

พรหมวิหาร 4 กับการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่*

THE FOUR BRAHMAVIHARAS AND LEADERSHIP DEVELOPMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

อนันตชัย แก้วศรีงาม

Anantachai Kaewsringam

กองทัพอากาศ

Air Force

Corresponding Author E-mail: anantachai.mcu@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ โดยศึกษาความเชื่อมโยงกับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การศึกษานี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและการสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎี โดยเปรียบเทียบหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา กับทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ อาทิ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำแท้จริง ผลการวิเคราะห์พบว่า พรหมวิหาร 4 สามารถเสริมสร้างคุณลักษณะภายในของผู้นำให้มีความตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น มีความมั่นคงทางจิตใจ มีความเมตตาและยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนสูง นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวยังส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกภายในทีม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับภาวะผู้นำสมัยใหม่จึงเป็นทางเลือกใหม่ที่มีศักยภาพในการสร้างผู้นำแบบองค์รวมที่มีทั้งประสิทธิภาพทางการจัดการและความมั่นคงทางจิตใจ เหมาะสมกับสภาพสังคมและความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบันที่ต้องการความยั่งยืนและการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อมนุษย์

คำสำคัญ: พรหมวิหาร 4; การพัฒนาศักยภาพผู้นำ; องค์กรสมัยใหม่

* Received June 9, 2025; Revised September 3, 2025; Accepted September 19, 2025

Abstract

This academic article aimed to analyze the role of the Four Brahmaviharadhamma in developing leadership potential within modern organizations by examining their connections with contemporary leadership theories and proposing practical applications in human resource management and organizational culture development. The study employed documentary analysis and theoretical synthesis, comparing the Four Brahmaviharadhamma: Metta; Loving-kindness, Karuna; Compassion, Mudita; Sympathetic Joy, and Upekkha; Equanimity with modern leadership theories including Transformational Leadership, Servant Leadership, Ethical Leadership, Emotional Intelligence, and Authentic Leadership. The analysis revealed that the Four Brahmaviharadhamma can enhance leaders' internal qualities by fostering self-awareness and awareness of others, emotional stability, compassion, and fairness, qualities essential in today's dynamic and complex organizational environment. Furthermore, the application of these principles promoted positive team relationships, established ethical organizational culture, and supported sustainable organizational growth. The integration of the Four Brahmaviharadhamma with contemporary leadership frameworks offered a promising alternative for developing holistic leaders who possess both managerial effectiveness and psychological stability. This approach is particularly relevant to current societal conditions and organizational needs that emphasize sustainability and human-centered development. The study contributed to leadership development literature by bridging Eastern wisdom traditions with Western management theories, providing a comprehensive framework for cultivating leaders who can navigate the complexities of modern organizational challenges while maintaining ethical integrity and emotional balance.

Keywords: The Four Brahmaviharas; Leadership Development; Modern Organizations



บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ผู้นำไม่ได้ถูกคาดหวังเพียงให้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังต้องมีทักษะด้านอารมณ์ ความเข้าใจมนุษย์ และจริยธรรมในการตัดสินใจ (Goleman, 2006) แนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิมที่เน้นอำนาจและประสิทธิภาพจึงเริ่มถูกท้าทาย และถูกแทนที่ด้วยแนวทางที่เน้นการมีจิตสำนึกทางสังคมและความรับผิดชอบมากขึ้น

ท่ามกลางกระแสของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำแบบบริการ (Servant Leadership) นักวิชาการจำนวนมากเริ่มหันกลับมาพิจารณาหลักปรัชญาและจริยธรรมแบบตะวันออก โดยเฉพาะหลักธรรมในพระพุทธศาสนาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยเฉพาะพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมแห่งการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543) เมตตาและกรุณา เป็นรากฐานของความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจในมนุษย์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในโลกยุคใหม่ (Greenleaf, 1977) ส่วนมุทิตาช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและสนับสนุนกันภายในทีม ขณะที่อุเบกขาช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียงและมีความมั่นคงทางอารมณ์ แม้จะเผชิญกับแรงกดดันหรือความขัดแย้งในองค์กร (Gunaratana, 2002)

การศึกษานี้แสวงหาคำตอบสำหรับคำถามสำคัญเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างพรหมวิหาร 4 กับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยเฉพาะการเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำแท้จริง นอกจากนี้ยังศึกษาว่า องค์ธรรมแต่ละประการของพรหมวิหาร 4 สามารถเสริมสร้างคุณลักษณะใดของผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง ความมั่นคงทางจิตใจ ความเมตตา และความยุติธรรม รวมถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้นำทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร และผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร การบูรณาการพรหมวิหาร 4 เข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำ จึงไม่เพียงเป็นการประยุกต์หลักธรรมให้สอดคล้องกับโลกสมัยใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับภาวะผู้นำให้มีทั้ง “ประสิทธิภาพ” และ “ความเมตตา” พร้อมกัน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่หาได้ยากในระบบบริหารองค์กรที่เน้นผลกำไรเพียงด้านเดียว (Brown

& Trevino, 2006) นอกจากนี้ การส่งเสริมให้ผู้ผู้นำปฏิบัติพรหมวิหาร 4 ยังเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจิตวิญญาณแห่งการร่วมมือและพัฒนาอย่างยั่งยืน

แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างแพร่หลาย แต่ยังพบปัญหาสำคัญในการพัฒนาผู้นำสำหรับองค์กรสมัยใหม่หลายประการ ประการแรก คือ ช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ เนื่องจากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยในองค์กรจริงยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะในแง่ของการพัฒนาคุณลักษณะภายในของผู้นำ เช่น ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ และความมั่นคงทางจิตใจ ประการที่สอง คือ การขาดกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ส่วนใหญ่เน้นที่มิติใดมิติหนึ่ง แต่ขาดการบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งด้านทักษะการจัดการ จริยธรรม และการพัฒนาจิตใจอย่างองค์รวม ประการสุดท้าย คือ ปัญหาด้านความเหมาะสมทางวัฒนธรรม เนื่องจากแนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีรากฐานจากวัฒนธรรมตะวันตก จึงอาจไม่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีค่านิยมที่เน้นความสัมพันธ์ ความสามัคคี และการดำรงชีวิตอย่างสมดุล

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างพรหมวิหาร 4 กับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยศึกษาเปรียบเทียบหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขากับแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำแท้จริง พร้อมทั้งศึกษาบทบาทของพรหมวิหาร 4 ในการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำสำหรับองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะในแง่ของการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น ความมั่นคงทางจิตใจ ความเมตตา และความยุติธรรม นอกจากนี้ บทความนี้ยังมุ่งเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการบูรณาการเข้ากับระบบพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร และสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการพัฒนาผู้นำแบบองค์รวม ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาตะวันออกกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพทางการจัดการและความมั่นคงทางจิตใจในระยะยาว

พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนา หมายถึง “ธรรมอันเป็นที่อยู่ของพรหม” หรือ “ธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเป็นพรหมได้ในปัจจุบัน” คำว่า “พรหม” หมายถึง ผู้ประเสริฐ หรือผู้ที่มีจิตใจสูงส่ง ส่วนคำว่า “วิหาร” หมายถึง ที่อยู่อาศัย ดังนั้น



“พรหมวิหาร” จึงหมายถึง ที่อยู่อาศัยทางจิตของผู้ประเสริฐ ซึ่งเป็นคุณธรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นโดยไม่เบียดเบียน แต่เกื้อกูลอย่างบริสุทธิ์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543)

พระพุทธเจ้าทรงสอนให้ภิกษุเจริญพรหมวิหารทั้งสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา โดยแผ่จิตอันไม่มีประมาณไปยังสรรพสัตว์ทั่วทุกทิศทุกทาง โดยมีข้อความในพระไตรปิฎกว่า “ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมเจริญเมตตาจิตแผ่ไปโดยไม่มีประมาณ... กรุณาจิต... มุทิตาจิต... อุเบกขาจิต ไปยังทิศเบื้องหน้า เบื้องขวา เบื้องหลัง เบื้องซ้าย เบื้องบน เบื้องล่าง ตลอดโลกทั้งปวง” (ที.ปา. 11/262/195) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) องค์ธรรมของพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1. เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข เป็นเจตนาอันบริสุทธิ์ที่ขจัดความโกรธและความอาฆาต เป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติ (ขุ.อิ. 25/27/34) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) 2. กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ เป็นธรรมที่ขจัดความโหดร้าย นำไปสู่การช่วยเหลืออย่างจริงใจ ไม่หวังผลตอบแทน (ขุ.อิ. 25/27/34) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) 3. มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขหรือประสบความสำเร็จ เป็นธรรมที่ขจัดความอิจฉาริษยา ส่งเสริมความสามัคคีสามัคคี (ขุ.อป. 33/50/59) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) และ 4. อุเบกขา คือ ความวางเฉยอย่างมีปัญญา ไม่เอนเอียงเพราะความรักหรือความชัง เป็นธรรมที่ทำให้จิตมั่นคง ไม่หวั่นไหวในท่ามกลางเหตุการณ์ต่าง ๆ (อง.จตุกก. 21/218/143) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

สรุป พรหมวิหาร 4 คือ หลักธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสงบ สันติ และมีเมตตาธรรม โดยมีรากฐานจากพระพุทธพจน์ที่ทรงสอนให้เจริญจิตอย่างไม่มีประมาณต่อสรรพสัตว์ทั้งปวง องค์ธรรมทั้ง 4 ช่วยขจัดอารมณ์ด้านลบ อาทิ ความโกรธ อาฆาต ริษยา และอคติ พร้อมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจกว้างขวาง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และดำรงชีวิตด้วยปัญญา เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต หรือการบริหารจัดการในระดับครอบครัว ชุมชน และองค์กร จะสามารถสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความสมดุลทั้งทางอารมณ์และสังคมได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างรอบด้าน ไม่เพียงด้านทักษะการบริหารจัดการ แต่รวมถึงมิติทางจิตใจ จริยธรรม และ



อารมณ์ เพื่อให้ผู้นำสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนมากขึ้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความไว้วางใจ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง โดยแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ได้พัฒนาไปสู่การให้ความสำคัญกับ “ภาวะภายใน” ของผู้นำควบคู่กับความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารงาน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญที่อธิบายบทบาทของผู้นำในการยกระดับศักยภาพของผู้ตาม โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรม การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Bass & Riggio, 2006) แนวคิดนี้สะท้อนว่าผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่เพียงสั่งการ แต่ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีคุณค่าและความหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้เสนอกรอบคิดที่แตกต่าง โดยเน้นว่าผู้นำที่แท้จริงควรเริ่มจากการมีจิตใจที่มุ่งรับใช้ผู้อื่นก่อน แล้วจึงเกิดบทบาทของการนำตามา (Greenleaf, 1977) ผู้นำในลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการรับฟัง ความเห็นอกเห็นใจ ความถ่อมตน และการส่งเสริมการเติบโตของผู้ตาม นอกจากนี้ แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ยังชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเอง รวมถึงการเข้าใจผู้อื่น มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจและความสัมพันธ์ในองค์กร (Goleman, 2006) ขณะที่แนวคิดภาวะผู้นำแท้จริงมุ่งเน้นความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และการยึดมั่นในจริยธรรมภายใน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจระยะยาว (Avolio & Gardner, 2005)

โดยสรุป แนวคิดการพัฒนาศักยภาพผู้นำในยุคใหม่สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของผู้นำมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงเทคนิคหรืออำนาจในการสั่งการ แต่เกิดจากการพัฒนาภาวะภายในที่มั่นคง มีจริยธรรม และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ แนวคิดเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกับหลักพรหมวิหาร 4 ในพระพุทธศาสนาได้อย่างสอดคล้อง โดยเฉพาะในด้านเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารคนอย่างเข้าใจและยั่งยืน และช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความท้าทายในสังคมร่วมสมัย

แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยและความเชื่อมโยงกับพรหมวิหาร 4

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจ (Brown & Trevino, 2006) ผู้นำเชิงจริยธรรมจะแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเคารพผู้อื่น และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ พรหมวิหาร 4 มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหลายมิติ โดยเฉพาะในแง่ของการมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม (เมตตา กรุณา) การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติ (มุทิตา) และการตัดสินใจด้วยความเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง (อุเบกขา) องค์การที่ผู้นำมีการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 มีแนวโน้มที่จะมีบรรยากาศการทำงานที่เน้นจริยธรรมและการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าองค์การที่ไม่ได้นำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้

ภาวะผู้นำแบบรับใช้ เป็นแนวคิดที่เสนอโดย Robert K. Greenleaf ในปี ค.ศ. 1970 เน้นการที่ผู้นำมุ่งรับใช้ผู้อื่นก่อน แล้วจึงนำผู้อื่น ผู้นำแบบรับใช้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตาม รวมทั้งการสร้างชุมชนที่เอื้ออาทรต่อกัน แนวคิดนี้มีความสอดคล้องอย่างมากกับหลักพรหมวิหาร 4 โดยเฉพาะในแง่ของเมตตาและกรุณา ซึ่งเน้นการปรารถนาดีและช่วยเหลือผู้อื่น แนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้มีรากฐานที่คล้ายคลึงกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะพรหมวิหาร 4 ซึ่งเน้นการมีความรักความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์และการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในองค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการรับใช้และการสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่เสนอโดย James MacGregor Burns และพัฒนาต่อโดย Bernard Bass เน้นการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการและความสามารถของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Riggio, 2006) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ในการนำผู้ตาม พรหมวิหาร 4 มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยเฉพาะมุทิตา ซึ่งเป็นการแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผู้ตามในภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4

มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำที่ไม่ได้นำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้

สภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่

แม้ว่าแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา และองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกต่างตระหนักถึงความสำคัญของการมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง แต่ในทางปฏิบัติ องค์กรสมัยใหม่ยังคงเผชิญกับปัญหาหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาผู้นำอย่างยั่งยืน ดังนี้ คือ 1. ช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง แม้จะมีทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยที่หลากหลาย เช่น Transformational Leadership, Servant Leadership และ Authentic Leadership แต่หลายองค์กรกลับนำไปใช้เพียงในเชิงคำขวัญ หรือกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์โดยขาดระบบการพัฒนาอย่างจริงจัง ส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงจริยธรรมและมีวิสัยทัศน์ได้อย่างแท้จริง (Northouse, 2021) 2. ผู้นำขาดทักษะด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในยุคที่องค์กรมีความซับซ้อนและหลากหลายทางวัฒนธรรม ความสามารถในการเข้าใจและบริหารจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่น กลายเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม ผู้นำจำนวนมากยังขาดทักษะด้านนี้ ทำให้การบริหารทีมเป็นไปอย่างตึงเครียด ขาดแรงจูงใจ และมีอัตราการลาออกสูง (Goleman, 2006) 3. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและบริบทองค์กร โลกของการทำงานในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็น AI, data-driven decision making หรือระบบการทำงานแบบ hybrid ซึ่งต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการตัดสินใจอย่างยืดหยุ่น แต่ระบบพัฒนาในหลายองค์กรยังยึดติดกับแนวทางแบบเดิมที่ไม่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนี้ (Daft, 2021) 4. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริมการพัฒนาภายใน หลายองค์กรยังคงมีวัฒนธรรมที่เน้นผลลัพธ์ระยะสั้น การแข่งขันภายใน และการใช้อำนาจมากกว่าการสร้างความร่วมมือ สิ่งเหล่านี้ขัดขวางการสร้างผู้นำที่มีความเข้าใจในมนุษย์และยึดมั่นในจริยธรรม ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพผู้นำไม่ยั่งยืน และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Schein, 2017) และ 5. ขาดการบูรณาการมิติภายใน แม้ภาวะผู้นำร่วมสมัยจะเริ่มพูดถึงคุณธรรมและความแท้จริงของผู้นำ แต่การพัฒนาศักยภาพในทางปฏิบัติกลับยังเน้นที่ “ทักษะภายนอก” เช่น การบริหารเวลา การสื่อสาร หรือการวางกลยุทธ์ มากกว่าการฝึกฝน “ภาวะภายใน” เช่น ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ หรือการเจริญสติ ซึ่งเป็นรากฐานของผู้นำที่ยั่งยืน (Scharmer, 2009)

สรุป การพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ยังคงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ แม้จะมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยที่หลากหลายและทันสมัย แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า ผู้นำจำนวนมากยังขาดทักษะด้านอารมณ์ ความเข้าใจในมนุษย์และวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรสมัยใหม่

จากการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ที่ได้กล่าวมาแล้ว พบว่ามีปัญหาหลัก 5 ประการ ได้แก่ ช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ การขาดทักษะด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริมการพัฒนาภายใน และการขาดการบูรณาการมิติภายใน การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง สาเหตุของปัญหาผู้นำมักเน้นที่ความรู้ทางทฤษฎีและกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ โดยขาดการฝึกปฏิบัติจริงที่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์การทำงานได้ มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้ คือ เมตตา การสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การฝึกผู้นำให้ปฏิบัติเมตตาภาวนาต่อสมาชิกทีมก่อนการประชุมหรือการตัดสินใจสำคัญ การสร้างโอกาสให้ผู้นำได้แสดงความห่วงใยต่อพนักงานในสถานการณ์จริง เช่น เมื่อมีปัญหาส่วนตัวหรือความเครียดจากงาน การจัดให้มีการฝึกปฏิบัติการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนในบริบทการทำงานจริง และกรุณา การพัฒนาการตอบสนองต่อความทุกข์อย่างเป็นรูปธรรม การฝึกผู้นำให้สังเกตและตอบสนองต่อสัญญาณความเครียดหรือปัญหาของทีมงานอย่างทันท่วงที การสร้างระบบการรายงานและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม พร้อมแนวทางการแก้ไขที่เน้นความเข้าใจ การจัดให้มีการฝึกอบรมการสนทนาเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยความเมตตากรุณา

2. ผู้นำขาดทักษะด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สาเหตุของปัญหาการให้ความสำคัญกับผลงานและทักษะเทคนิคมากกว่าการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้ คือ กรุณา การพัฒนาความเข้าใจในความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น การฝึกสมาธิเพื่อการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง ในขณะที่ปฏิบัติงาน การสร้างกิจกรรมที่ผู้นำต้องระบุและแสดงความเข้าใจต่ออารมณ์ของสมาชิกทีม การฝึกการตอบสนองต่ออารมณ์ลบของผู้อื่นด้วยความเข้าใจแทนการตัดสินหรือเพิกเฉย การสร้างทักษะการสื่อสารเชิงเข้าใจ การฝึกเทคนิคการรับฟังอย่างแอคทีฟที่เน้นการเข้าใจ



ความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของผู้พูด การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้อมูล ที่ยากหรือเป็นไปด้วยความเมตตา กรุณา การฝึกการให้คำติชมที่สร้างสรรค์และการรับ คำติชมด้วยใจเปิด และอุเบกขา การพัฒนาความสมดุลทางอารมณ์ การฝึกการรักษาความ สงบใจในสถานการณ์ที่ท้าทายหรือมีความขัดแย้ง การพัฒนาความสามารถในการไม่ให้อารมณ์ส่วนตัวมาแทรกแซงการตัดสินใจ การฝึกการมองสถานการณ์จากมุมมองที่หลากหลาย ก่อนการตอบสนอง

3. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและบริบทองค์กร สาเหตุของ ปัญหา ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำรู้สึกไม่มั่นใจและขาดความสามารถในการ ปรับตัว มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้ คือ อุเบกขา การพัฒนาความยืดหยุ่นและการปรับตัว การฝึกการยอมรับความไม่แน่นอนเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของการทำงาน การพัฒนา ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือวิธีการเดิม การสร้างกระบวนการ ตัดสินใจที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มั่นคงท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลง การพัฒนาความสามารถในการมองเห็นหลักการและค่านิยมหลักที่ไม่ เปลี่ยนแปลงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงภายนอก การฝึกการสื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทาง ขององค์กรอย่างชัดเจนเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน การสร้างความมั่นใจให้ทีมผ่านการ แสดงความสงบและมั่นคงของผู้นำ และมุทิตา การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส การฝึก การมองเห็นศักยภาพและโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้และการทดลองใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความผิดพลาด การยกย่องและเฉลิมฉลอง ความสำเร็จในการปรับตัวและนวัตกรรม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริมการพัฒนาภายใน สาเหตุของปัญหา การเน้น ผลลัพธ์ระยะสั้นและการแข่งขันภายในทำให้ขาดการลงทุนในการพัฒนาคน มีแนวทางการ ปฏิบัติดังนี้ คือ เมตตา การสร้างวัฒนธรรมการดูแลและการพัฒนา การกำหนดให้การ พัฒนาคนเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้นำ การสร้างระบบที่ผู้นำได้รับการยกย่อง จากการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเติบโต การจัดสรรเวลาและทรัพยากรอย่างเป็นทางการ สำหรับการพัฒนาศักยภาพ การลดการแข่งขันแบบทำลายล้าง การสร้างระบบการประเมิน ที่เน้นความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การจัดให้มีโครงการที่ต้องการความ ร่วมมือข้ามแผนกหรือข้ามทีม การฝึกผู้นำให้เห็นความสำเร็จของผู้อื่นเป็นความสำเร็จ ร่วมกัน และมุทิตา การสร้างระบบการยกย่องและการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดให้มีเวที แบ่งปันความสำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การสร้างระบบพี่เลี้ยงที่ผู้นำ

ระดับสูงให้คำแนะนำและการสนับสนุนแก่ผู้นำรุ่นใหม่ การยกย่องความพยายามและการเรียนรู้ไม่เฉพาะผลลัพธ์ที่สำเร็จเท่านั้น

5. ขาดการบูรณาการมิติภายใน สาเหตุของปัญหา การมุ่งเน้นที่ทักษะภายนอก โดยละเลยการพัฒนาคุณลักษณะภายในที่เป็นรากฐานของการเป็นผู้นำมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้ คือ 1. การพัฒนาความรู้เท่าทันตนเอง (เมตตาต่อตนเอง) การฝึกการไตร่ตรอง และการสะท้อนความคิดอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาการรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน และแรงจูงใจที่แท้จริงของตนเอง การฝึกการให้อภัยตนเองเมื่อทำผิดพลาดและการเรียนรู้จากความผิดพลาด 2. การพัฒนาความเข้าใจในผู้อื่น (กรุณาต่อผู้อื่น) การฝึกการมองเห็นและเข้าใจความท้าทายที่ผู้อื่นเผชิญ การพัฒนาความสามารถในการใส่ใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น การฝึกการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนที่มาจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3. การพัฒนาความสุขในความสำเร็จของผู้อื่น (มุทิตาต่อชุมชน) การฝึกการมองเห็นความสำเร็จของทีมและองค์กรเป็นความสำเร็จส่วนตัว การพัฒนาความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นศักยภาพของผู้อื่น การฝึกการเป็นผู้ที่สร้างโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ 4. การพัฒนาภาวะผู้นำที่สมดุล (อุเบกขาต่อผลลัพธ์) การฝึกการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ยึดติดกับผลลัพธ์ การพัฒนาการตัดสินใจที่ยึดหลักธรรมและจริยธรรมมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น การฝึกการรับมือกับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยความสงบเสมอภาค

สรุป การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่เป็นแนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาลึกที่องค์กรส่วนใหญ่เผชิญอยู่ได้อย่างครอบคลุม การบูรณาการการพัฒนาภายในกับทักษะการเป็นผู้นำจะช่วยสร้างผู้นำที่ไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่ยังสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของทุกคนในองค์กร ผลลัพธ์ที่คาดหวังในระยะยาว การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่องจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในหลายมิติ ได้แก่ การสร้างผู้นำที่มีความเข้าใจลึกซึ้งในตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงนี้จะไม่เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความอดทน และการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจากทั้งผู้นำและองค์กร เมื่อหลักการเหล่านี้ได้รับการปลูกฝังและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร จะเกิดเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อ ๆ ไปและการสร้างองค์กรที่ยั่งยืนในระยะยาว



องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้สำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาในมิติที่หลากหลาย ทั้งด้านความสามารถในการบริหารจัดการ การสื่อสาร การตัดสินใจ และที่สำคัญ คือ ความสามารถทางอารมณ์ จริยธรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในด้านทฤษฎีสมัยใหม่ แนวคิด เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และภาวะผู้นำแท้จริง ต่างเน้นไปที่การเสริมสร้างภาวะภายในของผู้นำ เช่น การรู้จักตนเอง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการนำโดยใช้ค่านิยมที่มั่นคง แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีเหล่านี้มุ่งเน้น "การเปลี่ยนแปลงจากภายใน" ของผู้นำเป็นพื้นฐานของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว พร้อมกันนี้ยังพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรมีความหลากหลาย ทั้งทางวัฒนธรรม เพศ และความเชื่อ ความสามารถในการควบคุมตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จึงกลายเป็นทักษะสำคัญที่เสริมพลังให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระดับปฏิบัติ ในด้านแนวทางจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีหลักคุณธรรม มีความโปร่งใส และยึดมั่นในความยุติธรรม จะสามารถสร้างความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงานได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพ เมื่อพิจารณาในบริบทของแนวคิดตะวันออก โดยเฉพาะพระพุทธศาสนา พบว่า หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาสามารถประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเสริมพลังให้กับภาวะผู้นำสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยเมตตาและกรุณาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ใส่ใจผู้อื่น มุทิตาเสริมสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และอุเบกขาเป็นฐานของการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม มีสติ และวางใจเป็นกลาง

การบูรณาการระหว่างหลักธรรมกับแนวคิดการบริหารจึงเป็นแนวทางที่สร้าง “ผู้นำแบบองค์รวม” (Holistic Leadership) ที่มีทั้งทักษะ จริยธรรม และจิตสำนึกทางสังคม ซึ่งตอบสนองต่อโจทย์สำคัญขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความยั่งยืน ความเป็นธรรม และความร่วมมือระหว่างมนุษย์ในระดับลึกมากขึ้น



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

สรุป

บทความนี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ โดยเชื่อมโยงทฤษฎีทางการจัดการร่วมสมัยกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะ พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการหล่อหลอม “ภาวะภายใน” ของผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารมนุษย์อย่างลึกซึ้ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ ได้แก่ Transformational Leadership, Servant Leadership และ Authentic Leadership ต่างเน้นคุณลักษณะความเป็นมนุษย์ เช่น ความเห็นอกเห็นใจ

ความโปร่งใส และการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักพรหมวิหารในมิติของการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติและเกื้อกูล

จากการวิเคราะห์พบว่า พรหมวิหาร 4 ไม่ใช่เพียงหลักธรรมเชิงนามธรรม แต่สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเมตตา สร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ กรุณาเสริมพลังความเข้าใจในทีม มุทิตา สร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ และอุเบกขา เสริมการตัดสินใจอย่างมีสติและยุติธรรม ดังนั้น การบูรณาการพรหมวิหาร 4 กับแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ จึงเป็นแนวทางที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้นำอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ ทักษะ และคุณธรรม ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพขององค์กรในยุคที่โลกเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนและความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). *พุทธธรรม (ฉบับปรับปรุงขยาย)*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.



- Gunaratana, H. (2002). *Eight Mindful Steps to Happiness: Walking the Buddha's Path*. Somerville, MA: Wisdom Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Scharmer, O. C. (2009). *Theory U: Leading from The Future as It Emerges*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.