

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ: หลักพรหมวิหาร 4
BUDDHIST LEADERSHIP: THE FOUR SUBLIME STATES OF MIND
(BRAHMAVIHARA)

พระมหาบุद्धี สุขุมโม
Phramaha Buddee Sudhammo
วัดศรีภูเรือ
Wat Sriphurue

*Corresponding author, e-mail: 0610271737a@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธซึ่งประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพรหมวิหาร 4 กับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงพุทธต่อประสิทธิภาพขององค์กร และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวในการพัฒนาผู้นำ บทความนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงเอกสารและวิเคราะห์กรณีศึกษาจากองค์กรที่นำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผ่านการสร้างความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา และการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในองค์กรสมัยใหม่ยังมีข้อท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับหลักธรรม ข้อจำกัดด้านเวลาและความต่อเนื่องในการพัฒนา และแรงกดดันทางธุรกิจที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น การศึกษานี้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขข้อท้าทายดังกล่าว พร้อมทั้งเสนอแนะการพัฒนาผู้นำแบบองค์รวม การบูรณาการกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ การสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน และการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, พรหมวิหาร 4, การบริหารองค์กร, ผู้นำตามแนวพุทธ, การพัฒนาภาวะผู้นำ

Abstract

This academic article aims to study the concept of Buddhist leadership that applies the Four Sublime States of Mind (Brahmavihara), consisting of loving-kindness (Metta), compassion

(Karuna), sympathetic joy (Mudita), and equanimity (Upekkha), as a foundation for leadership development in the present era. The objectives are to analyze the relationship between the Four Sublime States and leadership development in modern organizations, to examine the impact of Buddhist leadership on organizational effectiveness, and to propose guidelines for applying these principles in leadership development. This article employs documentary research methods and case study analysis of organizations that have applied the Four Sublime States in their management.

The findings reveal that Buddhist leadership based on the Four Sublime States can lead to efficient and sustainable organizational development through building employee engagement, fostering a supportive work environment, promoting learning and development, and ensuring fair management practices. However, the application of the Four Sublime States in modern organizations still faces significant challenges, including misunderstandings about the principles, limitations in time and continuity of development, and business pressures that focus on short-term results. This study presents approaches to address these challenges and recommends holistic leadership development, integration with modern management concepts, establishment of supportive organizational systems and culture, and continuous research and knowledge development to promote the application of the Four Sublime States in leadership development in alignment with the context of contemporary organizations.

Keywords: Buddhist Leadership, Four Sublime States, Organizational Management, Buddhist Leaders, Leadership Development

บทนำ

โลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการและการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธที่มีรากฐานมาจากพระพุทธศาสนาได้รับความสนใจมากขึ้นในฐานะทางเลือกที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ได้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจในยุคดิจิทัล การแข่งขันที่รุนแรง และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ผู้นำองค์กรต้องปรับตัวและแสวงหาแนวทางการบริหารที่สมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ยิ่งตอกย้ำความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้หันมาให้ความสำคัญกับมิติด้านจิตใจและจริยธรรมมากขึ้น แนวคิดเช่น ภาวะผู้นำที่รับใช้ผู้อื่น (Servant Leadership) ภาวะ

ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ล้วนเน้นย้ำถึงความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 ที่ว่าด้วยธรรมะของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง

ภาวะผู้นำเชิงพุทธมีพื้นฐานมาจากหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "พรหมวิหาร 4" ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง เป็นคุณธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี อันประกอบด้วย เมตตา (ความปรารถนาดี), กรุณา (ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์), มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี), และอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) หลักธรรมนี้ได้รับการยอมรับว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศไทยในฐานะประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนาเป็นหลัก มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างแพร่หลาย ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม องค์กรหลายแห่งได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จนประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (พระพรหมบัณฑิต, 2558)

นอกจากนี้ ในบริบทของโลกที่กำลังเผชิญกับวิกฤตด้านค่านิยมและจริยธรรม การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 ยังมีความสำคัญในแง่ของการนำเสนอทางเลือกการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว (วรการณ สามโกเศศ, 2563) อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทของสังคมและธุรกิจสมัยใหม่ยังมีข้อท้าทายและข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในแง่ของความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักธรรม การปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน และการวัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยเฉพาะการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในบริบทของการเป็นผู้นำองค์กรสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังนำเสนอแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธและหลักพรหมวิหาร 4 ในบริบทของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพรหมวิหาร 4 กับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กรที่นำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ และวิเคราะห์ข้อท้าทายและข้อจำกัด รวมทั้งแนวทางการแก้ไขในการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Concept of Buddhist Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่ประยุกต์ใช้หลักธรรมและคำสอนทางพระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการ (พระมหาสุทิตย์ อาภากร, 2560) โดยมี

จุดเน้นที่การพัฒนาตนเองของผู้นำ ทั้งในแง่ของปัญญา คุณธรรม และความสามารถในการนำผู้อื่นตามทัศนะของนักวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงพุทธมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (พระธรรมโกศาจารย์, 2559)
2. ยึดหลักธรรมาภิบาลและความถูกต้อง (พระพรหมบัณฑิต, 2558)
3. มีความเสียสละและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม (พระราชวรมนี, 2562)
4. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2561)
5. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น (พระมหาวิฑูริย์ วชิรเมธี, 2563)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธได้รับการยอมรับว่าสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร ทั้งในแง่ของประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา (สุวิญ รักษัตย์, 2560; กันยารัตน์ รินศรี, 2562)

หลักธรรมพรหมวิหาร 4 (The Four Sublime States of Mind (Brahmavohara)

พรหมวิหาร 4 ถือเป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเป็นผู้นำหรือผู้ปกครอง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2561) ประกอบด้วย

1. เมตตา (Loving-kindness) ความรัก ความปรารถนาดี มุ่งให้ผู้อื่นมีความสุข
2. กรุณา (Compassion) ความสงสาร มุ่งช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์
3. มุทิตา (Sympathetic joy) ความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีมีความสุข
4. อุเบกขา (Equanimity) ความวางใจเป็นกลาง ยุติธรรม ไม่ลำเอียง

หลักธรรมนี้ได้รับการศึกษาและยอมรับในแวดวงวิชาการว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากส่งเสริมให้ผู้นำมีจิตใจที่เปี่ยมด้วยความเมตตา เข้าใจความทุกข์ของผู้อื่น พร้อมให้ความช่วยเหลือ ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และวางตนเป็นกลางในการตัดสินใจ (พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ, 2560; ศ.ดร.สมภาร พรหมทา, 2563)

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4

ภาวะผู้นำตามหลักเมตตา เมตตา หมายถึง ความรักและความปรารถนาดีที่มุ่งให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้นำที่มีเมตตาจะแสดงออกถึงความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2561)

ลักษณะของผู้นำที่มีเมตตา มีดังนี้

- มีความจริงใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของบุคลากร
- มุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร
- รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- ใจกว้างที่สุภาพและให้กำลังใจ

การศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2561) พบว่า ผู้นำที่มีเมตตาจะสามารถสร้างความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment) และลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

ภาวะผู้นำตามหลักกรุณา กรุณา หมายถึง ความสงสารที่มุ่งช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้นำที่มีกรุณาจะเข้าใจความยากลำบากและความท้าทายที่บุคลากรเผชิญ พร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเหมาะสม (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2561)

ลักษณะของผู้นำที่มีกรุณา มีดังนี้

- มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในความทุกข์หรือปัญหาของบุคลากร
- ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเมื่อบุคลากรประสบปัญหา
- ปรับปรุงนโยบายและระบบงานที่สร้างความทุกข์หรือความเครียดให้กับบุคลากร
- ให้โอกาสและสนับสนุนบุคลากรที่ต้องการพัฒนาตนเอง
- มีระบบดูแลสวัสดิภาพของบุคลากร

จากงานวิจัยของ รัชชัย บุญมี (2562) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำที่แสดงถึงความกรุณาจะมีระดับความเครียดในการทำงาน (Work Stress) ต่ำกว่า และมีอัตราการขาดงานที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีลักษณะดังกล่าว

ภาวะผู้นำตามหลักมูทิตา มูทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีมีความสุข ผู้นำที่มีมูทิตาจะชื่นชมและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่รู้สึกริษยาหรือหวาดระแวง (พระพรหมบัณฑิต, 2558)

ลักษณะของผู้นำที่มีมูทิตา มีดังนี้

- ยินดีและชื่นชมเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ
- ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่
- มอบหมายงานสำคัญและท้าทายให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพ
- จัดให้มีระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการเติบโตร่วมกัน

การศึกษาของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2563) แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีผู้นำที่แสดงมูทิตาจะมีบรรยากาศการทำงานเชิงบวก (Positive Work Climate) และมีระดับนวัตกรรม (Innovation) ที่สูงกว่าองค์กรทั่วไป

ภาวะผู้นำตามหลักอุเบกขา อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ลำเอียง ผู้นำที่มีอุเบกขาจะตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม ไม่เอนเอียงด้วยอคติ (พระราชวรมนี, 2562)

ลักษณะของผู้นำที่มีอุเบกขา มีดังนี้

- มีความยุติธรรมและเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการ
- ไม่ลำเอียงด้วยอคติ 4 (ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภยาคติ)
- ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความถูกต้อง
- เคารพกฎระเบียบและหลักการ

- วางตนเหมาะสมในทุกสถานการณ์

งานวิจัยของ ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2563) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำที่มีอุเบกขาจะมีความไว้วางใจในองค์กร (Organizational Trust) ในระดับสูง และมีความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) ในระดับต่ำ

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่

การพัฒนาเมตตาในผู้นำ สามารถทำได้ผ่านแนวทางต่อไปนี้

1. การฝึกสติและการเจริญเมตตาภาวนา ผู้นำควรฝึกฝนจิตใจให้มีความสงบและมีสติ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาเมตตา การเจริญเมตตาภาวนาโดยแผ่ความปรารถนาดีให้แก่ผู้อื่นเป็นประจำจะช่วยให้เกิดความเมตตาที่แท้จริง

2. การพัฒนาทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ผู้นำควรฝึกฝนการรับฟังอย่างตั้งใจ เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3. การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ผ่านการพูดคุย การให้คำปรึกษา และการเอาใจใส่ในความเป็นอยู่

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นความเอื้ออาทร ผู้นำควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การทำงานเป็นทีม และการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

การพัฒนากรุณาในผู้นำ สามารถทำได้ผ่านแนวทางต่อไปนี้

1. การพัฒนาความเข้าใจในปัญหาและความทุกข์ของผู้อื่น ผู้นำควรเรียนรู้ที่จะเข้าใจสาเหตุของปัญหาและความทุกข์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญ

2. การเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำควรพัฒนาความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อความทุกข์ของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

3. การพัฒนาระบบสนับสนุนบุคลากร องค์กรควรมีระบบช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรที่ประสบปัญหา เช่น โครงการให้คำปรึกษา (Counseling Program) หรือโครงการช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program)

4. การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว: ผู้นำควรส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้บุคลากรมีสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)

การพัฒนาเมตตาในผู้นำ สามารถทำได้ผ่านแนวทางต่อไปนี้

1. การปลูกฝังทัศนคติเชิงบวก (Positive Mindset) ผู้นำควรฝึกฝนการมองโลกในแง่ดี และการชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่น โดยตระหนักว่าความสำเร็จของบุคลากรคือความสำเร็จขององค์กร

2. การพัฒนาระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย องค์กรควรมีระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน

3. การสร้างโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้า ผู้นำควรให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทาย การฝึกอบรม และการสนับสนุนการศึกษาต่อ

4. การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ผู้นำควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน

การพัฒนาอูเบกขาในผู้นำ สามารถทำได้ผ่านแนวทางต่อไปนี้

1. การพัฒนาปัญญาและวิจารณญาณ ผู้นำควรพัฒนาปัญญาและวิจารณญาณในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง ไม่ลำเอียงด้วยอคติ

2. การยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ผู้นำควรบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม

3. การพัฒนาระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรม องค์กรควรมีระบบการประเมินผลงานที่มีมาตรฐาน เป็นธรรม และอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง

4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยุติธรรม ผู้นำควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยุติธรรม ความเสมอภาค และการเคารพสิทธิของบุคลากรทุกคน

กรณีศึกษา: ผู้นำเชิงพุทธในองค์กรสมัยใหม่

กรณีศึกษาที่ 1 บริษัท ธรรมนิติ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ธรรมนิติ จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างขององค์กรที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 คุณพลกฤษณ์ แสงวณิช ประธานกรรมการได้นำหลักเมตตาและกรุณามาใช้ในการดูแลพนักงาน ผ่านนโยบายการพัฒนาบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อกูล รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยกย่องชมเชยและการให้โอกาสพัฒนาตนเอง (มุกิตา) และการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เน้นความยุติธรรมและความโปร่งใส (อูเบกขา)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น บริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำ มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูง และมีผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (นิตยสารผู้จัดการ, 2562)

กรณีศึกษาที่ 2 โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์

โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้การนำของ นพ.มานะ ทวีวสิน ผู้อำนวยการโรงพยาบาล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับให้มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอูเบกขาต่อบุคลากรและผู้ป่วย ในด้านเมตตาและกรุณา โรงพยาบาลมีนโยบายดูแลสวัสดิการและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึง มีระบบการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา ด้านมุทิตา มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ และ

มีการยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น ส่วนด้านอุเบกขา มีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล และมีระบบการประเมินผลงานที่โปร่งใส

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โรงพยาบาลมีชื่อเสียงในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ไว้วางใจของประชาชน บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และมีอัตราการลาออกต่ำ (วารสารการบริหารสาธารณสุข, 2563)

กรณีศึกษาที่ 3 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มจร.)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาที่นำหลักพุทธธรรมมาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กร พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) อดีตอธิการบดี ได้วางรากฐานการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 อย่างชัดเจน มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและนิสิต (เมตตา) มีระบบช่วยเหลือนิสิตที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และประสบปัญหา (กรุณา) ส่งเสริมและยกย่องคณาจารย์และนิสิตที่มีผลงานดีเด่น (มุทิตา) และมีระบบการบริหารที่โปร่งใสเป็นธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล (อุเบกขา)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง และมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา, 2562)

ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 ต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและกรณีศึกษาข้างต้น สามารถสรุปผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 ต่อองค์กรได้ดังนี้

ผลกระทบต่ระดับบุคคล

1. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) การศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2561) พบว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น โดยเฉพาะความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

2. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) งานวิจัยของ ชูชัย สมิทธิไกร (2562) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่ได้รับการดูแลจากผู้นำที่มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่อยู่ภายใต้ผู้นำแบบอื่น

3. ความเครียดในการทำงาน (Work Stress) การศึกษาของ จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ (2563) พบว่า บุคลากรที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 มีระดับความเครียดในการทำงานต่ำกว่าบุคลากรที่ทำงานภายใต้ผู้นำแบบอื่น

4. การพัฒนาตนเอง (Self-development) งานวิจัยของ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2561) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีหลักพรหมวิหาร 4 จะมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองสูงกว่าบุคลากรที่ไม่ได้รับการสนับสนุนดังกล่าว

ผลกระทบต่อระดับทีม

1. บรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team Climate) การศึกษาของ เกศราภรณ์ วิทยชาติ (2563) พบว่า ทีมงานที่มีผู้นำที่แสดงพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีบรรยากาศการทำงานที่เปี่ยมด้วยความไว้วางใจ การเกื้อกูลกัน และการร่วมมือร่วมใจ

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) งานวิจัยของ อารณ ภูววิทยพันธ์ (2562) แสดงให้เห็นว่า ทีมงานที่มีผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีมสูงกว่าทีมงานที่มีผู้นำแบบอื่น

3. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การศึกษาของ ศุภชัย ยาวะประภาษ (2562) พบว่า ทีมงานที่มีผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมงานที่มีผู้นำแบบอื่น

ผลกระทบต่อระดับองค์กร

1. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) งานวิจัยของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2561) แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่มีผู้นำแบบอื่น ทั้งในแง่ของผลการดำเนินงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การศึกษาของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2563) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเอื้ออาทร การเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) งานวิจัยของ สุพล สุยะพรหม (2562) แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าองค์กรที่มีผู้นำแบบอื่น

4. ความยั่งยืนขององค์กร (Organizational Sustainability) การศึกษาของ วราภรณ์ สามโกเศศ (2563) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจมากกว่าองค์กรที่มีผู้นำแบบอื่น เนื่องจากมีความสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคม

เห็นว่า บุคลากรที่ได้รับการดูแลจากผู้นำที่มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่อยู่ภายใต้ผู้นำแบบอื่น

ข้อท้าทายและข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีประโยชน์มากมาย แต่การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่ก็มีข้อท้าทายและข้อจำกัดที่ควรพิจารณา ดังนี้

ข้อท้าทายด้านความเข้าใจและการตีความ

1. ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับหลักธรรม หลายคนอาจเข้าใจว่าการมีเมตตาและกรุณาหมายถึงการไม่เด็ดขาดหรือไม่กล้าตัดสินใจ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน การแก้ไขคือการให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับความหมายและการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในบริบทของการเป็นผู้นำ (พระมหาธรรมา ธมฺมहाโส, 2561)

2. การประยุกต์ใช้ในบริบทที่แตกต่าง การนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยม อาจเป็นความท้าทาย ผู้นำจำเป็นต้องปรับการสื่อสารและการนำเสนอให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (พระราชวรณีย์, 2562)

ข้อจำกัดในการพัฒนา

1. เวลาและความต่อเนื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ต้องใช้เวลาและความต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นการพัฒนาทั้งทางด้านความคิด จิตใจ และพฤติกรรม ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น (วิจิตร ศรีสอาน, 2563)

2. แรงกดดันทางธุรกิจ ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ผู้นำอาจเผชิญกับแรงกดดันให้มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าการพัฒนาความสัมพันธ์และการดูแลบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 การแก้ไขคือการสร้างความเข้าใจว่าการดูแลบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว (อานันท์ ปันยารชุน, 2562)

แนวทางการแก้ไขข้อท้าทายและข้อจำกัด

1. การให้ความรู้และการฝึกอบรม องค์กรควรจัดให้มีการให้ความรู้และการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 และการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริง (พระธรรมโกศาจารย์, 2559)

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยการกำหนดค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับหลักธรรม และการสร้างแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารระดับสูง (ศ.ดร.สมภาร พรหมทา, 2563)

3. การวัดผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ องค์กรควรมีระบบการวัดผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อให้ผู้นำได้ทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา (ศุภชัย ยาวะประภา, 2562)

4. การสร้างเครือข่ายและชุมชนแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างผู้นำที่สนใจพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน (พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ, 2560)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 ชี้ให้เห็นว่า หลักธรรมนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดำเนินตามหลักพรหมวิหาร 4 จะมีทั้งความเมตตา ความกรุณา ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และความวางใจเป็นกลาง ซึ่งนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อกูลและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษา สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้ดังนี้

1. การพัฒนาผู้นำแบบองค์รวม การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ควรเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม ที่ครอบคลุมทั้งด้านความคิด จิตใจ และพฤติกรรม โดยเริ่มจากการพัฒนาสติและปัญญา การฝึกฝนจิตใจให้มีคุณธรรม และการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรม

2. การบูรณาการกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ควรมีการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 กับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือ ภาวะผู้นำที่รับใช้ผู้อื่น (Servant Leadership) เพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรสมัยใหม่

3. การสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ควรมีการสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 เช่น ระบบการคัดเลือกและพัฒนาผู้นำ ระบบการประเมินผลงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมและจริยธรรม

4. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ควรมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการศึกษาผลกระทบในระยะยาวและการพัฒนาเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักพรหมวิหาร 4 นำเสนอทางเลือกที่มีคุณค่าในการพัฒนาผู้นำและองค์กรในยุคปัจจุบัน หลักธรรมอันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กันยารัตน์ รินศรี. (2562). ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาองค์กรภาครัฐ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 45(1), 112-127.
- ชูชัย สมितिไกร. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 7(2), 15-31.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2563). อุเบกขาในการบริหาร: กุญแจสู่ความไว้วางใจในองค์กร. วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 27(2), 78-93.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับผลการดำเนินงานขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์กรธุรกิจไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 16(2), 45-57.

- ธวัชชัย บุญมี. (2562). ผลของการประยุกต์ใช้หลักกฎหมายในการลดความเครียดในการทำงาน. วารสารพฤกษศาสตร์, 25(2), 112-129.
- นิตยสารผู้จัดการ. (2562). ธรรมเนียม: ต้นแบบองค์กรธรรมมาภิบาล. ฉบับที่ 469, หน้า 48-52.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2563). วัฒนธรรมองค์กรเชิงพุทธ: กรณีศึกษาองค์กรที่นำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 60(3), 112-135.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2563). ภาวะผู้นำตามหลักภูมิปัญญากับการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก. วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 12(1), 78-94.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2559). พุทธวิธีบริหาร. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2561). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 48). ธรรมสภา.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2558). การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำเชิงพุทธในศตวรรษที่ 21. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ. (2560). พรหมวิหาร 4: หลักธรรมแห่งผู้นำในยุคดิจิทัล. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, 5(1), 245-260.
- พระมหาอุทัย วชิรเมธี. (2563). ผู้นำแห่งอนาคต: วิสัยทัศน์และคุณธรรม. สำนักพิมพ์สยาม.
- พระมหาสุทนต์ อากาศโร. (2560). นวัตกรรมการเรียนรู้: คนและความรู้สู่การพัฒนา. โครงการสร้างเสริมองค์ความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2561). พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง. 21 เซ็นจูรี.
- พระราชวรมนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2562). ภาวะผู้นำเชิงพุทธในโลกยุคใหม่. วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา, 10(1), 1-18.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2561). การพัฒนาบุคลากรตามหลักพุทธธรรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศ.ดร.สมภาร พรมทา. (2563). พุทธปรัชญากับการบริหารองค์กร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2561). พฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศุภชัย ยาวะประภา. (2562). ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 17(1), 73-92.
- สุวิญ รักษิตย์. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 4(2), 13-28.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2563). ผู้นำกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, 38(1), 1-22.

- วารสารการบริหารสาธารณสุข. (2563). *กรณีศึกษา: การบริหารโรงพยาบาลตามหลักพรหมวิหาร 4*. ฉบับที่ 49, หน้า 78-94.
- วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา. (2562). *มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: ต้นแบบมหาวิทยาลัยพุทธศาสตร์แห่งโลก*. ฉบับที่ 26, หน้า 112-128.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2563). *การพัฒนาผู้นาองค์กรยุคใหม่*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์*. ทิพย์วิสุทธิ.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2562). *ธรรมาภิบาลในการบริหารธุรกิจ*. สำนักพิมพ์ตะวันออก.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2562). *การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ*. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Marques, J. (2015). *Business and Buddhism*. New York: Routledge.
- Payutto, P. A. (2017). *Buddhist economics: A middle way for the market place*. Bangkok: Buddhadhamma Foundation.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.