

พฤติกรรมภาวะผู้นำกับการสร้างความสุขวิถีพุทธในองค์กร Leadership behaviors to create a happy Buddhist organization.

สามารถ บุญรัตน์

คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน
E-mail: sboonrut@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีความมุ่งหมายการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการสร้างความสุขในองค์กรภาครัฐและเอกชนภายใต้บทบาทของภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่า การสร้างความสุขในองค์กรมีปัจจัยเชิงความสัมพันธ์ที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากของภาวะผู้นำในองค์กรรัฐและเอกชน โดยเริ่มต้นจากพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบของภาวะผู้นำทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผ่อนคลายซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่เป็นบรรทัดฐานให้บุคลากรประกอบด้วย 4 แนวทางได้แก่ 1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จัดสวัสดิการ การให้ธรรม และการให้อภัย (ทาน) 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เข้าใจในการประสานสามัคคีและให้ความอบอุ่น (ปิยวาจา) 3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน (อิตถจริยา) และ 4. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สามารถถือปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (สมานัตตตา) ดังนั้น ผู้นำองค์กรควรที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การกำหนดเป็นแผนสำหรับการจัดการสวัสดิการในลักษณะต่างๆ แผนการใช้พฤติกรรมทางวาจาเพื่อการความสามัคคี แผนการพัฒนาความเสียสละประโยชน์สุขส่วนตน และแผนการปรับพฤติกรรมของผู้นำให้เป็นแนวราบมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้นำ ความสุขแนวพุทธศาสนา ภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐ

Abstracts

This article is intended to analyze and provide suggestions how to create happiness in public and private organizations under the leadership role. It is found that there is a key correlation factor between leadership and happiness in Private and Government organizations.

The default behavior of the model's identity and leadership makes people feel relaxed, which is a causal factor resulting personnel are acquainted with is the norm for staff, Includes four guidelines which are 1. Leadership Behaviors that support of Welfare (Dāna), 2. Leadership behaviors verbally, in coordination and harmony, warmth (Piyavācā) , 3. Leadership Behaviors visible part of the very first personal (Atthacariyā), and 4. Leadership and behavior that can be applied consistently (Samānattatā). Thus, corporate leaders should change their behavior to define policies for the management of welfare, verbal behavior policy, the development of the health benefits of their sacrifice, and the changes behavior of the leadership team to rise even more.

Keyword : Leadership behaviors; Happy by Buddhism;
Private and Government organizations

บทนำ

การสร้างความสุขในองค์กรมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเป้าหมายเชิงประจักษ์ขององค์กรหากเป็นองค์กรทางธุรกิจพยายามที่จะสร้างผลกำไรเหนือคู่แข่ง ส่งผลกระทบต่อแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมทางจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองผู้อื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นมิตร (สุเทพ พงศ์ศรี, ออนไลน์) หากเป็นองค์กรรัฐจะมีประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญ แต่กระนั้น ความสุขที่เกิดขึ้นอยู่ที่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จอันเป็นวัตถุประสงค์จะต้องได้ก็เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับความสุขที่ควรจะเป็นหรือที่ควรเกิดขึ้นบนรากฐานที่ถูกต้อง ลดการเบียดเบียน ละทิ้งการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกก็ตาม ซึ่งนั่นเป็นผลจากการพัฒนาระบบการให้สวัสดิการ การบริจาค การเสียสละ การให้อภัย การให้คุณความดีของผู้นำหรือองค์กรที่มีความสุขจากการให้มากกว่าการได้รับประโยชน์ ยิ่งให้มากเท่าใด ความสุขจะยิ่งเพิ่มขึ้นมากเท่านั้น นอกจากนี้ยัง พบว่า องค์ความรู้มากมายที่ระบุถึงการใช้วาจาเพื่อสร้างความสุขและสร้างเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งนั่นก็คือ การที่ผู้นำรู้จักใช้คำพูดที่สามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรได้ ช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม(พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2545 : 3-5) ขณะที่การ

ประพัตินที่เป็นประโยชน์ ต่อบุคลากรย่อมสร้างความชื่นชมและสร้างการยอมรับ ความประทับใจให้กับบุคลากรตลอดระยะเวลาทั้งในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งการ มีพฤติกรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลายของผู้ช่วยให้มีมิตรภาพระหว่างผู้บริหารกับ บุคลากรมีลักษณะการบริหารหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง ดังนั้น พฤติกรรมของภาวะผู้นำในองค์กรจึงมีอิทธิพลและสำคัญอย่างมากต่อการสร้าง สิ่งแวดล้อมให้เกิดความสุขทั่วทั้งองค์กร ซึ่งหากพฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย คุณลักษณะดังกล่าวจะไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกอึดอัด จะไม่รู้สึกเกรงกลัว จะไม่คอยรู้สึก ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำจะจับผิดบุคลากรเพียงอย่างเดียว เมื่ออาการของบุคลากรรู้สึกเบา ไปร่งโล่งสบายใจ เพราะในสภาวะแบบนั้นจะเรียกว่า ความสุขที่เกิดจากพฤติกรรมของ ภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนา ดังธรรมภาษิตที่กล่าวว่า..**ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้ เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็จะประพฤติชอบธรรม ตามไปด้วยหากพระราชาทรงอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็เป็นสุข** (พระไตรปิฎกฉบับ ภาษาไทย, เล่มที่ 21 ข้อที่ 70 หน้าที่ 115-116)

การเป็นผู้นำในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะให้ทุกคนมีความสุขบนพื้นฐานของ เป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่กระนั้นการสร้างความสุขจากจุดเริ่มต้นจะต้องมาจากตัวของ ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ดีงาม มีความประพฤติที่ถูกต้อง เหมาะสม เพราะการทำงานที่ มุ่งสร้างความสุขให้กับบุคลากรย่อมดีกว่าการมุ่งสร้างเป้าหมายให้กับองค์กรเพียงอย่าง เดียว เพราะเมื่อคนไม่มีความสุข การปฏิบัติงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมายได้ แต่หาก บุคลากรมีความสุข ความสุขจะกลายเป็นเป้าหมายที่สำคัญ จะเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายอื่นๆ ได้โดยง่าย ดังนั้น การที่ผู้เขียนเลือกหลักสังคหวัตถุ 4 ประการมาใช้เป็นกรอบใน การศึกษาเพราะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สัมพันธ์ต่อความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง และเป็นความคาดหวังที่ต้องการเห็น พฤติกรรมของผู้นำเช่นนั้นซึ่งมีความพิเศษกว่าบรรดาหลักพุทธธรรมอื่น ๆ ที่ มุ่งความสามารถทางด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น หลักไตรสิกขา หลัก อิทธิบาทธรรม หลักสัพปุริสธรรม เป็นต้น ทำให้มีความเป็นวัฒนธรรมเชิงวิถีปฏิบัติใน องค์กรอย่างเห็นได้ชัด

แนวคิด และทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำต่อการสร้างความสุขในองค์กร

การศึกษาถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำต่อการสร้างความสุขในองค์กรมี ความสำคัญในฐานะผู้ที่มียุทธศาสตร์ต่อการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ รวมทั้งสามารถ สามารถกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่ต้องการได้เพราะอำนาจในการ

สั่งการและการควบคุมผลประโยชน์ทั้งหลาย ฉะนั้น อิทธิพลการสร้างความสุขในองค์กรของภาวะผู้นำจึงมีบทบาทอย่างสูงสุดซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ อาจสรุปได้ 3 รูปแบบ (กวี วงศ์พุม, 2545 : 119-121) ได้แก่

รูปแบบที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงเผด็จการ เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แต่มีความเหมาะสมในสถานการณ์สงครามเนื่องจากต้องการความรวดเร็วและแน่นอน ยกตัวอย่าง เช่น เลนิน เซอร์คิลล์ ฮิตเลอร์ และ มุสโสลินี เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่เข้ามาเป็นส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะดึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน ด้วยความเชื่อว่า การเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่กว้างขวางขึ้น และทำให้การยอมรับจากสมาชิกมีมากขึ้น

รูปแบบที่ 3. พฤติกรรมของผู้นำตามแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำประเภทที่ค่อนข้างจะ “ปล่อย” คือจะให้คำแนะนำทั่วๆ ไปเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายแล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติกันเอง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างมากและผู้ที่ทำงานจะถูกจูงใจด้วยตัวของเขาเอง

ขณะเดียวกันทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์และมาร์ติน ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีอยู่ 3 ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ (Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, 1974 : 80) 1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบการเข้าถึง เข้าใจบริบทพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องการผู้นำที่มุ่งให้ความเข้าใจหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร 2) โครงสร้างของงาน คือ การจัดวางตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากที่สุดหรือที่เรียกว่า ระบบการดำเนินงาน และกระจายอำนาจไปสู่โครงสร้างของหน่วยงานให้มากที่สุด และ 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการของกองงานที่ดำเนินภายใต้องค์กร นอกจากนี้ การอธิบายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ ที่พยายามนำเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในกลุ่มเพื่อพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไรที่สามารถทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จโดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่สะสมมาจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 : 437)

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยพยายามอธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำโดยให้ความเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปีค.ศ.1957 เฮมพิลและคุนส์ (Hemphill and Coons) ได้ศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องและได้นำมาเป็นสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติ (รุจา เทพนฤมิตร, 2545 : 23-24) ดังนี้

1) การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

3) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและ

คุณภาพ

4) การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ

5) ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

6) ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

7) การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม

8) การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น

9) ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ

ในปีเดียวกัน ฮาลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือการวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 มิติให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์

2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

3) พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต

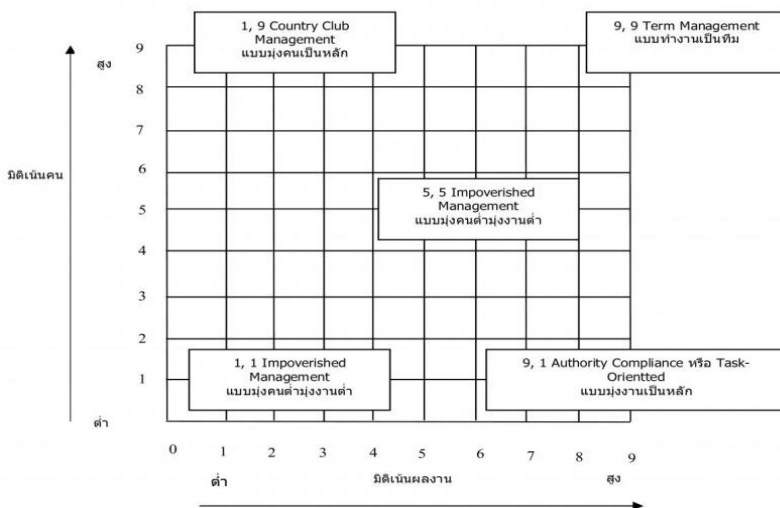
4) พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้

ปรากฏว่ามิติที่สำคัญและผู้นำได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ต่อมา ฮาลพิน (Halpin) จึงได้พัฒนารูปแบบของแบบทดสอบ โดยการตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิตและพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ออก และทดสอบเฉพาะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานปรากฏว่ามีความอิสระจากกันและแยกจากกันจึงจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ (Halpin and Andrew, 1966: 15) คือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. มิติมิตรสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจการให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แม้ว่า ฮาลพิน (Halpin) จะตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิตและพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ออกไปแต่ Blake and Mouton (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9,9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 แสดงรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายของผู้นำในองค์กร
ที่มา : เศรษฐภูมิ เกาชาธิ วิทยาลัยนานาชาติพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2559.

ซึ่งทางด้าน Blake and Mouton (1991) อธิบายเพิ่มเติมว่า รูปแบบที่ 1 แบบมุ่งงาน เป็นแบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม รูปแบบที่ 2 แบบมุ่งคนสูง เป็นแบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร รูปแบบที่ 3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ เป็นแบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย รูปแบบที่ 4 แบบทางสายกลาง เป็นแบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ และรูปแบบที่ 5 แบบทำงานเป็นทีม เป็นแบบ 9,9 เน้นเรื่องงานและขวัญกำลังใจ คนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานสนุก ผลสำเร็จอยู่ที่การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ และการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน (อ้างใน, เศรษฐภูมิ เถาขารี, 2559)

ในขณะที่เดียวทางด้านศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (อ้างใน พระครูภัทรธรรมคุณ, 2554 : 20) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้้นาต่างๆ ที่บอกประสิทธิผลก่อนผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่ไอโอเอแต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

1) แบบมุ่งตัวงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกรหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

2) แบบมุ่งตัวคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกขุสุข และสวัสดิการของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกนๆ เดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกน มี 2 แบบใหญ่ ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคน ต่างกับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ

กล่าวสรุปได้ว่า แนวคิด และทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำต่อการสร้างความสุขในองค์กรจะเน้นการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีผลการวิจัยยืนยันถึงการสร้างความสุขโดยมีรูปแบบต่างๆ มากมายซึ่งรูปแบบที่สำคัญที่สุดจะเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำในองค์กรที่มองมิติมิตรสัมพันธ์หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ หรือ แบบมุ่งตัวคนในลักษณะการทำงานเป็นทีมมากกว่าในลักษณะอื่นๆ กล่าวคือ ลักษณะดังกล่าวภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน มองตัวบุคคลากรให้มี

ความสุขมุ่งสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน มองสวัสดิการ ความปลอดภัย มองบุคลากรด้วยความเป็นมิตร มีพฤติกรรมเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความมั่นคงกับบุคลากรเป็นประการที่สำคัญ ดังนั้น การสร้างความสุขให้กับบุคลากรปัจจัยที่สำคัญอยู่ที่ตัวของผู้นำว่าจะมีพฤติกรรมที่ดีดังที่กล่าวได้อย่างไร และก็จะไม่ยากมากนักหากผู้นำมองเห็นคุณค่าของมนุษย์ในความเป็นบุคลากร อันเป็นพื้นฐานขององค์กรที่คอยขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายในที่สุดก็ด้วย ผู้นำมีพฤติกรรมที่ดี มีพฤติกรรมที่ถูกต้อง และมีพฤติกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข

พุทธวิถีภาวะผู้นำกับการสร้างความสุขในองค์กร

พระพุทธศาสนาได้เสนอทัศนะหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ เช่น ราชสังคหวัตถุ ทศพิธราชธรรม จักรพรรดิราช พรหมวิหารธรรม สติสัมปชัญญะ เป็นต้น ทัศนะคุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านี้ยังคงถูกอธิบายไว้ในเอกสารชนิดต่างๆ มากเพราะมีความเด่นชัดอย่างมากในการนำไปประยุกต์ใช้ แต่กระนั้น กรอบแนวคิดของพุทธวิถีภาวะผู้นำกับการสร้างความสุขในองค์กรย่อมมีทางเลือกสำหรับการต่อยอดเป็นวัฒนธรรมความสุขของบุคลากรที่ผ่านพฤติกรรมของผู้นำจนกลายเป็นกัลยาณมิตร และวัฒนธรรมการสงเคราะห์ รวมทั้งเป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน เรียกว่า หลักสังคหวัตถุ (พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 21 ข้อที่ 32 หน้า 50-51) หมายถึง หลักการสงเคราะห์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2552: 20-22) คือ หลักการยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ทำให้ตนเองก็เป็นที่รัก และชุมชนก็รวมกันอยู่ได้ ไม่แตกแยกกระจัดกระจาย ทำให้สังคมมีเอกภาพและมีความมั่นคง

สังคหสูตร สุตว่าด้วย สังคหวัตถุ (พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 21 ข้อที่ 32 หน้า 37) หรือพระสูตรที่ว่าด้วยการสงเคราะห์ระบู้ว่า “ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ 4 (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ประการนี้แล ทาน เพียรวิชเช อุตถจริยาในโลกนี้และสมานัตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนสลักที่ยึดตุ้มรถซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนบถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรเสรีญ”

สังคมวัตถุนิยมเป็นจุดเริ่มของความผูกพันในระดับสังคมและองค์กรที่ผู้นำการบริหารจำเป็นต้องให้ความใส่ใจ และตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงเรื่องบุคลากรที่สำคัญอย่างน้อยที่สุดเป็นเครื่องรับประกันได้ว่า ความขัดแย้งในองค์กรจะเป็นไปเพื่อการพัฒนามิใช่เป็นไปเพื่อการทำลายองค์กรเป็นแน่แท้ เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมการสร้างสุขจะต้องถูกนิยามภายใต้บริบทที่ควรจะเป็นและกำหนดเป็นกรอบยุทธศาสตร์การสร้าง ความผูกพันได้มากกว่าหลักธรรมอื่น ๆ ถึงแม้มีความเกี่ยวข้องก็ตามประกอบด้วย 4 ประการได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกัน ด้วยการให้สิ่งของ หรือให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนด้วยน้ำใจไมตรี มีความโอบอ้อมอารี จะช่วยผูกใจคนไว้ได้ การทำทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ที่ให้สิ่งที่สอยมได้รับสิ่งที่ตอบแทน ดังทรงตรัสว่า “มนาปทายิ ลภเต มนาปิ” (พระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี เล่มที่ 22 ข้อที่ 44 หน้าที่ 45) แปลว่า ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ ซึ่งรูปแบบของการให้ ทานอาจให้ได้ 2 วิธีด้วยกัน คือ 1) อามิสทาน ให้สิ่งของแก่เพื่อนหรือผู้อื่นที่ด้อยกว่า รวมทั้งการให้รางวัลต่างๆ เป็นต้น และ 2) วิทยาทานหรือธรรมทานหมายถึง การให้ธรรม การให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนหรือการให้ในสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์ การให้ทานทั้ง 2 รูปแบบ คือ อามิสทาน (การให้สิ่งของ) และธรรมทาน (การให้ธรรม) บรรดาทาน 2 อย่างนี้ ธรรมทานเป็นเลิศ (พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 25 ข้อที่ 98 หน้าที่ 473) ดังนั้น การให้จึงเปรียบเสมือนการให้สวัสดิการแก่บุคลากร ให้การส่งเสริม เช่น การให้ทุนแก่บุตรหลาน การให้ปัจจัยสี่ การให้เวลาหยุดเพื่อการท่องเที่ยวในบางครั้ง คราว เป็นต้น ในยามเดือดร้อนอย่างหนึ่งอย่างใด เช่น เมื่อเจ็บป่วยก็ออกค่ารักษาพยาบาล เงินเดือนไม่พอจ่ายก็พยายามช่วยเหลืออย่างหนึ่งอย่างใด เป็นต้น

2. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ หมายถึง ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก พูดอย่างรักกัน วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตม้มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าววาจาสุภาพไพเราะ อ่อนหวาน มีหางเสียง สมนามสามัคคี ซาบซึ้งใจ ทำให้เกิดไมตรีรักใคร่กันตลอดถึงคำ แสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจ พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่ ขัดแย้งกัน พูดจาสื่อเสียตลึงกัน อันนำไปสู่การทะเลาะวิวาทกัน ดังปรากฏในอภย ราชกุมารสูตร (พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 13 ข้อที่ 83 หน้าที่ 88) โดยสรุป ความว่า “ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่นในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ข้อนั้นเพราะเหตุไร เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในหมู่สัตว์ทั้งหลาย (พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 13 ข้อที่ 85 หน้าที่ 86) ดังนั้น การที่พระพุทธองค์ทรงตรัสวาจาในแต่ละครั้งย่อมหมายถึง

ผลที่จะตามในทางที่ดีเสมออย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นความจริง 2) เป็นคำสุภาพเพราะอ่อนหวาน 3) พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ 4) พูดแล้วเกิดการสมานสามัคคี 5) พูดด้วยจิตเมตตา และ 6) พูดถูกกาลเทศะ คือ ถูกเวลาและสถานที่องค์ประกอบทั้ง 6 ประการเป็นเครื่องชี้วัดของวาจาว่าควรที่พูดหรือไม่ เพราะบางเมื่อพูดไปและวาจานั้นย่อมมีอิทธิพลเหนือตนเองอาจจะทำให้เดือดในภายหลังได้จึงมีสุภาษิตที่กล่าวว่า “อยู่คนเดียวให้ระวังความคิด อยู่กับมิตรให้ระวังคำพูด” เป็นต้น

3. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ ทำประโยชน์แก่เขา หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนตน 2 ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และการทำในสิ่งที่เป็นการประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมมีส่วนประกอบอยู่ 2 ประการ ได้แก่ 1) การทำตนให้เป็นประโยชน์ หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ด้วยการตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม เป็นบุตรที่ดีของบิดามารดา เป็นศิษย์ที่ดีของครูอาจารย์ เป็นนักเรียนที่ดีของสถานศึกษา เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ตลอดจนเป็นศาสนิกชนที่ดีของพระพุทธศาสนาตลอดไป 2) การทำในสิ่งที่เป็นการประโยชน์ คือ เมื่อทำตนให้เป็นประโยชน์แล้ว ก็ต้องสร้างตนให้เป็นประโยชน์กับผู้อื่นด้วยการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันไม่นิ่งดูตาย มีน้ำใจไมตรีต่อกัน บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตามสติกำลังทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “คนทำหมู่คณะให้ดังงาม”(พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2550 : 9)

4. สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าสมาน หมายถึง การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ตลอดถึงวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะภาวะ บุคคลเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 2 ประการ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543 : 167) ได้แก่ 1) การวางตนให้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม เช่น เป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นบิดามารดา เป็นครูอาจารย์ เป็นเพื่อนบ้านกัน เป็นต้น ตนอยู่ในฐานะอะไรก็วางตนให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ และทำอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และ 2) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค มีความเท่าเทียม ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นเสมอในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน ร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของสังคม

จึงกล่าวได้ว่า พุทธวิธีภาวะผู้นำกับการสร้างความสุขในองค์กร จึงไม่ได้เป็นเรื่องยากหากใจต้องการที่จะสร้างให้เกิดขึ้น แต่กระนั้นเมื่อเกิดแล้วจะรักษากันอย่างไร เป็นสิ่งที่น่าห่วงมากกว่า จึงต้องสร้างระบบของวัฒนธรรมความสุขขึ้นมารองรับและร่วมกันรักษาวัฒนธรรมทั้ง 4 องค์ประกอบที่กล่าวซึ่งเชื่อแน่ว่า ทั้งผู้นำและผู้หรือ

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะมีความผูกพันบนพื้นฐานของความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ มีสัมพันธภาพที่ดีงามภายใต้กระบวนการทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งหวังให้ชาวพุทธได้น้อมนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้หรือนำไปปฏิบัติที่สามารถทำตนเองให้สามารถช่วยเหลือผู้อื่น สร้างกำลังใจด้วยวาจาให้กับผู้อื่น ทำตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและไม่วางตนเองไปชมผู้อื่น และมีความประพฤติที่ดีอย่างสม่ำเสมอ หากมีการปฏิบัติและมีความรู้กันอย่างนี้จึงจะเรียกว่า วัฒนธรรมการสร้างความสุขในองค์กรตามแนววิถีทางพระพุทธศาสนา

พฤติกรรมภาวะผู้นำกับการสร้างสุขวิถีพุทธในองค์กร

พฤติกรรมภาวะผู้นำกับการสร้างสุขวิถีพุทธ เป็นการมองเรื่องสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลระหว่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐและเอกชน แต่กระนั้นพฤติกรรมของภาวะผู้นำยังมีสิ่งที่น่าสนใจต่อการศึกษาในฐานะผู้วางระบบต่างๆ ที่ดูเหมือนมีความสำคัญมากกว่าองค์กรในขณะที่ยังคงขาดบุคลากรไม่ได้เช่นกัน ทำให้ลักษณะความสัมพันธ์ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นมาจากภาวะผู้นำการบริหารซึ่งบางครั้งก็มองว่า วัฒนธรรมเหล่านี้ไม่ได้ช่วยให้เกิดความสุขแก่บุคลากรมากนักหรือไม่ตรงกับความต้องการที่บุคลากรให้ความสนใจจึงเป็นเสมือนการครอบงำอย่างไม่เป็นอิสระต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การสร้างสุขวิถีพุทธที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาวะผู้นำการบริหารหรือผู้นำองค์กรควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งแน่นอนว่า บางครั้ง ภาวะผู้นำก็ยังมีตัวตนอยู่มาก จึงยากที่จะสร้างความตระหนักถึงเป้าหมายของความเป็นผู้นำที่เข้าไปนั่งใจของบุคลากรจึงต้องมีการนำทัศนะทางพระพุทธศาสนามาช่วยสร้างสุขจนกลายเป็นวิถีทางวัฒนธรรมที่ก่อกำเนิดความสุขทั่วทั้งองค์กร

การเสริมสร้างความสุขให้กับบุคลากรด้วยภาวะผู้นำมักจะผูกโยงด้วยคำถามต่างๆ ที่ยากต่อการเข้าถึงแก่นแท้ของความจริงเพราะแม้ว่าจะสร้างขึ้นมาได้แต่คำถามต่ออาจะตอบคำถามต่อไปว่า ความสุขที่เกิดขึ้นมันยั่งยืนได้มากน้อยเพียงหรือความสุขได้เกิดเพียงครั้งคราวเท่านั้น ซึ่งไม่แตกต่างอะไรกับการเสพกามที่มีรสหอมหวานสำหรับผู้เสพแต่ยังไม่เคยจะอิ่มหนำสำราญแบบยั่งยืนจนสุดท้ายความอยากมีมากขึ้นเรื่อยๆ จนไม่ที่สิ้นสุด ซึ่งผิดกับผู้ไม่ที่เสพกามกลับได้รับความสุขบนพื้นฐานของความไม่อยากหรือไม่ต้องการพร้อมที่สละความสุขที่ยั่งยืนนั้นออกไปให้มากที่สุดจนกลายเป็นความสุขที่มนุษย์ควรจะได้และควรตั้งความสุขไว้อย่างนั้นมากกว่า แต่ถึงอย่างไรก็ตาม

ความสุขมิได้ถูกเนรมิตให้เกิดแบบลอยๆ แต่เกิดขึ้นเพราะการสร้างขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนระลอกน้ำที่มีลมในทะเลที่ซัดเข้าหาตลิ่งระลอกแล้วระลอกเล่าทำให้ความสุขเกิดอย่างไม่หยุดและต่อเนื่อง ดังนั้น การเสริมสร้างความสุขวิถีพุทธในองค์กร ควรจะเป็นความสุขแบบต่อเนื่องและไม่ขาดสาย ไม่เหือดแห้งจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ ภาวะผู้นำในองค์กรที่จะมองเห็นความสุขของบุคลากรดังกล่าวและสร้างวัฒนธรรม ความสุขแบบยั่งยืนด้วยองค์ประกอบ 4 แนวทาง ได้แก่

พฤติกรรมการสร้างความสุขวิถีพุทธที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำในการให้ทาน เพราะการให้มีความหมายและความสำคัญต่อผู้รับเสมอโดยเฉพาะการให้แก่บุคคลที่ต้องการจะรับย่อมมีความหมายมากกว่าการให้แก่บุคคลที่ไม่ต้องการ หากการให้ มากเกินไปจะทำให้เกิดความอ่อนแอแก่ผู้รับ เพราะผู้รับนั้นจะคอยตั้งตารับเพียงอย่าง เดียว หากการให้สิ่งของที่จำเป็นหรือสิ่งของที่ผู้รับไม่ต้องการจะทำให้สิ่งของ เหล่านั้นมีคุณค่าน้อย เพราะฉะนั้น การเลือกที่จะให้ควรพิจารณาจากความต้องการเป็น อันดับต้น ๆ ว่าผู้รับมีความต้องการหรือไม่ เพียงใด ซึ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำก็ เฉกเช่นเดียวกับการพิจารณาก่อนแล้วจึงให้จึงสามารถผูกใจบุคลากรไว้ได้ ไม่ใช่จะให้ โดยไม่คิด เพราะผู้รับย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันได้

การให้วัตถุสิ่งของหรือการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรของภาวะผู้นำ ย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากที่สามารถจะทำให้เกิดความรัก โดยมีภาชิต ระบุว่า ทพมาโน ปิโย โหติ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก ซึ่งหากผู้นำต้องการให้บุคลากรมีความรัก ความเคารพ ความศรัทธา และนั้ในใจของบุคลากรจะต้องจัดสวัสดิการต่างๆ ซึ่งจะ กำหนดไว้เป็นนโยบายและแผนงานด้วยก็ได้ เช่น การจัดตั้งกองทุนการศึกษาให้กับ บุตรหลานและบุคลากร การจัดการตั้งกองทุนการรักษาพยาบาล การจัดการกองทุนเพื่อ การจัดการหนี้สิน การจัดตั้งกองทุนเพื่อการท่องเที่ยว การจัดตั้งกองทุนเพื่อการกุศล เป็นต้น แต่การให้ดังกล่าวควรจะมีมาตรฐาน และมีความเท่าเทียม เสมอภาคต่อ บุคลากรทั้งหมด รวมทั้งเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เป้าหมายอาจจะต้องมีการจัด เลี้ยงเพื่อขอบคุณบุคลากรโดยผู้ภาวนำจะต้องเป็นผู้จัดเองทั้งหมดเพื่อแสดงถึงความ เป็นผู้บังคับบัญชา และในกรณีอื่น ๆ ควรจะจัดการด้านการให้หรือการเสียสละอย่าง สม่ำเสมออย่าได้ขาด แต่ไม่ควรบ่อยจนเกินไป นอกจากนี้ การให้ธรรม และการให้ ความรู้ ให้ประสบการณ์ แนะนำวิธีการทำงานของบุคลากรองค์กรมีส่วนสำคัญเพื่อการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะบุตร รักษ์วงศ์ (2557) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 วิทยาลัย อาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี พบว่า ผู้บริหารควรสอนงานหรือแนะนำ

ให้บุคลากรที่ขาดความรู้และประสบการณ์ตามโอกาสสมควรเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมั่นใจ

แนวทางการสร้างความสุขวิฤตที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำในการพูดจาไพเราะ เพราะการพูดเป็นสิ่งที่สำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างความเข้าใจของสังคมมนุษย์ แต่กระนั้นการพูดบางครั้งก็เป็นการทำลายสังคมมนุษย์ด้วยเช่นกัน ซึ่งการใช้พูดหรือการใช้วาจาที่มีคำคมมากมายที่กล่าวตักเตือนผู้คนไว้เช่น “อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย แม้เจ็บอื่นหมิ่นแสนจะแคลนคลาย เจ็บจนตายนั้นเพราะเหน็บให้เจ็บใจ” หรือ “ถึงบางพูดพูดดีเป็นศรีศักดิ์ มีคนรกรักถ้อยอร่อยจิต แม้พูดชั่วตัวตายทำลายมิตร จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา” เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำการบริหารในองค์กรต้องเตือนตนเองอยู่เสมอว่า การใช้วาจาจะต้องเป็นไปเพื่อการสร้างความสุขให้กับบุคลากรเสมอเพราะบางครั้งผู้นำจะลืมนตนเองไปบ้างว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบฟังหรือต้องการได้ยินเสียงคำชื่นชม คำยกย่องมากกว่าคำดูต่ำหรือผลรวาจากผู้นำ โดยเมื่อผู้นำมีอารมณ์โกรธเมื่อใดควรที่จะหลีกเลี่ยงการพูดใด ๆ ทั้งสิ้นหรือเลือกที่เงียบมากกว่าใช้คำพูดเพื่อระบายนามณ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะจะไม่ได้รับประโยชน์แต่ประการใดเลย จนกลายเป็นขัดเคืองต่อผู้ลูกน้องซึ่งจะทำให้เสียโอกาสในการเสริมสร้างความสุขทางวาจาสอดคล้องกับการศึกษาของ พระปลัดสมชาย ปโยโค (ดำเนิน) (2558) ศึกษาเรื่อง ผู้นำกับการใช้วาจาในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ พบว่า การตำหนิ ไม่ควรตำหนิต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ควรเรียกไปตำหนิ หรือตักเตือนในห้องในลักษณะที่มิดชิด และไม่ใช้วาจาที่กระทบกระเทือนต่อจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามีการผิดพลาดในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องให้กำลังใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายต่อไป

การเสริมสร้างความสุขทางวาจาของภาวะผู้นำโดยเฉพาะอิทธิพลทางวาจา ย่อมสามารถสื่อสารไปยังลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำหรือไม่กระทำอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยความสมัครใจที่ไม่ต้องเคี่ยวเข็ญให้เหนื่อยเพราะวาจาที่กล่าวโดยผู้นำย่อมมีแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของความศรัทธาเป็นที่ตั้ง พร้อมทั้งการยกย่องที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นการสร้างภาพมากกว่าความจริงใจจากตัวของผู้นำ ฉะนั้น การสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละเรื่องย่อมสะท้อนถึงภาวะผู้นำไปในตัวว่าจะต้องควบคุมตนเองอย่างไร หากมีการสั่งการไปแล้ว ลูกน้องยังรู้สึกขาดพลังในการปฏิบัติงานนั้นย่อมแสดงว่า วาจาของผู้นำขาดอิทธิพลสำหรับผู้ตามหรือลูกน้องควรที่จะหาทางปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีอิทธิพลต่อผู้ตามมากยิ่งขึ้น ซึ่งบางครั้งหากผู้นำใช้วาจาที่ไพเราะ อ่อนหวานมากไปอาจยังไม่เป็น

ประโยชน์มากนักเพราะยังขาดความใส่ใจ ความจริงใจจึงต้องสร้างให้เกิดขึ้นตามมาด้วย แต่สำหรับบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจจะต้องวิเคราะห์ผู้ตามหรือลูกน้องให้มาก เช่น ในขณะที่ลูกน้องทำงานเหนื่อยๆ แต่มาพักผ่อนสักครู่หนึ่ง โดยที่ผู้นำไม่รู้ว่าคุณนั้นได้ผ่านการทำงานมามาก จึงใช้วาจาที่รุนแรงหรือผรุสวาท ซึ่งหากเป็นลักษณะดังนี้ย่อมทำให้ผู้นำเสียความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นจากผู้นั้นไป เป็นต้น ฉะนั้น การใช้วาจาของผู้นำ นอกจากจะให้กำลังใจ ให้คำยกย่อง คำสรรเสริญและยังต้องสร้างความเชื่อถือ เมื่อพูดอย่างใดก็ต้องทำอย่างนั้น ที่เรียกว่า การรักษาสัจจะหรือรักษาคำสัตย์ต่อผู้ตามหรือลูกน้องย่อมมีค่ากว่าคำยกย่องและคำสรรเสริญมากนัก ซึ่งหากไม่มั่นใจภาวะผู้นำจะต้องไม่ใช้วาจาในการผูกมัดตนเองโดยที่ไม่จำเป็นอย่างเด็ด รวมทั้งคำหยาบ และเสียดยั่วอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้น ภาวะผู้นำต้องระลึกไว้เสมอว่า การพูดทุกครั้งนั้นก็คือ การสร้างความสุขและความทุกข์ให้กับบุคลากรหรือผู้ตามที่มีักต้องการได้ยินได้ฟังคำพูดดี คำพูดที่จริงใจ คำพูดที่มีความสัตย์จริงอันเป็นการก่อกำเนิดความน่าเชื่อถือและความสุขของคนในองค์กรเสมอๆ

แนวทางการสร้างความสุขวิถีพุทธที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำในการทำตนเป็นประโยชน์ คำว่า เป็นประโยชน์มีความหมายที่จะต้องทำความเข้าใจพอสมควร เพราะส่วนมากผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ลงแรงปฏิบัติจริงๆ มาก ส่วนใหญ่เป็นการมอบนโยบายให้กับบุคลากรไปจัดการอย่างหนึ่งอย่างใด แต่กระนั้น การทำตนเองให้เป็นประโยชน์มิใช่ว่ามอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติเพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำคอยนั่งดูและให้กำลังใจอย่างนั้นก็คือว่า มีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีสักเท่าไรเพราะหากมองถึงการสู้รบกับข้าศึกในสมัยก่อนจะเห็นได้ว่า แม่ทัพจะอยู่ส่วนหน้าสุดเพื่อนำทัพไปป้องกันหรือโจมตีทัพของคู่ต่อสู้ให้ได้ชัยชนะ และได้ให้ขวัญกำลังใจ ให้หัวใจฮึกเหิมอย่างมาก เพราะแม่ทัพได้นำหน้ากองทหารเสมอๆ เพราะฉะนั้น ในองค์กรก็สามารถนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินงานอย่างหนึ่งอย่างใด ผู้นำจึงต้องลงไปดูให้ถึงกับสถานที่จริง สั่งการด้วยตนเอง ลงมือกระทำพร้อมๆ กับลูกน้องซึ่งจะมากน้อยเพียงใดไม่เป็นประมาณ แต่อย่างน้อยก็ทำเห็นว่า การทำงานมิใช่เป็นเพียงหน้าของบุคลากรเท่านั้นแต่หากผู้นำสามารถลดตนเองลงมาเพื่อปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรได้จะยิ่งสร้างความผูกพัน ความเข้าใจ และความรักใคร่ในหมู่คณะมากยิ่งขึ้นไป

การทำตนเองให้เป็นประโยชน์โดยเฉพาะประเภทการงานสาธารณะซึ่งไม่จำเป็นจะต้องจ้างบริษัทให้รับผิดชอบแต่ขออาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทั้งหมดโดยมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำเริ่มต้นกระทำหรือลงมือปฏิบัติก่อน เช่น การเก็บขยะ กวาดขยะ หรือทำความสะอาดซึ่งปกติเป็นงานของแม่บ้านจะต้องรับผิดชอบแต่ผู้นำก็เชื่อว่า จะเก็บขยะ

กวาดขยะ และทำความสะอาดไม่ได้ แต่ว่า การกิจของภาวะผู้นำที่ต้องการให้องค์กรมีความสะอาดหารอให้แม่บ้านรับผิดชอบเพียงผู้เดียวก็อาจจะช้าหรือกว่าจะเสร็จก็ต้องใช้เวลาานพอสมควร หรือการจัดขยะได้ด้วยตนเองโดยการไม่สร้างขยะและจัดการขยะให้เป็นที่เป็นทาง อย่างนี้ก็ถือได้ว่า ทำตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น เพราะฉะนั้น พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จะสร้างความสุขให้กับองค์กรจะต้องไม่นิ่งดูดาย ภาระงานที่นอกเหนือไปจากงานการบริหาร แต่จะต้องช่วยเหลือผู้อื่นเสมอๆ โดยไม่คิดว่ามิใช่ความรับผิดชอบของตนเองหากสามารถปฏิบัติได้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของฟิลิปป์เหงา แสงศรีธรรมะกุล (2556) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือร่วมมือ และสนับสนุนสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้น หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆ ควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ก็จะเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรทั้งหลายให้ปฏิบัติตามอย่างมีความสุขเพราะทุกคนมีความเต็มที่จะปฏิบัติเพราะขนาดผู้บริหารองค์กรยังมาเก็บขยะ กวาดขยะ และทำความสะอาดได้ ตนเองซึ่งเป็นบุคลากรคนหนึ่งเลยจะต้องถือตนเองว่า เป็นรองผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนก ดังนั้น ความสุขที่เกิดจากการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นๆ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบที่ดี มีพฤติกรรมคิดเริ่มต้นเสียสละแรงกาย แรงใจเพื่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ก็ได้ชื่อว่า มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นๆ

แนวทางการสร้างความสุขวิถีพุทธที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งการบริหารยุคใหม่ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันก็คือ การทำงานเป็นทีมมีองค์ความรู้มากมายต่างพยายามอธิบายถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมพร้อมกับทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำก็ได้รับคำยืนยันว่า การทำงานอย่างมีคุณภาพ จะสามารถลดความขัดแย้งจะทำให้ทั้งบุคลากรและภารกิจของงานมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะองค์กรได้อาศัยบุคลากรพึ่งอาศัยกันทำงาน รวมทั้งความผูกพันระหว่างทีมงานก็มากขึ้น มีความเคารพกันมากขึ้น ที่สำคัญระหว่างทีมมีความไว้นับถือซึ่งกันและกัน ทำให้เห็นว่า การที่ผู้นำการบริหารเลือกใช้พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นย่อมส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลผลิตที่ออกมาคุณภาพทั้ง 2 ส่วนได้ ส่วนที่เป็นความสุขของบุคลากรโดยที่ผู้นำไม่ถือเนื้อ เนื้อตนมากจนเกินไป แต่ไม่ได้หมายความว่าปล่อยตัวตามสบายจนไม่มีภาวะความเป็นผู้นำหลงเหลืออยู่ และส่วนที่เป็นเป้าหมายขององค์กรย่อมสร้างคุณภาพในภาพรวมขององค์กรทั้งการให้ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม ความยุติธรรม และความเป็นกันเองก็มีส่วนสัมพันธ์กับเป้าหมายแทบทั้งสิ้น

แม้ว่าประเทศไทยจะนำแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบทีมงานมาใช้อย่างกว้างขวางก็ตาม แต่บริบทของสังคมจะดูเรื่องระเบียบวินัยของทีมแต่กลับทำให้ระบบทีมเป็นระบบเสมือนเครื่องจักรกลายเป็นจุดอ่อนไปในที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่หากเป็นองค์กรเอกชนส่วนมากจะคัดเลือกเฉพาะคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วค่อยมาสร้างทีมงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่องค์กรภาครัฐแม้ว่าจะมีขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรก็ตาม แต่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ จึงใช้ระบบทีมงานที่ไม่เหมาะสมนัก เพราะบุคลากรที่เข้ามาทำงานมักเป็นคนใกล้ชิด ลูกหลาน และญาติพี่น้องของผู้นำ หากบุคลากรเหล่านั้นทำผิดโทษจะน้อยกว่าผู้ที่ไม่ใช่คนรู้จักของผู้นำในองค์กร ดังนั้น การทำงานเป็นทีมที่มีระบบความสัมพันธ์ จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะภาวะผู้นำย่อมมีโอกาสในการกำหนดวิถีปฏิบัติแบบเดียวกันกับทีมงาน มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น มีความเข้าใจกันมากขึ้น มีพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับที่ทำให้เพื่อนร่วมทีมงานมีความเข้าใจกันดี เมื่อเป็นลักษณะดังนี้ทั้งเป้าหมายจึงกลายเป็นสิ่งท้าทายต่อความสามารถและสำเร็จได้ไม่ยากพร้อมกับความสุขของการทำงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของณัฐ ศรียมณี และประเสริฐไชย สุขสอาด (2555) วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเสมอต้นเสมอปลายของผู้นำยอมทำให้ผู้ตามและหรือลูกน้องทราบถึงบรรทัดฐานที่ควรปฏิบัติในองค์กร และเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย รวมทั้งมีความกล้าที่จะแสดงออกต่อความหวังดีต่อองค์กรอย่างเปิดเผย กล้าที่จะคิด กล้าที่จะพูด กล้าที่จะกระทำการแนวทางที่ถูกต้อง เพราะตนเองรู้ว่า ผู้นำมีความนิยมต่อผู้ที่มีพฤติกรรมอย่างนั้น แต่หากว่า พฤติกรรมของผู้นำขึ้นๆ ลงๆ บุคลากรในองค์กรนั้นๆ จะไม่ค่อยกล้าที่จะทำอะไร นอกเหนือจากคำสั่ง ที่นอกเหนือจากระเบียบและนโยบายเพราะกลัวการกระทำที่ผิด โดยถือคติที่กล่าวว่า หากทำมากย่อมผิดมาก หากทำน้อยย่อมผิดน้อย หากไม่ทำอะไรเลย ก็ไม่ผิดอะไรเลย องค์กรก็จะไม่พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ก็เพราะภาวะผู้นำมีพฤติกรรมขึ้นๆ ลงๆ นั้นเอง ดังนั้น พฤติกรรมของภาวะผู้นำย่อมส่งผลต่ออารมณ์และความสุขของบุคลากรอย่างมาก กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้นำชอบที่ชื่นชมผู้ที่มาทำงานเร็วกว่ากำหนดเวลา และผู้นั้นจะรับได้คำชมทุกครั้งเมื่อผู้นำพบเจอ แต่หากวันใดไม่มีคำชมบุคลากรจะรู้สึกได้ว่า ตนเองทำอะไรผิดไปหรือจึงไม่มีคำชมจากภาวะผู้นำ จึงกลายเป็นความกังวลที่ส่งผลต่อความไม่เป็นสุข ลักษณะแบบนี้ถือว่า ภาวะผู้นำไม่เสมอต้นไม่เสมอปลาย ความทุกข์ของบุคลากรก็เกิดขึ้นได้โดยง่าย แต่หากพฤติกรรมของภาวะผู้นำมีมาตรฐานไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอารมณ์ที่ดี เช่น การทักทายด้วยการไหว้

การยิ้มบุคลากรก่อนเสมอจะช่วยสร้างความสุขให้เกิดขึ้น ซึ่งหากเป็นไปทุกๆ วัน ก็จะกลายเป็นความสุขของทุกๆ คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความสนิทสนมระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา โชติธาดา (2555) วิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามหลักสัจจกตัญญูกับการประสานงานของบุคลากรสำนักงานการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่า ความสนิทสนมส่วนตัวหรือความรู้จักมักคุ้นกันทำให้การบริการเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น

จึงกล่าวได้ว่า แนวทางการสร้างความสุขวิถีพุทธของภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยิ่งโดยเฉพาะพฤติกรรมที่ไม่ถือตัวถือตนว่าเป็นผู้นำในองค์กรอันเป็นจุดเริ่มต้นของความสุขเล็กๆ ที่บุคลากรรับรู้ได้ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้บุคลากรมีความผูกพัน มีความรักใคร่กลมเกลียว มีความเข้าใจระหว่างกันมากยิ่งขึ้น การจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรเป็นนิตยที่มีความเก่ง มีความขยันและเสียสละให้กับองค์กร เช่น การตั้งกองทุนสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเข้ามาช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และการดำเนินชีวิตให้มากขึ้น พฤติกรรมการทำตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยเฉพาะพฤติกรรมการเสียสละของภาวะผู้นำจะต้องเป็นไปเพื่อการสร้างต้นแบบ หรือพฤติกรรมที่ดีให้กับบุคลากร แต่อย่างน้อยต้องแสดงออกมาอย่างจริงใจเสมอ และการมีพฤติกรรมเสมอต้นเสมอปลายอันเป็นทางเลือกใหม่สำหรับการสร้างทีมงานในองค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารทีมงานแบบแนวระนาบมากขึ้นที่ส่งผลต่อความสามัคคีในหมู่คณะ เมื่อบุคลากรมีความสามัคคีปรองดอง มีความเข้าใจระหว่างกัน มีความผูกพันฉันท์มิตร เพราะพฤติกรรมของภาวะผู้นำอันเป็นปฐมเหตุและต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับความสุขนั่นเอง

บทสรุปวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำกับการสร้างความสุขวิถีพุทธในองค์กรทำให้พบความสุขมากมายที่ควรเกิดขึ้นในองค์กรทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชน แต่คำถามจากจุดเริ่มที่ก่อตัวกลายเป็นความสุขที่มีไขมาจากกระบบหรือมาจากปัจจัยภายนอก แต่เมื่อผ่านการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำกับความสุขบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เพราะพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบและอัตลักษณ์สามารถทำให้บุคลากรมีความสุขผ่อนคลาย บุคลากรมีความมักคุ่นอย่างเต็มที่ด้วยภาวะผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน มีความเสมอภาคเท่าเทียม รวมทั้งการจัดระบบการปฏิบัติงานแบบทีมมากยิ่งขึ้นจะช่วยบุคลากรได้

ใกล้ชิดกับผู้นำมากยิ่งขึ้นซึ่งทัศนะทางพระพุทธศาสนาได้ระบุถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความสุขของบุคลากรจะต้องมีรูปแบบทางพฤติกรรมประกอบด้วย 4 แนวทางได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่จัดสวัสดิการ การให้ธรรม และการให้อภัยแก่บุคลากร (ทาน) ที่สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในดำเนินชีวิตในองค์กร เช่น การจัดตั้งกองทุนการศึกษาให้กับบุตรหลาน การจัดการตั้งกองทุนการรักษาพยาบาล การจัดการกองทุนเพื่อการจัดการหนี้สิน การจัดตั้งกองทุนเพื่อการท่องเที่ยว การจัดตั้งกองทุนเพื่อการกุศล เป็นต้น แต่การให้ดังกล่าวควรจะมีมาตรฐาน และมีความเท่าเทียม เสมอภาคต่อบุคลากรทั้งหมด รวมทั้งการเปิดโอกาสให้สามารถเรียนรู้อรรถประโยชน์ในบางโอกาส และเมื่อบุคลากรเกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเล็กน้อยก็ให้อภัยในความไม่เจตนาซึ่งถือว่าเป็นการให้ด้วยเช่นกัน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้วาจาในการประสานสามัคคี ให้ความอบอุ่น (ปิยวาจา) และให้กำลังใจ ซึ่งเป็นความคาดหวัง และความต้องการต่อพฤติกรรมการใช้วาจาที่ไม่รุนแรง วาจาที่หยาบคาย รวมทั้งวาจาที่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ไม่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ เพราะฉะนั้น ภาวะผู้นำจะต้องเรียนรู้และปรับเปลี่ยนอารมณ์ของตนเองในการแสดงทางวาจาที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญมากกว่าใช้อารมณ์ทางวาจาที่ทำให้บุคลากรเกิดความทุกข์อย่างใดอย่างหนึ่ง

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว (อตถจริยา) โดยเฉพาะการเป็นต้นแบบในความเสียสละ หรือผู้นำแห่งความเสียสละ เพราะผู้นำในองค์กรมิใช่จะนั่งในตำแหน่งผู้สั่งการเพียงเท่านั้นแต่หากสามารถนั่งใจของบุคลากรได้ก็สามารถจะสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาได้ด้วยเพียงเพราะมีจิตใจแห่งความเสียสละต่อผู้อื่นหรือต่อบุคลากรในบางสถานการณ์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สามารถถือปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (สมานัตตตา) โดยเฉพาะการไม่ถือตัวว่าเป็นผู้นำมาจนเกินไป จะทำให้เกิดความเคารพรักในตัวของผู้นำ ยิ่งระบบการบริหารสมัยใหม่ที่ต้องใช้ระบบที่มากมายในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากระบบสูงมาสู่ล่าง เป็นการบริหารแนวระนาบมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความรู้สึกเพื่อร่วมงานมากกว่าความรู้สึกเป็นผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้เกิดความสุข ความพอใจด้วยความเป็นกันเอง

ดังนั้น ผู้นำในองค์กรของรัฐและองค์กรของเอกชนควรที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการให้ไปสู่ระดับการกำหนดนโยบายการจัดสวัสดิการในลักษณะต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความสุขของบุคลากร การปรับเปลี่ยนลักษณะการใช้วาจาในการสื่อสารที่สามารถมอบกำลังใจ ค่ายกย่อง คำชมเชย รวมทั้งวาจาที่ช่วยให้เกิดความ

สามัคคีกันในองค์กร มีแผนที่จะกำหนดการพัฒนาจิตวิญญาณของการเสียสละเพื่อผู้อื่น และเพื่อองค์กรโดยไม่หวังผลตอบแทน และการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานมุ่งสู่ระบบ ทีมงานให้มากยิ่งขึ้นพร้อมกับกำจัดจุดอ่อนที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานใน ลักษณะแนวราบมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กวี วงศ์พุ่ม. 2545. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ บัณฑิต.

กัลยา โชติธาดา. 2555. **การปฏิบัติตามหลักสัจจกัตถ์กับการประสานงานของ บุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**. พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

นฤนันท์ สุริยมณี และประเสริฐไชย สุขสอาด. 2555. **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร หน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล**. วารสารวิทยบริการ. ปีที่ 22. ฉบับที่ 1. (มกราคม-เมษายน 2554).

ปิยะบุตร รักษ์วงศ์. 2557. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสัจจกัตถ์ 4 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี**. พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระครูภัทรธรรม. 2554. **“คุณการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลัก พรหมวิหาร 4 โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”**. พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). 2545. **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา,

_____. 2543. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,

_____. 2550. **ธรรมบัญญัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 80. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ สวย จำกัด,

พระปลัดสมชาย ปโยโค (ดำเนิน). 2558. **ผู้นำกับการใช้วาจาในการบริหารงานอย่าง สร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

- พัฒนบุหงา แสงศรีธรรมะกุล. 2556. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร**. พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2539. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รุจา เทพนฤมิตร. 2545. “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร”. **ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย,
- เศรษฐภูมิ เกชาวี วิทยาลัยนานาชาติพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**.
<http://thailandindustry.com/onlineMag/view2.php?id=224§ion=17&issues=13>. 12 กรกฎาคม 2559.
- สุเทพ พงศ์ศรี. **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม**. <https://www.gotoknow.org/posts/385724>. 3 ตุลาคม 2559.
- Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers. 1974. **Leadership and Effective Management**. Glenview, Ill. : Scott, Foresman.
- Halpin and Andrew W. 1966. **Theory and Research in Administration**. New York : macmillan Company, inc.