

## ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม

ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล<sup>1</sup>

### บทนำ

“ผู้ที่มีพรหมวิหาร 4 ที่แท้จริงนั้น ต้องมีธรรมสี่ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เกิดขึ้นพร้อมเพรียงกัน โดยไม่ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง”

สมเด็จพระญาณสังวร, 2556

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้ารับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น จากแนวคิดนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือ (Helping) และการสนับสนุน (Supporting) มากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ยิ่งไปกว่านั้น ในองค์การสมัยใหม่ผู้บริหารจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน (Coordinator) ผู้สอน (Coach) หรือ ผู้นำทีม (Team leader) ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับคน โดยเฉพาะคนในองค์การเอง และการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุก ๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เป็นที่รักและศรัทธา แต่การใช้พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เฉพาะกับเฉพาะคนในองค์การเท่านั้นหรือไม่ ผู้เขียนได้ค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัยเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรม พบว่า งานวิจัยจาก 55 เรื่อง เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารที่มีต่อคนในองค์การ 50 เรื่อง (ข้อมูลจากเว็บไซต์ไทยลิสต์) โดยส่วนมากเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา (ประมาณ 40 เรื่อง) ที่สอบถามความคิดเห็นจากครูในโรงเรียน ผู้เขียนจึงตั้งคำถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารว่าควรจะใช้หลักพรหมวิหารกับใครได้บ้าง จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารต้องใช้หลักพรหมวิหารธรรมเฉพาะกับบุคลากรในองค์การหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น

### หลักพรหมวิหารธรรม

อันดับแรกเพื่อให้ชัดเจนเราจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมเสียก่อนว่าคืออะไร เพื่อตอบคำถามที่ว่า หลักพรหมวิหารธรรมสามารถใช้กับใครได้บ้าง

#### ความหมาย

คำว่า พรหม คือ ผู้ประเสริฐ เข้าใจกันส่วนมาก พรหมมีวิมานอยู่ส่วนหนึ่งต่างหากจากพวกเทพ ไม่มีคู่ครองเหมือนพวกเทพ อยู่เดียว พวกพรหมณัถือว่าเป็นต้นวงศ์ของพวกเขา ทางพุทธศาสนาก็มีเกี่ยวเรื่องพรหม

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

อยู่หลายที่ ผู้บำเพ็ญตนได้มานับชาติกว่าตายไปเป็นพรหม ส่วนใหญ่พระพุทธเจ้ามุ่งให้ทุกคนประพฤติธรรมที่จะทำให้เป็นพรหมมากกว่า

คำว่า วิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ หมายถึง เอาใจเข้าหาธรรมะ หรือเอาธรรมะเข้ามาไว้ที่ใจ พุดง่าย ๆ ก็คือ ทั้งเนื้อทั้งตัวมีธรรมะ

พรหมวิหาร 4 หมายถึง คุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปใช้ดังนี้ ชั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นเขามีความสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉย ๆ (สมเด็จพระญาณสังวร, 2556)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า พรหมวิหารธรรม ไว้หลากหลาย แต่จะคล้าย ๆ กัน มี 2 ประเด็นที่ผู้เขียนสนใจ คือ ใครใช้บ้าง และสามารถใช้กับใครบ้าง ในประเด็นแรก มี 2 แนวคิด คือ กล่าวไว้ว่า ผู้ใช้ คือ “ผู้เป็นใหญ่” ดังที่ ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญญานนโท) (2541) กล่าวถึง พรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียวอดดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ ปยุตต์ ปยุตโต) (2551) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543) ให้ความหมายว่า หลักพรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ดาวรุ่ง สวัสดิรักษา (2556) กล่าวว่า พรหมวิหาร คือ หลักธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ และอีกแนวคิดหนึ่ง ที่บอกว่า “ใครก็ได้” เช่น พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 ว่าบุคคลผู้มีความคุณธรรม และพระครูนิวริฐธราทร (2552) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ มีธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ผู้มีคุณธรรม 4 ข้อดังกล่าวมานี้ จะอยู่ในวัยไหนก็ตาม เรียกว่า ผู้ใหญ่ทั้งนั้น

สำหรับประเด็นใช้กับใครบ้าง แบ่งเป็น 2 แนวคิดเช่นกัน คือ ใช้กับ “ผู้น้อยกว่า” เช่น ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญญานนโท) (2541) กล่าวถึง พรหมวิหารว่าเป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียวอดดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต) (2539) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจักทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน และอีกแนวคิดหนึ่งคือใช้กับ “คนทั่วไป” เช่น บุญมี แทนแก้ว (2539) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมต้องการความช่วยเหลือให้กับทุกคน ปิ่น มุฑกัณฑ์ (2514) กล่าวว่า เป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ดูแลคนทุก ๆ ระดับ

สรุปแล้วพรหมวิหารคือ หลักธรรมสำหรับผู้ที่มีใจเป็นพรหม เป็นบุคคลประเสริฐในฐานะผู้ให้ ที่ให้ความรัก ความสงสาร ความยินดี และการวางเฉย สำหรับ ผู้อื่นที่หมายถึงคนทุก ๆ ระดับ เพื่อสร้างสันติสุขแก่สังคม



โต) (2540) กล่าวว่า “ความรักที่แท้ต้องการให้ผู้อื่นเป็นสุข จะเห็นได้ง่าย ๆ เหมือนความรักของพ่อแม่ พ่อแม่รักลูก คืออยากให้ลูกเป็นสุข ถ้าเราอยากให้ลูกเป็นสุข เราก็ต้องพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ลูกเป็นสุข เพื่อจะได้เห็นลูกมีความสุข พ่อเห็นลูกมีความสุข พ่อแม่ก็มีความสุขด้วย” แต่ถ้าความรักที่กอรปด้วยตัณหาราคะ หรือเป็นความรักที่เป็นอกุศล ไม่ถือเป็นเมตตา เพราะเป็นความรักที่ต้องการปรารถนาดีให้ผู้อื่นเพียงเพื่อเป็นเงื่อนไขสำหรับตนจะได้ใช้ประโยชน์หรือเสพสุข และต้องการได้รับการสนองตอบ นั่นเป็นความรักที่ไม่บริสุทธิ์

### กรุณา

คำว่า กรุณา เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ความสงสาร กิริยาที่สงสาร มีรากศัพท์มีจาก “กร มีความหมายว่า กรณ (กระทำ) ลงด้วย ยุ ปัจจัย ๆ ในกิริยาภิธานรูปอดีตลึงค์เป็น อา” อีกอย่างหนึ่ง “ กั บทหน้า รุธิ ธาตุในความหมายว่า อวรณ์เณ (ปิดกั้น) ลง อ ปัจจัย ๆ ในกิริยาภิธานรูปอดีตลึงค์เป็น อา” (ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จ พระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541) จากข้อความดังกล่าว กรุณา หมายถึง ความสงสาร ปรารถนาให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน ความลำบากต่าง ๆ โดยสาธุชนคนดี เมื่อพบเจอคนที่ประสบความเดือดร้อน หรือทุกข์ยาก ไม่สามารถนิ่งเฉยได้ มีความรู้สึกเป็นทุกข์ ไม่สบายใจหวั่นไหว ปรารถนาจะช่วยเหลือ ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า กรุณา มีความเป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์ มีความอดกลั้นไม่ได้ต่อความทุกข์ของผู้อื่น เป็นกิจ มีการไม่เบียดเบียนเป็นเครื่องปรากฏ มีความเห็นความเป็นผู้อาณาของสัตว์ผู้ตกยากเป็นปทัฏฐาน มีการเข้าไปสงบความเบียดเบียนเป็นสมบัติ และมีความเกิดความเศร้าโศกเป็นตวิบัติ (สัทธัมมโชติกะ ธรรมจาริยะ, 2540) พระติสสทัตตเถระ (2530) กล่าวว่า “เปรียบเหมือนมารดาบิดาผู้มองบุตรน้อยคนเดียวของตน รู้สึกสงสาร กล่าวว่า เจ้าเป็นทุกข์จริงหนอฉันใด บุคคลสงสารสรรพสัตว์ก็ฉันนั้นเหมือนกัน นี่คือกรุณา บุคคลย่อมอยู่อย่างกรุณาไม่ฟุ้งซ่าน นี้เรียกว่า ปัจจุภูฐาน ความไม่ปรากฏสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์เป็นลักษณะ ความสุขเป็นรสความไม่เบียดเบียนเป็นปทัฏฐานของความกรุณา” ดังที่พระครูนิวาสธรรมรท (2552) กล่าวว่าไว้ว่ากรุณา คือ ความสงสาร มีจิตหวั่นไหว ในเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ เช่น คนถูกน้ำท่วม ไฟไหม้ คนถูกจองจำ สัตว์เดรัจฉานถูกทรมาน เป็นต้น คนมีความกรุณา เห็นใครก็ตามตกทุกข์แล้วอดที่จะช่วยเหลือไม่ได้มีจิตหวั่นไหว เมื่อได้ช่วยเหลือแล้วจึงจะสบายใจ จึงกล่าวได้ว่า กรุณา หมายถึงความสงสาร ความใคร่อยากช่วยเหลือผู้อื่น ปรารถนาให้ผู้อื่นที่ประสบทุกข์ อยู่พ้นจากความทุกข์และความเดือดร้อน สามารถกระทำได้ทั้งทางกายและวาจา

### มุทิตา

คำว่า มุทิตา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) บอกไว้ว่า เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า พลอยยินดี มีรากศัพท์มีจาก “มุท” มีความหมายว่า หสเส (รื่นเริง, บันเทิง) ลงด้วย ตา ปัจจัย ๆ ในกิริยาภิธาน (ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จ พระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541) พระครูนิวาสธรรมรท (2552) ได้กล่าวว่า มุทิตา คือ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี จะน้อยหรือมากก็ตาม ต้องแสดงความยินดีต่อกันเสมอ ผู้หลักผู้ใหญ่หรือผู้น้อยได้รับเกียรติยศตำแหน่งก็ไปแสดงความยินดี ไปแสดงความยินดีในความทุกข์ คือไปแสดงความยินดีกับผู้อื่นที่ตนไม่ชอบไม่เป็นมุทิตาก็มีอยู่มีใช้น้อยเหมือนกัน ที่เห็นเขาได้ดีก็กลับอิจฉาตาร้อนหาทางทำลาย บางครั้งจำเป็นเพราะหน้าที่บังคับให้ต้องทำก็ไปแสดงความยินดีอย่างแแกนๆ อย่างนั้นแหละ คนที่ขาดมุทิตาจะหาความสุขมิได้เลย ใจคอหงุดหงิดทุรนทุราย ปัญญาเสื่อม ไม่ค่อยมองเห็นความเจริญทั้งส่วนตัวและส่วนผู้อื่น ชาตินี้ทั้งชาติเพียงมีลม

หายใจเท่านั้น เขาจะไม่มีความสุขเลยทั้งๆ ที่มีทรัพย์สมบัติทุกอย่างสมบูรณ์ดี ตรงกันข้ามกับผู้ที่มิมีมุทิตา แม้จะเป็นคนยากจนเขาก็มีความสุขในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า มุทิตา มีความยินดีด้วยเป็นลักษณะ มีความไม่ริษยาเป็นกิจ มีความไม่กำจัดความไม่ยินดีด้วยเป็นผลปรากฏ (สัทธัมมโชติกะ ัมมาจริยะ, 2540) จากข้อความนี้ มุทิตา เป็นการพลอยยินดีกับความสุขจากความสำเร็จด้านต่าง ๆ ของผู้อื่น ปรากฏจากการอิจฉาริษา เป็นลักษณะที่เต็มเปี่ยมไปด้วยไมตรี อันเป็นกุศลจิต ซึ่งต่างจากมุทิตาเทียม หรือมุทิตาที่แฝงด้วยอกุศล ได้แก่มุทิตาของผู้พลอยยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น แต่เต็มไปด้วยความยึดมั่นถือมั่นในประโยชน์ของตนที่ได้รับ ความสำเร็จนั้น ๆ ด้วย ซึ่งจะตรงกันข้ามกับมุทิตาแท้ ดังที่ พระติสสทัตตเถระ (2530) กล่าวว่า “เปรียบเหมือนมารดาบิดาผู้มองบุตรน้อยคนเดียวของตน มีความชื่นชม และพูดว่า สาธุ ฉันทไฉ โยคีเจริญมุทิตาเพื่อสรรพสัตว์ก็ฉันทนั้น ความสงบนิ่งแห่งจิตในมุทิตานี้เรียกว่า ปัจจุบันฐาน ความชื่นชมเป็นลักษณะความไม่หวาดกลัวเป็นรส ความสิ้นไปแห่งความไม่ชอบเป็นปัจจุบันฐานของมุทิตา” ดังนั้น มุทิตา จึงเป็นความพลอยยินดีในความสุขจากความสำเร็จของผู้อื่น ๆ โดยปราศจากความอิจฉาริษา และเปี่ยมล้นด้วยไมตรี

### อุเบกขา

คำว่า อุเบกขา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) บอกไว้ว่า เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ความวางเฉย ความวางตัวเป็นกลาง ความวางใจเฉยอยู่ มีรากศัพท์มีจาก “อุป” กับ “อิภุข” มีความหมายว่า ทัสสนะ (เห็น, ดู) ลง อ ปัจจัย ๆ (ลปสรรหน้า วิการ อิ เป็น เอ) (ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541) พระธรรมปิฎก (ป. อ ปยุตต์ ปยุตโต) (2551) กล่าวว่า อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และซึ่งพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า อุเบกขา มีอันเป็นไปโดยอาการเป็นกลาง ๆ ในสัตว์ทั้งหลายเป็นลักษณะ มีอันเห็นภาวะสม่าเสมอกันในสัตว์ทั้งหลายเป็นกิจ มีอันสงบความเสียใจและความดีใจเป็นผลปรากฏ (สัทธัมมโชติกะ ัมมาจริยะ, 2540) จากข้อความนี้ อุเบกขา จึงหมายถึง ความวางเฉย คือไม่พยายามไขว่คว้าชวนชวายเป็นให้เขามีความสุข และไม่พยายามจะช่วยเหลือเขาให้พ้นจากทุกข์ และไม่มี ความพลอยยินดีกับผู้อื่น โดยการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยปัญญา ดังว่า “กัมมุนา วัตตติโลโก” สัตว์โลกยอมเป็นไปตามกรรม นั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำกรรมดีก็จะได้ผลตอบแทน ถ้าทำกรรมชั่ว ก็จะได้รับผลชั่วตอบสนอง ไม่มีทางหนีหนีกรรมของตนพ้นกรรมจะติดตามตนไปเหมือนล้อเกวียนหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลาที่เขามีความสุขไปบุลย์แล้ว ไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีก เป็นต้น (พระธรรมปิฎก, 2534) ตรงกันข้ามกับ “อุเบกขาเทียม” หรืออุเบกขาที่แฝงด้วยอกุศล เป็นการวางเฉยในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ดังที่ พระติสสทัตตเถระ (2530) กล่าวว่า “เปรียบเหมือนมารดาบิดา ทั้งไม่เอาใจใส่เกินไป และไม่ละเลยบุตรของตนเกินไป แต่เอาใจใส่พอประมาณ และคอยดูบุตรเหล่านั้นอยู่ฉันทไฉ โยคีเจริญอุเบกขาคอยดูสรรพสัตว์ก็ฉันทนั้น ความสงบนิ่งแห่งจิตในอุเบกขาเรียกว่า ปัจจุบันฐาน ความไม่ยึดมั่นถือมั่นนี้เป็นลักษณะ ความเป็นกลางเป็นรส การกำจัดความไม่ชอบและความชอบเป็นปัจจุบันฐานของอุเบกขา” ดังนั้น อุเบกขา จึงเป็นความวางเฉย ไม่นิยมยินดีร้าย และเป็นกลางต่ออารมณ์ โดยการกระทำใจว่าสัตว์ทั้งหลายเป็นผู้มีกรรมเป็นของ ๆ ตน

## ผู้บริหาร

เมื่อเราได้ทำความเข้าใจกับหลักพรหมวิหารธรรมแล้วว่า คือ การรู้จักใช้ความรัก ความสงสาร ความยินดี และการวางเฉยกับผู้อื่น โดยใช้สติและปัญญาเพื่อให้รู้จักสถานการณ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเรียกว่า รู้จัก กาลเทศะ ขั้นตอนต่อไปเราจะศึกษาว่า ผู้บริหารจะสามารถใช้หลักพรหมวิหารธรรมกับใครได้บ้างที่ผู้บริหารต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย

จากความหมายของผู้บริหารที่หมายถึง บุคคลที่สนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อภาระสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น หรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้โดยทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังที่ ปีเตอร์ เอฟ. ดริคเกอร์ (1954) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

การบริหารองค์การโดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารหลายระดับ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

- ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารกลยุทธ์ (Top-Level Managers หรือ Strategic Managers)
- ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารยุทธวิธี (Middle-Level Managers หรือ Tactical Managers)
- ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการ (Frontline Managers หรือ Operational Manager)

บทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท 10 บทบาท Henry Mintzberg (1980) ดังนี้

1. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาทคือ 1. บทบาทประมุข (Figurehead Role) สืบจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในฐานะของหัวหน้าองค์การ จึงถูกกำหนดให้แสดงหน้าที่เป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ขององค์การที่ถูกต้องตามกฎระเบียบหรือลักษณะของสังคม โดยภาระหน้าที่ในบทบาทประมุขประกอบด้วย การลงนามในเอกสาร ประธานการประชุมและพิธีการต่าง ๆ การเข้าร่วมในพิธีการทางศาสนาและต้อนรับผู้ที่มาเยี่ยมองค์การอย่างเป็นทางการ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นงานประจำของผู้บริหาร 2. บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการทำให้หน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Function) อย่างผสมผสาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงาน ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานได้รับการจูงใจและก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การจ่ายเงินค่าจ้าง การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย การตำหนิติเตียน การส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานและเจริญก้าวหน้า และการให้ออก

จากงาน อย่างไรก็ตามบทบาทผู้นำครอบครัวกิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมด รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันนี้ และ 3. บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) บทบาทประสานงานของผู้บริหารครอบครัวครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อและความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น หัวใจของบทบาทผู้ประสาน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและองค์การใหม่หรือเครือข่ายพันธมิตรใหม่เพิ่มขึ้น รักษาสัมพันธ์ภาพและสร้างความประทับใจกับเครือข่ายเดิม ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยมและการสนับสนุน

2. บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ 4. บทบาทผู้รับข่าว (Monitor Role) ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การอ่านรายงานและบันทึกต่าง ๆ รายงานเข้าร่วมประชุมและข้อสรุปและข้อสังเกตจากการดูงานของบุคคลภายนอก เป็นต้น ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก ข้อมูลข่าวสารเกือบทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและโอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ภายนอกและกระบวนการภายในแผนกต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 5. บทบาทผู้กระจายข่าว (Disseminator Role) ผู้บริหารมีโอกาสดำเนินการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงานไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งไปยังสมาชิกในองค์กร ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องเป็นข้อเท็จจริงตามหลักธรรมชาติ บางเรื่องเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายและการบูรณาการจากผู้ที่มิอำนาจขององค์กร ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงบางเรื่องสามารถส่งต้นฉบับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที บางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมายและเรียบเรียงใหม่ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข่าว หรือมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องรับผิดชอบต่อคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องแปลงข้อมูลข่าวสารนั้นให้อยู่ในรูปของแนวทางการทำงาน อาทิ กฎระเบียบ เป้าหมาย หรือมาตรฐานงานขององค์กร เป็นต้น และ 6. บทบาทโฆษก (Spokesman Role) ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลภายนอกแผนกของตน อาทิ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงหรือรัฐบาลผู้บริหารแต่ละระดับถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทเหมือนกับเป็นผู้แนะนำชักชวน (Lobbyist) และประชาสัมพันธ์แผนกของตนไปยังผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอก

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ 7. บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร หรือหัวหน้าแผนก ต้องเป็นผู้ริเริ่มและผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีโอกาสดำเนินการประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน อาทิ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน การจัดซื้อเครื่องใหม่ ๆ หรือการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นต้น การปรับแผนบางแผนผู้บริหารระดับสูงต้องให้คำปรึกษาโดยตรงแก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นและบางแผนอาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือผู้รับผิดชอบแผนงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการปรับแผน 8. บทบาทผู้แก้ไขปัญหาปัญหา

(Disturbance-Handle Role) ในบทบาทผู้แก้ไขปัญหาผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด ซึ่งไม่สามารถละเลยได้ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรับผิดชอบหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ และต้องมีความตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน อาทิ ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา การสูญเสียผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนสำคัญ ไฟไหม้หรืออุบัติเหตุเหตุหมุ่ การประท้วงน้ำท่วมและอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์กร

9. บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ เวลา งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ การวางแผนการใช้เวลา การวางแผนการปฏิบัติงานและการให้อำนาจการตัดสินใจ ในการวางแผนการใช้เวลาผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคคลอื่นทราบว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ และในแต่ละช่วงเวลาควรจะทำอะไร ในการวางแผนการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องควบคุมและจัดทำตารางการใช้เวลาของบุคคลอื่น ๆ ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร โดยใคร และอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร เพื่อให้แน่ใจว่าเรื่องนั้นเป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญในลำดับสูง ในการให้อำนาจการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว แต่จะยังคงควบคุมการตัดสินใจที่สำคัญไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าเวลาและพลังงาน (Energy) ถูกใช้ไปในเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสม และ 10. บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) บทบาทของผู้บริหารในระหว่างการเจรจาต่อรองเป็นไปได้ที่จะมีทั้งบทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร บทบาทโฆษก และ บทบาทประมุข ซึ่งรวมกันเป็นบทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การเจรจาต่อรองกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวง การเจรจาต่อรองกับสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หรือที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ และการเจรจาต่อรองอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ อาทิ การเข้าถือกรรมสิทธิ์ธุรกิจอื่น ๆ การใช้ประโยชน์จากการกู้ยืมเงินจำนวนมาก เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะต้องแสดงบทบาทนี้ด้วย แต่จะเป็นการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร และส่วนมากจะเป็นการเจรจาต่อรองที่ไม่เป็นทางการ

### พรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่การบริหารแล้ว ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นลูกน้องหรือพนักงานในหน่วยงาน ผู้บริหารระดับเดียวกัน ผู้บริหารระดับที่สูงกว่า จนถึง ลูกค้าหรือผู้รับบริการ





รูปภาพ ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร (stakeholder)

ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตว่า จริง ๆ แล้ว พรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร คือผู้บริหารอาจเป็นผู้เป็นใหญ่ในหน่วยงานหรือกลุ่มงาน อาจเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับต้น ในองค์กรเป็นผู้ใช้หลักธรรมทั้ง 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และควรจะใช้หลักธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในสำนักงาน ผู้บริหารระดับเดียวกัน ผู้บริหารระดับที่สูงกว่า จนถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยการแสดงออกทั้งทางการกระทำและคำพูด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้หลักพรหมวิหารธรรมนั้นต้องให้เกิดผลลัพธ์ทางการบริหารคือ ความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือ ต้องมีความเมตตา กรุณา หรือปรารถนาดีต่อผู้ใช้บริการ อยากรู้ลูกค้าพ้นจากทุกข์ที่เกิดจากการได้รับบริการที่ไม่ดี ไม่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มคนต่าง ๆ ตามความสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม

#### หลักบริหาร

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการทำงานของผู้บริหารควรเริ่มที่หลักคิดการบริหาร โดยการใช้อุเบกขาเป็นหลักในการบริหาร เพราะอุเบกขาเป็นเรื่องของปัญญา อุเบกขา ซึ่งหมายถึง การวางเฉย การวางเฉยในที่นี้ไม่ใช่ การปล่อยวางจากปัญหาทั้งปวง หรือการไม่สนใจเรื่องต่าง ๆ เพราะถ้าปล่อยวาง หรือไม่ใส่ใจในหน้าที่ ก็ไม่สามารถเรียกได้ว่าการทำงานได้ หรือเรียกอีกอย่างว่า ละทิ้งหน้าที่ เพราะการเป็นผู้บริหารองค์กร สิ่งที่ต้องระลึกเสมอสำหรับการเข้าสู่การดำรงตำแหน่งคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ในการเป็นผู้บริหารมือ

อาชีพต้องตระหนักว่ามีคนอื่น ๆ ที่คาดหวังไว้สำหรับการเข้ามาของผู้บริหารที่นำองค์กรรอดพ้นจากวิกฤต สร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร แข็งแรง และมีอนาคตที่มั่นคง ทุกคนในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถฝากอนาคตทั้งชีวิตของเขาเหล่านั้น แต่ในที่นี่ อุเบกขา หมายถึง ความเป็นกลาง เป็นปกติ ไม่เอนเอียงไป ด้วยความรัก และความซึ้งต่อใคร จะทำให้ไม่เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก ไม่ทำให้เกิดการประจบสอพลอใน องค์กร และที่สำคัญการไม่ช่วยเหลือคนที่ทำผิด

นอกจากความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงต่อผู้อื่นแล้ว การเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างตัวเองก็เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับผู้บริหารทั้งหลาย ซึ่งจะทำให้จิตใจเป็นปกติจากทุกสิ่งทุกอย่าง สามารถมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยสายตาเป็นกลาง วางเฉยกับสิ่งที่ควรวางเฉย ประกอบด้วย การวางเฉยจากกิเลส การวางเฉยจากการยึดติด การวางเฉยจากอคติ ก่อให้เกิดคุณสมบัติของนักบริหารที่สำคัญจากหลักธรรมอุเบกขา

การวางเฉยจากกิเลส จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากโลภะ โทสะ และโมหะทั้งปวง จำทำให้เป็นผู้มีศีล ด้วยแนวคิดที่ว่า กิเลส ก่อให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ผิดพลาดไปจากปกติธรรมดา และมีความคิดด้านลบ (Negative thinking) เกิดขึ้นในการมองสิ่งนั้น ๆ การหลุดพ้นจากกิเลส นี้จะทำให้ผู้บริหารมี น้าเชื่อถือจนก่อให้เกิดเป็นบารมี ทำให้เกิดต้นทุนการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership)

การวางเฉยต่อการยึดติด จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากการยึดติดต่อสิ่งทั้งปวง จะทำให้เกิด สมาธิ หรือสติ ด้วยแนวคิดที่ว่าผู้บริหารเข้ามาสวมหัวโขนในตำแหน่งผู้บริหารในระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่ได้เป็น ตลอดไป มีระยะเวลาในการบริหารที่จำกัด ช่วงระยะที่ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่ เมื่อออกจาก ตำแหน่งแล้วจะได้ไม่เสียดายว่า ไม่ได้ทำ การวางเฉยต่อการยึดติดนี้ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ ที่ เรียกว่า วิสัยทัศน์ (Vision)

การวางเฉยต่อการมีอคติ จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากการปิดกั้นด้วยวิชาทั้งปวง จะทำให้เกิด ปัญญาในการทำงาน ด้วยแนวคิดที่ว่า อคติ ที่ประกอบด้วย ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอ สนับสนุน ญาติมิตร หรือผู้จ่ายสินบน โทสาคติ ลำเอียง เพราะความโกรธเกลียด ลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังมากกว่า โมหาคติ ลำเอียงเพราะความหลงหรือความงมงาย ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่ แท้จริง ภยาคติ ลำเอียงเพราะความขลาดกลัว เกรงใจ เกรงอิทธิพล กลัวจะเสียผลประโยชน์ จะทำให้เกิดการบริหารงานบุคคลผิดพลาด ในงานหน้าที่ผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยากที่สุด การที่ผู้บริหารหลุดพ้นจาก อคติ 4 ที่มีต่อคนในองค์กรแล้ว จะทำให้เกิด ความเป็นธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการได้จากผู้มีอำนาจที่จะเป็นผู้ทำให้เกิด ผลิตรักษา และนำมาใช้ สำหรับการเป็นค่านิยมหลักขององค์กรนั้น ๆ การวางเฉยต่อการมีอคตินี้ ให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ ที่ เรียกว่า ความเท่าเทียม (Equality)

### การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานในที่นี้ เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน และผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้อคือ มุทิตา หรือ การยินดีกับผู้อื่น ในหมู่ผู้บริหารด้วยตนเอง ที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจหมายถึง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนไปถึงผู้อำนวยการฝ่าย ที่เป็นผู้บริหารมีลูกน้องในบังคับ บัญชา และทรัพยากรในการบริหารเป็นของตนเอง แต่การทำงานในองค์กรจำเป็นที่ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ต้อง

ร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม เมื่อต่างคนต่างเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในทีมงานของตัวเองการเกิด  
ทฤษฎี มาณะในตนจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ จนก่อให้เกิดความอิจฉาริษยากันในองค์กร แต่ข้ามฝ่ายงาน

สำหรับกรณีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การริษยาลูกน้องจะมีเป็นส่วนน้อย แต่ก็มิให้เห็นบ่อย ๆ หลาก ๆ กรณี  
คือการแย่งผลงานของลูกน้องมาเป็นของตัวเอง เกิดจากการที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถมากกว่า เกิด  
ความกลัวและความคิด คือกลัวเขาจะเจริญก้าวหน้าหรือมาแทนที่ตัวเอง เกิดความคิด คือ คิตรีษยาคนอื่น  
ก่อให้เกิดอคติในใจ

มิฉนั้นทฤษฎีเหล่านี้ก่อให้เกิดการไม่ไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน ทำลายความสัมพันธ์ในองค์กร ก่อให้เกิดปัญหา  
ในการประสานงาน การทำงานร่วมกัน การสร้างทีม การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา ในกาลนี้เป็นการลดความริษยาในใจ  
ของตัวเอง ซึ่งสังคมไทยโดยมากแล้วจะมีปัญหาในข้อนี้มากที่สุด เมื่อเห็นคนอื่นได้ดีเกิดความอิจฉาในใจตนขึ้นมา  
ไม่ว่าจะเป็นการได้รับความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานประสบความสำเร็จได้รับคำชื่นชมจาก  
ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป รวมไปถึงเรื่องส่วนตัวอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

### **ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การบริหารองค์การสมัยใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรนั้นหมายรวมถึง ผู้ถือหุ้น บอร์ดบริหาร  
พนักงาน ตลอดจนลูกค้าผู้รับบริการ สำหรับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อ  
ต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ บอร์ดบริหาร ตลอดจนถึงผู้บริหารระดับสูงกว่า และลูกค้าผู้รับบริการเป็นหลัก หลัก  
พรหมวิหารธรรมที่ใช้คือกรุณา คือ ความสงสาร หรืออยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพราะความรับผิดชอบต่อผู้เป็นเจ้าของ  
กิจการหมายถึงผู้ที่ลงทุนในการประกอบการ และมีความเชื่อใจในตัวผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถในการทำให้  
กิจการมีผลการดำเนินการมีกำไรจากเงินลงทุนนั้น ๆ การเชื่อใจและความคาดหวังทั้งปวงนี้ เป็นการกำหนด  
ค่าตอบแทนให้แก่ผู้มานั่งเก้าอี้ผู้บริหารในจำนวนที่สูง ขณะที่หลาย ๆ องค์กรยอมที่จะให้หุ้นองค์กรเพื่อดึงดูดให้  
ได้ผู้บริหารที่มีฝีมือมาร่วมงาน ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นคือการต้องการเห็นผู้ถือหุ้นพ้นจากความทุกข์ยากจากการขาดทุน

สำหรับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้ที่คาดหวังจากการซื้อสินค้าบริการขององค์กรไปใช้ในการลดปัญหา  
หรือความไม่สบาย นั่นคือความทุกข์ที่เขาได้รับ การผลิตสินค้าและบริการที่ดี เพื่อออกมาตอบสนองความต้องการ  
แก่ลูกค้าผู้รับบริการ ถือเป็นความรับผิดชอบต่อองค์กร นั่นคือบทบาทของผู้บริหารที่จะต้อง วางแผน ดำเนินการ  
ควบคุม และดูแลการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพออกมา ตลอดจนการลงทุนคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ สินค้า  
ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยออกมาให้ลูกค้าได้ใช้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

### **การบริหารงานบุคคล**

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยากที่สุดของหน้าที่การบริหาร เพราะคนมีชีวิต จิตใจ คนในองค์กรมา  
จากร้อยพ่อ พันแม่ เมื่อมาอยู่รวมกันทุกคนจึงต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ และมีความเท่าเทียมกัน  
ก่อให้เกิดความยุติธรรม หลักพรหมวิหารธรรมที่เหมาะสมสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล คือ  
เมตตา หรือ ความรัก อยากเห็นผู้อื่นมีความสุขความเจริญรุ่งเรืองและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็นความรัก  
ปกตติที่คนที่เจริญแล้วมีต่อกัน การแสดงความรัก หรือความเมตตา แสดงออกได้ทั้งการกระทำ และคำพูดเพื่อให้อื่น  
เห็นได้ถึงความรักความห่วงใยที่เรามิให้

การที่การบริหารงานบุคคลใช้เฉพาะเมตตา แต่ไม่ใช้กรุณาที่หมายถึง ความสงสาร หรืออยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพราะการใช้ความกรุณาจะทำให้องค์การเกิดปัญหาได้ เมื่อมีการนำกรุณาเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ตลอดจนถึงการให้คุณให้โทษ หรือการพิจารณาความดีความชอบนั้น ผู้บริหารจะใช้ความกรุณาใช้ในการณ์นี้ไม่ได้เด็ดขาด เพราะหน้าที่ผู้บริหาร คือความรับผิดชอบต่อองค์การในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น องค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง การบรรจุคนด้วยคุณภาพเพียงเพราะเกิดความสงสารแก่บุคคล หรือเป็นคนรู้จัก ถือว่า ปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสม เพราะว่า การจ้างต้องจ่ายค่าแรง หรือเงินเดือน เป็นเงินขององค์การที่จ่าย ไม่ใช่เงินส่วนตัวของผู้บริหาร

สำหรับการให้คุณให้โทษ หรือการพิจารณาความดีความชอบนั้น ในกรณีของการให้คุณโดยหลักแล้วจะเป็นตามที่ได้กล่าวไว้ในหลักธรรมอุเบกขาแล้ว คือให้ด้วยความไม่มีอคติ แต่สำหรับการให้โทษ หรือการลงโทษ การใช้หลักธรรมเมตตาในการพิจารณา ต้องดูความเหมาะสมโดยยึดถือและให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบของการทำงาน

## สรุป

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) การใช้มุทิตา เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน เป็นการลดความริษยาในใจ การใช้กรุณา เพื่อความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้เมตตา ในการบริหารงานบุคคล

## บรรณานุกรม

- ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง. (2541). พระคัมภีร์อภิธาน์ปปีที่ปิกา: หรือ พจนานุกรมภาษาบาลีแปลเป็นภาษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์. (2556). ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญมี แทนแก้ว. (2539). จริยศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์.
- ปัญญานันท์ภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท). (2541). หน้าที่ของคน ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- ปิ่น มุทุกันต์. (2514). แนวการสอนธรรมตามหลักสูตรนักธรรมชั้นตรี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ คลังวิทยา.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.

- พระครูนิวริฐธรรมาทร. (2552). พรหมวิหารธรรม. อ้างอิงจาก <https://www.gotoknow.org/posts/252165>.  
 ค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2558.
- พระติสสทัตตเถระ. (2530). อภิธมฺมตฺสงคฺหปาเลีย สห อภิธมฺมตฺถวิภาวินี นาม อภิธมฺมตฺถสงคฺหฎฺฐีกา.  
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต). (2539). ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก: มณีแห่งปัญญา.  
 กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2541). พระในบ้าน. กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ประยุตโต). (2542). พุทธธรรม เล่ม 3 บทที่ 11 – 15. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรง  
 พิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ประยุตโต). (2540). ความสุขที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตโต). (2534). การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรง  
 พิมพ์การศาสนา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2551). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 16.  
 กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย. (2546). ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร 4 ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา.  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย. (2550). สมถกัมมัฏฐาน 40 วิธี. กองวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมกาย  
 แคลิฟอร์เนีย.
- หลวงพ่อพระราชพรหมยาน. (2554). พรหมวิหาร 4. อ้างอิง  
<http://www.watpanonvivek.com/index.php/2013-12-10-21-31-53/2012-07-14-13-05-40/1884-1>. ค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2558.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). รวมธรรมะ. กรุงเทพมหานคร:  
 บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งมหาชน.
- สัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, พระ. ปรมัตถโชติกะ มหาอภิธัมมัตถสังคฺหฎฺฐีกา ปริเฉทที่ 5 เล่ม 1 วิถีมุตต  
 สังคหะ ภูมิจตุกะและปฏิสนธิจตุกะ หลักสูตรชั้นมัชฌิมอาภิธรรมิกตฺรี, พิมพ์ครั้งที่ 5,  
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.
- Henry Mintzberg. (1980). “Structure in Fives, Management Science”. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา  
[www.mintzberg.org/books](http://www.mintzberg.org/books) . ค้นเมื่อ 25 กันยายน พ.ศ. 2558.
- Drucker, Peter F. (1954). The Practice of Management. New York : Harper& Row, Publishers.

#### รูปภาพ

จากเว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E\\_Newsletter/april48/plan.htm](http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/april48/plan.htm)