

ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรมในการบริหารงาน Executives and Brahmawiharn Dharma in Administration

พระศรีณญมกล ภทฺทมงฺคโล (ชนะบุญ),

บุญส่ง สิ้นธุ์นอก และ ปัทราภรณ์ นามเกต

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตหนองคาย

Phra SaranyaKamol chanabun (Bhaddamungkalo),

Boonsong Sinthunok and Pattaraporn Namgate

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nongkhai Campus

Corresponding Author, E-mail: jacknitikorn2517@gmail.com

บทคัดย่อ

ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรมในการบริหารเป็นหัวใจกลไกเป็นผู้นำของบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ การสนับสนุนความพยายามในการทำงานของบุคคลคนอื่น จากแนวคิด ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจ ผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารได้ใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือ และการสนับสนุน มากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการ และการควบคุม ยิ่งไปกว่านั้น ในองค์การสมัยใหม่ผู้บริหารจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสาน ผู้สอน หรือ ผู้นำทีม ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับคน ผู้บริหารทุก ๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุติตา และ อุเบกขา เพื่อให้เป็นที่เคารพรัก และ ศรัทธา แต่การใช้พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เฉพาะกับคนในองค์การ จึงตั้งคำถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารว่าควรจะใช้หลักพรหมวิหารกับใครได้บ้างจำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารต้องใช้หลักพรหมวิหารเฉพาะกับบุคลากรในองค์การหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น ต้องใช้หลักของพรหมวิหาร 4 ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เมตตาจักทำให้นักบริหารรู้จักมองในแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุติตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้จนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ “คนทั่วไป”

คำสำคัญ : ผู้บริหาร; ผู้สอน; ผู้นำทีม; หลักพรหมวิหาร 4

* วันที่รับบทความ : 30 ธันวาคม 2565; วันที่แก้ไขบทความ 8 กุมภาพันธ์ 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 9 กุมภาพันธ์ 2566

Received: December 30 2022; Revised: February 8 2023; Accepted: February 9 2023

Abstracts

The Subline State of Mind and the administrators' administration as the heads of mechanism for personnel leaders who take responsibility and support the effort for the others' works. From this concept, it indicates that the administrators are personnel who assist the others to do their works in the time limitation in more increasing qualification and persons who are satisfied in effectiveness resulting from the new concepts of the administrators, that is, to assist and support more than the early administrative concepts that focus on the command and the control. Furthermore, in the new organizations, the administrators are limited to be the coordinators, instructors or team leaders. The administrators work related to personnel and every administrators especially, the principle of the Subline States of Mind consisting of the loving-kindness, compassion, sympathetic joy and equanimity. For respect and faith, the application of administrators' the Subline States of Mind must be applied for the specific personnel in the organization. So the question must be set for the application of the administrators' principle of the Subline States of Mind that for whom will the principle of the Subline States of Mind be applied? And is this principle necessary for the administrators' application of the principle of the Subline States of Mind for the specific personnel in the organization or not? Or only personnel under the command must use the principle of the Four Subline States of Mind that can be included as follows: the administrators must have the Subline States of Mind, that is, the four principles of Dhamma for the adults. The loving-kindness will make the administrators look at the good aspects of colleagues. The compassion will make the administrators to be open-minded persons and to listen the others' problems. The sympathetic joy will make the administrators support people to work and to have the occasion for increasing the position and the equanimity will make the administrators have the justice in giving reward and punishment for "general people."

Keywords: Administrators; Instructors; Team Leaders; The Principle of the Four Subline States of Mind.

บทนำ

“ผู้ที่มีพรหมวิหาร 4 ที่แท้จริงนั้น ต้องมีธรรมสี่ประการ คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา เกิดขึ้นพร้อมเพรียงกัน โดยไม่ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง” (สมเด็จพระญาณสังวร, 2543 : 128)

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของบุคคลคนอื่น จากแนวคิดนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำในสิ่งที่สำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจ ผลสำเร็จนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารได้ใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ 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 เพื่อให้เป็นที่เคารพรัก และ ศรัทธา แต่การใช้พรหมวิหารธรรมของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เฉพาะกับคนในองค์กรเท่านั้นหรือไม่ จึงตั้งคำถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารว่าควรจะใช้หลักพรหมวิหารกับใครได้บ้างจำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารต้องใช้หลักพรหมวิหารธรรมเฉพาะกับบุคลากรในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น

หลักพรหมวิหารธรรม

อันดับแรกเพื่อให้ชัดเจนจำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรมเสียก่อนว่าคืออะไร เพื่อตอบคำถามที่ว่า หลักพรหมวิหารธรรมสามารถใช้กับใครได้บ้าง

ความหมาย

ความหมาย พรหม คือ ผู้ประเสริฐ ส่วนมากเข้าใจกันว่า พรหมมีวิมานอยู่ส่วนหนึ่งที่ต่างจากพวกเทพ ไม่มีคูครองเหมือนพวกเทพ อยู่สันโดษ พวกพราหมณ์ถือว่าเป็นต้นวงศ์ของพวกเรา พรหม และพรหมโพธิสัตว์นั้น ย่อมเป็นอยู่อย่างมีจิตปราศจากโทษ ด้วยมุ่งแสวงหาประโยชน์ให้แก่สัตว์ทั้งปวง (เมตตา) ด้วยช่วยปลดปล่อยสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ให้แก่สัตว์ทั้งปวง (กรุณา) ด้วยพลอยยินดีต่อสมบัติของสัตว์ทั้งปวง (มุทิตา) และยึดมั่นอยู่ในภาวะเป็นกลาง ๆ (อุเบกขา) (สมเด็จพระพุทธาจารย์, 2554 : 240) ทางพุทธศาสนาก็มีเรื่องเกี่ยวกับพรหมอยู่หลายเรื่อง ผู้บำเพ็ญตนได้มานสมบัติก็ว่าตายไปเป็นพรหมส่วนใหญ่พระพุทธเจ้ามุ่งให้ทุกคนประพฤติธรรมที่จะทำให้เป็นพรหมมากกว่า

ความหมาย วิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ หมายถึง เอาใจเข้าหาธรรมะ หรือเอาธรรมะเข้ามาไว้ที่ใจพูดง่าย ๆ ก็คือ ทั้งเนื้อทั้งตัวมีธรรมะ

พรหมวิหาร 4 หมายถึง คุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมที่เป็นที่อยู่ทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเรามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือมุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คืออยู่เฉยๆ

ความหมายของคำว่า พรหมวิหารธรรม ไว้หลากหลาย แต่จะคล้าย ๆ กัน มี 2 ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ใครใช้บ้าง และสามารถใช้กับใครบ้าง ในประเด็นแรก มี 2 แนวคิด คือกล่าวไว้ว่า ผู้ใช้ คือ “ผู้เป็นใหญ่” ดังที่ท่าน ปญฺญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท) (2541 : 35) กล่าวถึง พรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ ปยุตต์ ปยุตฺโต) (2551 : 65) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543 : 125) ให้ความหมายว่า หลักพรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรม

สำหรับเป็นที่ยึดของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์ (2556 : 96) กล่าวว่า พรหมวิหาร คือ หลักธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ และอีกแนวคิดหนึ่ง ที่บอกว่า “ใครก็ได้” เช่น พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2541 : 541) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรม และพระครูนิวาสธรรมขันธ์ (2552 : ออนไลน์) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ มีธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ผู้มีคุณธรรม 4 ข้อดังกล่าวมานี้ จะอยู่ในวัยไหนก็ตาม เรียกว่า ผู้ใหญ่ทั้งนั้น

สำหรับประเด็นที่ใช้กับใครบ้าง แบ่งเป็น 2 แนวคิดเช่นกัน คือ ใช้กับ “ผู้น้อยกว่า” เช่น ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนโท) (2541 : 35) กล่าวถึง พรหมวิหารว่าเป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียอมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2539 : 102) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจักทำให้นักบริหารรู้จักมองในแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน และอีกแนวคิดหนึ่งคือใช้กับ “คนทั่วไป” เช่น บุญมี แทนแก้ว (2539 : 52) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมต้องการความช่วยเหลือให้กับทุกคน ปิ่น มุทุกันต์ (2514 : 142) กล่าวว่า เป็นธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ดูแลคนทุก ๆ ระดับ

สรุปแล้วพรหมวิหารคือ หลักธรรมสำหรับผู้ที่มีใจเป็นพรหม เป็นบุคคลที่ประเสริฐในฐานะผู้ให้ ที่ให้ ความรักความสงสาร ความยินดี และการวางเฉย สำหรับ ผู้อื่นที่หมายถึงคนทุก ๆ ระดับ เพื่อสร้างสันติสุขแก่สังคมและองค์การ

ที่สำคัญขององค์ประกอบ

พรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา รวมเรียกว่าพรหมวิหาร 4 (สมเด็จพระพุฒาจารย์, 2554 : 241) เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข กรุณา คือความสงสาร เมื่อคนอื่นตกยากมีทุกข์ มุทิตา คือความยินดีในเมื่อเห็นคนอื่นได้ดี และอุเบกขา คือ ความเป็นกลางต่อทุกข์สุขของสัตว์ ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือชัง โดยส่วนมากคนจะแยกระหว่าง เมตตา กับกรุณาไม่ค่อยชัด เพราะโดยมากเราใช้ควบคู่กัน ถ้ามีเมตตาจะต้องตามด้วยกรุณา

ถ้าจะแยกให้ชัดท่านให้เปรียบเทียบ มารดาที่มีบุตร 4 คน ประกอบด้วย ลูกคนที่ 1 เป็นเด็กเล็ก ลูกคนที่ 2 เป็น คนป่วยหนึ่งคน ลูกคนที่ 3 เป็นวัยรุ่น หรือวัยรุ่นหนุ่มสาวหนึ่งคน และ ลูกคนที่ 4 เป็นคนวัยทำงานหนึ่งคน มารดาปรารถนาให้ลูกคนแรกเจริญเติบโตด้วยความห่วงใย (เมตตา) มีความปรารถนาให้ลูกที่ป่วยหายป่วยมีสุขภาพแข็งแรงด้วยความห่วงใย (กรุณา) มีความปรารถนาที่จะชื่นชมความสดใสในชีวิตที่เต็มไปด้วยความใฝ่ฝันของลูกวัยรุ่นด้วยความห่วงใย (มุทิตา) และสุดท้ายปรารถนาที่จะชื่นชมความสำเร็จของลูกคนโตในวัยทำงานอยู่ห่าง ๆ ด้วยความห่วงใย (อุเบกขา)

ทำไมต้อง 4 และทำไมถึงเริ่มจากเมตตา มีคำอธิบายว่า ที่มีเพียง 4 เพราะเป็นธรรมะที่ใช้ปราบอกุศลกรรม 4 ชนิด คือ พยาบาท วิหิงสา อรติ และราคะ โดยเมตตาตาใช้ปราบพยาบาท กรุณาใช้ปราบวิหิงสา คือความเบียดเบียน มุทิตาใช้ปราบอรติ คือความริษยา ไม่นินดีด้วย และอุเบกขาใช้ปราบราคะและอรติ สาเหตุที่เริ่มต้นจากเมตตา และเรียงลำดับไปตามกรุณา มุทิตา และลงท้ายที่อุเบกขา ด้วยเหตุผลว่า เมตตาที่มีความเกื้อกูลแก่สัตว์เป็นลักษณะอยู่แล้ว ต่อมาเมื่อเราได้เห็น หรือได้รับรู้ว่ามิได้รับทุกข์ถ้าเราปรารถนาที่จะเกื้อกูล แล้วขจัดนำทุกข์ออกจากเขานั้นคือ ความกรุณา ต่อจากนั้นเมื่อเราได้รับรู้ หรือเห็นผู้อื่นได้มีความสุข โดยปราศจากทุกข์แล้วมีความสุขรู้สึกปราบปลื้มยินดีด้วย เรียกว่ามุทิตา และสุดท้ายด้วยปัญญาเมื่อเราพิจารณาเห็นแล้วเราจะรู้ว่าอันไหนที่เราควรวางเฉยและหยุดที่จะเข้าไปร่วมรับรู้ในความรู้สึกของผู้อื่น เพราะเหตุดังนี้ พระพุทธองค์จึงตรัสเมตตาไว้ก่อน ด้วยอำนาจการมุ่งเกื้อกูลและจบด้วยอุเบกขา (มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย, 2550 : 365)

เมตตา

ความหมาย เมตตา เป็นคำในภาษาบาลี แปลว่า ความรัก มีรากศัพท์มาจาก “มิท” มีความหมายว่า สิเนห (ความรัก) ลงด้วย ต ปัจจัย ๆ ในกริยาภิธานในรูปอดีตลึงค์เป็น อา (ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541 : 87) คำว่าเมตตา คือความปรารถนาดี ความมีไมตรีต่อผู้อื่นให้มีความสุขและประสบแต่สิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตโต), 2542 : 154) ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เมตตา มีความเป็นไปโดยอาการเกื้อกูลเป็นลักษณะ มีอันนำเอาประโยชน์เกื้อกูลเข้าไปให้เป็นรส มีอันนำความอาฆาตออกไปเสีย (สัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, 2540 : 62) ดังนั้นเราจะเห็นว่า นี่คือการรู้สึกของผู้เป็นมารดา และสหายที่มีต่อลูกของตัวเองหรือต่อเพื่อน หรือความคิชอบของผู้เป็นอารยชน เนื่องด้วย มารดาก็ดี อารยชนก็ดี สหายก็ดี ท่านเหล่านี้ต่างปรารถนาให้บุคคลหรือสรรพสัตว์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับตน มีความสุขความเจริญรุ่งเรืองและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ดังนั้นจึงได้ชื่อว่าเป็นมิตร (พระมหาสุทธีชัย ฐิตชโย, 2546 : 58) ดังที่พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตโต) (2540) กล่าวว่า “ความรักที่แท้ต้องการให้ผู้อื่นเป็นสุข จะเห็นได้ง่าย ๆ เหมือนความรักของพ่อแม่ พ่อแม่รักลูก คืออยากให้ลูกเป็นสุข ถ้าเราอยากให้ลูกเป็นสุข เราก็คงพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ลูกเป็นสุข เพื่อจะได้เห็นลูกมีความสุข พอเห็นลูกมีความสุข พ่อแม่ก็มีความสุขด้วย” แต่ถ้าความรักที่ก่อไปด้วยตัณหาหรือเป็นความรักที่เป็นอกุศล ไม่ถือเป็นเมตตา เพราะเป็นความรักที่ต้องการปรารถนาดีให้ผู้อื่นเพียงเพื่อเป็นเงื่อนไขสำหรับตนจะได้ใช้ประโยชน์หรือเสพสุข และต้องการได้รับการสนองตอบ นั่นเป็นความรักที่ไม่บริสุทธิ์

กรุณา

ความหมาย กรุณา เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ความสงสาร กิริยาที่สงสาร มีรากศัพท์มาจาก “กร” มีความหมายว่า กรณ (กระทำ) ลงด้วย ยู ปัจจัย ๆ ในกริยาภิธานในรูปอดีตลึงค์เป็น อา” อีกอย่างหนึ่ง “ กัม บพ หน้า รุธิ ธาตุในความหมายว่า อารมณ์ (ปิดกั้น) ลง อ ปัจจัย ๆ ในกริยาภิธานในรูปอดีตลึงค์เป็น อา” (ชินวร

สิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541 : 87) จากข้อความดังกล่าว กรุณา หมายถึง ความสงสารปรารถนาให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน ความลำบากต่าง ๆ โดยสาธุชนคนดี เมื่อพบเจอคนที่ประสบความเดือดร้อน หรือทุกข์ยาก ไม่สามารถนิ่งเฉยได้ มีความรู้สึกเป็นทุกข์ ไม่สบายใจหวั่นไหว ปรารถนาจะช่วยเหลือ ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า กรุณา มีความเป็นไปโดยอาการปลดปล่อยทุกข์ มีความอดกลั้นไม่ได้ต่อความทุกข์ของผู้อื่นเป็นกิจ มีการไม่เบียดเบียนเป็นเครื่องปรากฏ มีความเห็นความเป็นผู้อาณาภาของสัตว์ผู้ตกยากเป็นปทัฏฐาน มีการเข้าไปสงเคราะห์เบียดเบียนเป็นสมบัติ และมีความเกิดความเศร้าโศกเป็นตวิบัติ (สัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, 2540 : 63) พระติสสทัตตเถระ (2530) กล่าวว่า “เปรียบเทียบมารดาบิดาผู้มองบุตรน้อยคนเดียวของตน รู้สึกสงสารกล่าวว่า เจ้าเป็นทุกข์จริงหนอฉันใดบุคคลสงสารสรรพสัตว์ก็ฉันนั้นเหมือนกัน นี่คือกรุณา บุคคลย่อมอยู่อย่างกรุณาไม่ฟุ้งซ่าน นี้เรียกว่า ปัจจุปัฏฐาน ความไม่ปรากฏสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์เป็นลักษณะ ความสุขเป็นรสความไม่เบียดเบียนเป็นปทัฏฐานของความกรุณา” ดังที่พระครูนิวาสธรรมพลากร (2552 : ออนไลน์) กล่าวว่าไว้ว่ากรุณา คือ ความสงสาร มีจิตใจหวั่นไหวในเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ เช่น คนถูกน้ำท่วม ไฟไหม้ คนถูกจองจำ สัตว์เดรัจฉานถูกทรมาน เป็นต้น คนมีความกรุณา เห็นใครก็ตามตกทุกข์แล้วอดที่จะช่วยเหลือมิได้มีจิตหวั่นไหว เมื่อได้ช่วยเหลือแล้วจึงจะสบายใจ จึงกล่าวได้ว่า กรุณา หมายถึงความสงสาร ความใคร่อยากช่วยเหลือผู้อื่น ปรารถนาให้ผู้อื่นที่ประสบทุกข์อยู่พ้นจากความทุกข์และความเดือดร้อน สามารถกระทำได้ทั้งทางกายและวาจา

มุทิตา

ความหมาย มุทิตา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 174) บอกไว้ว่า เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า พลอยยินดี มีรากศัพท์มาจาก “มุท” มีความหมายว่า หสเส (รื่นเริง, บันเทิง) ลงด้วย ตา ปัจจัย ๆ ในกิริยาากิตต์ (ชินวรสสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541 : 78) พระครูนิวาสธรรมพลากร (2552 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า มุทิตา คือ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี จะน้อยหรือมากก็ตาม ต้องแสดงความยินดีต่อกันเสมอ ผู้ใหญ่หรือผู้น้อยได้รับเกียรติยศเลื่อนตำแหน่งก็ไปแสดงความยินดี ไปแสดงความยินดีในความทุกข์ คือไปแสดงความยินดีกับผู้อื่นที่ตนไม่ชอบ ไม่เป็นมุทิตาก็มีอยู่มีใช้น้อยเหมือนกัน ที่เห็นเขาได้ดีก็กลับอิจฉาริษยาหาทางทำลาย บางครั้งจำเป็นเพราะหน้าที่บังคับให้ต้องทำก็ไปแสดงความยินดีอย่างไม่เต็มใจอย่างนั้นแหละ คนที่ขาดมุทิตาจะหาความสุขมิได้เลย ใจคอหงุดหงิดทุรนทุราย ปัญญาเสื่อม ไม่ค่อยมองเห็นความเจริญทั้งส่วนตัวและส่วนผู้อื่น ชาตินี้ทั้งชาติเพียงมีลมหายใจเท่านั้น เขาจะมีความสุขเลยทั้ง ๆ ที่มีทรัพย์สมบัติทุกอย่างสมบูรณ์ ตรงกันข้ามกับผู้ที่มิมีมุทิตา แม้จะเป็นคนยากจนเขาก็มีความสุขในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า มุทิตา มีความยินดีด้วยเป็นลักษณะ มีความไม่ริษยาเป็นกิจ มีความไม่กำจัดความไม่ยินดีด้วยเป็นผลปรากฏ (สัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, 2540 : 41) จากข้อความนี้ มุทิตา เป็นการพลอยยินดีกับความสุขจากความสำเร็จด้านต่าง ๆ ของผู้อื่น ปราศจากการอิจฉาริษยา เป็นลักษณะที่เต็มเปี่ยมไปด้วยไมตรี อันเป็นกุศลจิต ซึ่งต่างจากมุทิตาเทียม หรือมุทิตาที่แฝงด้วยอกุศลได้แก่

มุกิตาของผู้พลอยยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น แต่เต็มไปด้วยความยึดมั่นถือมั่นในประโยชน์ของตนที่ได้รับจากความสำเร็จนั้น ๆ ด้วย ซึ่งจะตรงกันข้ามกับมุกิตาแท้ ดังที่ พระติสสทัตตเถระ (2530) กล่าวว่า “เปรียบเหมือนมารดาบิดาผู้มองบุตรน้อยคนเดียวของตน มีความชื่นชม และพูดว่า สาธุ ฉันทใด โยคีเจริญมุกิตาเพื่อสรรพสัตว์ก็ฉันทนั้น ความสงบนิ่งแห่งจิตในมุกิตานี้เรียกว่า ปัจจุปัฏฐาน ความชื่นชมเป็นลักษณะความไม่หวาดกลัวเป็นรสความสิ้นไปแห่งความไม่ชอบเป็นปัฏฐานของมุกิตา” ดังนั้น มุกิตา จึงเป็นความพลอยยินดีในความสุขจากความสำเร็จของผู้อื่น ๆ โดยปราศจากความอิจฉาริษยา และเปี่ยมล้นด้วยไมตรี

อุเบกขา

ความหมาย อุเบกขา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 174) บอกไว้ว่า เป็นคำภาษาบาลี แปลว่าความวางเฉย ความวางตัวเป็นกลาง ความวางเฉย มีรากศัพท์มาจาก “อุ” กับ “อิฏฺ” มีความหมายว่า ทัสสนะ (เห็น, ดู) ลง อ ปัจจัย ๆ (ลบสระหน้า วิการ อิ เป็น เอ) (ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, 2541 : 57) พระธรรมปิฎก (ป. อ ปยุตต์ ปยุตโต) (2551 : 165) กล่าวว่า อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตราบเรียบเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า อุเบกขา มีอันเป็นไปโดยอาการเป็นกลาง ๆ ในสัตว์ทั้งหลายเป็นลักษณะ มีอันเห็นภาวะสม่าเสมอกันในสัตว์ทั้งหลายเป็นกิจ มีอันสงบความเสียใจและความดีใจเป็นผลปรากฏ (สัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, 2540 : 64) จากข้อความนี้ อุเบกขา จึงหมายถึง ความวางเฉย คือไม่พยายามไขว่คว้าชวนชวนให้เขามีความสุข และไม่พยายามจะช่วยเหลือเขาให้พ้นจากทุกข์ และไม่มี ความพลอยยินดีกับผู้อื่น โดยการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยปัญญา ดังว่า “กัมมุนา วัตตติโลโก” สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม นั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำกรรมดีก็จะได้ผลที่ดีตอบแทน ถ้าทำกรรมชั่ว ก็จะได้รับผลชั่วตอบสนอง ไม่มีทางหนีหนีกรรมของตนพ้น กรรมจะติดตามตนไปเหมือนล้อเกวียนหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลาที่เรามีความสุขไปพลุลย์แล้ว ไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีก เป็นต้น (พระธรรมปิฎก, 2534 : 163) ตรงกันข้ามกับ “อุเบกขาเทียม” หรืออุเบกขาที่แฝงด้วยอกุศล เป็นการวางเฉยในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ดังที่ พระติสสทัตตเถระ (2530 : 65) กล่าวว่า “เปรียบเหมือนมารดาบิดา ทั้งไม่เอาใจใส่เกินไป และไม่ละเลยบุตรของตนเกินไป แต่เอาใจใส่พอประมาณ และคอยบุตรเหล่านั้นอยู่ฉันท โยคีเจริญอุเบกขาคอยดูสรรพสัตว์ก็ฉันทนั้น ความสงบนิ่งแห่งจิตในอุเบกขาเรียกว่าปัจจุปัฏฐาน ความไม่ยึดมั่นถือมั่นนี้เป็นลักษณะ ความเป็นกลางเป็นรส การกำจัดความไม่ชอบและความชอบเป็นปัฏฐานของอุเบกขา” ดังนั้น อุเบกขา จึงเป็นความวางเฉยไม่ยินดียินร้าย และเป็นกลางต่ออารมณ์ โดยการกระทำใจว่าสัตว์ทั้งหลายเป็นผู้มีกรรมเป็นของ ๆ ตน

ผู้บริหาร

ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจกับหลักพรหมวิหารธรรมแล้วว่า คือ การรู้จักใช้ความรัก ความสงสาร ความยินดีและการวางเฉยกับผู้อื่น โดยใช้สติและปัญญาเพื่อให้รู้จักสถานการณ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเรียกว่ารู้จัก กาลเทศะ ขึ้นตอนต่อไปเราจะศึกษาว่า ผู้บริหารจะสามารถใช้หลักพรหมวิหารธรรมกับใคร ได้บ้างที่ผู้บริหารต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย

จากความหมายของผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่สนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการต่อการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของคนอื่น หรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้โดยทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังที่ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (1954) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพึงพอใจให้กับสังคม

การบริหารองค์การโดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารหลายระดับ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

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

บทบาทการบริหารจัดการของผู้บริหารจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท 10 บทบาท Henry Mintzberg (1980 : online) ดังนี้

1. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาทคือ

1.1 บทบาทประมุข (Figurehead Role) สืบจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในฐานะของหัวหน้าองค์การ จึงถูกกำหนดให้แสดงหน้าที่เป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ขององค์การที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือลักษณะของสังคม โดยภาระหน้าที่ในบทบาทประมุขประกอบด้วย การลงนามในเอกสาร ประธานการประชุมและพิธีการต่าง ๆ การเข้าร่วมในพิธีการทางศาสนาและต้อนรับผู้ที่มาเยี่ยมองค์การอย่างเป็นทางการ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นงานประจำของผู้บริหาร

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

ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงาน ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานได้รับการจูงใจและก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การจ่ายเงินค่าจ้าง การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย การดำเนินคดี การส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานและเจริญก้าวหน้า และการให้ออกจากงาน อย่างไรก็ตามบทบาทผู้นำคลุมกิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดรวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันนี้ และ

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) บทบาทประสานงานของผู้บริหารครอบคลุมถึงพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน การพัฒนาการติดต่อและความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal Relationships) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น หัวใจของบทบาทผู้ประสาน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและองค์การใหม่หรือเครือข่ายพันธมิตรใหม่เพิ่มขึ้น รักษาสัมพันธภาพและสร้างความประทับใจกับเครือข่ายเดิม ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับความนิยมและการสนับสนุน

2. บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ

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

2.2 บทบาทผู้กระจายข่าว (Disseminator Role) ผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงานไม่สามารถกระทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วส่งไปยังสมาชิกในองค์การ ข้อมูลข่าวสารบางเรื่องเป็นข้อเท็จจริงตามหลักธรรมชาติ บางเรื่องเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายและการบูรณาการจากผู้ที่มีอำนาจขององค์การ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงบางเรื่องสามารถส่งต้นฉบับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที บางเรื่องผู้บริหารต้องแปลความหมายและเรียบเรียงใหม่ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข่าว หรือมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องรับผิดชอบต่อคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องแปลงข้อมูลข่าวสารนั้นให้อยู่ในรูปของแนวทางการทำงาน อาทิ กฎระเบียบ เป้าหมาย หรือมาตรฐานงานขององค์การ เป็นต้น และ

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

ระดับสูงต้องรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงหรือรัฐบาลผู้บริหารแต่ละระดับถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทเหมือนกับเป็นผู้แนะนำชักชวน (Lobbyist) และประชาสัมพันธ์แผนของตนไปยังผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอก

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์การหรือหัวหน้าแผนก ต้องเป็นผู้ริเริ่มและผู้วางแผนควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการปรับแผน อาทิ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดซื้อเครื่องใหม่ ๆ หรือการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ เป็นต้น การปรับแผนบางแผนผู้บริหารระดับสูงต้องให้คำปรึกษาโดยตรงแก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นและบางแผนอาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือผู้รับผิดชอบแผนงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการปรับแผน

3.2 บทบาทผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance-Handle Role) ในบทบาทผู้แก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด ซึ่งไม่สามารถละเลยได้ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงความรับผิดชอบหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ และต้องมีความตั้งใจในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน อาทิ ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา การสูญเสียผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนสำคัญ ไฟไหม้หรืออุบัติเหตุหมู่ การประท้วงน้ำท่วมและอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงบทบาทผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนบุคคลอื่นในองค์การ

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ เวลา งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ การวางแผนการใช้เวลา การวางแผนการปฏิบัติงานและการให้อำนาจการตัดสินใจ ในการวางแผนการใช้เวลาผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคคลอื่นทราบว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ และในแต่ละช่วงเวลาควรจะทำอะไร ในการวางแผนการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องควบคุมและจัดทำตารางการใช้เวลาของบุคคลอื่น ๆ ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร โดยใคร และอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร เพื่อให้แน่ใจว่าเรื่องนั้นเป็นประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญในลำดับสูง ในการใช้อำนาจการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว แต่จะยังคงควบคุมการตัดสินใจที่สำคัญไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าเวลาและพลังงาน (Energy) ถูกใช้ในเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสม และ

3.4 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

สำหรับผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่การบริหารแล้ว ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นลูกน้องหรือพนักงานในส่วนงาน ผู้บริหารระดับเดียวกัน ผู้บริหารระดับที่สูงกว่า จนถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ สำหรับผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม คือผู้บริหารอาจเป็นผู้เป็นใหญ่ในหน่วยงานหรือกลุ่มงาน อาจเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับต้น ในองค์กรเป็นผู้ใช้หลักธรรมทั้ง 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และควรจะใช้หลักธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในส่วนงาน ผู้บริหารระดับเดียวกัน ผู้บริหารระดับที่สูงกว่า จนถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยการแสดงออกทั้งทางการกระทำและคำพูด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้หลักพรหมวิหารธรรมนั้นต้องให้เกิดผลลัพธ์ทางการบริหารคือ ความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือ ต้องมีความเมตตา กรุณา หรือปรารถนาดีต่อผู้รับบริการ อยากรู้ให้ลูกค้าพ้นจากทุกข์ที่เกิดจากการได้รับบริการที่ไม่ดี ไม่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มคนต่าง ๆ ตามความสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม

หลักในการบริหาร

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการทำงานของผู้บริหารควรเริ่มที่หลักคิดการบริหาร โดยการใช้อุเบกขาเป็นหลักในการบริหาร เพราะอุเบกขาเป็นเรื่องของปัญญา อุเบกขา ซึ่งหมายถึง การวางเฉย การวางเฉยในที่นี้ไม่ใช่ การปล่อยวางจากปัญหาทั้งปวง หรือการไม่สนใจเรื่องต่าง ๆ เพราะถ้าปล่อยวางหรือไม่ใส่ใจในหน้าที่ ก็ไม่สามารถเรียกได้ว่าเป็นการทำงานหรือเรียกอีกอย่างว่า ละทิ้งหน้าที่ เพราะการเป็นผู้บริหารองค์กร สิ่งที่ต้องระลึกละลึกสำหรับการเข้าสู่การดำรงตำแหน่งคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขององค์กร ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพต้องตระหนักว่ามีคนอื่น ๆ ที่คาดหวังไว้สำหรับการเข้ามาของผู้บริหารที่นำองค์กรรอดพ้นจากวิกฤต สร้างความเจริญเติบโตให้องค์กรอย่างแข็งแกร่ง และมีอนาคตที่มั่นคงทุกคนในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสามารถฝากอนาคตทั้งชีวิตของเขาเหล่านั้น แต่ในที่นี้ อุเบกขา หมายถึง ความเป็นกลาง เป็นปกติ ไม่เอนเอียงไปด้วยความรัก และความชังต่อใคร จะทำให้ไม่เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก ไม่ทำให้เกิดการประจบสอพลอในองค์กร และที่สำคัญการไม่ช่วยเหลือคนที่ทำผิด

นอกจากความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงต่อผู้อื่นแล้ว การเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างตัวเองก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารทั้งหลาย ซึ่งจะทำให้จิตใจเป็นปกติจากทุกสิ่งทุกอย่าง สามารถมองสิ่งต่าง ๆ ด้วยสายตาเป็นกลางวางเฉยกับสิ่งที่ควรวางเฉย ประกอบด้วย

การวางเฉยจากกิเลส การวางเฉยจากการยึดติด การวางเฉยจากอคติก่อให้เกิดคุณสมบัติของนักบริหารที่สำคัญจากหลักธรรมอุเบกขา การวางเฉยจากกิเลส จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากโลภะ โทสะ และโมหะทั้งปวง จะทำให้เป็นผู้มีศีลด้วยแนวคิดที่ว่า กิเลส ก่อให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ผิดพลาดไปจากปกติธรรมดา และมีความคิดด้านลบ (Negative thinking) เกิดขึ้นในการมองสิ่งนั้น ๆ การหลุดพ้นจากกิเลส นี้จะทำให้ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือจนก่อให้เกิดเป็นบารมี ทำให้เกิดต้นทุนการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership)

การวางเฉยต่อการยึดติด จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากการยึดติดต่อสิ่งทั้งปวง จะทำให้เกิดสมาธิหรือสติ ด้วยแนวคิดที่ว่าผู้บริหารเข้ามาสวมหัวโขนในตำแหน่งผู้บริหารในระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่ได้เป็นตลอดไป มีระยะเวลาในการบริหารที่จำกัด ช่วงระยะที่ดำรงตำแหน่งต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่ เมื่อออกจากตำแหน่งแล้วจะได้ไม่เสียดายว่า ไม่ได้ทำ การวางเฉยต่อการยึดติดนี้ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ (Vision)

การวางเฉยต่ออารมณ์ จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้หลุดพ้นจากการปิดกั้นด้วยอวิชชาทั้งปวง จะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ด้วยแนวคิดที่ว่า อคติ ที่ประกอบด้วย ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอสันนิษฐานญาติมิตร หรือผู้จ่ายสินบน โทสาคติ ลำเอียง เพราะความโกรธเกลียด ลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังมากกว่า โมหาคติ ลำเอียงเพราะความหลงหรือความงมงาย ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง ภยาคติ ลำเอียงเพราะความขลาดกลัวเกรงใจ เกรงอิทธิพล กลัวจะเสียผลประโยชน์ จะทำให้เกิดการบริหารงานบุคคลผิดพลาดในงานและหน้าที่ การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยากที่สุด การที่ผู้บริหารหลุดพ้นจาก อคติ 4 ที่มีต่อคนในองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการได้จากผู้มีอำนาจที่จะเป็นผู้ทำให้เกิด ผดุงรักษา และนำมาใช้สำหรับการเป็นค่านิยมหลักขององค์กรนั้น ๆ การวางเฉยต่ออารมณ์นี้ ให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ ที่เรียกว่า ความเท่าเทียม (Equality)

การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์และผู้ร่วมงาน

การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์และผู้ร่วมงาน เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน และผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้คือ มุทิตา คือ การยินดีกับผู้อื่น ในหมู่ผู้บริหารด้วยกันเองที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจหมายถึง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนไปถึงผู้อำนวยการฝ่าย ที่เป็นผู้บริหารมีลูกน้องในบังคับบัญชา และทรัพยากรในการบริหารเป็นของตนเอง แต่การทำงานในองค์การจำเป็นที่ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายขององค์การโดยรวม เมื่อต่างคนต่างเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในทีมงานของตัวเองการเกิดทริภูมิ มานะในตนจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ จนก่อให้เกิดความอิจฉาริษยากันในองค์การ แต่ข้ามฝ่ายงาน

สำหรับกรณีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การริษยาลูกน้องจะมีเป็นส่วนน้อย แต่ก็มีให้เห็นบ่อย ๆ หลาย ๆ กรณีคือการแย่งผลงานของลูกน้องมาเป็นของตัวเอง เกิดจากการที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถมากกว่า เกิดความกลัวและความคิด คือกลัวเขาจะเจริญก้าวหน้าหรือมาแทนที่ตัวเอง เกิดความคิด คือ คิดริษยาคณอื่นก่อให้เกิดอคติในใจ

มีจิตวิทยานี้ก่อให้เกิดการไม่ไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน ทำลายความสัมพันธ์ในองค์การ ก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงาน การทำงานร่วมกัน การสร้างทีม การประยุกต์ใช้มุทิตา ในกาลนี้เป็นการลดความริษยาในใจของตัวเอง ซึ่งสังคมไทยโดยมากแล้วจะมีปัญหาในข้อนี้มากที่สุด เมื่อเห็นคนอื่นได้ดีเกิดความอิจฉาในใจตนขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นการได้รับความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานประสบความสำเร็จได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป รวมไปถึงเรื่องส่วนตัวอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

มีจิตสำนึกกับความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารองค์การสมัยใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การนั้นหมายรวมถึง ผู้ถือหุ้น บอร์ดบริหาร พนักงาน ตลอดจนลูกค้าผู้รับบริการ สำหรับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ บอร์ดบริหาร ตลอดจนถึงผู้บริหารระดับสูงกว่า และลูกค้าผู้รับบริการเป็นหลัก หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้คือกรุณา คือ ความสงสาร หรืออยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพราะความรับผิดชอบต่อผู้เป็นเจ้าของกิจการหมายถึงผู้ที่ลงทุนในการประกอบการ และมีความเชื่อใจในตัวผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถในการทำให้กิจการดำเนินไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การเชื่อใจและความคาดหวังทั้งปวงนี้ เป็นการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้มานั่งเก้าอี้ผู้บริหารในจำนวนที่สูง ขณะที่หลาย ๆ องค์การยอมที่จะให้หุ้นองค์การเพื่อดึงดูดให้ได้ผู้บริหารที่มีฝีมือมาร่วมงาน ความรับผิดชอบนี้คือการต้องการเห็นผู้ถือหุ้นพ้นจากความทุกข์ยากจากการขาดทุน

สำหรับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้ที่คาดหวังจากการซื้อสินค้าบริการขององค์การไปใช้ในการลดปัญหาหรือความไม่สบาย นั่นคือความทุกข์ที่เขาได้รับ การผลิตสินค้าและบริการที่ดี เพื่อออกมาตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าผู้รับบริการ ถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นั่นคือบทบาทของผู้บริหารที่จะต้อง

วางแผน ดำเนินการควบคุม และดูแลการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพออกมา ตลอดจนการลงทุนคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ สินค้าใหม่ ๆ ที่ทันสมัยออกมาให้ลูกค้าได้ใช้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

การทำงานและการบริหารงานบุคคล

การทำงานการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ยากที่สุดของหน้าที่การบริหาร เพราะคนมีชีวิต จิตใจ คนในองค์กรมาจากร้อยพ่อ พันแม่ เมื่อมาอยู่รวมกันทุกคนจึงต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ และมีความเท่าเทียมกันก่อให้เกิดความยุติธรรม หลักพรหมวิหารธรรมที่เหมาะสมสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล คือเมตตา หรือ ความรัก อยากเห็นผู้อื่นมีความสุขความเจริญรุ่งเรืองและประสบแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็นความรักปกติที่คนที่เจริญแล้วมีต่อกัน การแสดงความรัก หรือความเมตตา แสดงออกได้ทั้งการกระทำ และคำพูดเพื่อให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความรักความห่วงใยที่เรามีให้

การบริหารงานบุคคลใช้เฉพาะเมตตา แต่ไม่ใช่กรุณาที่หมายถึง ความสงสาร หรืออยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพราะการใช้ความกรุณาจะทำให้องค์กรเกิดปัญหาได้ เมื่อมีการนำกรุณาเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ตลอดจนถึงการให้คุณให้โทษ หรือการพิจารณาความดีความชอบนั้น ผู้บริหารจะใช้ความกรุณาใช้ในการณ์นี้ไม่ได้เด็ดขาด เพราะหน้าที่ผู้บริหาร คือความรับผิดชอบต่อการจัดการในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง การบรรจุคนด้วยคุณภาพเพียงเพราะเกิดความสงสารแก่บุคคล หรือเป็นคนรู้จัก ถือว่า ปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสม เพราะว่า การจ้างต้องจ่ายค่าแรง หรือเงินเดือน เป็นเงินขององค์กรที่จ่าย ไม่ใช่เงินส่วนตัวของผู้บริหาร

สำหรับการให้คุณให้โทษ หรือการพิจารณาความดีความชอบนั้น ในกรณีของการให้คุณโดยหลักแล้วจะเป็นตามที่ได้กล่าวไว้ในหลักธรรมอุเบกขาแล้ว คือให้ด้วยความไม่มีอคติ แต่สำหรับการให้โทษ หรือการลงโทษ การใช้หลักธรรมเมตตาในการพิจารณา ต้องดูความเหมาะสมโดยยึดถือและให้เป็นไปตาม กฎระเบียบของการทำงาน

สรุป

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้น บอร์ดบริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการนั้น การบริหารในลักษณะเผด็จการไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการบริหาร ทั้งการใช้อุเบกขาเพื่อเป็นหลักบริหาร โดยการวางเฉย ต่อ กิเลส คือ โลภะ โมหะ และโทสะ การวางเฉยต่อการยึดติด และการวางเฉยต่ออคติ ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) โดยการจูงใจคนอื่นในองค์กรให้ทำงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งสำคัญ การที่คนอื่น ๆ ในองค์กรจะยอมตามผู้นำนั้น ต้องได้รับความไว้วางใจจากคน

เหล่านั้น ความเท่าเทียม (Equality) การใช้มูทิตา เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน เป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน เป็นการลดความริษยาในใจ การใช้กรุณา เพื่อความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้เมตตา ในการบริหารงานบุคคล

เอกสารอ้างอิง

- ชินวรสิริวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง. (2541). *พระคัมภีร์อภิธานัปทีปิกา: หรือพจนานุกรมภาษาบาลีแปลเป็นภาษาไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ดาวรุ่ง สวัสดิ์รักษ์. (2556). *ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญมี แท่นแก้ว. (2539). *จริยศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโต). (2541). *หน้าที่ของคน ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- ปิ่น มุกกันต์. (2514). *แนวการสอนธรรมตามหลักสูตรนักธรรมชั้นตรี*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คลังวิทยา.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.. กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด .
- พระครูนิวติฐฐารท. (2552). พรหมวิหารธรรม. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2558. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/252165>.
- พระติสสทัตตะเถระ. (2530). *อภิธัมมตฺสสงฺคหปาเลีย สห อภิธัมมตฺถวิภาวินี นาม อภิธัมมตฺสสงฺคหฎฺฐิกา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต). (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). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ประยุตโต). (2540). *ความสุขที่สมบูรณ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ ปยุตต์ ปยุตโต). (2534). *การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- พระมหาสุทธีชัย จิตฺตโย. (2546). *ศึกษาเชิงวิเคราะห์พระมหาวีร 4 ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย. (2550). *สมถกัมมัฏฐาน 40 วิธี*. กองวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช, (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). *รวมธรรมะ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งมหาชน.
- สมเด็จพระพุทธาจารย์, (อาจ อาสภมหาเถร). (2554). *คัมภีร์วิสุทธิมรรค*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- สัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ และ พระปรมัตถโชติกะ. (2540). *มหาอภิธัมมัตถสังคหฎีกา ประเภทที่ 5 เล่ม 1 วิถีมุตตสังคหะ ภูมิจตุกะและปฏิสนธิจตุกะ หลักสูตรชั้นมัชฌิมอาภิธรรมมิกตรี*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.
- Henry Mintzberg. (1980). "Structure in Fives, Management Science". *Online*. Retrieved September 25, 2015. From: www.mintzberg.org/books .