

การบูรณาการพรหมวิหาร 4 กับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยในสังคมไทย

The Integration of Four Brahmavihāras Dharma with Contemporary Leadership Concepts in Thai Society

¹ปารจรีย์ ปรมัตต์เศรษฐ์

¹Parajaree Poramataseth

¹คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

¹Faculty of Buddhism, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

¹Corresponding Author's Email: Paraja.por@gmail.com

Received: October 27, 2025; **Revised:** December 9, 2025; **Accepted:** December 11, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบูรณาการหลักธรรม “พรหมวิหาร 4” ในพระพุทธศาสนากับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยในสังคมไทย “พรหมวิหาร 4” เป็นหลักธรรมอันลึกซึ้งในการดำเนินชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ว่าด้วยการพัฒนา “จิตแห่งผู้นำ” อันเป็นแนวทางของผู้ที่ปกครองและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น คือมีความเข้าใจผู้อื่น มีความยุติธรรม และสามารถดำรงตนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง พรหมวิหาร 4 เป็นกรอบคุณธรรมสากล ที่มุ่งส่งเสริมความเมตตา กรุณา ความเข้าใจ และความยุติธรรม เมื่อบุคคลประยุกต์ใช้หลักธรรมนี้ในชีวิตประจำวัน สามารถหล่อหลอมภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานแห่งความเมตตา กรุณา และปัญญา ทำให้บุคคลสามารถสามารถชี้นำผู้อื่นด้วยความเข้าใจ เอื้ออาทร แทนการใช้อำนาจบังคับบัญชา เป็นกรอบคุณธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคมโลก เพื่อให้เกิดสันติสุขที่แท้จริง สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้น ในทัศนะทางพุทธศาสนาหมายถึง ภาวะจิตใจของบุคคลที่สามารถชี้นำ สร้างศรัทธา และจูงใจผู้อื่นให้ดำเนินตามทางที่ถูกต้อง ไม่ได้หมายถึงการมีอำนาจหรือการบังคับบัญชา เมื่อเชื่อมโยงกับหลักธรรม “พรหมวิหาร 4” กรอบแนวคิดนี้สามารถใช้เป็นคุณธรรมนี้สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมสมัยในบริบทสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดการนำด้วยใจที่แสดงออกผ่านการกระทำอันมีพรหมวิหารธรรมเป็นพื้นฐานสามารถเป็นผู้นำที่ดีและเก่ง

คำสำคัญ: การบูรณาการ; พรหมวิหาร 4; ภาวะผู้นำ; สังคมไทยร่วมสมัย

Abstract

The academic article aims to explore the integration of the Four Brahmavihāras Dharma in Buddhism with Contemporary Leadership in Thai society. In Buddhism, profound principles for living and for cultivating harmonious human relationships are embodied in the Four Brahmavihāras Dharma, which serve as foundational guidelines for developing a “leader’s mind.” These principles offer a pathway for those who are among others or govern or work to cultivate understanding, fairness, and the ability to remain steady amidst change. Beyond being meditative practices, the Four Brahmavihāras form a universal moral framework that cultivates kindness, understanding, and justice toward all beings. When applied in daily life, these principles nurture leadership grounded in compassion and wisdom, enabling individuals to guide others through empathy rather than authority. The Four Brahmavihāras dharma can be integrated into personal conduct, organizational culture, and global relations, serving as a pathway to genuine harmony and sustainable peace. In the Buddhist perspective, “leadership” is a state of mind that enables an individual to guide, inspire faith, and motivate others to follow the righteous path, it does not refer to holding power or exercising authority. When integrated with the Four Brahmavihāras, it provides a meaningful framework for strengthening and cultivating contemporary leadership. A leader who leads from the heart, grounded in the Brahmavihāras, expresses this inner quality through ethical actions. Such virtue-based leadership enables the leader to be both good and highly competent.

Keywords: Integration; Four Brahmavihāras; Leadership; Contemporary Thai Society

บทนำ

ในปัจจุบันสังคมไทยกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายหลากหลาย ทั้งความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การทุจริตและขาดความโปร่งใส การปรับตัวต่อเทคโนโลยีและดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย ค่านิยมต่างรุ่น เป็นต้น ความท้าทายเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความมั่นคง การพัฒนา และคุณภาพชีวิตของประชาชน ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือในทุกภาคส่วน เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กร สังคม ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน เป็นคุณสมบัติที่มีเฉพาะตัวบุคคลที่สามารถพัฒนาได้ การสร้างภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการมีทักษะเชิงความรู้ในงาน เชิงเทคนิค หรือความสามารถในการบริหารจัดการเท่านั้น หากยังต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจแก่บุคลากร

ในพระพุทธศาสนามีมุมมองที่สะท้อนคุณลักษณะผู้นำ ผ่านหลักว่าด้วยพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมหลักที่ถูกนำมาใช้ในบริบทของผู้ปกครอง ผู้นำ เป็นหลักในการบริหารบุคคลด้วยหลักเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา คำว่า “พรหมวิหาร 4” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2564) และพจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ระบุความหมายของพรหมวิหารว่า เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ 1) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่ของพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอด้วยพรหม 2) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ 3) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นรากฐานในการดำเนินชีวิตที่ดี (ราชบัณฑิตยสถาน, 2548)

ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2543) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่าเป็นคุณธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้ปกครอง เมื่อผู้นำในสังคมใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารงานและดูแลผู้คน ย่อมส่งผลให้เกิดความสามัคคี ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นแก่นแท้ของการสร้างทุนทางสังคม (social capital) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและมีคุณภาพระหว่างบุคคลในสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยในการพัฒนาสังคมให้สงบสุข ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินธัญ ดิษฐ์สวัสดิ์ (2566) ได้ศึกษาว่า สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ทรงคุณสมบัติที่ดีงาม มีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ ในการชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน ทรงปฏิบัติตนให้มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส น่าสนทนา และทรงรับฟังผู้อื่น ทรงมีฐานะอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า "เป็นนาถะคือเป็นที่พึ่ง" พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงคุณธรรมของบุคคลผู้เป็นที่พึ่งของผู้อื่นหรือผู้เป็นใหญ่หรือผู้เป็นผู้นำไว้หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “พรหมวิหาร 4” อันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองหรือเป็นลักษณะภายในสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำหรือผู้ใหญ่ตามหลักพรหมวิหาร 4

บทความนี้มุ่งศึกษาการบูรณาการพรหมวิหาร 4 ร่วมกับภาวะผู้นำร่วมสมัยในสังคมไทย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำไทยมีทั้งคุณธรรมและความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายของโลกสมัยใหม่และบริบทของสังคมไทยร่วมสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยศึกษารอบแนวคิดและการประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรมหรือ “พรหมวิหาร 4” อันเป็นหลักคุณธรรมสากล สามารถนำมาผสมผสานไปพร้อมกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำอย่างมีระบบ จนเกิดความสมบูรณ์หรือความเป็นเอกภาพ ใช้เป็นกรอบคุณธรรมของผู้นำร่วมสมัยหรือผู้นำในยุคปัจจุบันในองค์กรทุกระดับทุกภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางที่สามารถเสริมสร้างคุณธรรมและภาวะผู้นำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

พรหมวิหาร 4 หลักธรรมสำหรับผู้นำ

พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญพรหมวิหารทั้ง 4 อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ว่าเป็น “ธรรมอันประเสริฐที่ทำให้จิตบริสุทธิ์และเกื้อกูลต่อสรรพสัตว์” คือธรรมของพรหม (ผู้เป็นใหญ่) เป็นหลักธรรมอันประณีตประจักษ์สำหรับผู้นำ เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนคุณธรรมภายในจิตใจ (พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: ที.ปา. (ไทย); 11/305/275) อย่างไรก็ตามพรหมวิหาร 4 ถือเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคนเช่นกัน สามารถช่วยให้ทุกคนดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และไม่เพียงเป็นหลักธรรมสำหรับการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขเท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำคนในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ความเกื้อกูล และความเป็นมนุษย์

พจนานุกรมศาสนา ฉบับประมวลธรรม พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2546) ได้อธิบายพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นคำสอนที่มุ่งสร้างเสริมสังคม เป็นหลักธรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่นทั้งมนุษย์และสรรพสัตว์ อันประกอบด้วย

1. เมตตา (loving-kindness) หมายถึง ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา (compassion) หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา (sympathetic joy) หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา (equanimity) หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2545) ได้เสนอเป็นแนวคิดที่ว่า พรหมวิหาร 4 มิได้เป็นเพียงหลักธรรมเชิงศีลธรรม แต่เป็น “ทุนทางคุณธรรม” (moral capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์กรในโลกยุคใหม่ โดยเมตตาเป็นพลังแห่งความปรารถนาดีที่ทำให้ผู้นำเห็นคุณค่าและศักยภาพของผู้ตาม กรุณาเป็นแรงผลักดันให้ผู้นำช่วยเหลือ สนับสนุน และลดความทุกข์ของผู้ตามอย่างจริงใจ ส่วนมุทิตาช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยินดีร่วมกันในความสำเร็จของผู้อื่น ลดความอิจฉา และสร้างความผูกพันทางใจ และอุเบกขาเป็นฐานแห่งปัญญาที่ทำให้ผู้นำมีความมั่นคง ยุติธรรม และสามารถตัดสินใจโดยไม่เอนเอียง ดังนั้น เมื่อนำพรหมวิหาร 4 มาบูรณาการประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำร่วมสมัย หล่อหลอมจิตใจของผู้นำให้มีความละเอียดลึกซึ้ง เข้าใจผู้อื่น และมีความมั่นคงทางอารมณ์ ผู้นำย่อมสามารถสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ของงานและคุณค่าความเป็นมนุษย์ นำไปสู่การเป็นผู้นำที่ทั้ง “ดี” และ “เก่ง” พร้อมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในองค์กร

พระครูปลัดไพฑูรย์ เมธิโก (2557) ได้ทำการศึกษาไว้ เรื่องพรหมวิหารธรรม: ธรรมแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของสังคมไทย และได้เสนอเป็นแนวคิดผลการศึกษาไว้ว่า พรหมวิหารทั้ง 4 ข้อ จะต้องนำมาใช้อย่างประสานกลมกลืนกัน หากขาดเพียงข้อใดข้อหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดความบกพร่องทางสังคม เช่น มีเมตตา กรุณา และมุทิตาต่อกัน มีน้ำใจต่อกัน ย่อมมีความอบอุ่น มีความสุขในการอยู่ร่วมกัน ส่วน “อุเบกขา” นั้นเป็นจุดถ่วงดุลยภาพในสังคม กล่าวคือ บุคคลที่ทำผิด ขาดความรับผิดชอบ มักเข้าหาผู้ใหญ่เพื่อขอความเมตตา ผู้ใหญ่ที่มีอุเบกขาย่อมหนักแน่นพิจารณาได้ว่า คนที่ทำผิดย่อมได้รับผลจากการทำผิด เมื่อเป็นเช่นนี้ การมีพรหมวิหาร 4 จึงเป็นจุดถ่วงดุลยภาพที่มีความสำคัญในเชิงสังคมและเชิงจริยธรรม

แนวคิดภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2540) ได้กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนหลายคนมาประสานกัน และพากันสู่จุดหมายที่ดีงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ จนก่อให้เกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือชักนำ พาผู้อื่นให้ปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้ นั่นคือ “ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ” (สมาน ศิริเจริญสุข, 2565)

สำหรับ “ผู้นำ” (Leader) เป็นการมองที่ตัวบุคคล เรามักได้ยินคำเรียกบุคคลว่าผู้นำในทิศทางที่แตกต่างกัน มีทัศนะจากท่านผู้รู้ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ เช่น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2546) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ คือบุคคลที่มาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่การมาอยู่ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตามนั้น ให้พากันไปด้วยดี หมายความว่าบรรลุถึงจุดหมายที่ดีงามที่ตั้งไว้ด้วยดี และ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตตโต) (2549) ได้ให้ทัศนะว่าผู้นำคือ ผู้ชักพาให้ผู้อื่นเคลื่อนไหวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีคุณสมบัติในการสร้างอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย หลายคนต่างมีบทบาทเป็นผู้นำเช่นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด ผู้นำครอบครัว ผู้นำกลุ่ม

สมาน ศิริเจริญสุข (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง และเสนอแนวคิดว่า องค์กรที่ขาดผู้นำที่มีภาวะผู้นำมักประสบปัญหาด้านต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร และในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน หากผู้นำองค์กรขาดคุณธรรมจริยธรรมยังมีโอกาสทำให้เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยพบว่า หากมีการนำพุทธวิธีมาเป็นส่วนหนึ่งในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งสามารถเป็นทางเลือกที่ทำให้ทุกคนทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและเกิดไมตรีจิตที่ดีต่อกัน มากกว่าการนำระบบหรือกระบวนการมาดำเนินการ นับเป็นแนวทางเลือกที่เหมาะสมเป็นการป้องกันแก้ไขปัญหาคด้วยคุณธรรมของผู้นำ อันเป็นแก่นธรรมพัฒนาได้ที่จิตใจของผู้นำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร ของกลุ่มได้อย่างดียิ่ง

ในงานศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21” ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี และคณะ (2567) ได้เสนอเป็นแนวคิดจากผลการศึกษาว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) หรือภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ความสามารถต่าง ๆ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการสื่อสารและการเจรจา ความฉลาดทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ แรงบันดาลใจ ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและสร้างทีม เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ดังนั้นเมื่อบูรณาการพรหมวิหารธรรมเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมสมัยผสมผสานกับความรู้ความเข้าใจความสามารถและทักษะที่สำคัญจำเป็นเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ย่อมสนับสนุนส่งเสริมภาวะผู้นำให้สามารถสร้างพลังให้ทีมงาน องค์กร นำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

แนวคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำร่วมสมัยในสังคมไทยปัจจุบัน

Northouse (2022) ได้ศึกษาและกล่าวไว้ในหนังสือ Leadership: Theory and Practice ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมิได้วัดเพียงจากความสามารถในการบริหารจัดการหรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เท่านั้น หากแต่ยังสะท้อนจาก “คุณธรรมภายใน” ของผู้นำด้วย โดยพระพรหมคุณาภรณ์ (2543) ได้กล่าวว่า เมื่อพิจารณาในมุมของพุทธจิตวิทยา “พรหมวิหาร 4” เป็นหลักธรรมที่สะท้อนถึงจิตใจของผู้นำ ผู้นำที่ขาดพรหมวิหาร 4 จึงหมายถึงการขาดความเป็นผู้นำ หากผู้นำขาดคุณธรรมเหล่านี้ จะเกิดภาวะผู้นำที่ไม่สมดุล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ในองค์กรและคุณภาพการบริหารงาน ดังนั้น การบูรณาการ “พรหมวิหาร 4” มาเป็นกรอบพัฒนาภาวะผู้นำ ก็เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่างๆ เผชิญความท้าทายในการบริหารจัดการ และการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและทีมงานหรือผู้ตาม ภาวะผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ ไม่ว่าในองค์กร การศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือแม้แต่การเมืองท้องถิ่นจนถึงการเมืองระดับประเทศ เนื่องจากปัญหาดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน Kotter (1996) ได้ศึกษาพบว่าผู้นำจำนวนมากเน้นการใช้อำนาจสั่งการแต่ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เกิดแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมตามแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ

2. ปัญหาขาดทักษะด้าน EQ และความเข้าใจกับคนรุ่นใหม่ ทำให้ไม่สามารถจัดการความขัดแย้งหรือสร้างแรงจูงใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. ปัญหาขาดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ระบบฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้นำในองค์กรไทยยังเน้นตำแหน่งมากกว่าคุณลักษณะ ภาวะผู้นำไม่ใช่อยู่ที่ตำแหน่ง ความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติและพฤติกรรม ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่ง ในสังคมไทยมักมีความเข้าใจผิดว่า “ผู้นำ” ต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงเป็นระดับหัวหน้าผู้บังคับบัญชา ดังที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2543) ได้กล่าวว่าในความเป็นจริงภาวะผู้นำที่แท้เกิดจากคุณธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการพัฒนาคุณธรรมจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

4. ปัญหาด้านการขาดความผูกพันต่อองค์กร จากงานวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร 3 ประเภท” (Three Component Model of Organizational Commitment) อันเป็นแบบจำลองที่ใช้กันแพร่หลายในงานวิจัยด้านจิตวิทยาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ โดย Meyer and Allen (1997) พบว่า ปัจจุบัน “ความผูกพัน” (commitment) ต่อองค์กรมี 3 ประเภท คือ

4.1. “ความผูกพันทางอารมณ์” (Affective Commitment) คือความรู้สึกผูกพันเพราะ “รักและรักดี” ของบุคลากรต่อองค์กร เกิดจากการที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสามารถแบ่งปันคุณค่า เป้าหมายร่วมกัน

4.2. “ความผูกพันเชิงการคำนวณ” (Continuance Commitment) คือความผูกพันเพราะ “อยู่แล้วคุ้ม” หรือ “ไม่อยากสูญเสียผลประโยชน์” เช่น คำนวณต้นทุนในการลาออก การอยู่ต่อ ผลประโยชน์ ความมั่นคงในงาน จึงตัดสินใจอยู่ต่อ ทำงานต่อแบบทำไปเรื่อย ๆ

4.3. “ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน” (Normative Commitment) คือรู้สึกผูกพันว่า “ควรอยู่” กับองค์กร “ควรทำ” ให้องค์กร เพราะเป็นหน้าที่ เป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบรรทัดฐาน ศีลธรรม หรือความรู้สึกที่เป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร ไม่ใช่ทำเพราะรัก (Affective Commitment) หรือ ไม่ใช่ ทำเพราะคำนวณต้นทุนผลประโยชน์ (Continuance Commitment)

สภาพปัญหาภาวะผู้นำต่อการพัฒนาองค์กร

1. เน้น “ผลสำเร็จ” แต่ขาด “จิตสำนึกทางจริยธรรม” ปัญหาที่เกิดขึ้นปัจจุบันคือ ผู้นำจำนวนไม่น้อยขาดความสมดุลระหว่างทักษะและคุณธรรม กล่าวคือ ผู้นำอาจมีความสามารถสูงในเชิงเทคนิค มีองค์ความรู้ในงาน ชื่นเชิงการวางกลยุทธ์ และการบริหารจัดการ แต่ความเข้าใจในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ขาด จิตสำนึกทางจริยธรรม ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจ การสื่อสารที่ไม่จริงใจ และความเสื่อมศรัทธาภายในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

2. เน้น “ผลสำเร็จ” มากกว่า “กระบวนการที่ถูกต้อง” กัญพัชร ไชยเชื้อ และสุวรรณี แสงมหาชัย (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย และเสนอแนวคิดที่ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นปัจจุบันคือ ผู้นำบางส่วนเน้น “ผลสำเร็จ” มากกว่า “กระบวนการที่ถูกต้อง” รวมถึงใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และยึดติดกับระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ความไม่เป็นธรรม ความไม่โปร่งใส การตัดสินใจที่ลำเอียง และความเสื่อมศรัทธาในระบบบริหาร อีกทั้งวัฒนธรรมแบบไทยที่ให้ความสำคัญกับ “ความเกรงใจ” ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ระบบอาวุโส ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบผู้นำเป็นเรื่องยาก ส่งผลให้เกิดปัญหาผู้นำที่ไม่โปร่งใส หรือไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อันนำไปสู่การโน้มน้าวผู้ตามหรือบุคคลอื่นให้ทำตามเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลร่วมกันภายใต้มิติความท้าทายด้านจริยธรรม สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักคือการสร้างความไว้วางใจ การสร้างแรงจูงใจ การลดความขัดแย้ง ดังนั้น ทักษะเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ผู้นำร่วมสมัยต้องประกอบด้วย “ทั้งความสามารถเชิงกลยุทธ์และคุณธรรม” มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในการสื่อสารเชิงบวก ไม่มุ่งเน้นทักษะการทำงานอย่างเดียวเพราะการมุ่งเน้นแต่การทำงานอย่างเดียว มักสร้างงานได้เพียงประสิทธิภาพระยะสั้น แต่ไม่สามารถสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในองค์กรได้

ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีเฉพาะตัวบุคคลที่จะสามารถนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและก่อให้เกิดความสงบสุขและร่มเย็นแก่สังคม การสร้างภาวะผู้นำจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการมีทักษะเชิงเทคนิคหรือความสามารถในการบริหารจัดการเท่านั้น หากต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจ

สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และป้องกันเรื่องปัญหาต่าง ๆ มิให้เกิดซ้ำ ผู้นำร่วมสมัยจึงต้องประกอบด้วย “ทั้งความสามารถเชิงกลยุทธ์และคุณธรรม”

การบูรณาการพรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำร่วมสมัยในสังคมไทย

ในแง่จิตทางจริยศาสตร์ เมื่อนำรูปแบบของ “จริยศาสตร์ทางคุณธรรม” มาผสมกับ “แนวคิดการบริหาร” ผู้นำที่มีคุณธรรม จึงเป็นแนวคิดที่เน้นให้ คุณธรรมและความสามารถ เข้ามาบูรณาการควบคู่กัน ไม่ให้ ด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไปจนกลายเป็นความเสี่ยง เมื่อพิจารณาในมุมของพุทธจิตวิทยาเห็นได้ว่า คุณธรรม เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ใน “พรหมวิหาร 4” เป็นหลักธรรมที่สะท้อนจิตใจของผู้นำ ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ สมดุลกับทักษะการบริหาร พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสมดุล ระหว่างทักษะและคุณธรรมตามหลักพุทธธรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้บัญญัติว่า “บูรณาการ” หมายถึง “การรวมส่วนประกอบหลายส่วนให้ สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จนเกิดความสมบูรณ์หรือความเป็นเอกภาพ” ดังนั้น การบูรณาการคุณธรรม “พรหมวิหาร 4” กับแนวคิดผู้นำร่วมสมัย อย่างเป็นระบบจนเกิดความเป็นเอกภาพ จึงได้ “รูปแบบภาวะผู้นำ ร่วมสมัยที่มีคุณธรรม” ในสังคมไทย ดังนี้

1. การบูรณาการเชิงทฤษฎี

1.1 เมตตา (Loving-kindness) พระภิกษุสงฆ์ วิ. (กิตติเชษฐ สิริวิฑฺฒโก) (2560) ได้แสดง ธรรมเรื่อง พรหมวิหารธรรม ว่า ผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องมีอำนาจเหนือผู้อื่น แต่ต้องมี “ความเมตตา” ให้ด้วยความเมตตาปรารถนาดี เกื้อกูล อยากเห็นคนรอบข้างมีความสุข เติบโต มีส่วนร่วม แบ่งปันความสุข สอดคล้องกับแนวคิด McBride and O'Malley (2023) ที่ว่า “ใคร ๆ ก็สามารถเป็นผู้นำได้ทุกที่ ทุกเวลา” สอดคล้องกับหลัก “เมตตา”

1.2 กรุณา (Compassion) พระภิกษุสงฆ์ วิ. (กิตติเชษฐ สิริวิฑฺฒโก) (2560) ได้แสดงธรรม เรื่อง พรหมวิหารธรรม ว่าผู้นำที่กรุณาจะไม่เพิกเฉยต่อความทุกข์ของผู้อื่น แต่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งเบา ภาระ ความทุกข์ และพยายามทำให้ทุกคนมีศักยภาพที่จะรับมือกับปัญหา หรือพ้นจากปัญหาให้ได้ เข้าใจและ ช่วยเหลือในยามที่ผู้อื่นเผชิญความทุกข์ “แบ่งเบาความทุกข์” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McBride and O'Malley (2023) ที่ว่า ภาวะผู้นำร่วมสมัยคือ การมีส่วนร่วมลงมือทำตามที่มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อมุ่งใจและ ระดมผู้คนให้ร่วมกันแก้ปัญหาที่ยาก และระดมคนให้ช่วยเหลือกันให้ก้าวผ่านความท้าทายร่วมกัน

1.3 มุทิตา (Sympathetic joy) หมายถึง ความชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นสำเร็จ ก่อให้เกิด “ภาวะผู้นำ ร่วม” แนวคิด McBride and O'Malley (2023) จากหนังสือ When Every Leads ที่ว่า “องค์กรจะประสบความสำเร็จมากกว่าเมื่อทุกคนเป็นผู้นำ” เมื่อนำแนวคิดนี้มาปฏิบัติร่วมกับ “มุทิตา” ทำให้ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทุกคน “มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การช่วยกันทำงาน ตามความถนัดตาม ความสามารถของตน และยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่นของทีม สอดคล้องกับพระภิกษุสงฆ์ วิ. (กิตติเชษฐ สิริวิฑฺฒโก) (2560) ที่ได้กล่าวว่า ทีมงานสำเร็จได้ เราสำเร็จได้นั้นเพราะทุกคนช่วยกัน ไม่ใช่เพราะ

เราเก่งคนเดียว ทุกคนช่วยกันเพราะเราเปิดโอกาสด้วยคุณธรรม “มุทิตา” พร้อมให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วม พร้อมยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ไม่เก็บความดีไว้ที่ตัวเอง ไม่แย่งชิงความดีความชอบของผู้อื่น นั่นเอง

1.4 อุเบกขา (Equanimity) หมายถึง การวางใจเป็นกลาง มีสติ และยึดมั่นในหลักธรรม “เที่ยงธรรมและยั่งยืน” พระภิกษุชาวนาวชิรสุนทร วิ. (กิตติเชษฐ์ สิริวิฑฺฒโก) (2560) แสดงธรรมเทศนาว่า ในสภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกคนต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวกับอำนาจหรือแรงกดดัน ซึ่งสอดคล้องกับ “อุเบกขา” วางใจอย่างเท่าทัน ปฏิบัติด้วยปัญญา ไม่ลำเอียงตามอารมณ์หรือสถานะ การมีอุเบกขาช่วยให้ผู้นำสามารถ “นำด้วยสติ” แทนที่การ “นำด้วยลำเอียง” การนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ ทำให้ภาวะผู้นำมีมิติที่ลึกกว่าการใช้ทักษะการบริหารแบบเดิม ๆ และหลักธรรมนี้เป็นเครื่องมือสร้าง “ทุนคุณธรรม” ในองค์กร ดังที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2548) ได้กล่าวไว้นั่นเอง

ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์และยึดหลัก “พรหมวิหาร 4” ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ย่อมสามารถพัฒนาทักษะและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มีทั้งสมรรถนะในการบริหารจัดการ และคุณธรรมจริยธรรม เสริมสร้างความผูกพันที่ส่งเสริมให้เกิดความรักและภักดีต่อองค์กร ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความไว้วางใจ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม องค์กรมีธรรมาภิบาล ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานอันไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร สามารถสร้างบรรยากาศเชิงบวกและส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่องค์กรประสงค์ ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและต่อความยั่งยืนขององค์กร

พระมหาจุฑา ปญฺฑิต (เถาว์หมอ) (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) เป็นแบบจำลองผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership Model) ที่เน้นคุณธรรม “ภายในจิต” มากกว่า “อำนาจภายนอก” ซึ่งสามารถประยุกต์ได้ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน โดยมีผลต่อมิติ 3 ด้าน คือ 1) ความสัมพันธ์ในทีม (เมตตา กรุณา) 2) แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร (มุทิตา) และ 3) ธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการตัดสินใจ (อุเบกขา) ผลการวิจัยพบว่า

1. เมตตา ผู้นำที่มีเมตตาย่อมมองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุข มิใช่เพียงผู้รับคำสั่ง แต่เป็นผู้ร่วมภารกิจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

2. กรุณา ผู้นำมีความกรุณามิใช่เพียงออกคำสั่ง แต่เข้าใจและยื่นมือช่วยเหลือผู้ที่ประสบปัญหาตามศักยภาพ

3. มุทิตา ผู้นำที่มีมุทิตา ยินดีด้วยอย่างจริงใจ ส่งผลให้เกิดพลังบวก ลดความขัดแย้ง ไม่อิจฉาผู้อื่นเมื่อเห็นเขาได้ดี

4. อุเบกขา ผู้นำที่มีอุเบกขา มีจิตเป็นกลาง รู้จักวางใจ ไม่เอนเอียงตามอารมณ์ส่วนตน ไม่ลำเอียงเพราะชอบหรือชัง

การบูรณาการเชิงปฏิบัติ

แนวคิดของ Kotter (1996) มองว่าผู้นำจำเป็นต้อง “สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision)” อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้เป็น “การกระทำและผลลัพธ์” ผ่านการเสริมสร้างพลังให้บุคลากรลงมือปฏิบัติ Kotter เห็นว่าผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้คนเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความร่วมมือ ด้วยการที่ผู้นำต้องทำอย่างที่ทำ พูดอย่างที่ทำ ทำซ้ำ และทำให้เห็นเป็นพฤติกรรมจริง (walk the talk) ซึ่งหลักการ “พรหมวิหาร 4” สามารถบูรณาการเชื่อมโยงนำมาเสริมสนับสนุนได้อย่างดีเยี่ยม กล่าวคือ

1.1 สื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนเชื่อและร่วมมือ ด้วย “เมตตา กรุณา”

ความเข้าใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น คือความ “เมตตา” และ ความใส่ใจช่วยเหลือ คือความ “กรุณา” เพื่อให้ข้อความที่สื่อสารไม่เป็นคำสั่งแต่เป็นแรงบันดาลใจ ผู้นำที่มีเมตตา กรุณา เมื่อสื่อสารไม่ว่าภาษาพูด (verbal language) ภาษากาย (non-verbal language) จะเคารพผู้ฟัง และเปิดพื้นที่รับฟังข้อเสนอแนะ ทำให้วิสัยทัศน์เป็นเรื่อง “ของเรา” ไม่ใช่ “ของฉัน”

1.2 สร้างแรงจูงใจด้วย “มุทิตา” Kotter เน้นย้ำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (walk the talk) และยกย่องความสำเร็จเล็ก ๆ ระหว่างทาง สิ่งนี้ตรงกับ “มุทิตา” คือยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ผู้นำที่ยินดี และเฉลิมฉลองความก้าวหน้าของทีมจะสร้างแรงจูงใจให้คนอยากเดินตาม ทำตามเพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

1.3 การจัดการการต่อต้านและอารมณ์ ด้วย “อุเบกขา” ผู้นำย่อมต้องเผชิญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น มุมมองที่แตกต่างจากคนรอบข้าง สมาชิกในทีมหรือผู้ตาม ดังนั้น เมื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้นำจึงต้องมีอุเบกขา คือสามารถวางใจเป็นกลาง ไม่ตอบสนองด้วยอารมณ์ ไม่ลำเอียง แต่ใช้เหตุผลและหลักการในการแก้ปัญหา ช่วยลดความขัดแย้งและทำให้ทีมเชื่อถือได้

พูนิชัย กำจัดภัย (2568) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กร และได้เสนอแนวคิด “พรหมวิหาร 4” เป็นคุณธรรมสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เสริมสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ แก่สมาชิกทุกคนในทีมที่ช่วยกันทำงานให้ผลงานปรากฏ ผู้นำจึงต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงาน และทีมงาน โดยพรหมวิหารทั้ง 4 ข้อ ต้องประสานกลมกลืนกัน ถ้าขาดเพียงข้อใดข้อหนึ่งย่อมก่อให้เกิดความบกพร่องทางสังคมอย่างแน่นอน

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) Northouse (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหัวใจของภาวะผู้นำทุกระดับ” เพราะช่วยให้ผู้นำทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ราบรื่น และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและอำนาจเท่านั้น แต่เป็นความสามารถในการสร้างอิทธิพลในเชิงบวก สร้างแรงบันดาลใจ และเชื่อมโยงกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความเข้าใจผู้อื่น

ความเมตตา กรุณา การชื่นชมยินดี การเข้าใจในศักยภาพอันจำกัดของบุคคล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเจรจา การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความไว้วางใจ

2. ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ: Emotional Intelligence) Goleman, Boyatzis and McKee (2013) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence และเสนอแนวคิดที่ว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) สามารถรับรู้และจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่น รวมถึงสร้างความผูกพันกับผู้ตามได้ดี และ พุทธิชัย กำจัดภัย (2568) ได้ศึกษาและยืนยันว่า “พรหมวิหาร 4” เป็นหลักธรรมที่สอนให้คนพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่น และฝึกการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้สมดุล ซึ่งตรงกับแก่นของ “ความฉลาดทางอารมณ์” ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ลำเอียง (Self-regulation) การเห็นใจตอบสนองต่อความทุกข์ของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social Skills) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพรหมวิหาร 4 กับความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้ดังนี้

พรหมวิหาร 4	EQ ที่เกี่ยวข้อง
เมตตา (Loving-kindness) ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น	Empathy และ Social Skills ความสามารถมองโลกในมุมคนอื่นเข้าใจมุมมองที่แตกต่างและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น
กรุณา (Compassion) ช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นทุกข์	Empathy และ Motivation การช่วยเหลือตอบสนองต่อความทุกข์ของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
มุทิตา (Sympathetic joy) ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น	Social Skills และ Positive Relationship ลดจิตใจที่อิจฉาริษยา เสริมทัศนคติเชิงบวก
อุเบกขา (Equanimity) วางใจเป็นกลาง	Self-Regulation ควบคุมอารมณ์ ไม่ลำเอียง และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

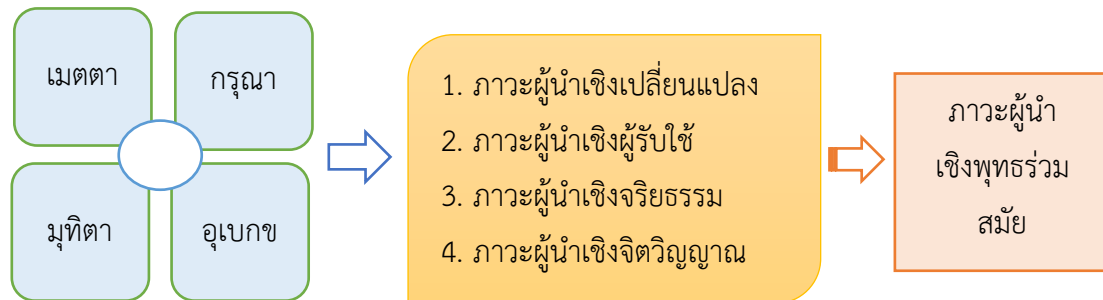
ตารางที่ 1: ความเชื่อมโยงระหว่างพรหมวิหาร 4 และ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

Goleman (2013) ระบุว่าผู้นำหรือบุคคลที่ฝึกฝนและพัฒนาคุณธรรม สามารถพัฒนา EQ ในระดับสูงได้ด้วย ทั้งในด้านการรู้จักตนเอง การจัดการอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำร่วมสมัยในปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่

1. การบูรณาการพรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำร่วมสมัยในสังคมไทย ได้องค์ความรู้ใหม่คือแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธร่วมสมัย (Contemporary Buddhist Leadership Model) หรือ C.B.L Model อันเป็นภาวะผู้นำที่สมดุลทั้งคุณธรรมและทักษะ “พรหมวิหาร 4” ส่งผลต่อพฤติกรรมและสมรรถนะภายนอก

เสมือนเป็น “เข็มทิศ” เป็นแนวทางบอกความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถสร้างสมดุลระหว่างคุณธรรมกับทักษะการทำงาน เป็นการบูรณาการคุณธรรมกับทักษะผู้นำ นำไปสู่แนวคิดเรื่องการประเมินทักษะและคุณธรรมของผู้นำได้เป็นอย่างดี



ภาพที่ 1: ภาวะผู้นำเชิงพุทธร่วมสมัย

(Contemporary Buddhist Leadership; C.B.L Model)

2. แนวคิด 10 ประการภาวะผู้นำเชิงพุทธร่วมสมัย (10 Contemporary Buddhist Leadership Concepts)

2.1 “ทุกคน” ทุกคนมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ ฝึกได้ พัฒนาได้จากประสบการณ์จริง เกิดจากความรักผิดชอบและการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน

2.2 “ทำได้” ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้า เพราะเกิดจากการกระทำไม่ใช่ตำแหน่ง ผู้ที่ลุกขึ้นมาริเริ่ม ช่วยแก้ปัญหา สร้างอิทธิพลเชิงบวก พาคนไปสู่เป้าหมาย นั่นคือกำลัง “นำ” แล้ว

2.3 “ทุกที่ ทุกเวลา” ความเป็นผู้นำเกิด “ทุกที่ ทุกเวลา” ไม่ว่าในห้องเรียน ในครอบครัว ในชุมชน เล็ก ๆ ในกลุ่มเพื่อน トラบใดที่มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และมีคนริเริ่ม นั่นคือพื้นที่ของความเป็นผู้นำ

2.4 “ไม่ยิ่งใหญ่” ผู้นำไม่ใช่ผู้ยิ่งใหญ่ แต่มีผลต่อคนอื่น ผู้นำสามารถเป็นได้ตั้งแต่คนที่ช่วยเพื่อนในกลุ่มเรียนให้เข้าใจสิ่งที่เรียน เพื่อนที่ประสานงานให้ทีม คนที่กล้าพูดแทนกลุ่มในที่ประชุม คนที่เสนอไอเดียสร้างประโยชน์ให้ส่วนรวม เป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและลดการแบ่งแยกชั้นเชิงอำนาจในองค์กร

2.5 “เข็มทิศ” พรหมวิหาร 4 เป็นเข็มทิศ ในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน เพื่อทักษะการทำงานที่มีถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ที่ถูกต้องและเป็นธรรม

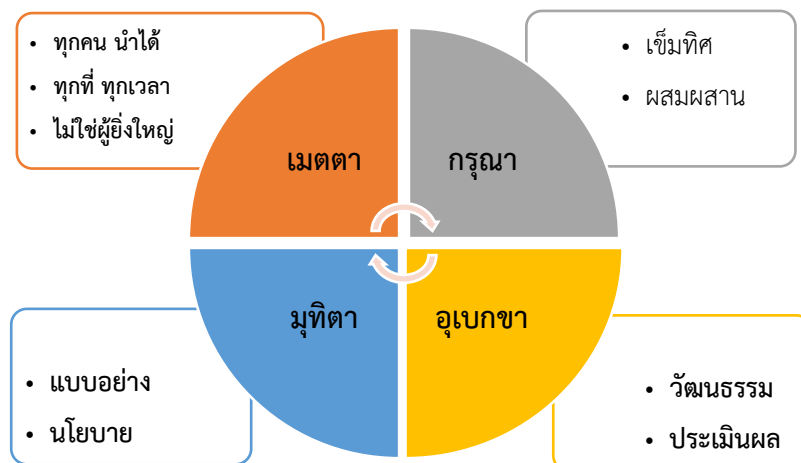
2.6 “ผสมผสาน” บุรณาการพรหมวิหาร 4 เข้ากับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ทำให้การพัฒนาทักษะการทำงานไม่แยกออกจากการพัฒนาพรหมวิหาร 4 เช่น ทักษะการสื่อสาร การเจรจา การประเมินผล การทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการบริหาร ควรปฏิบัติพร้อมด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

2.7 “แบบอย่าง” ผู้นำหรือผู้สอนต้องเป็นทำให้เห็นว่าการใช้ทักษะและการมีพรหมวิหาร 4 ควบคู่กันเป็นไปได้จริง เมื่อบุคคลากรเห็นตัวอย่างเห็นผลจริง จะเรียนรู้ประยุกต์พรหมวิหาร 4 เข้ากับทักษะการทำงานของตนเอง และสามารถสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงาน

2.8 “นโยบาย” กำหนดเป็นนโยบาย ให้มีมาตรฐานจริยธรรมพรหมวิหาร 4 ควบคู่กับมาตรฐานทักษะการทำงาน

2.9 “วัฒนธรรม” สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมสนับสนุนคุณธรรม เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ให้เห็นเป็นรูปธรรม เป็นนิสัย เป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร

2.10 “ประเมินผล” ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และพรหมวิหาร 4 อย่างสมดุล โดยวัดผลประเมินผลการทำงานทั้งด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และประเมินการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้วยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



ภาพที่ 2: ภาวะผู้นำเชิงพุทธร่วมสมัย

(Contemporary Buddhist Leadership Model / C.B.L.C Model)

สรุป

ด้วยคุณธรรมพรหมวิหาร 4 อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อันเป็นหลักธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงชี้แนะ เป็นคุณธรรมแห่งปัญญา ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ ความศรัทธาในการตรัสรู้ของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและหลักธรรมที่ทรงตรัสรู้ จะช่วยให้การนำพรหมวิหาร 4 ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ตั้งใจ สม่าเสมอ เชื่อในพรหมวิหาร 4 ว่ามีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน แตกต่างจากการพัฒนาทักษะเพียงอย่างเดียว การนำพรหมวิหาร 4 ไปใช้ให้ได้ผลดีนั้นไม่ใช่เพียง

แคว้นว่าพรหมวิหาร 4 เป็นเครื่องมือหรือเทคนิคในการสร้างภาวะผู้นำ แต่ต้องพิจารณาให้เห็นและเชื่อมั่นว่าเป็นการฝึกจิตใจบนพื้นฐานคุณธรรมและปัญญา ศรัทธาในพระเมตตาธิคุณ พระกรุณาธิคุณ พระปัญญาธิคุณ ของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เมื่อผู้นำเชื่อมั่นในแนวทางนี้จะเกิดแรงจูงใจและความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่พัฒนา “จากภายใน” ออกสู่ “ภายนอก” จึงเกิดการต่อยอดเพื่อพา “ผู้นำเชิงพุทธร่วมสมัย” คือ ผู้นำที่มีภาวะจิตที่มุ่งสร้างประโยชน์ร่วม แก่บุคคลองค์กร และทำงานด้วยเจตจำนงเพื่อพัฒนาคนและสังคม การผสมผสานองค์ประกอบดังกล่าวจึงไม่เพียงการสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม แต่ยังยกระดับ “มโนทัศน์ภาวะจิต” ของผู้นำไปสู่กรอบความคิดใหม่ที่ลึกซึ้งกว่าเดิมซึ่งลึกซึ้งและยั่งยืนยิ่งกว่าการพัฒนาภายนอกซึ่งเป็นทักษะเพียงอย่างเดียว ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจัดว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง สร้างให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่คนทำงานอย่างมีความสุขเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง ก่อให้เกิดพลังของทีมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นับเป็นกุญแจที่เปิดประตูแห่งความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือระหว่างองค์กรและพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กัญพัชร ไชยเชื้อ และ สุวรรณิ แสงมหาชัย. (2565). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*. 5(4), 1-11.
- ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี และคณะ. (2567). การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21. *วารสารรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*. 4(2), 137-151.
- พระครูปลัดไพฑูรย์ เมธิโก (มหาบุญ). (2557). พรหมวิหารธรรม: ธรรมแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของสังคมไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 1(2), 55-64.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2540). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2543). *พรหมวิหาร 4: ธรรมประจำใจของผู้มีคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต). (2548). *พรหมวิหาร 4: ธรรมประจำใจของผู้มีคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระภาวนาวิจิตรสุนทร วิ. (กิตติเชษฐ์ สิริวิฑฺฒโก). (2560). *พรหมวิหารธรรม*. ปทุมธานี: มูลนิธิพุทธะมหาเมตตา.

- พระมหาอุตฺตมา ปณฺฑิตโธ (เถรโหม่อ). (2554). *ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กันตาราโร)*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พูนิชัย กำจัดภัย. (2568). การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การ. *วารสารสหวิทยาการศึกษและพัฒนาท้องถิ่น*. 1(2), 25-38.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *บูรณการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). *พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินธัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 11(2), 2-3.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต). 2564. *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 43). http://84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=161
- สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร). (2518). *บทสร้างนิสัย*. กรุงเทพฯ: บริษัทแสงฟ้า จำกัด.
- สมาน ศิริเจริญสุข. (2565). ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง. *วารสารวิจัยวิชาการ*. 5(6), 301-316.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston Harvard Business. Retrieved 10 August 2025 from <https://hbr.org/2013/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- McBride, J. F. & O'Malley. (2023). *Ed, When Every Leads: How the Toughest Challenges Get Seen and Solved*. Austin: Bard Press.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and applications*. N.P.: n.p.
- Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.