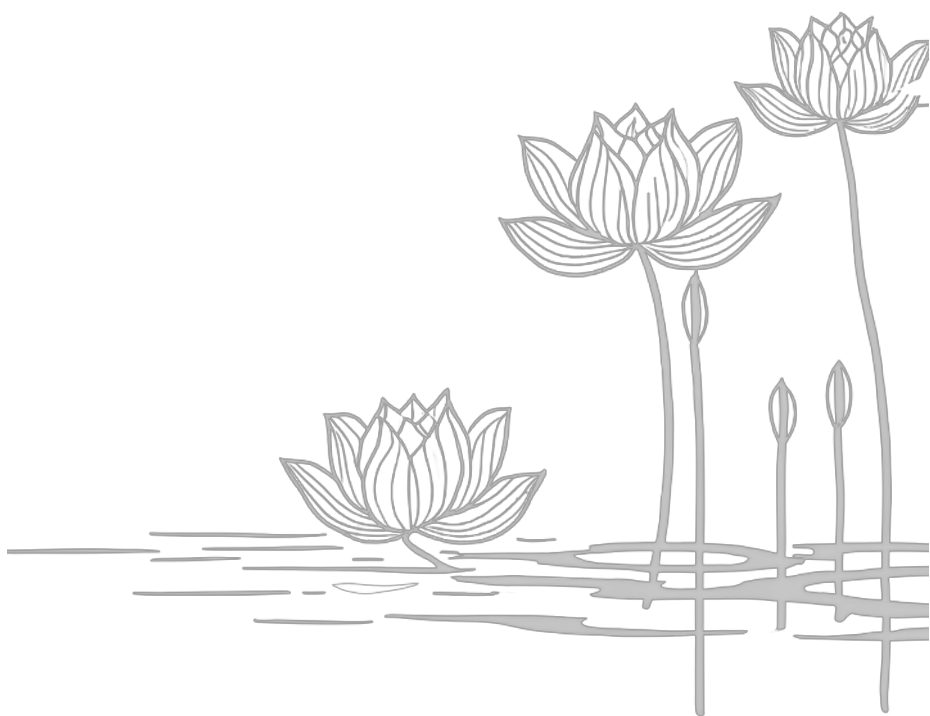


ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม:
Soft Power ของผู้นำยุค AI

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปดาดพล
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง



สรรพสิ่ง
ล้วนเริ่มต้นด้วย

“ความรัก”

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม:SOFT POWER ของผู้นำยุค AI

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

จักรกฤษณ์ โปตาพล.

ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม: SOFT POWER ของผู้นำยุค AI.-- กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2569.

378 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล -- แง่ศาสนา -- พุทธศาสนา. I. ชื่อเรื่อง.

294.36

ISBN 978-616-636-745-4

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 200 เล่ม พ.ศ. 2569

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา:

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ บางวิเศษ

จัดทำโดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล

เลขที่ 69 ถนนวิสุทธิเทพ ซอย 6 ตำบลกุดป่อง อำเภอเมือง
จังหวัดเลย 42000 โทร. 093-534-7343 E-mail:

Chakgrit.po@hotmail.com

สั่งซื้อได้ที่

ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

Call Center โทร 08-6323-3703-4

<http://www.chulabook.com>

พิมพ์ที่

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CUP6910-065K)

254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร 0-2218-3542 e-mail: cuprint@hotmail.com

www.cupress.chula.ac.th

คำนิยาม พระสุธีวรธรรม (สาคร ชิตงโร)

เจ้าคณะจังหวัดขอนแก่น (ธ)

รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

“ภาวะผู้นำ” ในทางพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “วุฒิ” หรือ “วุฒิภาวะ” องค์ประกอบหรือตัวชี้วัดสูงสุดของภาวะผู้นำหรือวุฒิภาวะในทางพระพุทธศาสนา คือ “ปัญญาวุฒิ” นั่นคือผู้นำที่ดีต้องมี “ปัญญา” คำว่าปัญญานี้ หมายถึง ทั้งความรู้ ความสามารถ และความดี รวมกัน จะมีแต่ความรู้ความสามารถหรือมีแต่ทักษะ ความเก่งอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ปัญญาวุฒินี้คือธรรมะ กล่าวคือผู้นำจะต้องมีธรรมะ เรียกรวมว่า “ปัญญาวุฒิธรรม” จึงสรุปได้ว่า ไม่ว่าจะศตวรรษใดยุคสมัยใด ในที่สุดแล้วผู้นำที่ดีจะต้องมี “ธรรมะ” นั่นเอง

ยุคปัจจุบันนี้ นิยมเรียกกันว่ายุค AI (Artificial intelligence) หรือ ยุคปัญญาประดิษฐ์ หรือยุคเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เป็นยุคที่มีระบบที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเลียนแบบความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาเหมือนมนุษย์โดยเฉพาะมากขึ้น ๆ AI (Artificial intelligence) มักจะมีหรือประกอบไปด้วยคำว่า Computer และ Machine อยู่ด้วยเสมอ ซึ่งคำดังกล่าวนี้เป็นวัตถุหรือเครื่องจักร อะไรก็ตามที่เป็นวัตถุหรือเครื่องจักรก็จะไม่มี “ชีวิตจิตใจ”

“ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม: Soft Power ผู้นำยุค AI” ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงเป็นหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำไม่ก็เล่มในแวดวงหนังสือภาวะผู้นำในประเทศไทย ที่ระบุเจาะจงศึกษาและนำเสนอเรื่องของ “ธรรม” ไว้อย่างชัดเจนที่สุด โดยได้นำเอา “หลักพรหมวิหารธรรม” มาศึกษาและนำเสนอเพื่อให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิตการทำงานในยุค AI อย่างสอดคล้องเหมาะสมเป็นอันเดียวกันได้เพราะเครื่องจักร

หรือวัตถุไม่มีชีวิตจิตใจไม่เข้าถึงหลักธรรมไม่สามารถมีปัญญาเช่นเดียวกับมนุษย์
หลักพรหมวิหารธรรมนับเป็นหลักธรรมอันเป็น “ปัญญาวุฒิ” ในทางพระพุทธศาสนา
หนังสือ “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม: Soft Power ผู้นำยุค AI”
เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและนำไปเป็นหลักพัฒนาตนเองของผู้ศึกษา
ทั่วไปหรือผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในยุค AI (Artificial intelligence) ที่คนกำลังเห็น
“เครื่องจักรหรือวัตถุ” เป็นสิ่งสำคัญเหนือ “ชีวิตจิตใจ” โดยไม่ได้รำลึกถึง
หลักธรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในความเป็นผู้นำ จึงขออนุโมทนาท่านผู้เขียนหนังสือ
เล่มนี้คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล เป็นอย่างยิ่ง

พระสุธีวรธรรม (สาคร ชิตงกร)

คำนำ

หนังสือ “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม: Soft Power ของผู้นำยุค AI” ต่อยอดจากผลงานวิจัยของผู้เขียนเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” จึงเกิดขึ้นจากความตั้งใจสองประการ ได้แก่ (1) นำองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนา มาตีความใหม่ให้ร่วมสมัย เชื่อมโยงกับงานวิจัยด้านผู้นำระดับสากล (2) แสดงให้เห็นว่า “คุณค่า” ในตัวผู้นำสามารถเปลี่ยนเป็น “มูลค่า” ที่จับต้องได้ในองค์กรและสังคมได้อย่างไร จากการใช้ “Soft Power” ในทางพระพุทธศาสนาที่เป็นหลักธรรมที่สำคัญลำดับต้น ๆ คือ “พรหมวิหารธรรม”

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่หนังสือธรรมะ และไม่ใช่คู่มือบริหารแบบตะวันตก แต่เป็น “สะพานเชื่อม” ระหว่างภูมิปัญญาตะวันออกกับหลักฐานเชิงประจักษ์จากโลกการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้ผู้นำทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในห้องเรียน ห้องประชุม หรือภาคสนาม มีเครื่องมือเครื่องมือนำทางที่ชัดเจนและใช้ได้จริง โดยมี Concept ของหนังสือ คือ:

โลกปัจจุบันกำลังเดินหน้าด้วยความเร็วที่มนุษย์จำนวนมากตามไม่ทัน เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ามาเปลี่ยนบทบาทของมนุษย์ในทุกอาชีพ ความเหลื่อมล้ำทางโอกาสยังคงขยายตัว ขณะที่ความขัดแย้งในสังคมมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ จากความแตกต่างทางความคิดและแรงกดดันทางเศรษฐกิจที่สะสมยาวนาน ผู้นำในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา หน่วยงานรัฐ องค์กรธุรกิจ หรือชุมชน ต่างต้องเผชิญโจทย์ที่ยากขึ้น ซับซ้อนขึ้น และต้องการมุมมองใหม่มากกว่าที่เคย

คำถามสำคัญ คือ เราจะ ผู้นำแบบใดในโลกเช่นนี้ ?

และที่สำคัญยิ่งกว่า เราจะนำด้วยอะไรเป็นรากฐาน ?

เป็นเวลานานที่สังคมการบริหารมุ่งพัฒนาผู้นำจากทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และสไตร์การบริหารที่หลากหลาย แต่เมื่อโลกเผชิญความเปราะบางทางสังคมและจิตใจมากขึ้น กลับมีคำหนึ่งผุดขึ้นในงานวิจัยระดับโลกอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ เมตตากรุณา (Compassion)

ความเมตตากรุณาไม่ใช่คำสวยงามในเชิงจริยธรรม หากแต่เป็น “พลังเชิงกลยุทธ์” ที่ทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจมนุษย์ ตัดสินใจได้รอบด้าน และสร้างความไว้วางใจซึ่งเป็นทรัพยากรที่ขาดไม่ได้ขององค์กรในศตวรรษที่ 21

กล่าวได้ว่า เมตตากรุณา คือ Soft Power หรืออำนาจละมุน ที่ทรงอำนาจที่สุดรูปแบบหนึ่ง เพราะมันทำให้ผู้นำมีอิทธิพลโดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ แต่ใช้ “พลังดึงดูดจากคุณค่าภายใน”

จากประสบการณ์การทำงานวิจัยด้านภาวะผู้นำเชิงพุทธ ผู้เขียนพบว่า พรหมวิหารธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เรียบง่ายแต่ลุ่มลึก มีศักยภาพมหาศาลใน การเป็นกรอบสมรรถนะผู้นำร่วมสมัยได้อย่างแท้จริง เมื่อถอดหลักธรรมออกมาใน รูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ (observable behaviours) และผลลัพธ์ที่วัดได้ (measurable outcomes) เราจะมองเห็นว่า เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ไม่ได้เป็นเพียงหลักคิดเชิงศาสนา แต่คือ “ระบบความสามารถ” ที่ช่วยให้ผู้นำบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

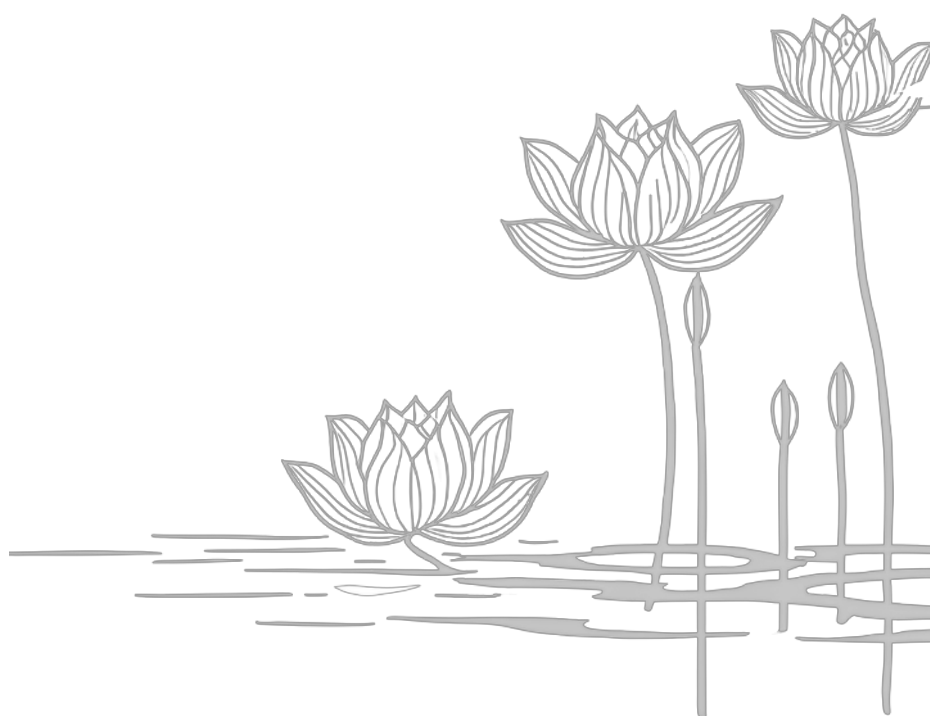
ในเล่มนี้ ผู้อ่านจะได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎี กรอบคิด วิธีปฏิบัติ และกรณีศึกษาจริง รวมถึงแนวทางประยุกต์ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยมีพรหมวิหาร 4 เป็นแกนกลางของการแปลง “คุณค่า” (values) ให้เป็น “สมรรถนะ” (competencies) ที่สามารถนำไปสู่ “มูลค่า” (value creation) ทั้งในมิติมนุษย์และมิติผลงาน

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปโมยอริชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ บางวิเศษ ที่เมตตากรุณา ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจทานความถูกต้องของหนังสือ

ผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นคู่มือสำหรับผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักพัฒนาชุมชน และผู้นำทุกระดับที่กำลังค้นหาการนำแบบใหม่ การนำที่ไม่ใช่แค่ “เก่งงาน” แต่ “เก่งคน” “เก่งใจ” และ “เก่งคุณค่า” ไปพร้อมกัน เพราะในโลกที่ความเร็วสูงจนทุกคนต่างเหนื่อยล้า ผู้นำที่ทรงพลังที่สุดไม่ใช่ผู้ที่ตะโกนดังที่สุด แต่เป็นผู้ที่ “นิ่งที่สุด-เห็นคนที่สุด-และมีเมตตามากที่สุด” หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นอีกหนึ่งแรงบันดาลใจที่ช่วยยกระดับภาวะผู้นำของสังคมไทย และช่วยให้ทุกองค์กรเริ่มต้นออกแบบระบบคุณค่าที่สร้างมูลค่าอย่างแท้จริง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล

ธันวาคม พ.ศ. 2568



สารบัญ

คำนำ	
บทนำ	1
บทที่ 1 ความท้าทายของผู้นำยุคปัญญาประดิษฐ์	9
โลกที่เปลี่ยนไปเร็วกว่าคู่มือการบริหารจะเขียนทัน	9
สังคมยุคปัญญาประดิษฐ์	10
ช่องว่างของผู้นำยุคเก่า	18
ความเปราะบางขององค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์	21
ระบบคุณค่าภายในกับวิธีการทำงาน	27
Soft Power ของผู้นำองค์กรยุคใหม่	28
ผู้นำกับความเห็นอกเห็นใจ	36
สรุป	39
รายการอ้างอิง	41
บทที่ 2 พรหมวิหารธรรมในฐานะทุนทางจิตวิญญาณของผู้นำ	49
กรอบคิดดั้งเดิมของพรหมวิหารธรรม	49
พรหมวิหารธรรมกับความเป็นผู้นำ	52
พรหมวิหารธรรมกับโมเดลผู้นำตะวันตก	60
พรหมวิหารธรรม: Cognitive Soft Power สำหรับผู้นำ	67
มรดกทางปัญญาสู่โมเดลภาวะผู้นำร่วมสมัย	70
สรุป	76
รายการอ้างอิง	78

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3 หลักธรรมสู่สมรรถนะ: จากคุณค่าสู่มูลค่า	85
การเชื่อมพรหมวิหารธรรมกับแนวผู้นำร่วมสมัย	85
หลักธรรม สมรรถนะ และมูลค่าองค์กร	92
พรหมวิหารธรรม: สมรรถนะภายในของผู้นำ	97
กรอบสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร	101
สรุป	111
รายการอ้างอิง	113
บทที่ 4 เมตตา: ภาวะผู้นำที่ให้ความเป็นมิตร	119
ความหมายเชิงพุทธและเชิงจิตวิทยา	119
คุณลักษณะ: การให้ความเป็นมิตร	122
สมรรถนะ: การสื่อสารเชิงเมตตา	130
การสร้างความสัมพันธ์	133
การโน้มน้าวใจ	137
เครื่องมือประยุกต์: Kindness Communication Model	141
กรณีศึกษา: ผู้นำที่เปลี่ยนองค์กรด้วยความเป็นมิตร	145
สรุป	147
รายการอ้างอิง	148
บทที่ 5 กรุณา: ภาวะผู้นำที่เข้าใจผู้อื่น	153
ความหมายของกรุณา	153
คุณลักษณะ: การเห็นอกเห็นใจผู้มีทุกข์	156

สารบัญ (ต่อ)

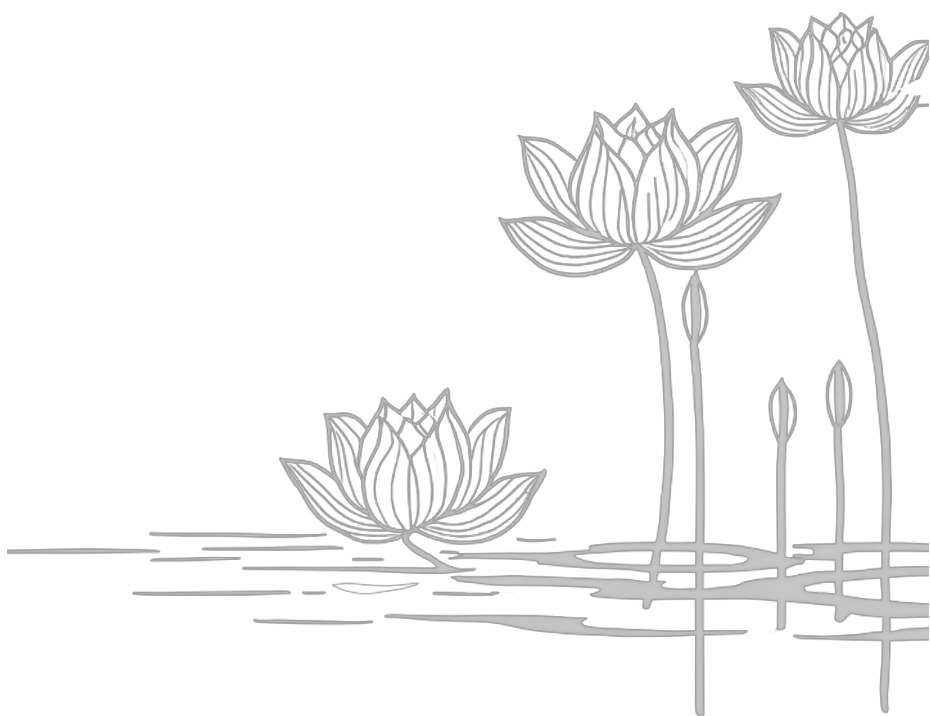
สมรรถนะ:	
การยอมรับในปัจเจกบุคคล	161
การสร้างบรรยากาศเชิงบวก	164
การสร้างทีมที่เข้มแข็ง	168
กรอบการทำงาน: แผนที่ความเห็นอกเห็นใจสำหรับผู้นำ	172
กรณีศึกษา: ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในทีมยุคใหม่	180
สรุป	183
รายการอ้างอิง	184
บทที่ 6 มูทิตา: ภาวะผู้นำที่มองโลกเชิงบวก	189
ความหมายและความสำคัญเชิงองค์กร	189
คุณลักษณะ: ทักษะคติเชิงบวก	192
สมรรถนะ:	
กรอบคิดการเติบโต (Growth Mindset)	195
การบริหารเวลา	199
การสอนงาน (Coaching & Mentoring)	203
ความเข้าใจผิดในการใช้มูทิตา: ด้านมืดของความยินดี	208
ชุดเครื่องมือ: FUEL Model: กรอบการสอนงาน	211
กรณีศึกษา: การสร้างทีมเรียนรู้และเติบโต	213
สรุป	216
รายการอ้างอิง	217

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 7 อุเบกขา: ภาวะผู้นำที่มีเหตุมีผล	223
ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับอุเบกขา	223
คุณลักษณะ: การมีเหตุมีผล	229
สมรรถนะ:	
ความฉลาดทางอารมณ์	233
จริยธรรมในการทำงาน	238
โมเดลการตัดสินใจ: อุเบกขา 4 ขั้น	245
กรณีศึกษา: ผู้นำที่ตัดสินใจอย่างหนักแน่นในวิกฤต	251
สรุป	254
รายการอ้างอิง	255
บทที่ 8 การประยุกต์ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรยุคใหม่	261
การนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสติ	261
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานพรหมวิหารธรรม	275
การจัดการความขัดแย้งด้วยพรหมวิหารธรรม	284
ภาวะผู้นำเพื่อสังคม	290
สรุป	295
รายการอ้างอิง	296
บทที่ 9 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรยุคใหม่	303
หัวใจของภาวะผู้นำยุค AI คือการกลับมารู้จักตัวเอง	303
การผสมผสานความสามารถทางสังคมและเทคโนโลยี	306

สารบัญ (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำคือการพัฒนาความเป็นมนุษย์	308
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	316
อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ และวิธีข้ามพ้น	326
งานวิจัยและกรณีตัวอย่างสำหรับผู้นำยุค AI	330
สรุป	334
รายการอ้างอิง	335
บทส่งท้าย	341
เลขดัชนี	349



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 ตารางเปรียบเทียบมิติการทำงานยุคก่อนและยุคปัญญาประดิษฐ์	19
ตารางที่ 1.2 บทบาทของระบบคุณค่าในยุคปัญญาประดิษฐ์	28
ตารางที่ 1.3 Soft Power ของผู้นำองค์กรยุคใหม่	35
ตารางที่ 1.4 ระดับของความเห็นอกเห็นใจ	38
ตารางที่ 2.1 ช่องว่างระหว่างผู้นำยุคเก่ากับความต้องการขององค์กรยุค AI	62
ตารางที่ 2.2 ระบบคุณค่าองค์กรบนฐาน พรหมวิหารธรรม	67
ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์วัฒนธรรม เป้าหมายของภาวะผู้นำ	69
ตารางที่ 2.4 ระบบปฏิบัติการภาวะผู้นำ	74
ตารางที่ 3.1 การเชื่อมโยงหลักพรหมวิหารธรรมกับนวัตกรรม ที่ขับเคลื่อนด้วยความเห็นอกเห็นใจ	88
ตารางที่ 3.2 การใช้พรหมวิหารธรรมในผู้นำระดับต่าง ๆ	92
ตารางที่ 3.3 ระดับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	96
ตารางที่ 3.4 คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	104
ตารางที่ 4.1 ตารางเปรียบเทียบความหมายเมตตากับกรุณา	121
ตารางที่ 4.2 ความแตกต่างระหว่าง ความกรุณา ความเป็นมิตร และความเห็นอกเห็นใจ	123
ตารางที่ 4.3 มิติหลักของการให้ความเป็นมิตรในระดับผู้นำ	128
ตารางที่ 4.4 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร	131
ตารางที่ 4.5 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างความสัมพันธ์	134
ตารางที่ 4.6 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการโน้มน้าวใจ	138

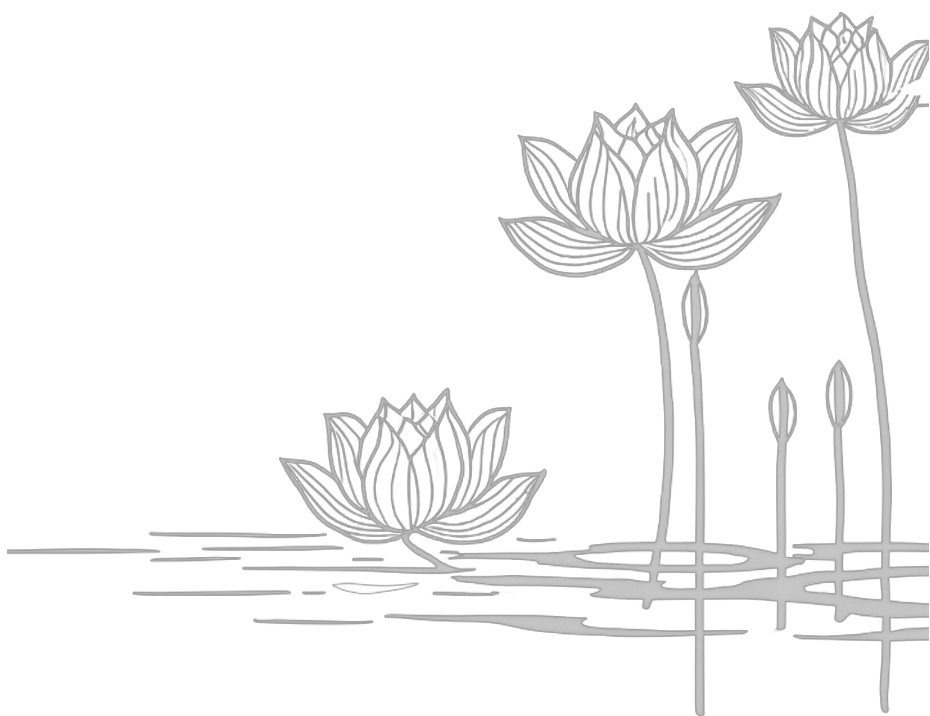
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.1 วิเคราะห์การเปรียบเทียบระหว่างกรูณาภิสงสาร	156
ตารางที่ 5.2 จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบ	
ตามนิยามความเมตตาที่สะท้อนความสามารถทางสังคม	157
ตารางที่ 5.3 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการยอมรับในปัจเจกบุคคล	162
ตารางที่ 5.4 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	165
ตารางที่ 5.5 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสร้างทีมงาน	169
ตารางที่ 6.1 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของกรอบความคิดการเติบโต	198
ตารางที่ 6.2 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเวลา	201
ตารางที่ 6.3 ความแตกต่างอย่างเป็นระบบการสอนงานกับการให้คำปรึกษา	204
ตารางที่ 6.4 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของการสอนงาน	205
ตารางที่ 7.1 ความเชื่อมโยงเชิงจิตวิทยาและการบริหาร	236
ตารางที่ 7.2 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของความฉลาดทางอารมณ์	237
ตารางที่ 7.3 นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ของจริยธรรมในการทำงาน	239
ตารางที่ 7.4 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบจริยธรรมในการทำงาน	243
ตารางที่ 7.5 การเชื่อมโยงโมเดลอุเบกขา 4 ชั้น กับพุทธจิตวิทยา	250
ตารางที่ 8.1 พรหมวิหารธรรมกับภาวะผู้นำเพื่อสังคม	293
ตารางที่ 9.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ 3 ยุค	309
ตารางที่ 9.2 ตัวชี้วัดเมตตา (Loving-kindness Leadership Indicators)	322
ตารางที่ 9.3 ตัวชี้วัดกรุณา (Compassionate Leadership Indicators)	322
ตารางที่ 9.4 ตัวชี้วัดมุทิตา (Sympathetic Joy Leadership Indicators)	323

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 9.5 ตัวชี้วัดดูเบกษา (Equanimous & Wise Leadership Indicators) 323



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1.1 ความเสี่ยงสามมิติที่องค์กรต้องเผชิญในยุค AI	22
รูปภาพที่ 3.1 เป้าหมายหลักของภาวะผู้นำเชิงบวกในปัจจุบัน	93
รูปภาพที่ 3.2 กรอบสมรรถนะภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม	99
รูปภาพที่ 5.1 แผนที่ความเห็นอกเห็นใจสำหรับผู้นำ	174
รูปภาพที่ 7.1 อุเบกขา 4 ชั้น (EBDM-4)	248
รูปภาพที่ 9.1 Brahnavihara Leadership Model	318

"ถ้าความรักทำให้เป็นทุกข์
ฉันไม่ใช่ความรัก
แต่เป็นความหลงหรือตัณหา"

พุทธทาสภิกขุ



บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนโลกเร็วเกินกว่าที่มนุษย์จะปรับตัวทัน การเป็นผู้นำกลายเป็นโจทย์ที่ซับซ้อนที่สุดของศตวรรษที่ 21 องค์กรทั่วโลกกำลังเผชิญความผันผวน (volatility) ความไม่แน่นอน (uncertainty) และความคลุมเครือ (ambiguity) อย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ขณะเดียวกันสังคมกำลังเผชิญความเหลื่อมล้ำทางโอกาส การแข่งขันที่รุนแรง และความตึงเครียดทางอารมณ์ที่สูงขึ้น แต่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้ สิ่งหนึ่งกลับชัดเจนยิ่งกว่าเดิม นั่นคือ โลกยุคใหม่ไม่ได้ต้องการผู้นำที่เก่งที่สุด แต่ต้องการผู้นำที่มีความเป็น “มนุษย์ที่สุด”

ทำไมโลกยุคใหม่ต้องการผู้นำแบบมีเมตตา

ผู้นำจำนวนมากกำลังถูกทำลายด้วยปัญหาที่ไม่สามารถแก้ด้วยคำสั่งหรือเหตุผลเชิงเทคนิคอีกต่อไป ไม่ว่าจะเป็นทีมที่หมดไฟ (Burnout) ผู้คนที่ขาดแรงบันดาลใจ หรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารยุคใหม่จึงต้องอาศัยทักษะที่เทคโนโลยีทำแทนไม่ได้ นั่นคือ ทักษะด้านมนุษย์ (human-centered skills) สถาบันระดับโลก เช่น Harvard Business School, McKinsey และ Deloitte ต่างชี้ตรงกันว่า “Compassion Leadership” หรือ การนำด้วยเมตตา กรุณา คือปัจจัยที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ยั่งยืนที่สุดในโลกยุคใหม่ ดังผลการศึกษาพบว่า

- ทีมที่มีผู้นำแบบมีเมตตา ให้ผลลัพธ์ดีกว่าร้อยละ 30-40
- องค์กรที่ให้คุณค่ากับความเห็นอกเห็นใจ (empathy) มีอัตราการลาออกต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ

2 | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

- ผู้นำที่สร้าง *sense of safety* ทำให้เกิดนวัตกรรมมากกว่าองค์กรแบบควบคุม

เพราะเมตตาในความหมายร่วมสมัย ไม่ใช่ความอ่อนโยน แต่มันคือ สมรรถนะเชิงจิตวิทยาที่สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ คือพลังที่ทำให้ผู้คนอยากทำงานด้วย นี่เองคือเหตุผลที่หนังสือเล่มนี้เน้นว่า

“คุณค่าภายในของผู้นำ = *Soft Power* ที่ทรงพลังที่สุดขององค์กรยุค AI”

ความท้าทายของศตวรรษที่ 21 และ Soft Power Gap

ปัญหาของโลกปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น AI ที่เข้ามาแทนงานมนุษย์ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและรายได้ ความขัดแย้งในสังคม ความเครียดในที่ทำงาน ปัญหาเหล่านี้ ล้วนเป็นปัญหาที่แก้ด้วยอำนาจ (Hard Power) ไม่ได้แล้ว เราจึงเห็นองค์กรจำนวนมากมีเทคโนโลยีครบแต่คนไม่เดินตามผู้นำ มีข้อมูลพร้อม แต่ขาดความไว้วางใจในทีม มีโครงสร้างแต่ขาดความร่วมมือจริงใจ นี่คือสิ่งที่เรียกว่า “Soft Power Gap” หรือช่องว่างที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีศักยภาพด้านเทคนิคแต่ขาดอิทธิพลด้านมนุษย์ แต่ปัญหาเหล่านี้สามารถเติมเต็มได้ด้วยสิ่งที่มนุษย์พัฒนามา 2,500 ปีแล้ว คือ พรหมวิหารธรรม ที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา แต่ไม่ใช่ในฐานะหลักธรรมลอย ๆ เป็นระบบสมรรถนะภายใน (Internal Competency Architecture) ที่สามารถวัดได้ พัฒนาได้ และนำไปสู่ผลลัพธ์จริงได้

หลักธรรมสู่สมรรถนะ: จากคุณค่าสู่มูลค่า ด้วยพลัง Soft Power ของผู้นำยุคใหม่

หนังสือเล่มนี้ได้นำเอาผลงานวิจัยของผู้เขียนเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย” ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2566 เป็นการศึกษา

เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ผู้เขียนเห็นว่ามีความประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการด้านการบริหาร จึงได้นำมาเขียนเป็นหนังสือ โดยเพิ่มความน่าสนใจให้หนังสือโดยนำตัวแปรที่น่าสนใจอีก 2 คำ มาร่วมแต่งเติม คือ “Soft Power” และ “ยุค AI”

“Soft Power” หรืออำนาจละมุน เป็นสิ่งที่มีการนำมาปรับใช้ในบริบทการศึกษาภาวะผู้นำอยู่แล้ว และสอดคล้องกับผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม พรหมวิหารธรรม คือคุณภาพของจิตที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างงดงาม แต่เมื่อมองผ่านมุมมองเชิงภาวะผู้นำร่วมสมัย จะพบว่ามันมีโครงสร้างที่สามารถแปลงเป็นสมรรถนะได้อย่างชัดเจน เมตตา คือ พลังดึงดูดที่เกิดจากการรับรู้อารมณ์ผู้อื่น (Empathic Influence) กรุณา คือ พลังความไว้วางใจที่เกิดจากความกล้าลดทุกข์ให้ระบบ (Human-centered Decision Making) มุทิตา คือ พลังสร้างแรงบันดาลใจผ่านการชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่น (Positive Cultural Power) อุเบกขา คือ พลังความน่าเชื่อถือผ่านความมั่นคงทางอารมณ์ในเวลาวิกฤต(Equanimity Leadership)

นี่คือโมเดล Soft Power แบบพุทธที่สามารถใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารรัฐ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ หรือแม้แต่ผู้นำทีมขนาดเล็ก โมเดลนี้จะถูกถอดและประยุกต์เป็น “How-to” ตลอดหนังสือ ตั้งแต่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน ไปจนถึงการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ในขณะที่ “ยุค AI” เป็นความท้าทายของการศึกษาภาวะผู้นำ ที่ได้เปลี่ยนยุคจากยุคดิจิทัลและข้อมูล ทำให้เกิดความท้าทายของผู้นำองค์กรต่าง ๆ น่าสนใจว่าภาวะผู้นำตะวันตกหลายแนวคิด เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ภาวะผู้นำพลังบวก (Positive Leadership) มีโครงสร้างที่สอดคล้องกับพรหมวิหาร 4 อย่างใกล้ชิด สิ่งที่ต่างคือ ทฤษฎีตะวันตกอธิบาย “พฤติกรรมภายนอก” แต่ภาวะผู้นำเชิงพุทธอธิบาย

4 | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

“รากของภายใน” ที่ทำให้พฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อสองโลกมาบรรจบกัน จะได้สิ่งที่ผู้นำยุคใหม่ต้องการมากที่สุด

โมเดลภาวะผู้นำที่ไม่ใช่เพียงตั้งคำถามว่า “ทำอะไร” แต่ถามว่า “เป็นอย่างไร” คือการเปลี่ยนจากภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Behavior-based Leadership) ไปสู่ภาวะผู้นำจากภายใน (Being-based Leadership) นี่คือ Soft Power ในระดับที่ลึกที่สุด เพราะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมย่อมมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ “แกล้งทำ”

จากคุณค่าสู่มูลค่า: หัวใจของทั้งเล่ม

ตลอดบทหานี้ เราจึงตั้งคำถามใหญ่ซึ่งเป็นแกนกลางของหนังสือว่า ผู้นำจะเปลี่ยนคุณค่าภายในให้เป็นมูลค่าต่อองค์กร สังคม และตนเองได้อย่างไร ? และ “Soft Power” แบบพุทธสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงระดับระบบได้จริงหรือไม่ ? คำตอบของคำถามนี้จะถูกคัดลอกอย่างเป็นระบบในหนังสือเล่มนี้ผ่านโมเดลสมรรถนะ การประยุกต์ใช้ การถอดบทเรียนจากกรณีศึกษาจริง และแนวทางปฏิบัติที่ทำซ้ำได้ นี่คือน้ำหนักที่พยายามเชื่อม “ธรรมะกับการบริหาร” “คุณค่ากับมูลค่า” “ปัญญาตะวันออกกับวิธีคิดตะวันตก” “ภายในกับภายนอก”

หนังสือ “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม: Soft Power ของผู้นำยุค AI” เล่มนี้จึงเป็นความลงตัวของพัฒนางานวิชาการด้านภาวะผู้นำเพื่อสร้างภาพใหม่ของภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับโลกยุค AI และโลกที่กำลังขับเคลื่อนด้วย Soft Power อย่างเข้มข้น

ขอบเขตของเนื้อหาของหนังสือ

เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจเส้นทางแห่ง “หลักธรรมสู่สมรรถนะ” บทหานี้จึงสรุปรอบและสิ่งที่จะได้เรียนรู้ในแต่ละบท ดังนี้

บทที่ 1 ทำไมโลกยุคใหม่ต้องการผู้นำแบบมีเมตตากรุณา (Compassion Leadership) อธิบายกระแสโลกปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ ภาวะหมดไฟ และความโดดเดี่ยว นำเสนอหลักฐานวิจัยต่าง ๆ ว่าเมตตากรุณา คือทักษะ

ผู้นำแห่งอนาคต วิเคราะห์ว่าทำไม ความเชื่อใจไม่พอ ต้องเป็น ความเมตตากรุณา ซึ่งมีมิติการลงมือทำ ปูแนวคิดว่าเมตตากรุณา (Compassion) คือ Soft Power ที่เพิ่มประสิทธิภาพและความไว้วางใจในทีม สิ่งที่คุณอ่านได้ เห็นภาพว่าเมตตาไม่ใช่ “ความดีงาม” แต่คือ “กลยุทธ์ความสามารถแข่งขัน”

บทที่ 2 พรหมวิหารธรรมในฐานะทุนทางจิตวิญญาณของผู้นำ วิเคราะห์กรอบคิดดั้งเดิมของพรหมวิหารธรรม ปูพื้นความหมายของเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา วิเคราะห์แก่นทางจิตวิทยาและพฤติกรรม นำไปสู่การนำหลักพรหมวิหารธรรมมรประยุกต์ใช้ศึกษากับความเป็นผู้นำ เปรียบเทียบพรหมวิหารธรรมกับโมเดลผู้นำตะวันตก และวิเคราะห์พรหมวิหารธรรมในฐานะพลังแห่งความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Soft Power) สำหรับผู้นำ แสดงว่าเหตุใดพรหมวิหารธรรมจึงเป็น “Soft Power ฐานจิต” ที่ลึกกว่าความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) สิ่งที่คุณอ่านได้ เห็นคุณค่าของพรหมวิหารธรรม ในฐานะ “ความรู้ร่วมสมัย” ไม่ใช่ “หลักธรรมในวัด”

บทที่ 3 หลักธรรมสู่สมรรถนะ: จากคุณค่าสู่มูลค่า (Conceptual Framework) บทสำคัญที่สุดใน Part 1 อธิบายการสังเคราะห์หลักธรรมเป็น Competency Model วิถีแปลง “คุณค่า” สู่ “พฤติกรรม” สู่ “มูลค่าองค์กร” กรอบคิดภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า (Value-Driven Leadership) อธิบายความหมายของการใช้ Soft Power เพื่อสร้างมูลค่าทางสังคม-องค์กร เสนอโมเดล “Brahmavihara Leadership Competency Framework” สิ่งที่คุณอ่านได้ เข้าใจวิธีคิดของหนังสือทั้งเล่ม และเตรียมพร้อมสู่บทประยุกต์

บทที่ 4-7 ชุดบทประยุกต์ (How-to) เมตตา: พลังสร้างความไว้วางใจ การฟังอย่างลึก การให้ข้อเสนอแนะแบบเป็นมนุษย์ (Humanized Feedback) การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา กรุณา: พลังแก้ปัญหาคความทุกข์ขององค์กร ความเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา แบบผู้กรุณา การจัดการความขัดแย้งอย่าง ไม่ทำร้ายความสัมพันธ์ มุทิตา: พลังสร้างทีมที่ภูมิใจร่วมกัน การยกย่องอย่าง มีศิลปะ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโต (Growth Culture) อุเบกขา: พลังสมดุลท่ามกลางความปั่นป่วน การตัดสินใจบนความเป็นกลาง การจัดการวิกฤต

6 | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

ด้วยสติ Emotional Regulation สำหรับผู้นำระดับสูง สิ่งที่คุณอ่านได้ คือ วิธีใช้พรหมวิหารในงานจริง ไม่ใช่แค่ทฤษฎีสวยงาม

บทที่ 8 การประยุกต์ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรยุคใหม่ เป็นการสรุปโดยรวมว่า โมเดลภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมมีกระบวนการใช้งานจริงเช่นไร ? ไม่ว่าจะเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสติ หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานพรหมวิหารธรรม ที่จะนำพาองค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนในอนาคต รวมทั้งการใช้ในการบริหารในการจัดการความขัดแย้งด้วยพรหมวิหารธรรม และนำไปสู่หลักคิดของผู้บริหารยุคใหม่ ที่จะก้าวสู่การมีภาวะผู้นำเพื่อสังคม

บทที่ 9 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรยุคใหม่ เป็นบทที่นำมาสู่วิธีการพัฒนาจากโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น เรียกว่า BLM – 4 เพื่อฝึกผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ภายใน เพื่อเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรยุคใหม่ โดยหัวใจของภาวะผู้นำยุค AI คือการกลับมารู้จักตัวเอง เรียนรู้จากความมั่นคงภายใน รวมทั้งผสมผสานความสามารถทางสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งนั่นก็นำสู่ใจความสำคัญที่ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำคือการพัฒนาความเป็นมนุษย์ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยไม่มองข้ามอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ และวิธีข้ามพ้น

บทสรุป ผู้นำที่โลกต้องการต่อจากนี้ ผู้นำคือผู้สร้างพลังเชิงบวก ผู้นำคือผู้กำหนด Soft Power ขององค์กร ผู้นำคือผู้สร้างคุณค่า และเปลี่ยนคุณค่าให้เป็นมูลค่าที่ยั่งยืน

โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่ความฉลาดไม่ได้เป็นข้อได้เปรียบเฉพาะของมนุษย์อีกต่อไป ปัญญาประดิษฐ์สามารถคิด วิเคราะห์ และทำงานแทนเราได้เกือบทุกอย่าง แต่มีสิ่งหนึ่งที่เทคโนโลยีไม่อาจทดแทนได้ นั่นคือ ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจและนำผู้อื่นด้วยหัวใจที่มีเมตตาและปัญญา หนังสือเล่มนี้นำเสนอกรอบคิดเชิงพุทธปัญญาอย่าง พรหมวิหารธรรมผสมผสานกับศาสตร์สมัยใหม่ด้านผู้นำและ AI เพื่อให้ผู้นำยุคใหม่ ก้าวข้ามการบริหารแบบสั่งการ ไปสู่การนำที่สร้างแรงบันดาลใจสร้างความผูกพัน และสร้างวัฒนธรรมแห่งมนุษยธรรมในโลกที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

“เพราะอนาคตไม่ได้เป็นของผู้นำที่เก่งที่สุด แต่เป็นของผู้นำที่มนุษย์
เชื่อใจและอยากเดินร่วมเส้นทางด้วยที่สุด”

"ผู้มีคุณธรรม (ความเมตตา)

ย่อมไม่โดดเดี่ยว

ย่อมมีเพื่อนบ้านที่ดี"

ปงจื่อ

