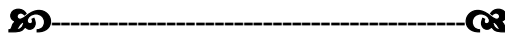


พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร*

TEN PERFECTED BUDDHIST LEADERSHIP FOR ORGANIZATION CHANGE MANAGEMENT



อุบลกาญจน์ อมรสิน

Ubolkan Amornsyn

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: su_phanida@hotmail.com

บทคัดย่อ

หนึ่งในปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้น ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหาร องค์กรภาวะผู้นำถือเป็นทุนมนุษย์ของปัจเจกบุคคลที่สามารถสร้าง ขึ้นได้โดยไม่ยากนักอย่างไรก็ตาม ในยุคการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประเทศ ที่มุ่งเน้นการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรม” โดยมุ่งเน้น การเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อน ประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น เมื่อการพัฒนาประเทศ ปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนเช่นนี้ องค์กรที่ดำเนินงานใน ประเทศไทย ย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาหลักของประเทศ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ บทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็น ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีบารมีที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี เป็นการประยุกต์หลักธรรมของ บารมี ที่พระโพธิสัตว์ได้บำเพ็ญมาเพื่อการบรรลุพระโพธิญาณ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ยิ่งในพุทธกัปนี้ ภาวะผู้นำเชิงทศบารมีสามารถนำมาใช้เป็นหลักในด้านการนำตนด้วยศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี และสัจจบารมี ด้านการนำคน ด้วยทานบารมี เมตตาบารมี และ อุเบกขาบารมี และด้านการทำงานด้วยปัญญาบารมี ชันติบารมี และอธิษฐานบารมี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ทศบารมี; การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Abstract

One of the factors that is inducive to success of organization is leadership of executive leadership. Organizational leadership is an individual human capital that can be easily created. in the changing era of national development that focuses on structural modifications economy towards an “Value-Based Economy” or “innovation-driven economy”, with a focus on the shift from “commodity” production to “innovative” goods; country with industry to driven by technology creativity and innovation, as well as shifting from focusing on the manufacturing sector to focus more on the service sector.

So when the country's development modifies the propulsion like this. organizations operating in Thailand must be adjusted in accordance with the main development direction of the country and leadership is paramount important to leaders. The role of a leader in the changing process must be knowledgeable. and has the prestige that will lead to the smooth transition and has been accepted by all parties. Ten perfections leadership can be applied to lead oneself with Sila, Nekkhamma, Viriya and Sacca perfections, to lead others with Mettha, and Upekkha perfections and to lead work with Panna, Khanti and Atithana perfections.

Keywords: Leadership: Ten perfections; Organizational Change Management

บทนำ

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทย ไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ สรรพสิ่งในธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคที่เรียกว่ายุค เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) หมายถึง เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงาน นอกจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรก็เป็นพลังผลักดันองค์กรให้ต้องมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัย “ผู้นำ” ที่มีความสามารถและมีบารมีที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย ในพระพุทธศาสนาเถรวาท คำว่า”บารมี” แปลว่า อย่างยิ่ง หรือที่มีความหมายว่า เลิศ ประเสริฐ

หมายถึงคุณธรรมที่เป็นความดีในจิตใจ ซึ่งได้สั่งสมเพิ่มเติมให้อยู่สูงจนถึง บริบูรณ์เต็มที่ ในที่สุด และบารมีนี้ก็มาจาก “กรรม” คือการงานที่บุคคลกระทำทางกาย วาจา ใจ แม้ไม่ตั้ง ความปรารถนา พระโพธิญาณก็พึงปฏิบัติตามหลักบารมีเหล่านี้ ก็จะเป็นบุญบารมี เป็นบุญนิธิ เพราะฉะนั้น เมื่อว่าตามหลักธรรมแล้ว บารมีจึงเป็นของกลางทั่วไป ซึ่งทุกคนควรปฏิบัติ ตาม ควรแก่ฐานะของตน (สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกล มหาสังฆปริณายก, 2555) ทศบารมี 10 ประการ ได้แก่ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี จึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย คุณความดีที่บำเพ็ญและสั่งสมไว้ ส่งผลให้มีอำนาจ มีความฉลาด เชื่อมั่นในความดีงาม ถูกต้อง และสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ล้าลึกระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติตาม ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อดั้งเดิมไปสู่เป้าหมายได้ บารมีเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการ เสริมสร้างจะเกิดขึ้นทันทีทันใดไม่ได้ เป็นเรื่องของการมีจิตเมตตาจึงจะมีได้ แต่บางครั้งบารมีก็ อาจก่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบอันทำให้ผู้ที่อยู่ใกล้เกิดความกระอักกระอ่วนและไม่สบายใจได้ เช่นกัน ความสุขในการทำงาน เริ่มต้นจากการทำงานที่ใจรัก ทุกครั้งที่ทำงานจะทำงานอย่างเต็มที่ และทำอย่างดีที่สุด ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส การได้ทำงานในสถานที่ทำงานที่ มั่นคง มีความก้าวหน้าการเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความ เมตตาและกรุณาการมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่ พอเพียงและการได้รับความ ปลอดภัยจากการทำงาน ตลอดถึงการมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่เจ็บป่วย เป็นอยู่สุขสบาย การมีทรัพย์สินเงินทองพึ่งพาตนเองได้หรือมีสถานะในสังคม

พุทธภาวะผู้นำ

บุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม (พระพรหม คุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2547) ในพระพุทธานุศาสนเถรวาท คำว่า “บารมี” แปลว่า อย่างยิ่ง หรือ ที่มีความหมายว่า เลิศ ประเสริฐ หมายถึงคุณธรรมที่เป็นความดีในจิตใจ ซึ่งได้สั่งสมเพิ่มเติมให้ ยิ่งขึ้นอยู่สูงจนถึงบริบูรณ์เต็มที่ในที่สุด และบารมีนี้ก็มาจาก “กรรม” คือการงานที่บุคคล กระทำทางกาย วาจา ใจ แม้ไม่ตั้งความปรารถนาพระโพธิญาณ ก็พึงปฏิบัติตามหลักบารมีเหล่านี้ ก็จะเป็นบุญบารมี เป็นบุญนิธิ เพราะฉะนั้น เมื่อว่าตามหลักธรรมแล้ว บารมีจึงเป็นของกลาง ทั่วไป ซึ่งทุกคนควรปฏิบัติตามควรแก่ฐานะของตน (สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฒนมหา เถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, 2555) ทศบารมี 10 ประการ ได้แก่ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตา บารมี และอุเบกขาบารมี ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงทศบารมีจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำองค์กรที่มีความ เป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณความดีที่บำเพ็ญและสั่งสมไว้ ส่งผลให้มีอำนาจ มีความฉลาด เชื่อมั่น

ในความดีงาม ถูกต้อง และสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ล้าลึกระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อดั้งเดิมไปสู่เป้าหมายได้

ผู้นำและภาวะผู้นำคำว่าผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) มักใช้ควบคู่กัน และอยู่ด้วยกันเสมอ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้เขียนไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น พูดด้วยภาษาชาวบ้าน แปลง่าย ๆ ก็คือความเป็นผู้นำนั่นเอง และได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม จะเห็นว่าองค์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ หมายความว่า คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่าง หลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้นคือ ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย ต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมายสิ่งที่ทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่ทำสถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบอยู่ภายนอกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคมสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2547)

สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (2540) ได้ทรงนิพนธ์ไว้ว่า งานของผู้นำหรือผู้ปกครองจะสำเร็จงดงามเพียงไร อยู่ที่ความสามารถผูกพันใจผู้คนได้มากน้อยเพียงไหน คือต้องทำตนให้เป็นที่รักที่เชื่อถือได้มาก ๆ ก่อน จึงจะสามารถทำงานอื่นให้สำเร็จได้ด้วยดีที่ศนะของพระธรรมสิงหบุราจารย์ (หลวงพ่ोजรัญ ฐิตธมฺโม) (2542) ผู้นำหรือผู้บริหารควรเป็นผู้มีธรรมะ มีจิตใจเมตตา ต้องทำงานด้วยความศรัทธาเชื่อมั่น รักและเคารพในตัวเองและผู้อื่น เคารพสัจจะ ทำงานด้วยความถูกต้อง ใช้สติปัญญาของตนอย่างดี พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

ทศบารมีและภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

การมีบารมีตามคติของพระพุทธศาสนาขึ้นอยู่กับกระทำของตนเอง บารมีเป็นแหล่งที่มาของอำนาจ บารมีสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1) บารมีที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น เกิดในชาติตระกูลสูง เกิดในครอบครัวเศรษฐี หรือนักปราชญ์ราชบัณฑิต ถึงกระนั้นก็ตาม การจะรักษาบารมีที่ได้มาจากชาติกำเนิดต่อไป ก็ต้องอาศัยการกระทำในปัจจุบันด้วย

2) บารมีที่เกิดจากการสั่งสมในปัจจุบัน เกิดจากการแสวงหาสร้างสรรค์ขึ้นภายหลัง ดังนั้น ถึงแม้จะเกิดในชาติตระกูลต่ำ หรือยากจน หากมีความวิริยะ มีความขยันอดทน ก็สามารถที่จะขวนขวายหาชื่อเสียง ทรัพย์สมบัติให้มีขึ้นได้ ทศบารมี คือบารมีที่พระโพธิสัตว์ได้บำเพ็ญมานับชาติไม่ถ้วน ทั้งบารมีในระดับต้นหรือบารมีสามัญ ระดับกลางหรืออุพบารมี และบารมีระดับสูงหรือปรมัตถบารมี รวมเรียกว่า บารมี 30 ทศ หากกล่าวโดยทศบารมีแล้ว บารมี 10 ประการ ได้แก่

1) ทาน คือ การให้ การเสียสละ

2) ศีล คือ การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย ประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย

3) เนกขัมมะ คือ การออกบวช การสงบใจจากสิ่งยั่วยุต่าง ๆ

4) ปัญญา คือ ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล เข้าใจสภาพต่าง ๆ ตามความเป็นจริง

5) วิริยะ คือ ความเพียร ความแก่งล้าบากบั่น ไม่ย่อท้อ ไม่ทอดทิ้งธุระ

6) ขันติ คือ ความอดทน ความทนทานของจิตใจ สามารถใช้สติปัญญาควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจเหตุผล และแนวทางความประพฤติ ปฏิบัติที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบ

7) สัจจะ คือ ความจริง คือพูดจริง ทำจริง จริงใจ

8) อธิษฐาน คือ ความตั้งใจมั่น วางจุดหมายแห่งการกระทำของตนไว้แน่นอน และดำเนินตามนั้นอย่างแน่วแน่

9) เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาดี คิดเกื้อกูลให้ผู้อื่นมีความสุข

10) อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง มีใจสงบราบเรียบสม่ำเสมอ ไม่หวั่นไหวไปด้วยความยินดียินร้ายชอบชัง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2556)

บารมีแต่ละระดับมีการปฏิบัติที่ยากง่ายแตกต่างกัน ตัวอย่างทานบารมี ระดับสามัญเป็นการให้วัตถุสิ่งของ ให้ธรรมะ ให้อภัย ถ้าสละอวัยวะให้เป็นทาน คือช่วยผู้อื่น จัดเป็นทานอุพบารมี สละชีวิตให้เป็นทานเพื่อช่วยผู้อื่น จัดเป็นปรมัตถบารมี การบำเพ็ญบารมีในแต่ละระดับจึงเหมาะกับบุคคล สถานการณ์และภูมิธรรมที่แตกต่างกัน พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีในที่นี้ จึงหมายถึง การที่ผู้นำองค์กรนำหลักพุทธธรรมในด้านทศบารมีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จราบรื่น โดยใช้สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ เพื่อชักนำกระตุ้นให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือร่วมใจ ท่วมเททำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในการจัดการองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น มีเหตุและปัจจัยหลายอย่างเป็นตัวกระตุ้น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ดังเช่น

1. ปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Driver) เกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1) ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) หมายถึง สิ่งผลักดันจากภายนอก ได้แก่ นโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน สภาพตลาด เป็นต้น ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาและอยู่รอดได้

2) ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) หมายถึง ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรที่มีคุณภาพจะมีความคุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการจัดการใน 2 ระดับ คือ 1) ระดับองค์กรและระดับบุคคล ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะมีผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จอยู่ 4 บทบาท ได้แก่

1) Change Sponsor ผู้ที่ตัดสินใจว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด เมื่อไร ซึ่งมักได้แก่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรนั้น

2) Change Advocate ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงเองหรือในระดับที่รองลงมา

3) Change Agent ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ควบคุมและติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความราบรื่น

4) Change Target กลุ่มเป้าหมายที่ต้องปรับเปลี่ยน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานในองค์กรนั้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งการปรับทัศนคติ แสวงหาความรู้

2. ระดับโครงสร้างองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่สำคัญได้แก่ การปรับปรุงแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว การลด

จำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบบแบนราบ การทำงานเป็นทีม และการจัดสร้างสำนักงานในส่วนภูมิภาค ผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

ความชำนาญใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีความพร้อม และบุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจที่จะร่วมมือและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Lewin นักจิตวิทยา Kurt Lewin ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์พลังขับและพลังต้าน (Force-Field Analysis) ระหว่างฝ่ายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและฝ่ายที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ (status quo) การเปลี่ยนแปลงที่ดีจึงควรอยู่บนพื้นฐานของจุดสมดุลของพลังทั้งสองฝ่ายเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน Lewin ได้เสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) โดยการละลายพฤติกรรม กำหนดวิธีการมุ่งใจ และทำให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพิ่มแรงขับเพื่อเอาชนะแรงต้านภายในระบบซึ่งทำให้ระบบพร้อมที่จะเคลื่อนตัวเข้าสู่สถานะใหม่ที่ต้องการ

2) ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) โดยอาศัยการปรับโครงสร้างการรับรู้ พยายามทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับข่าวสารที่เป็นผลดี เห็นความสำคัญและตอบสนองต่อแนวทางใหม่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น

3) การทำให้คงตัว (Refreezing) คือทำให้พฤติกรรมใหม่มีความมั่นคงเมื่อการเปลี่ยนแปลงได้เข้าสู่สถานะที่ต้องการแล้ว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืน ไม่กลับไปสู่ระบบเดิมอีก ซึ่งต้องมีการประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานตามแนวทางใหม่ (ทิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรการบริหารการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องมีผู้เห็นด้วยและผู้ต่อต้าน มีทั้งอุปสรรค และความยากลำบากในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถ มีความเป็นเลิศ ความเต็มเปี่ยม และถึงพร้อมด้วยคุณธรรม พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีคุณความดีที่ได้บำเพ็ญขึ้น หรือสร้างขึ้นในตัวของผู้นำ ด้วยธรรม 10 ประการคือ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ส่งผลให้มีอำนาจ มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ เชื่อมั่นในความดีงาม ถูกต้อง สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กร และชักนำกระตุ้นให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือทุ่มเททำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ภาวะผู้นำเชิงทศบารมีนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในด้านต่าง ๆ 3 ด้าน คือ

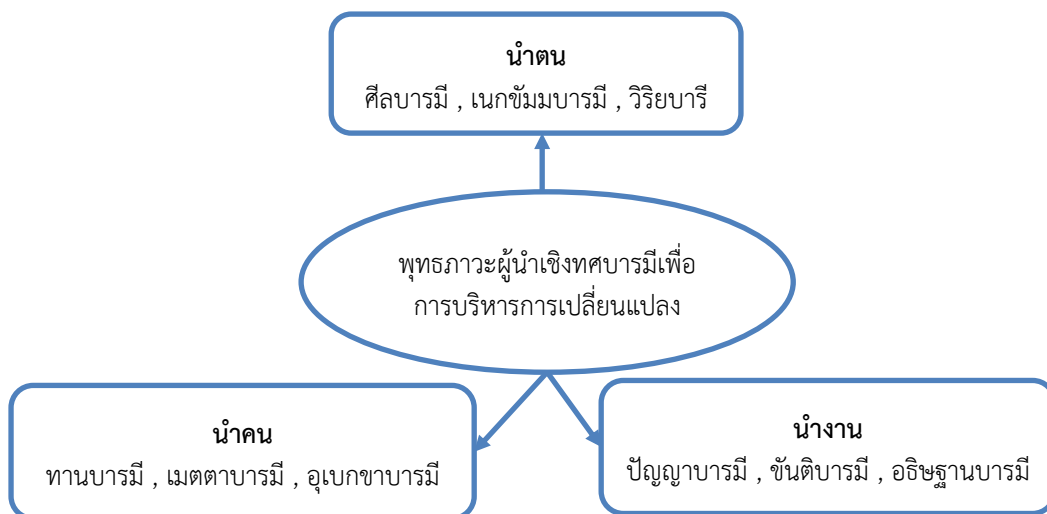
1) ด้านการนำตน ด้วยศีลบารมี คือผู้นำที่ไม่ทำการทุจริต ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบของศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม เนกขัมมบารมี คือ มีความสงบใจระงับได้ ไม่ปล่อยอารมณ์ให้หลงไหลไปกับกิเลส โลภะ โทสะ โมหะ วิริยบารมีมีความพากเพียรอดสาหัส บากบั่นไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุจุดหมาย และสัจจบารมี คือผู้นำพึงเป็นผู้มีสัจจะ มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ไม่คลาดจากหลักธรรม

2) ในด้านการนำคน ด้วยทานบารมี คือการเสียสละ รู้การให้ทั้งวัตถุทาน อภัยทาน และธรรมทาน เพื่อผูกใจผู้ได้บังคับบัญชา เมตตาบารมี ผู้นำพึงนำคนด้วยเมตตา คือรักและปรารถนาดีต่อผู้อื่น สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น ซึ่งอาจหมายรวมถึงสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติด้วย และอุเบกขาบารมีคือการรู้จักวางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงด้วยอคติ 4 คือลำเอียงเพราะรัก (ฉันทาคติ) ลำเอียงเพราะโกรธ (โทสาคติ) ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) และลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ)

3) ด้านการนำงาน ด้วยปัญญาบารมี คือความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยโยนิโสมนสิการ ขันติบารมี ผู้นำพึงมีความอดทนอดกลั้นต่ออารมณ์ที่นำปรารถนาและไม่นำปรารถนา ความอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรค เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และอธิฐานบารมีผู้นำต้องมีความตั้งใจมั่น จริงจัง แน่วแน่ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนกว่าจะประสบผลสำเร็จ (อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ, 2558)

สรุป

พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีในที่นี้ จึงหมายถึง การที่ผู้นำองค์กรนำหลักพุทธธรรมในด้านทศบารมีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จราบรื่น โดยใช้สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ เพื่อชักนำกระตุ้นให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือร่วมใจ ร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถพัฒนาสังคมขึ้นมาได้ในตัวผู้นำ ในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความความสามารถ มีความเป็นเลิศ มีคุณธรรม และมีบารมีที่จะชักนำกระตุ้นให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความราบรื่น ภาวะผู้นำเชิงทศบารมีสามารถนำมาใช้เป็นหลักในการนำตนด้วยศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี และสัจจบารมี ด้านการนำคน ด้วยทานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี และด้านการนำงานด้วยปัญญาบารมี ขันติบารมี และอธิฐานบารมี บารมีทั้ง 10 ข้อมีความสัมพันธ์กันและพึงนำมาปฏิบัติตามควรแก่ฐานะของตนและสถานการณ์ ดังแผนภาพที่แสดง



ภาพที่ 1 พหุภาวะผู้นำเชิงทศบาภิเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ทิตาภ พันธ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2556). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา.
- _____. (2547). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหธรรมิก.
- สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก. (2555). *ทศบาภิทศพิธราชธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นครปฐม: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2540). *สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก พระกรณียกิจ พระเกียรติคุณ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง คู่มือเทคนิค และวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. สืบค้น 8 มิถุนายน 2560, จาก <http://www.opdc.go.th>
- พระธรรมสิงหบุราจารย์ (หลวงพ่อดุจฺริย จิตฺตมโ). (2542). *พระธรรมเทศนาของหลวงพ่อดุจฺริย จิตฺตมโ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบาภิ 10 ทศใน พระพุทธศาสนาเถรวาท. *รมยสาร*, 13(1), 55-58.