

กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี:

กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*

Leadership Development Process for Peaceful Organization

According to Buddhism Peaceful Means: A Case Study Krungthai Bank Plc.

นนท์ปวิช สุจริต

Nonpavich Sujarit

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

Corresponding Author's Email: nontatwork@gmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาบริบท และสภาพปัญหาผู้นำของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข ตามแนวทางศาสตร์สมัยใหม่ และพุทธสันติวิธี 3) เพื่อพัฒนาและนำเสนอกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข ตามแนวทางศาสตร์สมัยใหม่ และพุทธสันติวิธีของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) วิธีการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) สร้างกระบวนการ เป็นการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารและพนักงานสังกัด บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 8 ท่าน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองกระบวนการ 3) Try-out ทดลองใช้กระบวนการจริงกับผู้บริหารระดับต้น จำนวน 11 ท่าน เพื่อนำผลมาปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการบูรณาการศาสตร์สมัยใหม่ และหลักธรรมของพระพุทธศาสนาและพุทธสันติวิธี เพื่อให้เกิดผู้นำที่เสริมสร้างสันติสุขในองค์กร เกิดนวัตกรรม (Innovation) ขึ้น 4 นวัตกรรม คือ (1) ได้กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี (2) ได้หลักสูตร คู่มือ และเครื่องมือการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี (3) ได้จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี (4) ได้ผู้นำต้นแบบด้านองค์กรสันติสุข 2) กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่วงใหญ่ ๆ คือ ช่วงที่ 1 พัฒนามาตาม B-M-W-P-L-U-S Model เพื่อให้ผู้นำมีคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนี้ คือ B-Behavior M-Mindfulness W-Wisdom P-Buddhist Peaceful Means L-Love & Metta U-Understanding S-Skill Sharpening ช่วงที่ 2 คือ ช่วงติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผู้นำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ

*Received February 20, 2021; Revised March 29, 2021; Accepted April 5, 2021



จากทุกภาคส่วน 3) จากการ Try-out ผู้ผ่านกระบวนการมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจจากการอบรมเกินกว่า 4.70/5.00 และสำหรับพฤติกรรมการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยทุกด้านสูงกว่า 4.24/5.00

คำสำคัญ: กระบวนการพัฒนาผู้นำ; องค์กรสันติสุข; พุทธสันติวิธี; บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

Abstract

This research consisted of 3 objectives as follows: 1) to study the context and problems of leaders of Krungthai Bank Plc; 2) to study the leadership development process for enhancing a peaceful organization according to modern science and Buddhist peaceful means; and 3) to develop and present the leadership development process for enhancing a peaceful organization according to modern science and Buddhist peaceful means for Krungthai Bank Plc. This research is in a form of research and development that divided into 3 phases: Firstly, to develop the process by studying from related book and research together in-depth interview with 8 persons of Krungthai's management and employees. Secondly, to verified the process by the experts. Lastly, to try-out the verified process with 11 persons of Krungthai's first level leader to get feedback and improve the process.

The results of this research are as follows: 1) From the study based on the integration of modern science, Buddhist teachings, and the Buddhist peaceful means, in order to achieve a desirable leader who can enhance peace in the organization. The 4 innovations that were found are (1) The Leadership Development Process for Peaceful Organization According to Buddhist Peaceful Means (2) The course outline, handbook, and development tools for enhancing the peaceful organization based on the Buddhist peaceful means (3) The training for developing leaders to enhance the peaceful organization based on the Buddhist peaceful means, and (4) The role model of a leader for a peaceful organization. 2) The leadership development process for peaceful organization is a process that takes time to develop and requires a continuous follow-up, which can be divided into 2 phases as follows: Phase 1 is the training courses based on the leadership development process for the peaceful organization according to the Buddhist peaceful means, under the framework of **B-M-W-P-L-U-S Model** in order to create a good leader with desirable characteristic and behavior, which are B-Behavior M-Mindfulness W-Wisdom P-Buddhist Peaceful Means L-Love and Metta U-Understanding S-Skill Sharpening. Phase 2 is to follow up and develop continuously in order to produce leader according to the expected goal with needed of helping hand from all of the stakeholders. 3) From the trial, it was found that after joining the process, the satisfaction level of the

participants is equal to 4.70/5.00. As for the work behavior, most of the participants have improved their desirable behaviors in all aspects with a means excess than 4.24/5.00.

Keywords: Leadership Development Process; Peaceful Organization; Buddhist Peaceful Means; Krungthai Bank Plc.

บทนำ

ผู้นำ (Leader) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะนำความสำเร็จและความสันติสุขมาสู่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดหรือขนาดใดก็ตาม ผู้นำที่เก่งที่ดีก็จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความเคารพนับถือ ความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น และความสันติสุขขององค์กรนั้น ๆ คำว่า ผู้นำ เป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่ให้คำนิยามตรงกันก็คือ ผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่สร้างอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน VUCA World แบบโลกในยุคปัจจุบัน องค์กรทุกองค์กรมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่นำการขับเคลื่อนเปรียบเสมือนกับต้นถั่วบังเหียนคุมเรือ ผลักดันให้องค์กรมีทิศทางการทำงานที่ถูกต้อง มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในวิกฤตการณ์ที่ถาโถมซัดสาดอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน อีกทั้งนำความร่วมมือในการปรับปรุงพัฒนา (Transformation) เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในอนาคตอีกด้วย (Sustainability) ซึ่งปัจจัยทั้งหมดจะนำมาซึ่งความสันติสุขขององค์กรสืบเนื่องไป (Likert, 1967) ผู้นำที่ดีขององค์กร ควรมีลักษณะคือ เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นนักพูดที่ดี เป็นนักเจรจาต่อรอง การสอนงานที่ดี เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำยังพึงมีคุณสมบัติคุณลักษณะพึงประสงค์ เช่น วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดี และมีวินัย (Limcharoen, 2019) หากมองมาที่ผู้นำทางศาสนา พระพุทธเจ้า ศาสดาของศาสนาพุทธ ผู้เป็นมหาศาสดาของโลก จึงถือเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่คนหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นผู้นำที่สามารถสร้างศรัทธาให้แก่ผู้คนในโลก เป็นผู้นำทางความคิด และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Role Model) ซึ่งคำสอนมีความเป็นวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้ เป็น อกาลิก คือไม่จำกัดกาล และภาวะผู้นำของท่านส่งเสริมให้เกิดความเจริญในหมู่อารยชน มุ่งหวังให้ผู้คนอยู่กันอย่างสงบ สันติสุข เกิดสันติจากภายใน (Phra Dharmakosajarn (Prayoon Dhammacitto), 2006)

ผู้นำและผลจากการนำองค์กรของผู้นำนั้น กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่แบบประเทศ ที่เป็นทั้งรวมองค์กรที่มีความแตกต่างอย่างมากมาย ทั้งองค์ประกอบ ขนาด วัฒนธรรมความเชื่อ ประเภทธุรกิจ ฯลฯ หากมีผู้นำที่เก่งที่ดีสามารถผลักดันเป้าหมายร่วม ผสานความต่างอย่างสร้างสรรค์ ก็จะทำให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรือง นำมาสู่สันติสุขในส่วนรวม องค์กรธุรกิจมีผู้นำที่เก่งที่ดีก็จะนำมาซึ่งผลกำไรสูงสุด ไม่เกิดปัญหา



ความขัดแย้งในสังคมองค์กร หรือแม้กระทั่งองค์กรศาสนาอย่างวัดวาอารามหากผู้นำในวัดอย่างเจ้าอาวาสเป็นผู้นำที่เก่งที่ดีก็จะนำความเจริญมาสู่วัดและบวรสังคมโดยรวมเช่นกัน ดังนั้นองค์กรชั้นนำต่าง ๆ จำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการพัฒนาผู้นำขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้อย่างมีทิศทางเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ปัจจุบันกระบวนการพัฒนาผู้นำของบริษัทชั้นนำนั้น เน้นการพัฒนาผู้นำโดยมีกระบวนการวิธีการที่อิงกับแนวทางพัฒนาผู้นำแบบศาสตร์สมัยใหม่ (ตะวันตก) มาใช้เป็นแนวคิดหลักในการพัฒนากระบวนการในการฝึกอบรม สำหรับประเทศไทย มีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ และมีความเชื่อแบบวัฒนธรรมแบบโลกตะวันออก แต่กลับมีผู้ศึกษาหรือพัฒนากระบวนการสร้างผู้นำที่บูรณาการกับหลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาน้อยมาก จึงควรมีกระบวนการพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแบบของตน ที่อิงกับหลักพุทธสันติวิธี นำมาใช้พัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข โดยหากมองในภาพรวม ศาสตร์สมัยใหม่นั้นมุ่งเน้นการสร้างผู้นำภายนอก เน้นที่บุคลิกภาพ (Personalities) คือให้สร้างผลงาน หรือเป็นผู้กำกับให้กลุ่มคนทำหน้าที่ของแต่ละคนให้สมบูรณ์ แต่หากคำสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างสันติภาพให้โลก โดยสร้างสภาวะให้เกิดจากภายใน หรือคุณลักษณะ (Characteristics) คือ มีความสมบูรณ์พร้อมภายในจิตใจของตนก่อน คือมีสติ ก่อนที่จะเป็นผู้นำ ที่สามารถนำคนอื่นได้ ตัวผู้วิจัยมองว่าเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของการเป็นผู้นำนั้นคือมีศัพทราชาธรรม (Phramaha Hansa Dhammahaso (Nithiboonyakorn), 2013) นอกจากจะสามารถนำกลุ่มบุคคลให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่หวังแล้ว ต้องสามารถพัฒนาผู้ตามหรือว่าที่ผู้นำในอนาคตอีกด้วย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืนจากภายใน ไม่เบียดเบียนผู้อื่น และสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์กรด้วยสันติวิธี ซึ่งการเลือกใช้พุทธสันติวิธีมาใช้ในการพัฒนาผู้นำยังถือว่าเป็นทางเลือกเชิงสันติ น่าจะเป็นแนวคิดที่ดีเพื่อความยั่งยืนและสันติสุขที่ยืนยาวให้องค์กรต่าง ๆ อีกด้วย (Phramaha Hansa Dhammahaso (Nithiboonyakorn), 2011)

สำหรับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นงานด้านการเงินการธนาคารมาแล้วกว่า 50 ปี มีพนักงานประมาณ 20,000 คน กระจายตัวอยู่ตามสาขาที่มีมากกว่า 1,000 สาขา กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ นั้น ก็เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มีผลประกอบการที่มีกำไรอย่างยั่งยืน สำหรับพนักงานก็ต้องทำงานอย่างมีความสุข ในสภาพแวดล้อมขององค์กรแห่งสันติสุข (Chantradilokrat, Wattanapradit, and Phramaha Duangden Thitañano, 2017) ซึ่งผู้นำที่จะกล่าวถึงในบริบทนี้ มิได้เน้นเฉพาะผู้นำในระดับสูงอันดับ 1 ขององค์กรเพียงคนเดียว แต่นับรวมถึงผู้นำระดับกลาง และผู้นำระดับต้น ที่จำเป็นต้องมีระบบในการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการทดแทนตำแหน่งในอนาคต (Successors) เฉกเช่นเดียวกันด้วย โดยเฉพาะผู้นำระดับต้นที่ธนาคารสามารถปลูกฝัง บ่มเพาะ กำหนดกระบวนการในการดูแลและพัฒนา (Grooming) ได้ตั้งแต่เริ่มตั้งไข่ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำในอนาคต

ในปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก หรือถูกพัฒนาตามกระบวนการที่ได้รับการยอมรับตามศาสตร์สากล (Bass, 1990) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ผู้วิจัยหวังว่าหากมีการพัฒนา “กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อ



เสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี” ขึ้น จะเป็นการสร้างผู้นำที่สามารถสร้างศรัทธา สร้างกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ และขับเคลื่อนเสริมให้ Performance ในการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทต่าง ๆ มีผลประโยชน์ที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและยั่งยืน โดยที่ไม่มุ่งหวังการพาดพิงกันเพื่อผลประโยชน์แบบ Win-Lose โดยแปรเปลี่ยนไปสู่ความสัมพันธ์แบบ Win-Win เพื่อให้สังคมโลกดำเนินไปอย่างสันติสุขยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบท และสภาพปัญหาผู้นำของ บมจ. ธนาकरกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข ตามแนวทางศาสตร์สมัยใหม่ และพุทธสันติวิธี
3. เพื่อพัฒนาและนำเสนอกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข ตามแนวทางศาสตร์สมัยใหม่ และพุทธสันติวิธีของ บมจ. ธนาकरกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์จากเอกสาร หมายถึง ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ ปฏิบัติการ จากข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิ ได้แก่พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทยฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2539 และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ ข้อมูลเอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี หนังสือ ตำรา เอกสาร วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ คุชฌีนิพนธ์ ในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากห้องสมุดจากสถาบันการศึกษา จากอินเทอร์เน็ตและจากนิตยสาร รวมถึงศึกษาทฤษฎีในด้านบทบาทการเป็นผู้นำ ด้านองค์กรสันติสุข และด้านพุทธสันติวิธี เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาข้อเท็จจริง หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลผล วิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนโครงร่างคุชฌีนิพนธ์ และสร้างเครื่องมือการวิจัย คือ สร้างแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือตัวชี้วัดคุณสมบัติผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ตามขอบเขตของเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง ครอบคลุมครบถ้วนของเนื้อหาในประเด็น ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิให้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้อย่างมีนัยสำคัญ คือมีคะแนนเฉลี่ยในทุกข้อคำถามเกินกว่า 4.50 เต็ม 5.00

ขั้นตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หมายถึง การสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา พุทธสันติวิธี ด้านวิทยาการฝึกอบรม ด้านสันติวิธี ด้านการพัฒนาผู้นำ ฯลฯ มาสนทนากลุ่มเพื่อเสนอแนะออกแบบกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีว่าจะมีทิศทางอย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 สร้างความรู้และกระบวนการ หมายถึง เมื่อสนทนากลุ่มเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์และนำข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ เอกสารในรูปแบบหนังสือทางวิชาการ และ



งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาผู้นำทั้งตามศาสตร์สากลสมัยใหม่ และทางพุทธสันติวิธี รวมถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำมาสร้างองค์ความรู้เพื่อออกแบบกระบวนการพัฒนาผู้นำ เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ตาม 3 ขั้นตอนคือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองและทดสอบ หมายถึง มีการทดลองกระบวนการก่อน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเมื่อได้กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ผ่านการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการพัฒนาฝึกอบรมตามกระบวนการที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อทดลองการใช้กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี จำนวน 2 วัน โดยมีกระบวนการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการประเมินการผลในเชิงปริมาณ จะทำให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมทั้งหมด 11 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ มีผลความพึงพอใจในทุกด้านเกินกว่า 4.70 เต็ม 5.00

ขั้นตอนที่ 6 สรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่หาแนวปฏิบัติที่เหมาะสม หมายถึง เมื่อผ่านการทดลองเรียบร้อยแล้ว นำกระบวนการมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเข้าสู่การประชาสัมพันธ์นำเสนอสู่สาธารณะเป็นการตรวจสอบเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำเสนอกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี เพื่อการเผยแพร่ นำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม และมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาบริบท และสภาพปัญหาผู้นำของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า มีฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นหน่วยงานสังกัดสายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งธนาคารร่วมกับหัวหน้างานในธนาคาร โดยมีวัฒนธรรมการปกครองแบบครอบครัว มีอัตลักษณ์ คือ หัวหน้ามีความรักและเมตตาอยากให้อุปการะเจริญก้าวหน้าเหมือนลูกหลานในครอบครัว แต่ในบริบทการทำงานในปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคดิจิทัล มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การทำงานในรูปแบบเดิมจึงไม่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงสร้างให้ทุกคนมีความเป็นผู้นำในตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ Productivity ของธนาคารในภาพรวมดีขึ้น ดังนั้นฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงจำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ นโยบาย และทิศทางในการพัฒนาผู้นำของธนาคารเพื่อให้ธนาคารได้ผู้นำที่พึงประสงค์ และสอดคล้องตามอัตลักษณ์ของธนาคาร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข ตามแนวทางศาสตร์สมัยใหม่ และพุทธสันติวิธี ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผู้นำตามศาสตร์สมัยใหม่ การพัฒนาผู้นำนั้น ต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งภายนอก คือ บุคลิกภาพ พฤติกรรม และภายใน คือ จิตใจ ปัญญา ดังนั้นกระบวนการในการพัฒนาผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้นำได้เข้าใจการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งต้องมีการฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญเป็นทักษะ ให้ครบตามหลักการ KSAOs (Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) เมื่อเสร็จกระบวนการฝึกอบรมแล้วต้องมีการประเมินผลติดตามผลสัมฤทธิ์ในการอบรมต่อไป หากบูรณาการกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาอาจกล่าวโดยรวมได้ว่า คือยึดหลักธรรมภาวนา 4 เป็นที่ตั้ง



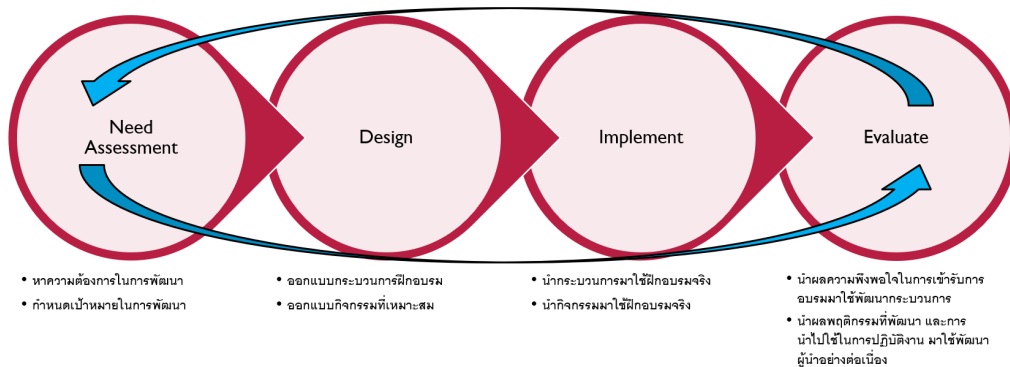
แนวคิดทฤษฎีพุทธสันติวิธี พุทธสันติวิธี เป็นวิธีข้อปฏิบัติหรือชุดของวิธีอย่างใดอย่างหนึ่งที่พระพุทธเจ้า หรือเหล่าสาวกของพระองค์ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งเป็นวิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่ดำรงอยู่บนฐานของการ “รู้ ตื่นและเบิกบาน” เป็นการใช้วิธี ข้อปฏิบัติหรือชุดวิธีทุกชนิดที่มีอยู่เข้าไปจัดการความขัดแย้งโดยไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก็คือการป้องกันความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งสันติ ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบในการจัดการความขัดแย้ง ท่ามกลางสังคมแห่งพหุวัฒนธรรม นำสันติภาพไปสู่สังคมสันติสุข “สติ ชันติ สันติ”

แนวคิดผู้นำเพื่อสันติภาพ ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของโลก ดังนั้นผู้นำที่เข้าใจในรากของความขัดแย้ง สามารถเข้าใจเครื่องมือในการเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์ได้ ซึ่งผู้นำเช่นนี้ย่อมต้องเข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือการจัดการความขัดแย้งแบบพุทธสันติวิธีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างสันติให้เกิดขึ้นในจุดที่ผู้นำผู้นั้นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดก็ตาม ผู้นำในส่วนเล็ก ๆ เมื่อสังคมนั้น ๆ ไม่มีสันติเกิดขึ้น ก็ย่อมจะส่งผลให้ภาพรวมที่ใหญ่ขึ้น โดยมากผู้นำในโลกตะวันตกนั้นอาจเน้นไปที่การพัฒนาภายนอกทำให้เกิดสันติภายนอกขึ้น แต่สันติขี้นี้จะไม่ยืนยาวเท่าสันติที่เกิดขึ้นจากความสงบภายในตามหลักการของพุทธสันติวิธี ซึ่งจะช่วยให้โลกนี้มีความสงบสันติอย่างถาวร เนื่องจากเกิดจากความสงบภายในจิตใจของผู้ทุกคนนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสันติสุข องค์กรสันติสุขนั้น ต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การมีเป้าหมายร่วมกัน การกำกับดูแลกัน ความสามัคคี การสื่อสาร การใส่ใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรม ฯลฯ จะเห็นได้ว่าการที่จะทำทุกอย่างที่กล่าวมาให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้นำที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และนำไปเกิดสภาวะพึงประสงค์ต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้นมาได้

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาและนำเสนอกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข ตามแนวทางศาสตร์สมัยใหม่ และพุทธสันติวิธีของ บมจ.ธนากรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี มีขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ช่วงใหญ่ ๆ คือ ช่วงที่ 1 ช่วงฝึกอบรมตามกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี โดยได้จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี หลังจากการทำ Focus Group ได้มีการทดลองในการ Try-out ใช้กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี กับผู้นำระดับต้นของธนากรกรุงไทย ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ กล่าวคือ มีระดับการศึกษาทางโลกระดับปริญญาตรี ขึ้นไป มีประสบการณ์การทำงาน 3 ปีขึ้นไป มีใจรักในการเรียนรู้พัฒนา มีความกระหายในการเรียนรู้ มีฉันทะในการพัฒนาตนเป็นผู้นำ จำนวน 11 ท่าน และช่วงที่ 2 ช่วงติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผู้นำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะมีกระบวนการติดตามผลกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ใน 2 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยอาศัยผลจากการทำแบบประเมินความพึงพอใจในการเข้ารับการอบรม ซึ่งมีผลความพึงพอใจในทุกด้านเกินกว่า 4.70 เต็ม 5.00 2) เพื่อผู้ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี มีผลสำเร็จและมีพฤติกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้จริง เมื่อเวลาผ่านไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยดูผลจากภาพรวมจากแบบประเมินพฤติกรรมซึ่งจะมีการประเมินในลักษณะ 360 องศา เพื่อนำผลที่

ได้จากการสำรวจมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีในส่วนที่ยังพัฒนาได้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีผลในทุกด้านเกินกว่า 4.24 เต็ม 5.00 ในลักษณะกระบวนการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแผนภาพดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 1 กระบวนการเพื่อการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี มีขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ช่วงใหญ่ ๆ คือ 1) ช่วงฝึกอบรมตามกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี 2) ช่วงติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผู้นำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ช่วงที่ 1 ช่วงฝึกอบรมตามกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีตาม B-M-W-P-L-U-S Model ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2 B-M-W-P-L-U-S Model

หากกล่าวในภาพรวมของแต่ละปัจจัยในการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขต้นแบบจะมีคุณสมบัติและคุณลักษณะดังต่อไปนี้

B (Behavior) พฤติกรรม ผู้นำที่พึงประสงค์นั้น จะเป็นผู้นำที่ภายนอก คือ 1) กาย มีบุคลิกภาพดี น่าเคารพเลื่อมใส สะอาดสะอ้าน แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ 2) ปฏิสัมพันธ์ อ่อนน้อมถ่อมตน 3) เจรจาสื่อสารด้วยปิยวาจา ไม่กระโชกโฮกฮากและไม่กล่าวคำพรูสาท 4) การแสดงออก มีความสงบไม่แสดงอารมณ์



รุนแรง เปิดรับ มีสติ ซึ่งจากพฤติกรรมดังที่ได้กล่าวมานี้ จำเป็นต้องเกิดจากรากฐานภายในที่ดี มีคุณลักษณะที่ดีที่สะท้อนออกมาจากภายใน และจากการฝึกสติและขันติ

M (Mindfulness) สติ ขันติ ผู้ที่มีสติจะแสดงออกและสะท้อนกลับต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดีกว่าผู้ที่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ และการมีขันติ คือความอดทนอดกลั้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการควบคุมอารมณ์ซึ่งจะสะท้อนไปยัง พฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงปัญญาของผู้คนนั้น ๆ การฝึกสติด้วยสติปัฏฐาน 4 กาย เวทนา จิต และธรรม จะช่วยให้ผู้ที่ฝึกมีความสงบจากสันติภายใน สะท้อนออกมาเป็นสันติภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W (Wisdom) ปัญญา ผู้นำจำเป็นต้องมีปัญญาบริบูรณ์ทั้งทางโลกและทางธรรมจึงจะนำพาองค์กรและลูกน้องไปด้วยกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญญาทางโลกมีความพลวัต เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ไม่ตั้งตนเป็นน้ำเต็มแก้ว มี Growth Mindset ปรับปรุงแก้ไขให้ตนเป็นคนที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยจะเห็นได้จากในอดีตที่บริษัทยักษ์ใหญ่ของโลก กลับล้มละลายได้ในระยะเวลาไม่นาน เนื่องจากการไม่สามารถปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ทัน

P (Peaceful Means) Buddhist Peaceful Means สันติ/พุทธสันติวิธี สันติ คือ สภาวะที่ปราศจากความรุนแรง สภาวะที่ปราศจากความขัดแย้ง และสภาวะที่ปราศจากความรุนแรงแต่ขัดแย้งกันได้ สันติภาพจึงเป็นภาวะที่ไม่มีความรุนแรงแต่ไม่ใช่ไม่มีความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งก็มีได้เกิดผลทางลบอย่างเดียว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหากมีการจัดการที่ดีจะเกิดผลลัพธ์สร้างสรรค์เชิงบวกได้ ในพุทธศาสนานั้นมุ่งเน้นไปที่สันติภาพใน หมายถึง สภาวะที่จิตหลุดพ้นจากพันธนาการของกิเลสหรือจากการครอบงำของสิ่งต่าง ๆ อันเป็นสภาพจิตที่ไร้ความขัดแย้ง ไร้ความรุนแรงทุกชนิด ซึ่งพระพุทธศาสนาเรียกภาวะนี้ว่า “นิพพาน” แต่ในทุกบริบทสังคมและองค์กรความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีชุดเครื่องมือในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลเชิงบวกนั่นก็คือ ชุดเครื่องมือพุทธสันติวิธี ซึ่งเป็นการจัดการปัญหาโดยไม่ใช้ความรุนแรงเติมไปด้วยบรรยากาศของความเป็นธรรม ความยุติธรรม ความรัก ความเคารพ โดยแบ่งออกเป็น 1) การป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งโดยผู้นำต้องเข้าใจเหตุแห่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจาก อกุศลมูล 3 ประการ คือ (1) โลภะ ความอยากได้ (2) โทสะ ความมีจิตคิดประทุษร้ายหรือความโกรธ (3) โมหะ ความหลง ไม่รู้จริง 2) เครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งซึ่งก็คือ การให้อภัย การไกล่เกลี่ย การสานเสวนา และการขอโทษอย่างจริงจัง

L (Love & Metta) รักและมีเมตตา ผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์นั้นต้องประกอบไปด้วยธรรมข้อหนึ่งคือความรักความเมตตาอยากเห็นผู้อื่นได้ดี ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของผู้นำธนาการกรุงไทย ซึ่งมีวัฒนธรรมอยู่กันแบบครอบครัว เปรียบได้กับ พ่อแม่ ย่อมอยากเห็นบุตรหลานเจริญก้าวหน้า ดังนั้นผู้นำที่ตื่นจากจะสร้างผลงานแล้ว ยังจำเป็นต้องพัฒนาลูกน้องให้เจริญก้าวหน้าตามไปด้วย เมื่อลูกน้องเห็นทางเจริญ ก็ย่อมส่งผลให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ก็จะทำให้ลูกน้องมีฉันทะในการทำงาน และอยากทุ่มเททำงานให้ รวมทั้งมีการวางแผนร่วมกัน มีการคำนึงถึงความต้องการของคนรอบตัว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลงานโตไปด้วยกันทั้งองค์ภาพ ซึ่งจะเป็นอัตราก้าวกระโดดกว่าการมุ่งแต่ผลงานของตนเอง

U (Understanding) เข้าใจในความขัดแย้ง ความขัดแย้งภายใน (Internal Conflict) หมายถึง ภาวะหรืออาการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคล อันเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ได้สั่งสม



พฤติกรรมของตนเองจนกลายเป็นจริต และ ความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) หมายถึง ภาวะของความขัดแย้งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขัดกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี ภาษาชาติพันธุ์ ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ข้อมูล โครงสร้างองค์กร และสังคมที่แตกต่างกันจนนำไปสู่การปะทะสังสรรค์กัน ผู้นำต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและความขัดแย้งเหล่านี้ และสามารถนำความแตกต่างที่มีอยู่ สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นได้จากความต่าง เนื่องจากในทุกความต่างมีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง อยู่ที่จะมองและเลือกใช้ประโยชน์

S (Skill Sharpening) หมั่นฝึกฝนและต่อยอด การพัฒนาผู้นำเป็นกระบวนการตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนาผู้นำตาม 6 ปัจจัยข้างต้นแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการปฏิบัติสิ่งใดบ่อยครั้ง ก็จะกลายเป็นนิสัยไปโดยปริยาย ดังนั้นการฝึกฝนการเป็นผู้นำตามกระบวนการนี้จำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนอยู่เสมอ เพื่อที่จะให้ตนเองเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ รวมทั้งแผ่อิทธิพลเชิงบวกให้แก่คนรอบข้างและสังคมโดยรวมอีกด้วย

ช่วงที่ 2 ช่วงติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผู้นำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแบ่งเป็น 2 แนวทางในการพัฒนา Skill Gap คือ

พัฒนาแบบกลุ่ม คือ นำผลที่ได้จากภาพรวมแบบประเมินพฤติกรรมการทำงานหากมีปัจจัยใดมีผู้ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี มี Skill Gap จำนวนมาก ก็จะใช้วิธีการพัฒนาที่ Focus เจาะจงในการพัฒนา Skill นั้นโดยเฉพาะ เช่น หากมีผู้นำจำนวนมาก มี Skill Gap ด้าน Mindfulness ผู้วิจัยอาจต้องดำเนินการ 2 สิ่ง ควบคู่กันไป กล่าวคือ สิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นอย่างแรกคือ พัฒนาหลักสูตรในลักษณะ Mass เพื่อปิด Gap ด้าน Mindfulness และอีกสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปคือ การพัฒนากระบวนการที่มีอยู่เดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

การพัฒนารายบุคคล คือ ดูผลรายบุคคลเพื่อแก้ไขเป็นราย ๆ ไป ในรูปแบบของ Coaching หรือการวาง Individual Development Plan ร่วมกับหัวหน้างาน

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง “กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี” ทำให้เกิดประโยชน์และสิ่งที่คาดหวัง (What expected) จากการศึกษาในครั้งนี้ เริ่มต้นจากการได้รูปแบบ หลักสูตร ขั้นตอน กระบวนการ หลักการวิธีการ ในการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ซึ่งเป็นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร ที่เป็นการบูรณาการศาสตร์สมัยใหม่และหลักธรรมของพระพุทธศาสนา เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กรและสังคมใน VUCA World โดยเกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่ง “นวัตกรรมต้องเป็นเรื่องใหม่ ต้องดีกว่าเดิม ต้องทำให้เกิดความแตกต่าง ต้องสร้างมูลค่าหรือคุณค่า” จากการศึกษากระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะเกิดนวัตกรรม (Innovation) จำนวน 4 นวัตกรรม คือ

1. ได้กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีนั้น เป็นกระบวนการระยะยาวที่



ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งตัวผู้นำเอง ตัวหัวหน้าผู้นำ ตัวลูกน้อง ผู้นำ และหน่วยงานส่วนกลางที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในทุกมิติ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาที่เป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ช่วงใหญ่ ๆ คือ ช่วงที่ 1 ช่วงฝึกอบรมตามกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ช่วงที่ 2 ช่วงติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผู้นำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ช่วงที่ 1 การพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีเพื่อมุ่งหวังให้ผู้นำมี KSAOs ครบถ้วนตามที่คาดหวังตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น คือ B-M-W-P-L-U-S Model

ช่วงที่ 2 จะมีกระบวนการติดตามผลกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ใน 2 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยอาศัยผลจากการทำแบบประเมินความพึงพอใจในการเข้ารับการอบรม 2) เพื่อผู้ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี มีผลสำเร็จและมีพฤติกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้จริง เมื่อเวลาผ่านไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยดูผลจากภาพรวมจากแบบประเมินพฤติกรรมซึ่งจะมีการประเมินในลักษณะ 360 องศา เพื่อนำผลที่ได้จากการสำรวจมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีในส่วนที่ยังพัฒนาได้ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจอยู่ใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ปรับปรุงทั้งกระบวนการ ในกรณีที่กระบวนการพัฒนานี้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ
- 2) ปรับปรุงในบางส่วนที่ยังไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนัก หรือจัดทำหลักสูตรเพิ่มเติมสำหรับส่วนที่ยังมีประสิทธิภาพในการพัฒนาไม่ดีขึ้น โดยออกแบบหลักสูตรสำหรับกลุ่มโดยรูปแบบการอบรมอาจอยู่ในรูปแบบของ Classroom หรือ Online Learning

- 3) นำมาใช้วางแผนเพื่อพัฒนาผู้นำเป็นรายบุคคล (IDP: Individual Development Plan) ในกรณีที่กระบวนการพัฒนาในภาพรวมอาจไม่ตอบโจทย์ ต้องอาศัยการ Tailor-made เป็นรายบุคคล โดยอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้างานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำคนนั้น ๆ

2. ได้หลักสูตร คู่มือ และเครื่องมือการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี

โดยมีรายละเอียดกิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง การบรรยาย (Lecture) กิจกรรมระดมสมอง (Workshop/Brainstorm) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experience Sharing) การฝึกปฏิบัติ (Practice) การโค้ช (Coaching) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งจะเป็น Blended Learning ที่นอกจากจะมีการเรียนรู้ในการอบรมแล้ว ยังเข้าไปฝังอยู่ในการใช้ชีวิตและการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้นำนั้นเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การอบรมในครั้งแรกเป็นเพียงการจุดเชื้อไฟให้เกิดขึ้นในใจผู้นำเท่านั้น ซึ่งการเป็นผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขอย่างยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการฝึกฝนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ได้จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี หลังจากการทำ Focus Group ได้มีการทดลองในการ Try-out ใช้กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี กับผู้นำระดับต้นของธนาคารกรุงไทย ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ กล่าวคือ มีระดับการศึกษาทาง

โลกระดับปริญญาตรี ขึ้นไป มีประสบการณ์การทำงาน 3 ปีขึ้นไป มีใจรักในการเรียนรู้พัฒนา มีความกระหายในการเรียนรู้ มีฉันทะในการพัฒนาตนเป็นผู้นำ จำนวน 11 ท่าน

4. ได้ผู้นำต้นแบบด้านองค์การสันติสุข การเป็นผู้นำต้นแบบเพื่อเสริมสร้างองค์การสันติสุขนั้น ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาทั้งภายนอกและภายในตาม Model B-M-W-P-L-U-S โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ B (Behavior) พฤติกรรม M (Mindfulness) สติ ขันติ W (Wisdom) ปัญญา P (Peaceful Means) Buddhist Peaceful Means สันติ/พุทธสันติวิธี L (Love & Metta) รักและมีเมตตา U (Understanding) เข้าใจในความขัดแย้ง S (Skill Sharpening) หมั่นฝึกฝนและต่อยอด

อภิปรายผลการวิจัย

จากการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยคือ กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์การสันติสุข โดยพุทธสันติวิธี มาทดลองใช้จริง (Try-out) กับผู้บริหารระดับต้นสังกัดสายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลการ Try-out มาปรับปรุงให้ Model มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Phra Pramote Vadakovid (Pantapat), 2019) ผู้นำต้นแบบเพื่อเสริมสร้างองค์การสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรม ตาม Model B-M-W-P-L-U-S นั้นจะมีส่วนช่วยให้องค์กรมีสันติสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างองค์การสันติสุข (Phramaha Danai Upawattano (Srichan), 2015) โดยมีผลหลังจากการทดลองดังนี้

ความพึงพอใจหลังการฝึกอบรม จากการประเมินความพึงพอใจในการจัดอบรม ครอบคลุม 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเนื้อหา ด้านการนำไปใช้ ด้านวิทยากร และด้านผู้บริหารโครงการ ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินคือ มากที่สุด = 5 คะแนน, มาก = 4 คะแนน, ปานกลาง = 3 คะแนน, น้อย = 2 คะแนน, น้อยที่สุด = 1 ในภาพรวมมีความพึงพอใจในทุกด้านเกินกว่า 4.70 เต็ม 5.00 หรือคิดเป็น 94.00% ซึ่งถือว่าสูงมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.75 และ SD = 0.43) โดยในด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิทยากร ด้านเนื้อหา และด้านการนำไปใช้ เรียงลำดับกันไป ซึ่งในด้านการนำไปใช้นั้นมีคะแนนต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากการอบรมครั้งนี้เป็นเพียงการเริ่มจุดเชื้อไฟในการเป็นผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์การสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ผู้วิจัยเชื่อว่าหากผู้ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์การสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีนี้ ได้มีเวลานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานจริง น่าจะส่งผลให้คะแนนในด้านนี้ดีขึ้นในอนาคต

พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังผ่านกระบวนการพัฒนา จากการประเมินพฤติกรรมการนำความรู้ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการประเมินในลักษณะ 360 องศา คือ ตัวผู้ผ่านกระบวนการเอง หัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินตัวผู้ผ่านกระบวนการ ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน คือ ปฏิบัติทุกครั้ง = 5 คะแนน, ปฏิบัติบ่อยครั้ง = 4 คะแนน, ปฏิบัติเมื่อไม่อยู่ในสถานการณ์กดดัน = 3 คะแนน, ปฏิบัติตามเป็นบางครั้ง = 2 คะแนน, ไม่ได้เคยปฏิบัติเลย = 1 คะแนน ในภาพรวมผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์ดีขึ้นในทุกด้าน โดยมีคะแนนเฉลี่ยทุกด้านสูงกว่า 4.24 เต็ม 5.00 หรือคิดเป็น 84.80% (ค่าเฉลี่ย = 4.51 และ SD = 0.64) โดยด้านที่มีพฤติกรรมพัฒนามากที่สุดคือ ด้านการเข้าใจและสามารถบริหารความแตกต่าง และด้านการเมตตาผู้อื่น ในด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุดคือ ด้าน



การฝึกสติการนำสติมาใช้ในการทำงาน และการหมั่นพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดย พุทธสันติวิธีที่สมบูรณ์ขึ้น ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าผลที่ยังต่ำนั้น อาจเนื่องมาจากระยะเวลาในการฝึกฝนตนตาม กระบวนการดังกล่าว เพิ่งผ่านพ้นไปเพียง 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยเชื่อว่าหากผู้ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อ เสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีนี้ มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์กรสันติสุขในพุทธศตวรรษที่ 26 (Laksanapokin, 2019) หากผู้ผ่านกระบวนการพัฒนานี้ ได้มีเวลานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานจริง รวมทั้งมีระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติมากขึ้นก็อาจจะส่งผลให้คะแนนพฤติกรรมในแต่ละด้านดีขึ้นในอนาคต ซึ่ง ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งตัวผู้นำเอง ตัวหัวหน้าผู้นำ ตัวลูกน้องผู้นำ และหน่วยงานส่วนกลางที่ทำหน้าที่ พัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในทุกมิติ ซึ่งผู้นำนอกจากจะต้องพัฒนาตนเองแล้ว ก็ยัง จำเป็นต้องพัฒนาคนรอบข้างให้สามารถก้าวไปด้วยกันก้าวไปทันกันทั้งองค์ภาพ

สรุป

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการวิจัยแบบ Research and Development ซึ่งเป็นการวิจัย เชิงพัฒนานวัตกรรมที่สามารถนำไปต่อยอดใช้ได้ ในสถานการณ์จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้นำที่สมบูรณ์ ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีทั้งจากภายในและภายนอก และเข้าใจในเครื่องมือบริหารความขัดแย้งแบบ พุทธสันติวิธีเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุข จากการวิจัยเรื่อง “กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กร สันติสุขโดยพุทธสันติวิธี” ทำให้เกิดประโยชน์และสิ่งที่คาดหวัง (What expected) จากการศึกษาในครั้งนี้ เริ่มต้นจากการได้รูปแบบ หลักสูตร ขั้นตอน กระบวนการ หลักการวิธีการ ในการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้าง องค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ซึ่งเป็นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร ที่เป็นการบูรณาการศาสตร์สมัยใหม่และ หลักธรรมของพระพุทธศาสนา เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กรและสังคมใน VUCA World ซึ่งก็คือโลกที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่มีความแน่นอน โดยเกิดนวัตกรรม คือ กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้าง องค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี สำหรับธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ดำเนินงานด้านการเงินการ ธนาคารมาแล้วกว่า 50 ปี มีพนักงานประมาณ 20,000 คน กระจายตัวอยู่ตามสาขาที่มีจำนวนมากกว่า 1,000 สาขาที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ มีลักษณะการทำงานแบบครอบครัว หัวหน้ามีความรักและเมตตาต่อลูกน้อง ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ช่วงหลัก คือ ช่วงที่ 1 การพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติ สุขโดยพุทธสันติวิธีเพื่อมุ่งหวังให้ผู้ผู้นำมี KSAOs ครอบคลุมตามที่คาดหวังตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น คือ B-M-W-P-L-U-S Model (B-Behavior M-Mindfulness W-Wisdom P-Buddhist Peaceful Means L-Love & Metta U-Understanding S-Skill Sharpening) และ ช่วงที่ 2 กระบวนการติดตามผล กระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี ใน 2 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพัฒนา กระบวนการให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยอาศัยผลจากการทำแบบประเมินความพึงพอใจในการ เข้ารับการอบรม 2) เพื่อผู้ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี มีผลสำเร็จและมีพฤติกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้จริงเมื่อเวลาผ่านไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยดูผลจาก ภาพรวมจากแบบประเมินพฤติกรรมซึ่งจะมีการประเมินในลักษณะ 360 องศา เพื่อนำผลที่ได้จากการสำรวจ



มาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีในส่วนที่ยังพัฒนาได้ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยมีรายละเอียดกิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง การบรรยาย (Lecture) กิจกรรมระดมสมอง (Workshop/Brainstorm) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experience Sharing) การฝึกปฏิบัติ (Practice) การโค้ช (Coaching) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งจะเป็น Blended Learning ที่นอกจากจะมีการเรียนรู้ในการอบรมแล้ว ยังเข้าไปฝังอยู่ในการใช้ชีวิตและการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้นำนั้นเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การอบรมในครั้งแรกเป็นเพียงการจุดเชื้อไฟให้เกิดขึ้นในใจผู้นำเท่านั้น ซึ่งการเป็นผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขอย่างยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการฝึกฝนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผู้นำของแต่ละองค์กรมีคุณลักษณะส่วนมากที่คล้ายกันแต่จะมีอัตลักษณ์บางอย่างที่แตกต่างกันตามบริบทขององค์กรเอง เช่น จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าอัตลักษณ์ผู้นำของธนาคารกรุงไทยคือการปกครองแบบครอบครัว หัวหน้ามีความรักและเมตตาอยากเห็นลูกน้องเจริญก้าวหน้า ซึ่งการพัฒนาผู้นำควรคำนึงถึงอัตลักษณ์ในส่วนนี้เป็นสำคัญ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการ ดังนี้ คือ ต้องมีการศึกษาถึงอัตลักษณ์ของแต่ละองค์กรให้พบก่อน เพื่อให้สามารถกำหนดคุณลักษณะผู้นำต้นแบบที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยงานได้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กระบวนการในการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้ที่จะถูกพัฒนาด้วย เช่น การพัฒนากลุ่มคน Generation Y กิจกรรมและวิธีการพัฒนาต้องมีการสอบถามความต้องการจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ซึ่งก็คือคนในกลุ่มนี้ด้วย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการ ดังนี้ คือ ต้องมีการหาความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้นำมีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้ที่จะได้รับการพัฒนายังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาสูงสุด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า กระบวนการในการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธีนั้น เป็นการเรียนรู้ระยะยาว ต้องมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการ ดังนี้ คือ สร้างให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้นำ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญไปสู่ความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาผู้นำ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 กระบวนการที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้นี้มีความเหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่อาจไม่เหมาะสมกับองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ จึงควรมีการทดลองและปรับปรุงพัฒนา เพื่อขยายผลปรับปรุงพัฒนา ไปสู่ระดับโลกต่อไป



2.2 มีเวลาในการติดตามผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างองค์กรสันติสุขโดยพุทธสันติวิธี นานกว่านี้ เพื่อให้ได้รับผลการประเมินที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีความเที่ยงตรงมากขึ้นกว่าเดิม

2.3 ทดลองวิจัยและพัฒนากระบวนการและรูปแบบในการพัฒนาในบางกระบวนการให้สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม และบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งอาจจะมีคุณธรรมอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน หรือมีการขยายผลไปยังธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างจากธุรกิจธนาคารที่ได้นำเสนอในครั้งนี้

References

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Chantradolokrat, K., Wattanapradit K., & Phramaha Duangden Thitañano. (2017). An Analytical Study of a Peaceful Organization, Take Fo Engineering (Thailand) Co, Ltd. According to Buddhist Peaceful Means. *Journal of MCU Peace Studies*, 5(sp1), 250-260.
- Laksanapokin, N. (2019). *Creating Peace Organization Indicators for the 26th Century, Buddhist Era*. (Doctoral Dissertation). Mahachulalongkornrajavidyalaya University. Ayutthaya.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Limcharoen, K. (2019). *A Process of Leadership Development for Peace According to Buddhist Integration*. (Doctoral Dissertation). Mahachulalongkornrajavidyalaya University. Ayutthaya.
- Phra Dharmakosajarn (Prayoon Dhammacitto). (2006). *Buddhist management approach*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Phra Pramote Vadakovid (Pantapat). (2019). *A Model of Developing an Ideal Expert in Peace by Buddhist Peaceful Means*. (Doctoral Dissertation). Mahachulalongkornrajavidyalaya. Ayutthaya.
- Phramaha Danai Upawattano (Srichan). (2015). The Model of The Organization Management for Peace: A Case Study of Wat Panyanantaram Khlongluang District, Pathumthani Province. *Journal of MCU Peace Studies*, 3(1), 23-36.
- Phramaha Hansa Dhammahaso (Nithiboonyakorn). (2011). *Buddhist peaceful means: The integration between principles and tools for conflict management*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Phramaha Hansa Dhammahaso (Nithiboonyakorn). (2013). *10 Royal Virtues: 10 Indicators of organization Leader*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.