

## ผู้บริหารกับพรหมวิหาร ๔

### Manager and Four principles virtuous existence

วรรณเพ็ญ มุลสุวรรณ\*

การบริหารงานในองค์กร เป็นเรื่องที่ทำทายนักบริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่การที่จะทำให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จได้นั้นความสามารถอย่างเดียว ไม่สามารถจะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ การนำ “ธรรมะ” หรือ หลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ คือ งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ ดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับ “ธรรมะ” ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคนที่เป็นอยู่ในหน่วยงาน/องค์กร ได้แก่ผู้บริหาร ซึ่งนักบริหารดังกล่าวต้องมีจรรยาบรรณ ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในองค์กร สิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ในการบริหารงาน ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในองค์กร มีมุทิตาจิต จะทำให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น (วิชัย รัตนศิริวินิชย์ มปป.)

พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะอันเป็นที่อยู่ของพรหมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมื่อเมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขาผู้บริหารควรให้ความสำคัญธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ (พระมนัส อคฺคธมฺโม 2554) ให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหามาให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ ยินดีเมื่อเขาได้ดี และ เมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ใจกว้างให้เป็นกลาง แนวคิดการใช้พรหมวิหารธรรม มาใช้ในการจัดการธุรกิจนั้นจะเห็นได้ชัดเจนในกรณีธุรกิจโรงพยาบาลแต่อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมก็ประยุกต์ใช้งานได้เช่นกันนอกจากนี้อาจจะตรวจสอบสไตล์การใช้พรหมวิหารกับผู้จัดการผู้หญิงและผู้ชายที่อาจแตกต่างกันได้ (สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์, 2544)

ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า หลักธรรมะ กับผู้บริหาร มีความสอดคล้องกันอย่างมหัศจรรย์เลยทีเดียว ซึ่งก็เป็นเรื่องที่น่าประหลาดใจว่า พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสรู้ด้านหลักธรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือผู้ที่เป็ผู้นำของคนอื่น ทำให้เขาเหล่านั้นพบความสุขได้ อีกทั้งมีผู้นำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธองค์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้นำหลาย ๆ ท่านได้นำไปใช้เป็นหลักในการบริหาร การเป็นผู้นำจนประสบความสำเร็จมานักต่อนักแล้ว (วิชัย สุวรรณสาร, มปป.)

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บุคคลที่เป็นผู้บริหาร จะต้องทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงควรเป็นบุคคลที่มีธรรมประจำใจ เพื่อจะได้เป็นเครื่องช่วยนำทางว่าตนควรจะทำอย่างไรต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน และในชีวิตประจำวัน

ในพุทธศาสนามีธรรม หลากหลายรูปแบบให้พุทธศาสนิกชนได้เลือกเพื่อนำมาใช้ยึดถือปฏิบัติตน เพราะธรรมเหล่านั้นถ้าใครทำตามได้แม้จะไม่ได้ทั้งหมด แต่ถ้าทำตามได้บางส่วน ย่อมทำให้ผู้ประพฤติธรรมมีความสุขกาย สุขใจ แม้แต่ผู้ที่เราปฏิบัติต่อ เขาเหล่านั้นก็พลอยมีความสุขไปด้วย ในบทความนี้ผู้เขียนขอแนะนำธรรมในทัศนะ **พรหมวิหาร ๔** มาแนะนำเสนอเพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้บริหารพินิจนำไปปฏิบัติ ดังนี้

**พรหมวิหาร ๔** ถ้าจะแปลตามศัพท์แล้ว พรหม หมายถึง ผู้เป็นใหญ่ ประเสริฐ วิหาร หมายถึง ที่อยู่ ดังนั้น พรหมวิหาร จึงหมายถึง ธรรมของพรหมหรือของผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน รวมทั้งผู้บริหาร เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ได้แก่

เมตตา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข
กรุณา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์
มุทิตา	ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ได้ความชอบ
อุเบกขา	การรู้จักวางเฉย ไม่ลำเอียง ไม่ซ้ำเติม

### เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ ความสุขจากการมีทรัพย์ ความสุขจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจากอันตราย คำอธิบายพรหมวิหาร ๔

**เมตตา (loving-kindness; friendliness, goodwill) :** ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เช่น ความสุขที่เกิดจากการมีทรัพย์ ความสุขที่เกิดจากการได้ใช้จ่ายทรัพย์เพื่อการบริโภค ความสุขที่เกิดจากการไม่เป็นหนี้ ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ความสุขที่ได้ทำงานที่ตนเองชอบ คนที่มีเมตตา จะมีจิตแผ่เมตตา คิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

**ลักษณะของเมตตา** คือ เป็นไปโดยอาการช่วยเหลือเกื้อกูลแก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย จิตที่คิดช่วยเหลือเกื้อกูลนั้นเป็นจิตที่เปี่ยมไปด้วยเมตตา

**หน้าที่ของเมตตา** คือ น้อมนำประโยชน์ไปให้เขา ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเขา

**ผลของเมตตา** คือ กำจัดความริษยาอาฆาตเคืองแค้นให้หมดไป เมื่อเรามีจิตเมตตาแล้ว เราจะไม่ผูกพยาบาทเคืองแค้นใครเลย เมตตาธรรม คำจูนโลก

ผู้บริหารจึงควรดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้เขาเหล่านั้นได้ทำงานอย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมที่ดี หมายถึงสถานที่ทำงานสะอาด โลง โปร่งสบาย มีค่าตอบแทนเหมาะสมกับความยากง่ายของงาน และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ มีสวัสดิการดูแลเรื่องสุขภาพให้พนักงาน พนักงานคนใดมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ชัดกว่าคนอื่น ๆ เสมอ ก็ควรให้ความเมตตาส่งเสริมให้เขาผู้นั้นมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานดังเช่น ที่นักวิชาการ Frederick Herzberg นำเสนอในทฤษฎีฮือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor Theory) และปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene Factor Theory)

ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและความไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ -

- ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

- ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุภายนอก เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งที่ไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งที่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์เรียกว่า เจตสิกทุกข์

## ธรรมะสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานโดยใช้คนอื่น ดังนั้น ชุดธรรมะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งหมายถึง ธรรมของพรหม หรือ ธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้องให้มีความสุข และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด (สมควร ทรัพย์บำรุง, มปป.) โดยหลักธรรมในพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย

1. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี เพื่อให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

**กรุณา (compassion) :** ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เขาบาดเจ็บเจ็บ ทำให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ คนที่มีความกรุณาคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ ต้องการความช่วยเหลือของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปปรารถนาต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์

**ลักษณะของกรุณา** เป็นอาการที่ใฝ่ใจจะปลดปล่อยความทุกข์แก่คนและสัตว์ทั้งหลาย

**หน้าที่ของกรุณา** คือ ไม่นิ่งดูตาย ทนอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนและสัตว์ทั้งหลาย

**ผลของกรุณา** คือ ไม่เบียดเบียน ไม่คิดร้าย ไม่มุ่งทำลาย

พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น การเกิด การเจ็บป่วย ความแก่ และความตาย ซึ่งสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกนี้ จะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

- ทุกข์จร หรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น ปรารถนาอยากได้สิ่งนั้นสิ่งนี้ พอไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบหรือต้องอยู่ใกล้สิ่งที่เราไม่รักไม่ชอบ ก็เป็นทุกข์ รวมทั้งการพลัดพรากจากสิ่งที่เรารักก็เป็นทุกข์ รวมถึงที่เกิดจากการทำงานกับ “หัวหน้า” ที่ไม่มีความกรุณา เช่น เป็นคนไม่โง่งม มีอารมณ์ฉุนเฉียว ดูด่าว่ากล่าวโดยไม่รับฟังเหตุผลจากลูกน้อง พุดจาตูกเหยียดหยาม ใช้งานจาหยาบคายทำให้ได้รับความอับอายต่อเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจข่มเหงจิตใจ ให้ลูกน้องรับผิดชอบงานที่ในเวลาจำกัด โดยไม่ได้ดูว่างานนั้นๆ จะต้องใช้เวลาในการทำงานจริงนานแค่ไหนลูกน้องต้องทำงานภายใต้แรงกดดัน โดยที่หัวหน้าไม่ได้รับผิดชอบใดๆ เพราะไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง (วิชัย รัตนศิริวนิชย์, มปป.) ดังนั้นผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา (สมควร ทรัพย์บำรุง, มปป.)

ผู้ที่ เป็น “หัวหน้า” จึงต้องไม่หลงคิดว่าตนเองเป็น “เจ้านาย” เพื่อที่จะได้ไม่ทำให้หลงตัวเองคิดว่าตนเองเป็น “เจ้าชีวิต” ของ “ลูกน้อง” และเข้าใจผิดคิดว่า “ลูกน้อง” คือ “ทาสรับใช้” จะเรียกใช้งานอย่างไร เวลาใดก็ได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาที่เป็นส่วนตัวของ “ลูกน้อง” และไม่หลงคิดว่าตนเองเป็น “ผู้บังคับบัญชา” เพื่อที่จะได้ไม่ทำตัวเป็นผู้ที่คอยบังคับและสั่งให้ “ลูกน้อง” ต้องทำตามคำสั่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งนั้นจะถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือไม่ เพราะเห็นว่า “ลูกน้อง” คือ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้คำสั่งจะสั่งให้ทำอะไรก็ได้ตามใจชอบไม่ว่าสิ่งนั้นจะชอบธรรมหรือไม่ เพื่อที่จะได้ชื่อว่าเป็น “หัวหน้า” ที่มีธรรมะในหัวใจ (สมควร ทรัพย์บำรุง, มปป.)

ผู้บริหารจึงควรใช้ความเมตตาในการบริหารงาน และรู้จักการปล่อยวาง ไม่ควรไปยึดติดกับสิ่งใดจนเกินไป เพราะเรื่องบางอย่างมนุษย์เราก็กินไม่ได้ เช่น การเจ็บไข้ ความตาย ซึ่งเป็นธรรมดาของโลก ส่วนถ้าเป็นเรื่องงาน ผู้ปฏิบัติคาดหวังว่าตนเองต้องได้รับการเลื่อนยศ เลื่อนระดับตำแหน่ง แต่พอไม่เป็นไปตามคาดหวังก็โกรธแค้นผู้มีอำนาจ กล่าวหาว่าเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเมตตาและความยุติธรรมอยู่ในใจ หากมีความยุติธรรมแล้ว เขายังไม่ได้สิ่งที่ต้องการ ต้องมีเหตุผลและให้การปลอบใจเขา ให้อยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น เพราะไม่มีใครจะสมดังใจหวังไปทุกเรื่อง ผู้บริหารต้องมีใจสงสาร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาผิดหวังต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่าคนอื่นที่ผลงานดีกว่าเขาก็มี แต่เป็นเพราะเราไม่เคยมองคนอื่น มุ่งแต่คิดว่าตนเองทำดี ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในงานกว่าใคร ๆ แต่ผู้บริหารระดับสูง ย่อมมีวิจรรย์ญาณว่าใครสมควรได้รับความดีความชอบ ซึ่งเราต้องมีจิตใจกล้าหาญยอมรับความคิดของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรบอกกล่าวด้วยความกรุณาว่าเขาควรปรับปรุงอะไรบ้าง อย่าท้อถอย หรือหมดกำลังใจ เพราะว่าในโอกาสหน้าผู้มีอำนาจขององค์กรจะได้มองเห็นความอุตสาหะ และผลงานของพวกเขาบ้าง ความมีจิตสงสารผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บริหาร คำปลอบโยน การแสดงความเห็นใจ ย่อมทำให้เขาเหล่านั้น ผ่อนคลายความผิดหวัง ความเศร้าเสียใจ ลงได้บ้าง

**มุทิตา (sympathetic joy; altruistic joy) :** มีจิตเมตตา กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อคนและสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข *มุทิต* อ่อนโยน ไม่มีความอิจฉาริษยา มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา คิดยินดี การแสดงออกถึงพรหมวิหาร คือไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น

**ลักษณะของมุทิตา** คือ พลอยยินดี ดีใจด้วย

**หน้าที่ของมุทิตา** คือ ไม่อิจฉาริษยา

**ผลของมุทิตา** คือ ขจัดความอิจฉาริษยา

ผู้บริหารที่มีมุทิตา ย่อมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง ให้ก้าวหน้าโดยไม่อคติ และไม่อิจฉาโดยเกรงว่า “ลูกน้อง” จะได้ดีกว่าตนเอง เพราะผู้บริหารที่ดีควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองไปสู่สิ่งที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น เมื่อเขาทำได้สำเร็จ ก็ไม่อิจฉา แต่ชื่นชมในความสำเร็จของเขาและภูมิใจตนเองที่มีส่วนช่วยผลักดัน ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุข เห็นคนอื่น (สมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ) ได้ดีกว่าเรา ก็พลอยยินดีไปกับเขาผู้นั้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา เพราะมีฉะนั้นตนเองก็จะมีแต่ความไม่สบายใจ โกรธเคือง ฟุ้งซ่านที่เห็นคนอื่นได้ดี แต่ถ้าเรายินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น เราเองก็มีจิตใจเมตตา ให้เขาเหล่านั้นรู้จักอุเบกขา รู้จักดับความอิจฉา เมื่อทำได้ความรัก ความเข้าใจ ตลอดจนความสามัคคีของที่ทำงานย่อมบังเกิด

การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยก็จะพิจารณาได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ก็ไม่ปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ยังมีความปรารถนาดี คือ พยายามที่จะหาทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กร

พ้นจากโอกาสของการได้รับอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเองจึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้

**อุเบกขา (equanimity; neutrality; poise) :** การวางเฉย รักษาใจเป็นกลาง มีจิตที่เรียบ ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง เข้าใจกฎแห่งกรรม ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ทุกสิ่งเป็นไปตามกรรมที่สัตว์โลกทั้งหลายกระทำไว้ อุเบกขาคือใช้ลาพังความรู้สึกไม่ได้ ต้องใช้ความรู้ (ปัญญา) ด้วย คือ ต้องรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้องดีงาม อะไรคือหลักการ แล้วเอาความรู้ที่นำมาปรับเข้ากับความรู้สึกให้ลงตัวพอดี เพื่อวางตัวได้ถูกต้อง เป็นกลางตามธรรม เมื่อเราเห็นใครได้ผลกรรมในทางที่เป็นโทษ เราก็ไม่ควรดีใจหรือซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น รู้จักวางเฉยสงบใจ เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เช่น การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยอาจจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ผู้บริหารก็ไม่ควรปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ผู้บริหารที่มีอุเบกขา พยายามที่จะทำทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กรพ้นจากอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเองจึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้

**ลักษณะของอุเบกขา** คือ เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนและสัตว์ทั้งหลายอย่างมีใจสงบไม่เอนเอียง

**หน้าที่ของอุเบกขา** คือ มองเห็นความเสมอภาคกันในคนและสัตว์ทั้งหลาย

**ผลของอุเบกขา** คือ ระวังความขัดเคืองเสียใจ และระวังความดีใจ ไม่คล้อยตาม

**เหตุแห่งอุเบกขา** คือ มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตน ซึ่งแต่ละคนย่อมเป็นไปตามกรรม

**ผลที่ดีของอุเบกขา** คือ มีใจสงบ ไม่มีความยินดียินร้าย

**ผลที่ไม่ดีของอุเบกขา** ถ้าใช้อุเบกขาไม่ถูกทาง คือ เกิดความเฉยเมย ไม่รับรู้ ไม่แยแส ไม่ใยดี

ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ซ้ำเติมผู้ใดบังคับบัญชา เมื่อเขาผู้นั้นได้รับการลงโทษจากการทำผิดกฎระเบียบขององค์กร ควรบอกกล่าวให้เห็นว่าผู้ใดฝ่าฝืนกฎระเบียบย่อมถูกลงโทษจะได้ไม่เป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตาม เมื่อถูกลงโทษก็ควรยอมรับ ว่าตนทำผิดจริง ๆ การลงโทษก็ทำต่อทุกคนที่ทำผิด ไม่มีการยกเว้น ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร เป็นต้น

### ธรรมะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ทำงาน คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้มอบหมายให้ทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานกันทุกคน ดังนั้นในการทำงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีธรรมะที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม คือ อธิธัมม 4 ซึ่งหมายถึง ธรรมแห่งความสำเร็จ โดยหลักธรรมในอธิธัมม 4 ประกอบด้วย

1. ฉันทะ : ความพอใจ หมายถึง ความรักงาน- พอใจกับงานที่ทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องชอบหรือศรัทธางานที่ทำอยู่ จะต้องพอใจที่จะทำและมีความสุขที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย
2. วิริยะ : ความพากเพียร หมายถึง ขยันหมั่นเพียรกับงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความขยันหมั่นเพียร ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง หมั่นฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. จิตตะ : ความเอาใจใส่ หมายถึง ความเอาใจรับผิดชอบงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีจิตใจ หรือสมาธิจดจ่อกับงานที่ทำ รวมถึง มีความรอบคอบและความรับผิดชอบต่อในงานที่ทำอย่างเต็มสติกำลัง

4. วิมังสา : ความสอดส่องในเหตุและผล หมายถึง การพินิจพิเคราะห์และใช้ปัญญาตรวจสอบงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด รวมถึง การมีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้งทั้งในแง่ขั้นตอนและผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ของงาน

### ธรรมะสำหรับการทำงานร่วมกัน

ในการทำงานทุกอย่าง ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานทุกคน ที่ต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นธรรมะสำหรับผู้ทำงานร่วมกันที่เหมาะสม ได้แก่หลักธรรมที่เหมาะสมเพื่อเป็นหลักธรรมในการยึดเหนี่ยว โดยหลักธรรมในสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย

1. ทาน : เกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึง การมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

2. ปิยวาจา : หมายถึง การพูดจาที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะหากพูดไปแล้วไม่เกิดประโยชน์ และทำให้คนอื่นเสียหาย แต่กลับเป็นโทษก็ไม่ควรพูด ดังนั้นก่อนที่จะพูดอะไรออกไป ให้ไตร่ตรองให้ดี หากไม่แน่ใจแล้ว ไม่พูดจะเกิดประโยชน์มากกว่า ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ 1) เว้นจากการพูดเท็จ 2) เว้นจากการพูดส่อเสียด 3) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ 4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จะต้องพูดหรือ เจาจากันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

3. อุตถจริยา : หมายถึง การช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ปรารถนาดีต่อกัน การปฏิบัติในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ต่อส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทน และการช่วยเหลือผู้อื่นให้สำเร็จตามที่ถูกขอร้อง หรือกล่าวได้ว่า อุตถจริยา เป็นสังคหวัตถุ คือธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ได้

4. สมานัตตา : ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การวางตัวที่ดี มีความประพฤติเสมอดันเสมอ ปลาย การให้ความร่วมมือในการทำงาน อ่อนน้อมถ่อมตน นำเคารพนับถือ ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับฐานะ และ มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) ที่ดี ดังนั้น มานัตตตา เป็น สังคหวัตถุ คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ได้

### บทสรุป

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมประจำใจของพรหม ซึ่งตามคำสอนของศาสนาพราหมณ์ถือว่าพระพรหม เป็นผู้สร้างโลก เป็นเทพเจ้าผู้ดลบันดาลสรรพสิ่งทั้งหลาย เป็นผู้สร้างสรรคและอภิบาลโลก แต่พระพุทธเจ้าทรงสอนว่า เราไม่ต้องไปรอพระพรหมให้มาสร้างและอภิบาลโลก พวกเรานี่แหละควรจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสร้างสรรคและอภิบาลโลกเองด้วยกันทุกคน เพราะฉะนั้นจงมาทำตัวให้เป็นพรหมกันเถิด แล้วพระพุทธเจ้าก็ตรัสแสดงพรหมวิหารให้พวกเราทุกคนต้องปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนเป็นพระพรหม จะได้เป็นผู้แก้ปัญหา สร้างสรรค และอภิบาลสังคมเสียเอง ดังนั้น เราจะ เป็นพระพรหมโดยสมบูรณ์ก็ต้องมีหลักธรรมทั้ง 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

หลักธรรม ๔ ประการนี้ เปรียบเช่นธรรมของพรหมหรือของผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐ เพราะสอนให้เราคิดดีทำดี เมื่อคิดดี ทำดี แล้วจิตใจก็ย่อมปลอดโปร่ง หน้าตาผ่องใส ใคร ๆ เห็นก็อยากพูดคุยด้วย ผู้บริหารคนใดมีพรหมวิหาร ๔

ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ก็รักใคร่ ชื่นชม มีปัญหาที่ยากมาขอคำปรึกษา เพราะเขาเชื่อว่าเราคงให้แนวคิดหรือทางแก้ปัญหามาจากหนักเป็นเบาลงได้บ้าง แล้วตัวผู้บริหารก็มีความสุข ความภูมิใจที่ได้ช่วยแก้ปัญหาหาทางออกให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในองค์กร เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้นภายในองค์กร ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกองค์กร และนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

ในการทำงานในองค์กรต่างๆ ถ้าพึงธรรมชาติสำหรับผู้บริหารไม่สามารถจะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะเป็นส่วนที่สำคัญขององค์กรส่วนหนึ่งด้วยเหมือนกัน โดยทั้งสองส่วนนี้จะต้องมีธรรมชาติในใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และสู่เป้าหมายที่ทุกคนปรารถนา อีกทั้ง ธรรมชาติสำหรับผู้ทำงานร่วมกัน ก็เป็นส่วนสำคัญในการทำงานในองค์กรทั้งหมด

หากองค์กรใดมีธรรมชาติทั้งสามส่วนในองค์กรนั้น เชื่อได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปด้วยความรื่นรมย์ เพราะทุกคนมีธรรมชาติในดวงใจ และปฏิบัติตนเป็นที่รัก ของเพื่อนร่วมงาน เป็นที่รักของผู้บริหาร สุดท้ายจะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ นอกจากนี้วิธีการทำงานที่ดี มีธรรมชาติเป็นพื้นฐาน ก็ยังก่อให้เกิดมิตรภาพ สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ไม่ใช่เราเท่านั้นที่ได้ประโยชน์ เช่นมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้น คนอื่น ๆ ที่ทำงานกับเราก็ได้ประโยชน์เช่นกัน เช่นได้เพื่อนมากขึ้น มีความไว้วางใจและช่วยเหลือกัน รวมทั้งมีความมั่นใจที่จะทำสิ่งยากได้ ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นได้ถ้าเราเอาธรรมชาติมาใส่ขณะทำงาน (พระไพศาล วิสาโล, 2550)

คุณวุฒิ	คือความรู้
คุณสมบัติ	คือความถึงพร้อม
คุณภาพ	คือความเด่น
คุณธรรม	คือความดี

### เอกสารอ้างอิง

รัชชัย สุวรรณสาร.(มปป.). **พรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำ**. ค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2559, จาก <http://guruleadership.blogspot.com/2012/09/4.html>

พระไพศาล วิสาโล. (2550). **ธรรมะในงาน ธรรมะในใจ**. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2559, จาก <http://www.visalo.org/book/dhammaNaiNgaNew.htm>

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่). (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิชัย รัตนศิริวิชัย. (มปป.). **พรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานในองค์กร**. ค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2559, จาก [http://www.npcse.co.th/npc\\_date/npc\\_previews.asp?id\\_head=11&id\\_sub=36&id=662](http://www.npcse.co.th/npc_date/npc_previews.asp?id_head=11&id_sub=36&id=662)

สมควร ทรัพย์บำรุง.(มปป.). **ธรรมะกับการทำงาน**. ค้นเมื่อ 18 เมษายน 2559, จาก <http://www.learnreputika.com/>

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์.(2544). **การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม**. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2559, จาก <http://www.budmgt.com/budman/bm02/virtuosexist4.html>