

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธของผู้บริหาร
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ACCORDING TO THE BUDDHIST GUIDELINES
OF THE ADMINISTRATORS

พระมหาปริญญา เตชปญโญ Phramaha Parinya Thachapanyo
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author E-mail: Thachapanyo@gmail.com

Article Received: July 20, 2020, Revised: September 01, 2020, Accepted: October 22, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธของผู้บริหารอันเป็นการบูรณาการหลักพุทธธรรม คือ หลักสังคหวัตถุ อันเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีเกิดขึ้นแก่บุคคลและชุมชนที่ 4 ประการ คือ 1) ทาน การให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน 2) ปิยวาจา การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักที่จับใจแก่กันและกัน 3) อุตถจริยา การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน 4) สมานัตตตา ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ เพื่อนำมาบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, พุทธธรรม, ผู้บริหาร

ABSTRACT

This article presented the principle of transformational leadership of the administrators according to the integration of Buddhist principles, namely Saṅgahavatthu which promoted and encouraged love and harmony to occur for individuals and communities that were 4 aspects: 1) Dāna: giving, 2) Piyavācā: kindly speech, 3) Atthacariyā; useful conduct, 4) Samānattatā: equality consisting in impartiality in order to integrate the transformational leadership of the school administrators, which would be beneficial to the administration of the school in 4 aspects: 1) transformational leadership in ideological influence or creating prestige, 2) transformational leadership in motivational leadership, 3) transformational leadership in cognitive stimulation, 4) transformational leadership in individual concern aspect.

Keywords: Transformational Leadership, Buddhist Principles, Administrators

บทนำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นมีปัจจัยสำคัญที่สุด ก็คือ ตัวผู้นำ เหตุนี้ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำครอบครัว ชุมชน สังคม หรือประเทศชาติให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองความร่มเย็นเป็นสุข อันเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ของบุคคลและสังคมทั่วไป เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม สังคมมนุษย์กับการปกครองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกัน เพราะธรรมชาติของมนุษย์เป็นที่ยอมรับกันว่า ตั้งแต่เกิดมีขึ้นบนโลกมนุษย์ก็ได้แสดงสัญชาตญาณของสัตว์สังคมที่ปรารถนาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่กันและปรารถนาความสุขทางใจจากการมีวงสมาคมมากกว่าอยู่ตามลำพัง การที่มนุษย์มีสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกันนั้นมีความต้องการพื้นฐาน มนุษย์ต้องการแสวงหาปัจจัย 4 คือ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม บ้านที่อยู่อาศัยและยารักษาโรคโดยร่วมมือกันแสวงหาจึงมีความสะดวกและปลอดภัยจะต้องมีผู้ดูแลคุ้มครองมีผู้นำสั่งสอนและเป็นแบบอย่างให้ดำเนินชีวิต ตลอดจนเมื่ออยู่ร่วมกันในสังคมก็ต้องมีผู้นำหรือผู้ปกครองที่มีความสามารถในการพัฒนาแก้ไขปัญหาและนำไปสู่จุดหมายที่ดีนั้นได้ (คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำคือการเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสมมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคนซึ่งความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจ ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ก็เปลี่ยนตัวของคนนั้นได้ ผู้นำที่ดีจะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการของตนทั้งในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้มีความต้องการที่ถูกต้องดีงาม และให้หมู่ชนมีการประสานความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการพัฒนาความต้องการเป็นการพัฒนาความสุขของคน เพราะความสุขเกิดจากการสนองความต้องการ ถ้าหากเปลี่ยนความต้องการได้ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วย เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุขคนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสานกลมกลืนและเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จจึงพร้อมที่จะทำและทำได้ง่าย

แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำกระทำการที่ฝืนความต้องการของคน ทั้งสองฝ่ายก็จะไม่มีความสุข และสิ่งที่ทำก็ยากจะสำเร็จ เพราะในองค์กรหนึ่งๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชนบุคคลสำคัญที่จะทำให้กลไกในระบบการบริหารงานขององค์กรใดๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ดีงามก็คือ “ผู้นำ” ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดการ รวมถึงการริเริ่ม การวางแผน การบริการ กำกับ การ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กรในทุกๆ ด้าน ความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจอย่างถูกต้องรอบคอบและทันต่อสถานการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งก็คือผู้นำขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น ในทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำในทุกสังคมซึ่งประกอบด้วยสถาบันต่างๆ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนาย่อมต้องมีผู้นำเพื่อช่วยกำหนดทิศทางช่วยสั่งการช่วยควบคุมระบบและช่วยประสานให้คนทั้งหลายทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ดีงามที่ได้วางไว้ร่วมกัน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2551)

นอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำก็มักเกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันเสมอผู้นำบริหารงานอย่างไม่มีเอกภาพ ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันใช้อำนาจโดยมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้องและยึดหลักประโยชน์นิยมเป็นใหญ่โดยไม่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กร หรือคนในสังคมส่วนใหญ่ เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดสภาพการณ์ของสภาวะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในสังคม กล่าวคือเป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่ง

คุณธรรมจริยธรรมอันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดีจึงทำให้กลไกของการบริหารงานล้มเหลว ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความเสื่อมและความเจริญขององค์กร หรือสังคม และบางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดความล้มสลายแห่งองค์กร หรือสังคม นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน (มนตรี พิรพลพัฒน์, 2540) ตามปกติกับบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน ดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่ายแต่ความผิดพลาดของตนเองนั้นเห็นได้ยาก” (ขุ.ธ. (ไทย) 25/252/110) เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาดลูกน้อง ไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้น นักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเอง เพราะบางทีเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้

การที่นักบริหารมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่งๆ ดวงตาของเราไม่วางสำหรับมองด้านนอกมัน ไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจะมองเห็นทันที แต่เวลาตัวเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้น เพื่อสำรวจตนเองนักบริหารต้องหัดมองด้านในคือ เจริญวิปัสสนาเป็นการมองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติพิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีความชั่วในใจของเราเอง พระไตรปิฎก (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2549) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ ดังมีคาถาพุทธศาสนสุภาษิตแสดงได้ว่า “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคดโคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำไปคด ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ก็ฉะนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่หากบุคคลผู้นั้นมีความประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ก็ฉะนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะพลอยดำเนินตามทั้งวันแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” (อง.จตุกก. (ไทย) 21/70/115-116) พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่มีต่อความอยู่รอดและสวัสดิภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการดำเนินชีวิตของกลุ่มบุคคลในสังคมมีความยั่งยืนและสันติสุขของสังคมและประเทศชาติ โดยผู้นำจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดี หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมจริยธรรมแล้วย่อมทำให้ผู้นั้นขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป เนื่องจากคุณธรรมจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ทำให้ได้รับการยอมรับความเชื่อถือตลอดจนการนับถือจากบุคคลทั้งในองค์กรและสังคมทั่วไป

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีบทบาทในการบริหารจัดการของผู้นำในองค์กรนั้น โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีส่วนช่วยในเรื่องของการครองใจคน หรือพุทธวิธีครองใจคน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาปรับปรุง หรือพัฒนาการบริหารงานวิชาการบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาประเทศชาติต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความหมายหลายประการ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น (James M. Burns, 1978) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็น

ลำดับของความต้องการที่สูงขึ้น (Bass, Bernard M., 1985) การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะทำนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (Gary Dessler, 1998) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์การและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (วิภา อิศระธำณันท์, 2545) และพฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ (ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆ อย่างมากโดย Yukl ได้ทำการศึกษาพบว่าในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสถานะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Gary A. Yukl and Van David D. Feel, 1992)

Robert J. House (1971) ได้เสนอทฤษฎีโดยระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำการยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง

นอกจากนี้ Conger & Kanungo (อ้างใน สมมาตร สุโรคา, 2553) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมีโดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากจากพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) กระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิดประเมินสถานการณ์และโอกาสรวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคมและมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ นอกจากนี้ Conger ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมียุทธศาสตร์

หรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการยืดยาวที่จะหาหรือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ Howell and Frost ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ House Spangler and Woycke ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและควมมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาสรุปว่า บุคลิกภาพและควมมีบารมีสร้างความแตกต่างในควมมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, 1998)

Bass & Avolio ในปี ค.ศ. 1991 ได้เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอใน ปี ค.ศ. 1985 (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีการมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ควมมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการเกิดปัญหาคือสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับของความต้องการที่สูงขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร 4 องค์ประกอบ

ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

หลักพุทธธรรมที่นำมาบูรณาการกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

หลักพุทธธรรมที่นำมาบูรณาการกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ หลักสังคหวัตถุ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสสอนไว้แก่บุคคลซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่สำคัญ นับว่าเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีเกิดขึ้นแก่บุคคลและชุมชนที่ได้นำหลักสังคหวัตถุทั้ง 4 ประการ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา โดยมีรายละเอียดดังนี้

พระสัมมาสัมพุทธเจ้า (อภ.จตุกก. (ไทย) 21/39/51) ได้ตรัสถึงสังคหวัตถุ 4 ไว้ว่า ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ 4 ประการนี้ 4 ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ สมานัตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ 4 ประการนี้แล การให้ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ความเป็นผู้มีตนเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ธรรมเหล่านั้นแลเป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาคบคุมรณที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านั้นไม่พึงมีไซ้ร้มารดาหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านั้น ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความใหญ่และเป็นที่น่าสรรเสริญ

สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร) (2541) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่างๆ คือ 1) ทาน การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะทาน ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจและอามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ 2) ปิยวาจา การเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้นเพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตนย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยนกับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้นผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเองและสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ 3) อตถจริยา การสอนให้บุคคลนั้นมีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะและสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน 4) สมานัตตา การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2548) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีมีหลักสงเคราะห์ 4 อย่าง ได้แก่ 1) ทาน การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน 2) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาดีดุด่าใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วย เหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี 3) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไข ปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม 4) สมานัตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลายและเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

พระวิริยวัฒน์ รอดสุโข (2550) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมในศาสนาพุทธซึ่งใช้ในการสังคหระเหฐผู้อื่นอันจะเป็นเครื่องผูกไมตรีประสานหมู่ชนเข้าด้วยกัน คำว่า สังคหวัตถุมาจากคำว่า “สังคห”

ซึ่งแปลว่าสังค์เคราะห์ กับคำว่า “วัตถุ” ซึ่งแปลว่าเรื่อง รวมความแล้วสังคหวัตถุ จึงแปลว่าเรื่องการสังคเคราะห์ หรือธรรมอันเป็นหลักในการสังคเคราะห์ซึ่งมีหลักใหญ่ๆ อยู่ 4 ข้อด้วยกันซึ่งเรียกว่า สังคหวัตถุ 4 คือ

1. ทาน การให้ การเฉลี่ยเพื่อแบ่งแก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุกคนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคต่างๆ ในด้านกำลังกายช่วยกระทำการกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูด ในด้านสติปัญญาช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเพื่อแบ่ง ทุกคนทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกันผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

2. ปิยวาจา การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพเพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงน้ำใจของผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ ควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้น การพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

3. อตถจริยา การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำการประพฤติดินให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกายวาจา ใจ ในทุกเวลาและทุกโอกาส

4. สมานัตตตา ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลายซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนา ก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

ไสว มาลาทอง (2552) ได้กล่าวว่า หลักสังคหวัตถุ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นผู้ใดมี อื้อเพื่อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการสังเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทาน การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่าทรัพย์สินของที่เราหามาได้มิใช่สิ่งจีรังยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้ 2) ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจาจะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จเว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ และเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ 3) อตถจริยา การสังเคราะห์ทุกชนิด การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น 4) สมานัตตตา การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

สรุปได้ว่า สังคหวัตถุทั้ง 4 ประการนี้ ถ้ามีในบุคคลใดก็ตาม ก็สามารถจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคนไว้ได้ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนกับพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยืนเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นต้นไปจนถึงสังคมคนกลายเป็นพระเครื่อง 4 องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม นับว่าเป็นพุทธวิธีครองใจคน และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจคนไว้ได้อย่างมั่นคงถาวร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธของผู้บริหาร

จากการสังเคราะห์เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วได้ทำการสรุปเป็นหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธของผู้บริหารได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเองอันจะส่งผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้งทำให้ผู้ตามนับถือเชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้ามีความรักดีและไว้วางใจในสิ่งที่คุณำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

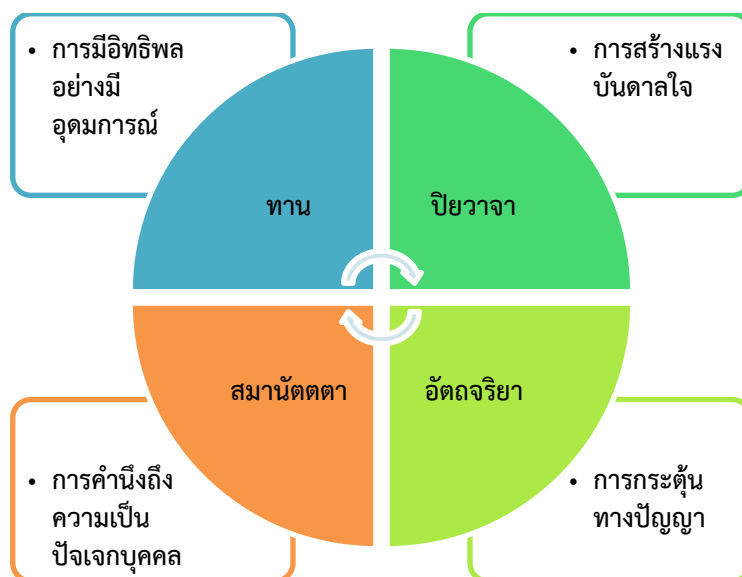
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจด้านวาทศิลป์ การมีศิลปะในการพูดอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของผู้ตาม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจภายในเพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม 4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่สามารถชี้แนวทางทำให้ผู้ตามมองเห็นวิธทางแก้ปัญหาได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดอย่างมีเหตุผล 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ในการส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้สนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานของผู้ตาม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้เกิดพัฒนาด้วยการมอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม 4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ด้วยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธของผู้บริหาร เป็นการบูรณาการหลักพุทธศาสนากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่มีความประเสริฐเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำที่มีอำนาจในตนเองอันจะส่งผลต่อผู้ร่วมงานให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาเคารพนับถือไว้วางใจพร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจด้วยศิลปะในการพูดและการสนับสนุนผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์อันจะทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดอย่างมีเหตุผลด้วยการกระตุ้นปัญญา คือ (1) การใช้หลักเหตุผล (2) การเน้นที่การอยู่รอด (3) การใช้ประสบการณ์ (4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล สนับสนุนให้เกิดพัฒนาด้วยการมอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน สรุปลงความรู้การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ หลักสังคหวัตถุซึ่งเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสสอนไว้แก่บุคคลซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่สำคัญนับว่าเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีเกิดขึ้นแก่บุคคลและชุมชนที่ได้นำหลักสังคหวัตถุทั้ง 4 ประการ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อันเป็นสิ่งที่กระตุ้นจิตใจผู้ตามให้กระทำความมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับของความต้องการที่สูงขึ้น สรุปผลการศึกษาดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธของผู้บริหาร

เอกสารอ้างอิง

- คณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2551). **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1**. สารนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญศิริ ขวลิตรารัง. (2529). **ธรรมโอสถ**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์การพิมพ์.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2548). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 25. กรุงเทพมหานคร: พลิกฟื้น.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. แหล่งที่มา <http://www.dhammadjak.net/board/viewtopic.php?t=1497-95k%3E> สืบค้นเมื่อ 15 มี.ค. 2562.
- พระวิริวัฒน์ รอดสุโข. (2550). **เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 ไตรลักษณ์ 3 กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัยชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มนตรี พีรพลพิพัฒน์. (2540). **จริยธรรมกับภาวะผู้นำ: ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ศาสตรมหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วัลภา อิศระธำนันท์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกำแพงเพชร**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร). (2541). **ธรรมะสร้างเยาวชน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมมาตร สุรโรคา. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไสว มาลาทอง. (2552). **คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo. (1998). **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, Bernard M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The Free Press.

- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gary A. Yukl and Van David D. Feel. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. **Handbook of industrial and Organizational Psychology**. 3. 173-187.
- Gary Dessler. (1998). **Management: Leading People and Organization in the 21st Century**. New Jersey: Prentice-Hall international.
- James M. Burns. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Robert J. House. (1971). A Part Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science**. 3. 22-44. Quarterly 1.