



หลักพุทธธรรมกับภาวะผู้นำในยุค NEW NORMAL * BUDDHIST PRINCIPLES WITH LEADERSHIP NEW NORMAL

พระครูอุปกิตปริยัติโสภณ (สุข สุ่มงคโล), พระครูสมุห์สุวรรณ วิริโย

Phrakhuupakitpariyattisopon (Suk Upakara), Phrakhrumu Suwan Viriyo

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: Phrakrusuk.2564@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 ภาวะผู้นำในยุค New Normal ที่ต้องมีการปรับตัวในช่วงสถานการณ์ในยุคนี้ ผู้นำในยุค New Normal สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดศรัทธา เชื่อมมั่นในตัวผู้นำ และสามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้ ให้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้ ด้วยพรหมวิหาร 4 ดังนั้นผู้นำต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (เมตตา) ผู้นำต้องมองการณ์ไกล พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และทันต่อเหตุการณ์ คุณธรรม (กรุณา) ผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยุติธรรม เน้นการพูดคุย หาสาเหตุไม่นั่งเฉย คิดบวก (มุทิตา) ผู้นำต้องมีทัศนคติในแง่บวกเสมอ มีความชัดเจน ห่วงใย ใส่ใจ สวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ของบุคลากร เป็นกลาง (อุเบกขา) ผู้นำต้องมีใจเป็นกลาง กล้าคิด กล้าทำ ทันสถานการณ์ ต้องมีสติอยู่ตลอดเวลา

คำสำคัญ: หลักพุทธธรรม; ภาวะผู้นำ; ยุค New Normal

Abstract

The objective of this article was to present the Brahnavihara IV to apply in leadership in new normal era that adapted to current situation. Leadership in new normal era should be able to make employees believe and trust in the leaders and also be able to persuade in the same direction and overcome the crisis by using Brahnavihara IV. The leaders should have 4 compositions: First; Metta, Vision Leaders need to see far, to be ready for timely change and to be willing to help each other. Second, Karuna, Integrity,

*Received August 28, 2023; Revised September 18, 2023; Accepted September 21, 2023



leaders must have moralalty, ethics, adhere to rules, regulations, fairness, focusing on talking, finding reasons, not being silent. Next is Mutita; Positive thinking, Leaders must always have a positive attitude, clear, caring, caring for the welfare and well-being of personnel. Lastly; Ubhekkha, neutrality, the leaders should have neutrality, leaders must have a neutral mind, dare to think, dare to act, keep up with the situation, must be mindful at all times.

Keywords: Buddhist Principles; Leadership; New Normal

บทนำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณะประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุมสั่งการตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การนั่นเอง

ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าได้แสดงพุทธพจน์ถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีต่อความอยู่รอด มีสวัสดิภาพ และสันติสุขของผู้ตาม หรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมด ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาถือว่า ในการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้น การเปลี่ยนแปลง ความเดือนร้อน ความลำบาก ความสูญเสีย และปัญหาชีวิตต่าง ๆ ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า ทุกข์ นั้นเป็นสิ่งที่มิได้อยู่คู่กับมนุษย์ทุกคนที่จะต้องได้ประสบพบเจอแน่นอน ผู้นำจึงมีความสำคัญ

ความไม่แน่นอนความเปลี่ยนแปลง และความปกติใหม่หรือ New Normal คือสิ่งที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถ ย่อมสามารถพองค์กรก้าวผ่านความไม่แน่นอนไปได้ โดยยังคงไว้ซึ่งทีมที่เหนียวแน่นและแข็งแกร่ง แล้วผู้นำควรมีคุณสมบัติอย่างไร ในช่วงวิกฤต Covid-19 และ New Normal ผู้นำควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่า แม้ว่าภาวะปกติใหม่จะเป็นสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม แต่ความแตกต่างนี้ไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว การเปิดรับจะทำให้ผู้นำสามารถกำหนดจุดยืนขององค์กรใหม่ได้อีกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการปรับกลยุทธ์ให้พนักงาน ลูกค้า นักลงทุนกลับมาเชื่อมั่นในองค์กร การเริ่มต้นแผนธุรกิจ หรือการกำหนดเป้าหมายขององค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากสถานการณ์ดังกล่าวผู้เขียนเห็นว่า ควรนำเรื่องนี้มาขยายความเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยผู้เขียนได้นำเสนอหลักพุทธธรรมที่



เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางในการบริหาร และนำเสนอ
ภาวะผู้นำในยุค New Normal ว่าเป็นอย่างไร

คำถามของบทความนี้คือ เราสามารถนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับภาวะ
ผู้นำได้อย่างไรบ้าง จึงทำให้เกิดประเด็นที่ว่า พุทธวิธีกับผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำใน
ยุค New Normal เป็นอย่างไร และสามารถนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำในยุค
New Normal ได้อย่างไร

หลักพุทธธรรม

ในทางพระพุทธศาสนา การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting Things
Done Through Other People) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่ม
มีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรก
แก่พระปัญจวัคคีย์ทั้ง 5 ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่
เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ ในบทความนี้ผู้เขียน
ได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ความหมายของพรหมวิหาร 4 พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของ
ท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วย
ให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ได้แก่ (พระพรหมคุณาภรณ์
(ป.อ. ปยุตฺโต), 2547)

1.1 เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความสุขเป็นสิ่งที่
ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ (พระเมธีวชิโรดม (วุฒิชัย วชิรเมธี),
2551) ความสุขของคฤหัสถ์ 4 อันได้แก่ ความสุขเกิดจากการมีทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้
จ่ายทรัพย์ ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ
เป็นต้น

1.2 กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่ง que เข้า
มาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ
ด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1.2.1 ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะ เป็นสิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ
อันเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ อันได้แก่ การเกิด ความแก่และความตายสิ่งมีชีวิต
ทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
ซึ่งรวมเรียกว่า กายิกทุกข์



1.2.2 ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ อันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รัก ก็เป็นทุกข์ รวมเรียกว่า เจตสิกทุกข์

1.3 มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า ดี ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา

1.4 อุเบกขา หมายถึง การรู้จักวางเฉย การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ตามกฎแห่งกรรม ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกระทบในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

ดังนั้น หลักพรหมวิหาร 4 ประการ ถือเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องมีอยู่ประจำในจิตใจ เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่ดีและเหมาะสม สำหรับตัวผู้นำ ถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะนำไปสู่ศรัทธาจากบุคคลต่างๆ ในองค์กร และทำให้สามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

แนวคิดภาวะผู้นำในยุค New Normal

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้มากมาย หลายคนอาจจะได้ยินคำว่า ผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันว่า Being a Leader Power of Leading The Qualities of a Leader หมายถึงผู้นำไปสู่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน การนำไปในทางชั่วร้าย เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้นหรือลักขโมย หรือการตั้งตนเป็นหัวหน้าไปพาคนค้ายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่ดีงาม และได้ตั้งอยู่บนฐานแห่งศีลธรรม คุณธรรม และสติปัญญา (พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), 2548)

บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงามภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ดีงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น



เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545) ภาวะผู้นำ ยังหมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อ กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2544) ภาวะผู้นำคือความ ริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิก ของกลุ่ม (Stogdill, 1974) ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979) และภาวะผู้นำคือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ กระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980)

ดังนั้นภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตน กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของกลุ่มเราทุกคนต้องมีภาวะผู้นำในตัวเองในการจัดการ ความรู้ เพื่อปรับตัวเองให้อยู่ในโลกที่เปลี่ยนแปลงได้กล่าวคือ ภาวะผู้นำ หรือ Leadership นั้น จะต้องมีในทุกระดับไม่ใช่เพียงผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

แนวคิดเกี่ยวกับ New Normal ราชบัณฑิตยสภา ได้อธิบายคำนี้ว่า New Normal แปลว่า ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่าง จากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคม ค้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวังล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้ หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถี สื่อสาร วิถีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับ สถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวีถีดั้งเดิมหรือวนหาถึงอดีต

นอกจากนี้ยังมีการใช้คำว่า New Normal ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ โดยคำนี้กำเนิดขึ้นในช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007–2008) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ การจัดการ บางอย่างซึ่งแต่เดิมเคยถูกมองว่าผิดปกติ ได้กลับกลายมาเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไป และ ถูกนำมาใช้ในบริบทอื่นๆ อย่างเช่น ด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจถึง สภาวะการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้นและความเปลี่ยนแปลงของ ฤดูกาล เป็นต้นนิยามคำว่า New Normal ที่เกิดขึ้นในยุค COVID-19 ที่ผลักดันให้ผู้คนทั่วโลกเข้าสู่ ความปกติรูปแบบใหม่ในทุก ๆ ด้าน ทั้งไลฟ์สไตล์ ธุรกิจ สาธารณสุข การศึกษา โดยเฉพาะมาตรการผ่อนคลายระยะที่ 2 ของไทยทำให้เห็นรูปแบบ New Normal ชัดเจน มากขึ้น (กรุงเทพธุรกิจ, 2564)



ดังนั้นคำว่า New Normal รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวังล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุค New Normal ใหม่นี้ หลายคนอาจจะได้ยินคำว่า New Normal บ่อย คำว่า New Normal แปลเป็นภาษาไทยได้ว่า ความเป็นปกติในรูปแบบใหม่ ซึ่งคำนี้ ถูกกล่าวไว้ครั้งแรก จากผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) Mr. Bill Gross ซึ่งตอนที่เขาพูดนั้น ใช้อ้างอิงถึงวิกฤติเศรษฐกิจที่สภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีการเติบโตลดลงแล้ว การเติบโตในแต่ละปี เฉลี่ยแล้วต่ำกว่าเดิม และมีอัตราการว่างงานที่สูงอย่างต่อเนื่องหลังเกิดวิกฤติการเงิน และในช่วงนี้คำนี้มาถูกกล่าวมากขึ้นเพราะว่า วิกฤติไวรัสโคโรนา ที่ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว จนถึงวิกฤติในหลายประเทศที่มีการ Shut down ประเทศ ซึ่งส่งผลทำให้มีคนตกงาน ว่างงาน เป็นจำนวนมาก และส่งผลต่อเนื่องถึงการเติบโตของเศรษฐกิจไทยลดลง ซึ่งเหล่านี้เป็นตัวให้ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนเป็นการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วจนเป็น ความเป็นปกติในรูปแบบใหม่ ซึ่งภายหลังจากโควิด การเปลี่ยนแปลงอย่างคาดการณ์ไม่ได้นี้จะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้ที่เราเรียกว่า ความเป็นปกติในรูปแบบใหม่ หรือ The New Normal (ศศิมา สุขสว่าง, 2564) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับมือ สำหรับผู้นำองค์กร ผู้นำทีมจะต้องเตรียมตัวใน 4 ด้านหลัก ๆ ดังนี้ คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) นำทางธุรกิจ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยการสื่อสาร (Communicate) กับทีมงาน และคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด เชื่อมมั่น (Belief) เชื่อมมั่นในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งมั่น (Focus) มุ่งมั่นและมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถและก้าวไปด้วยกัน กับทิศทางขององค์กร

2. การทำความเข้าใจ (Understanding) ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และ stakeholder เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ โดยอยากรู้อยากเห็น (CURIOSITY) - เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจ Stakeholder เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร เอาใจใส่ (Empathy)



ใส่ใจกับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง เปิดใจ (Open Mind) เปิดใจ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. ชัดเจน กระจ่าง (Clarify) ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple Key Decision Factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลัก ๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

4. ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ โดยการตัดสินใจ (Decisiveness) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับผู้คน แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น การให้อำนาจ (Empower) การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

ดังนั้น ภาวะผู้นำในยุค New Normal นี้ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ มีความชัดเจน และทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือแม้แต่กระทั่งสถานการณ์ที่เราพบเจอกันอยู่ในปัจจุบันหรือสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้พวกเราต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ ต้องหันมาสวมหน้ากากอนามัย ต้องพกแอลกอฮอล์ ต้องหมั่นล้างมือ บางหน่วยงานมีนโยบาย Work From Home ต้องหันมาใช้ระบบออนไลน์ ไม่ว่าจะทำงาน ซื้อสินค้าและบริการ ทุกคนต้องหันมาปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตใหม่

พรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำในยุค New Normal

New Normal เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จนทำให้เกิดวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ขึ้น จากการที่เราเคยทำงานในหน่วยงาน หรือองค์กร ก็ต้องมีการ



ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Work From Home บ้าง หรืออาจมาจากสถานการณ์อื่น ๆ ที่เราไม่คาดคิดมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวังล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคยการปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการบ้ายเบนออกจากความคุ้นเคย อันเป็นปกติมาแต่เดิมในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขอนามัย การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุด เมื่อเวลาผ่านไป ก็ทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม ในยุคนี้ ผู้นำจะมีความสำคัญมากเนื่องจากสถานการณ์ที่ถูกบีบคั้นจากสถานการณ์โรคระบาด สถานการณ์ทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ผู้นำต้องมีความ เมตตาสูงแก่ บุคลากรในแต่ละองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ด้วยดี ในทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญกับผู้นำ ต้องมีคุณธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ ผู้นำต้องมีจิตใจในภาวะการณ์อย่างนี้ เพื่อให้ก้าวผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี ผู้เขียนจึงได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้กับผู้นำ เพื่อให้ได้คุณลักษณะของผู้นำในยุค New Normal ดังนี้

1. เมตตากับภาวะผู้นำในยุค New Normal คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ต้องเข้าอกเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคนี้ ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร รวมถึงการเอาใจใส่ดูแล ห่วงใย สร้างความอบอุ่นในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรในด้านทักษะการทำงานได้อย่างดียิ่ง หากเราได้ผู้นำที่มีความเมตตา เราจะได้ผู้นำที่มองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. กรุณากับภาวะผู้นำในยุค New Normal คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เมื่อทำงานแล้วเกิดปัญหา หรืออุปสรรค สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือ การพูดคุย หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมชี้แนะแนวทางแก้ไขให้กับบุคลากร ไม่ใช่ปล่อยให้บุคลากรต้องเผชิญปัญหา หรือรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในทุกด้านผู้นำต้องรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง



3. มุทิตากับภาวะผู้นำในยุค New Normal คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องทัศนคติในแง่บวกเสมอ เพราะคุณสมบัตินี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรว่าจะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องยอมรับความเป็นจริงของทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้นำต้องใส่ใจสวัสดิภาพการทำงานของบุคลากร ใส่ใจในสภาพจิตใจ ความเป็นอยู่ และสุขภาพของบุคลากร คอยให้ความรู้และคำแนะนำในการปฏิบัติตน เตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ อาทิเช่น จัดสวัสดิการช่วยเหลือครอบครัวที่เดือดร้อน อุปกรณ์หน้ากากอนามัย แอลกอฮอล์ ชุดป้องกันต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานของบุคลากรนั้น ๆ หากเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น และพร้อมที่จะทุ่มเทใจในการทำงานอย่างมีความสุข หากเราได้ผู้นำที่มีมุทิตา เราจะได้ผู้นำที่มีความชัดเจน ใส่ใจทุกรายละเอียด แก้ปัญหาทันทั่วถึง

4. อุเบกขากับภาวะผู้นำในยุค New Normal คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีใจเป็นกลาง อันดับแรกผู้นำต้องมีสติอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ยิ่งในสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความเครียด อาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ง่าย ผู้นำต้องหมั่นนัดประชุมเอาใจใส่เป็นพิเศษ ยิ่งบางองค์กรมีนโยบายการทำงาน Work From Home ยิ่งต้องใส่ใจเป็นพิเศษต้องหมั่นประชุมออนไลน์ เพื่อถามไถ่สาระทุกข์ ของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อลดความเครียดในการทำงาน และหากหากบุคลากรติดปัญหาหรือ มีความขัดแย้งกันในการทำงาน ผู้นำควรรับหาวิธีการแก้ปัญหาโดยด่วน หากมีผู้ใดกระทำความผิดก็ต้องตัดสินอย่างเป็นกลางฟังเหตุผลทั้งสองฝ่ายว่าไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง ไม่หลงโทษบุคลากรอย่างไรเหตุผล หากเราได้ผู้นำที่มีอุเบกขา เราจะได้ผู้นำที่มีใจเป็นกลาง กล้าคิด กล้าทำทันสถานการณ์

ดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำในยุค New Normal ตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (เมตตา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรต้องเข้าอกเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคนี้ หากเราได้ผู้นำที่มีความเมตตาเราจะได้ผู้นำที่มองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2) คุณธรรม (กรุณา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เมื่อทำงานแล้วเกิดปัญหา หรืออุปสรรค สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือ การพุดคุย หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมชี้แนะแนวทางแก้ไขให้กับบุคลากร ไม่ใช่ปล่อยให้บุคลากรต้องเผชิญปัญหา หรือรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว หากเราได้ผู้นำที่มีความกรุณา เราจะได้ผู้นำดี มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติ



ตามกฎ ระเบียบ ยุติธรรม 3) คิดบวก (มุทิตา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องทัศนคติในแง่บวกเสมอ เพราะคุณสมบัตินี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรว่าจะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องยอมรับความเป็นจริงของทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้นำต้องใส่ใจสวัสดิภาพการทำงานของบุคลากร ใส่ใจในสภาพจิตใจ ความเป็นอยู่ และสุขภาพของบุคลากร คอยให้ความรู้และคำแนะนำในการปฏิบัติตน เตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ หากเราได้ผู้นำที่มีมุทิตา เราจะได้ผู้นำที่มีความยินดีกับผู้ที่บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จ ให้รางวัลมีความชัดเจน ใส่ใจทุกรายละเอียด แก้ปัญหาทันทั่วทั้งที่และ 4) เป็นกลาง (อุเบกขา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีใจเป็นกลาง อันดับแรกผู้นำต้องมีสติอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ยิ่งในสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความเครียด อาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ง่าย ผู้นำต้องหมั่นนัดประชุมเอาใจใส่เป็นพิเศษ ยิ่งบางองค์กรมีนโยบายการทำงาน Work From Home ยิ่งต้องใส่ใจเป็นพิเศษต้องหมั่นประชุมออนไลน์ เพื่อถามไถ่สารทุกข์ ของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อลดความเครียดในการทำงาน และหากหากบุคลากรติดปัญหาหรือ มีความขัดแย้งกันในการทำงาน ผู้นำควรรับหาวิธีการแก้ปัญหาโดยด่วน หากเราได้ผู้นำที่มีอุเบกขา เราจะได้ผู้นำที่มีใจเป็นกลาง กล้าคิด กล้าทำ ทนสถานการณ์

ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำในยุค New Normal โดยการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบูรณาการนั้น ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (เมตตา) ผู้นำต้องมองการไกล พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และทันต่อเหตุการณ์ 2) คุณธรรม (กรุณา) ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยุติธรรม เน้นการพูดคุย หาสาเหตุ ไม่นั่งเฉย 3) คิดบวก (มุทิตา) ผู้นำต้องมีทัศนคติในแง่บวกเสมอ มีความยินดีกับงาน มีความชัดเจน ห่วงใย ใส่ใจ สวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ของบุคลากร และ 4) เป็นกลาง (อุเบกขา) ผู้นำต้องมีใจเป็นกลาง กล้าคิด กล้าทำ ทนสถานการณ์ ต้องมีสติอยู่ตลอดเวลา

สรุป

จากเนื้อหาสาระของบทความข้างต้นนี้ ผู้เขียนได้สรุปแบ่งเอาไว้ไว้ดังนี้ คือ คำว่าภาวะผู้นำในยุค New Normal ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ มีความชัดเจน และทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือแม้แต่กระทั่งสถานการณ์ที่เราพบเจอกันอยู่ในปัจจุบัน อาทิเช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้พวกเราต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ ต้องหันมาสวมหน้ากากอนามัย ต้องพกแอลกอฮอล์



ฮอร์ ต้องหมั่นล้างมือ บางหน่วยงานมีนโยบาย Work From Home ต้องหันมาใช้ระบบออนไลน์ ไม่ว่าจะทำงาน ซื้อสินค้าและบริการ ทุกคนต้องหันมาปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ ผู้นำจึงมีส่วนสำคัญมากในการที่จะต้องใจใส่ในรายละเอียดต่าง ๆ รวมถึงการเตรียมความพร้อม ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารงาน กลยุทธ์ วิธีการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำในยุค New Normal ผู้เขียนได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำโดยการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบูรณาการไว้ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (เมตตา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมองการไกล วิสัยทัศน์ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และทันต่อเหตุการณ์ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ต้องเข้าอกเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคนี้ 2) คุณธรรม (กรุณา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยุติธรรม เน้นการพูดคุย หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมชี้แนะแนวทางแก้ไขให้กับบุคลากร ไม่นิ่งเฉย 3) คิดบวก (มูทิตา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องทัศนคติในแง่บวกเสมอ มีความชัดเจน ใส่ใจทุกรายละเอียด แก้ปัญหาทันที่ ผู้นำจะต้องยอมรับความเป็นจริงของทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ใส่ใจสวัสดิภาพการทำงานของบุคลากร ใส่ใจในสภาพจิตใจ ความเป็นอยู่ และสุขภาพของบุคลากร คอยให้ความรู้ และคำแนะนำในการปฏิบัติตน เตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมไปกับบุคลากร 4) เป็นกลาง (อุเบกขา) คุณลักษณะของผู้นำในยุคนี้ต้องมีใจเป็นกลาง กล้าคิด กล้าทำ ทันสถานการณ์ ต้องมีสติอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หมั่นถามไถ่สารทุกข์ดิบหาวิธีการแก้ปัญหาโดย

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2565). *New Normal คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิตปกติวิถีใหม่*. สืบค้น 1 สิงหาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/B6eJQ>
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2547). *ธรรมานุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 30). กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต). (2548). *ชุดพุทธศาสนาประยุกต์สงฆ์ผู้นำสังคม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พระเมธีวชิโรดม (วุฒิชัย วชิรเมธี). (2551). *คนสำราญงานสำเร็จ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ธรรมะ.



- ศศิมา สุขสว่าง. (2564). *The New Normal* กับการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุค *Digital Transformation*. สืบค้น 1 สิงหาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/yhdv7>
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- McFarland. (1979). *Management: Foundation & Practices* (5th ed). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Schwartz, Z. D. (1980). *Introduction to Management: Principle, Practice and Process*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.