

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผลการวิจัยพบว่ามี 8 หลักธรรม ได้แก่ ได้แก่ สุจริต 3 ซึ่งประกอบไปด้วย กายสุจริต วาจาสุจริต และมโนสุจริต เทศนาวิธี 4 ซึ่งประกอบไปด้วย สันตัสสนา สมาทปนา สมุตเตสนา และสัมปหังสนา พรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา วุฒิธรรม 4 ซึ่งประกอบไปด้วย สัมปรีตสังเสวะ สัทธัมมัสสวณะ โยนิโสมนสิการ และธัมมานุวัตรปฏิบัติ สังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา สาราณียธรรม 6 ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตากายกรรม เมตตาวาจากรรม เมตตามโนกรรม สาราณโกถิ สีสสามัญญตา และ วิทยุสามัญญตา กัลยาณมิตรธรรม 7 ซึ่งประกอบไปด้วย ปิโย กรุ ภาวนีโย วุตตา จ วจนกุขโม คมกัรณจ กถิ กตตา และโน จฏฐาเน นิโยชเย อปริหานิยธรรม 7 ซึ่งประกอบไปด้วย หมั่น ประชุมกันเนื่องนิตย์ โดยมีการพบปะปรึกษาหารือกิจการงานที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบโดย สม่่าเสมอ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน ไม่ถืออำเภอใจใครต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติวางไว้ และไม่เหยียบย่ำล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นอยู่ใน บทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมเนียม ให้เกียรติเคารพนับถือท่านผู้ใหญ่ ผู้มีประสบการณ์ มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง ให้เกียรติและคุ้มครองสตรีมิให้ถูก ช่มเหรงรังแก เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุชนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติอันเป็นเครื่องเตือน ความทรงจำ เราให้ทำดี และเป็นที่รวมใจของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณี จัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจ ต้อนรับและหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารของบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติพบว่าผู้บริหารแสดงความคิดเห็น ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด 8 หลักธรรมโดยหลักธรรมที่ผู้บริหาร เห็นว่ามีความเป็นไปได้มากที่สุด 5 อันดับแรกคือ สาราณียธรรม 6 (ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความไว้ ระวังถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน หลักการอยู่ร่วมกัน) ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตากายกรรม คือ (ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้ง ต่อหน้าและลับหลัง) เมตตาวาจากรรม คือ (ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่ประโชชน์ สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง) เมตตามโนกรรม คือ (ตั้งใจปรารภณาคี คิดทำสิ่งที่ประโชชน์แก่กัน มองกันในแง่ดีมีหน้าตา ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน) สาราณโกถิ (ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบ ธรรมแม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอย

บริโภคทั่วกัน) สีสสามัญญตา คือ (มีความประพฤติสูงจริต ดังาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำ
 คนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ) และ ภิญฺฐสามัญญตา คือ (มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่
 เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือขจัดปัญหา) พรหมวิหาร 4
 (ธรรมประจำใจอันประเสริฐ) ซึ่งประกอบไปด้วยเมตตา (ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามี
 ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า) กรุณา (ความสงสาร
 คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ทั้งหลาย)
 มุทิตา (ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการชื่นชมเบิกบาน
 อยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปภคิสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงาม
 ยิ่งขึ้นไป) และอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นชอบ
 ด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่
 สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะ
 วินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขา
 รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความสำเร็จอัน
 สมกับความรับผิดชอบของตน) อปริหานิยธรรม 7 (ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไป
 เพื่อ ความเจริญฝ่ายเดียว) ซึ่งประกอบไปด้วย หม่นประสมกันเนื่องนิคย โดยมีการพบปะ
 ปรึกษาหารือกิจการงานที่ตนมี ส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยสม่ำเสมอ พร้อมเพรียงกันประชุม
 พร้อมเพรียงกันเล็ก ประชุมพร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน ไม่ถืออำเภอใจใคร่ต่อ
 ความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติวางไว้ และไม่เหยียบย่ำ
 ล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้ว ถือปฏิบัติมันอยู่ในบทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมเนียม
 ให้เกียรติเคารพนับถือท่านผู้ใหญ่ ผู้มีประสบการณ์มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านว่าเป็น
 สิ่งอันพึงรับฟังให้เกียรติและคุ้มครองสตรีมิให้ถูกข่มเหงรังแก เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุชนีย
 สถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติอันเป็น เครื่องเตือนความทรงจำ รั้าให้ทำดี และเป็นที่รวมใจของ
 หมู่ชนไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณี และจัดการให้
 ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบจัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่
 บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธฺ์ ซึ่งเป็นหลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน
 เต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุกกรมแก่บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธฺ์ ซึ่งเป็น
 หลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชนเต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก
 สุจริต 3 (ความประพฤติดี, ประพฤติชอบ) ซึ่งประกอบไปด้วย กายสุจริต (ความประพฤติชอบ
 ด้วยกาย) มี 3 คือ จดเว้นจากการเบียดเบียนสัตว์ การลักทรัพย์ การประพฤติดินในกาม)
 วจิสฺสุจริต (ความประพฤติชอบด้วยวาจา) มี 4 คือ จดเว้นจากการพูดโกหก พูดส่อเสียด

พูดคำหยาบ พูดเพ้อเจ้อ) และมโนสุจริต (ความประพฤติชอบด้วยใจ) มี 3 คือ ไม่คิดเพ่งเล็ง
 อยากได้ของเขา ไม่คิดร้ายผู้อื่น และความเห็นชอบตามคลองธรรม) และกัลยาณมิตรธรรม 7
 (องค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดี หรือมิตรแท้ คือ ท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็น
 เหตุให้เกิดความดีงาม และความเจริญซึ่งประกอบไปด้วย ปิโย (น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจ และ
 สนับสนุนชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม) ครุ (น่าเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะให้
 เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย) ภาวนีโย (น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่องใน
 ฐานทรงคุณคือ ความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรม และปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอา
 อย่างทำให้ระลึก และเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ) วตฺตา จ (รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ
 รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี) วณฺทฺชโม
 (อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟัง
 ได้ไม่เบื่อ ไม่ฉุนเฉียว) คมกิริณฺช กถิ กตฺตา (แสดงเรื่องเล่าลึกได้สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก
 ซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป) และ โน จฏฺฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำ
 ในอูฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย)

เซนเก้ (Senge, 1990) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้งก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์
 ทางบวกได้เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หาก
 ความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็ทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่สนใจใยดี
 ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว
 ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึก
 ผูกพัน มีความตื่นตัวอยากเห็น ดังนั้นจึงต้องพยายามสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ถ่ายทอดให้พนักงาน
 ได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์นั้น พุทธวิธีในการสอนหรือการถ่ายทอดซึ่งพระธรรมปิฎก (2545)

กล่าวถึงลีลาการสอนของพระพุทธเจ้าหรือการถ่ายทอดหรือเทศนาวิธี 4 ว่าเป็น 4 อย่างคือ
 สันถัสสนา เป็นการอธิบายให้เห็นอย่างแจ่มแจ้งเหมือนงูมือไปดูให้เห็นกับตา สมาทปนา เป็น
 การชักจูงให้เห็นจริงชวนให้กล้อยตามจนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ สมุตเตสนา เป็นการเข้าใจ
 แก่แล้วกล้ำมีกำลังใจ ให้อ่าน ให้มั่นใจ ไม่ถดถอยเบื่อหน่าย คลายความเพียรและสัมปหังสนา
 เป็นการสอนหรือถ่ายทอดแบบขโลมใจให้สดชื่น ร่าเริง เบิกบาน ไม่เบื่อ เปี่ยมไปด้วยความหวัง
 เห็นคุณประโยชน์ที่จะได้รับ จะเห็นได้ว่าถ้ามีการสื่อสารที่ดีจะทำให้คนเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กร
 เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น รู้ถึงจุดหมาย ประโยชน์ที่จะได้รับรวมถึงเกิดความยอมรับ
 และนำไปปฏิบัติต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรณีการ พุ่มเจริญ (2549) เรื่อง การพัฒนา
 ตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ว่าตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันคือมีการสร้างความเข้าใจ
 เพื่อให้บุคลากรตระหนักรับรู้ จุดมุ่งหมาย การคาดหวังขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง

เดียวกัน และมีการชี้แจงประชาสัมพันธ์ เผยแพร่แนวคิด ทักษะคิด เพื่อสร้างความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) เรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะมีประเด็นที่สำคัญคือการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดความรู้ทั่วทั้งองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเสตม (Stamp, 1997) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ : ประสบการณ์ของบริษัทในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การวิจัยพบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การที่คนจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งพระธรรมปิฎก (2543) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักที่ครอบคลุมสำหรับที่มนุษย์อยู่ในโลกและเป็นส่วนร่วมของโลก การที่คนมีเมตตา กรุณา มุทิตานี้ เป็นการมุ่งให้มนุษย์อยู่ด้วยกันด้วยดี การช่วยเหลือกัน มีความสัมพันธ์ มีความรู้สึกที่ดีต่อกันนี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ถ้ามนุษย์มี 3 ข้อนี้เราก็ออยู่ร่วมกันด้วยดี เขาอยู่เป็นปกติ เราเป็นมิตร เขาตกต่ำเดือดร้อน เราก็กรุณาช่วยเหลือเขา พอเขาประสบความสำเร็จทำได้ เราก็ส่งเสริมสนับสนุนอย่างนี้ก็เรียกว่าอยู่ร่วมกันด้วยดี มีความสัมพันธ์ที่ดี แต่เมื่อนุษย์จะมีสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือกันดีแต่ถ้าไม่รักษาศรัทธา ไม่รักษาดูความจริง ความดีงาม ความถูกต้อง ตามเหตุและผลของกฎธรรมชาติ โลกมนุษย์นี้เองก็จะวิบัติ เพราะฉะนั้นนอกเหนือจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่มนุษย์แล้วจะต้องไม่ทำลายหลักการแห่งความจริง ความดีงาม และความถูกต้องตามเหตุผลหรือแม้กระทั่งหลักการกฎเกณฑ์ กติกา จึงต้องมีอุเบกขา อันได้แก่การวางตัวเป็นกลางตามธรรม ไม่ก้าวล้ำธรรม เพื่อให้ธรรมอยู่ได้ เพราะธรรมรักษาสังคม พรหมวิหาร 4 นี้ เป็นคุณธรรมประจำใจ เมื่อออกสู่การปฏิบัติจะมีหลักธรรมอีกชุดหนึ่งมารับช่วงซึ่งเป็นการปฏิบัติก็คือ สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักแห่งการสงเคราะห์หรือการช่วยเหลือ นอกจากนี้แล้วหลักธรรมสุจริต 3 ซึ่งประกอบไปด้วยกายสุจริต วาจสุจริตและมโนสุจริต ยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) ที่ว่าความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ สุจริต เกิดความรักความตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานเพื่อองค์กร นอกจากนี้แล้วตามแนวคิดของเซนเก้ (1990) การที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้จะต้องมีการสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและเมื่อบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ และการที่จะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2547) มองว่าจะต้องหาผู้รู้ให้พบและพยายามสร้างเครือข่าย

เพราะการคุยกับคนฉลาดเพียงเวลาสั้น ๆ ดีกว่าคุยกับคนโง่เป็นเวลานาน ๆ เพราะการคบหาผู้รู้หรือ
 สัตบุรุษ จะทำให้ได้ความรู้ย่นระยะเวลาที่จะค้นคว้าและไม่หลง จากนั้นจึงพิจารณาใคร่ครวญตาม
 ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมวุฒิชธรรม 4 ธรรมอันเป็นเครื่องเจริญหรือคุณธรรมที่ก่อให้เกิด
 ความเจริญอกงาม หลังจากที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้ว เศรษฐมรัตน์และกานต์สุดา
 มาพะสิรานนท์ (2546) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้คนเกิด
 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีจะทำให้เกิดการเกิด
 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วยซึ่งในอนาคตองค์การจะได้เปรียบใน
 การแข่งขัน เมื่อบุคคลในองค์การเรียนรู้ในเร็วกว่าคู่แข่ง การมองวิสัยทัศน์เป็นความคิดร่วมกันของ
 คนในองค์การเพื่อจะสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ค่านิยม
 (Value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันใน
 ที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ปวีณนุช คำเทศ (2545) ที่ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจะต้อง
 พัฒนามาจากบุคลากรในองค์การที่ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญคือ
 บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
 ขององค์การต่อไป

หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผลการวิจัยพบว่ามี 8 หลักธรรมได้แก่
 ธรรมาสธรรม 4 ซึ่งประกอบไปด้วย สังฆะ ทมะ ขันติ และจาคะ พรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบไป
 ด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา สังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา
 สمانัตตตาสารณียธรรม 6 ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตา
 มโนกรรม สาธารโภจี สีสัมมัญญา ทิฏฐิสามัญญตักลยาณมิตรธรรม 7 ซึ่งประกอบไปด้วย
 ปิโย ครุ ทวณีโยวตฺตา จวจนกฺขโม คมกัริณฺจ กถิ กตฺตา โน จฏฐาเน นิโยชยสัปปริสธรรม 7
 ซึ่งประกอบไปด้วย ธัมมัญญา อตถัญญา อตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปริสัญญา
 ปุคคลัญญา หรือ ปุคคลปโรปัญญา อปริหานิยธรรม 7 ซึ่งประกอบไปด้วยหมั่นประชุมกัน
 เนืองนิตย์ โดยมีการพบปะปรึกษาหารือกิจการงานที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยสม่ำเสมอ
 พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึง ทำร่วมกัน
 ไม่ถืออำเภอใจใคร่ต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติ
 วางไว้และไม่เหยียบย่ำล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติกัน ไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นอยู่ในบทบัญญัติใหญ่ที่
 วางไว้เป็นธรรมเนียมให้เกียรติเคารพนับถือท่านผู้ใหญ่ ผู้มีประสบการณ์ มองเห็นความสำคัญแห่ง
 ถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟังให้เกียรติและคุ้มครองสตรีมิให้ถูกข่มเหงรังแก เคารพบูชา
 ลักการะเจดีย์ ปุชนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติอันเป็นเครื่องเตือนความทรงจำ ระวังให้ทำดี และ
 เป็นที่รวมใจของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณี

จัดการให้ความรักษา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธี ซึ่งเป็นหลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก นาถกรณธรรม 10 ซึ่งประกอบไปด้วย ศีล พาหุสัจจะ กัลยาณมิตตตา โสวัสสตา กิงกรณียะสุ ทักขค รัมมกามตา วิริยารัมภะ สันตุฏฐิ สติ ปัญญา

เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงโดยผู้บริหารของบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติพบว่าผู้บริหารแสดงความคิดเห็นความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากถึง 8 หลักธรรมโดยหลักธรรมที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเป็นไปได้มากที่สุด 5 อันดับแรกคือ มรवासธรรม 4 (ธรรมสำหรับมรवास ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของฤๅษี) ซึ่งประกอบไปด้วย สัจจะ (ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริ่งใจ พุดจริง ทำจริง) ทมะ (การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดตัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา) ขันติ (ความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นใจจุดหมาย ไม่ทอดถอย) และจาคะ (ความเสียสละ สละกิเลส สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนได้ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่นพร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไม่คับแค้นเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว) สังคหวัตถุ 4 (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์) ซึ่งประกอบไปด้วย ทาน (การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน) ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดคั่นน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กันตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยามยอมตาม) อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม) และสมานัตตตา (ความมีคนเสมอ คือ ทำคนเสมอคั่นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี) สาราณียธรรม 6 (ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความไว้ระลึกถึง, ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน หลักการอยู่ร่วมกัน) ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตากายกรรม คือ (ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง) เมตตาวจีกรรม คือ (ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่ประโชชน์สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง) เมตตามโนกรรม คือ (ตั้งใจปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่ประโชชน์แก่กัน มองกันในด้านดีมีหน้าตาขมขื่นแจ่มใสต่อกัน) สาธารณโภคิ (ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใด

มาโดยชอบธรรมแม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคร่วมกัน) สีสสามัญญา คือ (มีความประพาศสุจริต ติงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ) และ ทิฏฐิสามัญญา คือ (มีความเห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือจัดปัญหา) อปริหานิยธรรม 7 (ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว) ซึ่งประกอบไปด้วย หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ โดยมีการพบปะปรึกษาหารือกิจการงานที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบ โดยสม่ำเสมอ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเล็ก ประชุมพร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน ไม่ถืออาภោใจใคร่ต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติวางไว้ และไม่เหยียบย่ำล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นอยู่ในบทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมเนียม ให้เกียรติเคารพนับถือท่านผู้ใหญ่ ผู้มีประสบการณ์มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟังให้เกียรติและคุ้มครองสตรีมิให้ถูกข่มเหงรังแก เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปูนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติอันเป็นเครื่องหมายของความทรงจำเร้าให้ทำดี และเป็นที่รวมใจของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณี และจัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบจัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชนเต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่โดย ผาสุกแก่บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชนเต็มใจต้อนรับ และหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก และพรหมวิหาร 4 (ธรรมประจำใจอันประเสริฐ) ซึ่งประกอบไปด้วย เมตตา (ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ และสัตว์ทั่วหน้า) กรุณา (ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ทั้งหลาย) มุทิตา (ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแข่งขันเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้น และอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นชอบด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความสำเร็จอันสมกับความรับผิดชอบของตน)

เซนเก้ (Senge, 1990) มีแนวคิดว่าระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็น

อย่างดีโดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์การ การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ โดยทั่วไปเราอาจจะยอมรับความคิดข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้ บางส่วน แต่ยังขึ้นหวั่นในความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ของตนส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้นทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคลทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันก่อให้เกิดพลังของการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อน จากหลายมุมมองมีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเอง และของผู้อื่นนอกจากนี้ เซนเก้ (Senge, 1990) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่ สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัว ร่วมกันคิดดีกว่าการให้บุคคลเดียวคิดภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีคิดในสิ่งที่ใหม่ และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน และบทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วยซึ่งจะช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังงานมากขึ้นซึ่งการประสานงานที่ดีจะต้องประสานตนให้อยู่ในเอกภาพ และสามัคคี พระธรรมปิฎก (2543) กล่าวว่าในการเกี่ยวข้องกับผู้คนนั้นจะต้องมีหลักในการปฏิบัติหลักการปฏิบัติต่อคนก็มีหลายอย่างหลายประการแต่หลักธรรมที่ครอบคลุมที่สุดมีอยู่หมวดหนึ่งคือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งพรหมวิหาร 4 นี้เป็นหลักที่ครอบคลุมสำหรับทีมมนุษย์อยู่ในโลก และเป็นส่วนร่วมของโลกซึ่งประกอบไปด้วยเมตตา คือ ความเป็นมิตร ความรัก ความมีน้ำใจ ความหวังดี กรุณา คือ เมื่อเขามีความทุกข์ตกต่ำลงก็หาทางช่วยเหลือ มุทิตา คือ เมื่อเขาประสบความสำเร็จสูงขึ้น ทำสิ่งถูกต้องดีงาม มีความสุข ก็พลอยยินดีด้วย เอาใจช่วยสนับสนุน และเมื่อเขาตกต่ำเดือดร้อนโดยที่เราไม่สามารถช่วยเหลือได้ก็ให้วางใจเป็นกลาง นอกจากนี้แล้วยังมีหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นหลักแห่งการสงเคราะห์หรือช่วยเหลือกันอันประกอบไปด้วยทาน คือ การให้ ปิยวาจา พูดด้วยใจรัก พูดอย่างรักกัน อตถจริยา เอาแรงกายเข้าช่วย และสมานัตตตา ความมีตนเสมอทำตัวให้เข้ากับเขาได้ ไม่ถือตัวซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวีระ อัมพันธ์สุข (2551) ที่ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานโดยหาวิธีให้บุคลากรมีความเข้าใจอันดีต่อกันเปรียบได้กับหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผูกใจคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นผลให้หน่วยงานก้าวหน้า มีการแบ่งปันสิ่งของของตนให้แก่ผู้ร่วมงานในบางโอกาส เจริญกับผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำอ่อนหวานอยู่เสมอพยายามปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ และประพฤติดีวางตนเสมอต้นเสมอปลายไม่ถือตัวให้ความความสนิทสนมเป็น

กันเองกับผู้ร่วมงาน โดยทั้งถึงเท่าเทียมกัน นอกจากนี้แล้วการอยู่ร่วมกันที่ดีต้องมีความเมตตาต่อกัน ทั้งกายวาจา และใจ มีการแบ่งปัน ประพาสสุจริต และมีทักขิ หรือ ความเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องถึงแนวคิดของมนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548) ที่ว่าทักขิ คือ มุมมองกรอบความคิดทัศนคติ หรือความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ คือ การที่บุคคลไม่รู้ในกรอบความคิดของตน และยึดไว้อย่างเหนียวแน่น อย่างเชื่อมั่นว่าถูกต้องเหมาะสมโดยไม่มีกระบวนการใคร่ครวญความคิด ทำให้การเรียนรู้เป็นอย่างเป็นทีมเกิดขึ้นไม่ได้เนื่องจากภาวะปกป้องกรอบความคิดตนเองของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัว บุคคลอาจไม่ทราบว่ากำลังยึดถือความคิดเห็นตนเป็นหลักจนปิดหนทางการเรียนรู้ ดังนั้น การเรียนรู้ที่สำคัญคือการเรียนรู้ที่ทำให้การยึดมั่นเฉพาะมุมมองของตนเองอ่อนตัวลงการเปิดรับก็จะมากขึ้น บุคคลจะเห็นโลกแตกต่างจากที่เคยเป็น และจากการที่คนที่ต้องทำงานร่วมกันเรื่องของ สังฆะ คือ ความจริง ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุคฺฉะ จริงจัง ทำจริง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เพื่อนร่วมงานจะไว้วางใจ นอกจากนี้แล้วการทำงานร่วมกันต้องมี ทมะ คือ การข่มใจ รู้จักควบคุมจิตใจ มีขันติ ความอดทน ขันหมั่นเพียร มั่นในจุดหมาย ไม่ท้อถอย และต้องมีความเสียสละ และบุคคลเองควรทำให้เป็นกัลยาณมิตร เมื่อคบหาแล้วเกิดความดีงาม ความเจริญ เป็นที่น่ายินดีสนทนมน้ำใจพูนใจ รู้จักพูดเป็นที่ปรึกษาที่ดี อดทนต่อถ้อยคำ อธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ได้ดี และไม่ชักจูงไปในที่เสื่อมเสีย และเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ใน หลักธรรมของสัปปริสธรรม 7 และมีในเรื่องสามัคคีธรรม หรือ อปริหานิยธรรม 7 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ พุ่มเจริญ (2549) ที่พบว่า ตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ คือ บุคคลได้ร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหในทีม และเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน บุคลากรเปิดใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน ในการอภิปรายถึงสาเหตุ วิธีการแก้ไขในการปฏิบัติงานร่วมกัน และยังสอดคล้องกับประภาศรี อึ้งสกุล (2545) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมว่า สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมกันด้วยตนเอง สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกร่วมกันแน่นแฟ้น มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างผู้นำกับสมาชิก และมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกันร่วมมือประสานงานกันและ ยังสอดคล้องกับประสิทธิ์เมืองไสย (2543) ที่ระบุว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเสริมสร้างบรรยากาศสร้างความประทับใจ และสร้างความเอื้อเพื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และคณะ (2545) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของทีมงาน คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้อง และเป็นเอกฉันท์ และความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานของความรัก ความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์ กับเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds,

1994) ที่กล่าวว่า ภายในองค์กรควรจัดให้มีการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ควรแบ่งเวลาในการประชุม หรือฝึกอบรมไว้ส่วนหนึ่งเพื่อทบทวนความรู้ที่เกิดขึ้นนอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเอลลิงเจอร์ หยาง และเอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร และพบว่า การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสนับสนุนการค้นคว้า และแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) การส่งเสริมความร่วมมือ และการเรียนรู้เป็นทีม การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมโยงองค์กรและสิ่งแวดล้อมและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลทีมงาน ระดับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับค่านผลงานขององค์กร และยังสอดคล้องกับทิมเมอร์วอดท์ (2002) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตเมื่อบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน สมาชิกในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

หลักการที่ 5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 6 หลักธรรม ได้แก่ โยนิโสมนสิการ ไตรลักษณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยอนิจจตา ทุกขตา และอนัตตา อริยสัจ 4 ซึ่งประกอบไปด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค สัปปริสธรรม 7 ซึ่งประกอบไปด้วย ธรรมัญญา อตถัญญา อตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปริสัญญา และ ปุคคลัญญา หรือ ปุคคลปโรปริญญา กาลามสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยอย่าปลงใจเชื่อด้วยการฟังตามกันมา อย่าปลงใจเชื่อด้วยการถือสืบ ๆ กันมา อย่าปลงใจเชื่อด้วยการเล่าลือ อย่าปลงใจเชื่อด้วยการอ้างตำราหรือคัมภีร์ อย่าปลงใจเชื่อเพราะตรรก อย่าปลงใจเชื่อเพราะการอนุমান อย่าปลงใจเชื่อด้วยการคิดตรองตามแนวเหตุผล อย่าปลงใจเชื่อเพราะเข้าได้กับทฤษฎีที่พินิจไว้แล้ว อย่าปลงใจเชื่อเพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าจะเป็นไปได้ อย่าปลงใจเชื่อเพราะนับถือว่าท่านสมณะนี้เป็นครูของเรา ปฏิจสุปปบาท ซึ่งประกอบไปด้วย การเกิดขึ้นพร้อมแห่งธรรมทั้งหลาย เพราะอาศัยกัน กรรมที่อาศัยกันเกิดขึ้นพร้อม การที่สิ่งทั้งหลายอาศัยกัน ๆ จึงเกิดมีขึ้น

เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงโดยผู้บริหารของบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติพบว่าผู้บริหารแสดงความคิดเห็น ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด คือ โยนิโสมนสิการ (การใช้ความคิดถุวิธิ ความรู้จักคิด คิดเป็น คือ กระทำในใจโดยแยกกาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความถุคพิจารณา รู้จักสืบสาวหาเหตุผล แยกแยะสิ่งนั้น ๆ หรือปัญหานั้น ๆ ออกให้เห็นตามสภาวะและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย) และในระดับมาก

5 หลักธรรมเรียงตามลำดับได้ดังนี้ สัปปริสธรรม 7 (ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี) ซึ่งประกอบด้วยธัมมัญญตา (ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จัก เหตุคือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้ หลักการที่จะทำให้เกิดผล) อตถัญญตา (ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ หรือความเป็นไปตามหลัก) อตตัญญตา (ความรู้จักตน คือ รู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ตำแหน่งความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติกให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป) มัตตัญญตา (ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักประมาณ ในการรับของที่มีผู้ให้) กาลัญญตา (ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น) ปริสฺตัญญตา (ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประพฤติกคือชุมชนนั้น ๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจบางอย่างนี้ จะต้องพูด อย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น) และบุคคลัญญตา หรือ บุคคลปโรปริญญตา (ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอชยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะดำเนิน ขกย่ง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น) กาลามสูตร (วิธีปฏิบัติในเรื่องที่ควร สงสัย หรือหลักความเชื่อ ที่ตรัสไว้ในกาลามสูตร) อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการฟังตามกันมา อย่า ปลงใจเชื่อ ด้วยการถือสืบ ๆ กันมา อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการเล่าลือ อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการอ้าง คำรา หรือคัมภีร์ อย่าปลงใจเชื่อ เพราะตรรก อย่าปลงใจเชื่อ เพราะการอนุมาน อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการคิดตรองตามแนวเหตุผล อย่าปลงใจเชื่อ เพราะเข้าได้กับทฤษฎีที่พินิจไว้แล้วอย่าปลงใจ เชื่อ เพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าจะเป็นไปได้ และอย่าปลงใจเชื่อ เพราะนับถือว่า ท่านสมณะนี้ เป็นครูของเรา อริยสัจ 4 (ความจริงอันประเสริฐ) ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ (ความทุกข์ สภาพที่ทน ได้ยาก ปัญหาสภาวะที่บีบคั้น ขัดแย้ง บกพร่อง ขาดแก่นสาร และความเที่ยงแท้ ไม่ให้ ความพึงพอใจแท้จริง) สมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์ สาเหตุให้ทุกข์เกิด สาเหตุของปัญหา) นิโรธ (ความดับทุกข์ ได้แก่ ภาวะที่ปัญหาดับสิ้นไป ภาวะที่เข้าถึงเมื่อกำจัดอวิชชา) และมรรค (ปฏิบัติ ที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์) ปฏิจสมุปบาท ซึ่งประกอบด้วย การเกิดขึ้นพร้อมแห่งธรรมทั้งหลาย เพราะอาศัยกัน, ธรรมที่อาศัยกันเกิดขึ้นพร้อม, การที่สิ่ง ทั้งหลายอาศัยกัน ๆ จึงเกิดมีขึ้น และไตรลักษณ์ (ลักษณะ 3 ประการ แห่งสังขารธรรมทั้งหลาย) ซึ่งประกอบด้วย อนิจฺจา (ความเป็นของไม่เที่ยง) ทุกฺขตา (ความเป็นทุกข์) และอนัตตตา

(ความเป็นของไม่ใช่ตน)

เซนเก้ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายของคำว่าความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ไว้ว่าเป็นวินัยการมองเห็นภาพโดยรวมเห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะมองเป็นเหตุผลเชิงเส้นตรงเห็นแนวโน้มรูปแบบของเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวย หรือผิวเผิน การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพของการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ทิศทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร ต้องเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การเข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อยหากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัวโดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดานเดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะเกิดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไร บ้างปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร โดยลักษณะของการคิดเป็นเชิงระบบที่ดีได้แก่คิดเป็นกลยุทธ์ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายแน่นอนในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางครั้งต้องชิงลงมือก่อนปัญหาเกิด และเล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหามีโอกาสไม่ย่อท้อสร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์ นอกจากนี้ เซนเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบจะต้องพยายามเชื่อมต่อ (Link) แต่ละองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและสร้างเป็นวงจรของความเป็นเหตุเป็นผลมีลักษณะเป็นวงรอบ (Loop) เพื่อแสดงความสัมพันธ์และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทำให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเหมือนการออกแบบกระบวนการใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักธรรมปฏิบัติสมุปปาต ที่สอนให้คิดในเรื่องของความสัมพันธ์ของการเกิดขึ้นพร้อมแห่งธรรมทั้งหลายเพราะอาศัยกัน กรรมที่อาศัยกันเกิดขึ้นพร้อม การที่สิ่งทั้งหลายอาศัยกันและกันจึงเกิดมีขึ้น ซึ่งเป็นหลักการคิดเชิงเหตุผลที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ และข้อมูลย้อนกลับซึ่ง ไชย ฌ พลอักรสุภเศรษฐ์ (2550) กล่าวว่าไว้ว่าการวิเคราะห์เหตุแห่งเหตุ และผลแห่งผล เป็นการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง ซึ่งพระผู้มีพระภาคได้สอนไว้โดยรูปแบบ (Module) ที่โด่งดังที่สุดคือปฏิจสมุปปาตดังนี้ อวิชชา → สังขาร → วิญญาณ → นามรูป → สฬายค
นะ → ผัสสะ → เวทนา → ตัณหา → อุปทาน → ภพ →ชาติ
→ ชรามรณะ → อวิชชา สามารถอธิบายได้ดังนี้ เพราะ อวิชชาเป็นปัจจัยสังขารจึงมี
เพราะสังขารเป็นปัจจัยวิญญาณจึงมี เพราะวิญญาณเป็นปัจจัยนามรูปจึงมีเพราะนามรูปเป็น

ปัจจัยสพายนะจึงมี เพราะสพายนะเป็นปัจจัยผัสสะจึงมี เพราะผัสสะเป็นปัจจัยเวทนาจึงมี เพราะเวทนาเป็นปัจจัยคันหาจึงมี เพราะคันหาปัจจัยอุปทานจึงมี เพราะอุปทานเป็นปัจจัยภพจึงมี เพราะภพเป็นปัจจัยชาติจึงมี เพราะชาติเป็นปัจจัยชรามณะจึงมี ซึ่งองค์การสามารถนำหลักการวิเคราะห์เหตุแห่งเหตุมาวิเคราะห์ปฏิสมุปบาทขององค์การ ได้ เช่น วิสัยทัศน์ผิด → วางแผน(ตั้งใจ)ผิด → ประกอบผิด → บริหารคนไม่ได้ → สื่อสารผิดพลาด → ไม่เป็นระบบ → เสียความสัมพันธ์ลูกค้า → สนองคันหาผู้ใหญ่ → ขีดถือภาวะเดิม → ไม่เป็นธรรม → ไม่มีคุณค่า → วิสัยทัศน์ผิด ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ เพราะวิสัยทัศน์ผิด จึงวางแผน (ตั้งใจ)ผิด เพราะวางแผนผิดจึงประกอบส่วนผิด เพราะประกอบส่วนผิดจึงบริหารคนไม่ได้ เพราะบริหารคนไม่ได้ การสื่อสารเพราะการสื่อสารพลาดการทำงานร่วมกันจึงไม่เป็นระบบ เพราะการทำงานไม่เป็นระบบทำให้เสียสัมพันธ์ลูกค้าเพราะเสียสัมพันธ์ลูกค้าจึงรวนจึงคั่นรณอยู่รอดด้วยการสนองคันหาผู้ใหญ่ เพราะเส้นสายดี จึงขีดถือภาวะเดิม (เพราะคิดว่าดีแล้ว) เพราะขีดถือความสำเร็จที่ไม่ใช่โดยโครงสร้างแห่งความสำเร็จจริงความเป็นธรรมจึงเกิดขึ้น เพราะอยู่รอดได้ด้วยความเป็นธรรมจึงนิยมมาเพราะนิยมมาจึงไม่มีคุณค่าที่แท้จริงที่ควรมีและพลาดเพิ่มอีกจึงเป็นวงจรแห่งความล้มเหลวความหกลประสงค์ให้ผลดีขึ้นต้องเปลี่ยนแปลงตัวแปรก็สามารถสังเคราะห์ผลแห่งผลใหม่ได้ลองพิจารณาดังต่อไปนี้ วิสัยทัศน์ถูก → ธรรมกิจ/ธรรมยุทธถูก → ผสมส่วนถูก → สื่อสารถูก → จัดระบบถูก → วัฒนธรรมถูก → ความสัมพันธ์ดี → การเรียนรู้ที่ดี → คุณภาพที่ดี → การปฏิบัติได้ผล → การพัฒนาที่ถูกต้อง → คุณค่าที่ถูกต้อง → วิสัยทัศน์ถูก ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้เพราะมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจึงมีธรรมกิจที่ถูกต้องเพราะมีธรรมกิจที่ถูกต้อง จึงวางแผนยุทธการผสมส่วนได้อย่างถูกต้อง เพราะผสมส่วนได้อย่างถูกต้อง การสื่อสารย่อมมีสาระถูกต้อง เพราะสื่อสารกันรู้เรื่องชัดเจนการจัดระบบย่อมถูกต้องเพราะการจัดระบบถูกต้อง ความเป็นธรรมจึงปรากฏ เพราะสถาปนาความเป็นธรรม ความสัมพันธ์อันดีย่อมเกิดขึ้น เพราะมีสัมพันธ์อันดีการเรียนรู้ที่แม่นยำสมจึงเกิดขึ้นเพราะการเรียนรู้ที่แม่นยำคุณภาพที่พอดีจึงเกิดขึ้น เพราะระบบคุณภาพที่พอดีการปฏิบัติให้ได้ผลจริงจึงเกิดขึ้นนี่คือวงจรแห่งความสำเร็จที่แท้จริง หรือปฏิสมุปบาทแห่งการบริหาร เมื่อเข้าใจเหตุแห่งเหตุ และผลแห่งผลแล้วขั้นต่อไปคือต้องพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดที่เป็นไปได้นอกจากนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2547) ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ว่า ระบบคิดที่ดีที่สุด คือคิดแบบมีสติคิดในตอนที่จิตว่างและการคิด ในระบบที่ดีคือโยนิโสมนสิการให้จิตเกิดความสุขสงบจากอารมณ์ทั้งหลายเพื่อให้มีสติทำงานต่อไป ทั้งนี้วิธีโยนิโสมนสิการพระพรหมคุณาภรณ์ (2549) ได้ประมวลเป็นแบบใหญ่ๆ ไว้ดังนี้ วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คือ พิจารณาปรากฏการณ์ที่เป็นผลให้รู้จักสภาวะที่เป็นจริงหรือ พิจารณาปัญหาหา

หนทางแก้ไขด้วยการค้นหาสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ส่งผลสืบทอดกันมาอาจเรียกว่าวิธีคิดแบบ อิทัปปัจจยตา หรือคิดตามหลักปฏิจสนูปปาตจัดเป็นวิธีโยนิโสมนสิการแบบพื้นฐาน วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบหรือกระจายเนื้อหาเป็นการคิดที่มุ่งหวังให้มองและรู้จักสิ่งทั้งหลายตามสภาวะของมันเองอีกแบบหนึ่งในทางธรรมท่านมักใช้พิจารณาเพื่อให้เห็นความมีแก่นสารหรือความไม่เป็นตัวเป็นตนที่แท้จริงของสิ่งทั้งหลายให้หายยึดติดถือมั่นในสมมติบัญญัติโดยพิจารณาเห็นสัตว์บุคคลเป็นเพียงการประชุมกันชั่วคราวขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เรียกกันว่า ขันธ์ ๕ และขันธ์ ๕ แต่ละอย่างก็เกิดขึ้นจากส่วนประกอบย่อยต่อไปอีก การพิจารณาเช่นนี้ช่วยให้มองเห็นความเป็นอนัตตา วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ หรือวิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมาคือ มองอย่างรู้เท่าทันความเป็นไปของสิ่งทั้งหลาย ซึ่งจะต้องเป็นอย่างนั้น ตามธรรมชาติของมันเอง ในฐานะที่มันเป็นสิ่งที่เกิดจากเหตุปัจจัยต่าง ๆ ประดูแต่งขึ้นจะต้องเป็นไปตามเหตุปัจจัยธรรมดาที่ว่ามันได้แก่สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ต้องดับไปไม่เที่ยงแท้ ไม่คงที่ ไม่ยั่งยืน ไม่คงอยู่ตลอดไป เป็นอนิจจังวิธีคิดแบบอริยสัจสี่ หรือคิดแบบแก้ปัญหา เรียกตามโวหารทางธรรมได้ว่า วิธีแห่งความดับทุกข์ จัดเป็นวิธีคิดแบบหลักอย่างหนึ่ง เพราะสามารถขยายให้ ครอบคลุมวิธีคิดแบบอื่น ๆ ได้ทั้งหมด วิธีคิดแบบอริยสัจสี่นี้มีลักษณะทั่วไป ๒ ประการ ประการที่หนึ่งเป็นวิธีคิดตามเหตุและผล หรือเป็นไปตามเหตุและผล สืบสาวจากผลไปหาเหตุแล้วแก้ไข และทำการที่ต้นเหตุ จัดเป็น ๒ กุ่ คือ กุ่ที่ ๑ ทุกข์เป็นผล เป็นตัวปัญหา เป็นสถานการณ์ที่ประสบซึ่งไม่ต้องการ สมุทัยเป็นเหตุ เป็นที่มาของปัญหา เป็นจุดที่จะต้องกำจัดหรือแก้ไข จึงจะ พ้นจาก กุ่ที่ ๒ นิโรธเป็นผลเป็นภาวะสิ้นปัญหา เป็นจุดหมายซึ่งต้องการจะเข้าถึง มรรคเป็นวิธีการ เป็นข้อปฏิบัติที่ต้องการกระทำให้ในการแก้ไขสาเหตุเพื่อหรือภาวะสิ้นปัญหาอื่นได้แก่ความดับทุกข์ ประการที่ ๒ เป็นวิธีคิดที่ตรงจุดตรงเรื่องตรงไปตรงมามุ่งตรงต่อสิ่งที่จะต้องทำต้องปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องของชีวิตใช้แก้ปัญหา วิธีคิดแบบบรรลธรรมสัมพันธ์ หรือคิดตามหลักการ และ ความมุ่งหมาย คือ พิจารณาให้เข้าใจความสัมพันธ์ธรรมกับอรรถ หรือหลักการกับความมุ่งหมาย วิธีคิดแบบคุณโทษและทางออก หรือพิจารณาให้เห็นเน้นครบทั้งส่วนดีส่วนเสียทางออกเป็นการมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงอีกแบบหนึ่ง ซึ่งการยอมรับความจริงตามที่จริงนั้น ๆ เป็นอยู่ทุกแง่ ทุกด้าน ทั้งด้านดี ด้านเสีย วิธีคิดแบบคุณค่าแท้-คุณค่าเทียม หรือการพิจารณาเกี่ยวกับปฏิบัติเสวนา คือการใช้สอย หรือบริโภคน เป็นวิธีคิดแบบสกัถหรือบรรเทา ตัณหา เป็นขั้นฝึกหัดขัดเกลากิเลสหรือไปให้ครอบงำจิตใจ วิธีคิดแบบอุปายปลูกเร้าคุณธรรม อาจเรียกว่า วิธีคิดแบบเร้ากุศล หรือคิดแบบกุศลภาวนา เป็นวิธีคิดในแนวสกัถกันหรือบรรเทาและขัดเกลادتัณหา จึงจัดได้ว่าเป็นข้อปฏิบัติระดับต้น ๆ สำหรับส่งเสริมความเจริญองงามแห่งกุศลธรรม และสร้างเสริมสัมมาทิฐิ วิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน หรือวิธีคิดแบบมีปัจจุบันธรรมเป็นอารมณ์ วิธีคิดแบบนี้เป็นเพียงการมองอีกด้านหนึ่งของการคิดแบบอื่น ๆ จะว่าแทรกหรือคลุมวิธีคิด

แบบก่อน ๆ ที่กล่าวมาแล้วก็ได้ แต่ที่ แยกออกมาแสดงเป็นข้อหนึ่งอีกต่างหาก ก็เพราะมีแง่ที่ควรทำความเข้าใจพิเศษและมีความสำคัญโดยลำพังตัวของมันเอง อนึ่งวิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบันนี้เนื้อหารวมอยู่ในสติปัญฐาน ๔ ซึ่งจะกล่าวถึงในองค์มรรคข้อที่ ๗ สัมมาสติด้วย แต่ที่แยกบรรยายก็เพราะเพ่งความหมายคนละแง่ กล่าวคือ สติปัญฐานการบรรยายเพ่งถึงการตั้งสติระลึกรู้เต็มตื่นอยู่กับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น กำลังเป็นอยู่ กำลังรับรู้ หรือกำลังกระทำในปัจจุบันทันทุก ๆ ขณะ ส่วนในที่นี้การบรรยายเพ่งถึงการใช้ความคิดและเนื้อหาของความคิดที่สติระลึกกำหนดอยู่นั้น วิธีคิดแบบวิชชวาท ความจริงวิชชวาทไม่ใช่วิธีคิดโดยตรงแต่เป็นวิธีพูดหรือการแสดงหลักการแห่งคำสอนแบบหนึ่ง อย่างไรก็ตามการคิดกับการพูดเป็นธรรมชาติที่สลับกันที่สุดก่อนจะพูดก็ต้องคิดก่อน สิ่งที่พูดล้วนสำเร็จมาจากความคิดทั้งสิ้น ในทางธรรมก็แสดงหลักไว้ว่า วชิสังขาร (สภาวะที่ปรุงแต่งคำพูด) ได้แก่ วิคกและวิจาร ดังนี้ จึงสามารถกล่าวถึงวิชชวาทในระดับที่เป็นความคิดได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรรณิการ์ พุ่มเจริญ (2549) ที่พบว่า ตัวชี้วัดด้านการคิดอย่างเป็นระบบ คือ บุคคลสามารถมองเห็นปัญหาขององค์การ โดยเชื่อมโยงเหตุและผลของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ อย่างชัดเจนซึ่งเป็นไปตามหลักคิดแบบอริยสัจ ๔ และบุคคลการใช้วิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผลมีการตรวจสอบใช้ข้อมูลย้อนกลับใน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอซึ่งแบ่งไปตามหลักโยนิโส มนสิการและจากหลักธรรมโยนิโสมนสิการ ปฏิจสุมปาท สปัจริยธรรม ๘ ซึ่งเป็นหลักธรรมของผู้รู้ ธรรมของผู้ตื่นตั้งแต่ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคลทำให้การประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นไปด้วยดีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สตอป (Staub, 2003) เรื่ององค์การเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการวิเคราะห์จากภายในพบว่า การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริบทว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสามารถนำไปปฏิบัติได้และประเมินในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนทำให้องค์กรต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มคือการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการติดต่อสื่อสารเพราะจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การและยังสอดคล้องกับงานวิจัย ปวีณนุช คำเทศ (2546) ที่ว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการ เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้ได้ มองความสัมพันธ์ที่เป็นไปในระยะยาวของเหตุและผลกระทบโดยมององค์การแบบองค์รวม

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยขององค์การแห่งเรียนรู้ตามแนวหลักธรรมพุทธศาสนาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักธรรมพุทธศาสนา ผู้บริหารองค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้องค์การมุ่งไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การที่สร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในจิตใจของบุคลากรซึ่งส่งผลให้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนและในการนำไปใช้งานผู้บริหารอาจจะพิจารณาในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

1.1.1 ผลการวิจัยพบว่าสติเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานและการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีการฝึกสติอยู่ตลอดเวลา

1.1.2 พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประจำใจควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก ความเมตตา มีความกรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงานซึ่งหลักธรรมนี้เป็นหลักธรรมที่สำคัญเพราะจิตที่มีเมตตา กรุณา เห็นแก่ผู้อื่น เป็นจิตที่มีพลัง บุคคลที่มีความเมตตา กรุณาเห็นแก่ผู้อื่น เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ตนเอง เป็นบุคคลที่จะสามารถสร้างพลังแห่งตนให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้นต่อไป

1.1.3 ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก ความพึงพอใจในงาน มีความเพียรพยายาม ขยันหมั่นทำงานนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน อุทิศตนทุ่มเทเอาจิตผูกใฝ่อยู่ในงาน มีการไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผล ตรวจสอบข้อผิดพลาด มีการวางแผนวัดผลถึคั่นวิธีแก้ไขปรับปรุง จนนำไปสู่ความสำเร็จแห่งเป้าหมายที่ต้องการ

1.1.4 ควรสร้างพลังแห่งจิตได้สำนึก เพื่อให้การทำสิ่งยากให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามเป็นขั้นเป็นตอน แต่ใช้ทักษะในการพุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายที่ต้องการ ในลักษณะที่เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานนั้นสำเร็จ เป็นความปรารถนาระดับคุณค่าและแรงบันดาลใจ พลังดังกล่าวจะไปกระตุ้นจิตได้สำนึกให้ออกมาช่วยพลังปัญญา ทำให้ประสบความสำเร็จในภาระงานที่ยากยิ่งได้ เป็นพลังแห่งการทุ่มเทใจซึ่งต้องใช้หลักธรรมในเรื่องของ ไตรสิกขา อิทธิบาท 4 สัมมปธาน 4 พละ 5 อินทรีย์ 5 โพชฌงค์ 7 อันมีศรัทธาเป็นตัวนำและกำกับด้วยปัญญาเพื่อบรรลุความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ต้องการนั้น

ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

1.1.5 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานกับสรรพสิ่งทั้งหลายด้วยตนเอง จะทำให้เห็นระบบ เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ เห็นว่าพนักงานเองก็เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ และเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่เราสร้างขึ้นมาเองด้วย

ธรรมชาติและต่างก็อยู่ในโลกแห่งสมมุติ นั้น ความคิดเช่นนี้จะทำให้พนักงานมี เมตตา กรุณา แก่ผู้อื่นได้โดยอัตโนมัติ

1.1.6 ควรส่งเสริมให้พนักงานมีการสร้างรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างให้ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นบ่อเกิดแห่งพลังในการเป็นบุคคลที่เรียนรู้ พยายามลอคคิตที่มีอยู่ในใจ ฝึกมองโลกหรือประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รู้จักคบหาผู้รู้ ส่งเสริมให้รักการอ่าน รู้จักนำเสนอ วิสัยทัศน์ของตน และฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น

1.1.7 ควรจัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการคิด เนื่องจากวิธีคิดมีหลายแบบและต่างก็เป็นวิธีที่ถูกต้อง มีเหตุผล แต่อาจนำไปสู่ผลที่แตกต่างกัน ผลจากการสัมมนา จะทำให้เกิดความคิดที่เปิดกว้าง รับฟังความเห็นที่แตกต่าง หรือ วิธีคิดที่แตกต่างทำให้เห็นความคิดต่าง ๆ ที่พนักงานทุกคนยึดถืออยู่นั้นเป็นเพียงข้อสมมติ ไม่ใช่ความจริงแท้ ส่งผลให้เกิดการรับฟังความคิดของผู้อื่นมากขึ้น

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.1.8 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานมีการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น อันเนื่องมาจากการทำงานในลักษณะที่เป็นการทุ่มเทใจ (Commitment)

1.1.9 ผู้บริหารควรเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วกันโดยชี้แจงให้เห็นชัดเจนว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างไร ทำไมต้องร่วมมือทำ จนพนักงานเข้าใจแจ่มแจ้งเห็นจริงจัง และชวนใจให้อยากรับเอาไปปฏิบัติ โดยจะต้องบรรยายอธิบายให้ชัดซึ่งในคุณค่า มองเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ จนใจของพนักงานยอมรับ อยากลงมือทำ นำไปปฏิบัติตาม นอกจากนี้ผู้บริหารควรเข้าใจพนักงานให้อาจหาญแกล้วกล้า คือ ปลุกเร้าให้กระตือรือร้นเกิดความอดุสาหะ มีกำลังใจแข่งขัน มั่นใจที่จะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้ สู้งาน ไม่หวั่นระย่อ ไม่กลัวความเหนื่อยยากลำบากและพลบขโมใจให้สดชื่นร่าเริง คือ บำรุงจิตใจให้เข้มแข็งเบิกบาน โดยชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จที่ยิ่งขึ้นไป ทำให้พนักงานมีความหวังและร่าเริงเบิกบานใจ

1.1.10 ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ที่จะให้ แบ่งปัน ให้ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ พุดจาไพเราะ ส่งเสริมให้กำลังใจซึ่งกันและกันด้วยความเมตตา กรุณา และมีความยินดีเมื่อเห็นเพื่อนพนักงานมีความสุข ความเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

1.1.11 ควรส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือการสานเสวนา

(Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ให้เกิดขึ้นในองค์การแต่ให้ทำด้วยความเมตตา กรุณา และให้มีความกัลยาณมิตร ต่อกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องมีความเหมือนกัน ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกัน กระบวนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ก็จะไม่เกิดผล ผลจะเกิดขึ้น ต่อเมื่อคนที่มีความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลายมาเข้ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายใต้อบรมของกัลยาณมิตรหรือ บรรยากาศแห่งการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ่งความเห็น ต่างกันมากเท่าไร การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็ยิ่งยาก แต่อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้รับก็ยิ่ง มากตามไปด้วย ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นและผลที่ได้สูงสุดก็คือการเปลี่ยนจาก ศัตรู หรือฝ่ายตรงข้ามมาเป็นกัลยาณมิตร

1.1.12 ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมพนักงานที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ความประพฤติดี ประพฤติชอบ ทั้งด้วย กาย วาจา ใจ ให้มีการเติบโตในหน้าที่การงาน เพื่อให้ พนักงานอื่นเห็นเป็นตัวอย่างและอยากนำไปปฏิบัติตาม

1.1.13 ผู้บริหารควรใช้แนวทางแห่งสัมมาทิฐิ ชี้ให้พนักงานเห็นว่าความขัดแย้ง ในการทำงานเป็นเรื่องปกติของการทำงาน เป็นเรื่องของความก้าวหน้า เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ การทำความเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้รู้จักบ่อเกิดแห่งความ ขัดแย้ง และ วิธีการจัดการความขัดแย้งนั้น และทำให้รู้ถึงวิธีการเปลี่ยนความขัดแย้งจากปัญหา ให้ เป็นพลังสร้างสรรค์และเป็นบทเรียนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1.1.14 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานฝึกการคิดแบบปฏิเสธอุปาท คือ คิดใน เรื่องของความสัมพันธ์ของการเกิดขึ้นพร้อมกันแห่งธรรมทั้งหลายเพราะอาศัยกัน การที่สิ่งทั้งหลาย อาศัยซึ่งกันและกันจึงเกิดขึ้นซึ่งเป็นหลักการคิดเชิงเหตุผลที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ และ เป็น การมองแบบองค์รวมหรือกล่าวได้ว่าเป็นการคิดวิเคราะห์เหตุแห่งเหตุและผลแห่งผลเป็น การวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง นอกจากนี้แล้วยังควรส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดแบบ โชนิโสมนสิการ คือ มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณา รู้จักสืบสาวหาเหตุผลแยกแยะ ปัญหาต่าง ๆ ออกให้เห็นตาม สภาพและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น

1.1.15 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดการคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่า วิเคราะห์ แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและ ความสัมพันธ์เชิงกว้างในลักษณะความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบ เหตุ - ผล เชิงเส้นตรง และในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้คิดแบบแนวทางอริยสัจ 4 เริ่มตั้งแต่ทุกข์ หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้น คืออะไร จากนั้นให้วิเคราะห์หาสาเหตุแห่งทุกข์ หรือ สาเหตุของปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมดซึ่ง เป็น สมุทัย แล้วควรมีวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีไหน หรือ ที่เรียกว่า นิโรธ คือ การดับทุกข์ หรือ

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นดำเนินการตาม มรรค หรือวิธีการดับทุกข์ อันเป็นวิธีการที่จะแก้ปัญหาได้
อย่างไรซึ่งก็คือการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) นั้นเอง

1.1.16 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ โดยจะต้อง
ไม่มองหรือทำความเข้าใจเฉพาะส่วน แต่ต้องมองที่ภาพรวมหรือองค์รวม ความสำเร็จขององค์กร
ขึ้นอยู่กับคนที่คนในองค์กรมองเห็นภาพรวม และรู้ว่าตนเองหรือหน่วยงานของตนอยู่ตรงไหน
ของภาพรวม และจะต้องประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรอย่างไร และให้เห็นว่าทุกสิ่ง
ทุกอย่างต้องมีการเปลี่ยนแปลงไม่มีสิ่งใดจริงยั่งยืน ทุกสิ่งล้วนแล้วแต่ต้องแปรเปลี่ยนไปหรือ
ปรับตัวไปตามสถานการณ์ และเวลาที่ผ่านไปซึ่งเป็นไปตามกฎของไตรลักษณ์

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery)

1.2.1 เนื่องจากสติเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้น จึงควรมีหลักสูตรเกี่ยวกับ
การฝึกสติให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2.2 องค์กรควรเชิญคนที่มีความคิดหลากหลายมาจากต่างสถาบัน หลากหลาย
สาขาวิชา หลากหลายประสบการณ์มาร่วมประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มี
การเชื่อมโยงประเด็น จนเห็นสภาพความเป็นจริง หรือโลกที่กว้างและเชื่อมโยงถึงกัน เมื่อนำ
ประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นมาสังเคราะห์ จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่มีคุณค่าซึ่งเป็นไปตามหลักธรรมที่
ก่อให้เกิด แนวคิดที่ถูกต้องอันประกอบไปด้วยการรับฟังคำแนะนำสั่งสอน เล่าเรียนไฝหาความรู้
สนทนาซักถาม ฟังประสบการณ์จากผู้รู้ จากนั้นมาพิจารณา คิดโดยรอบคอบดูถึงเหตุผลใน
สิ่งต่าง ๆ มองให้เห็นถึงสถานะและความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น อันนำไปสู่การได้องค์ความรู้
ใหม่ ๆ และยังมีหลักธรรมในเรื่องของความรอบรู้ ที่มุ่งในเรื่องของปัญญาที่ได้จากการศึกษา
เล่าเรียน การฟังจากผู้รู้ จากการอ่านจากนั้นนำมาพิจารณาคิดวิเคราะห์หาเหตุผลจนเกิดปัญญา
อันนำไปสู่ความเป็นผู้รอบรู้ต่อไป

1.2.3 ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้
เกิดความรักและความพึงพอใจในงานอันจะนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงาน มีความเพียรอดสาหัส
ไม่ย่อท้อ จิตใจมุ่งมั่นและหมั่นพิจารณาใคร่ครวญเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

1.2.4 ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีความรัก ความเมตตา มีความกรุณา
ต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีการแสดงมุทิตาจิต และรู้จักการวางตัวเป็นกลาง
ต่อสิ่งทั้งปวง ควรจัดให้มีการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นในจิตใจของพนักงาน

1.2.5 ควรให้มีการฝึกมองโลกหรือประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

1.2.6 ควรสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานรู้จักวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันตามหลัก โยนิโสมนสิการ และพยายามสร้างรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างที่ถูกต้องไม่มีอคติ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานรับฟังความคิดเห็นของกันและกันให้มากขึ้น

1.2.7 ควรสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีการตัดสินใจ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ไม่มีเบื้องหลัง แอบแฝง มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มีการเล่นพรรคพวก ขีดถือนสิ่งที่ไม่ถูกต้องดั่งมด ดำรงมั่นในความจริง มีความเสียสละ และรู้จักสงบ ระวังจิตใจ

1.2.8 ควรสร้างทักษะในการเปิดใจของพนักงานให้เกิดการรับรู้และยอมรับ มุมมองและวิธีคิดที่แตกต่างโดยลดอคติในใจลง และสร้างทักษะในการอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ที่ซับซ้อนได้โดยหลักการของ โยนิโสมนสิการ รวมถึงการยอมรับมุมมองที่แตกต่างกันแล้วนำมาประกอบกับสังเคราะห์ เป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา

1.2.9 เนื่องจากเรื่องของรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) เป็นสิ่งสำคัญ และปรับได้ค่อนข้างยากจึงควรให้ความสนใจ และควรมีการประเมินรายบุคคล โดยดูถึงพฤติกรรมและทัศนคติ ที่เกิดขึ้นโดยให้ตัวพนักงานมีการประเมินผลงานเองในด้านบวกในสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์และประโยชน์ต่อองค์กร และควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานผู้นั้น เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ทั้งนี้ควรเป็นลักษณะการส่งเสริมให้กำลังใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ เกิดพลังในการเรียนรู้ เกิดพลังในการทำงานต่อไป

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.2.10 ควรสร้างบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้พนักงานขององค์กรนำวิสัยทัศน์ของตนต่อองค์กรมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ว่า แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร ทั้งนี้จะต้องกระทำบนพื้นฐานของความเมตตา กรุณา ที่มีต่อกันและมีความเป็นกัลยาณมิตร การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกิจกรรมต่อเนื่องเป็นการรวมใจคนในองค์กรให้เกิดความสามัคคี มีความมุ่งมั่น ในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน

1.2.11 ควรชี้แจงพนักงานให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เห็นชัด แสดงเหตุผลให้ชัดเจน จนพนักงานเข้าใจแจ่มแจ้ง มีการสื่อสารสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ชวนใจให้พนักงานอยากรับเอาไปปฏิบัติ โดยบรรยายให้เห็นถึงคุณค่าประโยชน์ที่มีต่อตัวพนักงาน ต่อองค์กร ต่อสังคมโดยรวม และต้องปลูกฝังให้พนักงานกระตือรือร้น มั่นใจในการทำให้อำนาจสำเร็จ รวมทั้งควรมีการชี้ให้เห็นถึงผลดีหรือประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มี

ความหวังที่จะต่อไป

1.2.12 ควรสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้หลักของสังคหวัตถุ 4 คือ รู้จักให้และแบ่งปัน พุดจาไพเราะ ส่งเสริมกำลังใจซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมถึงมีความเสมอต้นเสมอปลาย นอกจากนี้แล้วควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการประชุมกันบ่อย ๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความเมตตา กรุณา และมีความเป็นกัลยาณมิตรเป็นพื้นฐาน และที่สำคัญต้องพยายามให้มีกระบวนการกลุ่มที่มีคุณภาพให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าลงเรือลำเดียวกัน หรือ ร่วมชะตากรรมเดียวกัน เพื่ออนาคตที่ดีใ้สอยู่ร่วมกัน

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

1.2.13 ควรจัดให้มีการฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการสนทนา (Dialogue) โดยอาจจัดสถานการณ์สมมติขึ้นมาใช้ฝึกปฏิบัติโดยให้พนักงานฝึกวิเคราะห์และสังเคราะห์ นอกจากนี้ควรใช้หลักธรรมสัปติธรรม 7 เพื่อให้พนักงานรู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้ถึงความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผลอันเกิดจากการกระทำ มีความรู้จักตนเอง มีความรู้จักประมาณ มีความรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม เวลาใดควรทำอะไร ให้ตรงเวลา มีความรู้จักชุมชน รู้จักที่ประชุมควรทำกิจการอย่างไร และ สุดท้ายควรมีความรู้จักบุคคล รู้จักว่าใครเป็นอย่างไร ควรจะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นเช่นไร

1.2.14 ควรจัดให้มีการประชุมพิเศษของหน่วยงานเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยใช้หลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของการกระทำต่อกัน ด้วยความเมตตา ทั้งกาย วาจา ใจ มีการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

1.2.15 ควรจัดให้พนักงานมีการประชุมกันเนื่องนิตย์ โดยมีการปรึกษาหารือ กิจกรรมที่คนมีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยสม่ำเสมอ โดยให้เข้าประชุมและเลิกตรงเวลา โดยพร้อมเพรียงกัน มีความเคารพผู้เป็นประธานในการประชุม รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยไม่ถือตนและดูแก่อำนาจ

ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1.2.16 ควรจัดหลักสูตรหรือจัดอบรมให้พนักงานได้นำหลักการคิดแบบโยนิโสมนสิการ มาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการคิดแบบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ มองภาพรวมมากกว่าที่จะมองแยกส่วน มีการมองเชิงเหตุผลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน

1.2.17 ควรสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) ให้แก่พนักงานโดยเริ่มที่ สัมมาทิฐิ คือ ความเห็นที่ถูกต้องให้พนักงานมีความเห็นเดียวกับองค์กรก่อนจากนั้นจึงส่งเสริมให้มีทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection) และการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Generative Conversation) ด้วย

หลักการของโยนิโสมนสิการ และทำความเข้าใจระบบที่ซับซ้อน (Understanding Complex System) ด้วยหลักปฏิสมุပ္บาท คือการเกิดขึ้นพร้อมของสิ่งทั้งหลาย การที่สิ่งทั้งหลายอาศัยกัน และกันจึงเกิดขึ้นเป็นการวิเคราะห์เหตุแห่งเหตุและผลแห่งผล ทำให้เห็นภาพเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เกิดการเห็นภาพเป็นองค์รวมจากภาพย่อย ๆ ที่มาต่อสัมพันธ์กัน โดยหลักการทั้งหมดที่กล่าวมานี้พนักงานควรฝึกร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจังเพราะความรู้ในการบูรณาการองค์การไม่สามารถเกิดได้จากคนเพียงคนเดียว

1.2.18 ผู้บริหารและพนักงานจะต้องพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงระบบคือมีความสามารถในการมองภาพแบบองค์รวม มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและพนักงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นตัวพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงานเครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลกระทบต่อประกอบอื่นหรือหน่วยงานอื่นให้เปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล จึงจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักของปฏิสมุပ္บาท

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ทั้งการบริหาร การศึกษา การบริหารธุรกิจ และการบริหารรัฐกิจ โดยใช้หลักพุทธธรรมเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดการบริหารที่เป็นธรรมและมีความเป็นเลิศ โดยที่ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน วุ่นวายในสังคม เป็นการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการบริหารในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นในสังคมเป็นอย่างยิ่ง เพราะปัจจุบันในทุกวงการล้วนแล้วแต่ต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรง อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดีโดยเฉพาะการบริหารสู่ความเป็นเลิศเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการแต่ทั้งนี้การบริหารที่ดีนั้นจะต้องมีในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จึงควรสนใจที่จะทำวิจัยในเรื่องของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามแนวพุทธธรรมนี้ เพื่อประโยชน์แก่องค์กรและสังคมโดยรวม

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบเทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักธรรมเพื่อสร้างสมรรถนะและทัศนคติที่ดีอันนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ โดยสร้างเทคนิคหรือรายละเอียดของวิธีการที่เป็นแนวทางปฏิบัติหรือเป็นภาคสนามเพื่อให้หลักธรรมนั้นเกิดขึ้นและประยุกต์ใช้ได้จริง

2.3 ควรมีการศึกษาวิชาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้โดยใช้หลักธรรมพุทธศาสนา เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพ

2.4 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างรูปแบบการบริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทราบถึงวิธีการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University