

พุทธบูรณาการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิตวิถีใหม่

พระราชสุตตาคารณ์

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

ช่วงปลายปีพุทธศักราช ๒๕๖๒ ประเทศไทยและนานาชาติได้ประสบวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่โควิด-19 (Virus COVID-19) ส่งผลให้ต่อกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยทั่วไป บริษัท หน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีปัญหา หลายคน หลายครอบครัวประสบปัญหาเรื่องรายได้ เพราะไม่มีงานทำ บริษัทเลิกจ้าง หน่วยงานขาดรายได้ ไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน จึงต้องปิดตัวลงวิกฤตในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงเพราะว่าภาครัฐต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากเพื่อกำกับดูแลการแพร่ระบาดของโรค คนส่วนใหญ่ไม่สามารถออกไปทำงานได้ เป็นเวลาหลายเดือน ซึ่งแน่นอนสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัญหาในระยะยาว การตัดสินใจทุกอย่างทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือในระดับสังคมผู้นำที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปให้ทีมหรือบุคคลในกลุ่มประสบความสำเร็จและรักษาชีวิตให้รอด เพื่อผ่านวิกฤตนี้ไปได้ ซึ่งในทุก ๆ องค์กรผู้นำจะมีบทบาทเป็นอย่างมากที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลดำเนินชีวิตไปในทิศทางที่ถูกต้อง ตั้งแต่ในระดับครอบครัวหรือในการทำงานและปฏิสัมพันธ์ทั่วไปของบุคคลในสังคม ผู้นำจึงมีบทบาทและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดความสงบสุขและการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ดังพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ว่า “...มโนปุพฺพงคมา ธมฺมา มโนเสฏฺฐา มโนมยา มนสา เจ ปญฺญเจณ ภาสตี วา กโรตี วา ตโต นํ ทุกขมนเวติ จกํ กว วหโต ปทนต์...”^๑ แปลว่าใจหรือจิตเป็นหัวหน้า ที่เปรียบได้กับวัวหรือโคที่กำลังลากเกวียนไปตามกระแสนแห่งการปรุงแต่งของจิตนั้น โดยตัวเกวียนที่ถูกโคกำลังลากดึงไปเปรียบได้กับกายที่เป็นวัตถุหรือปัจจัยภายนอกที่สามารถรับรู้และแสดงพฤติกรรมออกมาซึ่งตรงกับคำสุภาษิตไทยที่ว่า “จิตเป็นนายกายเป็นบ่าว” สอดคล้องกับพุทธพจน์ที่ระบุถึงลักษณะการนำของหัวหน้าโคใน อัมมิกสูตร ที่กล่าวไว้ว่า

เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากพระราชา

^๑ ขุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๑/๒๓.

ไม่ต้องอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นทุกข์ เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปตรง โคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน ในเมื่อโคจำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชายังอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นสุข^๒

จากอัมมิกสูตร ว่าด้วยพระราชารู้ไม่ตั้งอยู่ในธรรมและผู้ตั้งอยู่ในธรรม และนิบาตชาดกเรื่องราโฆวาทชาดก ดาบสถวายโอวาทแด่พระราชาราช^๓ แสดงให้เห็นถึงความเป็น “ผู้นำ” (Leader) หรือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะมีผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตนไม่ดี ผลการปฏิบัติงานก็ขาดประสิทธิผล สังคมส่วนรวมก็มีปัญหา เหมือนฝูงโคที่ว่ายน้ำไปคดเคี้ยวตามโคจำฝูง หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะมีผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตนดีตามไปด้วย ผลการปฏิบัติงานก็มีประสิทธิผล สังคมส่วนรวม ประเทศชาติก็มีความสุข เหมือนฝูงโคที่ว่ายน้ำไปตรงตามโคจำฝูง สังคมทุกวันนี้มีความสับสน วุ่นวาย มีปัญหาจำนวนมาก จึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เพื่อนำพาบุคคลให้สามารถนำศักยภาพออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ทำให้เกิดความสงบสุขในสังคมส่วนรวม

ภาวะผู้นำ(Leadership) นับเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำไว้หลายแบบ แบ่งเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits-Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral-Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational-Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) แต่มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง ๑-๒ ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)^๔ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๔ ด้านที่เกี่ยวกับการให้คุณค่าของความเป็นมนุษย์ในบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ได้รับการยอมรับและสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสมในยุคปัจจุบัน

^๒ อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖.

^๓ ขุ.ชา.จตุกก. (ไทย) ๒๗/๑๓๓-๑๓๖/๑๘๔.

^๔ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **ความคิดเชิงสร้างสรรค์**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชัคเชส มีเดีย จำกัด. ๒๕๕๖).

หลักธรรมด้านพรหมวิหาร ๔

หลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเป็นหลักความประพฤติของบุคลากรตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป และปฏิบัติตนต่อผู้อื่น ด้วยอัธยาศัยมีน้ำใจ ๔ ประการ^๕ ดังนี้

๑. เมตตา หมายถึง การแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดี ไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน เป็นความคิดที่เป็นภาวะปกติ

๒. กรุณา หมายถึง การแสดงออกถึงความสงสาร คือการคิดจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ให้พ้นจากความลำบาก เดือดร้อน จากการเป็นทุกข์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

๓. มุทิตา หมายถึง การแสดงออกถึงความแจ่มใสเบิกบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ได้ดีมีความสุข อันเป็นความรู้สึกรินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความก้าวหน้า ได้ลาภยศสรรเสริญมาด้วยความดีอย่างบริสุทธิ์ มิได้คดโกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงงดเว้นความอิจฉาริษยาผู้อื่นเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

๔. อุเบกขา หมายถึง การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง พิจารณาจาก ข้อเท็จจริง เมื่อจะตัดสินใจในเรื่องใด พิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้องเที่ยงธรรม และไม่เอนเอียง

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ระดับความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกองค์การในยุคชีวิตวิถีใหม่ ที่ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหน่วยงานหรือทีมงานที่กำกับดูแล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุด ประกอบไปด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ภาวะผู้นำตามหลักเมตตา หมายถึง ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกองค์การในยุคชีวิตวิถีใหม่ ที่การแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน เป็นความคิดที่เป็นภาวะปกติ

๒) ภาวะผู้นำตามหลักกรุณา หมายถึง ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกองค์การในยุคชีวิตวิถีใหม่ ที่แสดงออกถึงความสงสาร คือการคิดจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา และคนอื่น ๆ ให้พ้นจากความลำบาก เดือดร้อน จากการเป็นทุกข์ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

^๕ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

๓) ภาวะผู้นำตามหลักมูทิตา หมายถึง ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกองค์การในยุคชีวิตวิถีใหม่ ที่แสดงออกถึงความแจ่มใสเบิกบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ได้ดีมีความสุข อันเป็นความรู้สึกยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความก้าวหน้า ได้ลาภยศสรรเสริญมาด้วยความดีอย่างบริสุทธิ์ มิได้คดโกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความอิจฉาริษยาผู้อื่นเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

๔) ภาวะผู้นำตามหลักอุเบกขา หมายถึง ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารทุกองค์การในยุคชีวิตวิถีใหม่ ที่แสดงออกถึงการวางใจเป็นกลางพิจารณาจาก ข้อเท็จจริง เมื่อจะตัดสินใจในเรื่องใด พิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้องเที่ยงธรรม และไม่เอนเอียง

โดยสรุปความหมายของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้ว่า คือการที่ผู้นำของผู้บริหารทุกองค์การในยุคชีวิตวิถีใหม่ ได้แสดงออกซึ่งการเป็นผู้นำในลักษณะความรักความปรารถนาดีไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุข แสดงออกถึงความสงสารคือการคิดจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา และคนอื่น ๆ ให้พ้นจากความลำบาก เดือดร้อน แสดงออกถึงความแจ่มใสเบิกบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ได้ดีมีความสุข และได้แสดงออกถึงการวางใจเป็นกลางพิจารณาจาก ข้อเท็จจริง เมื่อจะตัดสินใจในเรื่องใด พิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้องเที่ยงธรรม ซึ่งต่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยบุคคลหรือผู้นำในองค์การจะต้องคำนึงถึงและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการด้านบุคลากรของตนเอง อยู่ตลอดเวลา

แนวคิดด้านจิตวิทยาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง^๖ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s”

^๖ อารี พันธุ์มณี, การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ๒๕๔๓).

แบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio)^๗ 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

๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

^๗ แบส และ อวอลิโอ, Transformational leadership and the falling dominos effect Group and Organization studies, 12, 73-81.

๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

๔) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นเกิดการตระหนักรู้ในการกิจและ

วิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

แนวคิดด้านจิตวิทยา

๑. แนวคิดด้านแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นแรงขับภายในบุคคลที่จะชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามและแสดงพฤติกรรม หรือกระทำการต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการที่มุ่งหวัง แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการที่มุ่งหวัง สภาพที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการจะอยู่ในภาวะที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และจะเป็นกระบวนการ (Process) ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างให้สถานะของร่างกายอยู่ในความสมดุล (Homeostasis)

Baron^๔ ได้นิยามว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการภายในตัวบุคคลที่กระตุ้น นำทาง และรักษาให้พฤติกรรมนั้นยังคงอยู่ตลอดไป

Hodgetts^๕ ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจว่า คือ สิ่งที่ทางจิตวิทยาเรียกว่าแรงขับซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำให้มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นความปรารถนาที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์หรือจุดหมาย ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ความปรารถนานี้มักทำให้บุคคลมีพฤติกรรมเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ที่จะให้ได้รับการตอบสนอง เช่น หญิงสาวพยายามเรียนรู้วิธีหาทางเอาใจชายหนุ่ม เพื่อให้ชายหนุ่มมาสนใจ หรือชายหนุ่มมุ่งมั่นทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิผล ดังนั้นพฤติกรรมมักจะมีสาเหตุมาจากแรงจูงใจแทบทั้งสิ้น พฤติกรรมแต่ละอย่างของบุคคล อาจไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจประการเดียวเท่านั้น แต่อาจเกิดจากแรงจูงใจหลาย ๆ อย่างรวมกันก็ได้ด้วย

๒. แนวคิดความเชิงสร้างสรรค์

ในสังคมปัจจุบันยังขาดความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์อยู่มาก ดังนั้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ ความคิดเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีรูปแบบการคิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและก่อให้เกิดประโยชน์ได้

^๔ Baron, **Behavior in Organization**, (Boston: Allyn andBacon, 1992), p. 362.

^๕ Middlemist และ Hiitl, **Personnel Management: Jobs,People and Logic**, (New Jersey: Prentice-Hall, 1983), p. 259.

อย่างเหมาะสม องค์ประกอบของความคิดเชิงสร้างสรรค์นั้นจะต้องเป็นสิ่งใหม่ใช้การได้ และมีความเหมาะสม ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบคือ เริ่มจากจินตนาการแล้วย้อนกลับไปสู่สภาพความเป็นจริง เช่น หากเรามีจินตนาการเราสามารถสร้างสรรค์จินตนาการให้ประสบความสำเร็จได้ และ เริ่มจากความรู้ แล้วคิดต่อยอดไปสู่สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะนี้สามารถต่อยอดนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ได้^{๑๐}

Carl R. Roger^{๑๑} นักจิตวิทยาบุคลิกภาพกลุ่มมานุษยนิยมเสนอว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่เผชิญกับประสบการณ์ต่างๆ โดยไม่ถอยหนี ทำงานเพื่อความสุข ไม่ได้ทำงานเพื่อประโยชน์ และมีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์^{๑๒} ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม โดยองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์นั้นได้แก่ เป็นสิ่งใหม่ ใช้การได้ และมีความเหมาะสมจากนิยามความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกของพฤติกรรมในการคิดริเริ่มแนวใหม่ โดยมีการผสมผสานบูรณาการและเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่มาใช้ในองค์กร การคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในงาน

อารี รังสินันท์^{๑๓} ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์คือ ความคิดจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์คิดค้นพบใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดไม่ถึงหรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกลเน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ ๆ ที่แก้ปัญหาและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

กล่าวโดยสรุปความสร้างสรรค์ คือ ความสามารถทางสมองของบุคคลที่จะคิดได้หลายทิศหลายทาง หรือคิดได้หลายคำตอบ และความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป และความคิดสร้างสรรค์นี้อาจเป็นความคิดใหม่ผสมผสานกับประสบการณ์ก็ได้ ซึ่งผู้นำที่มีแรงจูงใจเชิงบวกเพื่อบุคคลและองค์การ ประกอบกับ

^{๑๐} Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. *Contemporary Management*. (3rd ed.). New Jersey: McGraw-Hill. 2003.

^{๑๑} Carl R. Roger Carl R. Roger “A Theory of Therapy, and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-Centered Framework”, in S. Koch, *Psychology: A Study of Science*, (New York: McGraw-Hill, 1959), pp. 45-58.

^{๑๒} เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *การคิดเชิงสร้างสรรค์*, (กรุงเทพมหานคร : ซัดเซสมิเดีย, ๒๕๔๕)

^{๑๓} อารี รังสินันท์, *ความคิดสร้างสรรค์*. (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๒๖).

การพัฒนาความคิดและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ก็จะสามารถสร้างความแตกต่างในภาวะความเป็นผู้นำ ส่งผลดีต่อการขับเคลื่อนกลุ่ม องค์กร และสังคมไปสู่เป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์

แนวคิดชีวิตวิถีใหม่

ชีวิตวิถีใหม่ เป็นแนวทางที่หลากหลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในช่วงไวรัสโควิด ๑๙ ออกมาระบาดแล้วเปลี่ยนแปลงชีวิตมนุษย์ทั่วโลกไปอีกนาน ทำให้เราต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก^{๑๔} จากที่เราเคยออกจากบ้าน เพื่อไปทำงาน ไปโรงเรียน เราต้องหันมาทำทุกอย่างที่บ้าน หากมีความจำเป็นต้องออกจากบ้านไปจับจ่าย หรือแม้กระทั่งไปพบแพทย์ เราต้องใส่หน้ากากเพื่อป้องกันโรค ต้องเว้นระยะห่างสำหรับบุคคล ล้างมือบ่อย ๆ นาน ๒๐ วินาที เช็ดมือด้วยแอลกอฮอล์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทางด้านธุรกิจและบริการต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเปิดระบบลงทะเบียนออนไลน์ การใช้ระบบซื้อขายและบริการทางออนไลน์ สิ่งนี้ เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิต ซึ่งเมื่อเราจำต้องปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ ในที่สุดทั้งหมดนี้ก็ได้กลายเป็น New Normal ในสังคมของทุกคนไปนั่นเอง

New Normal ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยบิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกัน โดยตอนนั้นเขาใช้อธิบายถึงสถานะเศรษฐกิจโลก หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ในสหรัฐฯ ช่วงระหว่างปี ๒๐๐๗ - ๒๐๐๙ เมื่อพิจารณาถึง New Normal ที่เกิดขึ้นในสังคมในปัจจุบัน สาเหตุที่ต้องใช้คำว่า “New Normal” เพราะเดิมทีวิกฤติเศรษฐกิจจะมีรูปแบบค่อนข้างตายตัวและเป็นวงจรเดิม คือเมื่อเศรษฐกิจเติบโตไปได้ช่วงระยะหนึ่ง จะมีปัจจัยที่ทำให้เกิดเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจ และหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ไม่นานเศรษฐกิจก็จะเริ่มฟื้นตัว แล้วก็กลับมาเติบโตได้อีกครั้ง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติ จนเรียกได้ว่าเป็น ‘เรื่องปกติ’ (Normal)^{๑๕} โดยมีประเด็นดังนี้

๑) การ Work From Home การอยู่ในบ้าน พร้อมทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในที่อยู่อาศัยของตนเอง ส่งผลต่อความต้องการที่พักอาศัยที่เปลี่ยนไปจากเดิม ที่อาศัยในพื้นที่ที่มีขนาดเล็ก อาจจะไม่เพียงพอ จำเป็นต้องการมีพื้นที่ที่สามารถทำอะไรได้หลายหลากมากยิ่งขึ้น

๒) การดำเนินการทางธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ Online Business ด้วยพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลง จนส่งผลทำให้ระบบการสั่งซื้อสินค้าและบริการ ระบบการขนส่งระยะสั้นและการจัดส่ง

^{๑๔} ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน : ข้อเสนอทางทฤษฎีในบริบทต่างสังคม, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๔-๔๕.

^{๑๕} ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : สร้างสรรค์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔-๔๔.

แบบรวดเร็ว จะเป็นที่ต้องการ และความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งหลังจากนี้ การขอรับบริการจากผู้บริโภค จะเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น ระบบบริการต้องสร้างความมั่นใจมากขึ้นว่าสินค้าหรือ บริการจะต้องมีมาตรฐาน ปลอดภัย และมีความสะอาด คาดว่า เราน่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ของการลงทุนของภาคเอกชน ห้างร้านต่าง ๆ หันมาจริงจังกับการทำธุรกิจ online กันมากขึ้น

๓) การเรียน Online Learning/Entertainment การอยู่ในบ้าน สิ่งสำคัญในการพัฒนาและ ค้นหาตัวตน สิ่งหนึ่งก็คือ การหาความรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ด้วยการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเลือกเรียนในช่วงเวลาที่สะดวกได้ตามต้องการ สามารถย้อนกลับ เพื่อทบทวนเนื้อหา และทำความเข้าใจใหม่ได้ และประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การท่องเที่ยวในรูปแบบ ออนไลน์^{๑๖} เช่น การชมพิพิธภัณฑ์เสมือน (Virtual Museum) การเที่ยวพิพิธภัณฑ์ออนไลน์ (Virtual Exhibitor) และการเข้าชมแกลอรีชื่อดังต่าง ๆ (Virtual Gallery) เป็นต้น

๔) การแพทย์และสาธารณสุข(ที่ปรึกษา) Online Medical Consulting ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านสาธารณสุขของประเทศมากกว่าเดิม ระบบสาธารณสุขจะมีแพลตฟอร์มด้านสุขภาพ เป็นบริการพื้นฐาน และการป้องกันความเจ็บป่วยจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โครงสร้างพื้นฐานของเมือง อาคาร บ้านจะต้องมีบริการสุขภาพและสุขภาพจิตรองรับด้วยการให้คำปรึกษา

๕) การ deglobalization เพื่อพึ่งพาการผลิตในประเทศมากขึ้น เนื่องจาก อุตสาหกรรมฐาน การผลิตต่าง ๆ ของประเทศต้องหยุดชะงัก รวมไปถึงการขนส่งต่าง ๆ ด้วย อีกทั้งการนำเข้าจาก อุตสาหกรรมหลายแห่งในต่างประเทศที่เป็นฐานการผลิต จึงหยุดชะงักตามไปด้วยเช่นกัน

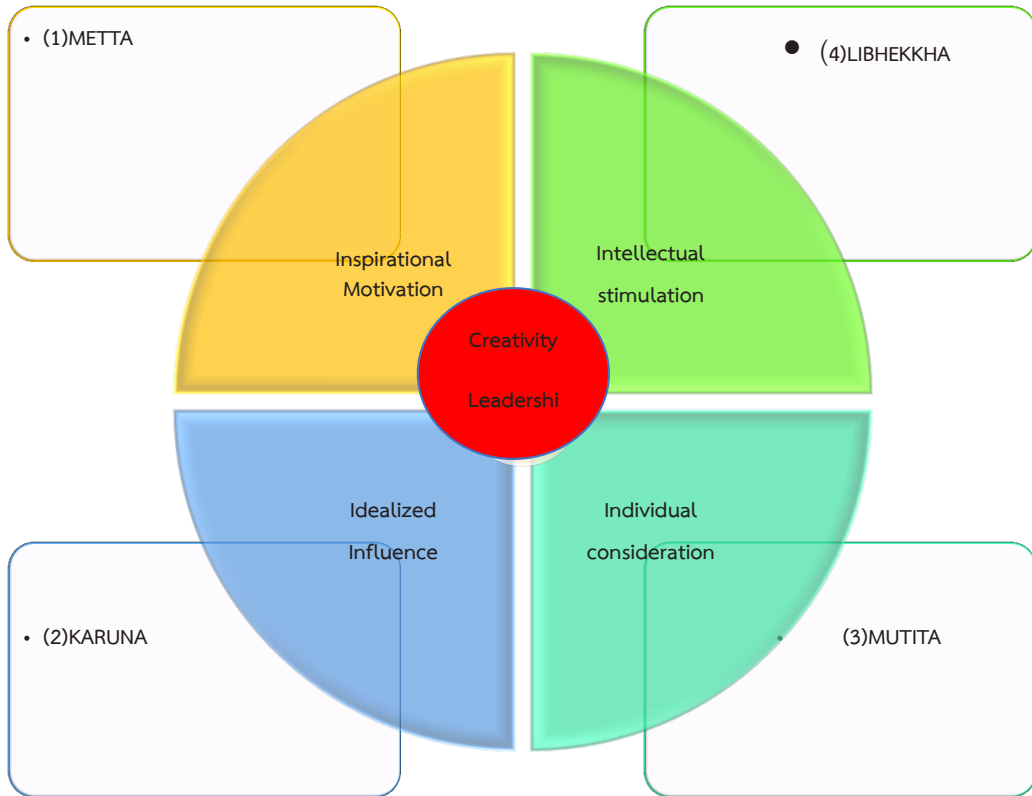
สรุปได้ว่า ชีวิตวิถีใหม่คือการที่บุคคลจะต้องมีชุดพฤติกรรมในชีวิตประจำวันด้วยความระมัดระวัง อย่างมีสติสัมปชัญญะมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อป้องกันการติดเชื้อจากไวรัสโควิด ๑๙ หรือเชื้อโรค ติดต่อกันอื่น ๆ ทั้งในด้านพฤติกรรมส่วนตัว ครอบครัว การทำงานอาชีพ และการอยู่ร่วมในสังคม ซึ่งต้อง ให้ความตระหนักรู้อย่างเท่าทันในการแสดงออกของทุก ๆ พฤติกรรม เพื่อที่เราจะใช้ชีวิตอย่างมี ความสุขไปด้วยกัน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิตวิถีใหม่

ความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิตวิถีใหม่กับหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนา มีความสำคัญและสัมพันธ์กับหลักพรหมวิหาร ๔ ที่เป็นไปตามองค์ประกอบ ๔ ด้าน มีความเกื้อกูลส่งเสริมกันไปอย่างเป็นกระบวนการ ในองค์ประกอบของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

^{๑๖} ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, วัฒนธรรมไทยกับขบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๖๖ - ๗๘.

หัวหน้างาน ผู้บริหาร และบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ดังนี้



ภาพแสดง รูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิตวิถีใหม่
Creativity Leadership in New – normal Life.

จากภาพ สามารถสรุปภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิตวิถีใหม่ตามหลักพุทธบูรณาการได้ดังต่อไปนี้

๑. ความเมตตาอย่างมีอุดมการณ์หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเมตตา และแสดงออกให้เป็นแบบอย่าง อย่างมีอุดมการณ์ให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้อย่างมีคุณค่าโดยผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ได้รับความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและ มีความภาคภูมิใจเมื่อทำงานร่วมกันส่งผลให้ผู้ตามและผู้อื่นประสบแต่ประโยชน์สุขโดยทั่วกันเป็นสภาวะที่ความคิดที่ปกติสุข ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันและสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์

๒. ความกรุณาเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกถึงความเข้าอกเข้าใจ และเห็นใจ ผู้ตามอย่างชัดเจน มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจภายใน ให้เกิดคุณค่าและความหมายทำทหายในเรื่องงานที่เป็น

ปัญหาอุปสรรค ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกด้วยความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ถูกต้องให้คิดบวกเพื่อที่ผู้นำจะทำตามและสัมผัสกับภาพที่งดงามแห่งอนาคต โดยสร้างแรงจูงใจร่วมกันบนความกรุณาเพื่อที่จะให้พ้นจากความลำบากเดือดร้อนทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งผลของความกรุณาจะไม่สร้างความลำบากและเบียดเบียนทั้งผู้อื่นและตนเองแต่อย่างใด

๓. มุทิตาจิตเพื่อการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงการที่ผู้นำแสดงออกถึงความแจ่มใส เบิกบาน รู้สึกตัวตื่นรู้ เพื่อการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างวิกฤตในช่วงชีวิตวิถีใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามมีความต้องการอย่างแรงกล้าในการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาให้หน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ได้ดี มีสุขจากการแก้ปัญหาในการทำงาน หรือฝ่าฟันอุปสรรคจนบังเกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง รวมถึงการที่ผู้นำงดเว้นจากความอิจฉาริษยาไม่เบียดเบียนหรือเอาเปรียบผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นในขณะที่ เกิดความตระหนักรู้ทั่วกัน งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข ทุกถ้วนหน้า

๔. การวางอุเบกขาอย่างเป็นกลาง ด้วยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง การที่ผู้นำพิจารณาจากข้อเท็จจริงเมื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ด้วยการไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุมีผล มีความเที่ยงธรรม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การในทุก ๆ บุคคล เอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การต่อหน่วยงาน ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาให้ผู้ตามให้เกิดทักษะและความสามารถที่พัฒนาอย่างยั่งยืนใหญ่และถาวร ทำให้ผู้ตามเกิดกระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศองค์การในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่เอนเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเด็ดขาด ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวกับทุก ๆ คนในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบ ๔ ประการที่ประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง กล่าวคือผู้นำจะต้องแสดงภาวะของความมีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการมีอุดมการณ์อย่างชัดเจน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้อย่างต่อเนื่อง สร้างกระบวนการกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา ด้วยสติปัญญา มีสติรู้เท่าทัน และคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน ทุกบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็ต้องแสดงออกถึงความสงสารที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พ้นจากความยากลำบากหรืออุปสรรค หรือวิกฤตการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในเรื่องของส่วนบุคคลและในเรื่องของทีมงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านวิกฤตต่าง ๆ ในชีวิต ผู้นำก็จะแสดงออกถึงความแจ่มใสเบิกบาน เป็นความพลอยยินดีกับเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ดีมีสุข และสุดท้ายแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง พิจารณาบริหารการจัดการจากข้อเท็จจริง

อย่างมีเหตุมีผล อันจะนำไปสู่การตัดสินใจ พิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญาเพื่อบริหารจัดการ ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามกาลเทศะ โดยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุคชีวิต วิธีใหม่ นี้จะสามารถทำให้ผู้นำมีกระบวนการภาวะของการนำที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถบริหารจัดการ บุคคลในทีมงาน ให้ฝ่าฟันอุปสรรคหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นในทุกขณะได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์เพื่อพัฒนา หน่วยงานองค์กร สังคม และประเทศชาติ ไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงต่อไป

สรุป

กล่าวโดยสรุปกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการบูรณาการของหลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์หรือความมีศรัทธาบาร์มีในตัวเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม แล้วส่งต่อ ไปสู่กระบวนการกระตุ้นให้เกิดปัญญา เพื่อพัฒนาสู่การแก้ปัญหาทุกด้านอย่างถูกต้องและสร้างสรรค์ บนความเคารพ ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ทุกคนและสามารถ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันได้ บนหลักการของการมีสติ รู้เท่าทัน ทุกอาการหรือพฤติกรรมที่เป็นปัจจัย ทำให้มีการเกิดดับอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์^{๑๗} คือ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ความผันผวน และความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์กรในโลกยุคใหม่ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยปัญญาที่สร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีปรองดอง ในสังคมไทยตลอดไป

จากผลการศึกษาดังกล่าว พบว่าหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้คือ การที่ตัวผู้นำ เป็นผู้มีสติ รู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองเป็นอันดับแรก มีความรู้คิดและเข้าใจ ถึงสภาพการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกขณะที่ทำหน้าที่ ว่าทุกสิ่งเกิดขึ้นอยู่ภายใต้กฎของไตรลักษณ์ กล่าวคือ มีความ เป็นอนิจจัง ทุกขัง และอนัตตา ดังนั้น การแสดงออกต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องจะต้องคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปสู่การเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้ตาม ส่งผลให้เกิดการรู้คิดทางปัญญา (Wisdom-Cognitive Thinking: WCT) อย่างสร้างสรรค์ ในทุกสภาพการณ์ ภายใต้เป้าหมายของการเป็นผู้นำจะสร้างสรรค์ ความสงบสุขให้แก่บุคคลอื่น องค์กรและสังคมโดยรวมเป็นไปบนวิถีแห่งความเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น และผู้ เบิกบานอย่างแท้จริง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญที่สัมพันธ์กับการบริหารจัดการบุคลากร ในองค์กรยุควิถีใหม่ ซึ่งมีวิกฤตเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำหรือผู้บริหาร

^{๑๗} สุเมธ บุญมะยา, “พุทธจิตวิทยาบูรณาการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์”, *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐), หน้า ๒๑๕.

สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดตามหลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ ที่เป็นกระบวนการของผู้นำที่เต็มเปี่ยมด้วยคุณธรรม สามารถบริหารจัดการให้บุคคลในกลุ่มหรือองค์การ แสดงความสามารถในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุทุก ๆ เป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เมื่อบูรณาการเข้าด้วยกันแล้ว จะช่วยสร้างพฤติกรรมการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ โดยผู้เกี่ยวข้องจะต้องเกิดการรู้จัก เข้าใจ มีสติสัมปชัญญะในการบริหารจัดการกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกชั้นตอน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจด้วยจิตใจที่เมตตา (Metta with Idealized Influence: MII) ให้ความกรุณาในการกระตุ้นทางปัญญา (Karuna with Inspirational motivation: KIM) และส่งอิทธิพลด้วยความยินดีอย่างมีอุดมการณ์ (Mutita with Inspirational motivation: MIM) บนพื้นฐานของการให้คุณค่าอย่างมีปัญญาในความเป็นปัจเจกชน (Ubekkha with Individualized consideration: UIC) ด้วยความถูกต้องอย่างเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ สามารถผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยสติปัญญา เกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะด้วยความทุ่มเทให้กับองค์การหรือหน่วยงานในยุคชีวิตวิถีใหม่ได้อย่างดี ส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์และสร้างสรรค์ต่อไป

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **ความคิดเชิงสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๖.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. **แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน : ข้อเสนอทางทฤษฎีในบริบทต่างสังคม**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิถึทรรศน์, ๒๕๔๔.
- _____ . **วัฒนธรรมไทยกับขบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. **การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สร้างสรรค์, ๒๕๕๓.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พุทธศาสนากับการแนะแนว**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๓๑.
- พรรณราย รัตนไพฑูรย์. “การศึกษาวิถีปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานตามแนวสติปัฏฐาน ๔ : ศึกษาแนวการสอนของพระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดกานสิทฺธิ)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

พุทธทาสภิกขุ. **อิทัปปัจจยตา**. ไชยา-ธรรมทานมูลนิธิ, ๒๕๑๖.

_____. **ปฏิจสมเด็จพระโอบุชฐ์**. ไชยา : คณะธรรมทาน ไชยา, ๒๕๔๑,
พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร:
สื่อตะวัน, ๒๕๔๕.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพ-
มหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๕.

_____. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๙.

สมศักดิ์ ภูวิภาดาบรรณ. **เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา-
พานิช, ๒๕๓๗.

สุเมธ บุญมะยา. “พุทธจิตวิทยาบูรณาการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์”. **ดัชนีนิพนธ์
พุทธศาสตร์ดัชนีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๖๐.

อารี พันธมณี. **การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการแนะแนว
และจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
๒๕๔๓.

อารี รังสินันท์. **ความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๒๖.

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

Bass and Avolio . **Transformational leadership and the falling dominos effect Group
and Organization studies**, 1998.

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

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

Rogres, R. Carl. Shoemaker “**Communication of Innovation: A Cross Cultural
Approach**”. New York: Free Press, 1971.