

พรหมวิหารธรรมกับผู้บริหารในคัมภีร์วิสุทธิมรรค*

THE SUBLIME STATES OF MIND AND ADMINISTRATORS IN VISUDDHI MAGGA SCRIPTURE

กิตติพงษ์ ถิ่นศรี¹, สมเดช นามเกต² และ บุญส่ง สิ้นรูนอก³

Kittipong tinsri¹, Somdet Namket² and Boonsong Sinthunok³

¹⁻³มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

¹⁻³Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding author E-mail: Kittipong_2017@gmail.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรแบบกว้าง ๆ โดยการนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของผู้บริหาร เพื่อเทียบเคียงกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีคุณธรรม เป็นที่เคารพรัก และเชื่อถือกันต่อบุคลากรในองค์กรสังคมปัจจุบัน ประกอบไปด้วยบุคคลที่หลากหลายลักษณะด้วยกัน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลธรรมดาทั่วไป ที่หมายถึงมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ มีสิทธิหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งรวมทั้งเพศชายและเพศหญิง อาศัยอยู่ในสังคมเดียวกัน ต่างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป เมื่อมีการดำเนินชีวิต และทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ที่เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ บุคคลย่อมมีลักษณะนิสัยใจคอที่แตกต่างกัน มีแนวคิดที่เป็นของตนเอง มาร่วมกันปฏิบัติ อย่างเช่นหลักธรรมที่สำคัญตามแต่ละศาสนาที่ตนเองนับถือ ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ ในแต่ละองค์กรนั้น ๆ และมีคุณธรรมจริยธรรมในตัวผู้บริหาร ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของบุคคลคนอื่น ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้นจนเกิดความพึงพอใจ ผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารได้ใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือและการสนับสนุน มากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ และการ

* Received 25 August 2023; Revised 28 August 2023; Accepted 31 August 2023

ควบคุม ยิ่งไปกว่านั้น ในองค์การสมัยใหม่ผู้บริหารจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน
ผู้สอน และผู้นำทีม การบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุก ๆ คน
โดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เป็น
ที่เคารพรัก และ ศรัทธา

คำสำคัญ: พรหมวิหารธรรม, ผู้บริหาร, คัมภีร์วิสุทธีมรรค

Abstract

The leadership in administrating the organization widely by applying the principle of Buddhist Dhamma for the administrators' roles in order to compare with the roles and duties of the administrators who comply with the respect, beloved and believability for the personnel in the present personnel and organization consisting of diverse types of people regarded as common people that mean human beings consisting of lives and hearts, legal rights and duties including males and females living in the same society and to have the different roles and duties and responsibility. When having diverse lifestyle and activities together related to roles and activities, individuals possess diverse habits and ones' own concepts by participating in practice such as the important principle of Dhamma depending on ones' own religions of administrators or leaders of each organization and they should have morality in themselves. Administrator means individuals who take the official responsibility for supporting the effort in working of others. It can be seen that administrators are personnel who assist the others to achieve their work in the time limited with more sufficient until they get some more satisfied. Thisq achievement results from the primitive concepts of administrators focusing on order and control. Moreover, in new organization, administrators' roles are designated to connect, teach and to be leaders of the teams. To administrate with the virtue should be possessed in every administrator, especially, the principle of the



Sublime States of Mind consisting of Loving-kindness, compassion, Sympathetic Joy and Equanimity for the sake of respect and faith.

Keywords: Loving-kindness, Compassion, Sympathetic Joy and Equanimity

บทนำ

ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาบทบาท และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรแบบกว้างๆ โดยการนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของผู้บริหาร เพื่อเทียบเคียงกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีคุณธรรม เป็นที่เคารพรัก และเชื่อถือกันต่อบุคลากรในองค์กร

สังคมปัจจุบันประกอบไปด้วยบุคคลที่หลากหลายลักษณะด้วยกัน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลธรรมดาทั่วไป ที่หมายถึงมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ มีสิทธิหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งรวมทั้งเพศชายและเพศหญิง อาศัยอยู่ในสังคมเดียวกัน ต่างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป เมื่อมีการดำเนินชีวิต และทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ที่เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ บุคคลย่อมมีลักษณะนิสัยใจคอที่แตกต่างกัน มีแนวคิดที่เป็นของตนเอง เมื่อมาอยู่ร่วมกันในสังคมย่อมต้องมีกฎระเบียบแบบแผนร่วมกัน ทั้ง กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม ที่ร่วมกันปฏิบัติ สังคมจึงต้องมีการหล่อหลอมเข้าด้วยกันและนำหลักธรรมที่เป็นประโยชน์ มาร่วมกันปฏิบัติ อย่างเช่นหลักธรรมที่สำคัญตามแต่และศาสนาที่ตนเองนับถือ

แนวคิดและทฤษฎี

คุณธรรม (Virtue) และจริยธรรม (Morality หรือ Ethic) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นั้นได้อธิบายความหมายของคำ "คุณธรรม" ว่าสภาพคุณงามความดีและ "จริยธรรม" ว่าธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรมกฎศีลธรรมและคุณธรรม หมายถึง "ธรรมที่เป็นคุณความดีสภาพที่เกื้อกูล" (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (2538)

ทั้งนี้จริยธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิดได้แก่จริยธรรมส่วนบุคคลซึ่งหมายถึงการกระทำที่บุคคลตัดสินใจทำเป็นส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นได้แก่ความซื่อสัตย์สุจริตความขยันอดทนเป็นต้นและจริยธรรมสังคมซึ่งหมายถึงการกระทำที่ส่งผลดีต่อสังคมโดยรวมเช่นความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ความเสียสละเป็นต้น (จूरिพร กาญจนการุณ, 2552)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม

นักทฤษฎีจริยธรรมได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทางจริยธรรมไว้หลากหลายแนวคิดโดยแต่ละแนวคิดมีความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกันซึ่งในที่นี้จะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมที่สำคัญ 4 กลุ่มได้แก่ง่ายละเอียดต่อไปนี้ (ศิณารณ หุ้เต็ม, 2552)

2.1 กลุ่มแนวคิดทฤษฎีพัฒนาการทางความคิด

นักทฤษฎีกลุ่มพัฒนาการทางความคิดมีความเชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรมมีความเป็นสากลมีโครงสร้างของความคิดเป็นพื้นฐานและประกอบด้วยเหตุผลเชิงจริยธรรมนอกจากนี้ยังเชื่อว่าจริยธรรมของบุคคลเกิดจากแรงจูงใจเบื้องต้นคือการได้รับการยอมรับการรู้ว่าตนเองมีความสามารถการเคารพและรู้จักตนเองอย่างแท้จริงส่วนบรรทัดฐานเบื้องต้นทางจริยธรรมของบุคคลนั้นทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้มี 2 ทฤษฎีคือทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของเพียเจต์และทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์กดังจะเสนอสาระสำคัญของแต่ละทฤษฎีต่อไปนี้

2.2 ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของเพียเจต์ (Piaget)

เพียเจต์ (Piaget) เชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์เป็นไปตามขั้นและขึ้นอยู่กับวัยตลอดจนความฉลาดของบุคคลในการที่จะรับรู้กฎเกณฑ์และลักษณะต่าง ๆ ของสังคมตามพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลนั้นโดยขั้นพัฒนาการทางจริยธรรมของเพียเจต์แบ่งเป็น 2 ขั้นใหญ่ๆ ดังนี้ 1. ขั้นยอมรับกฎเกณฑ์จากผู้ที่มีอำนาจเหนือตน (Heteronomous) เริ่มตั้งแต่เกิดจนถึง 8 ปีในขั้นนี้บุคคลยอมรับกฎเกณฑ์จากผู้ที่มีอำนาจเหนือตนเช่นบิดามารดาครูและบุคคลอื่นที่มีอำนาจมากกว่าและเชื่อว่ากฎระเบียบเป็นสิ่งที่แน่นอนตายตัวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ดังนั้นระยะนี้บิดามารดาและผู้ใหญ่จึงมีอิทธิพลต่อเด็กอย่างชัดเจน 2. ขั้นการยอมรับของกฎเกณฑ์ (Autonomous) อายุตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไปในขั้นนี้บุคคลจะมองสิ่งต่าง ๆ อย่างมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นและเชื่อว่ากฎระเบียบต่าง ๆ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดสมบูรณ์แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นในขั้นนี้เป็นระยะที่บุคคลเริ่มพัฒนาจริยธรรมขึ้นสู่ความคิดที่เป็นของตนเองใช้เหตุผลโดยคำนึงถึงความยุติธรรมและพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำ



ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg)

โคลเบอร์ก (Kohlberg) เชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรมของแต่ละบุคคลจะผ่านไปตามขั้นพัฒนาการ (Sequential stage) โดยมีพื้นฐานมาจากการให้เหตุผลเชิงตรรกศาสตร์และเชื่อว่าการรับรู้ทางสังคมและบทบาททางสังคมของแต่ละบุคคลนั้นจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะปฏิสัมพันธ์กับพัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคลนั้นสำหรับการตัดสินใจคุณธรรมตามขั้นต่าง ๆ นั้นโคลเบอร์กเห็นว่าเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งเขาเชื่อว่าสิ่งเหล่านั้นจะนำไปสู่การเรียนรู้ส่วนบุคคลมากกว่าจะเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่สังคมวางไว้ นอกจากนี้โคลเบอร์กยังเห็นว่าบุคคลที่จะมีจริยธรรมขั้นสูงหรือสามารถใช้เหตุผลทางจริยธรรมขั้นสูงได้นั้นจะต้องสามารถใช้เหตุผลเชิงตรรกะและความสามารถในการรับรู้ทางสังคมในระดับสูงก่อนโดยลำดับขั้นพัฒนาการทางจริยธรรมตามทฤษฎีของโคลเบอร์กนั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับและแต่ละระดับสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้น (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2523) ได้แก่

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของบุคคลคนอื่น ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้นจนเกิดความพึงพอใจ ผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารได้ใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือ และการสนับสนุนมากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ และการควบคุม ยิ่งไปกว่านั้นในองค์กรสมัยใหม่ผู้บริหารจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน ผู้สอน และเป็นผู้นำทีมการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุก ๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เป็นที่เคารพรัก และ ศรัทธา

บุคคลที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งภายในองค์กรที่มีหน้าที่ตัดสินใจ กำหนดทิศทางรวมถึงยังต้องจัดการบริหารหล่อเลี้ยงทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน และด้วยหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจปัจจัยสำคัญใหญ่ ๆ คือ ผู้บริหาร ดังนั้นแล้วผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะความรู้รอบด้าน ทั้ง วิชาการ ทักษะคน ประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนในการบริหารธุรกิจให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป อย่างไรก็ตามนอกจากผู้บริหารจะดีแล้ว ผู้รับหน้าที่มอบหมายจากผู้บริหารก็จะต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องร่วมกันด้วยเช่นกัน ผู้บริหารเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหารจัดการควบคุมโครงสร้างต่างๆ ภายในองค์กรโดยมีอำนาจในการขับเคลื่อนทรัพยากรภายในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน และสามารถแบ่งงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และให้

คำแนะนำการทำงานได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คำว่า บริหาร ตามพจนานุกรม หมายถึง การแบ่งงานกันทำโดยทั่วถึง ผู้ที่ทำหน้าการกระจายงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการต่าง ๆ ผู้ที่ทำหน้าที่การปกครอง ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ทั้งสติปัญญา และการจัดการ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการบริหารที่ดี โดยคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างความสามัคคีเหนียวแน่นภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ยังจะต้องมีความเป็นผู้นำ ซึ่งตำแหน่งเก้าอี้ผู้บริหารแม้จะดูสบายและมีอำนาจ แต่ก็ต้องแลกมาด้วยคุณสมบัติที่เปรียบพร้อมจากหน้าที่การงานที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสู่ความพัฒนาเจริญก้าวหน้า หรือสามารถแก้ไขปัญหาเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ หากได้ผู้บริหารที่หวังเพียงผลประโยชน์ความสบายในหน้าที่การงานโดยไม่มีคุณสมบัติองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ก็อาจนำพามาซึ่งความล่มสลายได้

ผู้บริหารในฐานะผู้นำควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรมเพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณธรรมที่ผู้บริหารพึงมีนั้นปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา มีระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัยข้าราชการครู ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบอาชีพ เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องประกันคุณภาพ จากสภาพการณ์ของสังคมไทย และสังคมโลก ปัจจุบัน หากเรายอมรับกันว่าการศึกษา คือ เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทุก ๆ ด้าน นั้นแสดงว่าการศึกษาเป็นทั้ง หลักการ เป้าหมาย กระบวนการ และวิธีการสำหรับพัฒนาคณาหรือทรัพยากรมนุษย์พรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นฐานสำหรับการจัดการศึกษาควบคู่ไปกับวิทยาการ พรหมวิหารธรรมเป็นธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง หลักธรรมนี้เป็นธรรมสำหรับทุกคน เช่น บิดา มารดา ครู อาจารย์ หัวหน้าหน่วยงาน และ นักบริหาร หลักพรหมวิหารธรรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ หัวหน้าหน่วยงาน และนักบริหารองค์กรต่าง ๆ ที่จะต้องนำไปประพฤติปฏิบัติ สภาพที่เป็นจริงมีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนตามคุณธรรมจริยธรรมย่อหย่อนไป และยังกระทำผิดวินัยอย่างต่อเนื่อง ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรม และจริยธรรมตามหลักธรรมในการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความ



จำเป็นต่อการบริหารจัดการในองค์กรเป็นอย่างมาก และหลักพรหมวิหารธรรมจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

หลักพรหมวิหารธรรม

คำว่า พรหม คือ ผู้ประเสริฐ ส่วนมากเข้าใจกันว่า พรหมมีวิมานอยู่ส่วนหนึ่งที่ต่างจากพวกเทพ ไม่มีคูครองเหมือนพวกเทพ อยู่สันโดด พวกพราหมณ์ถือว่าเป็นต้นวงศ์ของพวกเขา พรหม และพรหมโพธิสัตว์นั้น ย่อมเป็นอยู่อย่างมีจิตปราศจากโทษ ด้วยมุ่งแสวงหาประโยชน์ให้แก่สัตว์ทั้งปวง (เมตตา) ด้วยช่วยปลดเปลื้องสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ให้แก่สัตว์ทั้งปวง (กรุณา) ด้วยพลอยยินดีต่อสมบัติของสัตว์ทั้งปวง (มุทิตา) และยึดมั่นอยู่ในภาวะเป็นกลาง ๆ (อุเบกขา) ทางพุทธศาสนาก็มีเรื่องเกี่ยวกับพรหมอยู่หลายเรื่อง ผู้บำเพ็ญตนได้งามสมบัติก็ว่าตายไปเป็นพรหมส่วนใหญ่พระพุทธเจ้ามุ่งให้ทุกคนประพฤติธรรมที่จะทำให้เป็นพรหมมากกว่า

คำว่า วิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ หมายถึง เอาใจเข้าหาธรรมะ หรือเอาธรรมะเข้ามาไว้ที่ใจพุท้ง่ายๆ ก็คือ ทั้งเนื้อทั้งตัวมีธรรมะ

พรหมวิหาร 4 หมายถึง คุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมที่เป็นที่อยู่ทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเรามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นเรามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คืออยู่เฉยๆ ความหมายของคำว่า พรหมวิหารธรรม มี 2 ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ใครใช้บ้าง และสามารถใช้กับใครบ้าง ในประเด็นแรก มี 2 แนวคิด คือกล่าวไว้ว่า ผู้ใช้ คือ “ผู้เป็นใหญ่” พรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ด้อยอดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการ ผู้มีคุณธรรม 4 ข้อดังกล่าวมานี้ จะอยู่ในวัยไหนก็ตาม เรียกว่า ผู้ใหญ่ทั้งนั้น เพราะเมตตาจักทำให้นักบริหารรู้จักมองในแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและให้โทษ โดยรู้เท่าทันคน เป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ดูแลคนทุก ๆ ระดับ (วิทย์ วิศทเวศย์, 2523)

สรุปแล้วพรหมวิหารคือ หลักธรรมสำหรับผู้ที่มีใจเป็นพรหม เป็นบุคคลที่ประเสริฐใน
ฐานะผู้ให้ ที่ให้ความรักความสงสาร ความยินดี และการวางเฉย สำหรับ ผู้อื่นที่หมายถึงคนทุก
ๆ ระดับ เพื่อสร้างสันติสุขแก่สังคมและองค์การ

องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม

พรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาจะให้เขาเป็น
สุข กรุณา คือความสงสารเมื่อคนอื่นตกยากมีทุกข์ มุทิตา คือความยินดีในเมื่อเห็นคนอื่นได้ดี
และอุเบกขา คือ ความเป็นกลางต่อทุกข์สุขของสัตว์ ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือชัง โดย
ส่วนมากคนจะแยกระหว่าง เมตตา กับกรุณาไม่ค่อยชัด เพราะโดยมากเราใช้ควบคู่กัน ถ้ามี
เมตตาจะต้องตามด้วยกรุณา

ถ้าจะแยกให้ชัดเจนให้เปรียบเทียบ มารดา มีบุตร 4 คน ประกอบด้วย ลูกคนที่ 1
เป็นเด็กเล็ก ลูกคนที่ 2 เป็น คนป่วยหนึ่งคน ลูกคนที่ 3 เป็นวัยรุ่น หรือวัยรุ่นสาวหนึ่งคน
และ ลูกคนที่ 4 เป็นคนวัยทำงานหนึ่งคน มารดา ย่อมปรารถนาให้ลูกคนแรกเจริญเติบโตด้วย
ความห่วงใย (เมตตา) มีความปรารถนาให้ลูกที่ป่วยหายป่วยมีสุขภาพแข็งแรงด้วยความห่วงใย
(กรุณา) มีความปรารถนาที่จะชื่นชมความสดใสในชีวิตที่เต็มด้วยความไฝ่ฝันของลูกวัยรุ่นด้วยความ
ห่วงใย (มุทิตา) และสุดท้ายปรารถนาที่จะชื่นชมความสำเร็จของลูกคนโตในวัยทำงานอยู่
ห่าง ๆ ด้วยความห่วงใย (อุเบกขา)

ทำไมถึงเริ่มจากเมตตา มีคำอธิบายว่า ที่มีเพียง 4 เพราะเป็นธรรมะที่ใช้ปราบ
อกุศลกรรม 4 ชนิด คือ พยาบาท วิหิงสา อรติ และราคะ โดยเมตตาที่ใช้ปราบพยาบาท
กรุณาใช้ปราบวิหิงสา คือความเบียดเบียน มุทิตาใช้ปราบอรติ คือความริษยา ไม่ยินดีด้วย และ
อุเบกขาใช้ปราบราคะและอรติ สาเหตุที่เริ่มต้นจากเมตตา และเรียงลำดับไปตามกรุณา มุทิตา
และลงท้ายที่อุเบกขา ด้วยเหตุผลว่า เมตตา มีความเกื้อกูลแก่สัตว์เป็นลักษณะอยู่แล้ว ต่อมา
เมื่อเราได้เห็น หรือได้รับรู้ว่า มีผู้ได้รับทุกข์ถ้าเราปรารถนาที่จะเกื้อกูล แล้วขจัดนำทุกข์ออกจาก
เขานั้นคือ ความกรุณา ต่อจากนั้นเมื่อเราได้รับรู้ หรือเห็นผู้อื่นได้มีความสุขโดยปราศจากทุกข์
แล้วมีความรู้สึกปราบปลื้มยินดีด้วย เรียกว่ามุทิตา และสุดท้ายด้วยปัญญาเมื่อเราพิจารณาเห็น
แล้วเราจะรู้ว่าอันไหนที่เราควรวางเฉยและหยุดที่จะเข้าไปร่วมรับรู้ในความรู้สึกของผู้อื่น เพราะ
เหตุดังนี้ พระพุทธองค์จึงตรัสเมตตาไว้ก่อน ด้วยอำนาจการมุ่งเกื้อกูลและจบด้วยอุเบกขา



เมตตา คำว่า เมตตา คือความปรารถนาดี ความมีไมตรีต่อผู้อื่นให้มีความสุขและ
ประสบแต่สิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ มีความเป็นไปโดยอาการเกื้อกูลเป็นลักษณะ นำเอาประโยชน์
เกื้อกูลเข้าไปให้เป็นรส มีอันนำความอาฆาตออกไปเสีย ดังนั้นเราจะเห็นว่า นี่คือความรู้สึกของ
ผู้เป็นมารดา และสหายที่มีต่อลูกของตนเองหรือต่อเพื่อน หรือความคิดชอบของผู้เป็นอารยชน
เนื่องด้วย มารดาก็ดี อารยชนก็ดี สหายก็ดี ท่านเหล่านี้ต่างปรารถนาให้บุคคลหรือสรรพสัตว์ที่
เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับตน มีความสุขความเจริญรุ่งเรืองและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์
ดังนั้นจึงได้ชื่อว่า เป็นมิตร “ความรักที่แท้ต้องการให้ผู้อื่นเป็นสุข จะเห็นได้ง่าย ๆ เหมือนความ
รักของพ่อแม่ พ่อแม่รักลูก คืออยากให้ลูกเป็นสุข ถ้าเราอยากให้ลูกเป็นสุข เราต้องพยายาม
ทำทุกอย่าง เพื่อให้ลูกเป็นสุข เพื่อจะได้เห็นลูกมีความสุข พอเห็นลูกมีความสุข พ่อแม่ก็มี
ความสุขด้วย” แต่ถ้าความรักที่ก่อปรัดด้วยตัณหาราคะ หรือเป็นความรักที่เป็นอกุศล ไม่ถือเป็น
เมตตา เพราะเป็นความรักที่ต้องการปรารถนาดีให้ผู้อื่นเพียงเพื่อเป็นเงื่อนไขสำหรับตนจะได้ใช้
ประโยชน์หรือเสพสุข และต้องการได้รับการสนองตอบ นั่นเป็นความรักที่ไม่บริสุทธิ์

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา โดยมีการแสดงออก
ถึงความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์
และมีความสุขโดยทั่วกัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติของผู้บริหาร
บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมในการบริหาร
จัดการ และยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะ ส่งผลทำ
ให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรมี
ขวัญ กำลังใจที่ดี และบุคลากรได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหารต้องพบเห็น
เกี่ยวกับการทำงานของบุคลากร คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ รักเพื่อร่วมงาน และ
ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถ
ช่วยให้งานสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และ
ร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหาร รู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นใน
คุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการพัฒนาการของบุคลากร และจากคำกล่าว
ที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้เหตุผล
สนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธา และเป็น
พื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการ
ทำงานด้วยยอมทำให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข
อันจะส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการให้ดี และมีคุณภาพต่อหน่วยงานในที่สุด

กรุณา คำว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร प्रारब्धानाให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน ความลำบากต่าง ๆ โดยสาธุชนคนดี เมื่อพบเจอคนที่ประสบความเดือดร้อน หรือทุกข์ยาก ไม่สามารถนิ่งเฉยได้ มีความรู้สึกเป็นทุกข์ ไม่สบายใจหวั่นไหว प्रारब्धानาจะช่วยเหลือ มีความเป็นไปโดยอาการปลดปล่อยทุกข์ มีความอดกลั้นไม่ได้ต่อความทุกข์ของผู้อื่นเป็นกิจ มีการไม่เบียดเบียนเป็นเครื่องปรากฏ มีความเห็นความเป็นผู้อานาถของสัตว์ผู้ตกยาก “เปรียบเหมือนมารดาบิดาผู้มองบุตรน้อยคนเดียวของตน รู้สึกสงสารกล่าวว่า เจ้าเป็นทุกข์จริงหนอฉันใด บุคคลสงสารสรรพสัตว์ก็ฉันนั้นเหมือนกัน นี่คือกรุณา บุคคลยอมอยู่อย่างกรุณาไม่ฟุ้งซ่าน ความไม่ปรากฏสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์เป็นลักษณะ ความสุขเป็นรสความไม่เบียดเบียน กรุณา คือ ความสงสาร มีจิตใจหวั่นไหว ในเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ เช่น คนถูกน้ำท่วม ไฟไหม้ คนถูกจองจำ สัตว์เดรัจฉานถูกทรมาน เป็นต้น คนมีความกรุณา เห็นใครก็ตามตกทุกข์แล้วอดที่จะช่วยเหลือมิได้มีจิตหวั่นไหว เมื่อได้ช่วยเหลือแล้วจึงจะสบายใจ จึงกล่าวได้ว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร ความใคร่อยากช่วยเหลือผู้อื่น प्रारब्धानาให้ผู้อื่นที่ประสบทุกข์อยู่พ้นจากความทุกข์และความเดือดร้อน สามารถกระทำได้ทั้งทางกายและวาจา

ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงามหรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่น ให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับ ความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือ โดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง เมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหาจะมีการประชุมแก้ไข ปัญหาพร้อมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารงานมีภาวะผู้นำสูง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่าง และยอมรับได้ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การจัด ซึ่งปัญหาและ การบริหารงานโดยให้ ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์กร การบริหารงาน โดยมีความยุติธรรมในการพิจารณาและตัดสินเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำหรือนัก ปกครอง ถ้านัก ปกครองปฏิบัติตามยอมได้รับความเคารพยกย่องสรรเสริญ และเป็นที่รักที่พอใจของประชาชน แต่หากนักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ปัญหาจะเกิดขึ้นในการบริหารและการ ปกครอง ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกลียดชัง เพราะว่าหลักการปกครอง ตามหลัก รัฐศาสตร์ในทางพระพุทธศาสนา มิได้มุ่งเน้นที่ระบบแต่เน้นที่ตัวนักปกครอง เมื่อนักปกครอง มี คุณธรรม จริยธรรมในการบริหารและการปกครองแล้วยอมทำให้รัฐ และประชาชนมีความสุข และ ชีวิตที่ดีได้ไม่ว่ารัฐนั้นจะอยู่ในระบบการปกครองแบบใดก็ตาม



มุทิตา คำว่า มุทิตา คือ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี จะน้อยหรือมากก็ตาม ต้องแสดงความยินดีต่อกันเสมอ ผู้ใหญ่หรือผู้น้อยได้รับเกียรติยศเลื่อนตำแหน่งก็ไปแสดงความยินดีไปแสดงความยินดีในความทุกข์ คือไปแสดงความยินดีกับผู้อื่นที่ตนไม่ชอบ ไม่เป็นมุทิตาก็มีอยู่ มีใช้อยู่เหมือนกัน ที่เห็นเขาได้ดีก็กลับอิจฉาตาร้อนหาทางทำลาย บางครั้งจำเป็นเพราะหน้าที่ บังคับให้ต้องทำก็ไปแสดงความยินดีอย่างไม่เต็มใจ อย่างนั้นแหละ คนที่ขาดมุทิตาจะหาความสุขมิได้เลย ใจคอหงุดหงิดทรมานทรมาย ปัญญาเสื่อม ไม่ค่อยมองเห็นความเจริญทั้งส่วนตัว และส่วนผู้อื่น ชาตินี้ทั้งชาติเพียงมีลมหายใจเท่านั้น เขาจะไม่มีความสุขเลยทั้ง ๆ ที่มีทรัพย์สมบัติทุกอย่างสมบูรณ์ดี ตรงกันข้ามกับผู้ที่มิมุทิตา แม้จะเป็นคนยากจนเขาก็มีความสุขในชีวิต อย่างสมบูรณ์ มีความยินดีด้วยเป็นลักษณะ มีความไม่ริษยาเป็นกิจ มีความไม่กำจัดความไม่ยินดี ด้วยเป็นผลปรากฏ มุทิตา เป็นการพลอยยินดีกับความสุภาพจากความสำเร็จด้านต่าง ๆ ของผู้อื่น ปราศจากการอิจฉาริษยา เป็นลักษณะที่เต็มเปี่ยมไปด้วยไมตรี อันเป็นกุศลจิต ซึ่งต่างจาก มุทิตาเทียม หรือมุทิตาที่แฝงด้วยอกุศลได้แก่มุทิตาของผู้พลอยยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น แต่เต็มไปด้วยความยึดมั่นถือมั่นในประโยชน์ของตนที่ได้รับจากความสำเร็จนั้น ๆ ด้วย ซึ่งจะตรงกันข้ามกับมุทิตาแท้ “เปรียบเทียบเหมือนมารดาบิดาผู้มองบุตรน้อยคนเดียวของตน มีความชื่นชม และพูดว่า สาธุ ฉันทใด โยคีเจริญมุทิตาเพื่อสรรพสัตว์ก็ฉันทนั้น ความชื่นชมเป็นลักษณะความไม่หวาดกลัวเป็นรสความสิ้นไปแห่งความไม่ชอบเป็นปฏิฐานของมุทิตา” ดังนั้น มุทิตา จึงเป็น ความพลอยยินดีในความสุภาพจากความสำเร็จของผู้อื่น ๆ โดยปราศจากความอิจฉาริษยา และเปี่ยมล้นด้วยไมตรี ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี คิดทำสิ่งที่เปี่ยมประโยชน์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม ไม่อิจฉาริษยาต่อผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่ เพื่อนร่วมงานเมื่อมี ปัญหา วางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี ในเรื่องความประพฤติ ปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อ ผู้ร่วมงาน สนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในด้านการงาน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใส มีความเป็น กลยาณมิตรกับทุกคน เต็มใจให้บริการแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีเงื่อนไข การได้มาซึ่งพนักงาน เห็น ด้วยเมื่อมีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ควรใช้ การฝึกอบรม สัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมี โอกาสศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรมีความ เป็นธรรมในการประเมินบุคลากร ภายในหน่วยงานโดยจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง และ เงินเดือนให้แก่ บุคลากรตามกลไก การประเมิน คือตามความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน

อุเบกขา คำว่า อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่ พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตราบเรียบ เทียงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง

พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน มีอันเป็นไปโดยอาการเป็นกลาง ๆ อุเบกขา จึงหมายถึงความวางเฉย คือไม่พยายามไขว่คว้าชวนชวนยให้เขามีความสุข และไม่พยายามจะช่วยเหลือเขาให้พ้นจากทุกข์ และไม่มี ความพลอยยินดีกับผู้อื่น โดยการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยปัญญา ดังว่า “กัมมุนา วัตตติโลโก” สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม นั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำกรรมดีก็จะได้ผลที่ดีตอบแทน ถ้าทำกรรมชั่ว ก็จะได้รับผลชั่วตอบแทน ไม่มีทางหนีหนีกรรมของตนพ้น กรรมจะติดตามตนไปเหมือนล้อเกวียนหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลาที่เขามีความสุขไปพลั่วแล้ว ไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีก ตรงกันข้ามกับ “อุเบกขาเทียม” หรืออุเบกขาที่แผ่ด้วยอุกุศล เป็นการวางเฉยในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม “เปรียบเหมือนมารดาบิดา ทั้งไม่เอาใจใส่เกินไป และไม่ละเลยบุตรของตนเกินไป แต่เอาใจใส่พอประมาณ และคอยบุตรเหล่านั้นอยู่ฉันใด อุเบกขา จึงเป็นความวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย และเป็นกลางต่ออารมณ์ โดยการทำความเข้าใจว่าสัตว์ทั้งหลายเป็นผู้มีกรรมเป็นของ ๆ ตน

ผู้บริหารควรยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติ คำนึงถึงหมู่คณะ ก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อส่วนรวมอย่างมีเหตุผล ยกย่องสรรเสริญเพื่อนร่วมงานที่ทำประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเสมอกัน ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้าง วิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 5) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหาร 4 6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 7) การเสริมแรง ทางบวกอย่างเหมาะสม 8) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยที่คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี และได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหารต้อง พบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายใน คือสามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานด้วย ย่อมทำให้บุคลากรมี สุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการได้ดี (พระราชวรมณี, 2525)



ผู้บริหาร

เมื่อเราได้ทำความเข้าใจกับหลักพรหมวิหารธรรมแล้วว่า คือ การรู้จักใช้ความรัก ความสงสาร ความยินดีและการวางเฉยกับผู้อื่น โดยใช้สติและปัญญาเพื่อให้รู้จักสถานการณ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเรียกว่ารู้จัก กาลเทศะ ขั้นตอนต่อไปเราจะศึกษาว่า ผู้บริหารจะสามารถใช้หลักพรหมวิหารธรรมกับใครได้บ้างที่ผู้บริหารต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย จากความหมายของผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่สนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น หรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้โดยทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ ในการบริหารงาน บทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท มี 10 บทบาท

1. ในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาทคือ

1.1 บทบาทประมุข (Figurehead Role) สืบจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในฐานะของหัวหน้าองค์การ จึงถูกกำหนดให้แสดงหน้าที่เป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ขององค์การที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือลักษณะของสังคม โดยภาระหน้าที่ในบทบาทประมุขประกอบด้วยการลงนามในเอกสาร ประธานการประชุมและพิธีการต่าง ๆ

1.2 บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการทำให้หน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Function) อย่างผสมผสาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงาน ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานได้รับการจูงใจและก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) บทบาทประสานงานของผู้บริหารครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อและความสัมพันธ์เป็นความ

รับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวนราบ (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยมและการสนับสนุน

2. ในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ

2.1 บทบาทผู้รับข่าว (Monitor Role) ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การอ่านรายงานและบันทึกต่าง ๆ รายงานเข้าร่วมประชุม และข้อสรุปและข้อสังเกตจากการดูงานของบุคคลภายนอก เป็นต้น ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก ข้อมูลข่าวสารเกือบทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและโอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ภายนอกและกระบวนการภายในแผนกต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

2.2 บทบาทผู้กระจายข่าว (Disseminator Role) ผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงานไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งไปยังสมาชิกในองค์การ ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องเป็นข้อเท็จจริงตามหลักธรรมชาติ บางเรื่องเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายและการบูรณาการจากผู้ที่มีอำนาจขององค์การ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงบางเรื่องสามารถส่งต้นฉบับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที บางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมายและเรียบเรียงใหม่ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข่าว หรือมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องรับผิดชอบต่อคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชาและ

2.3 บทบาทโฆษก (Spokesman Role) ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลภายนอกแผนกของตน อาทิ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานนโยบาย กิจกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงหรือรัฐบาลผู้บริหารแต่ละระดับถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทเหมือนกับเป็นผู้แนะนำชักชวนได้

3. ในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์การ หรือหัวหน้าแผนก ต้องเป็นผู้ริเริ่มและผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง



จะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน อาทิ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดซื้อเครื่องมือ ๆ หรือการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ เป็นต้น

3.2 บทบาทผู้แก้ไขปัญหาปัญหา (Disturbance-Handle Role) ในบทบาทผู้แก้ไขปัญหาหน้าที่ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด ซึ่งไม่สามารถละเลยได้ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรับผิดชอบหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ และต้องมีความตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน อาทิ ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา การสูญเสียผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนสำคัญ ไฟไหม้หรืออุบัติเหตุหมู่ การประท้วงน้ำท่วมและอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์การ

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ เวลา งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ การวางแผนการใช้เวลา การวางแผนการปฏิบัติงานและการให้อำนาจการตัดสินใจ ในการวางแผนการใช้เวลาผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคคลอื่นทราบว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ และในแต่ละช่วงเวลาควรจะทำอะไร ในการวางแผนการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องควบคุมและจัดทำตารางการใช้เวลาของบุคคลอื่น ๆ ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร โดยใคร และอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร เพื่อให้แน่ใจว่าเรื่องนั้นเป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญในลำดับ

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) บทบาทของผู้บริหารในระหว่างการเจรจาต่อรองเป็นไปได้ที่จะมีทั้งบทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร บทบาทโฆษก และ บทบาทประมุข ซึ่งรวมกันเป็นบทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การเจรจาต่อรองกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวง การเจรจาต่อรองกับสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หรือที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ และการเจรจาต่อรองอื่น เป็นต้น

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมหลักบริหาร

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการทำงานของผู้บริหารควรเริ่มที่หลักคิดการบริหาร โดยการใช้อุเบกขาเป็นหลักในการบริหาร เพราะอุเบกขาเป็นเรื่องของปัญญา อุเบกขาส่งหมายถึง การวางเฉย การวางเฉยในที่นี้ไม่ใช่ การปล่อยวางจากปัญหาทั้งปวง หรือการไม่สนใจเรื่องต่าง ๆ เพราะถ้าปล่อยวาง หรือไม่ใส่ใจในหน้าที่ ก็ไม่สามารถเรียกได้ว่าการทำงานได้ หรือเรียกอีกอย่างว่า ละทิ้งหน้าที่ เพราะการเป็นผู้บริหารองค์การ สิ่งที่ต้องระลึกเสมอสำหรับการเข้าสู่การดำรงตำแหน่งคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพต้องตระหนักว่ามีคนอื่น ๆ ที่คาดหวังไว้สำหรับการเข้ามาของผู้บริหารที่นำองค์กรรอดพ้นจากวิกฤต สร้างความเจริญเติบโตให้องค์การอย่างแข็งแกร่ง และมีอนาคตที่มั่นคง ทุกคนในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสามารถฝ่าอนาคตทั้งชีวิตของเขาเหล่านั้น แต่ในที่นี้ อุเบกขา หมายถึง ความเป็นกลาง เป็นปกติ ไม่เอนเอียงไปด้วยความรัก และความชังต่อใคร จะทำให้ไม่เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก ไม่ทำให้เกิดการประจบสอพลอในองค์กร และที่สำคัญ การไม่ช่วยเหลือคนที่ทำผิดนอกจากความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงต่อผู้อื่นแล้ว การเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างตัวเองก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้จิตใจเป็นปกติจากทุกสิ่งทุกอย่าง สามารถมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยสายตาเป็นกลางวางเฉยกับสิ่งที่ควรวางเฉย ประกอบด้วย การวางเฉยจากกิเลส การวางเฉยจากการยึดติด การวางเฉยจากอคติก่อให้เกิดคุณสมบัติของนักบริหารที่สำคัญจากหลักธรรมอุเบกขา การวางเฉยจากกิเลส จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากโลภะ โทสะ และโมหะทั้งปวง จะทำให้เป็นผู้มีศีลด้วยแนวคิดที่ว่า กิเลสก่อให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ผิดพลาดไปจากปกติธรรมดา และมีความคิดด้านลบ (Negative thinking) เกิดขึ้นในการมองสิ่งนั้น ๆ การหลุดพ้นจากกิเลส นี้จะทำให้ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือจนก่อให้เกิดเป็นบารมี ทำให้เกิดต้นทุนการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership)

สรุป

ผู้บริหารควรจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมตนให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อยก็ควรจะเป็นกัลยาณชน คือเป็นคนดีมีศีลธรรมตามหลักศาสนา มีสติปัญญาเข้าใจโลก และชีวิตตามความเป็นจริง รู้วิชาชีวิต มีวุฒิภาวะ มีจิตใจที่หนักแน่น อ่อนโยน สามารถปรับตัว



ได้ตามสถานการณ์ ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ซึ่งคุณธรรม และจริยธรรมถือเป็น คุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถ ครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ความก้าวหน้าแก่องค์กร การบริหารจัดการจะต้องเกิดผลทั้งงานที่รับผิดชอบและ ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารงาน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การที่จะขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้น บอร์ดบริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการนั้น การบริหารในลักษณะเผด็จการไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการบริหาร ทั้งการใช้อุเบกขาเพื่อเป็นหลักบริหาร โดยการวางเฉย ต่อ กิเลส คือ โลภะ โมหะ และโทสะ การวางเฉยต่อการยึดติด และการวางเฉยต่ออคติ ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) โดยการจูงใจคนอื่นในองค์การให้ทำงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งสำคัญ การที่คนอื่น ๆ ในองค์การจะยอมตามผู้นำนั้น ต้องได้รับความไว้วางใจจากคนเหล่านั้น ความเท่าเทียม (Equality) อุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและให้โทษ โดยรู้เท่าทันคน เป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ดูแลคนทุก ๆ ระดับ การใช้มุทิตา เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน

เอกสารอ้างอิง

จรีพรกาญจนการุณ. (2552). คุณธรรมจริยธรรมและการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของนักศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม, 1

(1).

พระราชวรมนี. (2525). พุทธศาสน์กับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2538). พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



ดวงเดือนพันธุ์นาวันและเพ็ญแขประจันปัจฉินัก. (2520). จริยธรรมของเยาวชนไทยรายงาน
การวิจัยฉบับที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สถาบันการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.

ทีศนา แคมมณี. (2546). การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.
เสริมสิน พรี่เพรส. กรุงเทพมหานคร: เมธีทิปส์.

วิทย์ วิศทเวศย์. (2525). อนัตตาในพุทธปรัชญา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิพิธวิทยา.

ศิณารณ์หู้เต็ม. (2552). พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี
วิทยาลัยราชพฤกษ์วิทยาลัยราชพฤกษ์.