



หลักพุทธบูรณาการเครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่

Buddhist integrated tools dominate the next generation of executives

สยามพร พันธไชย*

บทคัดย่อ

หลักพุทธบูรณาการเครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่เป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการครองใจคน ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ โดยพรหมวิหาร ๔ บูรณาการเข้ากับแนวคิดตะวันตก คือ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อระดับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และอคติ ๔ เครื่องมือที่ใช้ละเว้น

คำสำคัญ: หลักพุทธบูรณาการ

Abstract

Buddhist integrated tools dominate the next generation of leaders is bringing the principles of Buddhism used to dominate the four cardinal virtues are cardinal virtues four by four partial integration with the West is to motivate workers. Which affects the performance of different instruments and 4 prejudices ignored.

Keyword; Buddhist integrated

๑. บทนำ

ผู้บริหารยุคใหม่ในปัจจุบันเริ่มมีผู้บริหารที่มีอายุน้อยและประสบการณ์น้อยมากขึ้น เพราะมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าผู้ที่มีอายุมาก ประสบการณ์มาก ทำให้ได้รับโอกาสเป็นผู้บริหารองค์กร จากการเป็นคนรุ่นใหม่ทำให้คิดเร็ว พุดเร็ว ทำเร็ว เครื่องมือที่นำมาใช้ครองใจคนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้ เครื่องมือที่ผู้บริหารใช้กับผู้ปฏิบัติได้บังคับบัญชา จึงเป็นตัวชี้ชะตาการบริหารองค์กรของผู้บริหารยุคใหม่ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเลือกใช้เครื่องมือครองใจคนในองค์กร และจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำองค์ความรู้ต่างๆ มาบูรณาการและประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

* นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



เครื่องมือที่ผู้บริหารนิยมนำมาใช้ครองใจคนแบ่งเป็นเครื่องมือตามแนวคิดชาติตะวันตกกับแนวคิดชาติตะวันออก ในบางครั้งผู้บริหารเลือกใช้เครื่องมือเพียงด้านเดียว แต่สถานการณ์ที่ผู้บริหารเผชิญอยู่นั้นมีความซับซ้อนจึงไม่น่าแปลกใจว่า คนที่เป็นผู้บริหาร มักเป็นโรคเครียดหรือปวดหัวข้างเดียว เป็นโรคความดันโลหิตสูงหรือโรคหัวใจและร่างกายทรุดโทรม ผมชาวแก่เร็วกว่าคนในวัยเดียวกัน และคำกล่าวว่า “เป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นง่าย แต่เป็นผู้บริหารนี้สิที่ยากยิ่ง” สะท้อนให้เห็นว่าการเป็นผู้บริหารนั้นมีความยุ่งยากซ่อนอยู่ในใจ การนำหลักพุทธบูรณาการซึ่งเป็นแนวคิดชาติตะวันออกมาใช้เป็นเครื่องมือครองใจคนร่วมกับเครื่องมือชาติตะวันตก จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารยุคใหม่

หลักพุทธบูรณาการเป็นการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาใช้เป็นเครื่องมือครองใจคน โดยบูรณาการเข้ากับเครื่องมือครองใจคนตามแนวคิดชาติตะวันตก ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ โดยเฉพาะการครองใจคนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การเลือกครองใจคนที่เหมาะสมกับทักษะและการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ผลงานงานมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามผลงานที่มีประสิทธิภาพต่ำเกิดจากการเลือกใช้เครื่องมือ คือ อำนาจของผู้บริหารสั่งการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อายุน้อยและได้รับการศึกษามาอย่างดี แต่ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าศักยภาพของตนอย่างมีนัยสำคัญนั้นเป็นเพราะว่าพวกเขาไม่เข้าใจพลวัตของอำนาจ และเพราะพวกเขาไม่ได้ฝึกฝนและพัฒนาสัญชาตญาณที่จำเป็นในการได้มา และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๑ จะเห็นได้ว่า” การครองใจคนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” การครองใจคนต้องบูรณาการเข้ากับหลักคิดอื่นๆที่ใช้เป็นเครื่องมือครองใจคน ซึ่งนำไปสู่การติดต่อระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน อนึ่งผู้บริหารยังมีการติดต่อสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงานมากเท่าไร ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงตามไปด้วย^๒ การบริหารที่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

การครองใจคนเป็นความสามารถของผู้บริหารในการผูกสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความสามารถ ดังนี้

๑. ความสามารถในการติดต่อสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. การทำงานเป็นทีมที่ราบรื่น
๓. การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อด้วยเป็นอย่างดี
๔. ความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่น

^๑จารย์คอน, แคทลี เค, *กลวิธีปกครองคน*, แปลโดย เจษฎา ทรงมิตรและธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : แอคทีฟพริ้นท์, ๒๕๕๔), หน้า ๗.

^๒จอมพงศ์ มงคลวนิช, *การบริหารองค์การและบุคลากรทางศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : วี.พริ้นท์ (๑๙๙๑), ๒๕๕๕), หน้า ๑.



๕. การเสริมสร้างความสามัคคีและการร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ คุณค่าของการ
ครองใจคนเมื่อผู้ปฏิบัติปฏิบัติได้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์

๖. มีความสุข เพราะเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน เมื่อไปทำงานจะมีเพื่อนฝูงห้อม
ล้อม ทำให้ทำงานด้วยความสุขใจ

๗. มีความสมหวังยิ่งขึ้น ผู้มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้จะเป็นที่ยอมรับของ
เพื่อนร่วมงาน ทำให้ความคิดเห็นความสามารถ ตลอดจนการทำงานได้รับการสนับสนุนหรือ
ช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เป็นผลให้เมื่อเราทำงานสิ่งใดก็ได้รับความร่วมมือ มีผู้ช่วยเหลือให้
ประสบความสำเร็จ และในทางตรงกันข้าม หากเราไม่สามารถเข้ากับใครๆ ได้ จะทำการสิ่ง
ใดก็ล้วนเป็นเรื่องยาก

๘. เป็นบุคคลที่ได้รับการชื่นชมยินดีจากสังคม ผู้ที่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้จะ
เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับการยกย่องจากสังคมเป็นที่น่าชื่นชมยินดี ทำการสิ่งใดก็มีผู้เห็นดี
เห็นงามด้วย แต่ถ้าเป็นบุคคลที่เพื่อนฝูงรังเกียจ ย่อมยากที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม

๙. มีความสุขในบ้าน ผู้ที่มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ จะสามารถ
ปรับตัวให้เข้ากับบุคคลในครอบครัวของตนเองได้ง่ายขึ้น ทำให้บุคคลที่อยู่ในครอบครัวมี
ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บ้านจึงมีความสุขและความสุขในบ้านนี้จะมีอิทธิพลต่อความสุขใน
การทำงาน

๑๐. ประสบความสำเร็จในการทำงานเพิ่มขึ้น ผู้ที่สามารถเข้ากับใครๆ ก็ได้ จะเป็น
ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตระดับหนึ่ง แต่ถ้าสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา
และเพื่อนร่วมงานได้ จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นสองเท่า เพราะจะได้รับการ
การสนับสนุนจากทุกคนอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือ
เป็นพิเศษ ผู้บริหารที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาได้ จะ
เป็นที่โดดเด่นเพราะมีผู้เห็นความสามารถ ทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานได้รับการสนับสนุนให้
ดีขึ้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานก็คือการมี
ความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นๆ^๓

จากเหตุผลข้างต้นการครองใจคนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารและหลักพุทธ
บูรณาการเป็นเครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรเลือกนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับ
สถานการณ์การบริหารงานของตน

เครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่

เครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่เลือกใช้ประกอบด้วย เครื่องมือตามแนวคิด
ชาติตะวันตกและเครื่องมือตามแนวคิดชาติตะวันออกเครื่องมือครองใจตามแนวคิดชาติ

^๓ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร :
สหธรรมิก, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗๒.



ตะวันตก มีลักษณะจูงใจผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา เคารพในตัวผู้บริหาร โดยเครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารนิยมใช้มี ๒ ประเภท ได้แก่ ๑) สิ่งจูงใจ ๒) คุณธรรม สิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความต้องการพยายามทำงานที่ท้าทาย สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่น ควบคุมผู้อื่นได้ โดยอาศัยสิ่งจูงใจดังนี้

๑. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ตามแนวคิดของ Frederick W. Taylor คือ การให้ที่ตอบแทนขึ้นอยู่กับผลงานที่แต่ละบุคคลทำได้ ได้แก่ ๑) การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ทำสำเร็จ (Piece Rate) และ ๒) การจ่ายค่าตอบแทนตามยอดขาย (Sales Commission)

๒. โบนัส (Bonuses) คือ รางวัลพิเศษที่ให้พนักงานที่มีผลงานที่ดี

๓. การแบ่งกำไร (Profit Sharing) คือ การแบ่งกำไรบางส่วนขององค์กรให้พนักงานของบริษัท โดยสัดส่วนในการแบ่งขึ้นอยู่กับระดับผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการที่พนักงานช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนให้กับองค์กร

๔. การแบ่งประโยชน์ (Gain Sharing) คือ การแบ่งค่าตอบแทนให้กับพนักงานอันเนื่องมาจากการที่พนักงานช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนให้กับองค์กร

๕. การให้เป็นเจ้าของหุ้น (Stock Option) คือ การให้สิทธิพนักงานในการซื้อและถือหุ้นของบริษัทซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะว่าหากพนักงานที่ถือหุ้นทำงานหนักขึ้นย่อมมีผลประกอบการของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น และผลประกอบการของบริษัทดียิ่งขึ้นก็จะส่งผลให้มูลค่าหุ้นเพิ่มมากขึ้นด้วย

๖. การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อความรู้ (Pay for Knowledge) คือ การให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่พนักงานมีหรือให้ค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่ได้ หรือค่าประสบการณ์ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonmonetary Ways of Motivation) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการทำงานหรืออื่นๆ เช่น ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร โดยการให้เกียรติเอาใจใส่พนักงาน (Thoughtfulness) คือ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน เช่น การลดการตำหนิลูกน้อง พุดชมเชยให้มากขึ้นหรือกล่าวขอบคุณเพื่อแสดงเจตนาปรารถนาพอใจผลงานของพนักงาน สวัสดิการสนับสนุน (Work life Bone Fits) คือ สิทธิประโยชน์อื่นที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานดีขึ้น เช่น เงินอุดหนุนบุตร สิทธิพิเศษในการมีมือถือ และคอมพิวเตอร์แบบพกพา เพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงานและอื่นๆ ที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสุข

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (Surroundings) เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น แสงสว่างที่เพียงพอ น้ำดื่ม สวนพักผ่อน ห้องอาหาร เป็นต้น การเสริมสร้างทักษะและการให้โอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม (Skill-Building & Education Opportunities) การให้ความรู้แก่พนักงานเพิ่มเติมสามารถทำได้ ๒ รูปแบบ คือ จัดให้พนักงานที่ต้องการมีทักษะเพิ่มเติมร่วมทำงานและศึกษางานกับพนักงานผู้อื่นที่มี



ความสามารถหรือให้โอกาสในการศึกษาต่อภายนอกหรือการส่งเข้าอบรม-สัมมนา ภายนอก วันหยุดพักผ่อน (Sabbaticals) เพื่อลดความเครียดและความเหนื่อยล้าในการทำงาน จะเป็นการทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น^๑ และทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีอุดมการณ์ร่วมกัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่สามารถสร้างศรัทธาในผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนพร้อมให้ความช่วยเหลือ ปฏิบัติเต็มความรู้ ความสามารถ เหมือนคนถูกความคุมจิตใจ ปฏิบัติตามได้ขอให้ผู้บริหารสั่งอย่างมีความสุข

ผู้บริหารมีการบริหารองค์การให้สมาชิกทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้ได้ถึงความต้องการของผู้บริหาร การบริหารงานในรูปแบบนี้เป็นการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นการจูงใจและการตอบสนองในองค์การ

บาร์นาร์ดได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจและการตอบสนองในองค์การ สรุปได้ดังนี้

๑. การได้รับความร่วมมือจากบุคคลในการทำงานเป็นความต้องการเบื้องต้นขององค์การ (The willingness to cooperate is basic requirement of organization)

๒. ในการปฏิบัติตามความต้องการของบุคคลในองค์การ บุคคลแต่ละคนก็จะต้องยอมเสียสละผลประโยชน์ของตนเองด้วย (In complying the individual must “surrender” his personal preferences) ในส่วนนี้บาร์นาร์ดเน้นความสำคัญว่า ผู้บริหารควรใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการออกคำสั่ง และเมื่อมีผู้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจที่จะยอมเสียสละผลประโยชน์หรือสิทธิ์ที่เขาควรจะได้รับ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ก็จะเป็นสิ่งที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่บาร์นาร์ดเรียกว่าเป็นการปฏิบัติที่เสียสละ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

๓. คำสั่งควรสอดคล้องกับความไม่สนใจใยดีของบุคคล (The order must fall within the person’s “zone of indifference”) ต่อคำถามที่ว่า เพราะเหตุใดบุคคลแต่ละคนจึงต้องเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาด้วย บาร์นาร์ดให้ความเห็นว่าความไม่สนใจใยดีของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อคำสั่ง เป็นความพอใจโดยปราศจากจิตสำนึกของคน

๔. การชักจูงและสนับสนุนจะเป็นเครื่องตัดสินว่าขอบเขตของความไม่สนใจใยดีของบุคคลจะกว้างเพียงไร ในเรื่องของการจูงใจ บาร์นาร์ด กล่าวว่า ความยินดีในการให้ความร่วมมือเป็นการแสดงออกทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ แรงจูงใจยังประกอบไปด้วย

^๑อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์, **องค์การและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๕๒), หน้า ๓๕-๓๖.



เกียรติยศ ชื่อเสียง เจริญศุข เกียรติภูมิ และพลังอำนาจของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องมอบให้ในบางครั้ง⁵

จากทฤษฎีการจูงใจและการตอบสนองในองค์กร ผู้บริหารจึงทำหน้าที่ผู้ให้ ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ผู้รับ เครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารเลือกใช้ประกอบด้วย การให้ สันททรัพย์สิ่งของ และการให้รางวัล การให้คำแนะนำ สอนงาน ซึ่งช่องทางให้ได้รับโอกาสดี ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ และเมื่อครองใจคนในองค์กร ได้การปฏิบัติงานต่างๆก็เป็นเรื่องง่าย เพราะมนุษย์นั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร สามารถให้หรือตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก็สามารถนำผู้ปฏิบัติงานร่วม กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรต้องการอยู่กับองค์กรของตน ตลอดไป มีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยหรือนโยบายขององค์กร การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างท่วมท้น แต่เครื่องมือที่เลือกใช้ตามแนวคิดชาติตะวันตกไม่ อาจนำไปสู่การครองใจคน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างราบรื่นตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะพอใจ แรงจูงใจที่ประกอบด้วย เกียรติยศ ชื่อเสียง เจริญศุข เกียรติภูมิ และพลังอำนาจของบุคคล เป็นสิ่งที่องค์กรมอบ ให้ได้ในบางครั้ง เครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารยุคใหม่นำมาใช้ต้องมีคุณสมบัติสามารถตอบ ความต้องการผู้ปฏิบัติทุกเวลา นึกถึงเวลาใดก็รับได้ทันที มีความสุข มีความเบิกบานใจ เมื่อสัมผัส กับเครื่องมือที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้ครองใจคนในองค์กร แนวคิดชาติตะวันออกที่ถูก นำมาใช้เป็นเครื่องมือครองใจคนมากที่สุด คือ หลักพุทธธรรม เป็นเครื่องมือ/วิธีการ ช่วยให้ ผู้บริหารผูกสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานเป็นทีม เสริมสร้างความสามัคคีใน องค์กร ผู้บริหารต้องเรียนรู้หลักพุทธธรรมเครื่องมือครองใจคน

หลักพุทธธรรมเครื่องมือครองใจคน ตามแนวคิดชาติตะวันออก เกิดจากการนำ หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นเครื่องมือครองใจคน สำหรับนักบริหารก็มี หลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย ซึ่งได้นำเสนอไว้บ้าง เรื่องที่สำคัญได้แก่ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ เป็นต้น หลักธรรมที่ผู้บริหารนำมาปฏิบัติก่อเกิดคุณธรรมซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเกิดการยอมรับในตัวผู้บริหารและมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ใหญ่ของ องค์กร คือ พรหมวิหาร ๔

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย์ มี ๔ ประการ คือ ๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข ๒) กรุณา ความ สงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข และ ๔) อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

⁵Barnard, Chester I, *The Function of the Executive*, Twenty-second Printing, Cambridge, (Massachusetts : Harvard university press, 1972).



การปฏิบัติตามหลักธรรมที่ย่อนำความเจริญ ตลอดจนความสุขกายสบายใจ ให้บังเกิดแก่ผู้ประพฤติทั้งสิ้น สมดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “ธัมโม หเว รักขติ ธัมมจาริง” ธรรมะ ย่อมคุ้มครองรักษาผู้ประพฤติธรรม^๖ เมื่อนำหลักพุทธธรรมบูรณาการกับสิ่งจูงใจ

แนวคิดการครองใจคนด้วยพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารยุคใหม่

การครองใจคน คุณสมบัติที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะสร้างความ เชื่อถือและความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการ คุณสมบัติเช่นนี้ให้เกิดขึ้น ได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาพิสูจน์ความจริงและความดีงาม ให้ปรากฏและประจักษ์ชัด แก่ผู้อื่น โดยอาศัยหลักธรรมที่เหมาะสมกับการวางตนเองให้มีความเป็นผู้ใหญ่ในองค์การ ไม่ มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน จิตใจไม่คิดเบียดเบียนผู้ใด คุณสมบัติของผู้บริหาร แบบนี้ตรงกับคุณสมบัติของพรหมผู้เป็นใหญ่ที่มนุษย์ทั้งหลายให้ความเคารพนับถือ ผู้บริหาร ต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ควรทำความเข้าใจกับพรหมวิหาร ๔ ดังนี้ “ภิกษุในธรรมวินัย มีเมตตาจิต มีกรุณาจิต มีมุทิตาจิต มีอุเบกขาจิต เป็นผู้เข้าถึงความเป็นผู้ ร่วมกับพรหม”^๗

ความหมายของพรหมวิหารแปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหม วิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้ อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย

เมตตา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข
กรุณา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
มุทิตา	ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
อุเบกขา	การรู้จักวางเฉย

พรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลัก ความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะ ชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

๑. เมตตาความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตตาและคิด ทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณาความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความ ทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

^๖พระมหาธาตุ ปริญญาโณ, *คู่มืออินวโกวาทฉบับชาวบ้าน*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เลี้ยง เชียง, ม.ป.ป.), หน้า ๙-๑๑.

^๗พ.ม.(ไทย)๑๔/๔๗๑/๕๕๕



๓. มุทิตาความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขาความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน^๕

โดยเฉพาะสมบัติและวิบัติของธรรม ๔ ประการนั้น ดังนี้

ก. ความหมายโดยวิเคราะห์ศัพท์

๑. เมตตา = (มีน้ำใจ) เยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร

๒. กรุณา = ทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ หรือถ้อยถอนทำทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์

๓. มุทิตา = โมนายินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้นๆ

๔. อุเบกขา = คอยมองดูอยู่ โดยละความชวนชวายเป็น สัตว์ทั้งหลายจงอย่าผูกเวรกัน เป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง

ข. ลักษณะ หน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุภูฐาน) และปทัสถาน (เหตุใกล้)

๑. เมตตา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่เป็นปกติ) ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ = น้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา ผลปรากฏ = กำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป และปทัสถาน = เห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนสัตว์ทั้งหลาย

๒. กรุณา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นตกทุกข์เดือดร้อน) ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์แก่คนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ = ไม่นิ่งดูดาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนสัตว์ทั้งหลาย ผลปรากฏ = ไม่เบียดเบียน/อวิหิงสา และปทัสถาน = เห็นภาวะไรที่พึง/สภาพน่าอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์ครอบงำ

๓. มุทิตา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีสุขสำเร็จหรือทำอะไรก้าวไปด้วยดี) ลักษณะ = พลอยยินดี/ยินดีด้วย หน้าที่ = ไม่ริษยา/เป็นปฏิปักษ์ต่อความริษยา ผลปรากฏ =

^๕ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุต.โต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. แหล่งที่มา : http://www.84000org/tipitaka/dic/d_item.php?i=162/ [๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕].



ขจัดความริษยา ความไม่ยินดีหรือความทนไม่ได้ต่อความสำเร็จของผู้อื่น และปทัสถาน = เห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย

๔. อุเบกขา = (ในสถานการณ์รักษารธรรมตามความรับผิดชอบต่อกรรมที่เขาทำ) ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนสัตว์ทั้งหลาย หน้าที่ = มองเห็นความเสมอภาคกันในคนสัตว์ทั้งหลาย ผลปรากฏ = ระวังความขัดเคืองเสียใจและความคล้อยตามดีใจ และปทัสถาน = มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตนว่า สัตว์ทั้งหลายจักได้สุข พ้นทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ที่ถึง ตามใจชอบได้อย่างไร

ค. สมบัติ (ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลว หรือการปฏิบัติผิดพลาด ไม่สำเร็จผล)

๑. เมตตา: สมบัติ = สงบหายไร้ความแค้นเคืองไม่พอใจ วิบัติ = เกิดเสนาหา

๒. กรุณา: สมบัติ = สงบหายไร้วิหิงสา วิบัติ = เกิดความโศกเศร้า

๓. มุทิตา: สมบัติ = สงบหายไร้ความริษยา วิบัติ = เกิดความสนุกสนาน

๔. อุเบกขา: สมบัติ = สงบหายไม่มีความยินดียินร้าย วิบัติ = เกิดความเกิดความเฉยด้วยไม่รู้ (เฉยโง่ เฉยเมย เฉยเมิน)

ง. ข่าศึก คือ อุกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำธรรมนั้นๆ ให้เสียไป

๑. เมตตา: ข่าศึกไกล = ราคะข่าศึกไกล = พยาบาท คือความขัดเคืองไม่พอใจ

๒. กรุณา: ข่าศึกไกล = โทมนัส คือความโศกเศร้าเสียใจ ข่าศึกไกล = วิหิงสา

๓. มุทิตา: ข่าศึกไกล = โสมนัส (เช่น ดีใจว่าตนจะพลอยได้รับผลประโยชน์)

ข่าศึกไกล = อรติ คือความไม่ยินดี ไม่ยินดี ริษยา

๔. อุเบกขา: ข่าศึกไกล = อัญญาณูเบกขา (เฉยไม่รู้เรื่อง เฉยโง่ เฉยเมย) ข่าศึกไกล = ราคะ (ความใคร่) และปฏิฆะ (ความเคือง) หรือชอบใจและขัดใจ

จ. ตัวอย่างมาตรฐาน ที่แสดงความหมายของพรหมวิหารได้ชัด ซึ่งคัมภีร์ทั้งหลาย มักยกขึ้นอ้าง

๑. เมื่อลูกยังเล็กเป็นเด็กเยาว์วัย แม่ - เมตตา รักใคร่เอาใจใส่ ถนอมเลี้ยงให้เจริญเติบโต

๒. เมื่อลูกเจ็บไข้เกิดมีทุกข์ภัย แม่ - กรุณา ห่วงใยปกป้องรักษา หาทางบำบัดแก้ไข

๓. เมื่อลูกเจริญวัยเป็นหนุ่มสาวสวยสง่า แม่ - มุทิตา พลอยปลาบปลื้มใจ หรือหวังให้ลูกงามสดใสอยู่นานเท่านั้น

๔. เมื่อลูกรับผิดชอบกิจการหน้าที่ของตนชวนชวยอยู่ด้วยดี แม่ - อุเบกขา มีใจนิ่งสงบเป็นกลาง วางเฉยคอยดู^๕

^๕ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุต.โต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. แหล่งที่มา : http://www.84000org/tipitaka/dic/d_item.php?i=161/ [๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕].



พรหมวิหาร ๔ เหมาะสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ นำมาใช้เป็นเครื่องมือครองใจ ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักการที่เพิ่มคุณธรรมประจำใจผู้บริหารที่สามารถมองให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทุกคนไม่มีจำกัด ที่ไม่มีปัญหาตามมาภายหลังช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีพรหมวิหารเป็นคุณลักษณะประจำตนที่เชื่อมโยงกับคุณธรรมอื่นๆ ได้แก่ อัปมัญญา คือ การแผ่เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาไปยังผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่นๆ อย่างไม่มีขอบเขต และมีการสงเคราะห์ด้วยวัตถุที่พึงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งบูรณาการเข้ากับ สิ่งจูงใจ

๒. หลักการพัฒนาพรหมวิหาร ๔ เครื่องมือสำหรับครองใจคน

ผู้บริหารที่ใช้พรหมวิหาร ๔ เป็นเครื่องมือครองใจคน ต้องการพัฒนาตนเองให้มี คุณธรรมเพิ่มมากขึ้น สามารถปฏิบัติได้ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

เมตตา คือ ความรักความปรารถนาดีที่มีความหลากหลายในองค์การที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในทางชนชั้น สถานภาพ การศึกษา ผู้บริหารตั้งใจปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับความสุขทั้งกายและใจอย่างเป็นปกติ อีกทั้งการแสดงความรักปรารถนาดีนั้นต้องมีการ ปรับปรุงให้บริสุทธิ์อยู่เสมอไม่ให้อบแฝงความต้องการผลประโยชน์ซ่อนเร้นอยู่ และความ ปรารถนาดีนั้นควรขยายขอบเขตออกไปไม่ให้เกิดกัณฑ์กับบุคคลใด บุคคลหนึ่ง โดยขยายความ ปรารถนาดีออกกว้างขวางไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และการตรวจสอบความเมตตาธรรมของ ตนเองอยู่เสมอ โดยสะท้อนการประเมินความมีเมตตาจากผู้ใต้บังคับบัญชา คนรอบข้างใน สังคมที่เคยสัมผัสและรับรู้เมตตาธรรมของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการให้ผู้อื่น ประเมิน เพราะหากประเมินด้วยตัวผู้บริหารเอง อาจได้รับคำตอบที่ไม่สมเหตุผลหรือ ประเมินโดยเข้าใจตนเอง

กรุณา คือ ความสงสาร กิริยาที่แสดงออกถึงความปรารถนาให้ผู้ปฏิบัติงานหรือ ผู้อื่นพ้นทุกข์ อันเกิดจากการปฏิบัติงานหรือเกิดจากปัจจัยที่เบียดเบียนต่างๆ และความ สงสารของผู้บริหารที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนนั้น ต้องไม่กระทำการ ช่วยเหลือโดยเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อนแทน และการตรวจสอบความกรุณา ภายในใจตนอยู่เสมอกระทำคล้ายกับการตรวจสอบเมตตา โดยสะท้อนจากผู้ใต้บังคับบัญชา หากความกรุณามีน้อย ผู้บริหารต้องเพิ่มโดยการชวนช่วยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ บุคคลอื่นๆ ให้พ้นทุกข์มากขึ้น มีการวิเคราะห์ปัญหาเรียนรู้และแก้ไขปัญหาไปพร้อมๆ กับผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง แบบร่วมทุกข์ร่วมสุข

มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นได้ดี กิริยาที่ยินดี และเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นมีความเป็นอยู่ปกติในการครอบครองสมบัติหน้าที่การทำงานที่ดี ทั้ง ครอบครองของตนเองหรือของผู้อื่น ความยินดีนี้แสดงออกไปอย่างกว้างขวางผ่านกิริยาที่ยิ้ม แยม ในจิตใจมีความเบิกบานคล้ายกับความสุขนั้นเป็นของผู้บริหารเอง และตรวจสอบจิตใจ



ของตนเองว่าสิ่งดีๆ ที่ปรากฏต่อผู้อื่นนั้น ผู้บริหารได้แสดงออกเพียงพอแล้วหรือไม่ หากยังไม่เพียงพอผู้บริหารต้องปรับปรุงโดยการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมให้แสดงออกมากขึ้นพูดชักชวนให้ผู้อื่นได้แสดงออกซึ่งความยินดีซึ่งเป็นการต่อยอดยามูทิตาของตนเอง การเพิ่มเติมมูทิตาผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาเครื่องมือนี้ต้องหมั่นอบรมการแสดงออกทางมูทิตาต่อผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา ใจ ทีละเล็กทีละน้อย จนกลายเป็นคุณธรรมประจำใจผู้บริหาร และเกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติทันทีเมื่อพบเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา คือ ความวางเฉย เป็นกิริยาที่วางใจเป็นกลางต่อบุคคลทั้งหลายในองค์ มีความรู้สึกดี คิดดี ทำดีต่อบุคคลเสมอกันทั้งหมด จิตใจไม่ตกอยู่ภายใต้การครอบงำราคาะ ปฏิฆะ พื้นฐานของการวางเฉยของผู้บริหารมาจากการคิดวิเคราะห์ความมีเหตุ มีผลที่มีความสัมพันธ์กัน ตามหลักกฎแห่งกรรม ตามหลักอิทัปปัจจยตา ทำตามหน้าที่ ไม่หวัง ไม่เป็น เป็นนิพพานชีวิตเย็น มิใช่การวางเฉยเพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของผู้บริหารได้ และการตรวจสอบอุเบกขาอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงไม่ให้เกิดพฤติกรรมของผู้บริหาร ไม่เกิดอาการช้าเฉื่อยชา การพัฒนาอุเบกขานั้น ผู้บริหารควรมีการฝึกอบรมจิตใจให้มีสมาธิควบคู่กับปัญหา ระมัดระวังสิ่งที่มากระทบอันก่อให้เกิดความคิด อคติต่อบุคคลอื่น มีการใช้อำนาจอย่างรอบคอบ ทำความเข้าใจให้ท่องแท้ก่อนตัดสินใจกระทำการสิ่งใดๆ อุเบกขาจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในการวางตัวที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่

อคติ ๔ เครื่องมือต้องละเว้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องละเว้นเมื่อต้องการครองใจคนในองค์กร อคติ ๔ ซึ่งเป็นอกุศลธรรมที่ทำลายจิตใจคน ไม่สามารถครองใจคนได้นำไปสู่ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นข้อห้ามสำหรับผู้ปกครองผู้บริหารองค์กร อคติ ๔ ประกอบด้วย คำลำเอียง ๔ ประการคือ

- ๑) ฉันทาคติคือ ความลำเอียงเพราะชอบหรือเพราะรัก มักเกิดกับบุคคลที่ใกล้ชิด
- ๒) โทสาคติคือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือไม่ชอบ
- ๓) โมหาคติคือ ความลำเอียงเพราะหลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์
- ๔) ภยาคติคือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หรือเกรงใจผู้มีอำนาจ

ความหมายและธรรมชาติของอคติ ๔

อคติ แปลว่า ไม่ใช่ทางไป ไม่ใช่ทางเดิน ไม่ควรไป ไม่ควรเดิน ในภาษาไทยหมายถึง ความลำเอียงความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม อคติเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลสซึ่งจะต้องมีด้วยกันทุกคน เพราะปกติคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้เป็นสาเหตุทำให้ความถูกต้องเหนือความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูกต้องหรือเห็นผิดเป็นชอบ

ประเภทของอคติ ๔ พระพุทธศาสนาแบ่งอคติออกเป็น ๔ ประเภท ตามพื้นฐานแห่งจิตใจ คือ



๑. ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตัวเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม การแก้ไขฉันทาคติต้องทำให้เป็นกลางโดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือนกัน

๒. โทษาคติ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบเกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธ หรือลู่อ่านาจโทสะ การแก้ไขโทษาคติทำได้ด้วยการทำให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน

๓. โมหาคติ ความลำเอียงเพราะความไม่รู้ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรมเพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน รีบตัดสินใจก่อนพิจารณาให้ดี วิธีแก้ไขทำได้โดยการเปิดใจให้กว้าง ทำให้สงบ มองโลกในแง่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

๔. ภยาคติ ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัวหรือเกรงกลัวภัยอันตราย วิธีแก้ไขทำได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ดีงาม

แนวทางปฏิบัติเพื่อละเว้นอคติ ๔

อคติเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงโดยการพิจารณาถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมา หากพิจารณาว่าเรากำลังมีจิตใจลำเอียงก็ให้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองใหม่ให้ตรงกันข้ามคือความไม่ลำเอียงอคติ ๔ แปลว่า ทางที่ไม่ควรดำเนิน หมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรม อันเป็นข้อห้ามสำหรับผู้ปกครองและผู้บังคับบัญชาทั้งปวง สิ่งตรงกันข้ามกับความลำเอียงคือความยุติธรรม ฉะนั้นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือให้คุณให้โทษผู้อื่นจึงควรหลีกเลี่ยงอคติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่หมู่คณะและส่วนรวม

๓. บทสรุป

หลักพุทธบูรณาการเครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่เป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการครองใจคน ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ อคติ ๔ โดยพรหมวิหาร ๔ บูรณาการเข้ากับแนวคิดตะวันตก คือ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และอคติ ๔ เครื่องมือที่ใช้ละเว้น



บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(ก) ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

(ข) ข้อมูลทุติยภูมิ

๑) หนังสือ :

จอมพงศ์มิ่งคตวณิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :

วี.พรินท์ (๑๙๙๑), ๒๕๕๕.

จาร์คอน, แคทลี เค. กลวิธีปกครองคน. แปลโดย เจษฎา ทรงมิตรและธนิกานต์ มาชะศิริรา

นนท์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : แอคทีฟพรินท์, ๒๕๕๔.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :

สหธรรมิก, ๒๕๔๙.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. สุภาชิตสอนนายศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๒.

กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๒.

พระมหาลาด ปริญาโณ. คู่มือนวโกวาทฉบับชาวบ้าน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เลี้ยง

เซียง, ม.ป.ป.

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ,

๒๕๕๒.

๒) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุต.โต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.

แหล่งที่มา : [http://www.84000.org/tipitaka /dic/d_item. php?i =161/\[๗](http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=161/[๗)

พศศิกายน ๒๕๕๕].

๒. ภาษาอังกฤษ

1) Book :

Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Twenty-second Printing.

Cambridge. Massachusetts : Harvard university press. 1972.