



พรหมวิหารธรรมเพื่อผู้นำในองค์กร*

FOUR SUBLIME STATES OF MIND FOR LEADERS IN ORGANIZATIONS

พระมหาฉัตรชัย ปญญาวัตตโน

Phramaha Chatchai Panyawatthano

วัดถ้ำสิงห์

Wat Tham Sing

Corresponding Author E-mail: chatchaiponsri@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “พรหมวิหารธรรมเพื่อผู้นำในองค์กร” มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาการนำพรหมวิหาร 4 อันเป็นหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาไปใช้เพื่อผู้นำในองค์กรสำหรับการบริหารจัดการโดยใช้การศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธวิธีประจำใจเพราะเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและเกิดประโยชน์ นอกจากนั้นการปฏิบัติตัวของผู้นำยังเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามด้วย ซึ่งจะต้องมีหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารองค์กร ประกอบด้วย 1. การแบ่งปันความรัก คือการมีเมตตาและความหวังดีต่อบุคลากรในองค์กร อยากรให้ได้รับความสุข 2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจากการช่วยเหลือเพื่อแผ้ว จะต้องคิดหาทางช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรที่กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ไม่นิ่งเฉย ดูดาย มีจิตใจที่อยากจะช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ผ่านไป 3. การส่งเสริมสนับสนุน ผู้นำจะต้องมีความพลอยยินดี มีความชื่นชมยินดีเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันริษยา และ 4. การวางตนให้เป็นกลางและเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือชัง ปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม

คำสำคัญ: พรหมวิหารธรรม; ผู้นำ; การเปลี่ยนแปลง

Abstract

This academic article on “Four Sublime States of Mind for Leaders in Organizations” is aimed at studying the approaches of the four sublime states of mind, which is a Buddhist doctrine to use for leaders in organizations for management. This article was studied from documents, textbooks, and research. The results of the study found that it is very important for organizational leaders to have Dhamma in their hearts because they are the ones who play an important role in making the organization prosperous and beneficial. In addition, the conduct of leaders is also an example for the personnel in the organization to follow. He must have the four sublime states of mind in managing the organization, consisting of 1. sharing love Which is having kindness and good intentions towards the personnel in the organization and wanting them to be happy, 2. creating good relationships from generous assistance requires thinking of ways to help personnel in the organization who are in distress to escape from suffering, not being silent, indifferent, and having a mind that wants to help and solve problems to be overcome, 3. Promotion and support Leaders must be happy when their

*Received May 18, 2024; Revised June 29, 2024; Accepted July 2, 2024





personnel are successful and progress further, ready to encourage and support them, not discourage jealousy, and 4. be neutral and consistent, not biased by preferences. Or hate, act with fairness.

Keywords: Four Sublime States of Mind; Leaders; Organizations

บทนำ

บุคคลผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับทุกองค์การต่างมีบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามนโยบาย และการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เผชิญกับการแข่งขันในโลกข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ตลอดจนความสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543) ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับ ทุกองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

นักวิชาการได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันไว้หลายลักษณะมีดังนี้ (ประเวศ วะสี, 2544)

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพใก้อยู่ในเชิง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า สังคมไทย ขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลาย ทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว สถานศึกษา มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์การต่าง ๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย เช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่แก่ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผลสำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ เกิดจุดมุ่งหมายขององค์การ บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด บางคนทำให้องค์การที่เฉื่อยชา กลายเป็นกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์การที่คึกคักวิสัยทัศน์กว้างไกล กลายเป็นองค์การที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ระบบราชการที่จะต้องแก้ ขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่สังคมไทยกำลังเผชิญหน้ากับวิกฤติการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีปัจจุบันซึ่งมีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในหลายด้าน โดยเทคโนโลยีจัดเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกให้กับมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา การสื่อสาร การแพทย์ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมในมิติต่าง ๆ การบริหารจะประสบความสำเร็จได้ และได้การยอมรับ ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจ กับตัวบุคคลอย่างชัดเจนว่าระบบดังกล่าวมีผลดีต่อกระบวนการทำงานในอนาคต เพื่อให้บุคลากรแสดง





ศักยภาพสูงสุดของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้ายังได้แสดงคุณธรรมผู้เป็นผู้นำไว้หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นลักษณะ ภายในหรือคุณธรรมของผู้ผู้นำ ต้องมีคุณธรรมประกอบด้วยเมตตา มีความรักมีความปรารถนาดีไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบแต่ประโยชน์ และมีความสุขโดยทั่ว มีความกรุณา หรือความสงสารด้วยการคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งร่างกายและจิตใจ มีมุทิตาจิตคือความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี และประการสุดท้ายที่สำคัญคือมีอุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ การวางใจเป็นกลางโดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดแล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา ไม่ใช่อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา มีเหตุผลถูกต้องและเที่ยงธรรม (ที.ปา. 11/305/275) เมื่อผู้นำสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้ในองค์กรและในสังคมก็จะมีสุขสงบสุข มีความเจริญก้าวหน้า ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้กำลังใจกันและรู้จักให้อภัยกันอยู่ ตลอดเวลาสังคมที่เราอยู่ปัจจุบันจะมีความสุขสงบสุขอย่างมาก ถ้าหากว่าทุกคนในสังคมแต่ละคนได้นำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการดำเนินชีวิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในองค์กร เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อความสุขและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรนั้น ๆ นั่นเอง (พระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2548)

อย่างไรก็ดี บทความนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาและวิเคราะห์ถึงผู้นำที่เข้ามาปฏิสัมพันธ์ อธิบาย ตีความและประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการบริหารซึ่งเอื้อต่อการดำเนินชีวิตในยุคการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร อีกทั้งการที่จะต้องออกแบบเครื่องมือหรือคู่มือของหลักพรหมวิหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สอดคล้องกับปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับการบริหารในองค์กรโดยบูรณาการหลักการทางพรหมวิหารธรรมเพื่อสนองต่อการบริหารของผู้นำในองค์กร หากมีเช่นนั้นแล้วธรรมะย่อมไร้ซึ่งคุณค่าหากไม่สามารถที่จะสนองต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงและคงจะทำให้คำว่า ธรรมะของพระพุทธเจ้าเป็นอากาลโก คือ ไม่ล้าสมัย ดุจด้อยค่าหรือถูกลดทอนหากไม่ได้รับการนำมาปฏิบัติได้จริงตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

ความหมายของหลักพรหมวิหารธรรม

ในพระพุทธศาสนา ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือผู้ประเสริฐ เรียกว่า พรหมวิหาร ได้แก่ ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตดีหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ (ที.ปา. 11/305/275) ในขณะที่พระเถระจารย์ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมไว้ว่า พรหมวิหารเป็นคุณธรรมอันประเสริฐ เนื่องจากเป็นข้อปฏิบัติเพื่อสัตว์อื่น เพราะต้องส่งจิตไปให้สัตว์อื่น และเป็นคุณธรรมที่ปราศจากโทษเหมือนพวกพรหมและพระโพธิสัตว์ซึ่งอยู่ด้วยจิตปราศจากโทษ มุ่งแสวงหาประโยชน์ให้แก่สัตว์ทั้งปวง (พระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2548) จากการนิยามความหมายเกี่ยวกับคำว่า “พรหมวิหาร” นี้ ทำให้เราประจักษ์ชัดว่า เป็นธรรมที่เป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือหลักจริยธรรมที่ประเสริฐบริสุทธิ์ที่ต้องมีไว้เพื่อกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะเป็นผู้ประเสริฐได้จะต้องมีเกณฑ์ชีวิตอันประกอบไปด้วยชุดแนวคิดย่อย 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า เมตตา หมายถึงความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า (แก้ว ขิตตะขบ, 2546) จะเห็นว่ามนุษย์โลกจะอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขได้จำเป็นต้องใช้หลักเมตตาหรือความรักมาเป็นฐานรองรับ ซึ่งหลักเมตตาในทางพระพุทธศาสนา ไม่ได้จำกัดเฉพาะเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปยังสัตว์มีชีวิตทุกชนิดอีกด้วย





2. กรุณา คือ คือความสงสาร คิดอยากจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในการอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ทั้ง (พระพุทโธชาจารย์ (ป.อ.ปยุตโต), 2548) หลักกรุณาที่กล่าวมานี้เป็นหลักการที่พระพุทธเจ้าทรงวางไว้เพื่อเป็นกรอบให้มนุษย์คอยห่วงใย ช่วยเหลือซึ่งกันและ ในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเข้าไปปกป้องชีวิตอื่นที่ไม่ได้จำกัดแค่เฉพาะมนุษย์ด้วยกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสัตว์อื่นที่เกิดมาบนโลกใบนี้

3. มุทิตา หมายถึง ความเป็นผู้มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ คือ เมื่อผู้ได้รับความสำเร็จ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้า ก็พลอยชื่นชมยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยาในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยการพูดแสดงความยินดีบ้าง เป็นต้น (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2548)

4. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉยได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควรเช่น เอาใจช่วยจน เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีเขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของเขา (แก้วจิตตะขบ, 2546)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำ เกี่ยวกับความ เป็นผู้นำ มากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้า หรือผู้บริหารคนสองคนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคน มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือ คำสั่งของตนได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ (ภิญโญสาร, 2526)

ดังนั้น “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั้นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถชักชวนหรือชี้นำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระต่าง ๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีอำนาจ มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพล มีศิลปะ ในการนำหรือการจูงใจผู้อื่นให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามในองค์กร

คุณลักษณะของผู้นำในองค์กร

การที่ผู้นำจะประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนต่อการบริหารการจัดการจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้





1. มิวทัศน์ทัศน์ (vision) การเป็นผู้นำที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องมีวิสัยที่กว้างไกล ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่ประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์กว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์ (critical mind) อยู่ในตัวเองรู้ว่าควรจะต้องทำอะไรในการตอบสนองต่อวิสัยที่กำหนดขึ้น รวมถึงความคิดในมุมต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creativity and Innovation) ในการพัฒนาระบบหรือกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2. เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (A Good Understanding of Why Change Is Necessary) ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความคิดอยากที่จะเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลงทั้งนี้ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และสถานะของวิชาชีพได้อย่างชัดเจนและลึกซึ้ง จึงจะสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงได้

3. สามารถทำงานกับคนหลากหลายรูปแบบ (An Ability To Work With A Wide Range of People) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงจะต้องประสานการทำงานกับหน่วยงานและบุคคลในหลายรูปแบบทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นโดยลำพังผู้นำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานการทำงานได้ในทุกระดับ มีความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละองค์กรและบุคคล มีทักษะในการนำเสนอ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication Skills) และที่สำคัญผู้นำจะต้องเป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ (Continual Learning) รับรู้และยอมรับในข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงตนเอง หน่วยงาน และทีมงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. มองโลกในแง่ดี (Be Optimistic) และมีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical Leadership) การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยั่วยุและอำนาจทางการเงินมากกว่าความดี เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือและมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร ผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม รวมทั้งการมองโลกในแง่ดี สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

ด้วยเหตุนี้ การบริหารองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรของตนรอดพ้นจากวิกฤติของปัญหาในมิติต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานกับผู้ที่บังคับบัญชาได้ และมองโลกในแง่ดี

การประยุกต์หลักพรหมวิหารธรรมเพื่อผู้นำในองค์กร

ในประเด็นหัวข้อนี้ ผู้เขียนจะบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนาอันเป็นการบูรณาการโลกและธรรมให้ประสานสอดคล้องกันได้อย่างประสานกลมกลืน เพื่อที่จะชี้ให้เห็นถึงหลักจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถประพจน์ได้ นำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตร การทำงานและการบริหาร ซึ่งหลักพรหมวิหารจัดเป็นหลักการถือได้ว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่พระพุทธเจ้าได้วางเป็นหลักการหรือเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับนักบริหารดังที่พระเถระจารย์ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้รู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน กรุณาจะทำให้เปิดใจกว้างรับฟังปัญหา มุทิตาทำให้ส่งเสริมการทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ และอุเบกขาจะทำให้มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษโดยรู้เท่าทัน (พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต, 2546) ซึ่งในหัวข้อนี้ ผู้เขียนจะอภิปรายนำเสนอใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1. ความสำคัญของการนำหลักพรหมวิหารธรรมเพื่อการบริหารองค์กรยุคเปลี่ยนแปลง คำถามหลักที่ผู้เขียนสนใจก็คือ การผสมผสานพรหมวิหารธรรมมีวิธีเข้ากับการบริหารองค์กรยุคเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิด





ประโยชน์อย่างไร คำตอบก็คือ การนำหลักธรรมพระพุทธศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้นั้น เป็นเสมือนกับการเติมเต็มให้กับการบริหารองค์กรยุคเปลี่ยนแปลง เพราะการที่ดำเนินการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์เป็นเอกเทศไม่มีการนำหลักจริยธรรมเข้ามากำกับสอดส่องความประพฤติจะทำให้เกิดการแข่งขันกันมากจนเกินไปมุ่งหวังแต่การสนองตอบต่อระบบทุนนิยมและการสร้างกำไร โดยไม่คำนึงความถูกต้องและผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมา เช่น การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน ผู้นำในองค์กรถูกบีบด้วยเหตุปัจจัย หลาย ๆ ประการ ทั้งด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยมีนักวิชาการได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับประเด็นที่ว่า องค์กรในยุคปัจจุบันที่มองข้ามสิ่งที่เป็นนามธรรมที่คอยยกระดับจิตใจแต่มุ่งให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้ วัดผลได้ และวัดความสำเร็จเฉพาะสิ่งที่เป็นตัวเลข แทนที่จะมองเรื่อง อื่น ๆ ที่น่าคำนึงถึงอีกมากมายที่จะช่วยจรโลงมนุษย์ ถ้าหากโลกนี้ขาดศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องดีงามแล้ว โลกใบนี้ของเราจะดำรงอยู่ได้อย่างไร (ดนัย จันทรเจ้าฉาย, 2552) อย่างไรก็ตามหากมีการผสมผสานหลักพรหมวิหารธรรมเข้ากับการบริหารในองค์กรก็จะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (เมตตา) ช่วยเหลือ (กรุณา) ไม่เห็นแก่ตัว (พลอยยินดี) ดำรงตนเองอยู่ในความเป็นกลางไม่อคติ (อุเบกขา) และดังที่นักวิชาการได้กล่าวถึง ประเด็นการนำพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้กับการบริหารไว้อย่างน่าสนใจว่า การบริหารจัดการแบบพุทธเข้าไปผสมผสานกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ จะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดความมีเมตตา กรุณา ไม่อคติ ยึดธรรมเป็นหลัก ไม่ยึดตนเอง เป็นสำคัญ และไม่เห็นแก่ตัว (พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, 2553)

2. หลักการปฏิบัติพรหมวิหารธรรมเพื่อการบริหารองค์กรยุคเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลในองค์กร ผู้นำจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการผลักดันกลไกต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและรอดพ้นจากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ไปได้

จะอย่างไรก็ดี ผู้นำในยุคความเปลี่ยนแปลงกำลังเผชิญกับความท้าทายในมิติต่าง ๆ ซึ่งการปรับตัวให้สอดคล้องกับการแก้วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ย่อมส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องนำหลักพรหมวิหารมายึดถือปฏิบัติ จึงจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ไม่เกิดปัญหา ต่าง ๆ ตามหลักการดังนี้ คือ

1. การแบ่งปันความรัก คำถามสำคัญคือ ผู้นำจะต้องแบ่งปันความรัก ภายใต้โลกที่วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วได้อย่างไร จึงจะทำให้การบริหารองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและนโยบาย คำตอบก็คือ การจะบริหารองค์กร โครงสร้างและบุคลากร สิ่งผู้นำพึงปฏิบัติเป็นขั้นพื้นฐานคือ การยึดหลักเมตตาหรือความรัก โดยการมอบความรักและความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลักการแบ่งปันความรัก ความปรารถนาดีต่อการแสดงออกจึงจะทำให้ส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกด้วยเหตุนี้ การมีเมตตาจึงเป็นหลักการพื้นฐานที่ผู้นำควรต่อปฏิบัติต่อบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอคติหรือลำเอียง รู้จักเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ผูกมิตรต่อคนที่ชอบและไม่ชอบ ดังนั้นความมีเมตตาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเมตตาทำหน้าที่ประดุจเกลียวเชือกที่มาร้อยรัดหัวใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถคิด พูด และแสดงออกต่อกันและด้วยเมตตา สามารถจัดการบริหารในองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กล่าวคือ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยมีความกรุณา คือ การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันและกันในทางตรงและทางอ้อม จัดได้ว่าเป็นมาตรการสำคัญในการแสดงออกอันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกว่าจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงลบ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้หลัก





กรุณา สำหรับการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาและสามารถช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในองค์กรหรือปัญหาส่วนตัว ไม่เพิกเฉยหรือละเลย ซึ่งผู้นำจะรับรู้ว่าคุณหรือบุคลากรต้องการความช่วยเหลือ ก็ต่อเมื่อพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อเท็จจริงระหว่างกันเนื่อง ๆ ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนหรือการสื่อสารกันควรจะเป็นไปในลักษณะถ้อยที่ถ้อยอาศัยซึ่งกันและมากกว่าการที่จะเอาชนะกันด้วยเหตุผลหรือจากอำนาจบารมี ที่ตนเหนือกว่า เช่น ผู้นำที่มีนิสัยเกรี้ยวกราด อารมณ์ร้อน ชอบดุด่า ว่ากล่าวโดยไม่รับฟังเหตุผล เหยียดหยามจากการพูดจา หรือเป็นการใช้วาจาหยาบคาย ก็อาจจะทำให้บรรยากาศในองค์กรอยู่ภาวะของความขัดแย้งในภายได้ ฉะนั้นควรเป็นไปด้วยความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. การส่งเสริมสนับสนุน หลักการข้อนี้เป็นแนวคิดที่เกิดจากหลักมูทิตา โดยผู้นำในองค์กรสามารถปฏิบัติได้โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เช่น แสดงออกซึ่งความยินดีเมื่อบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานของตนเองได้รับการความก้าวหน้าทางอาชีพ ไม่อิจฉาหรือกีดกันเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่า แต่จะพูดแสดงความยินดี และอาจจะทำได้โดยส่งบัตรอวยพรไปแสดงความยินดี หรือมอบกระเช้าดอกไม้ไปให้ เป็นต้น

4. การวางตนให้เป็นกลางและสมถ์ต้นเสมอปลาย เป็นการสังเคราะห์การปฏิบัติหลักอุเบกขา ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเป็นกลางไม่เอนเอียงหรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ตระหนักถึงความถูกต้อง ยุติธรรม และใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล กล่าวคือ ผู้นำที่จะเข้าไปบริหารองค์กรต่าง ๆ ควรดำรงสถานะของความเป็นกลางดำรงตนองให้ปราศจากอคติหรือความลำเอียงไม่ว่าจะเป็นความลำเอียงเพราะรัก หลง โกรธ หรือเกรงกลัวต่อบุคลากร จะต้องมีความยุติธรรม ทำเทียม ความโปร่งใส เปิด และตรวจสอบได้ในทุก ๆ กระบวนการของการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับพระเถรจารย์ได้กล่าวไว้ในประเด็นนี้อย่างน่าสนใจว่า ความวางใจเป็นกลาง จะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขังไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2543)

โดยผู้ศึกษามองว่า พรหมวิหารธรรม เป็นหลักการหรือเครื่องมือที่พระพุทธเจ้าทรงออกแบบเพื่อผู้นำในองค์กรที่ไม่เพียงแต่ครอบคลุมทุกกิจกรรมของชีวิตระดับปัจเจกชนหรือผู้นำเท่านั้น แต่ยังขยายเชื่อมโยงไปยังหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะประกอบด้วยบุคลากรในองค์กรจำนวนหนึ่งมาปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ผู้นำในองค์กรจึงต้องมีการรอบของการประพฤติในด้านจริยธรรม กล่าวคือ หลักพรหมวิหารธรรม อันประกอบด้วย

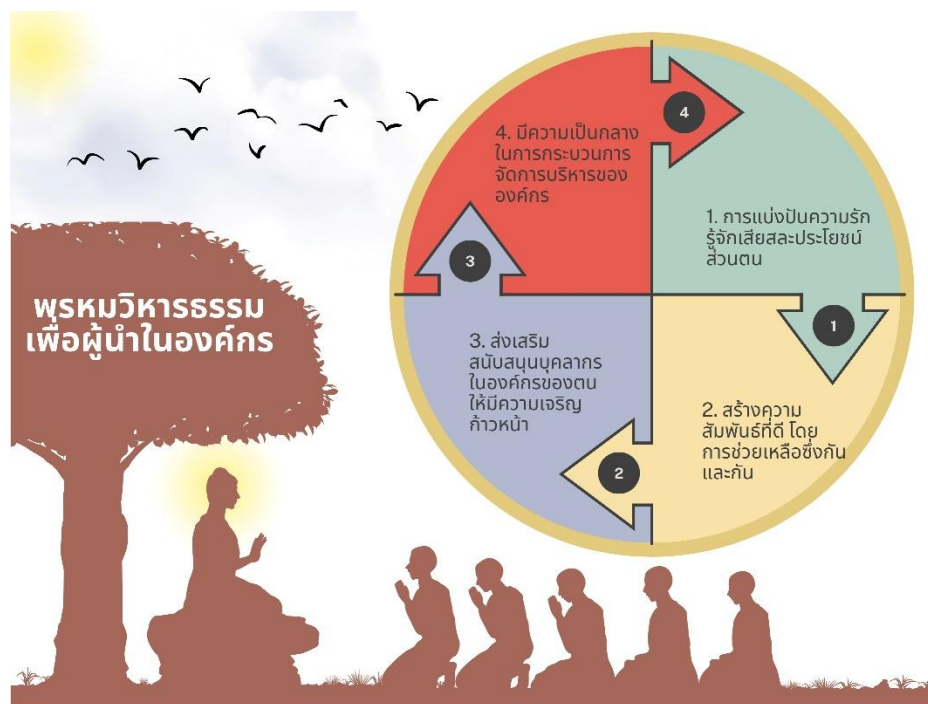
1. การแบ่งปันความรัก รู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร แสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคลากรในหน่วยงานในโอกาสตามสมควร รวมถึงรู้จักอดกลั้นและอดทนในด้านอารมณ์และจิตใจให้อภัย ไม่อาฆาตเคັน ถ้าหากผู้นำมีเมตตาธรรมแล้วจะทำให้บรรยากาศภายในองค์กรมีความรื่นเย็น ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันหรือพฤติกรรมที่แสดงออกทางกาย วาจา ด้วยความรู้สึกที่อยากเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คอยเห็นอกเห็นใจ และเห็นคุณค่าบุคลากรในองค์กร รวมถึงช่วยเหลือและแก้เมื่อผู้อื่นได้รับความเดือดร้อนด้วยแรงกายและแรงใจ

3. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในองค์กรของตนให้มีความเจริญก้าวหน้า ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน แสดงความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวพนักงาน รวมถึงยินดีเมื่อพนักงานของตนประสบความสำเร็จ

4. มีความเป็นกลางในการกระบวนการจัดการบริหารขององค์กร ไม่แสดงอคติต่อพนักงาน ประพฤติตรงต่อหน้าที่หรือรับรู้หน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยผู้ศึกษาได้วาดเป็นภาพที่สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 พรหมวิหารธรรมเพื่อผู้นำในองค์กร

สรุป

งานเขียนเรื่อง พรหมวิหารธรรมเพื่อผู้นำในองค์กรนี้ ในเบื้องต้น ผู้เขียนได้กำหนดในการศึกษาต่อประเด็นของหลักพรหมวิหารในทางพระพุทธศาสนา แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในองค์กร ขั้นตอนสุดท้าย ผู้เขียนจึงได้บูรณาการแนวคิดการประยุกต์หลักพรหมวิหารธรรมเพื่อผู้นำในองค์กรเพื่อให้ได้ตัวแบบที่สำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้กับผู้นำในองค์กร และจากการศึกษาทำให้พบคำตอบที่น่าสนใจ คือ หลักพรหมวิหารธรรมในกรอบของยุคการเปลี่ยนแปลงเป็นการนิยามความหมายของหลักพรหมวิหารภายใต้สภาพการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่ถึงกระนั้นผู้เขียนก็ไม่ได้ละเลยหรือมองข้ามการตีความขอบเขตของหลักพรหมวิหารธรรมในยุคต้นแต่อย่างใด เพราะการได้ทราบแนวคิดของพระพุทธศาสนายุคต้น คือ พระไตรปิฎก เป็นฐานก่อนน่าจะทำให้เรามีเกณฑ์หรือมีเครื่องมือในการชี้ชัดว่า แนวคิดต่าง ๆ ที่มีการนำเสนอไว้ในยุคถัดมานั้นหลุดออกไปจากฐานแนวคิดเดิมมากน้อยเพียงใด ฉะนั้น การนิยามความหมายและการจำกัดขอบเขตของพรหมวิหาร จึงให้ความสำคัญของหลักธรรมเพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบวัดความประพฤติหรือจริยธรรมสำหรับผู้นำ

สิ่งที่น่าสนใจของการศึกษาก็คือ จากการศึกษาพบว่า หลักการพื้นฐานของจริยธรรมแนวพุทธที่ว่าด้วยหลักพรหมวิหารธรรม นับได้ว่าเป็นทางเลือกอีกประการหนึ่งที่จะเป็นทางออกของผู้นำในยุคเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นการช่วยเติมเต็มในการบริหารให้มีความสำนึกในศีลธรรม อันเป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานแห่งการไม่เบียดเบียนทั้งตนเอง สถาบัน องค์กร และสังคม เป็นการประยุกต์ใช้ที่ไม่เพียงแต่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเองเป็นหลักแต่ยังตระหนักถึงประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้จะต้องยึดหลัก 4 ประการด้วยกัน คือ 1. ต้องมีการแบ่งปันความรัก คือ การใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคลช่วยให้บุคลากรมีความรักใคร่สามัคคีปรองดองช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 2. ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี คือ สร้างมิตรภาพจากการช่วยเหลือซึ่งกันและกันหรือพฤติกรรมที่แสดงออกทางกาย วาจาด้วยความรู้สึกลึกซึ้งที่อยากเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 3. ต้องส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรภายในสังกัดของตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มที่ และ 4. ต้องมีความกลางในการกระบวนกรจัดการบริหารขององค์กร มีความเสมอต้นเสมอปลาย ฉะนั้น ผู้นำ



เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้นำจะต้องมีการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารเพื่อเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- แก้ว ชิตตะขบ. (2546). *รวมวิชาธรรมศึกษาขั้นตรี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- दनัย จันทรเจ้าฉาย. (2552). *กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว*. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- ประเวศ วะสี. (2544). *ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิถีแก้ไข*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ศพรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2546). *มณีแห่งปัญญา: หนังสือคู่มือสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2548). *พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุดคำวัด*. กรุงเทพฯ: วัดราชโอรสาราม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2548). *มองสันติภาพโลกผ่านภูมิหลังอารยธรรมโลกาภิวัตน์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์สวยจำกัด.
- พระพุทโธมหาราช (ป.อ.ปยุตโต). (2548). *คัมภีร์วิสุทธิมรรค ฉบับ 100 ปี* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัทธนาเพรส จำกัด.
- พระมหาบุญมี มาลาวิชโร. (2553). *พุทธบริหาร: สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงใจ*. กรุงเทพฯ: อิงค์บียอนด์ บัค.
- ภิญโญ สาธร. (2526). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *คู่มือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้ง.

