บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2565

พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

Brahma Vihara 4 for Executives in the 21st Century

รัตนศักดิ์ ทรัพย์เจริญ[1], ดวงใจ พุทธเษม[2]
Rattanasak Supjalern [1], DuingJai putthasem[2]

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหาร โดยเห็นความสำคัญที่ทุกคนได้ตระหนักในการใช้การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรเพื่อมาประยุกต์เข้ากับการบริหารหน้าที่ของผู้มีอำนาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาค สามารถได้รับผลงานตามงานที่ตนทำได้อย่างเต็มที่ และได้รับความดีความชอบอย่างเป็นธรรมเป็นขวัญกำลังใจในอันที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานทำให้องค์การนั้นๆ เจริญก้าวหน้า โดยมีเนื้อหาศึกษา ดังนี้ พรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ เนื้อหาเกี่ยวกับทักษะศตวรรณที่ 21 ซึ่งมีทักษะย่อยๆ ประกอบกันล้วนแล้วแต่มีความสำคัญในทางปฏิบัติเป็นอย่างมาก เน้นในเรื่องของทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะความสนใจใคร่รู้มีจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจ และทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร

คำสำคัญ : พรหมวิหาร 4, ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article aims to present the concept of applying the Brahma Vihara Principle 4 to management, emphasizing the importance that everyone has realized in applying the Brahma Vihara Principle 4 to personnel management in order to apply it to the management of duties. of the authority to ensure that the subordinates receive fairness and equality Able to receive results according to the work that

[1] นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, E-mail. rattanasakk2516@gmail.com

[2] อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

they can fully and received fair merit as the morale of devoting physical and mental effort to work for that organization progress The study content is as follows: The 4 Brahma Viharn Mental qualities for adults with a focus on Dharma as high as Brahma. Consisting of 1) mercy, love, good wishes, wanting them to be happy Has a mind that is friendly and thinks to benefit human beings all over the face. 2) Kindness, compassion, thinking helps to get out of suffering. Focusing on the relief of suffering and suffering of all beings. 3) Mudita, the joy when others are well and happy. have a bright mind, entertainment endowed with a feeling of joy always to all beings who live in peace Ploy rejoices when he is well and happy. more thriving 4) equanimity, neutrality which will allow him to live in the Dharma as he considers with wisdom having a mind that is straight and upright, like a scale unbiased with love and hate contemplating the karma that all beings have done which should be good or bad appropriate for the cause Content related to Satawan Skills 21. Which has minor skills All of them are of great practical importance. Emphasis on computer skills Imagination skills critical thinking skills creative skills communication skills Business Thinking Skills and cross-cultural learning skills This will lead to the goal of success in carrying out activities in the organization.

Keywords: Brahma Vihara 4, 21st Century

บทนำ

ผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่มีหน้ารับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น จากแนวคิดนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือ (Helping) และการสนับสนุน (Supporting) มากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ยิ่งไปกว่านั้น ในองค์การสมัยใหม่ผู้บริหารจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน (Coordinator) ผู้สอน (Coach) หรือ ผู้นำทีม (Team leader) ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับคนโดยเฉพาะคนในองค์การเอง และการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุก ๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เป็นที่รักและศรัทธา

พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมที่นำไปปฏิบัติแล้วทำให้สังคมมีความสุข มีความรัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน มี 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ด้านเมตตา หมายถึง ความรัก ความหวังดีรักอย่างมีไมตรีจิตซึ่งเป็นกุศลจิต ปรารถนาจะเห็นผู้อื่นเป็นสุข คิดอนุเคราะห์เขาด้วยความหวังดี ด้านกรุณาหมายถึง ความหวังที่จะช่วยเหลือ มีลักษณะสงสารเพื่อนที่เกิดแก่ เจ็บ ตายด้วยกันและเกิดรู้สึกหวั่นใจเมื่อเห็นเขาได้รับความทุกข์ ตกระกำลำบาก จึงคิดหาอุบายแก้ไขเพื่อช่วยให้เขาได้รอดพ้นจากทุกข์อันนั้น ด้านมุทิตา หมายถึง การมีจิตใจที่พลอยยินดีเมื่อได้เห็นได้รับทราบว่าผู้อื่นได้ดี ด้านอุเบกขา หมายถึง การมีจิตใจที่วางเฉยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความทุกข์โดยที่ตนเองไม่สามารถช่วยเหลือเขาได้ คุณธรรมและจริยธรรมนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใดไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้น ๆ ยิ่งไปกว่านั้นก็คือ การขาดคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งในส่วนบุคคลและวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังพระบรมราโชวาท ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ในพระราช

พิธีบวงสรวงสมเด็จพระมหากษัตริยาธิราชว่า “การจะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา คือให้เป็นประโยชน์และเป็นธรรมด้วยนั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจและความถูกต้องเป็นธรรมประกอบด้วย เพราะเหตุว่าความรู้นั้นเสมือนเครื่องยนต์ที่ทำให้ยวดยานเคลื่อนไปได้ประการเดียว ส่วนคุณธรรมดังกล่าวแล้วเป็นเสมือนหนึ่งพวงมาลัยหรือหางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำทางให้ยวดยานดำเนินไปถูกทางด้วยความสวัสดี คือ ปลอดภัย บรรลุวัตถุประสงค์

การนำหลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้องค์การนั้นมีความก้าวหน้าพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนในอนาคต เนื่องจากผู้บริหารได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาค สามารถได้รับผลงานตามงานที่ตนทำได้อย่างเต็มที่ และได้รับความดีความชอบอย่างเป็นธรรมสมเหตุสมผลตามผลงานของตนๆ ซึ่งตามแนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนากำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ หลักแรกเป็นหลักการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม หลักที่สอง เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤติชอบโดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ตรงกับการใช้ “พระคุณ” หลักทั้งสองอย่างนี้จำต้องใช้อย่างถูกต้องจึงจะเกิดผลดี ตามความหมายของพรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเมืองของทุกประเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกประเทศต้องทบทวนวาระการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศในอนาคต ให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐจึงต้องเน้นกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 บุคลากรเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร โดยต้องจัดให้มีการพัฒนาทักษะต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารต้องประเมินและสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะและความสามารถของการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาและบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถตั้งรับต่อการมีวิถีชีวิตยุคใหม่อย่างมีวิจารณญาณและรู้เท่าทันโลก

หลักพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหาร คือธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ 1) เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์

ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545 : 124) พรหมวิหาร 4 ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้ เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสาเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราชั่งมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม (บุรัญชัย จงกลนี, 2528 : 61-64)

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย์มี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุขด้วยจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและสิ่งอื่น ซึ่งเป็นความรักใคร่ที่ปราศจากราคะความกำหนัด ความรักความหวังดี ความปรารถนาดีนั้น เป็นการแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีของมนุษย์ที่มีต่อกันตลอดถึงสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้วยต้องการมุ่งหวังแต่ความสุขแก่เขา ไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทนสิ่งอื่นใดนอกจากให้เขาเป็นสุข โดยการแสดงออก 3 ทาง ได้แก่ ก) เมตตากายกรรม เมตตาทางกาย คือ การกระทำ และการแสดงออกทางกายที่ประกอบด้วยเมตตา ข) เมตตาวจีกรรม เมตตาทางวาจา คือ การพูดเจรจาถ้อยคำที่ประกอบด้วยเมตตา ค) เมตตามโนกรรม เมตตาทางใจ คือ มีจิตใจที่มุ่งหวังดี มีเจตนาดีต่อผู้อื่นและสิ่งอื่น

2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากความเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีความเจริญงอกงามยิ่งๆ ขึ้นไป เมื่อเห็นเขาทำความดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมที่จะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน

4. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์ และยังรวมถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้ผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่จะควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน (พระราชวรมุนี (ประยุตต์ ปยุตฺโต), 2528 : 148-149.)

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร 4 คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง

กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินจนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือการยึดแต่หลักกติกาการทางานโดยเคร่งครัดอย่างเดียวชนิดปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ ดังนั้น การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่างเหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

อย่างไรก็ตามเมื่อเราได้ทำความเข้าใจกับหลักพรหมวิหารธรรมแล้วว่า คือ การรู้จักใช้ความรัก ความสงสาร ความยินดีและการวางเฉยกับผู้อื่น โดยใช้สติและปัญหาเพื่อให้รู้จักสถานการณ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเรียกว่ารู้จัก กาลเทศะ ขั้นตอนต่อไปเราจะศึกษาว่า ผู้บริหารจะสามารถใช้หลักพรหมวิหารธรรมกับใครได้บ้างที่ผู้บริหารต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย จากความหมายของผู้บริหารที่หมายถึง บุคคลที่สนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ หรือบุคคลที่มีหน้ารับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น หรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้โดยทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังที่ ปีเตอร์ เอฟ. ดรัคเกอร์ (1954) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคมการบริหารองค์การโดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารหลายระดับ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

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

บทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหาร

บทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท 10 บทบาท Henry Mintzberg (1980) ดังนี้

1. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาทคือ 1) บทบาทประมุข (Figurehead Role) สืบจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในฐานะของหัวหน้าองค์การจึงถูกกำหนดให้แสดงหน้าที่เป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ขององค์การที่ถูกต้องตามกฎระเบียบหรือลักษณะของสังคม โดยภาระหน้าที่ในบทบาทประมุขประกอบด้วยการลงนามในเอกสาร ประธานการประชุมและพิธีการต่าง ๆ การเข้าร่วมใน

พิธีการทางศาสนาและต้อนรับผู้ที่มาเยี่ยมองค์การอย่างเป็นทางการ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นงานประจำของผู้บริหาร 2) บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการทำให้หน่วยย่อยต่างๆ ในองค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Function) อย่างผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงาน ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานได้รับการจูงใจและก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยการจ่ายเงินค่าจ้าง การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย การตำหนิติเตียน การส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานและเจริญก้าวหน้า และการให้ออกจากงาน อย่างไรก็ตามบทบาทผู้นำครอบคลุมกิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมด รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันนี้ และ 3) บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) บทบาทประสานงานของผู้บริหารครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อและความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น หัวใจของบทบาทผู้ประสาน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและองค์การใหม่หรือเครือข่ายพันธมิตรใหม่เพิ่มขึ้น รักษาสัมพันธภาพและสร้างความประทับใจกับเครือข่ายเดิม ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยมและการสนับสนุน

2. บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ 4) บทบาทผู้รับข่าว (Monitor Role) ผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การอ่านรายงานและบันทึกต่าง ๆ รายงานเข้าร่วมประชุมและข้อสรุปและข้อสังเกตจากการดูงานของบุคคลภายนอก เป็นต้น ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก ข้อมูลข่าวสารเกือบทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสและพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ภายนอกและกระบวนการภายในแผนกต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 5) บทบาทผู้กระจายข่าว (Disseminator Role) ผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงานไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งไปยังสมาชิกในองค์การ ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องเป็นข้อเท็จจริงตามหลักธรรมชาติ บางเรื่องเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายและการบูรณาการจากผู้ที่มีอำนาจขององค์การ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงบางเรื่องสามารถส่งต้นฉบับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที บางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมายและเรียบเรียงใหม่ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข่าว หรือมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องรับผิดชอบต่อคาถามของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องแปลงข้อมูลข่าวสารนั้นให้อยู่ในรูปของแนวทางการทำงาน อาทิ กฎระเบียบ เป้าหมาย หรือมาตรฐานงานขององค์การ เป็นต้น และ 6) บทบาทโฆษก (Spokesman Role) ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลภายนอกแผนกของตน อาทิ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานนโยบาย กิจกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงหรือรัฐบาลผู้บริหารแต่ละระดับถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทเหมือนกับเป็นผู้แนะนำชักชวน (Lobbyist) และประชาสัมพันธ์แผนกของตนไปยังผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอก

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ 7) บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์การ หรือหัวหน้าแผนก ต้องเป็นผู้ริเริ่มและผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน อาทิ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดซื้อเครื่องใหม่ ๆ หรือการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ เป็นต้น การปรับแผนบางแผนผู้บริหารระดับสูงต้องให้คำปรึกษา

โดยตรงแก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นและบางแผนอาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือผู้รับผิดชอบแผนงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการปรับแผน 8) บทบาทผู้แก้ไขปัญหาปัญหา(Disturbance-Handle Role) ในบทบาทผู้แก้ไขปัญหานี้ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด ซึ่งไม่สามารถละเลยได้ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรับผิดปกติหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ และต้องมีความตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน อาทิ ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา การสูญเสียผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนสำคัญ ไฟไหม้หรืออุบัติเหตุหมู่ การประท้วงน้ำท่วมและอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์การ 9) บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ เวลา งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ การวางแผนการใช้เวลา การวางแผนการปฏิบัติงานและการให้อำนาจการตัดสินใจในการวางแผนการใช้เวลาผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคคลอื่นทราบว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ และในแต่ละช่วงเวลาควรจะทำอะไร ในการวางแผนการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องควบคุมและจัดทำตารางการใช้เวลาของบุคคลอื่น ๆ ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร โดยใคร และอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร เพื่อให้แน่ใจว่าเรื่องนั้นเป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญในลำดับสูง ในการใช้อำนาจการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว แต่จะยังคงควบคุมการตัดสินใจที่สำคัญไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าเวลาและพลังงาน (Energy) ถูกใช้ไปในเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสม และ 10) บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) บทบาทของผู้บริหารในระหว่างการเจรจาต่อรองเป็นไปได้ที่จะมีทั้งบทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร บทบาทโฆษก และ บทบาทประมุข ซึ่งรวมกันเป็นบทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองที่สำคัญต่างๆ ได้แก่ การเจรจาต่อรองกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวง การเจรจาต่อรองกับสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หรือที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ และการเจรจาต่อรองอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ อาทิ การเข้าถือกรรมสิทธิ์ธุรกิจอื่นๆ การใช้ประโยชน์จากการกู้ยืมเงินจำนวนมาก เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะต้องแสดงบทบาทนี้ด้วย แต่จะเป็นการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์การ และส่วนมากจะเป็นการเจรจาต่อรองที่ไม่เป็นทางการ

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม

หลักบริหาร

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการทำงานของผู้บริหารควรเริ่มที่หลักคิดการบริหาร โดยการใช้อุเบกขาเป็นหลักในการบริหาร เพราะอุเบกขาเป็นเรื่องของปัญญา อุเบกขา ซึ่งหมายถึง การวางเฉย การวางเฉยในที่นี้ไม่ใช่ การปล่อยวางจากปัญหาทั้งปวง หรือการไม่สนใจเรื่องต่าง ๆ เพราะถ้าปล่อยวาง หรือไม่ใส่ใจในหน้าที่ ก็ไม่สามารถเรียกได้ว่าการทำงานได้ หรือเรียกอีกอย่างว่า ละทิ้งหน้าที่ เพราะการเป็นผู้บริหารองค์การ สิ่งที่ต้องระลึกเสมอสำหรับการเข้าสู่การดำรงตำแหน่งคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพต้องตระหนักว่ามีคนอื่น ๆ ที่คาดหวังไว้สำหรับการเข้ามาของผู้บริหารที่นำองค์กรรอดพ้นจากวิกฤต สร้างความเจริญเติบโตให้องค์การแข็งแรง และมีอนาคตที่มั่นคง ทุกคนในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสามารถฝากอนาคตทั้งชีวิตของเขาเหล่านั้น แต่ในที่นี้ อุเบกขา หมายถึง ความเป็นกลาง เป็นปกติ ไม่เอนเอียงไปด้วยความรัก และความชังต่อใคร จะทำให้ไม่เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก ไม่ทำให้เกิดการประจบสอพลอในองค์การ และที่สำคัญการไม่ช่วยเหลือคนที่ทำผิดนอกจากความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงต่อผู้อื่นแล้ว การเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างตัวเองก็เป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับผู้บริหารทั้งหลาย ซึ่งจะทำให้จิตใจเป็นปกติจากทุกสิ่งทุกอย่าง สามารถมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยสายตาเป็นกลางวางเฉยกับสิ่งที่ควรวางเฉย ประกอบด้วย การวางเฉยจากกิเลส การวางเฉยจากการยึดติด การวางเฉยจากอคติ ก่อให้เกิดคุณสมบัติของนักบริหารที่สำคัญจากหลักธรรมอุเบกขาการวางเฉยจากกิเลส จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้น

จากโลภะ โทสะ และโมหะทั้งปวง จำทำให้เป็นผู้มีศีลด้วยแนวคิดที่ว่า กิเลส ก่อให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ผิดพลาดไปจากปกติธรรมดา และมีความคิดด้านลบ (Negative thinking) เกิดขึ้นในการมองสิ่งนั้น ๆ การหลุดพ้นจากกิเลส นี้จะทำให้ผู้บริหารมีน่าเชื่อถือจนก่อให้เกิดเป็นบารมี ทำให้เกิดต้นทุนการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางเฉยต่อการยึดติด จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากการยึดติดต่อสิ่งทั้งปวง จะทำให้เกิด สมาธิหรือสติ ด้วยแนวคิดที่ว่าผู้บริหารเข้ามาสวมหัวโขนในตำแหน่งผู้บริหารในระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่ได้เป็นตลอดไป มีระยะเวลาในการบริหารที่จำกัด ช่วงระยะที่ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่ เมื่อออกจากตำแหน่งแล้วจะได้ไม่เสียดายว่า ไม่ได้ทำ การวางเฉยต่อการยึดติดนี้ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ (Vision) การวางเฉยต่อการมีอคติ จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากการปิดกั้นด้วยอวิชชาทั้งปวง จะทำให้เกิดปัญญาในการทำงาน ด้วยแนวคิดที่ว่า อคติ ที่ประกอบด้วย ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอ สนับสนุนญาติมิตร หรือผู้จ่ายสินบน โทสาคติ ลำเอียง เพราะความโกรธเกลียด ลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังมากกว่า โมหาคติลำเอียงเพราะความหลงหรือความโง่เขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่ แท้จริง ภยาคติ ลำเอียงเพราะความขลาดกลัวเกรงใจ เกรงอิทธิพล กลัวจะเสียผลประโยชน์ จะทำให้เกิดการบริหารงานบุคคลผิดพลาด ในงานหน้าที่ผู้บริหารการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยากที่สุด การที่ผู้บริหารหลุดพ้นจาก อคติ 4 ที่มีต้อคนในองค์การแล้ว จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการได้จากผู้มีอำนาจที่จะเป็นผู้ทำให้เกิด ผดุงรักษา และนำมาใช้สำหรับการเป็นค่านิยมหลักขององค์การนั้น ๆ การวางเฉยต่อการมีอคตินี้ ให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า ความเท่าเทียม (Equalty)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานในที่นี้ เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน และผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้คือ มุทิตา หรือ การยินดีกับผู้อื่น ในหมู่ผู้บริหารด้วยกันเองที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจหมายถึง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนไปถึงผู้อำนวยการฝ่าย ที่เป็นผู้บริหารมีลูกน้องในบังคับบัญชา และทรัพยากรในการบริหารเป็นของตนเอง แต่การทำงานในองค์การจำเป็นที่ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายขององค์การโดยรวม เมื่อต่างคนต่างเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในทีมงานของตัวเองการเกิดทิฏฐิมานะในตนจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ จนก่อให้เกิดความอิจฉาริษยากันในองค์การ แต่ข้ามฝ่ายงานสำหรับกรณีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การริษยาลูกน้องจะมีเป็นส่วนน้อย แต่ก็มีให้เห็นบ่อย ๆ หลาย ๆ กรณีคือการแย่งผลงานของลูกน้องมาเป็นของตัวเอง เกิดจากการที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถมากกว่า เกิดความกลัวและความคิด คือกลัวเขาจะเจริญก้าวหน้าหรือมาแทนที่ตัวเอง เกิดความคิด คือ คิดริษยาคนอื่นก่อให้เกิดอคติในใจมิจฉาทิฏฐิเหล่านี้ก่อให้เกิดการไม่ไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน ทำลายความสัมพันธ์ในองค์การ ก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงาน การทำงานร่วมกัน การสร้างทีม การประยุกต์ใช้มุทิตา ในกาลนี้เป็นการลดความริษยาในใจของตัวเอง ซึ่งสังคมไทยโดยมากแล้วจะมีปัญหาในข้อนี้มากที่สุด เมื่อเห็นคนอื่นได้ดีเกิดความอิจฉาในใจตนขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นการได้รับความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานประสบความสำเร็จได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป รวมไปถึงเรื่องส่วนตัวอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

1.ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารองค์การสมัยใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การนั้นหมายรวมถึง ผู้ถือหุ้น บอร์ดบริหาร พนักงานตลอดจนลูกค้าผู้รับบริการ สำหรับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ บอร์ดบริหาร ตลอดจนถึงผู้บริหารระดับสูงกว่า และลูกค้าผู้รับบริการเป็นหลัก หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้คือกรุณา คือ ความสงสาร หรืออยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพราะความรับผิดชอบต่อผู้เป็นเจ้าของกิจการหมายถึงผู้ที่ลงทุนในการประกอบการ และมีความเชื่อใจในตัวผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถในการทำให้กิจการมีผลการดำเนินการมีกำไรจากเงินลงทุนนั้น ๆ การเชื่อใจและความคาดหวังทั้งปวงนี้ เป็นการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้มานั่งเก้าอี้ผู้บริหารในจำนวนที่สูง ขณะที่หลาย ๆ องค์การยอมที่จะให้หุ้นองค์การเพื่อดึงดูดให้ได้ผู้บริหารที่มีฝีมือมาร่วมงาน ความรับผิดชอบนี้คือการต้องการเห็นผู้ถือหุ้นพ้นจากความทุกข์ยากจากการขาดทุนสำหรับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้ที่คาดหวังจากการซื้อสินค้าบริการขององค์การไปใช้ในการลดปัญหาหรือความไม่สบาย นั้นคือความทุกข์ที่เขาได้รับ การผลิตสินค้าและบริการที่ดีเพื่อออกมาตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าผู้รับบริการ ถือเป็นความรับผิดชอบขององค์การ นั่นคือบทบาทของผู้บริหารที่จะต้อง วางแผน ดำเนินการควบคุม และดูแลการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพออกมา ตลอดจนการลงทุนคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ สินค้าใหม่ ๆ ที่ทันสมัยออกมาให้ลูกค้าได้ใช้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยากที่สุดของหน้าที่การบริหาร เพราะคนมีชีวิต จิตใจ คนในองค์การมาจากร้อยพ่อ พันแม่ เมื่อมาอยู่รวมกันทุกคนจึงต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ และมีความเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดความยุติธรรม หลักพรหมวิหารธรรมที่เหมาะสมสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล คือ เมตตา หรือ ความรัก อยากเห็นผู้อื่นมีความสุขความเจริญรุ่งเรืองและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็นความรักปกติที่คนที่เจริญแล้วมีต่อกัน การแสดงความรัก หรือความเมตตา แสดงออกได้ทั้งการกระทำ และคำพูดเพื่อให้อื่นเห็นได้ถึงความรักความห่วงใยที่เรามีให้การที่การบริหารงานบุคคลใช้เฉพาะเมตตา แต่ไม่ใช้กรุณาที่หมายถึง ความสงสาร หรืออยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพราะการใช้ความกรุณาจะทำให้องค์การเกิดปัญหาได้ เมื่อมีการนำกรุณาเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ตลอดจนถึงการให้คุณให้โทษ หรือการพิจารณาความดีความชอบนั้น ผู้บริหารจะใช้ความกรุณามาใช้ในการณ์นี้ไม่ได้เด็ดขาด เพราะหน้าที่ผู้บริหาร คือความรับผิดชอบต่อองค์การในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น องค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง การบรรจุคนด้อยคุณภาพเพียงเพราะเกิดความสงสารแก่บุคคล หรือเป็นคนรู้จัก ถือว่าปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสม เพราะว่า การจ้างต้องจ่ายค่าแรง หรือเงินเดือน เป็นเงินขององค์การที่จ่าย ไม่ใช่เงินส่วนตัวของผู้บริหารสำหรับการให้คุณให้โทษ หรือการพิจารณาความดีความชอบนั้น ในกรณีของการให้คุณโดยหลักแล้วจะเป็นตามที่ได้กล่าวไว้ในหลักธรรมอุเบกขาแล้ว คือให้ด้วยความไม่มีอคติ แต่สำหรับการให้โทษ หรือการลงโทษ การใช้หลักธรรมเมตตาในการพิจารณา ต้องดูความเหมาะสมโดยยึดถือและให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบของการทำงาน

ทักษะในศตวรรษที่ 21

ทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของเบลลันกาและแบรนต์ (Bellanca and Brandt) เบลลันกาและแบรนต์ (Bellanca and Brandt) ได้อธิบายเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีเป็นความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งผู้บริหารและคนยุคใหม่โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวเนื่องกับข้อมูลข่าวสารเพราะการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

2. ทักษะความสนใจใคร่รู้มีจินตนาการ ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ความรู้และแหล่งความรู้จะมีมากมายมหาศาล ผู้บริหารในอนาคตจะต้องใฝ่รู้สนใจใคร่รู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาไม่เช่นนั้นจะไม่ทันการเปลี่ยนแปลงและมีจินตนาการต่อไปข้างหน้า จากความรู้ที่ได้รับมาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-study) จึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3. ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสนใจใคร่รู้ และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีแล้ว ทักษะที่จำเป็นและสำคัญอีกทักษะหนึ่งก็คือการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าดีไม่ดีสิ่งใดเป็นจริงเป็นเท็จ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญ ควบคู่ไปกับทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและอย่างชาญฉลาด

4. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม ทักษะในการคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นมากในศตวรรษที่ 21เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งนวัตกรรมนั้นถือเป็นผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์

5. ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษที่มีนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ๆ

6. ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการทักษะในเชิงของการดำเนินธุรกิจและการค้า ซึ่งลักษณะของโลกศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการทำงานทางด้านเศรษฐกิจและการค้าเป็นสิ่งสำคัญ

7. ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลกหมายถึง เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์และเครื่องจักรที่คนในสังคมโลกต้องรู้จักคนอื่นๆ โดยเฉพาะในโลกอื่นที่ไม่ใช่โลกของตนเอง การรู้จักโลกและวัฒนธรรมอื่นที่มีทั้งเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกันและเป้าหมายในเชิงเศรษฐกิจด้วยพร้อมกันไป

จากทักษะศตวรรษที่ 21 จะเห็นว่ามีทักษะย่อยๆ ประกอบกันล้วนแล้วแต่มีความสำคัญในทางปฏิบัติเป็นอย่างมาก เน้นในเรื่องของทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะความสนใจใคร่รู้มีจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจ และทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในองค์กร

บทสรุป

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การที่จะขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้น บอร์ดบริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการนั้น การบริหารในลักษณะเผด็จการไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการบริหาร ทั้งการใช้อุเบกขาเพื่อเป็นหลักบริหาร โดยการวางเฉย ต่อ กิเลส คือ โลภะ โมหะ และโทสะ การวางเฉยต่อการยึดติดและการวางเฉยต่อออคติ ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) โดยการจูงใจคนอื่นในองค์การให้ทำงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งสำคัญ การที่คนอื่น ๆ ในองค์การจะยอมตามผู้นำนั้น ต้องได้รับความไว้วางใจจากคนเหล่านั้น ความเท่าเทียม (Equality) การใช้มุทิตา เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน เป็นการลดความริษยาในใจ การใช้กรุณา เพื่อความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้เมตตา ในการบริหารงานบุคคล อีกทั้งต้องบูรณาการทักษะศตวรรษที่ 21 จะเห็นว่ามีทักษะย่อยๆ ประกอบกันล้วนแล้วแต่มีความสำคัญในทางปฏิบัติเป็นอย่างมาก เน้นในเรื่องของทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะความสนใจใคร่รู้มีจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจ และทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

บุรัญชัย จงกลนี. (2528). **คุณธรรมของนักบริหาร.** มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะ ศึกษาศาสตร์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต).(2545). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จากัด.

พระธรรมปิฎก (ป. อ ปยุตต์ ปยุตฺโต). (2534). **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.

พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

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. 2565.

Henry Mintzberg. (1980). **“Sructure in Fives, Management Science”.** [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา www.mintzberg.org/books . ค้นเมื่อ 25 กันยายน พ.ศ. 2565.

Drucker, Peter F. (1954). **The Practice of Management.** New York : Harper& Row, Publishers.