

แบบประเมินบทความวิจัย
การประชุมวิชาการระดับชาติ “การศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ครั้งที่ 5” ประจำปี 2564
วันศุกร์ที่ 28 พฤษภาคม 2564 (ผ่านระบบออนไลน์)

1. ชื่อบทความ : ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในคณะ ดั้งกันและกัน หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย

2. หัวข้อการประเมินบทความ

รายการประเมิน	ผลการประเมิน			ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
	ผ่าน	ผ่านและแก้ไข	ไม่ผ่าน	
1. บทคัดย่อภาษาไทย		√		เขียนผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ให้ชัดเจนครบถ้วน
2. บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		√		แก้ไขให้ตรงตามบทคัดย่อภาษาไทย
3. บทนำ	√			
4. วัตถุประสงค์การวิจัย	√			
5. สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)	-	-	-	-
6. วิธีดำเนินการวิจัย	√			
7. ผลการวิจัย	√			
8. สรุปผลการวิจัย	√			
9. อภิปรายผล	√			
10. ข้อเสนอแนะ	√			
11. เอกสารอ้างอิง		√		รายการที่ไม่ได้นำมาอ้างอิง ให้ตัดออกในบรรณานุกรม
12. องค์ความรู้ใหม่และคุณค่าทางวิชาการ	√			

ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

- ☐ 1) บทความผ่านเกณฑ์
- ☒ 2) บทความผ่านเกณฑ์ แต่ต้องแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- ☐ 3) บทความไม่ผ่านเกณฑ์

ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย ในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย

บทคัดย่อ

โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรที่เผชิญกับสถานการณ์โดยตรงจะเป็นผู้รับรู้ถึงสถานการณ์ได้อย่างดีที่สุด แต่หากบุคลากรถูกบริหารด้วยภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสั่งการและควบคุม การแก้ปัญหาจะไม่เท่าทันสถานการณ์ เกิดความเครียด และนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ให้อิสระในการตัดสินใจ และศึกษาประโยชน์จากภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยที่เกื้อกูลคุณลักษณะด้านในของผู้นำ โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบอุปนัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เก็บข้อมูลผ่านการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากสมาชิกคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย ซึ่งก่อตั้งโดยหลวงปู่ติช นัท ฮันห์ เพื่อให้เป็นชุมชนแห่งความสมานฉันท์และดำรงอยู่ร่วมกันอย่างเบิกบาน จากผลการวิจัยทำให้ค้นพบโครงสร้างความหมายของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย ประกอบไปด้วย (1) เจตจำนง (2) คุณลักษณะด้านใน (3) คุณลักษณะด้านความสามารถ (4) วัฒนธรรมปัจจุบัน และ (5) เครื่องมือและกระบวนการ รวมถึงได้พบว่าผู้นำในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย มีการเติบโตด้านในและได้สัมผัสถึงสภาวะ “ดั่งกันและกัน” โดยในงานวิจัยนี้ ได้มีการเสนอกรอบการทำงานของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยให้เกิดขึ้นในองค์กร

ธิดา ไรศรี 76
5-59 ธีรภา 104

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย / ดั่งกันและกัน / หมู่บ้านพลัม / ~~คุณลักษณะด้านใน / วัฒนธรรมองค์กร~~

FACILITATIVE LEADERSHIP IN “THE ORDER OF INTERBEING” GROUP, PLUM VILLAGE, THAILAND

ABSTRACT

Today's world is changing rapidly. Personnel directly faced with the situation would be most aware of it. But if the personnel were led with a leadership style focused on command and control, problem-solving would not keep pace with the situation, create stress and lead to conflicts. This research aims to examine facilitative leadership, which gives freedom of decision-making to the team members, and its benefits in supporting the leader's interior conditions. This research is inductive qualitative research using phenomenological research methodology. It gathered information through the study of documents, participatory observation and in-depth interviews with members of the group "The Order of Interbeing", Plum Village, Thailand, which was founded by Thich Nhat Hanh and is supposed to be a harmonious community and live joyfully together. Based on the research results, the study discovered the semantic structure of facilitative leadership, including (1) purpose (2) internal conditions (3) abilities (4) current culture and (5) tools and processes. It was also found that leaders in "The Order of Interbeing" group, Plum Village, Thailand, have grown inside and experienced the state of interbeing. In this study, organizations were also introduced to the Facilitative Leadership Framework as a guide for developing facilitative leadership in their own organization.

Keywords: FACILITATIVE LEADERSHIP / INTERBEING / PLUM VILLAGE / ~~INTERIOR CONDITION / ORGANIZATIONAL CULTURE~~

บทนำ

กระบวนการทัศน์ของผู้นำในการมองคนเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของอุตสาหกรรมแทนที่จะมองคนอย่างเป็นองค์รวม ได้ลดทอนคุณค่าและจำกัดศักยภาพสูงสุดในความเป็นมนุษย์ ประกอบกับโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำแบบสั่งการและควบคุม ทำให้การแก้ปัญหาไม่เท่าทันสถานการณ์และนำมาซึ่งความขัดแย้ง กระบวนทัศน์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่กำลังท้าทายให้เราศึกษาค้นคว้า (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 267-278) ในโลกมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือ ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย (Facilitative Leadership) เพื่อเอื้ออำนวยในการกำหนดเป้าหมาย, สร้างวิสัยทัศน์การทำงานร่วมกัน และคลี่คลายความขัดแย้ง (Dugar, 2018)

ปัจจุบันมีองค์กรแห่งสันติองค์กรหนึ่งมีชื่อว่าคณะ “ตั้งกันและกัน” (The Order of Interbeing) ซึ่งก่อตั้งโดยหลวงปู่ ดิษ นัท ฐันห์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2509 เพื่อให้เป็นชุมชนแห่งความสมานฉันท์และดำรงอยู่ร่วมกันอย่างเบิกบาน โดยสมาชิกในองค์กรเป็นผู้ให้พันธสัญญาที่จะสังเกตตนเองและฝึกปฏิบัติตามข้อฝึกอบรมสติ 14 ประการของคณะ “ตั้งกันและกัน” เพื่อส่งเสริมสันติภาพของโลก ด้วยการสร้างสันติจากภายในตนเอง และเผยแพร่พระพุทธศาสนาผ่านแนวทางการฝึกสติในชีวิตประจำวัน และภาวะผู้นำที่พบในคณะ “ตั้งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย เข้าช่วยความหมายของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย เนื่องจากสมาชิกมีการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม มีกระบวนการสนทนาที่ให้ผู้สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ โดยมีสมาชิกทำหน้าที่เป็นกระบวนการ (Facilitator) เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน หลวงปู่ ดิษ นัท ฐันห์ (ดิษ นัท ฐันห์, 2560, น.140-141) กล่าวว่า ถ้าเราพยายามยึดยึดความคิดเห็นของเราให้ผู้อื่น นั่นคือการสร้างความตึงเครียดและความทุกข์ในที่ทำงาน เมื่อทุกคนเห็นด้วยที่จะรับฟังกันอย่างมีสติและไม่มีการขัดจังหวะกันถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเยี่ยม แต่ถึงแม้ว่าจะมีเพียงเราคนเดียวที่จะปฏิบัติตามแนวทางนี้ และมีความมุ่งมั่นที่จะพูดและรับฟังด้วยความกรุณา เพียงเท่านั้น ก็ส่งผลที่ดีได้

ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยช่วยลดทอนความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมสุขภาวะในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสันติภายในบุคคลและภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในคณะ “ตั้งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย (Facilitative Leadership in “The Order of Interbeing” Group, Plum Village, Thailand) โดยมีความเชื่อว่างานวิจัยนี้ จะมีส่วนช่วยให้ผู้สนใจได้เห็นแบบอย่างของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย ที่เกื้อกูลคุณลักษณะด้านใน สามารถใช้องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ เป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนให้กับองค์กรและส่งเสริมสันติสุขให้กับสังคม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาประโยชน์จากภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย ต่อคุณลักษณะด้านในของผู้นำในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ทำการศึกษา คือ สมาชิกของคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย จำนวน 12 คน โดยจะต้องเป็นสมาชิกคณะ “ดั่งกันและกัน” มาแล้วตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และเป็นฆราวาสที่ดำรงชีวิตอยู่ในประเทศไทย คอยเกื้อกูลกิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่บ้านพลัม ประเทศไทย นอกจากนี้ จะต้องเป็นผู้ที่ยังคงน้อมนำการฝึกปฏิบัติข้อฝึกอบรมสติ 14 ประการของคณะ “ดั่งกันและกัน”

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. การศึกษาข้อมูลทางเอกสาร
2. การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) และบันทึกประสบการณ์ของผู้วิจัยในฐานะผู้ร่วมงานภาวนาและอาสาสมัครหมู่บ้านพลัม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 จนถึงปัจจุบัน
3. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากสมาชิกคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน

ขั้นตอนการทำวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพแบบอุปนัย และใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา

1. สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยเข้าร่วมกิจกรรม เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร เข้าร่วมกระบวนการศึกษาและฝึกปฏิบัติข้อฝึกอบรมสติ 14 ประการของคณะ “ดั่งกันและกัน”
2. สัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย เพื่อเก็บข้อมูลเชิงประสบการณ์อย่างเปิดกว้าง ครอบคลุมลักษณะภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย รวมถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อคุณลักษณะด้านในของผู้นำ
3. ถอดประเด็นสำคัญจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จัดแบ่งเป็นย่อหน้าโดยรักษาคุณค่าความหมายของข้อมูลเชิงประสบการณ์ จากนั้นให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคน ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
4. รวมข้อมูลวิจัยจากผู้ร่วมวิจัยทุกคนเข้าด้วยกัน จัดแบ่งข้อมูลเป็นกลุ่มแยกตามประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน จากนั้นจัดกลุ่มประเภทของข้อมูลนี้อีกครั้ง ร่วมกับการพิจารณาข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติมและข้อมูลจากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม จนได้โครงสร้างองค์ประกอบและลักษณะของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย
5. นำเสนอข้อมูลเชิงประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยผ่านโครงสร้างองค์ประกอบที่ค้นพบ พร้อมทั้งเสริมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายอย่างลึกซึ้ง และเกิดการสอดประสานกันระหว่างข้อมูลเชิงประสบการณ์และข้อค้นพบต่าง ๆ

6. วิเคราะห์ข้อมูลวิจัยที่ค้นพบโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย และประโยชน์จากภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย ต่อคุณลักษณะด้านในของผู้นำในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย พร้อมนำเสนอแนวทางการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในองค์กร

ผลการวิจัย

โครงสร้างองค์ประกอบที่ค้นพบของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย ประกอบไปด้วย (1) เจตจำนง (2) คุณลักษณะด้านใน (3) คุณลักษณะด้านความสามารถ (4) การนำผ่านวัฒนธรรม และ (5) การนำผ่านเครื่องมือและกระบวนการ โดยมีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

เจตจำนง • ดั่งกันและกัน (Interbeing) ○ การดำรงอยู่ด้วยการสัมผัสถึงความจริง (Being in touch with the reality) ○ การสืบเนื่อง (Continuing) ○ การเข้าใจอย่างแท้จริง (Realizing) ○ การดำรงอยู่ ณ ที่นี้และขณะนี้ (Here and now)	
คุณสมบัติด้านใน • การเปิดใจรับ • การไม่ยึดติดกับความคิดเห็น • การให้อิสระทางความคิด • ความรู้สึกลอดภัยและไว้วางใจ • การตระหนักรู้และเข้าใจในความทุกข์ • การดูแลความโกรธภายในตนเอง • การมีความสุขในปัจจุบันขณะ • การมีใจรักในการปฏิบัติฝึกสติ • การมีใจกรุณาในการเกื้อกูลผู้อื่น • การมีแรงบันดาลใจในการทำงาน	คุณสมบัติด้านความสามารถ • การฟังอย่างลึกซึ้งด้วยความกรุณา • การยอมรับชื่นชมอย่างลึกซึ้ง • การทำงานด้วยสติและความใส่ใจ • การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม • การมีศิลปะในการนำกระบวนการ - โดยทำให้เข้าถึง เข้าใจง่าย นำไปใช้ได้ - ด้วยความผ่อนคลาย มีที่ว่าง ให้เวลา - ด้วยความยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยน - โดยการสังเกต เตรียมการ หาจุดร่วม
การนำผ่านวัฒนธรรม • การมีความเบิกบานและผ่อนคลาย • การมีสังฆะช่วยเกื้อกูลการปฏิบัติ • การปฏิบัติของสมาชิกช่วยเกื้อกูลสังฆะ • การเชื่อมประสานทางวัฒนธรรมและศาสนา • การเคารพต่อชีวิตและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม	การนำผ่านเครื่องมือและกระบวนการ การสนทนาธรรม การรับประทานอาหารอย่างมีสติ การผ่อนคลายอย่างสมบูรณ์ การเดินสมาธิ การเจริญระชัง การหายใจ การนั่งสมาธิ การภาวนาด้วยบทเพลง การรำกระบอง การบริหารอย่างมีสติ และการทบทวนข้อฝึกอบรมสติ 14 ประการ เป็นต้น

ประโยชน์ต่อคุณลักษณะด้านในของผู้นำที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่

4.4.1) ด้านสติ ตระหนักรู้ในตนเอง เท่าทันอารมณ์และความคาดหวังของตัวเองได้ ทำให้แสดงออกได้อย่างเหมาะสม เกิดความสุขในปัจจุบัน **4.4.2) ด้านสมาธิ** ทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในตนเอง เกิดการยอมรับในความไม่สมบูรณ์แบบภายในตนเองและผู้อื่นได้ ทำให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น **4.4.3) ด้านปัญญา** เป็นอิสระจากตัวตน สัมผัสถึงความเป็นหนึ่งเดียวกัน มองเห็นการสืบเนื่องจนเกิดการปล่อยวางการยึดมั่นถือมั่น เกิดปัญญาแห่งการไม่แบ่งแยกตัวตน และดำรงอยู่อย่างเต็มเปี่ยมในปัจจุบันด้วยความเป็นดั่งกันและกัน และ **4.4.4) ด้านความกรุณา** พื้นที่ว่างภายในจิตใจขยายกว้างออก ทลายกรอบเดิม จิตใจเกิดความอ่อนโยน เปิดใจรับสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยความจริงใจ โดยประโยชน์ต่อคุณลักษณะด้านในเหล่านี้ได้ย้อนกลับไปส่งเสริม “คุณลักษณะด้านใน” (Interior Conditions) และเจตจำนงแบบ “ดั่งกันและกัน” (Interbeing) ของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกื้อกูลให้ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนาจเด่นชัดมากยิ่งขึ้น เกิดเป็นการเอื้ออำนาจด้วยสภาวะที่ใจเป็นอิสระ จากกรอบแห่งการแบ่งแยกตัวตน

สรุปผลและอภิปรายผล

การค้นพบโครงสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนาจในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย ได้แก่ เจตจำนง, คุณลักษณะด้านใน, คุณลักษณะด้านความสามารถ และการนำผ่านวัฒนธรรม รวมถึงการนำผ่านเครื่องมือและกระบวนการที่เลือกใช้ ช่วยให้เห็นถึงพลวัตของการนำแบบเอื้ออำนาจภายในองค์กร เป็นการนำเพื่อให้เกิดความกลมกลืนสอดประสานกันในแต่ละองค์ประกอบ นอกจากนี้ ยังทำให้พบว่าสามารถแบ่งการเอื้ออำนาจตามพลวัตของการนำภายในองค์กร ได้เป็น 2 สถานะ ได้แก่

สถานะที่ 1 การเอื้ออำนาจเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมให้ยั่งยืน หมายถึง วัฒนธรรมปัจจุบันคือวัฒนธรรมที่ปรารถนาอยู่แล้ว วัฒนธรรมจึงเกื้อกูลการเอื้ออำนาจ หรือกล่าวได้ว่าผู้นำสามารถนำผ่านวัฒนธรรมที่มีอยู่แล้วได้ โดยจากงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนาจในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัมประเทศไทย เข้าข่ายความหมายของสถานะนี้ คือ วัฒนธรรมปัจจุบันในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัมประเทศไทย เกื้อกูลการเอื้ออำนาจของผู้นำ ทำให้ผู้นำสามารถใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำได้อย่างเต็มที่ การเอื้ออำนาจนั้นเป็นไปเพื่อการส่งเสริมวัฒนธรรมปัจจุบันให้เกิดความยั่งยืน สำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานะนี้ จำเป็นต้องคอยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรเพื่อกลับมาทบทวนว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับโลกภายนอกหรือไม่ หากตัดสินใจว่าควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางอย่าง การเอื้ออำนาจก็จะเปลี่ยนไปเป็นสถานะแบบที่ 2

สถานะที่ 2 การเอื้ออำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมปัจจุบันยังไม่ใช่วัฒนธรรมที่ปรารถนา ยังไม่เกื้อกูลการเอื้ออำนาจ หากเป็นเช่นนี้ การเอื้ออำนาจของผู้นำจะช่วยสร้างการ

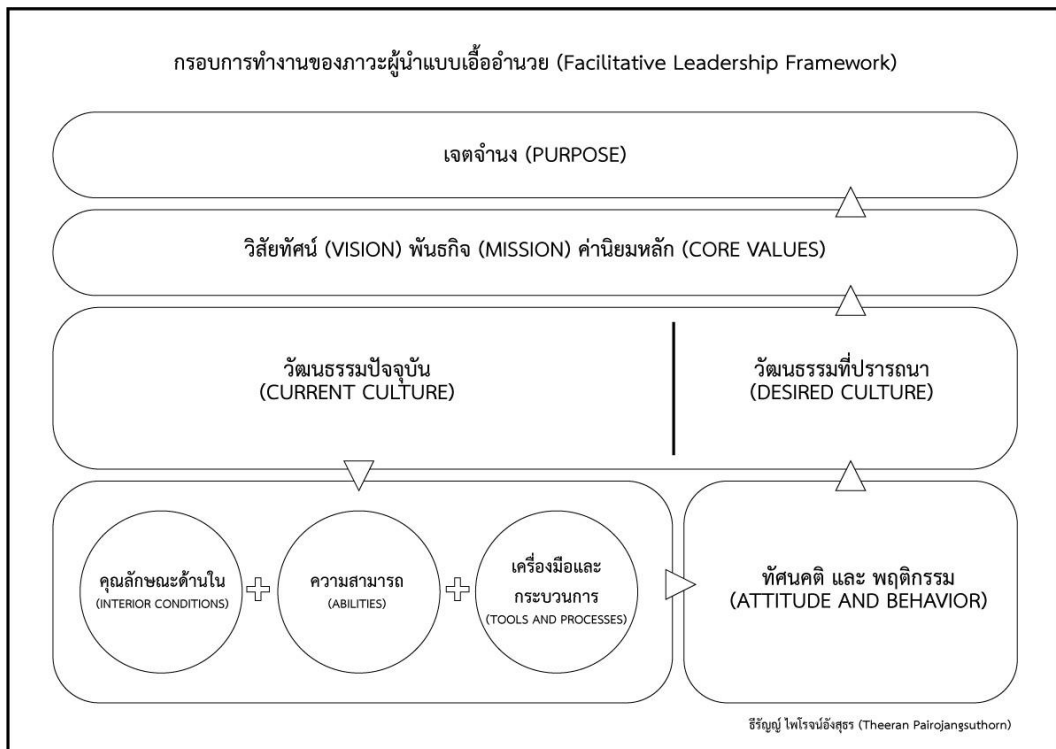
เปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมให้กับองค์กร จากวัฒนธรรมปัจจุบัน (Current Culture) ไปสู่การมีวัฒนธรรมที่ปรารถนา (Desired Culture) ซึ่งช่วงนี้ผู้นำจะต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ท้าทาย เกี่ยวกับระบบความเชื่อที่ไม่สนับสนุนการทำหน้าที่ของผู้นำ การสังเกต ซึมซับ รับรู้วัฒนธรรมในปัจจุบันจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อบ่มเพาะวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ให้ทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับและปรับตัวได้ทัน โดยเกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุด จนเมื่อวัฒนธรรมปัจจุบันเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมที่ปรารถนา การเอื้ออำนวยก็จะเปลี่ยนไปเป็นสถานะแบบที่ 1 คือ การเอื้ออำนวยเพื่อส่งเสริมให้วัฒนธรรมยั่งยืน

การได้พบว่าเมืองคัมภีร์ประกอบด้านเครื่องมือและกระบวนการ ช่วยยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยให้มีความสำคัญกับการบ่มเพาะเหตุปัจจัย ผ่านการใช้เครื่องมือและกระบวนการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลทดแทนการสั่งการและควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของคนโดยตรง นอกจากการนำผ่านเครื่องมือและกระบวนการ ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในขณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย ยังอาศัยการนำผ่านวัฒนธรรมปัจจุบันขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าขณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย มีวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลการเอื้ออำนวยของผู้นำ ซึ่งช่วยให้การเอื้ออำนวยอำนวยเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามเจตจำนงแบบ “ดั่งกันและกัน” และเป็นภาวะผู้นำที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ (The New Leadership) หรือภาวะผู้นำในยุคแห่งปัญญา (Wisdom Era) ที่ให้ความสำคัญต่อจริยธรรมของผู้นำ การเติบโตด้านใน การมองเห็นคุณค่าของมนุษย์แบบองค์รวม สุขภาวะ จิตวิญญาณ การดำรงอยู่ร่วมกันในสังคม และการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น.202-203, 272-278) และสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบทฤษฎีตัวยู (Theory-U) ที่กล่าวว่า รากศัพท์ของคำว่า ภาวะผู้นำ ในภาษาฮินดูโบราณนั้นหมายถึงการตาย ซึ่งตรงกับความรู้สึกในช่วงขณะที่เราต้องปล่อยอะไรบางอย่างให้ผ่านพ้นไป เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่จากอนาคตเข้ามา เป็นสถานะที่เรียกว่า ปริเซนซิง (Presencing) ซึ่งให้ความรู้สึกว่า ฉันอยู่ในเธอ เธออยู่ในฉัน ฉันอยู่ในเรา เราอยู่ในฉัน และให้ความสำคัญกับการบ่มเพาะเหตุปัจจัยในระดับจิตสำนึกภายในจิตใจอันจะส่งผลต่อมาเป็นรูปธรรมภายนอก (ออตโต ชาร์เมอร์, 2563)

สรุปแก่นความหมายของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย (Facilitative Leadership) คือ ภาวะการนำที่อาศัยการบ่มเพาะเหตุปัจจัยให้กระบวนการง่ายขึ้น เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดผลลัพธ์อย่างเป็นธรรมชาติ ด้วยใจที่เป็นอิสระ และในขณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทยนั้น คำว่า “ด้วยใจที่เป็นอิสระ” หมายถึง “สถานะที่ใจเป็นอิสระ จากกรอบแห่งการแบ่งแยกตัวตน” ซึ่งนั่นก็คือสถานะแห่งความเป็น “ดั่งกันและกัน” นั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมองค์ให้เกิดความยั่งยืน หรือเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรได้ โดยผู้นำแบบเอื้ออำนวยจะบ่มเพาะเหตุปัจจัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดผลลัพธ์ อย่างเป็นธรรมชาติ ด้วยการสังเกต ซึมซับ รับรู้ วัฒนธรรมในปัจจุบัน (Current Culture) ก่อนสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมทั้งด้านทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องไปกับวัฒนธรรมที่ปรารถนา (Desired Culture) และสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร (Core Value) และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดัง แผนภาพกรอบการทำงานของภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย (Facilitative Leadership Framework) ดังนี้



เอกสารอ้างอิง

ผู้เขียน กองฯ ที่ ๗ ก ๙ ๒
๒๓๔๓ ๒.

ภาษาไทย

ดิช ทิน ท. (2560). ฝึกกายฝึกจิต ชีวิตยืนยาว: คู่มือรำกระบองตามแนวทางหมู่บ้านพลัม.

นครราชสีมา: มูลนิธิหมู่บ้านพลัม.

ดิช นัท ฮันท์. (2552). ศิลปะแห่งอำนาจ. กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียมดี พับลิชชิง จำกัด.

ดิช นัท ฮันท์. (2556). สามเณร: เรื่องราวของรักแท้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์

ดิช นัท ฮันท์. (2557). อยู่ร่วมกันอย่างเบิกบาน: ศิลปะการสร้างชุมชนแห่งความสามัคคี.

นครราชสีมา: มูลนิธิหมู่บ้านพลัม.

ดิช นัท อันท์. (2560). ศิลปะแห่งการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

ปวารณา งามบุญแถม. (2558). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ กลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิธีสวดทบทวนศีล. (2559). หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย.

มูลนิธิหมู่บ้านพลัม ประเทศไทย. (2558). ภาวนาด้วยหัวใจ: คู่มือภาวนาตามแนวทางหมู่บ้านพลัม. มูลนิธิหมู่บ้านพลัม ประเทศไทย.

มูลนิธิหมู่บ้านพลัม ประเทศไทย. (2562). ภาวนากับลายพู่กัน ศิลปะแห่งสติ โดย หลวงปู่ติช นัท อันท์. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิถีการปฏิบัติ. (2564). สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน, 2564, จากเว็บไซต์หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย:
http://www.thaiplumvillage.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=33&Itemid=44

ดอว์ริง. (2554). สติ สมาธิ ปัญญา: ธรรมบรรยายภาวนาส่งเสริมสุขภาวะด้วยลมหายใจและรอยยิ้ม. สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม, 2562, จากเว็บไซต์หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย:
http://www.thaiplumvillage.org/index.php?option=com_content&view=article&id=230:sati&catid=7:2011-01-18-05-19-44&Itemid=14

วิชัย อุตสาหจิต. (2562). ภาวะผู้นำ นำตนก่อนนำคนอื่น: สภาวะผู้นำที่จริงแท้. กรุงเทพฯ: บริษัท ไชเบอร์พริ้นท์กรุ๊ป จำกัด.

ออดโต ชาร์เมอร์. (2563). หัวใจทฤษฎีตัวชู: หลักการและการประยุกต์ใช้... สู่การตื่นรู้และการสร้างขบวนการทางสังคม. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คัมทอง.

ภาษาอังกฤษ

Breshears, E. M. and Volker, R. D. (2013). *Facilitative Leadership in Social Work Practice*. NY: Springer Publishing Company.

Center for Humans and Nature. (2021). Tho Ha Vinh. Retrieved April 10, 2021, from <https://www.humansandnature.org/tho-ha-vinh>

Chen, Z., Zhou, G., and Wang, S. (2017). *Facilitative Leadership and China's New Role in the World*. doi: 10.1007/s41111-017-0077-8.

- Drucker, P. F. (1986). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. NY: Truman Talley Books.
- Dugar, S. (2018). **The Facilitative Leader in the VUCA Era**. DE: Stardom Publishing.
- Elahi, M. H. N. (2015). **Facilitative Managers and Leaders**. doi: 10.2139/ssrn.2659806.
- Hanh, T. N. (1997). **True Love: A Practice for Awakening the Heart**. MA: Shambhala Publications, Inc.
- Hanh, T. N. (1998). **Interbeing: Fourteen Guidelines for Engaged Buddhism** (3rd ed.). CA: Parallax Press.
- Hanh, T. N. (2010). **Peace is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life**. UK: Ebury Digital.
- Kaimal, G., Metzl, E., and Millrod, E. (2017). **Facilitative Leadership: A Framework for the Creative Arts Therapies**. doi: 10.1080/07421656.2017.1343072
- Sam Houston State University. (2021). **Hiring**. Retrieved April 14, 2021, from <https://www.shsu.edu/dept/hr/employment/hiring.html>
- Order of Interbeing. (2011). **Guidelines for Dharma Sharing**. Retrieved March 9, 2021, from <https://orderofinterbeing.org/2011/07/dharma-sharing/>
- Order of Interbeing. (2018). **Order of Interbeing History**. Retrieved August 26, 2018, from <https://orderofinterbeing.org/about/our-history/>
- Plum Village. (2021). **Plum Village Practice Centers**. Retrieved March 20, 2021, from <https://plumvillage.org/monastic-practice-centres/>
- Reilly, S. (2017). **The Facilitative Leader: Managing Performance Without Controlling People**. NY: Business Expert Press.
- Scharmer, O. (2018). **The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications**. CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sieber, A. (2015). **Hanh's Concept of Being Peace: The Order of Interbeing**. doi: 10.18848/2154-8633/CGP/v05i01/51097.
- Subirana, M. (2014). **The Value of Meditation and Mindfulness: Key Facilitation Skills**. doi: 10.12781/978-1-907549-20-5-2

แบบประเมินบทความวิจัย
การประชุมวิชาการระดับชาติ “การศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ครั้งที่ 5” ประจำปี 2564
วันศุกร์ที่ 28 พฤษภาคม 2564 (ผ่านระบบออนไลน์)

1. ชื่อบทความ : ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยในคณะ “ดั่งกันและกัน” หมู่บ้านพลัม ประเทศไทย

2. หัวข้อการประเมินบทความ

รายการประเมิน	ผลการประเมิน			ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
	ผ่าน	ผ่านและแก้ไข	ไม่ผ่าน	
1. บทคัดย่อภาษาไทย		✓		วิธีการดำเนินการวิจัยไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์วิทยา ควรระบุเพียงการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกน่าจะเหมาะสมกว่า
2. บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		✓		ปรับสอดคล้องกับภาษาไทย
3. บทนำ		✓		ควรระบุเหตุผล หรือให้เน้นว่าเหตุใดจึงดำเนินการวิจัยด้านการวิจัยเชิงคุณภาพได้ประโยชน์มากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณอย่างไร
4. วัตถุประสงค์การวิจัย	✓			
5. สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)				
6. วิธีดำเนินการวิจัย		✓		“ประชากรที่ทำการศึกษา” ควรใช้คำว่า “ผู้ให้ข้อมูล” เครื่องมือ ข้อ 1 ระบุเพิ่มเติม เอกสาร ประเภทไหน ปีที่เก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงไหน ระบุประเด็นทำการศึกษาเอกสาร ข้อ 2 ควรระบุประเด็นการสังเกต ข้อ 3 “การสัมภาษณ์เชิงลึก” ควรใช้คำว่า “แนวการสัมภาษณ์” interview guideline
7. ผลการวิจัย		✓		ควรนำเสนอเป็นประเด็น และระบุหลักฐานของเอกสาร การสัมภาษณ์ ข้อสังเกตประกอบกับประเด็น และควรนำเสนอเรื่องเป็น storytelling ในลักษณะเหตุไปสู่อุผล หรือ ผลไปยังต้นเหตุ การเปลี่ยนสภาวะจากคนธรรมดา -> บวช -> มีภาวะผู้นำ
8. สรุปผลการวิจัย		✓		ตรวจสอบให้สอดคล้องกับผลการวิจัย
9. อภิปรายผล				
10. ข้อเสนอแนะ				ควรเขียน ผู้อ่านสามารถใช้ได้จริงและมีความเฉพาะเจาะจง ไม่ควรเขียนเป็นแนวคิดทฤษฎีที่จับต้องไม่ได้
11. เอกสารอ้างอิง				ตรวจสอบรูปแบบการอ้างอิง
12. องค์กรความรู้ใหม่และคุณค่าทางวิชาการ				

ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

- ☐ 1) บทความผ่านเกณฑ์
- ☒ 2) บทความผ่านเกณฑ์ แต่ต้องแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- ☐ 3) บทความไม่ผ่านเกณฑ์