

การสื่อสารเพื่อการบริหารงานเชิงพุทธด้วยผู้นำ*
COMMUNICATION FOR BUDDHIST ADMINISTRATION WITH LEADERS



สุพรรณภา ภัทรเมธาวรรกุล, วิทยากร ท่อแก้ว, กรกช ชันธบุญ
Supanna Phatarametravorakul, Wittayatom Torkaew, Korrakoch Kantaboon
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
Sukhothai Thammathirat University
Corresponding Author E-mail: p_supanna@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. แนวทางการนำหลักธรรม 2. การสื่อสารบริหารเชิงพุทธกับหลักการ POSDC ของผู้นำ และ 3. การประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาเป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 คน คือ ผู้นำภาคธุรกิจ และผู้นำภาคการศึกษาใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากรายการธรรมะกับซีอีโอผ่านช่อง YouTube วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. แนวทางตรง คือ ผู้นำศรัทธาในทางพุทธศาสนาด้วยตนเองอยู่แล้วฝึกปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เกิดผลทางบวก ส่วนแนวทางอ้อม คือ ผู้นำได้ลองปฏิบัติ อาจเกิดจากการบอกต่อจากผู้นำต่างองค์กรด้วยกัน แล้วเกิดความศรัทธา จึงลงมือทำ เห็นผลว่าเกิดผลดีกับการบริหารองค์กร คือหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) บูรณาการกับการบริหารแบบ POSDC (การวางแผน การจัดองค์การ การคัดเลือกสรรพนักงาน การอำนวยการ และการควบคุม) 2. การประยุกต์การสื่อสารบริหารเชิงพุทธผ่านการพูดและการฟังเท่านั้น 3. หลักพรหมวิหาร 4 สามารถลดความตึงเครียดอันเกิดมาจากการบริหารของผู้นำ ทำให้ทำงานมีสมาธิ ทำงานด้วยจิตที่นิ่ง มีเมตตา นอกเหนือจากนี้ยังก่อให้เกิดการบริหารงานองค์กรอย่างเป็นระบบ นั่นหมายถึง หลักพรหมวิหาร 4 ทำให้กำหนดทิศทางงานออกมาเป็นระบบ ตรวจสอบได้ เป็นรูปธรรม ปรับปรุงงานได้อย่างต่อเนื่อง บรรยากาศทำงานเป็นไปในทางบวก

คำสำคัญ: การสื่อสารเชิงพุทธ; การบริหารเชิงพุทธ; การบริหารองค์กร; ผู้นำ

Abstract

The objectives of this research paper were to study 1. Guidelines for applying Dharma principles, 2. Communicating Buddhist management with POSDC principles of leaders, and 3. Applying Buddhist Dharma principles. This is qualitative research. The 16 key informants were business leaders and education sector leaders. Use a specific selection method. The research instrument was an open-ended interview form. and in-depth interviews from the Dharma program with the CEO via the YouTube channel. Descriptive analysis of data.

The results of the research were as follows: 1. The direct approach is that the believers in Buddhism have already practiced regularly, resulting in positive results. May be caused by word of mouth from leaders from different organizations together. Then faith was born, so we acted and saw results that resulted in good results for the management of the organization. The four principles of Brahma Vihara (Metta, Karuna, Mutita, Ubekkhha) integrate with POSDC (Planning, Organizing, Organizing) Management. 2. The application of Buddhist executive communication through speaking and listening only. 3. Brahmawihan 4 principles can reduce the tension caused by the management of leaders. make work meditate Work with a calm, compassionate mind. In addition to this, it also contributes to systematic organizational administration, which means that the 4 principles of the Wihan Vihara make a systematic direction of work. can be examined concretely Continuously improve work The working atmosphere is positive.

Keywords: Buddhist communication; Buddhist management; Leaders

บทนำ

การบริหารงานองค์กรทั่วไปนั้น ต้องมีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสรรหาพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารแบบ POSDC ที่เป็นระบบพื้นฐานในการบริหารนั้น ผู้นำมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกเหนือจากนี้ ยังมีผู้นำที่สนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนา คือ หลักธรรมนั่นเอง สืบเนื่องจากว่าปัญหาจากการบริหารงานที่ทำมีอุปสรรค เช่น ทำงานไม่มีสมาธิ มีการใส่ร้ายป้ายสีกัน ชิงดีชิงเด่น ขาดความร่วมมือ องค์กรมีการแข่งขัน แสวงหากำไร เพื่อให้เหนือคู่แข่ง ทำให้เกิดภาวะความเครียดในตัวผู้นำเอง ทั้งในด้านการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่ผ่านมา

นักวิชาการทางตะวันตก ได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนาก็จะพบว่า ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขนั้นคือ ศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2550)

ประเทศไทยได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กลางของศาสนาพุทธ เป็นดินแดนที่เจริญยิ่งกว่าประเทศอื่น ๆ ศาสนาพุทธมีหลักที่พึ่งอยู่ 3 ประการ คือ พระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ รวมเรียกว่า รัตนะ หลักธรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติและยึดถือในการนำมาปรับใช้ได้ทุกยุคทุกสมัยนั้นคือ หลักธรรมะ สมัยนั้นหลักภาวะผู้นำมีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่า “เป็นนาคคือเป็นที่พึ่ง” เสมือนพระพุทธเจ้าที่ทรงเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์แก่ชาวโลกจึงเป็น โลกนาถ แปลว่าเป็นที่พึ่งของชาวโลก (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2548) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า จากอดีตจนถึงปัจจุบันไม่ว่าองค์กรใด ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศย่อมต้องการผู้นำมาบริหาร และผู้นำยังต้องมีหลักการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้ผู้นำบุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสงบสุขและมีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในการบริหารก็เป็นสิ่งสำคัญหากการสื่อสารในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้งาน และเป้าหมายตามที่ถูกตั้งไว้ก็ไม่เกิดผล หากสังคมหรือองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ สังคมหรือองค์กรนั้น ๆ ย่อมสามารถฟันฝ่าวิกฤตหรืออุปสรรคต่าง ๆ และดำเนินไปสู่เป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่ไม่มีความสามารถหรือไม่มีความมีประสิทธิภาพ นั้นหมายความว่าผู้นำบางคนอาจไม่มีภาวะที่จะนำคนอื่นได้ ก็อาจจะส่งผลให้สังคมหรือองค์กรนั้น ๆ เกิดความวุ่นวาย ขาดการตัดสินใจ เกิดการแย่งชิง หรือนำความหายนะมาสู่องค์กรได้

การจะเป็นผู้นำได้ต้องมีหลักการบริหาร ประกอบกับมีความรู้ความสามารถในหลาย ๆ ด้าน และสามารถขับเคลื่อนตนเอง ให้ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ ติดตามข่าวสารความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในหน่วยงาน สามารถสั่งการบุคลากรในหน่วยงานได้ และสามารถสอนเรื่องต่าง ๆ ที่บุคลากรไม่มีความเข้าใจในด้านนั้น ๆ ได้ มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคลากรในหน่วยงาน เป็นผู้จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ มาดำเนินงาน เพื่อให้งานเดินต่อไปได้สำเร็จ ซึ่งผู้นำมีบทบาทมากกว่าผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรให้เป็นผู้ทำได้ จะเห็นได้ว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผู้นำที่สำคัญหลายท่าน ทั้งผู้นำทางศาสนา ได้แก่ พระพุทธเจ้า ศาสดาของศาสนาพุทธ ผู้นำในด้านการบริหารประเทศ ได้แก่ นายกรัฐมนตรี ผู้นำด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ สตีฟ จอบส์ เป็นผู้ในการพัฒนาด้านคอมพิวเตอร์ หรือผู้นำด้านการทำลายล้าง ได้แก่ ฮิตเลอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำพาหมู่คณะ และองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจคือ ความสำเร็จบรรลุตรงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความสุข ความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขมาสู่ผู้อยู่ใต้การปกครองได้ ในทางศาสนาพุทธ พระพุทธองค์ได้ให้ความสำคัญต่อผู้นำและภาวะผู้นำเช่นกัน หลักการบริหารแบบที่ดี ทำให้ผู้นำและพนักงาน เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จมาก นั่นคือการบริหารเชิงพุทธ

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานเชิงพุทธด้วยผู้นำควรต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมถึงการสื่อสารที่ผ่านการพูด และการฟัง (กล่าวคือ การส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันทั้งทางโลกและทางธรรม ได้อย่างเหมาะสมในฐานะเพื่อนร่วมงาน (พระใบฎีกาวิชชัย จรณธมฺโม และพระมหาประเวศ ปญญาทีโป, 2564) สามารถนำมาปรับใช้กับหลักบริหาร POSDC ได้ อีกทั้งเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่เชิงนวัตกรรม สามารถนำพองค์การไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

ผู้เขียนจึงสนใจทำวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อการบริหารงานเชิงพุทธด้วยผู้นำ” ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรโดยประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ ระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอน และระดับแนวทแยง โดยจะศึกษาขอบเขตแนวทางการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารงานของผู้นำ ศึกษาการสื่อสารบริหารเชิงพุทธกับหลักการ POSDC และศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของผู้นำด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารงานของผู้นำ
2. เพื่อศึกษาการสื่อสารบริหารเชิงพุทธกับหลักการ POSDC ของผู้นำ
3. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของผู้นำ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย เป็นแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปีประกอบด้วย 2.1) ผู้นำองค์กรภาคธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 2 คน 2) กรรมการผู้จัดการ จำนวน 5 คน 3) รองประธานกรรมการ จำนวน 1 คน 4) ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 2 คน 5) กรรมการบริหาร จำนวน 1 คน 2.2) ผู้นำองค์กรภาคสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการระดับวิทยาลัย จำนวน 2 คน 2) อธิการบดีของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน 3) ผู้อำนวยการระดับโรงเรียน จำนวน 1 คน ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth-interview) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และ YouTube ที่ผู้นำมาให้สัมภาษณ์ในรายการธรรมะกับซีอีโอ ทางช่อง WBTV โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ในรายการด้วยตนเอง ใช้แบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) แบ่งออกเป็น 7 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทของการเป็นผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ ประเภทธุรกิจ ปีที่ก่อตั้ง จำนวนพนักงาน สถานะทางการเงิน (กำไร/ขาดทุน)

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการบริหาร POSDC มี 5 แบบ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การคัดสรรพนักงาน การอำนวยการ และควบคุม รวมถึงการบริหารเชิงพุทธที่นำมาปรับใช้ในการบริหาร

ส่วนที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 6 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเชิงพุทธของผู้นำ

ส่วนที่ 7 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่พบในการบริหารงานเมื่อนำหลักธรรมมาปรับใช้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดข้อมูล ทั้งที่ได้รับข้อมูลจากการค้นคว้าจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารในองค์กรมากกว่า 10 ปี เป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีหลักการบริหารเชิงพุทธมาปรับใช้กับการบริหาร POSDC

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลตามทฤษฎีภาวะผู้นำ Likert's Michigan Studies แนวคิดหลักการบริหาร POSDC ทฤษฎีการสื่อสารโมเดล เดวิด เค.เบอร์โล และทฤษฎีการสื่อสาร และทำการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์มาเขียนสรุปและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

ผลการวิจัย

สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารงานของผู้นำ พบว่า หลักการบริหารแบบ POSDC นั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะมองได้ 2 แนวทาง คือทางตรงและทางอ้อม นั้นหมายความว่า แนวทางตรง คือ ผู้นำศรัทธาในทางพุทธศาสนาด้วยตนเองอยู่แล้ว ฝึกปฏิบัติ อยู่เป็นประจำ เกิดผลทางบวก ส่วนแนวทางอ้อม คือ ผู้นำได้ลองปฏิบัติ อาจเกิดจากการบอกต่อจากผู้นำต่างองค์กรด้วยกัน แล้วเกิดความศรัทธา จึงลงมือทำ เห็นผลว่าเกิดผลดีกับการบริหารองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นประเด็นหลัก ๆ 5 ประเด็น คือ หลักการวางแผน (Planning) หลักการการจัดองค์กร (Organizing) หลักการคัดสรรบุคลากร (Staffing) หลักการสั่งการ (Directing) และหลักการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการวางแผน (Planning) จากการศึกษา พบว่า การวางแผนงานเป็นสิ่งเริ่มแรก ที่ผู้นำจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้การวางแผนอาจเกิดจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรก่อน ซึ่งหากพบว่าองค์กรมีจุดด้อยจะได้รับดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงจุดด้อยดังกล่าวก่อนที่จะขับเคลื่อนองค์กรต่อไป ผู้นำยังมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาในการวางแผนการบริหารงาน โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2 (ผู้จัดการทั่วไป บริษัท B) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ว่า “ผมเน้นการทำงานเป็นทีม รับผิดชอบในหน้าที่ ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในหน่วยงาน ช่วยกันทำ และเป็นเกราะคุ้มครองให้เราทำงานด้วยความสบายใจ ผลงานที่เกิดขึ้น หลักธรรมผมใช้หลักง่าย ๆ ครับ คือ 5 และในเรื่องพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ได้ผลในการทำงาน และการบริหารคนครับ” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท F) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “หลักการของผมง่าย ๆ ครับ ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อาจจะเหมือนกับผู้นำท่านอื่น ๆ คือมีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ผมใช้หลักเมตตา และมุทิตา (ยินดีกับความสำเร็จของพนักงาน) ทำงานครบ 5 ปี 10 ปี และ 15 ปี ขึ้นไป ได้รับทั้งโล่และประกาศเกียรติคุณ มีรางวัลให้ เช่น มอบจี้ทองสลักอายุงาน การวางแผนผมเริ่มจากการประชุมร่วมกันกับผู้บริหาร หาข้อตกลงร่วมกัน แล้วค่อยมาสู่การจัดองค์กรครับ”

2. หลักการการจัดองค์การ (Organizing) จากการศึกษา พบว่าผู้นำส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประชุมเพื่อมอบหมายงานตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคลในการจัดองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ผู้นำยังใช้วิธีการทำสมาธิให้แน่วแน่ก่อนเริ่มการประชุมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและเพิ่มสติในการดำเนินงานของผู้นำสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท A) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “มีการประชุมเพื่อที่จะจัดระดับการจัดองค์การตามสายงาน ซึ่งบางครั้งผู้นำจะมีความกังวลบ้างก่อนการประชุม เกรงว่าพนักงานจะไม่ปฏิบัติตาม ไม่เข้าใจ ในหัวข้อการประชุม ซึ่งเป็นการสื่อสารในที่ประชุมมักเป็นเหตุให้เกิดความตึงเครียด ชัดแย้งในที่ทำงาน บางครั้งเราต้องเร่งรีบกับการประชุมที่ติด ๆ กัน เรามารประชุมด้วยความกังวลหรือสับสน เราควรจัดสรรเวลาสักสองสามนาที่นิ่งเงียบ ๆ ก่อนเริ่มต้นการประชุม ได้มีเวลาผ่อนคลาย และหายใจอย่างมีสติ เมื่อลูกน้องเห็นตัวอย่างจากเรา เขาอาจมาขอร่วมนั่งด้วยในครั้งหน้าก็เป็นได้ค่ะ” สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2 (ผู้จัดการทั่วไป บริษัท B) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผมเน้นการทำงานเป็นทีม รับผิดชอบในหน้าที่ ทำให้งานสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในหน่วยงาน ช่วยกันทำและเป็นเกราะคุ้มครองให้เราทำงานด้วยความสบายใจกับผลงานที่เกิดขึ้น” สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9 (รองประธานกรรมการ บริษัท I) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “จะใช้หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาจะ ในการมีเมตตา จะใช้ในกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด แต่ไม่ร้ายแรงนะคะ เพียงแต่จะว่ากล่าวตักเตือน หรือให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนเรื่องส่วนตัว

หรือครอบครัวค่ะ” ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1 (ผู้จัดการทั่วไป บริษัท A) ได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า “การจัดองค์กร (Organizing) มีการวางระบบทายาท (Successor) และพี่เลี้ยง (Mentor) มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ไม่ก้าวร้าวกัน แต่มุ่งช่วยเหลือกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ฟังผู้อื่นได้ เพราะผู้นำเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์” สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2 (ผู้จัดการทั่วไป บริษัท B) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผมเน้นการทำงานเป็นทีม รับผิดชอบในหน้าที่ ทำให้งานสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในหน่วยงาน ช่วยกันทำและเป็นเกราะคุ้มครองให้เราทำงานด้วยความสบายใจกับผลงานที่เกิดขึ้น” นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 14 (ผู้อำนวยการวิทยาลัย B) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “จะใช้หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ค่ะ ในการมีเมตตา จะใช้ในกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด แต่ไม่ร้ายแรงนะคะ เพียงแต่จะว่ากล่าวตักเตือน หรือให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัวค่ะ” และผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 16 ผู้อำนวยการโรงเรียน A ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผมพัฒนาองค์การโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 แต่จะมี ด้านเมตตา ที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เช่น ประรณาให้ครูทุกคนมีความสามัคคีกันในที่ทำงาน การวางตัวให้เหมาะสมในที่ทำงาน มุทิตา จะแสดงความยินดี เป็นความรู้สึกเชิงลึกในด้านจิตใจ และใช้อุเบกขาคือการวางเฉย ในกรณีครูคนนี้ลงโทษนักเรียนคนนี้ จากคำบอกเล่าของครูอีกคน ผมก็จะไม่เชื่อทันที จะวางตัว วางเฉย และค่อยไปสืบหาความจริงครับ”

3. หลักการคัดสรรบุคลากร (Staffing) จากการศึกษา พบว่า ผู้นำมักจะคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนดีและคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานด้วย ทั้งนี้เมื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานด้วยแล้ว ผู้นำจะต้องให้โอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องพยายามรักษาให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน และมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 13 (ผู้อำนวยการวิทยาลัย A) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผมเน้นหลัก 4 อย่าง ได้แก่ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ ผมถือว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เมื่อสรรหามา ต้องพัฒนาเขา ถ้าเขาทำงานเก่ง ทำงานดี ทำงานแทนเราได้ เราต้องรักษาเขาไว้ เขาจะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การเป็นประโยชน์กับองค์กรได้ครับ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 12 (กรรมการบริหาร บริษัท L) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “คนเก่งกับคนดี ผมเลือกคนดีครับ คนเก่งนั้นถ้าเราได้คนที่ดีเข้ามาทำงาน เราสามารถฝึกคนดีให้เก่งได้นะครับให้เขามีทักษะได้ แต่คนดี ถ้าเขาไม่ดีตั้งแต่แรก เราก็จะเปลี่ยนจิตใต้สำนึกเขายากนะครับ” อีกทั้งยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 15 (อธิการบดีมหาวิทยาลัย A) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ให้โอกาสสนับสนุนพนักงาน และนักศึกษา ผมมีสโลแกนว่า ผลิตบัณฑิต มือเปื้อน (นักปฏิบัติ) ครับ การจัดสรรบุคลากรจะมองว่าเขามาด้วยองค์ความรู้ มีเป้าหมาย เราในฐานะผู้นำต้องให้องค์ความรู้ ให้เขามีนวัตกรรมติดตัวไปพัฒนาการเรียนการสอนครับ”

สำหรับการประยุกต์การบริหารเชิงพุทธในการคัดสรรบุคลากร ผู้นำจะเน้นการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประยุกต์ใช้หลักเมตตาของพรหมวิหาร 4 ในการบริหารบุคคล โดยผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 9 (รองประธานกรรมการ บริษัท I) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “หลักบริหารเชิงพุทธใช้ความเมตตา ให้โอกาสเรียนรู้งานผ่านจิตมุ่งมั่นค่ะ ให้มีความรับผิดชอบ บางครั้งดิฉันก็ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการใช้ความเมตตานะคะ ในการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ให้โอกาสเรียนรู้งานผ่านจิตที่มุ่งมั่นของผู้ทำงานค่ะ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท C) ที่กล่าวไว้ว่า “การคัดสรรพนักงาน (staffing) ให้มีใจฝึกฝน รักทำงานและขยัน” นอกจากนี้ ผู้นำบางท่านยังประยุกต์ใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานในองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1 (ผู้จัดการทั่วไป บริษัท A) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “เน้นวางคนให้ถูกต้องตรงตามตำแหน่งงาน อ้างอิงหลักธรรมวิธูร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Technical Skill)”

4. หลักการสั่งการ (Directing) จากการศึกษา พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสั่งการด้วยการใช้คำพูดสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสั่งการของผู้นำมีลักษณะใช้คำพูดที่ชัดเจน และเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 15 (ผู้อำนวยการวิทยาลัย A) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ใช้หลักการประนีประนอมรวมถึงการใช้คำพูดที่เหมาะสมพูดจาไพเราะ มีความจริงใจ รับผิดชอบในคำพูดเราครับ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1 (ผู้จัดการทั่วไป บริษัท A) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “เมื่อต้องสั่งการก็ต้องออกคำสั่งให้ชัดเจน มุ่งสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานเพื่อองค์กร มีความกล้าหาญ (Courageous) และมีเมตตาเป็นกัลยาณมิตร” และ สัมภาษณ์ลำดับที่ 6 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท F) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “การสั่งการผมจะใช้วิธีใช้คำพูดเชิงโน้มน้าว ถ้าต้องการให้พนักงานทำงานนอกเหนือจากงานตนเองครับ ผมรับฟังความคิดเห็นพนักงานตั้งแต่ระดับล่างนะครับถ้ามีการร้องเรียนมา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแบบไม่มีขอบเขตครับ”

5. หลักการควบคุม (Controlling) จากการศึกษา พบว่าผู้นำมักจะให้อิสระในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางครั้งอาจมีการมอบหมายหน้าที่การควบคุมเบื้องต้นให้แก่ผู้จัดการก่อนในขั้นต้น ส่วนผู้นำจะมีบทบาทในการให้คำปรึกษาและแนะนำสิ่งต่าง ๆ ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการปรึกษา โดยผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 13 (ผู้อำนวยการวิทยาลัย A) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผมจะปล่อยให้ทำงานตามศักยภาพ ไม่เข้าไปควบคุมลูกน้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานให้เขาคิดเอง ทำเอง นอกจากมีปัญหาจะเข้าไปแก้ไขครับ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 14 (ผู้อำนวยการวิทยาลัย B) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “การควบคุม (Controlling) ใช้ในกรณีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำปรึกษา หรือให้คำปรึกษา มากกว่าที่จะควบคุมโดยตรง” เช่นเดียวกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท F) ที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผมไม่ซีเรียสนะครับ ผมไม่ชอบให้คนอื่นมาควบคุมผม ผมก็จะไม่ควบคุมพนักงานครับ ปล่อยให้อิสระ ถ้ามีปัญหาค่อยมาปรึกษากันครับ ตัวอย่างเมื่อครั้งผมเรียนจบใหม่ ๆ

คุณพ่อคุณแม่คุณแม่บังคับให้มาสานต่อธุรกิจ ณ ช่วงนั้น ผมคิดแต่ว่าหางานทำให้ได้ให้เร็วที่สุด ต้องการไปเผชิญโลกภายนอกเอง มาบัดนี้ ผมรู้สึกถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ถึงได้กลับมาบริหารโรงงานที่คุณพ่อคุณแม่สร้างไว้ครับ”

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาการสื่อสารบริหารเชิงพุทธกับหลักการ POSDC ของผู้นำ พบว่าผู้นำประยุกต์การสื่อสารบริหารเชิงพุทธผ่านการพูดและการฟัง มีรายละเอียดดังนี้

1) การพูด พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีการสื่อสารบริหารเชิงพุทธผ่านการพูดด้วยถ้อยคำที่ดี พูดจาอย่างชัดเจน พูดจาไพเราะ รวมทั้งไม่พูดจาโกหก หรือพูดในสิ่งที่ไม่ดี อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนได้แก่ “ผมใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธแบบ ใช้คำพูดที่ดี พูดจาไพเราะ ไม่โกหกครับ ถ้าเป็นการสื่อสารที่เป็นผู้รับสารผมจะพิจารณาแบบฟังด้วยไม่หนีหมิ่นในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด แม้ว่าเขาจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับกลางก็ตาม และผมจะไม่หมิ่นในเรื่องหรือสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด ถ้าไม่เข้าใจผมจะพูดคุย ซักถามให้บรรเทาความสงสัยครับ” สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 12 (กรรมการบริหาร บริษัท L) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ในการสื่อสารบริหารเชิงพุทธ เช่น การมอบหมายงาน ผมจะใช้วิธีพูดด้วยปัญญาครับ คือไม่โกหก ไม่พูดเพื่อจ้อ ไม่พูดจากหยาบคาย เช่นการด่าลูกน้อง ผมไม่ทำครับ ถ้าต้องการงานออกมาในรูปแบบไหนก็จะมอบหมายกับผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย คือการประชุมครับ เพื่อให้มองเห็นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตรงกัน โดยใช้คำพูดจริง ไม่โกหก ไม่ว่าจะเป็ผลงานของตนเอง หรือผลงานขององค์กรในภาพลักษณ์ที่ดี” เช่นเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 7 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท G) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า การสื่อสารโดยมอบหมายงาน ผมจะใช้หลักการสื่อสารเชิงพุทธด้วยวิธีพูดด้วยปัญญาครับ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท H) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงพุทธด้วยการพูดไว้ว่า “การสื่อสารเชิงพุทธ ผมก็มีหลักง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองอะไรมากนัก เป็นคนพูดตรง แต่ไม่พูดจาหยาบคาย พูดจาสุภาพครับ ในการทำงานจะมอบหมายงาน คือ พูดตรงแบบชี้เป้าเลยว่า ให้ลูกน้องคนนีทำงานเสร็จตามที่กำหนดไว้ เท่านั้นก็คือว่าการสื่อสารผมมีประสิทธิภาพครับ” สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 14 (ผู้อำนวยการวิทยาลัย B) และผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 15 (อธิการบดีมหาวิทยาลัย A) ที่ได้แสดงความคิดเห็นเช่นเดียวกันไว้ว่า “ดิฉันจะสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบบอกกล่าวมากกว่า การออกคำสั่งคะ การพูดในการทำงาน มอบหมายงาน ดิฉันใช้ถ้อยคำวาจาเป็นกลาง คือ พูดจาดี พูดให้เข้าใจ ไม่โกหกเพื่อให้งานตัวเองออกมาดีฝ่ายเดียวคะ อีกอย่างหนึ่งก็จะรับฟังความคิดเห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นนะคะ”

2) การฟัง การศึกษา พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีการสื่อสารบริหารเชิงพุทธผ่านการฟัง ทั้งนี้เมื่อผู้นำได้รับฟังสิ่งต่าง ๆ ก็จะนำมาพิจารณาไตร่ตรองเนื้อหาที่ได้รับฟังมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะปักใจเชื่อ หรือดำเนินการตามที่ได้รับฟังมา หรืออาจเรียกได้ว่าการฟังแบบอุเบกขา คือ วางตัวเป็นกลาง ไม่หุเบา ต้องหาข้อเท็จจริง นอกจากนี้ผู้นำยังเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่ง

สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3 (กรรมการผู้จัดการ บริษัท C) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ถ้าผมเป็นฝ่ายรับสาร หรือเมื่อเราเป็นผู้ฟัง ผมก็จะมาไตร่ตรอง อีกครั้งครับ ผมจะฟังเนื้อหาทุก ๆ อย่างแบบอุเบกขา คือวางตัวเป็นกลาง ไม่หุบเอา ต้องหาข้อเท็จจริง เช่น ลูกน้องคนนี้มาฟ้องว่า ลูกน้องคนหนึ่งทำผิดแบบนั้น แบบนี้ ผมจะไม่เชื่อในทันที จะหาข้อมูลแล้วประมวลเหตุและผลที่เกิด เช่น การสอบถามกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ค่อยมาตัดสินใจครับ” สอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8 กรรมการผู้จัดการบริษัท H ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ถ้าเป็นในกรณีผู้รับสารเชิงพุทธ ผมรับฟังแบบใจอุเบกขา และกายอุเบกขา คือ ฟังมาแล้วไตร่ตรอง เชื่อในใจที่เป็นกลาง วางตัวเป็นกลางไม่ลำเอียง หรือวางตัวให้เหมาะสมด้วย ด้านอวัจนภาษา เช่น ไม่เล่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป วางตัวให้เหมาะสมครับ”

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ศึกษาการสื่อสารบริหารเชิงพุทธกับหลักการ POSDC ผู้นำใช้การสื่อสารบริหารเชิงพุทธผ่านการพูดและการฟัง โดยการพูดนั้น ผู้นำมักจะใช้คำพูดด้วยถ้อยคำที่ดี มีการพูดที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พูดจาไพเราะ และไม่พูดจาโกหก หรือพูดในสิ่งที่ไม่ถนัด จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กร สำหรับการฟังนั้น ผู้นำจะมีการฟังแบบอุเบกขา กล่าวคือ เมื่อได้รับฟังสิ่งต่าง ๆ ก็จะนำมาพิจารณาไตร่ตรองเนื้อหาที่ได้รับฟังมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะปักใจเชื่อ หรือดำเนินการตามที่ได้รับฟังมา นอกจากนี้ผู้นำยังรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กรจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของผู้นำ สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการสื่อสารบริหารเชิงพุทธ คือ หลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) นำไปประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารงาน POSDC ดังกล่าวได้ดังนี้

1) ด้านเมตตา ผู้นำมีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามัคคีกันในที่ทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถให้ตรงกับบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยในภาคผู้นำการศึกษา และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรในภาคธุรกิจ

2) ด้านกรุณา ผู้นำมีการจัดระเบียบแบบแผนและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานขององค์กร โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดี ให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดปรับปรุงตนเอง ซึ่งแนะนำที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง ร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างความสัมพันธ์อันดีตามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ด้านมุทิตา ผู้นำส่งเสริมให้มีการเข้าสัมมนา อบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มอบประกาศเกียรติคุณ รางวัล แสดงความยินดี กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับชมเชย ชื่นชมผลงานด้วยความจริงใจ จัดระเบียบ หรือกฎเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างเหมาะสม และผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้

คือ มุทิตา หรือ การยินดีกับผู้อื่น ในหมู่ผู้บริหารด้วยกันเองที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน หมายถึง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนไปถึงผู้อำนวยการฝ่าย ที่เป็นผู้บริหารมีลูกน้องในบังคับบัญชา และ ทรัพยากรในการบริหารเป็นของตนเอง แต่การทำงานในองค์กรการจำเป็นที่ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม เมื่อต่างคนต่างเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในทีมงานของตนเอง การเกิดทิฐิในตนจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้จนก่อให้เกิดความอิจฉาริษยากันในองค์กร

4) ด้านอุเบกขา ผู้นำประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการ ไม่มีความลำเอียง มีกฎเกณฑ์ที่วางไว้ เพื่อตัดสินลูกน้องที่ปฏิบัติตนผิดกฎระเบียบอย่างเป็นกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารงาน ของผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กร เป็นเป้าหมาย นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำโดยใช้หลักของ Likert's Michigan Studies เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าหลักการบริหารแบบ POSDC นั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะมองได้ 2 แนวทาง คือทางตรงและทางอ้อม นั้นหมายความว่า แนวทางตรง คือ ผู้นำศรัทธาในทางพุทธศาสนาด้วยตนเองอยู่แล้ว ฝึกปฏิบัติ อยู่เป็นประจำ เกิดผลทางบวก ส่วนแนวทางอ้อม คือ ผู้นำที่ไม่เคยได้ปฏิบัติตามแนวทางพุทธศาสนา ยังไม่เข้าใจในหลักธรรม เนื่องจากไม่ได้นับถือศาสนา พุทธ หรือนับถือศาสนาคริสต์ ศาสนาอิสลาม เป็นต้น ได้รับการสื่อสารอันเกิดจากการบอกต่อจากผู้นำต่างองค์กรด้วยกัน แล้วเกิดความศรัทธา เลื่อมใส แล้วลองปฏิบัติ เห็นผลว่าเกิดผลดีกับการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นประเด็นหลัก ๆ 5 ประเด็น คือ หลักการวางแผน (Planning) หลักการการจัดองค์การ (Organizing) หลักการคัดสรรบุคลากร (Staffing) หลักการสั่งการ (Directing) และหลักการควบคุม (Controlling) โดยทำการสื่อสารบริหารเชิงพุทธด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

การศึกษากการสื่อสารบริหารเชิงพุทธกับหลักการ POSDC ของผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีการสื่อสาร ประกอบด้วย SMCR (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร) ซึ่งผู้ส่งสาร หมายถึงผู้นำหรือผู้บริหาร สาร คือ เนื้องาน คำสั่ง ผลงานของพนักงาน ส่วนช่องทาง คือ ประสาทสัมผัสทั้ง 5 (การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส) (Berlo, 1960) ในการวิจัยนี้การสื่อสารจะใช้ช่องทางผ่านการพูดและการฟัง เท่านั้น ซึ่งสรุปว่าผู้นำประยุกต์การสื่อสารบริหารเชิงพุทธผ่านการพูดและการฟัง โดยการพูดนั้น ผู้นำมักจะใช้คำพูดด้วยถ้อยคำที่ดี มีการพูดที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พูดจาไพเราะ และไม่พูดจาโกหก หรือพูดในสิ่งที่ไม่ดีอันจะส่งผลกระทบต่อ

การดำเนินการขององค์การ สำหรับการฟังนั้น ผู้นำจะมีการฟังแบบอุเบกขา กล่าวคือ เมื่อได้รับฟังสิ่งต่าง ๆ ก็จะนำมาพิจารณาไตร่ตรองเนื้อหาที่ได้รับฟังมาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะปักใจเชื่อ หรือดำเนินการตามที่ได้รับฟังมา นอกจากนี้ผู้นำยังรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของประทุม ฤกษ์กลาง (2559) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง หลักการสื่อสารตามแนวพุทธศาสนา พบว่า หลักการสื่อสารทั่ว ๆ ไปในยุคพระพุทธร่องค์ยังไม่มีสื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร มีการสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนเท่านั้น หลักการที่พระองค์ทรงสั่งสอนจึงเน้นไปที่ “การพูด” เท่านั้น แต่หลักการที่สามารถนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้กับการสื่อสารในทุกรูปแบบ ได้แก่ การโฆษณา การรายงานข่าว การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ในการวิจัยได้ใช้หลักการตามแนวพุทธศาสนาที่พระพุทธร่องค์ได้ทรงสั่งสอนหลักการพูดหลายประการ ได้แก่ บุคคลไม่ควรพูดปดหรือพูดเท็จ (ผิดศีล 5) การพูดด้วยถ้อยคำที่ดี ซึ่งเป็นวจีกรรมที่ดีงามและสุภาพ มีลักษณะ 4 ประการ คือ 1) พูดคำจริง คือ พูดแน่นอน พูดจริง รักษาคำพูด 2) คำพูดสมานไมตรี คือ พูดสมานสามัคคี พูดแนะนำ พูดชักจูง 3) พูดคำไพเราะ คือ พูดคำดูดีมีค่าพูดอ่อนหวาน ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังชื่นบาน 4) พูดคำพูดที่มีประโยชน์ พระพุทธร่องค์ทรงสอนว่า คำพูดมีประโยชน์ คือ คำพูดที่มีเหตุผล มีหลักฐานยืนยัน ผู้อื่นคัดค้านไม่ได้ นอกจากนี้หลักการสื่อสารที่ดี ต้องประกอบด้วย SMCR (ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร) โดยมีทักษะในการสื่อสาร ทศนคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม ที่ใกล้เคียงกัน โดยผ่านช่องทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส (Berlo, 1960) สามารถใช้ได้ผลดีกับการสื่อสารบริหารภายในองค์การ

การศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมพุทธศาสนาในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของผู้นำ จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารแบบ POSDC (การวางแผน การจัดการองค์การ การคัดสรรบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม) ผู้นำสามารถสื่อสารเชิงพุทธได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) นำไปประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารงานดังกล่าว ดังนี้

1) ด้านเมตตา (ความปรารถนาดี) ผู้นำองค์การมีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกันในการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถให้ตรงกับบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมชัย กิตติศักดิ์ และคณะ (2560) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 นำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การ ผลการวิจัยพบว่า “ด้านเมตตา” ผู้นำองค์การ (ผู้บริหาร) ปรารถนาให้ครูทุกคนมีความสามัคคีกันในการทำงาน การวางตัวให้เหมาะสมในการทำงาน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถแต่ละบุคคล (ครู) เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่ครูเมื่อมีปัญหา และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภณจิราวัตติ จำปาสิทธิ์ และคณะ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชาง อำเภอร่อน

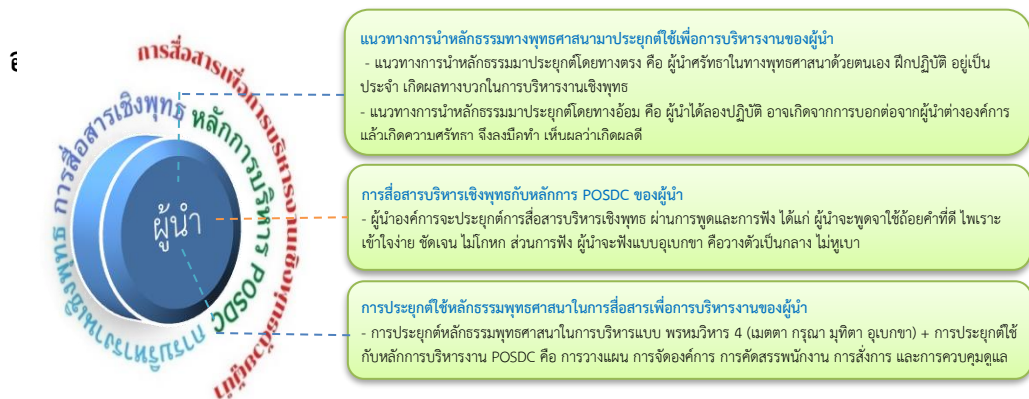
พิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ด้านเมตตาผู้บริหาร(ผู้นำ) คอยหมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของประชาชน รongลงมาผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษา เสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องแก่ประชาชน และผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีมิตรไมตรีต่อประชาชน

2) ด้านกรรณา (ความสงสาร) ผู้นำองค์กรมีการจัดระเบียบแบบแผนและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานขององค์กร โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดี ให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดปรับปรุงตนเอง ซึ่งแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง ร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของลลิตา เฉลิมพลโยธิน เฉลิมชัย และคณะ (2560) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ด้านกรรณา ผู้บริหารมีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัยโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่ครูเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและเข้าร่วมงานต่อ ซึ่งแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง ร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีงามแก่ครูทุกคน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสมจิราวดี จำปาสิทธิ์ และคณะ (2563) ที่ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชาง อำเภอรอนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารไม่ทอดทิ้งประชาชนเมื่อมีปัญหา รongลงมา ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับประชาชนเสมอภาคกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ผู้บริหารให้คำปรึกษา และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชน

3) ด้านมูทิตา (ความยินดี) ส่งเสริมให้มีการเข้าสัมมนา อบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มอบประกาศเกียรติคุณ รางวัล แสดงความยินดี กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับสม่าเสมอ ชื่นชมผลงานด้วยความจริงใจ จัดระเบียบ หรือกฎเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของจักรกฤษณ์ โปตาพล (2556) ที่ศึกษาเรื่อง ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม พบว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานเป็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารด้วยกัน และผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพรหมวิหารธรรมที่ใช้คือ มูทิตา หรือ การยินดีกับผู้อื่น ในหมู่มุขมนตรีด้วยกันเองที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจหมายถึง หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนไปถึงผู้อำนวยการฝ่าย ที่เป็นผู้บริหารมีลูกน้องในบังคับบัญชา และทรัพยากรในการบริหารเป็นของตนเอง แต่การทำงานในองค์การจำเป็นที่ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายขององค์การโดยรวม ซึ่งด้านมูทิตานี้จะสอดคล้องกับงานวิจัยของจำปาสิทธิ์ และคณะ (2563) ที่ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชาง อำเภอรอนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมความคิดเห็นของประชาชน ดังนั้นเมื่อต่างคนต่างเป็น

ผู้บริหาร หรือเป็นผู้นำในทีมงานของตัวเองการเกิดทัศนคติที่ดูดีในตนเองจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้จนก่อให้เกิดความอิจฉาริษยา ซึ่งดีซึ่งเด่นกันในองค์กร

4) ด้านอุเบกขา (วางใจเป็นกลาง) ผู้นำประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จำปาสิทธิ์ และคณะ (2563) ที่ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชิง อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือประชาชนตามความเหมาะสม ผู้บริหารมีความเต็มใจให้บริการ แก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีเงื่อนไขหรือความลำเอียง เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสมอภาคด้วย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรพัฒนาตนเองโดยนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาไปปรับใช้ในการบริหารงานองค์กร
2. ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ครอบคลุมในทุกๆระดับของการมีส่วนร่วม
3. ต้องมีการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอยู่เสมอ โดยสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อันเป็นที่น่าพึงพอใจหรือเป็นผลดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน
2. ควรศึกษาความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติต่อหลักธรรมที่ผู้นำได้นำมาปรับใช้กับการบริหารงานว่ามีประสิทธิภาพกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

เอกสารอ้างอิง

- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2559). ผู้บริหารกับพรหมวิหารธรรม. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, 9(1), 1-12.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2559). หลักการสื่อสารตามแนวพุทธศาสนา. *วารสาร BU Academic Review*, 3(2), 39-146.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2548). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต). (2548). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วินดาต้าโปรดักส์.
- พระใบฎีกาธวัชชัย จรณธมโม และพระมหาประเวศ ปญญาทีโป. (2564). *การบริหารจัดการเชิงพุทธ : องค์การสมัยใหม่*. ลำพูน: วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พายุ ภูควังษ์. (2560). การปรับใช้หลักพุทธจริยธรรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้การทำงานมีประสิทธิภาพ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 8(2), 148-159.
- พระครูสถิตบุญวัฒน์ (ชาญ ธิรปุณโญ) และคณะ. (2559). การบริหารเชิงพุทธบูรณาการของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 7(2), 165-176.
- ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และคณะ. (2560). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 11(26), 162-171.
- โสมจิรวาที จำปาสิทธิ์ และคณะ. (2563). การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชิง อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 5(1), 85-101.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2550). *ระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการเผยแผ่พระพุทธศาสนา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. New York: The Free Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.