

ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำที่ตื่นรู้ด้วยหลักธรรมทางพุทธศาสนา

Embarking to an Enlightened Leader through the Buddhist Principles

ยุติธรรม สินธุ

นักวิชาการอิสระ

Yutitham Sinthu

Independent Scholar

Email: yutitham108@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอถึงการนำแนวคิดทางพุทธศาสนาเพื่อนำไปปรับใช้กับการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำภายใต้บริบทของโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลากหลายระดับ ผู้นำจำเป็นต้องทำความเข้าใจและมองเห็นการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งยอมรับตามความเป็นจริงเพื่อหาทางรับมือและปรับตัวและลงมือขับเคลื่อนภาระกิจต่อไป ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพผู้นำให้มีความตระหนักและตื่นรู้เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร ชุมชน และสังคมในวงกว้าง จึงได้นำแนวคิดทางพระพุทธศาสนาเพื่อนำมาพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้ที่มีจิตใจที่เข้มแข็งด้วยการใช้หลักธรรมของพุทธศาสนา โดยเน้นไปที่หลักสัปปุริสธรรม เพื่อให้ผู้นำที่ตื่นรู้ เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ สามารถรู้โลก รู้รอบ และรู้ตนเอง ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้นำมีสันติในใจเกิดความสงบเย็น และเกิดปัญญาที่มีความมุ่งมั่นในการทำให้งานและทีมงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ไปพร้อมกับการสร้างโลกที่สงบสุขและปรองดองกันมากขึ้น

คำสำคัญ: ผู้นำ; ตื่นรู้; หลักธรรมทางพุทธศาสนา

* ได้รับบทความ: 24 สิงหาคม 2566; แก้ไขบทความ: 24 พฤศจิกายน 2566; ตอกรับตีพิมพ์: 13 ธันวาคม 2566

Received: 24 August 2023; Revised: 24 November 2023; Accepted: 13 December 2023

Abstract

The purpose of this academic article is to present the application of Buddhist concepts to self-improvement for leadership in the context of a changing world. occur at various levels Leaders need to understand and see change as well as accept reality in order to cope and adapt and continue to drive the mission. It is essential to develop an awareness and enlightenment of leadership potential. Effective leadership plays a critical role in determining the success and well-being of organizations, communities and society at large. Therefore, Buddhist concepts have been applied to develop leaders to be leaders with strong minds by using Buddhist principles. by emphasizing on the principle of Sappurisasadhamma For leaders to wake up to be a 'leader with leadership', be able to know the world, know the surroundings and know themselves, which will result in leaders having peace in their hearts and calming. And wisdom is determined to enable work and teams to achieve their objectives while creating a more peaceful and harmonious world.

Keywords: Leaders; Awakening; Buddhist Principles

บทนำ

ธรรมชาติมนุษย์นั้นเป็นสังคม คือ การอยู่รวมเป็นกลุ่ม ๆ ไม่ได้อยู่เพียงลำพัง อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ๆ เป็นต้นว่า อยู่เป็นครอบครัว เผ่าพันธุ์ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เมื่อบุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มนั้นย่อมมีผู้นำและผู้ตาม ในกลุ่มยังมีการควบคุมดูแล การจัดระเบียบและการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสงบสุข และมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร ชุมชน และสังคมในวงกว้าง “ผู้นำ” ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดจะเป็นผู้กำหนดและมีอิทธิพลต่อผู้ตามเสมอไม่มากก็น้อย จนสามารถที่จะกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) เป็นประโยชน์ในการบริหารองค์และพัฒนาก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่รู้ด้วยหลักธรรมทางพุทธศาสนา จากคำกล่าวข้างต้นเห็นได้อย่างชัดเจนว่า “การเป็นผู้นำ” ในยุคนี้ไม่ว่าจะในวงการใด หรือระดับใดที่จะต้องนำพาผู้ตามไปสู่การบรรลุเป้าหมายเป็นเรื่องที่มีความท้าทายอย่างยิ่งยวดภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและพลิกผันในหลากหลายมิติ มีมายาคติที่กล่าวว่า คนส่วนใหญ่มักกลัวความเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้านผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน

จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Coghlan, 1993; Duck, 1993; Pietersen, 2002) ดังที่ทราบกันดีว่าผู้นำมีความสำคัญ เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน จูงใจผู้คนให้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงไม่ใช่เพียงผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสามารถสร้างแรงจูงใจให้คนในทีมทำงานด้วยความเต็มใจอย่างใดก็ตาม แนวทางการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมมักจะล้มเหลวในการจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริบทร่วมสมัย ในบทความเรื่องนี้ จึงมีความสนใจในการหาทางเลือกที่สามารถบ่มเพาะผู้นำที่ตื่นรู้และรู้แจ้งด้วยปัญญาและมีทักษะในการจัดการความซับซ้อนเหล่านี้และส่งเสริมความสัมพันธ์ของผู้คนที่เดินตามหลัง

ในบริบทของประเทศไทยที่มีศาสนาพุทธเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางจิตใจ กอปรกับแนวความคิดพื้นฐานทางพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนามองว่า สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมชาติในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยและมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาตินั้น ในเมื่อมนุษย์อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาติชีวิตและการกระทำของมนุษย์ก็ย่อมเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น อีกทั้งเครื่องวัดการพัฒนาของมนุษย์ที่แท้จริงคือการที่มีความสามารถยิ่งขึ้น ๆ ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้นเบียดเบียนกันน้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงาม เหมาะแก่การอยู่อาศัยมากยิ่งขึ้น (พระพรหมคุณาภรณ์, 2549) ตามที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการนำหลักธรรมทางด้านพุทธศาสนามาพัฒนา ผู้นำ ให้เกิดภาวะตื่นรู้ เพื่อรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงจนสามารถพิจารณาป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งภายในใจตนเองหรือความขัดแย้งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยนำหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาซึ่งเรียกโดยรวมว่าพุทธสันติวิธีมาปรับใช้ให้เหมาะสม ดังที่กล่าวมาข้างต้นให้เห็นถึงสภาวะแวดล้อมในบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและหลากหลายรวมถึงความท้าทายที่ถ้าไม่มีการพัฒนาผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จะละเลยและมองข้ามไม่ได้ บทความนี้จึงมุ่งที่จะนำเสนอการพัฒนาผู้นำให้ตื่นรู้โดยนำแนวคิดทางพุทธสันติวิธี มาบูรณาการเพื่อให้ผู้นำรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและทำหน้าที่เชื่อมประสานกับผู้อื่นได้เพื่อให้การทำงานเป็นไป ในทิศทางที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดที่ว่าเมื่อเกิดสันติภายในใจจะสามารถสร้างสังคมภายนอกให้เกิดสันติสุขต่อไป

ความหมายของการเป็นผู้นำการตื่นรู้

ความหมายผู้นำการตื่นรู้ คือ ภาวะตื่นรู้เป็นภาวะที่สภาพจิตหลุดพ้นจากการถูกกิเลสครอบงำเป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษ Awakening มาจากศัพท์ว่า พุทธะ ในภาษาบาลี หมายถึง ตื่นแล้วรู้แล้ว เบิกบานแล้ว คือ ตื่นจากความเชื่อของบุคคลผู้ประพฤติปฏิบัติที่ไม่เป็นไป (สาริสา สัสสินทร 2558) เพื่อบรรลุความมุ่งหมายที่แท้จริงในชีวิต และผู้นำการตื่นรู้ต้องสามารถบริหารให้เป็นไปตามสังคมโลก

ปัจจุบัน ศุภชัย เจียรวนนท์ ซีอีโอเครือซีพี ได้กล่าวไว้ในเวทีร่วมแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในโครงการ Climate Action Leaders Forum หรือ CAL Forum (รุ่น 1) ไล่เมื่อต้นปี 2565 ว่าโลกมีความท้าทายสำคัญ 3 ด้านที่ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลง คือ 1. ความเหลื่อมล้ำ 2. การปรับตัวสู่ดิจิทัล 3. ความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ “โดยทั้งหมดเกี่ยวข้องเป็นลูกโซ่ ดังนั้นทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องร่วมกันขับเคลื่อนความท้าทายเหล่านี้ร่วมกัน โดยเฉพาะความร่วมมือในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะมาช่วยขับเคลื่อนโลกที่ยั่งยืนขึ้น เพราะวันนี้ทุกเรื่องอยู่บนพื้นฐานเทคโนโลยีทั้งหมด” (Praornpit Katchwattana, 2565)

ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีด้วยการมีภาวะผู้นำ

ผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ทั้งทางตะวันตกและนักวิชาการของประเทศไทยเอง เมื่อมองในภาพรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าใกล้เคียงกันนั่นคือผู้นำคือผู้ที่นำพาให้คนอื่นกระทำการในสิ่งที่ผู้นำให้ทิศทางหรือเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ผู้คนส่วนหนึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้วเช่นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด แม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549) เมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่านักวิชาการจำนวนมากได้ให้ทัศนะและเปรียบเทียบคำสองคำ คือ ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ Leadership เพื่อให้เข้าใจในแง่มุมต่าง ๆ บทความเรื่องนี้ขอเสนอให้เข้าใจพอสังเขป ดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง หัวหน้าในเชิง ‘อำนาจ’ เป็นคนที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในองค์กรหรืองานใดงานหนึ่ง มีอำนาจในการสั่งการ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ใครก็สามารถเป็นได้ เพียงแค่ได้รับเลือกขึ้นมา ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ หัวหน้าทางด้าน ‘จิตใจ’ เป็นทักษะอย่างหนึ่ง ที่สามารถจัดการทีมงานและคนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องได้รับตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ แต่เป็น Soft Skill อย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวคนที่ผ่านประสบการณ์ในการบริหารงานที่มีคุณภาพมาอย่างเพียงพอ

เมื่อรวม 2 สิ่งนี้เข้าด้วยกันจะได้เป็น ‘ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ’ ซึ่งจะเป็นลักษณะของ ‘ผู้นำที่ดี’ และผู้นำที่ดีจะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์แก่ทั้งตัวองค์กรและคนในองค์กร (Naphatsawan Sitthitham, 24/07/2021)

Stogdill ได้รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่านแล้วสรุปว่า ผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่มลักษณะดังกล่าวได้แก่ มีความสามารถทางสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทน รู้จักวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี เป็นผู้กว้างขวางในสังคม (ยุติธรรม สินธุ, 2541)

ในองค์กรธุรกิจและบริการนั้น พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ กลุ่มบริษัทแพคริม ที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้านการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในประเทศไทยมานาน 28 ปี ได้กล่าวว่าความท้าทายสำคัญของโลกธุรกิจยุคนี้คือ “ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว” กว่าเดิมมาก พฤติกรรมผู้บริโภคมีความซับซ้อนและต้องการความเข้าใจมากกว่าเดิม ไปจนถึงเรื่องการปฏิรูปทางดิจิทัลที่มีผลกระทบ ทำให้ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของกลุ่ม “ผู้นำ” องค์กร เพื่อจะนำพาองค์กรให้ก้าวทันความเร็วเหล่านี้ ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนไป โดยยึดหลักที่ว่า “ผู้นำไม่ใช่อัจฉริยะแต่เป็นผู้สร้างอัจฉริยะ” เพราะคนที่สำคัญที่สุดคือพนักงานระดับ frontline หัวหน้าหรือผู้นำไม่ใช่คนที่ใช้ความสามารถของตัวเองและสั่งการลงมา แต่เป็นคนที่ทำให้พนักงาน frontline ดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ให้มากที่สุด โดยแจกแจงความต่างของผู้ในยุคเก่าสู่ยุคใหม่ 5 ข้อ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำมิได้วัดกันที่ “ชื่อตำแหน่ง” แต่เป็น “ผลลัพธ์และงานที่ทำให้องค์กร”
2. ไม่ดูความเป็นผู้นำจาก “งานที่ได้รับมอบหมาย” แต่เป็น “ตัวตน คุณลักษณะ”
3. ผู้นำไม่ใช่ “ช่างเครื่อง” ที่รวบรวมสิ่งที่มีอยู่แล้วมาสร้างเครื่องยนต์ แต่เป็น “คนทำสวน” ที่ปลูกสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาให้เติบโต
4. ผู้นำไม่ใช่ “ผู้ควบคุมสั่งการ” แต่เป็น “ผู้ปลดปล่อยความสามารถ” ให้กับพนักงาน
5. ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่ “ปิดจุดอ่อน” แต่ทำหน้าที่ “สร้างศักยภาพใหม่ ๆ” ให้กับองค์กร (Pattarat, 2020)

ศ.นพ. วันชัย วัฒนศัพท์ ได้นำเสนอไว้ในหนังสือ “ผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยได้กล่าวถึงคำพูดของ โจเอล อาร์เธอร์ บาร์เกอร์ (Joel Arthur Barker) “ผู้นำ คือ บุคคลที่เราจะเดิน ตามเขาไปในที่ที่เราจะไม่ไป ถ้าเราต้องเดินไปด้วยตัวของเราเองผู้เดียว” ผู้นำจะรู้ว่าควรเลือกใช้ใคร ทำอะไรเพื่อเป้าหมาย อะไรสิ่งที่ผู้นำต้องสร้าง คือ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เพราะการทำงานเป็นทีมคือ หลักการสำคัญของการทำงานให้สำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21 นี้ และคุณสมบัติของผู้นำที่ ต้องมีเพื่อขับเคลื่อนสู่กระบวนทัศน์ใหม่ คือ ต้องทำอะไรให้ดีที่สุด และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นข้อสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่าข้อแรก คือ ต้องคาดเดาได้ถูกต้อง เพราะถ้าคาดเดาผิดอาจยังไม่ถึงเวลาที่จะทำสิ่งนั้น เรามีโอกาสพลาดได้ หรือถ้าเข้าไปเราก็จะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง (ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์, 2561)

จากที่กล่าวมานั้นผู้เขียนเห็นว่าเป็นความท้าทายยิ่งที่ผู้นำต้องเริ่มปรับความคิดและวิธีการในการที่นำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้และนำพาหมู่คณะไปสู่ความเจริญในทุกด้านของชีวิตที่อยู่ร่วมกัน

เมื่อโลกเปลี่ยนเราจึงต้องตื่นรู้ที่ปรับ

ข้อเท็จจริงที่เห็นเชิงประจักษ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างเห็นได้ชัดและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือ เอกชน ต้องปรับตัวตั้งรับ

บริบทที่แตกต่างอย่างเดิม เมื่อเข้าสู่ปี 2020 -2022 มีหลายเหตุการณ์ที่สะท้อนให้เห็นว่าโลกเคลื่อนไหวเร็วมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค ทักษะความเชื่อของผู้คน ทุกอย่างส่งผลถึงกันหมด ไม่ใช่แค่ตัวเร่งปฏิริยาการเปลี่ยนแปลงแต่มีคือนวัตกรรมที่ทำให้วิถีชีวิตแห่งอนาคตซึ่งรวมถึงวิถีแห่งการทำงานแห่งอนาคตกลายเป็นปัจจุบันอย่างรวดเร็ว การขยับครั้งนี้กล่าวได้ว่าเปลี่ยนกระแสนวัตกรรมการใช้ชีวิตผู้คนอย่างรวดเร็ว คนทำงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องขยับและปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนเช่น ผลการวิจัยปัญหาประดิษฐ์ระดับ“ระดับเปลี่ยนโลก” ที่เรารู้จักกันในชื่อ ChatGPT เป็นปรากฏการณ์ ที่ทำให้เราตระหนักว่า “AI ไม่ได้แย่งงานคน แต่คนใช้งาน AI เป็นต่างหากที่จะแย่งงานคนใช้ AI ไม่เป็น” ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้ องค์กรธุรกิจหลายแห่งต้องขยับและปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้คงความสามารถในการแข่งขัน (นครินทร์ วงกิจไพบูลย์, 2566)

จากที่ได้ยกประเด็นให้เห็นข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในแบบที่เรียกว่า VUCA คือ เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสับสนซับซ้อน และความคลุมเครือไม่ชัดเจน ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการทำงานเพื่อเชื่อมต่อกับคนในทีมทั้งหมดในองค์กร เพื่อยกระดับสมรรถนะการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องสำรวจปัจจัยภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงอยู่ โลกนี้มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากเท่าไร ผู้นำต้องนำพาองค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนอย่างรวดเร็วเท่าทันกันด้วย ถึงจะสามารถสร้างความยืดหยุ่น และความว่องไวในการทำงาน เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ อย่างมั่นคง (พรทิพย์ อัยยิมานันท์, 2564)

โจทย์สำคัญของคนที่เป็ผู้นำคือการตื่นรู้ ตระหนักแต่ไม่ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวพร้อมทั้งใช้ภาวะผู้นำลงมือเชื่อมประสาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มหรือองค์กรที่มีพนักงานผู้ตามจำนวนมาก จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย เพราะการจะทำอะไรให้คนเป็นร้อยเป็นพัน หรือกระทั่งเป็นหมื่นคนมาเปลี่ยนวิธีคิด และทัศนคติ ให้มีความเชื่อที่สอดคล้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เราต้องการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายในอนาคตอย่างพร้อมเพรียงกันได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งและอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ

การนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามานำทางผู้นำ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาของผู้รู้เพราะมาจากคำว่า “พุทธ” แปลว่าผู้ตรัสรู้ และคำว่า “ศาสนา” แปลว่า คำสอน รวมกันแปลว่า คำสอนของท่านผู้รู้ความจริง (พระธรรมปิฎก, ประยุทธ์ ปยุตโต, 2538) โดยเป็นคำสอนของผู้ตรัสรู้ คือพระพุทธเจ้า จึงเป็นคำสอนที่มีความเป็นสากลโดยหลักพุทธธรรมนั้นเป็นหลักธรรมที่ว่าด้วยเหตุและผลตามกระบวนการของธรรมชาติ อีกทั้ง พุทธศาสนา คือการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระพรหมคุณาภรณ์ ที่กล่าวไว้ในหนังสือ การศึกษาเพื่อสันติภาพ (พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต, 2538 : 4) จึงเป็นที่ยอมรับของผู้ที่นับถือศาสนาพุทธและน้อมนำคำสอนเหล่านั้นมาใช้

ในการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่ให้ความสำคัญของร่างกาย จิตใจ และปัญญา ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนทั้งหลาย ผู้ที่อยู่ในบทบาทของผู้นำเมื่อนำหลักธรรมไปปรับใช้ ย่อมทำให้ผู้นำมีหลักการในการประพฤติเปรียบเสมือนมีแสงไฟส่องทางให้ก้าวอย่างนำพาผู้ตามเดินตามได้อย่างมั่นใจ

ตามที่ สมเด็จพระสังฆราช ประมุขสงฆ์ ผู้นำชาวพุทธจาก 55 ประเทศทั่วโลก ที่เดินทางมาร่วมประชุม และเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชา วันสำคัญสากลของโลก ครั้งที่ 18 ปี 2566 ได้ร่วมกันประกาศปฏิญญากรุงเทพมหานคร เนื่องในการประชุมวิสาขบูชานานาชาติ ครั้งที่ 18 เมื่อวันที่ 1-2 มิถุนายน 2566 โดยมีข้อหนึ่งที่ประกาศว่า “เพื่อคงไว้การมองโลกในแง่ดี ในความคิดที่ว่าปัญหาของโลกดูเหมือนจะเป็นเรื่องยุ่งยาก ทั้งนี้ ไม่ใช่เป็นเพราะปัญหา แต่เป็นเพราะเรามองหาวิธีแก้ปัญหาคือผิด พระพุทธศาสนามองข้ามความคิดที่ผิด ๆ และแทนที่ด้วยการนำเราไปในทิศทางของการปฏิบัติและแก้ปัญหาก็ถูกต้อง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในธรรมชาติของความไม่เที่ยงและการเปลี่ยนแปลง

จากประกาศดังกล่าวผู้เขียนเห็นว่าพระพุทธศาสนามีหลักคำสอนที่มีเป้าหมายให้ผู้คนมีการดำเนินชีวิตไปในทางที่ดีงาม ซึ่งสะท้อนออกมาทางพฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ ที่ถูกต้องและเป็นไป เพื่อขัดเกลาจิตใจลดต้นเหตุในจิตใจตนเอง นอกจากจะทำให้ตนเองพบกับความสุขที่ไม่ต้องพึ่งพิงปัจจัยภายนอกแล้ว ยังทำให้การปฏิบัติต่อกันในสังคมเป็นไปอย่างเรียบร้อยเกิดสันติสุขสงบ

พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญในการเป็นผู้นำไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน เช่น ทศพิธราชธรรมพรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตยราชสังคหวัตถุ 4 และสัปปุริสธรรม 7 เป็นต้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวถือเป็นการสร้างเสริมภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการทั้งสี่ภาวะ ผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้อาศัยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อประโยชน์สุขแห่งหมู่คณะองค์กรสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป (ทัชชกร แสงทองดี, 2562)

ในบทความนี้ จะขอยึดหลักธรรม สัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดีหรือคนที่แท้ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์ และ ขรवासธรรม ที่เป็นควรข้อปฏิบัติของขรवास มีคุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการ ดำเนินชีวิตทางโลก มาเป็นแนวทางเลือกที่จะทำให้พัฒนาผู้นำให้เป็นผู้ที่มีจิตใจที่เข้มแข็งและใช้ภาวะผู้นำลงมือเชื่อมประสาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ก้าวอย่างสู่การตื่นรู้ของผู้นำด้วยหลักสัปปุริสธรรม

สัญชาตญาณของมนุษย์ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติมนุษย์รักความสบาย ชอบความคุ้นชิน แม้จะรู้ว่าไม่ใช่ทางที่ดีหรือทำให้ตัวเองได้รับการพัฒนาหรือเติบโต มนุษย์มักจะเลือกอยู่ในสถานการณ์

แบบนั้นเพราะเป็นทางที่คุ้นเคย ผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลง ยอมรับและลงมือนำพา มากระตุ้นผู้ตามเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน ทักษะในการตระหนักรู้ในความเปลี่ยนแปลงนี้ สำคัญมาก เพราะต้องก้าวข้ามความกลัว หรือก้าวข้ามอัตตาของตัวเอง แต่ถึงกระนั้นก็ตามมนุษย์ ก็ยังมีธรรมชาติอีกประการหนึ่งคือเป็นผู้ที่พัฒนาได้ มีหลักธรรมที่สามารถนำมาเป็นแนวทางเพื่อให้รู้ เท่าทันโลกและยึดหลักการอยู่ร่วมกัน นั่นคือหลักสัปปริสธรรม เพื่อให้ผู้นำ ตื่นรู้ (Awakening) นั่นคือ ตื่นแล้ว รู้แล้ว เบิกบานแล้วและพร้อมรับมือกับสิ่งที่เข้ามาเสมอ

หลักสัปปริสธรรม

ธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดี มีคุณธรรม และเป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือ เป็นคน ที่สามารถ ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง ประกอบด้วยหลักธรรม 7 ประการ (พระทองพจน์ ชีระมโณ และคณะ, 2561)

ดร.ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้นำเสนอ การบริหารจัดการตามหลักสัปปริสธรรม 7 ไว้ ดังนี้

1. อิมมัญญตา (Knowing the Law, Knowing the Cause) คือ รู้จักเหตุรู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งกรรม รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผลหรือบรรลุผลสำเร็จ ของงานนั้น ๆ ได้โดยนัยนี้คือการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริง อย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริง ที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติและตามสภาพบริบทขององค์กรต้องเชื่อว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา” เข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการ องค์กรดังกล่าวมาประกอบ

2. อัตถัญญตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย เป้าหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้น ๆ หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร ในที่นี้หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผล กระทบด้านต่าง ๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการนั้น

3. อัตตัญญตา (Knowing Oneself) รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุง ต่อไปในที่นี้ หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถ ใด ๆ และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ การที่จะรู้ได้ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการทำ SWOT Analysis

4. มัตตัญญูตา (Moderation, Knowing how to be temperate) รู้จักประมาณ คือ ความพอดี ในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณ ในความเพียงพอขององค์กร ชีตความสามารถขององค์กร ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร โดยการวางแผนงานโครงการ ที่รอบคอบชัดเจน มีการวิเคราะห์ให้รู้ต้นทุนผลผลิต

5. กาลัญญูตา (Knowing the Propertime) รู้จักกาล เวลา อันเหมาะสม และระยะเวลา ในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสมกับ การดำเนินงานนั้น ๆ การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่าควรจะ ดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหาร องค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด โดยการวิเคราะห์จากอุปสงค์ อุปทาน (Demand & Supply)

6. ปริสัณญูตา (Knowing the Assembly, Knowing the Society) รู้จักชุมชน กริยาที่จะประพฤติ ต่อชุมชนนั้นว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่งชั้นการสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผล ต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อ เพื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การบริหารจัดการที่รู้จักชุมชน ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การรู้จักทำประโยชน์ต่อชุมชนด้วย เป็นการค้นคว้าให้ชุมชน ชุมชนหรือประชาชน ก็จะพึงพอใจและมีเจตคติที่ดีต่อบริษัทหรือองค์กรของเรา

7. บุคคลัญญูตา (Knowing the individual, Knowing the different individuals) รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลโดยอธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถ ของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้จักบุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนา และบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และรักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจ ต่อกัน การรู้จักบุคคลนี้แหละจะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา (Put the right man on the right Job) ก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีความราบรื่นได้

จากทั้งหมดที่กล่าวมาผู้เขียนขอสรุปว่า สัปปริสธรรม เป็นธรรมที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อนสามารถ ทำให้คนรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักชุมชนที่อยู่ รู้จักความแตกต่าง ของบุคคล เพื่อเข้าใจชีวิต เชื่อว่าผู้นำที่น้อมนำหลักธรรมดังกล่าวไปปรับใช้จะสามารถกระตุ้นและนำทาง ผู้ตามดำเนินให้ทำงานอย่างสอดคล้องประสานและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข และสามารถสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นแก่สังคมได้

สรุปก้าวอย่างสู่การตื่นรู้ของผู้นำด้วยหลักสัปปริสธรรม

ก้าวอย่างสู่การเป็นผู้นำตื่นรู้ด้วยหลักธรรมทางพุทธศาสนา หลักการประยุกต์หลักธรรม สัปปริสธรรม สามารถทำให้คนรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักชุมชนที่อยู่ รู้จักความแตกต่างของบุคคล เพื่อเข้าใจชีวิต เชื่อว่าผู้นำที่น้อมนำหลักธรรมดังกล่าวไปปรับใช้จะสามารถกระตุ้นและนำทางผู้ตามดำเนินให้ทำงานอย่างสอดคล้องประสานและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข และสามารถสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นแก่สังคมได้ ผู้นำในยุคที่ต้องอยู่ท่ามกลางกระแสผันผวนของโลก ผู้นำไม่ใช่แค่ตำแหน่งแต่คือผู้ที่ต้องลงมือกระทำและนำพาองค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนรวดเร็วเท่าทันกันด้วย โดยเบื้องต้นผู้นำต้องตระหนักรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การนำหลักสัปปริสธรรมมีความสัมพันธ์ต่อการประพัตติตนที่ดีของทุกคน ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องประพัตติตนตามหลักความมีเหตุ มีผล มีสติสัมปชัญญะ ไม่รู้วาม รู้จักตน เข้าใจตน และเข้าใจผู้อื่น ทั้งยังเป็นผู้รู้จักประมาณ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ดังนั้น หลักสัปปริสธรรม ควรปลูกฝังให้มีขึ้นภายในจิตใจของผู้นำ เพราะเป็นหลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้กับพฤติกรรมกรรมการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการตื่นรู้ (Awakening) เพื่อเป็น ‘ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ’ มีสันติภายใน มีภาวะสงบเย็น ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดทั้งรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมรอบข้างภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีเหตุผล มีความรอบคอบ ระมัดระวังในการลงมือกระทำสิ่งใดก็ตาม ซึ่งหลักสัปปริสธรรมจะ เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตร่วมกันของคนในสังคม ทำให้เข้าใจความเป็น ธรรมดาของชีวิต เข้าใจสังคมแวดล้อมมากขึ้น และรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มองเห็นประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทำให้ทุกคนในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

ก้าวอย่างสู่การเป็นผู้นำตื่นรู้ด้วยหลักธรรมทางพุทธศาสนา หลักการประยุกต์หลักธรรม สัปปริสธรรม จากการศึกษาข้อมูลต่างๆ ข้างต้น ผู้เขียนได้สรุปองค์ความรู้ เป็น 3 ขั้นตอน (Step) ของการเป็นผู้นำตื่นรู้โดยใช้หลักสัปปริสธรรม ดังนี้

ขั้นตอน 1 Step 1 รู้ (ตัว) ตามหลักสัปปริสธรรม

ขั้นตอน 2 Step 2 ตื่น (ตัว) เพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

ขั้นตอน 3 Step 3 รอด (ตัว) บรรลุเป้าหมายนำพาผู้คนอยู่ร่วมกันอย่างสันติ



ภาพที่ 1 ขั้นตอนของการเป็นผู้นำต้นรู้

เอกสารอ้างอิง

- ถวิล อรัญเวศ. (2017). การบริหารจัดการตามหลักสี่ปฐพีธรรม 7. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2566, จาก https://thawin09.blogspot.com/2017/02/blog-post_12.html
- ทัชชกร แสงทองดี. (2562). องค์ประกอบของภาวะผู้นำในองค์กรเชิงพุทธ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 2(1), 135-147.
- นครินทร์ วงกิจไพบูลย์. (2023). THE INVISIBLE LEADER ผู้นำล่องหน. กรุงเทพฯ: เดอะ สตาร์เนต.
- พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. (2564). บทบาท “ผู้นำ” ยุคโควิด “ต้องสร้างทุกคนให้เป็นผู้บริหาร”. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-523827>
- พระทองพจน์ ธีรธมโม และคณะ. (2561). หลักสี่ปฐพีธรรมกับการแก้ไขวิกฤติปัญหาสังคม. *วารสารสมาคมศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 6(1), 51-65.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2538). การศึกษาเพื่อสันติภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2549). *พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.

- ยุติธรรม สินธุ. (2541). แรงจูงใจและรูปแบบการบริหารงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับต้นในโรงงานผลิตแผ่นเหล็ก. (วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์. (2561). ผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. ขอนแก่น: คลังน่านวิทยา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สาริสา สัสสินทร. (2558). พุทธจิตวิทยาบูรณาการ : แนวคิด หลักการและการเสริมสร้างภาวะตื่นรู้. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Naphatsawan Sitthitham. (2021). ผู้นำใครก็ได้ แต่ไม่ใช่ทุกคนจะมีภาวะผู้นำเชิง 10 ลักษณะของผู้นำที่ดี. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2566, จาก <https://missiontothemoon.co/softskill-leadership/>
- Pattarat. (2020). นิยามผู้นำยุคใหม่ ไม่ใช่คนสั่ง-กำกับควบคุม แต่เป็นคนดึงศักยภาพพนักงาน. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2566, จาก <https://positioningmag.com/1293324>
- Praornpit Katchwattana. (2022). Climate change – การปรับตัวสู่ดิจิทัล - ความเหลื่อมล้ำ 3 ปัจจัยท้าทายโลกปัจจุบัน ในมุมมอง ศุภชัย เจียรวนนท์. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.salika.co/2022/01/17/suppachai-chearavanont-vision-cp-2565/>