

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักปฏิจจสมุปบาท*

Transformational Leadership According to the Paticcasamupada

สุเมธ บุญมະยา

Sumeth Boonmaya

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Corresponding author email: sumatbun019@gmail.com

Received: June 27, 2021; **Revised:** June 28, 2021; **Accepted:** June 28, 2021



บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวคิดเรื่องปฏิจจสมุปบาท และเพื่อวิเคราะห์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักปฏิจจสมุปบาท บทความนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เอกสาร จากผลการศึกษาพบว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมมนุษย์ตามหลักปฏิจจสมุปบาท มุ่งศึกษาว่าสามารถนำมาบูรณาการและประยุกต์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยุคใหม่ได้อย่างไร ซึ่งการที่มนุษย์จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการทำงานร่วมกัน ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือสังคม คุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน ๔ องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สามารถประยุกต์กับกระบวนการเรียนรู้ตามพหุติแห่งหลักปฏิจจสมุปบาท และสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่ส่งผลเชิงสร้างสรรค์ต่อบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้กลุ่มและองค์การบรรลุตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแข่งขันในโลกยุคใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ได้อย่างยั่งยืน

* ปรับปรุงต้นฉบับจากการนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ คณะพุทธศาสตร์ ครั้งที่ 3 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 26 มีนาคม 2564

คำสำคัญ: ปฏิจจสมุปบาท, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้นำ

Abstract

This article entitled to study the concept of the Patikkasamupada and to analyze the transformational Leadership According to the Patikkasamupada. This is a qualitative research done by studying academic documents. it was found that a study of Transformational Leadership with human behavior based on the Patikkasamupada. It was focused on how to integrate and apply the new generation of creative leadership. The human interaction is good in all aspects, especially work together. Either at the individual, organizational or social level. Leadership is a critical factor that can be both positive and negative. To the subordinate or related person. Transformational Leadership in four components. Idealized Influence, Inspiration Motivation, Intellectual stimulation, and Individual Consideration. It can be applied to the learning process according to the Patikkasamupada and create models to develop creative leadership skills for others. Relatively relevant to make people work together in their respective roles at their full potential. As a result, groups and organizations achieve their planned goals and objectives which can complete in a constantly changing world.

Keywords: Patikkasamupada, Transformational Leadership, Leadership

บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกยุคใหม่อย่างมากมาตลอดเวลา เป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ทำให้โลกไร้พรมแดนโดยการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง ข่าวสารและการสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการตัดสินใจที่ผิดพลาดในการใช้ชีวิตในแต่ละวัน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง ครอบครัว หน้าที่การทำงานและสังคม ปัญหาต่างๆ จึงเกิดขึ้นจากตัวปัจเจกบุคคล บุคคลขาดวิจยรณญาณในการที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน ครอบครัวและสังคมโดยรวม

แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้นำจะมีบทบาทเป็นอย่างมากที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลดำเนินชีวิตไปในทิศทางที่ถูกต้อง ตั้งแต่ในระดับครอบครัวหรือในการทำงานและปฏิสัมพันธ์ทั่วไปของบุคคลในสังคม ผู้นำจึงมีบทบาทและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดความสงบสุขและการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ดังพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ว่า

“...มโนปพพกมา ธมมา มโนเสฏฐา มโนมยา มนสา เจ ปทภูเรฐ ภาสติ วา กโรติ วา ตโต นี
ทุกขมนเวติ จกุกั ว วโตะ ปทนต์...” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 25 ข้อที่ 1 หน้าที่ 23)
แปลว่าใจหรือจิตเป็นหัวหน้า ที่เปรียบได้กับวัวหรือโคที่กำลังลากเกวียนไปตามกระแสแห่งการ
ปรุ้งแต่งของจิตนั้น โดยตัวเกวียนที่ถูกโคกำลังฉุดลากดึงไปเปรียบได้กับกายที่เป็นวัตถุหรือปัจจัย
ภายนอกที่สามารถรับรู้และแสดงพฤติกรรมออกมาซึ่งตรงกับคำสุภาษิตไทยที่ว่า “จิตเป็นนาย
กายเป็นบ่าว” ซึ่งทำให้เห็นบริบทของการถือว่าผู้นำชีวิตในความหมายที่สนับสนุนให้ชีวิตดี
หรือไม่ดีได้ตามนั้น

เมื่อพิจารณาจากการที่ชีวิตจำเป็นต้องมีการนำหรือผู้ชี้แนะ โดยปรากฏภาวะในการที่
พระพุทธศาสนาเสนอถึงการที่มีพระศาสดาทรงเป็นผู้นำสัตว์โลก เป็นพระมุณีผู้ประเสริฐแล้ว
และทรงเป็นผู้นำด้วยจิตเมตตาตลอดเวลา เป็นผู้เลิศในโลก (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 33 ข้อ
274,277 หน้า 275-276) การมีผู้นำทางด้านจิตใจเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน
สถานะทางด้านจิตใจตามความหมายที่สื่อให้เห็นการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เนื่องจากใจนั้นเป็น
สิ่งที่ไม่นิ่งอยู่นาน ตามข้อความว่า “จิตบ้าง มโนบ้าง วิญญาณบ้าง จิตเป็นต้นนั้น ดวงหนึ่ง
เกิดขึ้น อีกดวงหนึ่งดับไป ตลอดทั้งคืนและวัน เปรียบเหมือนลิงเมื่อเที่ยวไปในป่าเล็กและป่า
ใหญ่ จับกิ่งไม้ ปล่อยกิ่งนั้นแล้วย้อมจับกิ่งอื่น ปล่อยกิ่งนั้นแล้วย้อมจับกิ่งอื่นต่อไป”
(พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 37 ข้อ 335 หน้า 306)

ส่วนภาวะผู้นำที่กล่าวถึงในสังคมนับเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในทุก
องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียง
พอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและ
สังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำไว้มากมาย
แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits-Approach) การศึกษา
พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral-Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational-
Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) แต่มีข้อ
ถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ใน
สังคมปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง
อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง ๑-๒ ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะ
ผู้นำในแนวทางใหม่ขึ้นมา โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational

Leadership) (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ๒๕๕๖: 71) ซึ่งมีองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทั้ง ๔ ด้านที่เกี่ยวกับการให้คุณค่าของความเป็นมนุษย์ในบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ และมีความสามารถในการทำให้เป้าหมายชีวิตกระจ่างชัด และสร้างสรรค์สิ่งที่คิดว่าสำคัญที่สุดสำหรับตนเองและโลก (นภา ธรรมทรงสนะ, 2557: 18) ขณะเดียวกันก็ได้รับการยอมรับและสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสมในยุคปัจจุบัน

ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความเข้าใจหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกันทางคุณค่าหลักที่แสดงให้รู้ถึงเป้าหมายชัดเจนและสร้างคุณค่าที่ชัดเจนต่อตัวเองและโลก และเป็นผู้นำที่มีจิตใจหนักแน่น ยึดมั่นคุณธรรม เข้าใจตนเองและผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เรียนรู้ทักษะทางสังคมในการเชื่อมโยงมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับธรรมชาติ มนุษย์กับเรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยหลักธรรม เพื่อให้เกิดการรับรู้การอยู่ร่วมกันอย่างสามัคคี ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจความเป็นจริง (สถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 2561: 12)

บทความนี้จึงต้องการนำเสนอแนวคิดเรื่องหลักปฏิจจสมุปบาทและวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสนอเป็นรูปแบบในการพิจารณาเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันต่อไป

แนวคิดเรื่องปฏิจจสมุปบาทในพระพุทธศาสนาเถรวาท

การกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในพระพุทธศาสนาเถรวาทได้อธิบายลักษณะความเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เป็นการพิจารณาจากสมมติฐานทางด้านจิตใจเป็นหลัก โดยปรากฏในปฏิจจสมุปบาทสูตร (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 16 ข้อที่ 1 หน้าที่ 1-3) พระพุทธเจ้าได้แสดงปฏิจจสมุปบาทแก่บรรดาพระภิกษุ ณ พระเชตวัน อารามของอนาถปิณฑิก เศรษฐี เขตกรุงสาวัตถีว่า ปฏิจจสมุปบาท เป็นอย่างไร คือ เพราะอวิชชาเป็นปัจจัย สังขารจึงมี ฯลฯ เพราะชาติเป็นปัจจัย ชรา มรณะ โสกะ (ความเศร้าโศก) ปริเทวะ (ความคร่ำครวญ) ทุกข์ (ความทุกข์กาย) โทมนัส (ความทุกข์ใจ) และอุปายาส (ความคับแค้นใจ) จึงมี ความเกิดขึ้นแห่งกองทุกข์ทั้งมวล นี้เรียกว่า ปฏิจจสมุปบาท เพราะอวิชชาดับไปไม่เหลือด้วยวิราคะ สังขารจึงดับ ฯลฯ เพราะชาติดับ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสจึงดับ ความดับแห่ง

กองทุกข์ทั้งมวลนี้ มิได้ด้วยประการฉะนี้ หมายความว่า เมื่อมนุษย์ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์สูงสุดตามหลักปัจจุสมุปบาทก็จะแสดงพฤติกรรมการหยั่งรู้ทำให้เกิดปัญญาหรือวิชา

2. การเปลี่ยนแปลงตามหลักธรรมชาติ เป็นการกล่าวโยงกับความเป็นจริงที่เป็นไปเองหรือเป็นสภาวะที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เป็นไปตามนั้น เป็นกฎเกณฑ์ที่เหนือกว่าจะเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้นได้ ในพระสูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสกได้กล่าวถึงความหมายของปัจจุสมุปบาทไว้ดังนี้

ก. เมื่อมีสิ่งนี้ สิ่งนี้ก็มี เพราะสิ่งนี้เกิดขึ้น สิ่งนี้ก็เกิดขึ้น คือ เพราะอวิชชาเป็นปัจจัย สังขารจึงมี เพราะสังขารเป็นปัจจัย วิญญาณจึงมี เพราะวิญญาณเป็นปัจจัย นามรูปจึงมี เพราะนามรูปเป็นปัจจัย สฬายตนะจึงมี เพราะสฬายตนะเป็นปัจจัย ผัสสะจึงมี เพราะผัสสะเป็นปัจจัย เวทนาจึงมี เพราะเวทนาเป็นปัจจัย ตัณหาจึงมี เพราะตัณหาเป็นปัจจัย อุปาทานจึงมี เพราะอุปาทานเป็นปัจจัย ภพจึงมี เพราะภพเป็นปัจจัย ชาติจึงมี เพราะชาติเป็นปัจจัย ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสจึงมี ความเกิดแห่งกองทุกข์ทั้งสิ้นนั้น ย่อมมีได้อย่างนี้ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 12 ข้อที่ 448 หน้าที่ 338-339)

ข. เมื่อสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้ก็ไม่มี เพราะสิ่งนี้ดับ สิ่งนี้ก็ดับ คือ เพราะอวิชชาดับ สังขารจึงดับ เพราะสังขารดับ วิญญาณจึงดับ เพราะวิญญาณดับ นามรูปจึงดับ เพราะนามรูปดับ สฬายตนะจึงดับ เพราะสฬายตนะดับ ผัสสะจึงดับ เพราะผัสสะดับ เวทนาจึงดับ เพราะเวทนาดับ ตัณหาจึงดับ เพราะตัณหาดับ อุปาทานจึงดับ เพราะอุปาทานดับ ภพจึงดับ เพราะภพดับ ชาติจึงดับ เพราะชาติดับ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสจึงดับ ความดับแห่งกองทุกข์ทั้งสิ้นนั้น ย่อมมีได้ อย่างนี้ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 12 ข้อที่ 450 หน้าที่ 340-341) โดยพุทธทาสภิกขุ (พุทธทาสภิกขุ, 2541: 44) ให้ความหมายไว้ว่า ปฏิจจสมุปบาท (Dependent Origination) มาจากรากศัพท์ของคำว่า “ปฏิจจ” แปลว่าอาศัย และ “สมุปบาท” แปลว่า เกิดขึ้นพร้อม ปฏิจจสมุปบาทจึงหมายถึงการเกิดขึ้นพร้อมแห่งธรรมทั้งหลายโดยอาศัยกันและกัน หรือการที่สิ่งทั้งหลายอาศัยกันจึงเกิดขึ้น นอกจากข้อนี้แล้วยังมีข้ออื่นๆ ที่มีความหมายใกล้เคียง สามารถนำมาใช้เรียกแทนกันได้ เช่น ปัจจยาการ (อาการแห่งธรรมที่อาศัยกันเกิดขึ้น) ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในคัมภีร์อภิธรรมและอรรถกถา มีความหมาย เหมือน

กับปฏิจจนสมุพบาท, ตถตา (ความเป็นอย่างนั้น), อวิตถตา (ความไม่คลาดเคลื่อน), อนัญญตถตา (ความไม่เป็นอย่างอื่น), อิทัปปัจจยตา (ความที่มีสิ่งนี้เป็นปัจจัยของสิ่งนี้)

การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลกับมนุษย์มากที่สุดในที่นี้จึงสัมพันธ์กับเรื่องจิตใจเป็นหลัก แม้หลักธรรมชาติจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ก็เป็นไปตามปกติซึ่งนั่นทำให้เห็นว่า หลักปฏิจจนสมุพบาทเป็นการเกิดขึ้นพร้อมของธรรมทั้งหลายทั้งปวง ในสภาวะธรรมอันเป็นปัจจุบันขณะคือ ที่นี้และเดี๋ยวนี้ ที่เป็นปัจจัยอิงอาศัยกัน ของสิ่งทั้งหลายสืบต่อกันมาตามกระบวนการระหว่างเหตุและผลอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไปโดยตัวมันเอง ทุกสรรพสิ่ง จึงต่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ซึ่งบุคคลจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ในแง่ของการรับรู้เท่านั้น ขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางจิตเจตนาเป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรจะต้องคำนึงถึงและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้ปรับมุมมองให้เกิดประโยชน์ได้อย่างชัดเจนที่สุด

แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (อารี พันธมณี, 2543: 89)

เบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio, 1998: 12,73-81) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ ๓ แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership Behavior) ซึ่งบทความนี้จะมุ่งศึกษาและอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยมีองค์ประกอบคือ

22 วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

ในแง่ของแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนในบุคคลที่จะชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามและแสดงพฤติกรรม หรือกระทำการต่างๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการที่มุ่งหวังแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการที่มุ่งหวัง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม

แรงจูงใจนั้นต้องการจะอยู่ในภาวะที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และจะเป็นกระบวนการ(Process)ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างให้สภาวะของร่างกายอยู่ในความสมดุล (Homeostasis) โดย Baron (Middlemist และ Hiittl, 1983: 259) ได้นิยามว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการภายในตัวบุคคลที่กระตุ้น นำทาง และรักษาให้พฤติกรรมนั้นยังคงอยู่ตลอดไป อีกท่านคือ Hodgetts (Baron, 1992: 362) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจว่า คือ สิ่งที่มีทางจิตวิทยาเรียกว่าแรงขับซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำให้มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลนั้น ฉะนั้น ผู้นำจึงเป็นสร้างแรงจูงใจอันเป็นความปรารถนาที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์หรือจุดหมาย ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ความปรารถนานี้มักทำให้บุคคลมีพฤติกรรม เรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ที่จะให้ได้รับการตอบสนอง เช่น หญิงสาวพยายามเรียนรู้วิธีหาทางเอาใจชายหนุ่ม เพื่อให้ชายหนุ่มมาสนใจ หรือชายหนุ่มมุ่งมั่นทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ดังนั้นพฤติกรรมมักจะมีสาเหตุมาจากแรงจูงใจแทบทั้งสิ้น พฤติกรรมแต่ละอย่างของบุคคล อาจไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจประการเดียวเท่านั้น แต่อาจจะเกิดจากแรงจูงใจหลายๆ อย่างร่วมกันก็ได้ด้วย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมียวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ผู้นำยังสามารถทำให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์โดยมีรูปแบบการคิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม องค์ประกอบของความคิดเชิงสร้างสรรค์นั้น

จะต้องเป็นสิ่งใหม่ใช้ได้ และมีความเหมาะสม ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ ๒ รูปแบบคือ เริ่มจากจินตนาการแล้วย้อนกลับไปสู่สภาพความเป็นจริง เช่น หากเรามีจินตนาการ เราสามารถสร้างสรรค์จินตนาการให้ประสบความสำเร็จได้ และ เริ่มจากความรู้ แล้วคิดต่อยอดไปสู่สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะนี้สามารถต่อยอดนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ ได้ (Jones, Gareth R., & George, Jennifer M., 2003: 125) โดย Carl R. Roger (Carl R. Roger Carl R. Roger, 1959: 45-58) นักจิตวิทยาบุคลิกภาพกลุ่มมานุษยนิยมเสนอว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่เผชิญกับประสบการณ์ต่างๆ โดยไม่ถอยหนี ทำงานเพื่อความสุข ไม่ได้ทำงานเพื่อประโยชน์ และมีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่างๆ และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545: 15) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม โดยองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์นั้นได้แก่ เป็นสิ่งใหม่ ใช้การได้ และมีความเหมาะสมจากนิยามความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกของพฤติกรรมในการคิดริเริ่มแนวใหม่ โดยมีการผสมผสานบูรณาการและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่มาใช้ในองค์กร การคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในงาน

ผู้นำจึงสามารถทำให้เกิดความสามารถทางสมองของบุคคลที่จะคิดได้หลายทิศหลายทาง หรือคิดได้หลายคำตอบ และความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆโดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป และความคิดสร้างสรรค์นี้อาจเป็นความคิดใหม่ผสมผสานกับประสบการณ์ก็ได้ ซึ่งผู้นำที่มีแรงจูงใจเชิงบวกเพื่อบุคคลและองค์การ ประกอบกับการพัฒนาความคิดและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ก็จะสามารถสร้างความแตกต่างในภาวะความเป็นผู้นำ ส่งผลดีต่อการขับเคลื่อนกลุ่ม องค์กร และสังคมไปสู่เป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้

ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวปฏิจางสมุพบาท

ความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มีความสำคัญและสัมพันธ์กับหลักปฏิจางสมุพบาทที่เป็นไปตามกฎแห่งปัจจัยการ มีความอิงอาศัยกันแล้วเกิดขึ้นหรือดับไปผ่านความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจที่ปรากฏในองค์ประกอบของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายความเชื่อมโยงได้ดังนี้

1. เมื่อเกิดอวิชชา หรือความไม่รู้ขึ้นในองค์การ ผู้นำในฐานะที่เป็นหัวหน้าจะต้องมีการรู้เท่าทันและคิดวิเคราะห์เชิงสาเหตุแห่งความไม่รู้นั้นๆ บนพื้นฐานแห่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ใช้คุณลักษณะแห่งศรัทธาบาร์มีในตนเอง เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม

26 วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564)

และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตามในองค์กร แต่ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไปพร้อมกันด้วยเพื่อให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือจัดการแก้ปัญหาแห่งความไม่รู้นั้น เช่น เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในขณะประชุมเพื่อกำหนดนโยบาย มีการสื่อสารที่ผิดพลาดทำให้เกิดการไม่ยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่ม ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สร้างความเข้าใจให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สื่อสารถึงเมื่อกลุ่มสามารถร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายทุกคนในกลุ่มก็จะได้รับการตอบสนอง ความต้องการได้อย่างสมบูรณ์เช่นเดียวกัน เป็นกระบวนการร่วมแรงร่วมใจอย่างสร้างสรรค์ และ

2. การปรุงแต่งของ สังขาร ของผู้ตามในกลุ่มก็จะเป็นไปในรูปแบบที่ส่งเสริม สนับสนุน กันและกัน มีการรับรู้ถึงสภาพปัญหา และร่วมการคิดวิเคราะห์เพื่อหาเหตุผลและเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ลดการใช้อารมณ์ที่เป็นความต้องการส่วนบุคคล มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรเป็นหลัก ส่งผลให้

3. เกิดการตระหนักรู้ถึง วิญญาณ ที่มีต่ออารมณ์ความรู้สึก ให้เป็นไปในทางบวกรู้ถึงสภาพการณ์ของการสื่อสารในขณะนั้นตามความเป็นจริง ไม่มีความโน้มเอียงหรืออคติที่เข้าข้างตนเอง มีความเข้าใจและเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สร้างความพึงพอใจ และบรรยากาศการสื่อสารที่ดี ส่งผลให้เกิดกระบวนการรับรู้ที่ถูกต้องร่วมกันระหว่าง

4. การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภายนอกคือ นามรูป ประกอบด้วย ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ และธรรมารมณ์ อย่างเท่าทันในขณะนั้นๆ ผู้นำสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการรู้คิดทางปัญญา นำมาซึ่งข้อเสนอแนะหรือองค์ความรู้ใหม่ที่ดีเพื่อประกอบในแผนงานหรือนโยบายของกลุ่ม เพิ่มศักยภาพเพื่อการพัฒนาความร่วมมือ ร่วมใจ ส่งผลให้

5. สหายตนะ ที่มีกรมองเห็น ได้ยินเสียง รับรู้กลิ่น การสัมผัสทางกาย การรู้คิด ของบุคคลในฐานะผู้นำเกิดความรู้สึกแห่งความเป็นกัลยาณมิตร สามารถแสดงพฤติกรรมภายนอกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจทางบวกให้กับผู้ตามมีความเข้าอกเข้าใจในกลุ่ม เช่น การเปิดรับฟัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วยใจที่เปิดกว้างบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและ

เหตุผลส่งผลให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องชัดเจน ร่วมแรงร่วมใจในการคิดและเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด อันเกิดจากพฤติกรรมภายในส่งผลสู่

6. ผัสสะ ที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ผู้นำจะแสดงออกในรูปแบบของการจัดการ การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องมีความให้เกียรติ เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะไม่เพิ่มกิเลสหรือความต้องการส่วนตนเพื่อทำให้ปัญหาขยายใหญ่ขึ้นในช่วงเวลานั้น ทำให้เกิดการตึงเครียดแห่งความต้องการส่วนตัวทั้งของตัวผู้นำเองและของกลุ่มให้หมดสิ้นไป ผลักดันให้

7. เวทนา หรือความรู้สึกว่า สุข ว่าทุกข์ หรือเฉยๆ ที่ถูกกระตุ้นจากปัจจัยรอบด้าน ก็จะถูกกำหนดรู้อย่างเท่าทันให้เป็นไปอย่างมีความน่าเชื่อถือ การสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันและเกิดการกระตุ้นทางปัญญานำไปสู่การเคารพในตัวบุคคลซึ่งกันและกัน แสดงออกซึ่งพฤติกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยลดพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำและผู้ตามในด้านที่เป็นความต้องการในเชิง

8. ทหะยานอยาก คือตัว ตัณหา ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของการโยนความผิดให้กับคนอื่น ทำให้ผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ถูกต้อง ดังนั้นการรู้เท่าทัน ความทะยานอยากส่วนตัว โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญอย่างมีสติรู้เท่าทันความต้องการที่กำลังเกิดขึ้นนั้น ก็จะช่วยลดตัวตัณหาให้เบาบางลง นำไปสู่ภาวะผู้นำที่สร้างสรรค์ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและส่งต่อไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างพฤติกรรมกลุ่มให้เกิดแรงจูงใจเพื่อจัดการแก้ปัญหาขององค์การร่วมกันในทุกระดับ จะให้ช่วยลดกระบวนการแห่งความ

9. ยึดติดถือมั่นในตัว อุปาทาน ซึ่งเป็นความรู้สึกแห่งความคิดที่ว่า เป็นตัวเราของเรา ส่งผลให้ผู้นำหรือผู้ตาม อาจมีการแบ่งกลุ่ม ขาดความสามัคคี ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีบุคลิกภาพที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้ตามเกิดความเคารพได้ โดยไม่สร้างการรับรู้ว่า ตัวผู้นำเป็นผู้ที่ยึดติดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ไม่เห็นแก่ตัว ไม่คิดว่าตัวเองถูกต้อง คนอื่นผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลให้ลดความขัดแย้งและความเครียด จากเหตุปัจจัยของปัญหา

10. ภพ ซึ่งเป็นรูปแบบของการวนกลับมาเกิดใหม่ในปัญหาทั้งปวงของกลุ่ม คือ กรณีความขัดแย้งที่มาจากการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ไม่ยอมรับในความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่ม เกิดความขัดแย้งไม่สามารถกำหนดทิศทาง แผนงานหรือนโยบายขององค์การร่วมกันได้ ดังนั้น ผู้นำ

เชิงสร้างสรรค์จะต้องแสดงภาวะผู้นำในการสร้างความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจ เพื่อส่งผลให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา รู้เท่าทันว่าไม่ควรไปติดยึดกับตัวปัญหาใหม่ ให้มองไปข้างหน้าร่วมกันเพื่อผลักดันและแผนงานของนโยบายขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นถูกลดระดับลงและสามารถดับไปส่งผลให้ตัดขั้นตอนของการเกิด

11. ขาด ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องสามารถ ระวัง ยับยั้ง การแสดงออกที่เป็นปัญหาในกลุ่ม เช่น การพูดจาก้าวร้าว หยาบคาย การไม่เคารพบุคคลอื่นในขณะที่ทำการสื่อสาร โดยต้องแสดงควมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติตามอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ เมื่อบุคคลในกลุ่มมีท่าทีหลังจากที่เกิดจากการรับรู้ แล้วทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกในทางลบ ผู้นำก็ต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อจูงใจให้ผู้ตาม ปรับเปลี่ยน การแสดงออกให้เป็นไปในทางบวกอย่างทันทีทันใด ส่งผลให้เกิดการตัด

12. พฤติกรรมแห่งการเกิดดับ อันเป็นสภาพการณ์ของความ ชรา-มรณะ ซึ่งเป็นตัวปัญหาที่กำลังสุขขอมเต็มทีอาจจะมีการแตกหักอย่างรุนแรง ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องทำการตัดเพื่อดับวงจรแห่งเหตุปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นอีกภายในขณะนั้นด้วยการส่งสารที่เป็นลักษณะของศรัทธาบาร์มีจากตัวผู้นำเอง ให้ผู้ตามเกิดการกระตุ้นทางปัญญา มีความตระหนักรู้ถึงแผนงานและเป้าหมายที่ดีขององค์การเป็นหลัก ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาไปสู่การปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ทุกคนในกลุ่ม เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับโลกภายนอกได้อย่างแท้จริง

บทสรุป

จากผลการศึกษาดังกล่าว ได้ข้อค้นพบเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การให้คำตอบเรื่อง พุทธจิตวิทยา : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้ดังนี้คือ บุคคลทุกระดับ เมื่อคำนึงถึงบทบาทของความเป็นมนุษย์อยู่เสมอ การแสดงออกทางพฤติกรรมจากภายในและภายนอกจะต้องเน้นการให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องที่เกี่ยวกับสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นรอบข้าง โดยเฉพาะ ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าหรือผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวให้แก่องค์การ รูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่เป็นแนวคิดของศาสตร์สมัยใหม่จากทางตะวันตก อาจไม่สามารถประยุกต์ใช้ในสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้เชิงพุทธบูรณาการ โดยการนำหลักปฏิจจสมุปบาทที่มีกลไกอันเป็นปัจจัยที่

เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันและกัน สามารถประยุกต์เข้ากับรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างลงตัว โดยการเชื่อมโยงตามหลักปัจจัยการ ทำให้เกิดรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในองค์ประกอบหลัก ๔ ด้าน (๔ ส.) ได้แก่ ๑) สาน..ศรัทธา-บารมี อย่างมีอุดมการณ์ ๒) สร้าง..แรงบันดาลใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๓) ส่ง..การกระตุ้นทางปัญญา และ ๔) เสริม.. ความเป็นปัจเจกบุคคล นำมาบูรณาการร่วมกับ ๑๒ พฤติปัจจัยการ คือ ๑) ความไม่รู้ใน อวิชา ๒) การปรุงแต่งแห่งสังขาร ๓) ความรู้สึกใน วิญญาณ ๔) การปรากฏของ นามรูป ๕) การรับรู้ใน สฬายตนะ ๖) การสัมผัสของ ผัสสะ ๗) ความรู้สึกแห่ง เวทนา ๘) ความทะยานอยากแห่ง ตัณหา ๙) การยึดมั่นในอุปาทาน ๑๐) การเวียนเกิดใน ภพ ๑๑) ขาติ และ ๑๒) การทุกข์ระทมใน ชรา-มรณะ

หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้คือ การที่ตัวผู้นำเป็นผู้ที่มีสติ รู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองเป็นอันดับแรก มีความรู้คิดและเข้าใจ ถึงสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทุกขณะที่ทำหน้าที่ ว่าทุกสิ่งเกิดขึ้นอยู่ภายใต้กฎของไตรลักษณ์ กล่าวคือ มีความเป็นอนิจจัง ทุกขัง และอนัตตา ดังนั้น การแสดงออกต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องจะต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปสู่การเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้ตาม ส่งผลให้เกิดการรู้คิดทางปัญญา (Wisdom-Cognitive Thinking: WCT) อย่างสร้างสรรค์ ในทุกสภาพการณ์ ภายใต้งานหมายของการเป็นผู้นำจะสร้างสรรค์ความสงบสุขให้แก่บุคคลอื่น องค์การและสังคมโดยรวมเป็นไปบนวิถีแห่งความเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น และผู้เบิกบานอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราช**

วิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราช**

วิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **ความคิดเชิงสร้างสรรค์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท

ซัคเซส มีเดีย จำกัด.

พุทธทาสภิกขุ. (2541). **ปฏิจลสมุปาทจากพระโอษฐ์.** ไซยา : คณะธรรมทาน ไซยา.

นภา ธรรมทรงชนะ. (2557). **บันทึกการเรียนรู้ Authentic Leadership.** กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยมหิดล

สถาบันพัฒนาพระวิทยากร. (2561). **หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงบนรากฐานคุณธรรม
จริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: เซน ปรีณัติ.

อารี พันธุ์ณี. (2543). **การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : ภาค
วิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
โรฒ ประสานมิตร.

Baron. (1992). **Behavior in Organization**. Boston: Allyn and Bacon.

Bass and Avolio (1998). Transformational leadership and the falling dominos
effect Group and Organization studies. **Group & Organization Studies**.
Volume: 12 issues: 1, page(s): 73-87.

Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). **Contemporary Management**.
3rd ed. New Jersey: McGraw-Hill.

Middlemist and Hiitl. (1983). **Personnel Management: Jobs, People and Logic**.
New Jersey: Prentice-Hall.

