ ในปัจจุบันไม่จำเป็นต้องให้เป็นของกำนัล ค่าชม  
เชยก็เป็นสิ่งที่มีค่า

พระรามจึงมีบัญชาให้นิลพัทไปครองเมืองขีด  
ขินให้ทำหน้าที่ฝ่ายส่งกำลังบำรุง โดยส่งสะเบียง  
เดือนละครั้ง ถ้าทำไม่ได้ก็ให้ประหารชีวิต นิลพัทจึง  
กราบทูลพระรามว่า **โทษข้าน้อยถึงตายที่ลงโทษแค่นี้ก็  
เป็นพระมหากรุณาธิคุณแล้วแต่ข้าอยากอยู่รับ  
ใช้ใต้เบื้องพระยุคลบาทเพื่อต่อสู้กับยักษ์จนกว่า  
ชีวิตจะหาไม่** แม้ นิลพัทจะอ่อนน้อมอย่างไรพระราม  
ก็ไม่ทรงยินยอม

การที่พระรามได้ตัดสินลงโทษนิลพัทโดยการ  
เปลี่ยนสายงานจากฝ่ายป้อนเป็นฝ่ายนันทเช่นนี้ นิลพัทมี  
ความเศร้าใจเป็นอย่างมากเพราะนิลพัทนั้นเป็นฝ่าย  
ป้อนตลอด ในระบบราชการนั้นการเปลี่ยนสายงาน  
ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจนับได้ว่าเป็นการลงโทษที่  
สาหัสพอสมควร

## การให้โอกาส

เมื่อนิลพัทไปแล้วพระรามก็หันไปทางหนุมาน ตำหนิหนุมานต่าง ๆ นานา และรับสั่งให้หนุมานรับผิดชอบในการจองถนนให้แล้วเสร็จภายในเจ็ดวัน ถ้าไม่เสร็จตามกำหนดจะมีโทษถึงตาย หนุมานรับพระราชโองการเหนือเกล้า

ชามพวราช ซึ่งนั่งอยู่ในที่ประชุมด้วย ได้กราบทูลพระรามว่า นิลราชเป็นสิ่งที่เก่งกล้าเนื่องจากไปหยอกล้อถาฐิศาวิหนิโดยเอาไม้เท้าไปซ่อนที่ท่าน้ำ จึงโดนคำสาปของถาฐิศาที่ว่าถ้านิลราชเอาสิ่งใดทิ้งลงไปใต้น้ำสิ่งนั้นจะจมอยู่กับที่อย่าลอยขึ้นมา ดังนั้นจึงควรให้นิลราชไปรับก้อนหินเพื่อทิ้งทะเลในการจองถนน พระรามจึงถามนิลราชว่า ถูกสาปจริงหรือ

ไม่ นิลราชตอบว่าจริง และขออาสาไปช่วยหนุมานจองถนน

ความสำเร็จในการทำงานครั้งนี้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้คนให้ถูกกับงานโดยตระหนักถึงความสามารถและความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน นิลราชนั้นมีทั้งความสามารถและความเต็มใจจึงเหมาะแก่การมอบหมายงานในครั้งนี้

ผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถและความเต็มใจของผู้ร่วมงาน ถ้าแยกความสามารถและความเต็มใจออกเป็น 2 มิติ แต่ละมิติแยกเป็น 2 ประเภท คือ มีกับไม่มี ก็จะได้ผู้ร่วมงาน 4 ประเภทดังนี้

		ความสามารถ	
		มี	ไม่มี
ความเต็มใจ	มี	1	2
	ไม่มี	3	4

ประเภทที่ 1 มีความสามารถในการทำงาน และมีความเต็มใจที่จะทำงานด้วย

ประเภทที่ 2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจ

ประเภทที่ 3 มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจ

ประเภทที่ 4 ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจในการทำงาน

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนทั้งสี่ประเภท บุคคลประเภทที่ 1 นั้นเพียงแต่มอบหมายงานให้ทำ ไม่ต้องบอกว่าจะทำอย่างไร บุคคลประเภทนี้มีความสามารถและความเต็มใจ

จึงมีความรับผิดชอบในการที่จะทำงานให้สำเร็จ บุคคลประเภทที่ 2 ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน จึงควรแนะนำในการทำงานให้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานและควรนิเทศงานอย่างใกล้ชิด บุคคลประเภทที่ 3 นั้นมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน จึงควรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน มอบความรับผิดชอบให้ตัดสินใจและปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้เพื่อทำงาน สำหรับบุคคลประเภทที่ 4 นั้น ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจ วิธีที่เหมาะสมน่าจะเป็นการสั่งให้ทำงาน โดยกำหนดให้ทั้งเป้าหมายและวิธีการ



ในการจองถนนนั้น หนุมานให้บรรดาพลลิงทั้งหลายไปชนหินมาวางกองไว้ริมฝั่งมหาสมุทร การทำงานของหนุมานได้รับความร่วมมือ และร่วมใจจากลูกน้องเป็นอย่างดี จึงมีโอกาที่จะทำงานสำเร็จได้โดยง่าย หนุมานให้นิลราชแต่เพียงผู้เดียวชนหินเหล่านี้ถมถนน ผลการดำเนินงานปรากฏว่า

...ศิลาจมเรียบเรียบกัน

เป็นแถวแนวคันถนนใหญ่

อันหมุยธักระบีไพร

โหล่นันห้วนไหวเป็นโกสิ...

เมื่อเห็นงานเกือบจะเสร็จ ทุกคนก็ดีใจ เพราะเขามีส่วนร่วมในการทำงาน งานที่ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นงานของเรา

ทำให้ศัตรูเป็นมิตร

ขณะนั้นกองคอยเหตุของยักษ์กรุงลงกา เห็นมีกองทัพลิงกำลังจองถนนข้ามมายังกรุงลงกา เหลือเพียงอีก 8,000 วา (ประมาณ 16 กิโลเมตร) ก็จะถึงกรุงลงกาแล้ว ทหารยักษ์กองคอยเหตุ จึงรีบไปทูลทศกัณฐ์ทันที ทศกัณฐ์ได้รับรายงานก็เห็นว่า ถ้าปล่อยให้จองถนนถึงกรุงลงกาแล้วราษฎรยักษ์ทั้งเมืองคงเดือดร้อนเป็นแน่ จึงคิดอุบายที่จะให้ฝูงปลาไปคาบก้อนหินไปทิ้งเสีย จึงสั่งให้มโหธรลงไปในมหาสมุทร บอกให้สุพรรณมัจฉาขึ้นมาเฝ้า

สุพรรณมัจฉาเป็นธิดาของทศกัณฐ์มีแม่เป็นปลา ดังนั้นก่อนบนเป็นคนส่วนก่อนล่างเป็นปลา เมื่อสุพรรณมัจฉาได้เข้าเฝ้าทศกัณฐ์ ทศกัณฐ์จึงขอร้องบุตรสาวให้ช่วยโดยอ้างว่า ทหารลิงทั้งหลายกำลังจองถนนเพื่อมารังแกพ่อและจะทำให้ญาติพี่น้องเดือดร้อนหมด จึงขอให้ลูกสั่งบริวารฝูงปลาไปคาบก้อนหินไปทิ้งในทะเลลึกอย่าให้เป็นถนนขึ้นมาได้แล้วพ่อจะให้รางวัล สุพรรณมัจฉาก็ขออาสาไป

ไปดำเนินการตามประสงค์ สุพรรณมัจฉาจึงสั่งให้บริวารคาบก้อนหินไปทิ้งในทะเลลึก วิธีการทำงานของฝูงปลานั้น

...ว่ายแหวกแกกถาลสวน

สับสนอตุลุดอึงมี

เป็นละลอกกระฉอกชลธี

ทิ้งเสียที่ในทะเลลึก

อันก่อนมหาสิงขร

วานรชนมาไม่รู้ตริก

ฝูงปลาคาบไปคึกคึก

กระบีให้ฮึกทั้งมา...

การทำงานให้สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับระบบและกระบวนการ แม้ฝูงปลาทั้งหลายจะทำงานด้วยความสับสนอตุลุด เสียงก็ก้องไปทั่วท้องทะเลก็ตาม

สุครีพซึ่งกำกับติดตามการทำงานของหนุมานอย่างใกล้ชิด สังเกตเห็นว่าในกระบวนการจองถนนนั้น เมื่อก่อนหินโผล่พ้นน้ำแล้วก็จมลงไปในน้ำอีก จึงเกิดความสงสัยแล้วบอกข้อสังเกตให้หนุมานฟัง หนุมานจึงบอกกับสุครีพว่า ตนเองก็เห็นผิดสังเกตเช่นกันคงจะเป็นเพราะมีความผิดปกติในมหาสมุทร จึงขออาสาไปดู

...ว่าแล้วสำแดงแผลงฤทธิ์

ทศทิศกัมปนาทหวาดไหว

แหวกพระมหาสมุทรไป

ด้วยฤทธิ์ไกรมहिมา...

ในการจะแก้ปัญหา นั้นจะต้องยอมรับว่ามีปัญหาเสียก่อน และบอกได้ว่าปัญหาคืออะไร จากนั้นจึงหาทางแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อเลือกทางเลือกได้แล้วจึงดำเนินการตามทางเลือกนั้น ๆ ในที่สุดจำเป็นจะต้องประเมินผลของการทำตามทางเลือก

นั้น ๆ ด้วย ในการบริหารนั้น ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญ แต่ความสามารถในการหาปัญหาก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ถ้าหาปัญหาไม่เจอหรือหาปัญหาผิด หรือหลงประเด็น จะทำให้ผลของการแก้ปัญหาไม่มีความล้มเหลว เมื่อหนุมนานโดดลงไปในมหาสมุทร ก็เห็นปลามากมายคาบหินไปทิ้ง จึงโกรธตั้งไฟบรรลัยกัลป์ ชักตรีเพชรออกไปแทงฝูงปลาเหล่านั้น ปลาแตกตื่นว่ายน้ำหนีกันโกลาหล หนุมนานฆ่าปลาตายเป็นจำนวนมาก ขณะที่หนุมนานกำลังไล่แทงปลาอยู่นั้น

...แต่ไปเห็นนางมัจฉา

มีนางนั้นเป็นหางปลา

กายาเป็นมนุษย์วิไลวรรณ

นงลักษณ์พัทตร์ก็แซมซ้อย

แน่น้อยดังอัปสรสวรรค์...

หนุมนานจึงตะโกนถามไปด้วยความโกรธว่า มันเรื่องอะไรของเธอที่พาฝูงปลามาคาบหินไปทิ้ง รู้หรือไม่ว่านารายณ์อวตารมาปราบยักษ์ จึงมาจองถนน ว่าแล้วก็ไล่จับนางสุพรรณมัจฉา นางเห็นหนุมนานก็ตกใจ

...ให้ละล้าละลังด้วยความกลัว

หน้าซีดตัวสั่นหัวโน

ก็แหวกว่ายเร็วรี่หนีไป

เข้าปนอยู่ในฝูงปลา...

ถึงสุพรรณมัจฉาจะพยายามหนีอย่างไรก็ตาม แต่ก็หนีไม่พ้น หนุมนานจับได้ ถามว่าใครใช้มาชนหิน ถ้าไม่บอกจะฆ่าให้ตาย สุพรรณมัจฉาตกใจร้องขอชีวิตอย่างลนลานและรีบตอบว่า อย่าเพิ่งฆ่าข้าเลย ข้าจะบอกเดี๋ยวนี้แหละ ข้าเป็นลูกทศกัณฐ์ชื่อสุพรรณมัจฉา ถูกพ่อใช้ให้นำฝูงปลามาคาบหินไปทิ้งไม่ให้จองถนนไปกรุงลงกา ด้วยความกลัว

ข้าจึงทำตาม โปรดไว้ชีวิตข้าเถิด ข้าจะไปสั่งบริวารปลาทั้งหลายไปคาบหินมาไว้ที่เดิม

หนุมนานได้ฟังสุพรรณมัจฉาขอชีวิต ประกอบกับสุพรรณมัจฉานั้น รูปก็งาม เสียงก็เพราะ

...เพราะเสียงเพราะรสพจนารถ

เสียวสวาทรมริงตะลึงจิตต์

ความโกรธเสื่อมหายละลายคิด

พิศพัทตร์แล้วกล่าววาจา

แม้ว่าหนุมนานจะโกรธแค้นสักเพียงใดก็ตาม แต่ความโกรธของหนุมนานก็หายไปด้วยความสวยความงามของสุพรรณมัจฉา หนุมนานนั้นยังหนุ่มและแข็งแรง เวลาโกรธก็ทำอะไรด้วยอารมณ์ เมื่อฆ่าปลาตายเป็นอันมาก จึงทำให้ยังคิดได้บ้าง ว่าสาเหตุจริงๆ ของปัญหาอยู่ที่ไหน คนเราก็เช่นกัน เวลาโกรธมักจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล แต่หนุมนานหยุดโกรธเพราะความงามของสตรี นี่คือสิ่งที่สอนกันว่า นารีมีรูปเป็นทรัพย์ เพราะความสวยนี้แหละทำให้หนุมนานใจอ่อน

...โหมเอยโหมเอย

ยุพเยาว์ผู้ยอดแสนหา

เจ้าหวาดหวั่นวิญญาน์

จะเล่ากิจจาให้แจ้งใจ

เดิมทีลงมาด้วยความแค้น

แสนโกรธประหนึ่งไม่อดได้

หมายจะฆ่าฟันให้บรรลัย

ที่ในมหาสาร

ครั้นมาเห็นเจ้าเยาว์ลักษณะ

ผิวพัทตร์ดั่งเทพอัปสร

แน่น้อยนิ่มเนื้ออรชร

ให้อาวรณ์ในองค์วินดา

บุญแล้วจึงได้มาพบน้อง

เราสองควรครองแสนหา

ร่วมทุกข์ร่วมสุขภิรมยา

ไปกว่าจะม้วยชีวี...

ในการทำงานนั้นไม่จำเป็นจะต้องสร้างศัตรู เพราะศัตรูจะเกิดตามธรรมชาติอยู่แล้ว ทำงานกับ คนร้อยคน มีศัตรูเพียงสามคนก็นับว่ามากแล้ว ดังนั้นในการทำงานจึงจำเป็นจะต้องทำศัตรูมาเป็นมิตร ไม่ควรสร้างศัตรู แต่สำหรับกรณีหนุมานนั้น นับว่า ก้าวล้ำหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง นอกจากจะทำให้ศัตรูเป็น มิตรแล้ว ยังเอาศัตรูมาเป็นเมียอีกด้วย ในการ บริหาร หากจะเอาอย่างหนุมานก็จะเป็นอันตรายได้ เพียงแต่ทำให้ศัตรูเป็นมิตรก็นับว่าเพียงพอแล้ว

สุพรรณมัจฉาถูกหนุมานเกี่ยวซึ่ง ๆ หน้าก็เขินอาย งานที่พ่อสั่งให้ทำไม่สำเร็จก็มีโทษถึงตายแล้ว นี่จะเป็นภรรยาของศัตรูของพ่อจะถูกต้องหรือโดย ออกตัวว่า

...ซึ่งจะภิรมย์สมสวาท

ตัวข้าต่างชาติต่างภาษา

ไซ้ที่วิสัยจะเจรจา

ขอสมาสีเยลิตอย่าน้อยใจ...

แต่หนุมานก็พยายามต้อ โดยบอกว่า อย่าคิดว่าเราสองคนต่างชาติต่างภาษาเลย พระดาบสใน ป่ายังร่วมรักกับนางกินรีได้เลย สุพรรณมัจฉาก็คิด หนัก

...ว่าพลางหยิกข่วน่วนวาย

ผลักไสมิได้ปราณี...

แม้สุพรรณมัจฉาจะทำอย่างไรก็ตาม ก็ไม่สามารถต้านทานหนุมานได้ หนุมานจึงแสดงบท

...ว่าพลางอิงแอบแนบชิด

จุมพิตปรางเปรมนาสา

ค่อยประคองต้องเต้าสุมนา

วายุพัดพัดมาอิงอล

พระสมุทรดีฟองนองละลอก

คลื่นกระฉอกซัดฝั่งกุลาหล

เมฆมัวทั่วทิศโพยมบน

ฝนสวรรค์พรอยพรมสุมาลี

อันดวงโกศลประทุมมालย์

ก็เป่งบานคลี่คลายเกสรศรี

สองสมชมรสสุชาติ

ต่างเกษมเปรมปรีดีทั้งสองรา...

### ภารกิจหลัก

เมื่อหนุมานได้นางสุพรรณมัจฉาเป็นภรรยา ต่างฝ่ายต่างก็มีใจผูกพันต่อกัน จนกระทั่งสิ่งต่าง ๆ ได้ แต่หนุมานไม่เคยลืมภารกิจของตัวเองที่ต้องจงถนนให้เสร็จภายในเจ็ดวัน จึงขอให้นางสุพรรณมัจฉาส่งฝูงปลาไปคาบหินมาถมถนนให้เหมือนเดิม ด้วยความรักความผูกพัน และตระหนักว่าถ้าไม่เสร็จภายในเจ็ดวัน สามิต้องโทษถึงตาย จึงสั่งให้บริวารไปคาบหินมาถมถนนไว้ดังเดิม

หนุมานนั้นแม้กายจะอิงแอบนางสุพรรณมัจฉาอยู่ แต่ใจนั้นยังผูกพันกับงานที่ต้องทำ โดยดูว่าฝูงปลาจะช่วยเหลือได้มากน้อยเพียงใด

...ครั้นเห็นบริวารฝูงปลา

คาบขนศิลามาหมดสิ้น

ดีใจดังได้สมบัติอินทร์

ขุนกระบินทร์สวมกอดนางเทวี

แล้วมีวาจาอันสุนทร

ดูก่อนเยาววยอดสุดาพี

ความรักมีใครจะพาที

แต่กรรมมีจำร้างให้ห่างกัน...

หนุมานถือว่าการจองถนนเป็นภารกิจหลัก  
เรื่องอื่น ๆ เป็นภารกิจรอง ดังนั้นเมื่อเสร็จภารกิจ  
หลัก จึงบอกนางสุพรรณมัจฉาและให้คำมั่นสัญญา  
ว่าเมื่อเสร็จสงครามกรุงลงกาแล้ว พี่จะกลับมาหา  
น้องอีก แต่ด้วยความอหังการทำให้นางสุพรรณมัจฉา  
ตัดพ้อ ต่อว่าต่างๆ นานา

...อนิจจานี้ถ้าว่ารักจริง  
มาทอดทิ้งน้องไว้ก็เป็นได้  
อกเอ๋ยเป็นน่าสังเวชใจ  
มาหลงใหลด้วยรสวาท  
จนเสียตัวแล้วมิหนำ...  
...เสียแรงที่เกิดเป็นสตรี  
เสียทีครองตัวมาช้านาน...

หนุมานเห็นนางสุพรรณมัจฉาเศร้าโศกปานจะ  
สิ้นชีวิต จึงได้ปลอบโดยทั้งด้วยมือและปาก คือ

...จึงโอบอุ้มองค์ขึ้นใส่ตัก  
จุมพิตพิศพิศแล้วเชยขวัญ...

ขณะเดียวกันก็ให้เหตุผลและปลอบใจว่า  
...จำเป็นจำพี่จะจำไกล  
อรทัยครองตัวไว้จงดี...

นี่แหละคือลีลาและบทบาทของกำแหงหนุมาน

#### การรายงาน

หนุมานขึ้นจากมหาสมุทรแล้วไปรายงานภารกิจ  
ที่ได้ปฏิบัติให้สุครีพทราบ สุครีพได้ฟังรายงานก็มี  
ความยินดีเป็นอย่างยิ่ง เร่งให้พลลิงทั้งหลายระดม  
ถมเป็นถนนใหญ่ เร่งหอบ ปราบให้เรียบ พื้นถนนเอา  
ทรายอ่อนโรยทับ เมื่อจองถนนเรียบร้อยแล้ว  
สุครีพและหนุมานจึงไปเข้าเฝ้าพระราม สุครีพกราบ  
ทูลพระรามว่าได้ไปจองถนนเสร็จตามบัญชาแล้ว

...ครั้นถึงน้อมเกล้าบรรจง

ทูลองค์บรมนาถ

ข้าบาทไปจองมรรคา

เสร็จดังบัญชาพระจักรี...

ในกระบวนการบริหารนั้น การรายงานเป็นสิ่ง  
สำคัญมาก เพราะจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความ  
ก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนเปรียบเทียบผล  
การดำเนินงานกับเป้าหมายที่วางไว้ การรายงานเป็น  
ศิลปะอย่างหนึ่งของการบริหาร สามารถรายงานได้  
ทั้งทางตรงและทางอ้อม รายงานเป็นได้ทั้งลาย  
ลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจา หนุมานรายงานสุครีพ  
สุครีพรายงานพระราม เป็นการรายงานตามลำดับ  
ชั้นของการบังคับบัญชา

#### โหรหรือโหนด

พระรามได้ฟังรายงานของสุครีพก็ยินดีเป็น  
อย่างยิ่ง

...ยินดีดังได้โศฬัส

แย้มยิ้มพริ้มพรายสบายใจ

พักตร์เพียงแซ่ซៃทรงกลด

ซาบซาณปานอมฤตรส...

ว่าแล้วก็สั่งการให้พิเภกหาฤกษ์เวลายุกทัพ

...จึงมีพจนารถบัญชา

แก่พระยาพิเภกขุนมาร

ผู้ปรีชาชาญแกลัฏกล้า

ให้หาศฤกษ์เวลา

ซึ่งจะยกโยธาพลากร...

พิเภกเป็นโอรสของท้าวลัสเตียนและนางรัชฎา  
มีศักดิ์เป็นน้องทศกัณฐ์ ชาติก่อนพิเภกเกิดเป็นท้าว  
เวสสุญาณเทพบุตร เมื่อพระนารายณ์อวตารเป็น

พระราม พระอิศวรให้เวสสุญาณจุติไปเกิดเป็น  
พิเภกเพื่อเป็นไส้ศึกของกรุงลงกา พิเภกเป็นยักษ์ที่  
ฉลาดมาก สนใจศึกษาเล่าเรียนทางโหราศาสตร์และ  
ไสยศาสตร์ แต่ฤทธิ์เดชมีน้อย เมื่อครั้งทศกัณฐ์ซึ่ง  
ติดตามพิเภกขอให้คืนไปเสีย ทศกัณฐ์หาว่าพิเภก  
แปรพักตร์ จึงขับออกจากกรุงลงกา ทำให้พิเภกไป  
สวามิภักดิ์ต่อพระราม

ผู้บริหารบางคนเวลาจะทำอะไรมักจะหาฤกษ์หา  
ยาม คือ พึ่ง โหร แต่บางคนอาจไม่หา แต่มีลูกน้อง  
หามาให้ ถ้าเขาหามาให้แล้วไม่ใช่ ก็อาจทำให้ผู้  
ปรารถนาดีน้อยใจก็ได้ ผู้บริหารบางคนพึ่งโหรเพื่อ  
การโหนด แต่ผู้บริหารบางคนก็มีความสามารถในการ  
โหรเพื่อการโหนดของตัวเอง โหนด เป็นเทคนิคอย่าง  
หนึ่งในการขึ้นไปสู่ที่สูง ในการโหนดนั้นจะต้องมีที่  
เกาะ มีเชือก (หรือสายสัมพันธ์) ที่แข็งแรงหรือเข้ม  
แข็ง และมีความสามารถในการโหนด คนบางคนมี  
ความสามารถเฉพาะตัวในการโหนดและสามารถหาที่  
เกาะได้หลายๆ แห่ง จึงสามารถขึ้นไปสู่ที่สูงได้เร็วกว่า  
คนอื่น

#### ผู้ถือธง

ขณะที่พระรามสั่งให้พิเภกหาฤกษ์นั้น ก็สั่งให้  
สุครีพจัดหาผู้ถือธงนำทัพด้วย

...สุครีพจึงจัดผู้ถือธง

ที่อาจองกล้าหาญชาญสมร

นำหน้าโยธาวานร

ให้สถาวรสวัสดิ...

ไชยामพวานได้ยื่นพระรามสั่งสุครีพ ก็พูดว่าตน  
นั้นได้รับพรจากพระอิศวรว่า ถ้าพระนารายณ์อวตาร  
มาปราบยักษ์และจะยกพลข้ามไปกรุงลงกาแล้ว ขอ  
ให้ตนเป็นผู้ถือธงชัยนำหน้า ชื่อตนเป็นมงคล  
สามารถข่มนามยักษ์ได้ ถ้าไม่เชื่อขอให้ไปถาม

อมรเมศฤาษีซึ่งอยู่ที่เขาไกรลาสดู พระรามจึงได้ใช้  
ให้หนุมานไปนิมนต์อมรเมศฤาษีมาพบ พระฤาษีก็  
รับรองว่าตามที่ไชยามพวานพูดนั้นเป็นความจริง

ธงนำทัพนั้นมีความหมายและมีความสำคัญ  
เป็นอันมากแก่กองทัพ ในการศึกษานั้นแม้ผู้ถือธง  
จะเสียชีวิตก็ไม่ยอมให้ธงล้ม ธงเป็นสัญลักษณ์ของ  
อำนาจและความเป็นสง่าราศรี

ในการบริหาร ธงเป็นเอกลักษณ์และสัญลักษณ์  
ขององค์การ ธงแสดงถึงความเป็นพวก ความเป็น  
กลุ่ม เพราะอยู่ได้ร่มธงเดียวกัน ธงของสถานศึกษา  
ธงกีฬา ก็สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารได้

#### การจัดองค์การ

เมื่อพิเภกวิเคราะห์ฤกษ์ยามแล้ว จึงกราบทูล  
พระรามว่า พรุ่งนี้เป็นฤกษ์ดีในการยกพล เป็นฤกษ์  
ยกทัพที่ เป็นมหามงคลสวัสดิ์ จะมีชัยแก่ศัตรู และ  
จะได้ลาภที่เป็นศักดิ์เป็นศรีแก่พระรามด้วย  
พระรามได้ยินดังนั้นก็มีความสุขและมีความยินดี  
เป็นอย่างยิ่ง สั่งให้สุครีพเป็นผู้จัดกระบวนทัพให้  
รวมทหารของเมืองชมพูและเมืองขีดขินเข้าด้วยกัน  
และให้จัดทัพตั้งแต่นั้นเลย

เมื่อได้รับมอบภารกิจให้ปฏิบัติ สุครีพจึงรีบ  
ออกมาและจัดทัพเป็นรูปมังกรข้ามสมุทร โดยมี  
ลักษณะดังนี้

...จัดเป็นมังกรข้ามสมุทร

วายุบุตรเป็นเศียรไปหน้า

ปากบนวาหุโรมฤทธา

ปากล่างบึงคลาวานร

สองเขาสุเสนสุรกานต์

ศรีชมพูพานนั้นเป็นหงอน

ดาซ้ายโคทมฤทธิรอน

ดาขวาศรรามชาณุฉกรรจ์

ตัวคือองคตหลานอินทร์

เท้าขวากระมิลนิลชั้น

เท้าซ้ายนั้นนิลปาน

ลีนนั้นเกสรพามา

เท้าหลังเบื่องซ้ายทวี

มัททวิกันเป็นเท้าขวา

นิลนเป็นหางถัดมา

กายานั้นเขียวม้งกรสลบสี

โยธาเป็นเกล็ดทั้งอินทรีย์

ก็เสร็จตามมีพจมาน...

การจัดทัพของสุครีพนั้น ใช้วิธีการกำหนดตำแหน่ง และกำหนดบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ โครงสร้างของการจัดทัพเป็นรูปมังกรข้ามสมุทร จึงมีตำแหน่งต่างๆ คือหัว ปานบน ปากล่าง เขว หงอน ตาซ้าย-ขวา ตัว เท้าหน้าซ้ายขวา หาง เล็บ เขี้ยว และเกล็ด แต่ละตำแหน่งก็กำหนดผู้ดำรงตำแหน่ง

การจัดทัพ สุครีพได้จัดตามภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ลักษณะการจัดทัพของสุครีพก็คล้ายๆ กับการจัดองค์การ (organizing) ในการบริหารจำเป็นจะต้องวางแผนและกำหนดภารกิจต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดจะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย

การจัดองค์การในการบริหารมักจะเห็นปรากฏ ในรูปของแผนภูมิการจัดองค์การ (organization chart) การจัดองค์การจึงต้องกำหนดตำแหน่งสายงานและหน้าที่ บางตำแหน่งอาจมีหน้าที่ตามสายงานหลัก (line function) บางตำแหน่งก็อาจมีหน้าที่ตามสายงานให้คำปรึกษา (staff function)

โครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ภารกิจ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้รูปแบบการจัดองค์การจึงต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับเปลี่ยนได้เสมอ

บุคลิกภาพ

วันรุ่งขึ้นพระรามและพระลักษมณ์ อาบน้ำ แต่งตัว เพื่อที่จะเคลื่อนทัพการแต่งตัวของพระลักษมณ์ และพระรามมีความสง่าราศรีและเหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารบางคนไม่ค่อยตระหนักถึงการแต่งตัว เพราะคิดว่าเป็นเรื่องส่วนตัวของเรามีใช้เป็นเรื่องของผู้อื่น แม้ว่าเราจะเป็นตัวของเราเอง แต่เราจะต้องไม่ลืมว่าเรคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือองค์การ เป็นตัวแทนของคนอื่นด้วย เมื่อเราเป็นหัวหน้าก็ควรแต่งตัวให้เหมาะสมกับความ เป็นหัวหน้าของหน่วยงานด้วย การแต่งกายไม่จำเป็นจะต้องใช้ของราคาแพง ควรคำนึงถึงความเหมาะสมและขอให้ ดูดี ด้วย การแต่งกายเป็นการสะท้อนบุคลิกภาพอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

เมื่อพระรามและพระลักษมณ์ อาบน้ำแต่งตัวเสร็จ สองพระองค์ก็มานั่งข้างนอก

...ลตองคั่งนั่งดั่งพระเนตร

สังเกตไปทั่วทุกทิศา

ซึ่งจะเป็นนิมิตยตรา

ปลายหน้าตามเกล็ดนาคี...

พระรามเวลาจะทำอะไรนั้นจะสังเกตไปทั่วๆ การสังเกตเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการหาข้อมูล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูล การมีข้อมูลคือการมีอำนาจ ข้อมูลเป็นฐานของอำนาจ (base of power) อย่างหนึ่งในการบริหาร ถ้าผู้บริหารที่นั่งอยู่ในห้องทำงาน ก็อาจพลาดโอกาสที่จะได้ข้อมูลจากการสังเกต ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกการสังเกต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ร่วมงาน

### เกียรติและศักดิ์ศรี

พระอินทร์ทราบว่พระรามจะยกทัพข้าม  
มหาสมุทรไปกรุงลงกาด้วยการเดินเท้าเพราะไม่มีรถ  
...ไม่มีสิริภยานุมาศ  
จะเสด็จด้วยบาพอนาถา  
จำเอาพระรถธิดา  
ไปถวายผ่านฟ้าทรงจร...

พระอินทร์จึงสั่งให้มาตุลีนำราชรถแก้วไปถวาย  
พระราม และกำชับว่ให้ขับรถคันนี้ รับใช้พระราม  
จนกว่าจะเสร็จสงครามกับลงกา  
...แล้วจงอยู่เป็นสารถึ  
ขับพาชีชักรถา  
ต่อเสร็จสงครามในลงกา  
จึงจากองค์พระทรงชัย...

ผู้บริหารนั้นเวลาจะทำกิจการใด จำเป็นจะ  
ต้องตระหนักถึงเกียรติและศักดิ์ศรี พระราม  
สามารถเดินเท้าไปยังกรุงลงกาได้ แต่พระอินทร์เห็น  
ว่การกระทำเช่นนั้นไม่สมเกียรติ ไม่มีสง่าราศรีนำ  
อนาถนัถ โดยปกติแล้วเมื่อมีตำแหน่งสูงขึ้น เกียรติ  
ก็มักจะมืมากขึ้นตามไปด้วย ในบางครั้งการผดุง  
เกียรติและรักษาเกียรติอาจจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย  
เป็นค่ารถ ค่าบ้าน ค่าทำบุญ ค่าเลี้ยงรับรองต่าง ๆ  
นานา

เมื่อเงินเดือนมีจำกัด จึงต้องหาเงินจากแหล่ง  
อื่น อาจเป็นเงินหลวง เงินจากทุจริต คดโกง  
เป็นต้น การกระทำในลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารที่  
ทำท่าจะมือนาคตที่ยาวไกล กลับซุดหลุมฝังอนาคต  
ของตนเองอย่างง่าย ๆ

ผู้บริหารนั้นไม่เพียงแต่จะต้องตระหนักถึง  
เกียรติและศักดิ์ศรีของตนแล้ว ยังจำเป็นจะต้อง  
ตระหนักถึงเกียรติและศักดิ์ศรีของคนอื่นด้วย  
มนุษย์ทุกคนมืเกียรติกันทั้งนั้น ดังนั้นการใช้งานผู้  
อื่น การตำหนิผู้อื่น จึงควรตระหนักถึงเกียรติของ  
บุคคลด้วย

### การนึกถึงบุญคุณ

เมื่อมาตุลีนำราชรถแก้วมาถวายพระราม และ  
กราบทูลว่พระอินทร์ใช้ให้มา พระรามได้ยืนก็ยืนดียั  
...จึงกล่าวว่วาจาปราโส  
ขอบใจห้สเนตรเรืองศรี  
ทรงพระเมตตาครานึ  
คุณนั้นไม่มีเทียมทัน...

พระรามนั้นเมื่อได้รับของก็ขอบคุณผู้ให้และนึก  
ถึงบุญคุณในครั้งึ การขอบคุณผู้อื่นและการระลึก  
ถึงบุญคุณผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งอย่าง  
หนึ่งของผู้บริหาร การนึกถึงบุญคุณผู้อื่นเป็นการทำ  
จิตให้สงบ ไม่อิจฉาริษยา ถ้าหากใครคิดว่า การที่ผู้  
บังคับบัญชาทำอะไรให้ถือว่เป็นการทำตามหน้าที่ ผู้  
นั้นมักมีจิตไม่สงบ สับสน และวุ่นตลอดชีวิต

เมื่อทุกอย่างพร้อมและเรียบร้อย พระรามจึง  
ชวนพระลักษณเสด็จจากเกยมาขึ้นราชรถแก้ว เมื่อ  
ได้ฤกษ์พิภาก็ลั่นฆ้องชัย ประโคมแตร สังข์ ปี่  
กลอง กำลังพลทั้งหลายก็ไห้อ้อง ไชยามพวานถือธง  
นำชัย เคลื่อนทัพประชิดกรุงลงกา

พระรามจงถนนวนึ เริ่มต้นด้วยการกระทำ  
อย่างมืเกียรติ ในตอนลงท้ายก็ลงท้ายด้วยการ  
กระทำอย่างสมเกียรติ

**ฉบับหน้าพบกับ...ตอนต่อไป...**  
**แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินในยุคที่สี่**