

บทความวิชาการ

สติ และจิตวิญญาณองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี เพชรสว่าง¹
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 22 พฤษภาคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 19 กรกฎาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 30 สิงหาคม 2562

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมปัจจุบัน สร้างให้เกิดผลกระทบต่อองค์การและบุคคลอย่างมหาศาล การพัฒนาให้บุคคลทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์การให้อยู่รอดนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันองค์การต่างๆ เริ่มสนใจวิธีการพัฒนาคนจากข้างในสู่ข้างนอก (Inside-out) คือ การพัฒนาสติและการพัฒนาคนในระดับลึกถึงจิตวิญญาณ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) นำเสนอเรื่องการพัฒนาสติ (Mindfulness) ในเชิงงานวิจัยและการปฏิบัติ และ 2) จิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นเรื่องที่ใหม่มากในประเทศไทย 3) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสติและจิตวิญญาณองค์กร และ 4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสติและจิตวิญญาณองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยค้นพบว่างานศึกษาวิจัยทางด้านสติและจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังมีช่องว่างให้พัฒนา เพื่อเสริมองค์ความรู้ให้เข้มแข็งในบริบทของการจัดการ โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ วิจัยกึ่งทดลอง/ทดลอง การศึกษาตัวแปรทำนายผลของจิตวิญญาณองค์กรซึ่งยังมีน้อย รวมทั้งข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติในการพัฒนาสติ เช่น ใช้วิธีการเจริญสติสั้นๆ ก่อนการประชุมการหยุดอย่างมีสติ ส่วนการส่งเสริมจิตวิญญาณองค์กรควรเริ่มต้นตั้งแต่การตั้งเป้าหมายขององค์การที่คำนึงถึงความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับจิตใจ จิตวิญญาณ การสร้างวัฒนธรรม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจิตวิญญาณและการเป็นต้นแบบของผู้บริหารในทางปฏิบัติ ความสอดคล้องร้อยเรียงกันทุกระดับส่วนขององค์การนี้จะช่วยให้การสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : สติ จิตวิญญาณองค์กร วิปัสสนากรรมฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹Corresponding Author E-mail : pawpetch@gmail.com

Mindfulness and Workplace Spirituality

Assistant Professor Pawinee Petchsawang (Ph.D.)
Graduate School of Human Resource Development
National Institute of Development Administration

Received : May 22, 2019

Revised : July 19, 2019

Accepted : August 30, 2019

Abstract

The rapid change of society impacts organizations and individuals tremendously. Developing people to cope with the change and being able to drive the organizations' success is very important, especially developing people from the inside-out approach focusing on mindfulness and spirituality. The aims of this article are to discuss 1) mindfulness in terms of academic and practice, 2) workplace spirituality which is a very new topic in Thailand, 3) the relationship between mindfulness and workplace spirituality, and 4) the suggestions for developing mindfulness and workplace spirituality in organizations. The researcher found that there is a gap to strengthen these two concepts in the management field by employing the qualitative research method and quasi-experimental design, and studying the antecedents of workplace spirituality. For the practical implementation, mindfulness techniques, for example, "guided landing" and "mindful break" can be applied to improved mindfulness at work. To promote workplace spirituality, the organizations should set the goals focusing on virtue, moral, ethics and stakeholders' needs at the spiritual level. In addition, cultivating culture and enforcing human resource management practices should be aligned with the spiritual values. Last but not least, the leaders should act as the spiritual role model. The alignment of all important parts of the organization with spiritual values will ensure the sustainability of workplace spirituality.

Key words : mindfulness, workplace spirituality, meditation, human resource management, human resource development

บทนำ

ในขณะที่โลกในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีซึ่งช่วยพัฒนาให้ชีวิตมนุษย์มีความเป็นอยู่อย่างสะดวก สบายมากกว่าในอดีต แต่ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีนั้นเป็นเพียงแค่ช่วยการพัฒนาทางด้านวัตถุให้มีความเจริญก้าวหน้า หากแต่มิได้ช่วยในการพัฒนาทางด้านจิตใจที่เสื่อมโทรมลงในสังคมปัจจุบัน คนในยุคนี้มีความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ด้วยสภาพจิตใจที่ขาดความรัก ความเมตตา การให้อภัย ความดีงามต่างๆ นี้ ทำให้สร้างให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นในสังคม (Petchsawang & Duchon, 2012) ทั้งปัญหาความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม ปัญหาทางด้านครอบครัวแตกแยก ปัญหาความขัดแย้งของคนภายในประเทศและระหว่างประเทศ หรือแม้กระทั่งปัญหาผู้ก่อการร้าย และสงคราม

ดังนั้น ก่อนที่สถานการณ์ความขัดแย้ง ปัญหาความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจะถึงจุดวิกฤติที่เกินจะแก้ไขได้ การแก้ไขปัญหานี้ต้องแก้จากข้างในไปข้างนอก (Inside-out) กล่าวคือ แก้จากข้างในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้สร้างให้เกิดปัญหาต่างๆ เหล่านี้ มนุษย์ต้องได้รับการยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น

ในระดับองค์กร หลายองค์กรมีความพยายามในการช่วยแก้ปัญหานี้ โดยเริ่มต้นจากการสร้างให้พนักงานมีความสุข มีความพึงพอใจ มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสร้างผลกระทบที่ดีต่อองค์กรและสังคมต่อไป แต่การแก้ปัญหามาของหลายองค์กรนั้นยังเป็นการแก้ปัญหามาแบบข้างนอกไปข้างใน (Outside-in) โดยมุ่งที่การพัฒนาปัจจัยภายในองค์กร และการจัดการปัจจัยภายนอกขององค์กร แต่การมุ่งเน้นที่การจัดการปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเป็นความพยายามที่ไม่อาจรับประกันความสำเร็จตามผลที่คาดหวังไว้ได้ เพราะความรู้สึกของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ของตัวเองของเขา ไม่ใช่จากปัจจัยภายนอกตัวตนหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร การรับรู้การมองโลกของมนุษย์เรานั้น ถึงแม้ว่าจะเผชิญสถานการณ์เดียวกัน แต่มนุษย์เรามองเห็นและรู้สึกไม่เหมือนกัน ดังนั้น

ถึงแม้องค์กรต่างๆ จะพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีเพียงใด แต่หากพนักงานเลือกที่จะมองในมุมที่แตกต่างก็อาจทำให้เขาไม่ได้รับรู้ที่สิ่งองค์การจัดสรรทั้งหมด และไม่สามารถทำให้เขามีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน รักในงานที่ทำ และสร้างสรรค์ผลงานต่อองค์กร และสังคมนั้น จึงควรพัฒนายกระดับจิตใจเริ่มจากการพัฒนาจิตใจภายใน (Inside-out) ของตัวพนักงานเองก่อน

วิธีการที่จะยกระดับจิตใจเพื่อเปลี่ยนแปลงในระดับจิตเบื้องลึกนั้นได้มีการศึกษาในวงการวิทยาศาสตร์เป็นเวลานานกว่าศตวรรษการยกระดับจิตใจโดยการฝึกสติ (Mindfulness) นั้นมีหลากหลายวิธีทั้งวิธีทางด้านตะวันตก เช่น วิธีการฝึกสติลดความเครียด (the Mindfulness-Based Stress Reduction Program: MBSR) (Kabat Zinn, 1990) และการรักษาโดยสติ (Mindfulness-Based Cognitive Therapy) โดยงานของ Segal และคณะ (2002) ซึ่งวิธีการต่างๆ นั้นได้รับการยอมรับว่ามีพื้นฐานมาจากวิธีการพัฒนาศีตยาระดับจิตใจหรือเรียกว่า การวิปัสสนากรรมฐาน (Mindfulness Meditation) ของศาสนาพุทธที่คิดค้นมามากกว่า 2,500 ปี (Vich, 2015; Sauer, et al., 2013; Schmidt, 2011) วิปัสสนาหมายถึง การมองดูสิ่งต่างๆตามความเป็นจริง (Hart, 2010) ดังนั้น การฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานจึงยังผลให้มนุษย์มองเห็นตนเอง ผู้อื่น และสังคมตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะลดความขัดแย้ง และเพิ่มความรัก ความเมตตาต่อผู้อื่น และสังคม ซึ่งหากนำการฝึกสตินี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จะสร้างให้คนในองค์กรเกิดความรักความเมตตาต่อกันและกัน รวมทั้งทำให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality) กล่าวคือ คนในองค์กรจะทำงานด้วยความรู้สึกว่างานนั้นมีค่ามีความหมายต่อตนเอง (Meaningful Work) ทำงานด้วยความมีสติและทำให้เกิดปัญญา (Wisdom) ในการทำงาน ซึ่งจะยังผลให้เกิดความผูกพันต่องาน (Work Engagement) (Petchsawang & McLean, 2017) เกิดผลการทำงาน

(Work Performance) ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป (Petchsawang & Duchon, 2012)

บทความวิชาการเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อต้องการให้ผู้อ่านในวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และบุคคลทั่วไปที่สนใจเรื่องสติ ได้ตระหนักรู้และเข้าใจว่า การพัฒนาสตินั้นยังประโยชน์มิใช่แค่เพียงตัวบุคคล แต่จากหลากหลายงานวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ประมวลได้ว่าการพัฒนาสตินั้นยังประโยชน์ให้แก่ภาคธุรกิจและมีการนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติในหลายองค์การ 2) เพื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ “จิตวิญญาณองค์กร” (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เพิ่งปรากฏในบทความวิชาการภาษาไทยไม่นาน แต่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในต่างประเทศทั้งภาควิชาการและธุรกิจมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 30 ปี 3) เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องสติกับจิตวิญญาณองค์กร และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสติและสร้างจิตวิญญาณองค์กรซึ่งจะยังประโยชน์ในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน และสร้างความดีงามให้แก่สังคมโดยรวม

1. สติในองค์กร (Mindfulness in Organizations)

แนวคิดเรื่องสติในองค์กรนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และทวีความสนใจในวงการวิชาการและธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องมาจากปัจจัยผลักดันหลายประการ เช่น ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางสถานะสังคม เศรษฐกิจ อย่างรวดเร็ว ทำให้คนต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดตอบสนองต่อความเป็นพลวัต คนมีความเครียดมากขึ้นต้องการหาความสงบทางจิตใจ การพัฒนาทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ย่นย่อโลกช่วยในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สามารถสร้างให้เกิดผลเสียได้หากผู้ใช้ไม่ใช้อย่างมีสติ เช่น การสำรวจโดย the Wall Street Journal พบว่าพนักงานใช้ เฟสบุ๊ค 21 ครั้งต่อวัน และเช็คอีเมล 74 ครั้งต่อวัน (Meister, 2015) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้รบกวนการทำงานและทำให้พนักงานไม่มีสติและสมาธิในการทำงานได้ นอกจากนั้นแล้วปัญหาเรื่องขาดศีลธรรม การประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ไร้จริยธรรมหรือจรรยาบรรณ

อันดีงามโดยขาดสติยั้งยั้ง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันกระแสของแนวคิดเรื่องสติ (Vich, 2015)

ตัวอย่างหนึ่งของการตื่นตัว ตระหนักในประโยชน์ของการฝึกสติเพื่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่เห็นได้ชัดเจนคือ การใช้วิธีการฝึกสตินี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) (Rothaizer, 2019) เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ต้องเผชิญกับความเครียด ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายนอก การฝึกสติให้อยู่กับปัจจุบันมองกลับเข้ามาภายในตนเอง จึงเป็นสิ่งที่ฝึกฝนศักยภาพของผู้นำให้สามารถควบคุมตนเองได้ (Babu, 2014)

มีนักวิชาการหลายกลุ่มได้ให้ความหมายของสติไว้แตกต่างกันคือ สติหมายถึง “สภาวะความตื่นตัว มองเห็นภาพความคิดและความรู้สึกได้อย่างชัดเจนสมบูรณ์” (Heaton, Schmidt-Wilk, & Travis, 2004, 64) โดยสตินั้นมีหลายระดับมนุษย์เราสามารถเพิ่มระดับของสติให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นจากการฝึกวิปัสสนากรรมฐาน (Heaton et al., 2004) การมีสตินั้นหมายถึงการตระหนักรู้และสนใจอยู่กับปัจจุบันในแต่ละช่วงขณะจิต (Baer, Smith, & Allen, 2004; Brown & Ryan 2003; Kabat-Zinn 1990; Lau et al. 2006; Melbourne Mindfulness Academic Interest Group 2006; Walach et al. 2006) การมีสตินั้นตรงข้ามกับ การกังวล การระลึกถึงอดีต ไม่อยู่กับปัจจุบัน การเพ้อฝัน (Fantasies) (Baer et al. 2004; Brown & Ryan 2003; Kabat-Zinn 1990) หรือการทำอะไรโดยอัตโนมัติ (Automatic Pilot) (Melbourne Mindfulness Academic Interest Group 2006) สภาวะการมีสติคือ จิตเปิดรับอย่างเต็มที่โดยไม่ตัดสินหรือวิเคราะห์สิ่งนั้นๆ (Hyland, Lee, & Mills, 2015) กล่าวโดยสรุปแล้ว สติคือ สภาวะของจิตภายในที่ตระหนักถึงความคิดและพฤติกรรมของตนในแต่ละช่วงขณะอยู่กับปัจจุบันโดยไม่ตัดสินหรือวิเคราะห์

แบบวัดสตินั้นมีหลากหลายแบบวัด โดยแบบวัดที่เป็นที่ยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางคือ แบบวัดการตระหนักรู้มีสติ (Mindfulness Attention Awareness Scale: MAAS)

(Brown & Ryan, 2003; Sauer et.al., 2013) ซึ่งเป็นแบบวัดที่เน้นการวัดความขาดสติ (Mindlessness) โดยแนวคิดพื้นฐานคือความขาดสติเป็นส่วนตรงกันข้ามกับการมีสติ ตัวอย่างคำถาม เช่น ฉันทำของหกตกแตกเพราะไม่ระมัดระวังหรือคิดถึงสิ่งอื่น เป็นต้น อีกแบบวัดหนึ่งที่ได้รับการนิยามคือแบบสอบถามความมีสติด้วยห้าปัจจัย (Five Factors Mindfulness Questionnaire: FFMQ) (Baer et al., 2008) ซึ่งห้าปัจจัยนี้ประกอบด้วย 1) การไม่ได้ตอบกับประสบการณ์ภายใน (Non-reactivity to Inner Experience) 2) การสังเกตถึงประสาทสัมผัส การรับรู้ ความคิดความรู้สึก 3) การแสดงออกด้วยความรู้ตัว มีสมาธิ 4) การอธิบายด้วยคำ (Describing/Labeling with Words) 5) การไม่ตัดสินประสบการณ์ (Non-judging of Experience)

นอกจากสองแบบวัดนี้ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงสุดแล้ว (Sauer et.al., 2013) ยังมีแบบวัดสติแบบอื่นๆ ที่มีพื้นฐานจากหลักวิปัสสนากรรมฐาน และบางแบบวัดมาจากแนวคิดตะวันตกโดยที่ไม่ได้มีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับหลักของปรัชญาทางพุทธ แบบวัดต่างๆ นี้สามารถศึกษาได้เพิ่มเติมในบทความแบบวัดสติ (Assessment of Mindfulness: Review on State of the Art) โดย Sauer และคณะ (2013)

ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า ถึงแม้วิธีการพัฒนาสตินี้มีทั้งวิธีทางด้านตะวันตกและตะวันออก แต่ได้รับการยอมรับว่าวิธีการพัฒนาสตินี้มีรากฐานจากศาสนาพุทธ (The Mindfulness Initiative, 2016) ดังนั้น ก่อนอื่นควรทำความเข้าใจในเบื้องต้นว่าศาสนาพุทธมิใช่เป็นเพียงแค่วิทยาศาสตร์แต่เป็นปรัชญาในการใช้ชีวิต (Hart, 2010) อย่างเป็นศิลปะและใช้วิธีการขัดเกลา หรือพัฒนาสติโดยกรรมฐาน (Meditation) ซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขที่แท้จริงแก่ตนเอง พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างความสมัครสมานสามัคคี และความสันติสุขของสังคมโดยรวม และด้วยศาสนาพุทธเน้นทางด้านปรัชญา ผู้นับถือศาสนาอื่นจึงสามารถนำหลักการพัฒนาสติหรือกรรมฐานนี้ไปปรับใช้ในการดำรงชีวิตได้โดยไม่ขัดกับหลักศาสนาของตน

วิธีการพัฒนาสติโดยกรรมฐานในแนวของศาสนาพุทธนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็นสองประเภทคือ สมถะกรรมฐาน (Tranquility Meditation) และวิปัสสนากรรมฐาน (Mindfulness Meditation) สมถะกรรมฐานนั้นรู้จักในแง่ของการฝึกเพื่อให้เกิดสมาธิ เพื่อความผ่อนคลาย ลดความเครียด ส่วนการฝึกวิปัสสนากรรมฐานนั้นเน้นการเห็นความจริงตามธรรมชาติ เป็นการพัฒนาสติเพื่อให้เกิดปัญญาซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ (Payutto, 2002) วิปัสสนากรรมฐานจึงเหมาะสมในการพัฒนาสติเพื่อฝึกปฏิบัติในบริบทของการพัฒนาให้พนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหา เกิดสติปัญญาและส่งเสริมให้การทำงานดีขึ้น ดังนั้น วิปัสสนากรรมฐานจึงถูกนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสติในองค์การอย่างกว้างขวาง

ส่วนสำคัญของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานคือการฝึกสติ (Mindfulness) การฝึกสตินั้นกระทำได้ด้วยการระลึกรู้ (Aware) สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความคิด ความรู้สึก โดยรับรู้ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทุกขณะจิตโดยไม่ปรุงแต่ง รับรู้ความเป็นปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง (Pra Rajaprommajarn, 2004) เมื่อฝึกสติให้อยู่กับปัจจุบัน ไม่ปรุงแต่ง ไม่ไขว่คว้าอดีตที่เกิดขึ้นแล้ว หรืออนาคตที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นนั้น จะทำให้เรามองโลกตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นคือทำให้เกิดปัญญา และปัญญานี้ช่วยให้เราแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ สร้างวิถีทางในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ด้วยผลประโยชน์หลักของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานคือ ปัญญานั้นจะยังประโยชน์ให้ผู้ฝึกประพฤติปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในชีวิตได้ดียิ่งขึ้นทั้งหน้าที่ต่อครอบครัว การงาน และสังคม

การฝึกปฏิบัติกรรมฐาน (Meditation) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จิตใจมีสติ อยู่กับกิจกรรมปัจจุบันปล่อยวางความคิด ความรู้สึกที่ไม่เป็นประโยชน์ มีความเป็นสมาธิในสิ่งที่กระทำนั้น จะช่วยทำให้จิตใจมีพลัง และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Payutto, 2002) นักวิจัยได้ศึกษาผลประโยชน์ของการปฏิบัติกรรมฐานในทางพุทธนั้น ช่วยให้ปฏิบัติมีความเข้าใจตัวเอง (Self-understanding) มีความเป็นอยู่ที่สมดุลกับผู้อื่น

(Harmony) และเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Ability to solve problems) (Tischler, Biberman & McKeage, 2002) นอกจากนั้นการฝึกกรรมฐานช่วยในการจัดการความเครียด และหาความหมายของชีวิต (Biberman & Whitty, 1997) รวมทั้งการมีสติ และการตระหนักรู้ทุกชั่วขณะจิต ช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตระหนักถึงความต้องการของตน และปัญหาตามความเป็นจริง ซึ่งจะช่วยในการจัดการความขัดแย้ง (Brown & Ryan, 2003)

หลายงานวิจัยได้ค้นพบว่าผลประโยชน์ของการฝึกสตินั้น มีคุณอนันต์ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม (Hyland, Lee, & Mills, 2015; Schmidt-Wilk, 2003; Tischler et al., 2002; Krishnakumar & Neck, 2002) เช่น ลดความเครียด ความวิตกกังวล (Foureur et al., 2013; Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998) เพิ่มการไหลเวียนของเลือด และการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ เพิ่มความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เพิ่มเอกลักษณ์ในตนเอง (Self-Identity) ความรู้สึกประสบความสำเร็จในตนเอง (Self-Actualization) และเกิดผลกระทบต่อนพฤติกรรมในการทำงาน เช่น เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานดีขึ้น และลดการลาออกจากงาน (Hülshege et al., 2013; Tischler et al., 2002) ปรับปรุงการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Dane & Brummel, 2014) เพิ่มความผูกพันต่องาน (Engagement) (Petchsawang & McLean, 2017; Leroy et al.)

งานศึกษาวิจัยวิปัสสนากรรมฐานหรือการฝึกสติจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย (Thai Thesis Database) พบ 163 วิทยานิพนธ์ (สืบค้นวันที่ 24 มีนาคม 2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิปัสสนากรรมฐาน หรือการฝึกสติ หรือการทำสมาธิโดยส่วนมากเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานในบริบทสถาบันการศึกษา เช่น มีผลอย่างไรต่อครู ต่อนักเรียน ทางด้านการแพทย์ผลประโยชน์ของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานต่อผู้ป่วยในโรคต่างๆ รวมทั้งผู้สูงอายุโดยในที่นี้จะคัดเลือกและนำเสนอเฉพาะผลการศึกษาวิจัยของวิปัสสนากรรมฐานในบริบทของพฤติกรรมการทำงานและองค์การ

ตัวอย่างงานวิจัยในประเทศไทยที่มีการศึกษาผลของการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน กับตัวแปรทางด้านสุขภาพจิต ทักษะคิด และบุคลิกภาพในองค์การ เช่น วิปัสสนากรรมฐานมีผลต่อพฤติกรรมจริยธรรมได้แก่ความยุติธรรม ความมีวินัย ความอดทน ความเสียสละ และการละเว้นอบายมุข (Aoomsamrit, 1998) ทำให้อาการวิตกกังวล ความคิดหวาดระแวง ความรู้สึกไม่เป็นมิตร อาการย้ำคิดย้ำทำ อาการซึมเศร้า อาการกลัวกังวล อาการโรคจิต และอาการทางกายลดลง และทำให้สุขภาพกายและจิตเยือกเย็นลง จิตใจเข้มแข็ง เข้าใจถึงแก่นธรรม มีสติสัมปชัญญะในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา มีความไหวเร็วในสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากขึ้น (Phlungkatonk, 2001) ความเครียดลดลง (Panitchareonpon, 2003; Nuibandana, et.al., 2006) รวมทั้งมีผลต่อทัศนคติที่ดีขึ้นต่องาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และบุคลิกภาพดีขึ้นแบบเปิดกว้าง แบบมีจิตสำนึก แบบแสดงตัว ประณีประนอม แบบหัวนไหว นอกจากนั้นพฤติกรรมในการพูด (เช่น ลดการนิินทา) การฟังดีขึ้น (เช่น มีความอดทนในการฟังมากขึ้น) (Rattanarerkwasin, 2008)

เนื่องจากถึงแม้ประโยชน์ของวิปัสสนากรรมฐานจะเป็นที่ประจักษ์ในระดับการปฏิบัติ หากแต่ในเชิงวิชาการและงานวิจัยนั้นยังมีข้อจำกัดในการพิสูจน์ผลประโยชน์ของการฝึกสติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับองค์การภาครัฐและเอกชน หลายองค์การมีการจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานเพื่อพัฒนาสติ ตัวอย่างเช่น องค์การภาครัฐ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย องค์การภาคเอกชน ตัวอย่างเช่น บริษัทเอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด มหาชน บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ จำกัด เป็นต้น ผู้บริหารองค์การชั้นนำพวกนี้จัดการอบรมหลักสูตรพัฒนาสติให้พนักงานด้วยความเชื่อที่ว่า พนักงานจะได้รับผลประโยชน์ต่อตัวเอง (Petchsawang & Morris, 2006) ซึ่งจะแผ่ประโยชน์นั้นต่อสังคมอีกต่อหนึ่ง ถึงแม้จะมีการส่งพนักงานไปฝึกสติโดยวิปัสสนากรรมฐานอย่างแพร่หลาย แต่น้อยองค์การนักที่จะพิสูจน์ผลในเชิงวิจัยว่า เมื่อพนักงาน

ได้ฝึกสติแล้วนั้นส่งผลกระทบอย่างไรต่อการทำงานของพนักงานผู้นั้น และส่งผลกระทบอย่างไรต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม

2. จิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality)

จิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality) นั้นเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่ได้รับความสนใจทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติในองค์กรทั่วโลกตะวันตกเป็นอย่างมากในช่วงไม่เกิน 30 ปีที่ผ่านมา (Burack, 1999; Laabs, 1995; Cavanagh, 1999) เหตุที่พฤติกรรมนี้เพิ่งจะได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในโลกตะวันตก เนื่องจากพฤติกรรมตัวนี้กำเนิดพร้อมกับแนวโน้มที่คนเริ่มให้ความสำคัญกับจริยธรรม ศีลธรรม และความดีงามว่าเป็นหนทางเดียวที่จะช่วยแก้ไขปัญหาโลกที่วุ่นวายในปัจจุบันนี้ได้ นอกจากนั้นในเชิงภาคธุรกิจยอมรับว่าจิตวิญญาณองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแค่เพียงแฟชั่นที่ผ่านมาแล้วผ่านไป (a passing fashion) หากแต่เป็นหนทางปฏิบัติของธุรกิจรุ่นใหม่ (Driscoll, McIsaac, & Wiebe, 2019) รวมทั้งจิตวิญญาณองค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับทางศาสนา เนื่องจากศาสนาเป็นเรื่องของระบบความเชื่อ โครงสร้างและสถาบัน (Structure and Institution) แต่จิตวิญญาณองค์กรเป็นเรื่องของประสบการณ์ระดับบุคคล เป็นความเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมโดยไม่ต้องรู้สึกเชื่อมโยงกับศาสนาใดศาสนาหนึ่ง (Petchsawang & Duchon, 2009) การที่จิตวิญญาณองค์กรไม่ได้หมายถึงศาสนาจึงได้รับความนิยมในการประยุกต์ใช้หลักการนี้ในองค์กรปัจจุบันที่มีความหลากหลาย (Diversity)

จิตวิญญาณองค์กรมีแนวคิดเบื้องหลังว่า คนไม่ได้ใช้หัวสมองในการทำงานอย่างเดียว แต่หัวใจ หรือจิตวิญญาณนั้นเป็นส่วนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้วย ดังนั้น การดูแลพนักงานจึงไม่ใช่ดูแลเพียงแค่ตัว แต่ควรดูแลคนทั้งมวล (whole) ไม่ใช่แค่ร่างกาย และจิตใจ หากแต่จิตวิญญาณด้วย มีผู้ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรไว้หลายท่าน เช่น การมองจิตวิญญาณองค์กรในแง่ของระดับบุคคล องค์กร

และการผสมผสานระหว่างระดับบุคคลและองค์การ

ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรในระดับบุคคล Kinjerski และ Skrypnek (2004) กล่าวว่า จิตวิญญาณองค์กรคือ การมีประสบการณ์ที่มีพลัง มีความสุข มีความตระหนักรู้ ความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมของตนเองกับงาน มีความหมายของงาน (Meaningful Work) และเชื่อมโยงกับผู้อื่น กับสิ่งที่นอกเหนือและสูงกว่าตนเอง ซึ่งคล้ายคลึงกับนักวิจัยอีกกลุ่มที่ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรเชื่อมโยงกับการหาความหมายของงาน การรู้จักตนเอง (Self-knowledge) และการรู้สึกถึงประสบการณ์ความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) (Dehler & Welsh, 2003) ส่วน Neck และ Milliman (1994) ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรว่าคือ การแสดงออกถึงความปรารถนาในการหาความหมายของชีวิต และประสบการณ์ที่เหนือกว่าการใช้ชีวิตด้วยความแท้จริงจากภายในเพื่อสร้างทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดี ความเชื่อในความเชื่อมโยงกับผู้อื่น และปรารถนาที่จะมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองและทำประโยชน์เพื่อสังคมโดยรวม หากพิจารณาความหมายของจิตวิญญาณองค์กรในแง่ของความเชื่อมโยงระหว่างจิตวิญญาณองค์กรและสตินั้น Petchsawang และ Duchon (2009) ได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรคือ การมีความเมตตาต่อผู้อื่น (Compassion) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีสติ (Mindfulness) เพื่องานที่มีค่ามีความหมาย (Meaningful Work) และงานที่ให้ความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence)

ในระดับองค์กร Cacioppe (2000) มองจิตวิญญาณองค์กรว่าเป็นหน้าที่ขององค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ (Humanistic Work Environment) ที่ดูแลบุคคลทั้งร่างกายและจิตวิญญาณ ส่วน Giacalone และ Jurkiewicz (2003) กล่าวว่า องค์กรที่ใช้หลักการของจิตวิญญาณองค์กรนั้น จะมีการอบค่านิยม องค์กรที่สะท้อนวัฒนธรรมในการส่งเสริมความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) ของพนักงานในการทำงาน

อำนวยความสะดวกให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมโยงกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเต็มเต็มและมีความสุขในการทำงาน Karakas และ Sarigollu (2017) แปลความหมายของจิตวิญญาณองค์กรจากผลวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ 1) การสะท้อนจิตวิญญาณองค์กร (Organizational spiritual Reflexivity) พนักงานทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันในการหาความหมายและความรู้สึกเชื่อมโยงกันและกัน เปรียบเทียบเหมือนบ้านไม้พักใจ (asilent cottage for retreat) 2) การเชื่อมโยงจิตวิญญาณองค์กร (Organizational Spiritual Connectivity) บรรยากาศขององค์กรที่มีคุณภาพของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างแท้จริง เปรียบเทียบเหมือนครอบครัวใหม่ (a family cocoon) 3) ความรับผิดชอบจิตวิญญาณองค์กร (Organizational Spiritual Responsibility) องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันถึงผลกระทบของการกระทำขององค์กรต่อความผาสุกทางจิตวิญญาณของพนักงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรที่ผสมผสานระดับบุคคลและองค์กรนั้น หมายถึงความต้องการทางด้านเพิ่มเติมจิตวิญญาณในชีวิตส่วนตัว (Inner Life) งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และชุมชน (Community) หมายถึงสิ่งแวดล้อมรวมทั้งผู้คนในที่ทำงานที่มีความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Ashmos & Duchon, 2000) Milliman, Czaplewski และ Ferguson (2003) สร้างความหมายของจิตวิญญาณองค์กรโดยใช้พื้นฐานงานของ Ashmos และ Duchon (2000) แต่เปลี่ยนองค์ประกอบชีวิตส่วนตัว เป็นความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กรและชีวิตส่วนตัว เป็นการให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณตัวบุคคลและองค์กรไปพร้อมๆ กัน

จะเห็นได้ว่า ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรนั้นสามารถจำแนกได้หลายระดับ ซึ่งมีความมุ่งเน้นที่แตกต่างกันทั้งระดับบุคคล องค์กร และความผสมผสานระดับบุคคลและองค์กร อย่างไรก็ตาม จุดเน้นสำคัญที่ความหมาย

ทั้งสามระดับมีร่วมกันคือ การให้ความสำคัญกับมนุษย์ภายใน ในระดับจิตวิญญาณ ความรู้สึกเชื่อมโยงกันของมนุษย์ในการมีเมตตาต่อกันและร่วมกันสร้างความดีงามให้กับตนเอง องค์กร และสังคม

แนวความคิดของจิตวิญญาณองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ในทางตะวันตกจิตวิญญาณองค์กรถูกกล่าวถึงในแง่ของ ปัญญา (Wisdom) ความรู้ (Knowledge) ความเชื่อใจ (Trust) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) คุณธรรม (Ethics) ละครจิตบำบัด (Psychodrama) ยาธรรมชาติ (Natural Medicine) ปรัชญา (Philosophy) และจิตวิทยาผ่านตัวตน (Transpersonal Psychology) ทางแนวคิดเกี่ยวกับจิตวิญญาณองค์กรในด้านตะวันออกนั้นถูกกล่าวถึงในรูปแบบของ โยคะ (Yoga) พุทธศาสนา (Buddhism) ลัทธิเต๋า (Taoism) ลัทธิเซน (Zen) กรรมฐาน (Meditation) จิตวิทยาเวดิก (Vedic Psychology) (Burack, 1999; Cacioppe, 1997, 1999 and, 2000; Cavanagh, 1999; Bierlyll, Kessler, & Christensen, 2000; Kriger & Hanson, 1999; Krishnakumar & Neck, 2002; Tischler, Biberman, & McKeage, 2002)

องค์กรที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศหลายองค์กรได้รับแนวความคิดของการปลูกฝังจิตวิญญาณองค์กรมาใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น

บริษัท เอทีแอนด์ที (AT&T) จัดโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อช่วยให้เขามีความเข้าใจในตัวเองมากขึ้นรับฟังลูกน้องได้ดียิ่งขึ้น (Cavanagh, 1999) ซึ่งการพัฒนาความเข้าใจในตัวเอง (Self-Knowledge) และสามารถพึ่งพานั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาจิตวิญญาณ (Spiritual Quests)

บริษัทฮิวเลท แพคการ์ด (Hewlett-Packard) สร้างจิตวิญญาณองค์กรจากปรัชญาของบริษัทที่เน้นการสร้างค่านิยมของความเชื่อถือไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเชื่อว่าเป็นการสร้างให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ และร่วมความรู้สึกของการมีวัตถุประสงค์เดียวกัน (Sense of Purpose) (Burack, 1999)

บริษัททอมส์ ออฟ เมน (Tom's of Maine) สร้างค่านิยมหลักและความเชื่อในทางการพัฒนาจิตใจและจิตวิญญาณ เน้นการทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามและส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแท้จริงแล้วบริษัทนี้ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่เลือกในการทำสิ่งที่ดีและผลกำไรจะตามมาในภายหลัง ("do 'good things' and let the profits follow") (Burack, 1999)

บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ (Ford Motor Company) พยายามสร้างให้ผู้จัดการใกล้ชิดกับจิตวิญญาณของตนเอง ลดความเห็นแก่ตัวโดยการส่งเสริมให้ทำกรรสุทธโดยการช่วยงานในครัวของสถาบันที่ช่วยเหลือผู้ไร้ที่อยู่อาศัย การช่วยสร้างบ้านให้สถาบันที่ช่วยเหลือผู้ยากไร้ (Burack, 1999)

ธนาคารโลก (the World Bank) ส่งเสริมให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรโดยจัดเวทีให้พนักงานได้ประชุมอภิปรายถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมส่วนตัว จิตวิญญาณ และประเด็นทางธุรกิจ ซึ่งการเปิดโอกาสเช่นนี้เกิดผลที่สังเกตได้ว่าทำให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีส่วนร่วมในค่านิยมในการทำงานเดียวกัน (Laabs, 1995)

กล่าวโดยสรุปแล้วปัจจุบันนี้มีการนำแนวคิดจิตวิญญาณองค์กรมาปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรหลายรูปแบบ เช่น การสร้างค่านิยมด้านจิตวิญญาณในการสื่อสารระดับองค์กร การเคารพในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (stakeholders) หรือแม้กระทั่งการสร้างห้องกรรมฐานไว้ในองค์กร (Driscoll, McIsaac, & Wiebe, 2019)

2.1 การวัดจิตวิญญาณองค์กร

แบบวัดจิตวิญญาณองค์กรนั้นมีความแตกต่างตามมุมมองของความหมายจิตวิญญาณองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับองค์กร ระดับบุคคล และผสมผสานระดับองค์กร และระดับบุคคลดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ การทบทวนแบบวัดดังต่อไปนี้จะเรียงลำดับจากจากปีที่เก่าที่สุดในการสร้างจนถึงปัจจุบัน

นักวิจัยที่สร้างแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรในระดับองค์กรที่เป็นต้นแบบและได้รับความนิยมในการนำไปใช้อย่าง

กว้างขวางที่สุด คือ Ahmos และ Duchon (2000) สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน (Spirit at Work Scale) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความหมายและเป้าหมายของงาน (Meaningful Work) ความรู้สึกเป็นชุมชน (Sense of Community) รู้สึกเชื่อมโยงกับบุคคลอื่น และความสอดคล้องกับองค์การ (Alignment with Organization) คือการที่บุคคลรู้สึกถึงความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของตนเองและองค์การ ใช้คำถามทั้งหมด 23 ข้อ และ ลิเคิร์ท 7 ระดับ (Seven Point Likert Scale)

Kolodinsky Giacalone และ Jurkiewicz (2004) ได้พัฒนาแบบวัดชื่อว่า ค่านิยมจิตวิญญาณองค์กร (the Organizational Spiritual Values Scale: OSVS) ซึ่งวัดการรับรู้ของบุคคลว่าองค์กรได้แสดงถึงค่านิยมทางจิตวิญญาณขององค์การในระดับใด โดยประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ การตระหนักรู้ชีวิต (Awareness of Life) ความหมายและเป้าหมาย (Meaning and Purpose) และความเมตตา (Compassion) มีทั้งหมด 20 ข้อ โดยใช้การให้คะแนนแบบ ลิเคิร์ท (A Likert-type Scale) 5 ระดับ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ในองค์การเราส่งเสริมให้พนักงานค้นหาเป้าหมายในชีวิต เป็นต้น

Pawar (2009) ได้ปรับปรุงแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรของ Ashmos และ Duchon (2000) โดยวัดความหมายและเป้าหมายของงาน (Meaningful Work) ความรู้สึกเป็นชุมชน (Sense of Community) และเพิ่มการวัดเป้าหมายทางบวกขององค์การ (Positive Organizational Purpose) เป็นองค์ประกอบที่สาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น องค์การฉันให้ความสนใจกับพนักงานแบบวัดโดยใช้ ลิเคิร์ท (A Likert-type Scale) 5 ระดับ

Petchsawang และ Duchon (2009) สร้างแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรในระดับบุคคล โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ (Petchsawang & Morris, 2006) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรสามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบคือ 1) ความเชื่อมโยงกันและกัน (Connection) 2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Compassion) 3) สติ (Mindfulness)

4) งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และ 5) ความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) มีทั้งหมด 37 ข้อ แต่หลังจากทดสอบคุณสมบัติการวัดเชิงจิตวิทยา (Psychometric Properties) ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ความเที่ยงตรง (Validity) เชิงเหมือนและเชิงจำแนก (Convergent and Discriminate Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) คัดเลาแบบวัดแล้วเหลือทั้งหมด 4 องค์ประกอบ 22 ข้อ โดยตัด องค์ประกอบ ความเชื่อมโยงกัน (Connection) ออกไป แบบวัดนี้ถูกตรวจสอบ (Validate) และนำไปใช้ในหลายงานวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทเอเชีย ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Shrestha (2016) Sony และ Mekolt (2017, 2019) Shaad Habeeb (2019) Petchsawang & Duchon (2012) และ Petchsawang & McLean (2017)

Kinjerski (2013) ได้สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในงาน (The Spirit at Work Scale: SAWS) โดยใช้ถอดข้อคำถามจากประสบการณ์จิตวิญญาณในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Kinjerski & Skrypnik, 2004) ตรวจสอบข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการทดสอบความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ในหลายกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติทั้ง การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) คัดเลือกเหลือทั้งหมด 18 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผูกพันกับงาน (Engaging Work) ความรู้สึกของการเป็นชุมชน (Sense of Community) ความเชื่อมโยงทางจิตวิญญาณ (Spiritual Connection) และประสบการณ์ที่ลึกลับ (Mystical Experience) นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างโดยหาความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในงานกับแบบวัดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณ ทักษะคิดริเริ่มงาน และบุคลิกภาพ

ในวงการวิชาการประเทศไทยเท่าที่สืบค้นถึงปัจจุบัน (2562) ปรากฏงานของรัตติกর্ণ จงวิศาล (Chongvisal, 2017) ที่สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดย

อ้างอิงงานของ Robbins (2005) โดยเน้นจิตวิญญาณองค์กรระดับองค์การ กล่าวคือ คุณลักษณะของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมี 5 ประการ 1) จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง (strong sense of purpose) คือ การที่องค์กรสร้างวัฒนธรรมจากเป้าหมายที่มีความหมาย 2) ให้ความสำคัญที่จะพัฒนานุบุคคล (Focus on Individual Development) 3) ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ (Trust and Respect) มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างเปิดเผย เคารพและให้เกียรติกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม (Humanistic Work Practice) มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และ 5) การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน (Toleration of Employee Expression) เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา แสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติและมีสนุกสนานในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังมีแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรนี้ที่มีข้อคำถามเกี่ยวข้องกับศาสนาใดศาสนาหนึ่ง เช่น กล่าวถึงพระเจ้า (God) ตัวอย่างเช่น แบบวัดความผาสุกทางจิตวิญญาณ (Spiritual Well-Being Scale: SWBS) (Paloutzian, 1982) ประกอบด้วย 20 ข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ศาสนา ความผาสุกสัมพันธ์ต่อพระเจ้าและความเป็นอยู่ (Existential) ความรู้สึกถึงเป้าหมายของชีวิตและความพึงพอใจต่อชีวิต แบบประเมินจิตวิญญาณ (Spiritual Assessment Inventory: SAI) (Hall & Edwards, 1996) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับพระเจ้า และการตระหนักถึงพระเจ้า หรือแบบวัดจิตวิญญาณที่ใช้กับผู้ป่วย ในบริบทของวงการแพทย์ เช่น ดัชนีจิตวิญญาณความผาสุก (Spirituality Index of Well-Being: SIWB) (Dadleman, Frey, Wallace, & Studenski, 2002) วัดส่วนของความรู้สึกเชื่อในความสามารถตนเอง (A Self-efficacy Domain) และแผนการชีวิต (A Life Scheme Domain) และแบบประเมินจิตวิญญาณ (Spirituality Assessment Scale : SAS) (Howden, 1992) วัดความหมายและเป้าหมายของชีวิต ทรัพยากรภายใน (Inner Resources)

ความรู้สึกเชื่อมโยง และความรู้สึกถึงสิ่งที่เหนือกว่า เป็นต้น

2.2 งานวิจัยเรื่องจิตวิญญาณองค์กร

จิตวิญญาณองค์กรนั้นมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีทางด้านการจัดการ (Management Theories) และมีความเป็นสหศาสตร์ (Multiple Disciplinary) (Vasconcelos, 2018) จากการสืบค้นในฐานข้อมูล Scopus (24 มีนาคม 2562) ย้อนกลับไปในปีที่เริ่มต้นพบว่าในต่างประเทศมีผู้ศึกษาเรื่องนี้ไม่เกิน 30 ปี และในประเทศไทยเพิ่งจะมีผู้สนใจศึกษาไม่เกิน 10 ปี ในต่างประเทศนั้นงานวิจัยโดยส่วนมากศึกษาจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรทำนายผลกระทบต่อตัวแปรสำคัญหลายตัวแปรในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ทัศนคติในการทำงานและส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและองค์กร ดังที่แสดงในตารางที่ 1

นอกจากการศึกษาจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรทำนายผลแล้ว ยังมีงานศึกษาวิจัยที่ใช้จิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) และตัวแปรกำกับ (Moderator) เช่น งานศึกษาของ Petchsawang และ McLean (2017) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์กรรรมฐานและความผูกพันต่องาน งานศึกษาของ Iqbal และ Ahmad และ Ahmad (2018) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ลักษณะงานและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และลักษณะของงานส่งผลต่อจิตวิญญาณองค์กร ส่วนงานศึกษาของ Zou และ Dahling (2017) พบว่าความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการแสดงออกภายนอก (Surface Acting) และความผูกพันส่วนบุคคลมีการกำกับ (Moderated) โดยจิตวิญญาณองค์กร ส่วนงานศึกษาของ Altaf และ Awan (2011) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานและความพึงพอใจในงาน

ในประเทศไทยนั้นการวิจัยเรื่องจิตวิญญาณองค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น มีงานศึกษาจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรทำนาย เช่น ความผูกพันทางจิตวิญญาณ (Spiritual

well-being) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับจิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Wattayakorn, Chongchareon, & Chukumnerd, 2016) ซึ่งเป็นงานวิจัยจิตวิญญาณในบริบททางการแพทย์ งานวิจัยที่จัดกระทำในองค์กร เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรษัทภิบาล ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน การนำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ และมีผลทางอ้อมต่อความผูกพันทางจิต (Chongvisal, 2017) นอกจากนั้นมีการศึกษาถึงตัวแปรเหตุที่มีผลต่อจิตวิญญาณในการทำงาน คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร และทุนทางจิตวิทยา รวมทั้งพบว่าจิตวิญญาณในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาวะทางจิตวิญญาณของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ (Saiprom, Yoelao, & Chongvisal, 2016) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) (Leelasitorn, 2010)

กล่าวโดยสรุปแล้ว งานวิจัยในเรื่องจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ งานวิจัยเชิงคุณภาพหรือการออกแบบงานวิจัยเชิงทดลองยังมีน้อย (Vasconcelos, 2018) รวมทั้งงานวิจัยเชิงประจักษ์ถึงตัวแปรสาเหตุทำนายผลของจิตวิญญาณองค์กรยังเป็นส่วนที่น่าสนใจให้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในอนาคต

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณองค์กร

ดังที่กล่าวในข้างต้นเป็นที่น่าสังเกตว่าไม่ค่อยมีผู้วิจัยศึกษาในเชิงประจักษ์ถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณองค์กร อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยหลายชิ้นเสนอแนะในหลักการว่าการฝึกกรรมฐาน (Meditation) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร (Eisler & Montuori, 2003) รวมทั้งมีผลการศึกษาซึ่งทำการวิจัยกับคนไข้ว่าการฝึกกรรมฐานนั้นสามารถเพิ่มระดับของจิตวิญญาณ (Spirituality) ให้สูงขึ้น (Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998; Garland, et al.,

2007) ล่าสุดงานวิจัยของ Petchsawang และ Duchon (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ของจิตวิญญาณองค์กร วิปัสสนากรรมฐาน (พัฒนาสติ) และผลการปฏิบัติงาน โดยทำการวิจัยที่ทดลองกับพนักงานในบริษัทเอส แอนด์พี ซินดิเคท จำกัด มหาชน จำนวน 35 คน ที่เข้าหลักสูตรการฝึกอบรมวิปัสสนากรรมฐานจำนวน 8 วัน พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกลุ่มที่เข้ารับการวิปัสสนากรรมฐาน กับกลุ่มที่ไม่ได้เข้าปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานนั้น ไม่มีความแตกต่างกันทั้งระดับจิตวิญญาณองค์กร และผลการปฏิบัติงาน แต่พบว่าผู้ที่มีประวัติการฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานอย่างเป็นประจำนั้นมีผลระดับจิตวิญญาณองค์กร และผลปฏิบัติงานดีกว่าผู้ที่ไม่ได้ฝึกปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งผลของการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในการฝึกสติพบว่า สติมีส่วนช่วยในการเพิ่มความอดทน การควบคุมอารมณ์ การให้อภัย ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง งานวิจัยนี้

แสดงให้เห็นถึงผลเชิงประจักษ์ว่าการฝึกปฏิบัติวิปัสสนาอย่างสม่ำเสมอสามารถส่งผลทางบวกต่อจิตวิญญาณองค์กรได้

ต่อมาในปี 2017 Petchsawang และ McLean (2017) ได้ขยายผลการศึกษาในปี 2012 ข้างต้น ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติและจิตวิญญาณองค์กรใน 8 องค์การ พบว่า การฝึกพัฒนามิตินั้นมีความสัมพันธ์กับจิตวิญญาณองค์กรในทางบวก ผลการศึกษาดังกล่าวนี้อาจอธิบายได้ว่า การพัฒนาสติหรือการฝึกวิปัสสนากรรมฐานนั้นเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีผลให้พนักงานมีความเมตตาต่อผู้อื่น รู้สึกถึงความมีค่ามีความหมาย และเป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งมีประสบการณ์ความสุขที่เหนือวัตถุนิยมในขณะที่ทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของจิตวิญญาณองค์กร (Petchsawang & Duchon, 2009)

ตารางที่ 1: ตัวแปรผล(ตัวแปรตาม) ของจิตวิญญาณองค์กร

ประเภทตัวแปรตาม	รายละเอียดของตัวแปร	อ้างอิง
ความรู้สึก	ความเครียด (stress)	Daniel, 2015
ทัศนคติในการทำงาน	ความตั้งใจในการลาออก (intention to quit)	Gatling, Kim & Milliman, 2016; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003
	ความตั้งใจในการอยู่ต่อ (intention to stay)	Aboobaker, Edward, & Zakkariya, 2019; Milliman, Gatling, & Kim, 2018
	ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)	Belwalkar, Vohra, & Pandey, 2018; Zhang, 2018; Gupta, Kumar, & Singh, 2014; Altaf & Awan 2011; Pawar 2009; Lee et al., 2003
	ความภาคภูมิใจต่อองค์กร (organization-based self-esteem)	Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003
	การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement)	Milliman, Czaplewski, & Ferguson 2003; Pawar, 2009
	ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)	Gatling, Kim & Milliman, 2016; Kazemipour, Amin, & Pourseidi, 2012; Pawar, 2009; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003
	ความผูกพันของพนักงาน (employee commitment)	Jena & Pradhan, 2018
	ความผูกพันต่องาน (work engagement)	Milliman, Gatling, & Kim, 2018; Petchsawang & McLean, 2017; Roof, 2015
	ความผาสุกของพนักงาน (employee well-being)	Aboobaker, Edward, & Zakkariya, 2019; Pawar, 2016

ประเภทตัวแปรตาม	รายละเอียดของตัวแปร	อ้างอิง
พฤติกรรมในการทำงาน	พฤติกรรมทำงานอย่างสร้างสรรค์ (innovative work behavior)	Afsar & Rehman, 2015
	พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing behavior)	Rahman et al., 2015
	พฤติกรรมเบี่ยงเบนต่อองค์การ (organizational deviant behaviors)	Chawla, 2014
	พฤติกรรมไร้จริยธรรม (unethical pro-organizational behavior)	Zhang, 2018
	พฤติกรรมเป็นสมาชิกองค์การ (organizational citizenship behavior)	Belwalkar, Vohra, & Pandey, 2018; Garg, 2018; Kazemipour, Amin, & Pourseidi, 2012
	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (employee performance)	Duchon & Plowman, 2005; Osman-Gani, Hashim, & Ismail, 2013; Petchsawang & Duchon, 2012
	ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (organization performance)	Garg, 2018; Albuquerque et al., 2014
	ผลิตภาพ และผลการปฏิบัติงาน (productivity and performance)	Benefiel, Fry, & Geigle, 2014
	ความยั่งยืนทางสภาพแวดล้อม (environmental sustainability)	Iqbal, Ahmad, & Ahmad, 2018

นอกจากผลงานวิจัยจะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสติและจิตวิญญาณองค์กรในเชิงประจักษ์แล้ว ในทางปฏิบัติหลายองค์การทั่วโลก ตัวอย่างเช่น ไอบีเอ็ม (IBM) ยาฮู (Yahoo) เอทีแอนด์ที (AT&T) อาร์มานิ เอ็กซ์เชนจ์ (Armani Exchange) นาซ่า (NASA) กองทัพทหารของประเทศอเมริกา (US Army National Guard) ธนาคารโลก (World Bank) อเมริกัน เอ็กซ์เพรส (American Express) บริษัทแอปเปิล (Apple) บริษัทกูเกิล (Google) บริษัทไมโครซอฟท์ (Microsoft) ใช้กิจกรรมการพัฒนาสติ เช่น วิปัสสนากรรมฐาน หรือการฝึกโยคะ ในการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร หรือแม้กระทั่งมีการสร้างห้องปฏิบัติการกรรมฐานในสำนักงานใหญ่ของบริษัทสำนักพิมพ์พรีนซ์ฮอลล์ (Prentice-Hall) (Thakur & Singh, 2016) ความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณรวมทั้งผลลัพธ์ และวิธีการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรในระดับบุคคล และระดับองค์กร (ขยายความต่อในหัวข้อถัดไป) ปรากฏในรูปที่ 1

ในรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณองค์กร ซึ่งสตินั้นเป็นตัวแปรเหตุ (ตัวแปรต้น) ส่งผลให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร (ตัวแปรตาม) และเมื่อเกิดจิตวิญญาณองค์กรแล้วยังส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในองค์กรต่างๆ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น (นำมาจากตารางที่ 1: ตัวแปรผล/ตัวแปรตามของจิตวิญญาณองค์กร) โดยการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรนั้นสามารถสร้างได้ในสองระดับ คือ จิตวิญญาณองค์กรระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อการพัฒนาสติและจิตวิญญาณองค์กรต่อไป

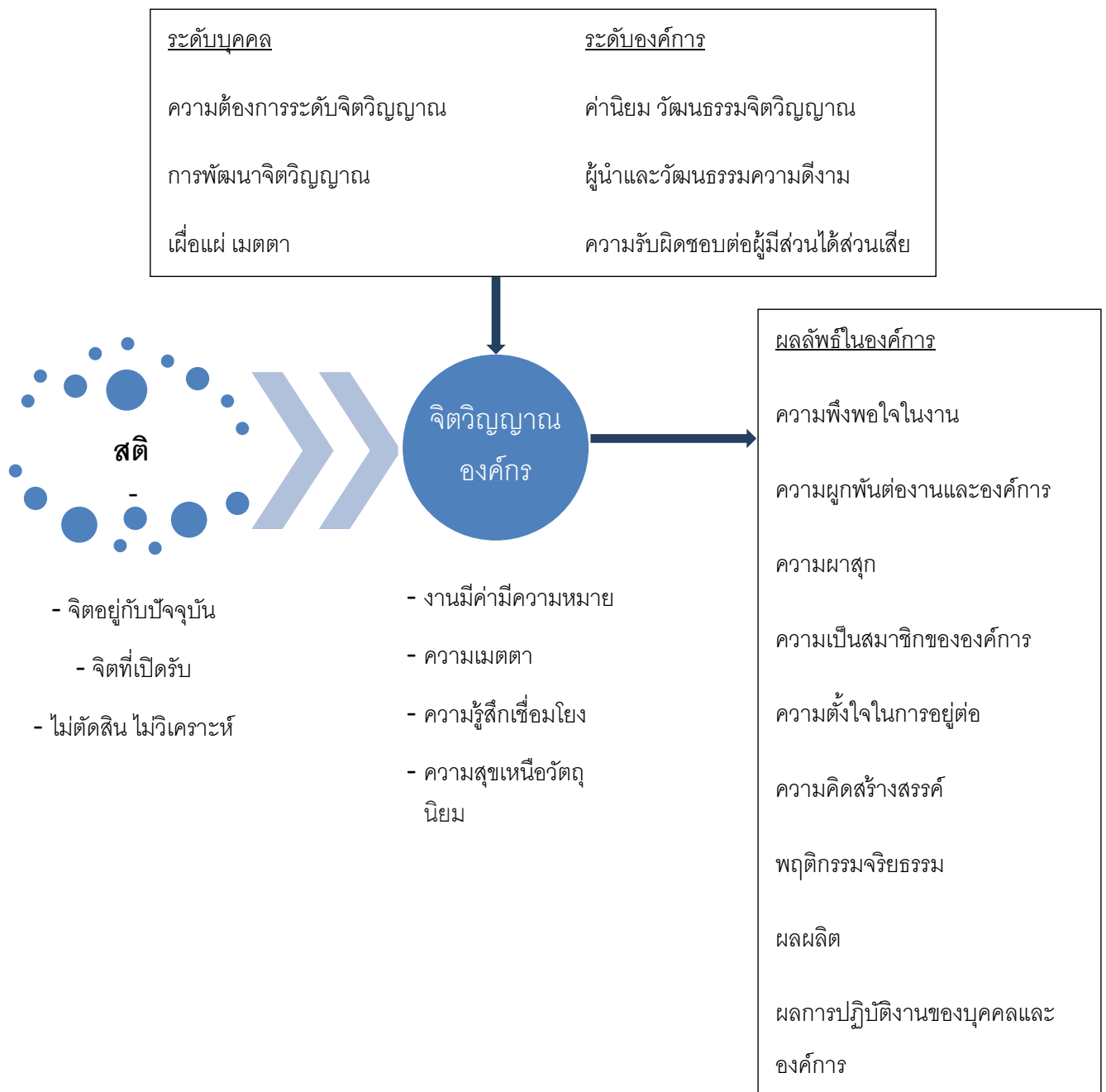
4. การพัฒนาสติและสร้างจิตวิญญาณองค์กร

การสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นสามารถทำได้ 2 ระดับ กล่าวคือระดับองค์กร และระดับบุคคล (Pawar, 2008) ในรูปที่ 1 องค์กรสามารถตั้งเป้าหมายทางจิตวิญญาณ (Spirituality) ค่านิยมของความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นผลกระทบไม่ใช่เพียงแค่พนักงานและองค์กร แต่หมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการดูแลใส่ใจพนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน อย่างเป็นองค์รวมทั้งหัวใจ จิตใจ และจิตวิญญาณ (Karakas & Sarigollu, 2017)

นอกจากการตั้งเป้าหมายทางจิตวิญญาณแล้ว ต้องสามารถถ่ายทอดเป้าหมายนั้นออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป็นเป้าหมายทำงานส่วนบุคคล สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมของความเป็นชุมชนรู้สึกเชื่อมโยงกัน และมีความเมตตาต่อกัน (Kinjerski & Skrypnek, 2004) รวมทั้งมีการเสริมแรงด้วยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมที่สอดคล้อง ระบบบำรุงรักษาพัฒนาและจูงใจที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางจิตวิญญาณ

ผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรโดยผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นต้นแบบของความดีงาม สร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจในการสร้างสรรค์แสดงตัวตนที่แท้จริงโดยไม่ต้องหวาดกลัวผลลัพธ์ทางลบต่ออาชีพตำแหน่งของตน (Pratt & Ashforth, 2003) การทำให้พนักงานรู้สึกถึงสอดคล้องระหว่างตัวตนและเป้าหมายขององค์กรนั้นจะสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) ในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วบทบาทของผู้นำที่สำคัญคือการสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในทุกส่วนนั้นสนับสนุนการสร้างค่านิยมทางจิตวิญญาณ



รูปที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณองค์กร

ส่วนการสร้างจิตวิญญาณในระดับบุคคลนั้น การเปิดโอกาสและอนุญาตให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสในการแสดงออก จากจิตวิญญาณได้อย่างเสรี เข้าใจในความต้องการระดับลึก ถึงจิตวิญญาณของพนักงาน (Ashar & Lane-Maher, 2004; Duchon & Plowman, 2005) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลของการ ตั้งมั่นในการถ่ายทอดจิตวิญญาณผ่านค่านิยมต่างๆ รวมทั้ง การตระหนักและตอบสนองความต้องการในระดับจิตวิญญาณ ที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละบุคคลนั้น ยังผลให้พนักงาน มีทัศนคติที่ดี นำไปสู่การทำงานด้วยความสุขใจ และผลผลิต ที่จะตามมา

นอกจากนี้ การพัฒนาจิตวิญญาณองค์กรระดับบุคคล ควรใช้วิธีการแบบองค์รวมกล่าวคือ พัฒนาพนักงานทั้ง ด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ ไม่เพียงแต่ออกแบบงาน เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีความผูกพันต่องาน หรือความ พึงพอใจต่องานหากแต่ออกแบบงานให้ตอบสนองต่อ ความต้องการให้งานมีค่ามีความหมายต่อพนักงานด้วย (Van Der Walt, 2018) นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงว่าพนักงาน มีความต้องการทางด้านจิตวิญญาณแตกต่างกันไป ในการ ออกแบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่าง ตระหนัก ว่ามีใช้รูปแบบเดียวสามารถตอบสนองความต้องการได้ ทุกคน ตัวอย่างเช่น บริษัทกูเกิล (Google) นั้นมีทีมที่ ศึกษาวิจัยลักษณะทางด้านจิตใจของพนักงานแต่ละคน (Psychological Profile) (AppsLova, 2012) เพื่อความ เข้าใจถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคนอย่างแท้จริงและ สามารถออกแบบงานมอบหมายงานให้สอดคล้องกับศักยภาพ ของเขา ความสอดคล้องระหว่างความต้องการและศักยภาพ ของพนักงานและงานที่มอบหมายนั้น จะทำให้สร้างความมั่นใจ ว่าพนักงานจะได้ใช้ศักยภาพอย่างแท้จริงในสิ่งที่เขามีความ สามารถ ชอบและพอใจ จะยังผลให้งานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพตามมา ผลปฏิบัติงานจึงเป็นผลลัพธ์ของ จิตวิญญาณองค์กรเชิงประจักษ์ทั้งในผลการวิจัย (Houghton, Neck, & Krishnakumar, 2016; Petchsawang & Duchon, 2012; Duchon & Plowman, 2005) และทางปฏิบัติ

การให้ความสนใจความต้องการในระดับจิตวิญญาณ ของพนักงานนั้น สามารถทำได้ผ่านการพัฒนากิจกรรมการ เรียนรู้และพัฒนา ให้ความชื่นชมยอมรับในสิ่งที่พนักงานทุ่มเท ให้ความยืดหยุ่น และอิสระในการคิด และสร้างสรรค์การ ทำงานจัดสรรความสมดุลระหว่างเวลางานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) ซึ่งจะสร้างให้เขารู้สึกว่างานมีค่ามี ความหมาย (Pratt & Ashforth, 2003)

ในการพัฒนาจิตวิญญาณองค์กร สิ่งหนึ่งที่ควรพึงระวัง คือ การตีความจิตวิญญาณ (Spirituality) ไปในทางศาสนา หรือความเชื่อ ซึ่งอาจจะสร้างความแตกแยกและผลกระทบ ทางลบมากกว่าผลดี เช่น หากพนักงานไม่ได้มีความเชื่อ หรือนับถือศาสนานั้น การเชิญพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับศาสนาอาจสร้างความอึดอัดใจ และรำคาญได้ รวมทั้งสร้างความแปลกแยกไม่เข้าพวก หรือแม้กระทั่งสร้าง บรรยากาศของการตัดสินคนบนพื้นฐานของความเชื่อและ ศาสนา (Karakas & Sarigollu, 2017) ตัวอย่าง การใช้การ พัฒนาสติมาช่วยในการสร้างจิตวิญญาณองค์กร โดยไม่ใช้ เรื่องความเชื่อและศาสนาเกี่ยวข้องกับคือ การสร้างหลักสูตร พัฒนาสติ โดยใช้ชื่อว่า “การค้นหาภายในตนเอง” (the Search Inside Yourself) ของบริษัทกูเกิล (Baer, 2014) ถึงแม้จะเป็นหลักสูตรที่มีพื้นฐานจากวิปัสสนากรรมฐาน การ พัฒนาสติของศาสนาพุทธ แต่ไม่ได้มีการใช้คำในศาสนาพุทธ ในการอธิบายขั้นตอนวิธีการในการปฏิบัติเลย ทั้งนี้ เพราะ เป็นการใช่วิธีการพัฒนาสติในบริบทของความหลากหลาย เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ซึ่งหลักสูตรนี้ใช้แนวทางของ จิตวิทยาองค์การ (Organizational Psychology) ในแง่ของ การพัฒนาภูมิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หลักสูตรประกอบด้วยสามส่วนคือ การฝึกสติ การสร้างให้ เกิดความรู้ตนเอง (Self-knowledge) และการสร้างให้เป็น นิสัย นอกจากหลักสูตรการพัฒนาสติรูปแบบนี้จะใช้ในบริษัท กูเกิลแล้ว ยังมีการเผยแพร่หลักสูตรนี้โดยตีพิมพ์เป็นหนังสือ ซึ่งกลายเป็นหนังสือขายดีอันดับหนึ่ง และได้รับการแปล 24 ภาษา (Meng, 2012)

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การพัฒนาสติเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างจิตวิญญาณองค์กร การนำสติไปใช้ในองค์กรนั้นมีหลายวิธีการทั้งวิธีการที่เป็นทางการ เช่น วิธีการที่พัฒนาสติทางตะวันออก เช่น การวิปัสสนากรรมฐาน และวิธีการทางตะวันตกที่กล่าวถึงแล้ว เช่น MBSR (Kabat-Zinn, 1982) และ MBCT (Segal et al., 2002) ส่วนวิธีการที่ไม่เป็นทางการนั้นมีหลายวิธี เช่น การใช้วิธีสะท้อนด้วยความเงียบ (Silent Reflection) ใช้เวลาเงียบ ๆ ชั่วครู่ในการสะท้อนคำถามกับตนเอง การวิปัสสนากรรมฐานแบบสั้น ๆ โดยมีผู้อำนวยความสะดวกในการทำโดยใช้เวลาประมาณ 2-10 นาที เรียกว่า “Guided Landing” ซึ่งผู้นำกรรมฐานจะบอกให้ผู้ปฏิบัติมีสติอยู่กับลมหายใจ สิ่งแวดล้อม หรือพิจารณาความรู้สึกสัมผัสในช่วงขณะจิต เป็นต้น (Adriansen & Krohn, 2014) การหยุดแบบมีสติ (Mindful Break) (คำอธิบายในตาราง) การฟังอย่างมีสติ (Mindful Listening) เป็นลักษณะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) สามารถใช้ในที่ประชุม เมื่อเปิดประเด็นอภิปราย ให้มุ่งเน้นความสนใจที่การฟัง และปิดสิ่งรบกวนใดๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์ เทคนิคต่างๆ เหล่านี้เหมาะสมในการใช้ก่อนที่มีการประชุม หรืออบรมสัมมนา รวมทั้งเทคนิคการฝึกสติในชีวิตประจำวัน เช่น การออกกำลังกายอย่างมีสติ (Mindful Exercises) เช่น การเดินแบบเบาๆ ตั้งใจสังเกตที่การเดินของตนเอง หรือการเล่นโยคะ (Millar, 2019) เป็นต้น วิธีการเหล่านี้สามารถปรับประยุกต์ในการพัฒนาสติได้ในองค์กรทั้งสิ้น

การหยุดแบบมีสติ (Mindful Break) (Hougaard, Carter, & Coutts, 2015)

ใช้เวลา 45 วินาที โดยการหยุดในสิ่งที่กระทำและสนใจที่การหายใจของตนเอง สามารถใช้ได้ในการหยุดระหว่างชั่วโมงการทำงานเพื่อสร้างสติ โดยมีวิธีปฏิบัติดังนี้

1. หยุดกิจกรรมทุกอย่างแล้วหลับตาหรือเปิดตา
2. สนใจที่การหายใจสังเกตการณ์ลมหายใจของตนเอง โดยเมื่อหายใจเข้าสังเกตการณ์ลมหายใจและการผ่านเข้าไปของลมหายใจอย่างช้าๆ แต่ละขณะจิต เมื่อหายใจออกทำเช่นเดียวกันโดยผ่อนคลายหัวไหล่ คอ และแขนไปด้วย
3. เมื่อครบ 45 วินาที โดยประมาณ กลับไปทำกิจกรรมที่ตนเองทำค้างอยู่ จะรู้สึกถึงความสดชื่น ผ่อนคลาย มีสมาธิ และจิตใจมีกระจ่างใสขึ้น

การนำวิธีการพัฒนาสติมาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น สถาบันพัฒนาสติ The Mindfulness Initiative (2016) ได้เสนอแนะว่า ในการเริ่มต้นโปรแกรม ต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสนับสนุนและสิ่งที่มีโอกาสขัดขวาง โปรแกรมการพัฒนาสติก่อนแล้วจึงนำความรู้ความเข้าใจนั้นมาปรับประยุกต์ในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาสติที่สอดคล้องกับวิถีการปฏิบัติตัวของคนในองค์กร ควรตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าต้องการใช้วิธีการพัฒนาสติในส่วนใดระดับไหน ในระดับการทำงานของแต่ละบุคคล หรือสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาสติในองค์กร ควรเขียนแผนการให้ชัดเจนถึงผู้ที่ต้องติดต่อ หรืออนุมัติ เริ่มต้นโปรแกรมแบบที่ไม่ต้องลงทุนมาก โดยการทดลองทำก่อน (Pilot) ในขอบข่ายเล็กๆ เช่น การใช้การพัฒนาสติสั้นๆ 2-5 นาทีก่อนที่จะมีการประชุม เป็นต้น การเรียนรู้จากการทดลองทำในวงเล็กๆ จะทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงก่อนจะดำเนินการในระดับกว้าง

การสร้างแผนงานในการสื่อสารโปรแกรมพัฒนาสติให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและให้การสนับสนุนนั้นเป็นส่วนสำคัญ โดยควรเน้นที่ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่ตรงกับความต้องการของเขา แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรประชาสัมพันธ์ประโยชน์

ของการพัฒนาสติเกินจริง (Over Claim) เนื่องจากการพัฒนาสตินั้นต้องใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง และยาวนาน จึงจะเห็นผลได้ชัดเจน ไม่ใช่ในระยะเวลาสั้นๆ ทั้งนี้ ควรเพิ่มผู้สนับสนุนเพื่อการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสารแก้ไขความเข้าใจผิดๆเกี่ยวกับการพัฒนาสติ และการเพิ่มแรงผลักดันโดยการเขียนกรณีศึกษาขององค์กรที่ใช้ในการพัฒนาสติแล้วเป็นประโยชน์และประชาสัมพันธ์สื่อสารให้ทั่วองค์กร ข้อเสนอแนะนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรที่สนใจเรื่องการพัฒนาสติควรพิจารณาปรับใช้ในองค์กรก่อนที่จะเริ่มร่างโครงการ เพื่อสร้างจิตวิญญาณองค์กร และยังประโยชน์อื่นในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. บทสรุป

สติในองค์กรและจิตวิญญาณองค์กรนั้นเป็นเรื่องใหม่ ที่เพิ่งได้รับความสนใจในวงการวิชาการและได้รับการประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง เนื่องด้วยเห็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทั้งผลการวิจัยและผลเชิงประจักษ์ในองค์กรต่างๆ สติและจิตวิญญาณองค์กรมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ในส่วนของความหมายและงานวิจัยเชิงประจักษ์ได้พิสูจน์แล้วว่าการเจริญสตินั้นส่งผลให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรนั้นสร้างให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกต่อองค์กรทั้งเรื่องความพึงพอใจ ความผูกพันต่องานต่อองค์กร ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผาสุก จริยธรรม ผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้กระทั่งความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในองค์กรยุคปัจจุบันนี้

การสร้างจิตวิญญาณองค์กรให้เกิดขึ้นนั้นต้องเริ่มต้นจากการตั้งค่านิยมขององค์กรโดยคำนึงถึงความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับจิตใจและจิตวิญญาณ รวมทั้งวิถีในการดูแลคนที่คำนึงถึงต้องการความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความต้องการทางจิตวิญญาณพัฒนาให้เขาได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์อย่างเป็นอิสระ ส่งเสริมให้ทำงานที่ตรงกับศักยภาพ ทั้งนี้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญ

ในการสนับสนุน และสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมทางจิตวิญญาณ

การพัฒนาสตินั้นช่วยในการพัฒนาจิตวิญญาณองค์กร องค์กรที่สนใจสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ ที่นำเสนอในบทความนี้เพื่อฝึกสติในที่ทำงานได้ เช่น การพิจารณาอยู่กับลมหายใจโดยใช้เวลาสั้นๆ ก่อนเริ่มการประชุม ใช้การฟังอย่างมีสติ หรือการตั้งสติอยู่กับปัจจุบันในการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม มีข้อพึงระวังในการประยุกต์ใช้เรื่องสติในการสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นคือ การไม่นำเรื่องศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง ควรมีการสื่อสารให้เข้าใจว่าเรื่องของจิตวิญญาณองค์กร หรือการเจริญสตินั้นไม่ใช่เรื่องของความเชื่อของศาสนาใดศาสนาหนึ่ง หากแต่เป็นวิธีการพัฒนามนุษย์แบบข้างในสู่ข้างนอก จากระดับจิตวิญญาณมาสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งทุกศาสนาสามารถปฏิบัติได้อย่างเท่าเทียมกัน

ในการประยุกต์ใช้เรื่องสติในการสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังต้องการผลงานวิจัยที่จะช่วยสร้างตัวแบบอย่างชัดเจนโดยใช้วิธีการ เช่น งานวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการออกแบบงานวิจัยเชิงทดลอง กึ่งทดลองยังมีน้อย รวมทั้งตัวแปรเหตุที่ทำนายจิตวิญญาณองค์กรยังควรได้รับการศึกษามากกว่านี้ เพื่อเผยแพร่ผลประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมและศึกษาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อปรับประยุกต์ใช้ในบริบทของสังคมไทยต่อไป **A**

รายการอ้างอิง

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K.A. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44.
- Adriansen, H. K. & Krohn, S. (2014). Mindfulness for group facilitation mindfulness for group facilitation: An example of Eastern philosophy in Western organizations. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 13, 15-35.
- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353.
- Albuquerque, I. F., Cunha, R. C., Martins, L. D., & Brito Sá, A. (2014). Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 59- 82.
- Altaf, A. & Awan, M. A. (2011). Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Aoomsamrit, C. (1998). A comparison study of army forces' ethic behaviors between the meditation training and non-meditation groups at Aumpawan temple Sing Buri province. (Master's thesis, Kasetsart University).
- AppsLova (May 28, 2012). Life at Google. Inside Google's lair - How google employees work, BBC News (Vidio file). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=PA54HWLZ2e4>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work : a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-144.
- Babu, S. (April 13 2014). Leadership and Mindfulness. *Business Today*, 53.
- Baer, D. (Aug. 5, 2014). Here's What Google Teaches Employees In Its 'Search Inside Yourself' Course. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/search-inside-yourself-googles-life-changing-mindfulness-course-2014-8>
- Baer, R. A., Smith, G. T., & Allen, K. B. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: the Kentucky inventory of mindfulness skills. *Assessment*, 11(3), 191-206.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D., & Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15, 329-342. doi: 10.1177/1073191107313003
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors-an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175-187.

- Biberman, J. & Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change*, 10(2), 130-138.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Brown, K.W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Burack, E.H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment! *Leadership and Organization Development*, 18(7), 335-345.
- Cacioppe, R. (1999). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part I. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part II. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 110-119.
- Cavanagh, G.F. (1999). Spirituality for managers: context and critique. *Journal of organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Chawla, V. (2014). The effect of workplace spirituality on salespeople's organisational deviant behaviours: research propositions and practical implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 199-208.
- Chongvisal, R. (2017). The influence of workplace spirituality, spiritual health and leadership on organizational outcomes. *Kasetsart Journal of Social Science*, 38, 644-654.
- Daaleman, T. P., Frey, B. B., Wallace, D., & Studenski, S. A. (2002). The Spirituality Index of Well-Being: Development and testing of a new measure. *Journal of Family Practice*, 51(11), 952.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: Evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- Dehler, G.E. & Welsh, M.A. (2003). The experience of work: spirituality and the new workplace In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp.108-122). Armonk: M.E. Sharpe.
- Duchon, D. & Plowman, D.A. (2005). Nurturing the spirit at work: impact on workunit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Eisler, R. & Montuori, A. (2003). The human side of spirituality In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp.46-56). Armonk: M.E. Sharpe.

- Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N., & Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: pilot of a Mindfulness-Based Program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 45, 114-125.
- Garg, N. (2018). Promoting organizational performance in Indian insurance industry: the roles of workplace spirituality and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1177/0972150918778983>
- Garland, S. N. & Carlson, L.E. & Cook, S. & Lansdell, L. and Speca, M. (2007). Anon-randomized of mindfulness-based stress reduction and healing arts programs for facilitating post-traumatic growth and spirituality in cancer outpatients. *Support Care Cancer*, 15, 949-961.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a science of workplace spirituality in Giacalone, R.A. & Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp.3-28). Armonk: M.E. Sharpe.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Hall, T. W. & Edwards, K. J. (1996). The initial development and factor analysis of the Spiritual Assessment Inventory. *Journal of Psychology and Theology*, 24(3), 233-246.
- Hart, W. (2010). Art of living: Vipasana meditation as taught by S.N. Goenka. WA: Vipasana Research Publication.
- Heaton, D. P, Schmidt-Wilk, J., & Travis, F. (2004). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 62-82.
- Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G. (2015). *One second ahead: Enhance your performance at work with mindfulness*. New York: Palgrave Macmillan.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13, 1-29.
- Howden, J. W. (1992). *Development and psychometric characteristics of the Spirituality Assessment Scale*. Unpublished Doctoral Dissertation, Houston, TX: Texas Women's University.
- Hülshage, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J.W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 8(4), 576-602.

- Iqbal, Q., Ahmad, N.H., & Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Jena, L.K. & Pradhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 380-404.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness: How to cope with stress, pain and illness using mindfulness meditation*. New York: Delta.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karakas, F. & Sarigollu, E. (2017). Spirals of spirituality: a qualitative study exploring dynamic patterns of spirituality in Turkish organizations. *Journal of Business Ethics*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3619-y>
- Kazemipour, F., Amin, S. M., & Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302-310.
- Kinjerski, V.M. & Skrypnik, B.J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change*, 17(1), 26-42.
- Kinjerski, V. (2013). Chapter 23 the Spirit at Work Scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. In J. Neal (ed.), *Handbook of faith and spirituality in the workplace: Emerging research and practice* (pp. 383-402). New York: Springer Science+Business Media.
- Kruger, M. P. & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change*, 12(4), 302-317.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The 'what', 'why' and 'how' of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2004). *Exploring personal, organizational and interactive workplace spirituality outcomes*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting (pp. 1-28), Academy of Management, New Orleans, LA.
- Laabs, J.J. (September, 1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 60-76.
- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L. E., ..., Carmody, J. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445-1467.
- Lee, D. J., Sirgy, M. J., Efraty, D., & Siegel, P. (2003). A study of quality of work life, spirituality well-being, and life satisfaction. In Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, (p. 209-230). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

- Leelasitorn, A. (2010). *Exploring the Relationships between Spiritual Management through Following the Noble Eightfold Path and Employee Engagement in Thai Culture*. (Doctoral Dissertation). Ramkhamhaeng University: Bangkok.
- Leroy, H., Anseel, F. Dimitrova, N.G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247.
- Meister, J. (2015). Future of work: Mindfulness as a leadership practice. *Forbe*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/04/27/future-of-work-mindfulness-as-a-leadership-practice/#36e13d7c3e1c>
- Melbourne Mindfulness Academic Interest Group (2006). *Mindfulness-based psychotherapies: A review of conceptual foundations, empirical Evidence and practical considerations*, 40(4), 285-94.
- Meng, C. T. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness and World Peace*. PA: HarperOne.
- Millar, S. (2019). Mindfulness moves into the mainstream: Strategies for become a more mindful manager. *NZ Business + Management*, 28-29.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J. Gatling, A., & Kim, J.S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56-65.
- Neck & Milliman, J.F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 6, 9-16.
- Nuibandan, A. et.al. (2006). The effect of meditation on nurse students' stress and mindfulness levels in Prince Songkla University. Research Paper. Prince Songkla University.
- Osman-Gani, A. A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360-376.
- Paloutzian, R. F., & Ellison, C. W. (1982). Loneliness, spiritual well-being and the quality of life. In L. A. Peplau, & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy* (pp. 224-236). New York: John Wi-ley & Sons.
- Panitchareonpon, A. (2003). A study of effect of Anapanasait meditation and counselling on female workers' stress levels in a factory. (Master's thesis, Burapha University).
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(6), 544-567.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 759-777.

- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), <http://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Payutto, P.A. (2002). *Samadhi in Buddhism* (2nd ed) Bangkok: Buddha dhammafoundation.
- Petchsawang, P. & Morris, M.L. (2006). *Spirituality and Leadership in Thailand*. Conference proceeding of 2006 Academy of Human Resource Development Conference held in Columbus, Ohio. Conducted by the Academy of Human Resource Development.
- Petchsawang, P & Duchon, D. (2009). Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context, *Human Resource Development International Journal*, 12(4), 459-468.
- Petchsawang, P & Duchon, D. (2012). Meditation, Workplace Spirituality and Work Performance, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189-208.
- Petchsawang, P. & McLean, G.N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244.
- Phlungkatonk, S. (2001). Vipasana meditation for promoting mental health: a mind development course for wisdom and peace. (Master's thesis, Chiangmai University).
- Pra Rajaprommajarn (2004). *Path to Nibbana* (complete edition). Chiangmai: Changpeuk.
- Pratt, M.G. & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work In Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rahman, M. S., Osmangani, A. M., Mat Daud, N., Chowdhury, A. H., & Hassan, H. (2015). Trust and workplace spirituality on knowledge sharing behaviour: perspective from non-academic staff of higher learning institutions. *The Learning Organization*, 22(6), 317-332.
- Rattananererkwasin, Y. (2008). Mindfulness meditation and changing attitudes, personalities, and communication behaviors. (Master's thesis, Mahidol University).
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th ed. NJ: Prentice Hall.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585-599.
- Rothaizer, J. M. (March 25, 2019). The Real Reason Leaders Need Mindfulness. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/25/the-real-reason-leaders-need-mindfulness/#4bb7b6be3c8e>
- Saiprom, N., Yoelao, D., & Chongvisal, R. (2016). The study of effect of causal modeling of workplace spirituality, work attitudes, and behaviors among teacher of catholic school in archdiocese of Bangkok. *Journal of Behavioral Science*, 22(2), 139-158.

- Sauer, S., Walach, H., Schmidt, S., Hinterberger, T., Lynch, S., Büssing, A., & Kohl, N. (2013). Assessment of Mindfulness: Review on State of the Art. *Mindfulness*, 4, 3-17.
- Schmidt, S. (2011). Mindfulness in east and west—it is the same? In H. Walach, S. Schmidt, & W. B. Jonas (Eds.), *Neuroscience, consciousness and spirituality* (pp. 23-39). New York: Springer.
- Schmidt-Wilk, J. (2003). TQM in Europe: A case study 'TQM and the transcendental meditation program in a Swedish top Management team. *The TQM Magazine*, 15(4), 219-229.
- Segal, Z. V., Teasdale, J. D., Williams, J. M., & Gemar, M. C. (2002). The mindfulness-based cognitive therapy adherence scale: interrater reliability, adherence to protocol and treatment distinctiveness. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 9(2), 131-138.
- Shaad Habeeb (2019). Relation between organisational citizenship behavior, workplace spirituality and job performance in BFSI sector in India. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 176- 188.
- Shapiro, S.L., Schwartz, G.E., & Bonner, G.(1998). Effects of mindfulness-based stressreduction on medical and premedical students. *Journal of Behavioral Medicine*, 21, 581-599.
- Shrestha, A. K. (2016). Further validation of workplace spirituality scale in an eastern context. *Journal of Business and Management Research*, 1(1), 1-13.
- Sony, M. & Mekoth, N. (2017). Workplace spirituality, frontline employee adaptability and job outcomes : An empirical study. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 7(4), 437-465.
- Sony, M. & Mekoth, N. (2019). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job Performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 9(1), 27-46.
- Thakur, K. & Singh, J. (2016). Spirituality at workplace: A conceptual framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(7), 5181-5189.
- The Mindfulness Initiative (2016). *Building the Case for Mindfulness in the Workplace Private Sector Working Group*. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Link emotional intelligence, spirituality and workplace performance: definitions, model and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. Retrieved from <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Vasconcelos, A.F.(2018). Workplace spirituality: empirical evidence revisited. *Management Research Review*, 41(7), 789-821.
- Vich, M. (2015). The emerging role of mindfulness research in the workplace and its challenges. *Central European Business Review*, 4(3), 35-47.

- Wattayakorn, P., Chongchareon, W., and Chukumnerd, P. (2016). Spiritual well-being and spirituality at work of head nurses in general hospitals, southern Thailand. *Academic Services Journal Prince of Songkla University*, 27(3), 115-126.
- Zhang, S. (2018). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: the mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*. Retrieved from <http://dx.doi: 10.1007/s10551-018-3966-3>
- Zou, W.-C.& Dahling, J. (2017). Workplace spirituality buffers the effects of emotional labour on employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 768-777.