

## ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่

### BUDDHIST LEADERSHIP IN MODERN THAI BUSINESS ORGANIZATIONS

ศิขริน ชื่นสมบุญ<sup>1\*</sup>, พระครูสังฆวิสุทธินุคุณ<sup>2</sup>, นารี วงศ์ทิม<sup>3</sup>

SIKARIN CHUENSOMBOON<sup>1\*</sup>, PHRAKHRUSUNGKAWISUTTHIKUN<sup>2</sup>, NAREE WONGTHIM<sup>3</sup>

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และ 2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธในบริบทขององค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ บทความวิชาการนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงวัตถุเพียงด้านเดียวย่อมไม่เพียงพอต่อการสร้างความยั่งยืน ผู้นำจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงจากภายใน การฝึกฝนสติ และ ปัญญา เพื่อเอาชนะความโลภ ความโกรธ และความหลง ซึ่งเป็นรากฐานของปัญหาในองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสำคัญที่บูรณาการและเป็นเครื่องมือในการบริหารได้แก่ 1. หลักธรรมทางอิทธิบาท 4 ในการสร้างแรงจูงใจและความเพียรในการทำงาน 2. หลักธรรมทางพรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันทางใจ และ 3. หลักธรรมทางสัปปุริสธรรม 7 เพื่อเป็นกรอบจริยธรรมให้ผู้นำมีความมั่นคงในการตัดสินใจที่ยุติธรรมและสมดุล จากผลการศึกษาในครั้งนี้ได้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ 3 ระดับ ได้แก่ 1. ระดับส่วนบุคคล หมายถึง การเป็นผู้นำตนเอง 2. ระดับส่วนตัว หมายถึง การเป็นผู้นำในกลุ่มใกล้ชิด และ 3. ระดับสาธารณะ หมายถึง ขอบเขตอิทธิพลของผู้นำต่อสังคมและองค์กร

**คำสำคัญ :** 1. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ 2. การบริหารองค์กร 3. หลักธรรมทางพุทธศาสนา 4. องค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่

---

<sup>1,2,3</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ วิทยาลัยสงฆ์ระยอง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Curriculum Lecturer, Program in Buddhist Management Rayong Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University,

\*Corresponding author; Email: sikarin1978@gmail.com

(Received: 24 November 2025; Revised: 8 December 2025; Accepted: 15 December 2025)

### ABSTRACT

This academic article, titled "Buddhist Leadership in Modern Thai Business Organizations," has two main objectives: 1. To study the characteristics and application guidelines of Buddhist leadership and 2. To develop a Buddhist leadership model applicable for modern Thai business organizations. The article employs a documentary research approach, synthesizing concepts, theories, and research related to Buddhist leadership and Modern Business Management. The study found that leadership focused solely on material outcomes is insufficient for achieving sustainability. It suggests that leaders must initiate an inner transformation through the cultivation of Mindfulness (Sati) and Wisdom (Panya) to overcome greed, anger, and delusion—the root causes of organizational problems. Key Buddhist principles integrated as management tools include the following: 1. The principles of Iddhipada 4 (Four Bases of Accomplishment) for fostering motivation and perseverance in work, 2. The principles of Brahmavihara 4 (Four Sublime States) for relationship management and building emotional connection, and 3. The principles of Sappurisa-dhamma 7 (Seven Qualities of a Virtuous Person), providing an ethical framework for stable, fair, and balanced decision-making. These findings led to the development of a three-level Buddhist Leadership Model in modern Thai business organizations, comprising the following levels: 1. The Personal Level (self-leadership), 2. The Private Level (leadership within close teams), and 3. The Public Level (the leader's sphere of influence on society and the organization).

**Keywords :** 1. Buddhist leadership 2. Organizational management 3. Buddhist Principles 4. Modern Thai Business Organization

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมของคนรุ่นใหม่ ทำให้ “ภาวะผู้นำ” กลายเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินองค์กรยุคใหม่ คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับคำศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Leader หมายถึง บุคคลผู้กระทำให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรและเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ (พระธรรมปิฎก, 2540) องค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ในบริบทของบทความวิชาการนี้ หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และยุคดิจิทัล ซึ่งเผชิญกับความท้าทายหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1. การแข่งขันที่รุนแรงและไร้พรมแดน 2. ความคาดหวังที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ปัญหาด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล ในอดีตภาวะผู้นำองค์กรไทยมักได้รับอิทธิพลแนวคิดตะวันตกที่เน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จทางด้านวัตถุแต่ก็มักจะละเลยมิติทางด้านจิตใจและจริยธรรม ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและการขาดความผูกพันในองค์กร ผู้นำจึงต้องแสวงหาแนวทางใหม่ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจกับคุณค่าทางจิตใจและความ แม้จะมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในมิติที่หลากหลายจากโลกตะวันตก เช่น ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) หรือ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) แนวคิดเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังเน้นมิติด้านการบริหารงาน การจูงใจ และความสามารถส่วนบุคคล มากกว่าการหล่อหลอมจริยธรรมและจิตสำนึกทางคุณธรรมในกระบวนการตัดสินใจ ในขณะที่สังคมไทยที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมอันลึกซึ้งกับพระพุทธศาสนา ก็แสดงให้เห็นว่า “การนำ” ไม่ควรจำกัดอยู่แค่การบริหารจัดการงานเท่านั้น หากแต่ควรเป็นการ “นำจิตใจ” ของผู้คนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจร่วมกัน (Gunaratna, 2003) ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” (Buddhist Leadership) จึงกลายเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่น่าสนใจในการพัฒนาองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเป็นการบูรณาการหลักธรรมในพระพุทธศาสนา อาทิ พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) และ สัมปยุตธรรม 7 เข้ากับหลักการบริหารจัดการร่วมสมัย หลักธรรมเหล่านี้มิได้มีไว้เพียงสำหรับผู้ปฏิบัติธรรม แต่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารที่เน้นการไม่เบียดเบียน การตัดสินใจด้วยสติและปัญญา และการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (Payutto, 2005) การบริหารโดยใช้หลักพุทธธรรมเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมคุณธรรม ความไว้วางใจ และความร่วมมือในองค์กรอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีเมตตาและกรุณาจะสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพูดคุย เปิดใจ รับฟัง และพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างแท้จริง ในขณะที่อิทธิบาท 4 ส่งเสริมให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจจากภายใน มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นไม่เพียงแต่เพื่อผลกำไรขององค์กร และสัมปยุตธรรม 7 ยังเป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่าผู้นำมีคุณสมบัติของ “คนดีที่ควรค่าแก่การยึดถือ” หรือไม่ (Dhammananda, 2012) งานวิจัยของ

Sujai (2020) พบว่า ผู้นำที่ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น เกิดความผูกพันกับองค์กร และมีแนวโน้มในการทำงานร่วมกันด้วยจิตอาสามากกว่าการแข่งขัน งานศึกษาของ Suwankiri (2021) ยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจของไทยที่ส่งเสริมการฝึกสติและสมาธิในที่ทำงาน มีแนวโน้มที่จะลดความเครียดและอัตราการลาออกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ แม้แนวความคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธจะยังไม่เป็นที่แพร่หลายเทียบเท่ากับแนวคิดจากโลกตะวันตก แต่จากการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยจำนวนหนึ่ง เริ่มแสดงให้เห็นว่า การบริหารที่มีฐานจากหลักธรรมสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “ผลลัพธ์ทางธุรกิจ” กับ “คุณค่าทางจิตใจ” ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้มีความหมายยิ่งขึ้น

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธ และเพื่อพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยโดยเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการบริหารจัดการแบบมีประสิทธิภาพกับการบริหารจัดการด้วยหลักธรรม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์เชิงองค์รวมในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และมีคุณค่าทางจริยธรรมอย่างแท้จริงในระยะยาว เนื้อหาในบทความนี้จะนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเน้นหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ให้ชัดเจน ได้แก่ อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 และสัปปริยธรรม 7 เพื่อศึกษา ลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และเพื่อพัฒนาแบบจำลองโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธในบริบทองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ในท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมไทยในปัจจุบัน

## เนื้อเรื่อง

### ภาวะผู้นำเชิงพุทธ : แนวคิดและหลักการประยุกต์ใช้

ในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ซับซ้อนมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เชิงวัตถุ เช่น กำไรและประสิทธิภาพอย่างเดียวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างสมดุล โดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยซึ่งมีรากฐานทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณที่ลึกซึ้งจากพระพุทธศาสนา แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” จึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรที่ยั่งยืน มีจริยธรรม และเอื้อต่อความสุขของพนักงานและสังคมโดยรวม ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยใช้หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การบริหารคน และการดำเนินกิจการ จุดเด่นของภาวะผู้นำลักษณะนี้คือการเน้น “การรู้จักตนเอง” (self-awareness) “การพัฒนาจิตใจ” (mental development) และ “การอยู่ร่วมกันอย่างเมตตาและกรุณา”

(compassion and loving-kindness) ผู้นำจะต้องฝึกฝนตนเองให้มี “สติ” และ “ปัญญา” เป็นหลักในการตัดสินใจ โดยไม่ตกอยู่ใต้อำนาจของอารมณ์หรือความโลภ ความโกรธ และความหลง (ทุจจริตทางใจ) ซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาในหลายองค์กร ในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในบริบทขององค์กรธุรกิจไทย โดยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ ได้แก่

1. อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมแห่งความสำเร็จ หรือ ธรรมอันเป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง เป็นหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมภายใน 4 ประการ เพื่อใช้เป็นรากฐานในการทำงาน การศึกษา หรือการดำเนินชีวิตให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งในทางโลกและทางธรรม หลักธรรมทั้ง 4 ประการนี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างสมดุล จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยพระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ) (n.d.). ได้อธิบายว่า อิทธิบาท คือ ทางที่จะไปสู่ ความสำเร็จมี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ คือ ความพอใจ
2. วิริยะ คือ ความเพียร
3. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่
4. วิมังสา คือ การไตร่ตรองค้นคว้าในสิ่งนั้นๆ

2. พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมะอันเป็นเครื่องอยู่ของพระพรหม หรือ ธรรมะของผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมในจิตใจ 4 ประการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการบริหารงานด้วยความเมตตาและเป็นธรรม หลักธรรมนี้เปรียบเสมือนธรรมประจำใจที่ทำให้บุคคลมีความประพฤติบริสุทธิ์และเยือกเย็นเสมอ โดยแผ่ความปรารถนาดีไปยังสรรพสัตว์โดยไม่มีขอบเขตจำกัด มี 4 ประการได้แก่

1. เมตตา คือ ความรักความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข Kumkeiw (2002)

2. กรุณา คือ ความสงสารที่อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งหลาย Jindasawad (2021)

3. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงกอบปรีย์ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงอยู่ในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป Mokharat (2017)

4. อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง ปราศจากอคติความลำเอียง มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เทียงตรงดุจตาชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่แต่ละคนกระทำและพร้อมที่จะวินิจฉัย (Pannawaro, 2017)

3. สัปบุริสธรรม 7 คือ ธรรมะที่ทำให้คนเป็นสัปบุรุษซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีคุณธรรม เป็นสัมมาทิฐิ คือเป็นผู้ที่มีความรู้มีปัญญาหรือมีมุมมองที่ถูกต้องตรงกับความจริงเป็นคนที่มีประพฤตินิยมเป็นปกติมีศรัทธามั่นคงในศาสนาเป็นคนที่มีความเห็นชอบตามทำนองคลองธรรม หรือเป็นคนดีอันประกอบด้วยลักษณะ 7 ประการ คือ (พระปลัดชัยรัตน์, 2023)

1. อัมมัญญาตา (การรู้จักเหตุ) คือ การเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิตหรือรู้จักหลักความจริงจะคิดจะทำสิ่งใดก็มีหลักรู้ว่าเมื่อกระทำสิ่งนี้จะได้ผลตอบแทนเป็นความสุขแต่ถ้ากระทำอีกอย่างหนึ่งจะได้ผลเป็นความทุกข์

2. อัตถัญญาตา (การรู้จักผล) คือเป็นผู้รู้จักผลกล่าวคือเมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผลเมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นเราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหาเหล่านั้นเพราะผลเกิดจากเหตุเสมอ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุและผลจะทำให้เราเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น

3. อัตตัญญาตา (การรู้จักตน) คือเป็นผู้รู้จักตนโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถและคุณธรรมอื่นๆ มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญาเป็นต้น แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะของตนและเมื่อรู้ว่บกพร่องในเรื่องใดก็ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

4. มัตตัญญาตา (การรู้จักประมาณ) คือความเป็นผู้รู้จักความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ คือการรู้จักทำทุกสิ่งทุกอย่างหรือดำเนินชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เป็นต้น การรู้จักประมาณนี้เป็นทางสายกลางที่พระพุทธเจ้าทรงสอนให้บุคคลต่างๆ ได้ประพฤติปฏิบัติกันมา

5. กาลัญญาตา (การรู้จักกาล) คือเป็นผู้รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกกับกาลเทศะ กล่าวคือ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไรการรู้จักกาลเวลาจะทำให้ไม่ดำรงตนอยู่ในความประมาทไม่ทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

6. ปริสัญญาตา (การรู้จักชุมชน) คือความเป็นผู้รู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคมควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมชนนั้นๆ ควรวางตัวอย่างไรควรทำอย่างไร ควรพูดอย่างไร เช่น เมื่อเข้าหาผู้ใหญ่ควรแสดงอาการนอบน้อมมีสัมมาคารวะ เมื่อเข้าวัดควรสำรวมกาย วาจา ใจ ไม่แสดงอาการตลกคึกคะนอง เป็นต้น ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือรู้จักชุมชนและสังคม รู้กริยาที่จะพึงประพฤติ แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมต่อชุมชนและสังคมนั้นๆ

7. บุคคลโลประปรัชญาตา (การรู้จักบุคคล) คือความเป็นผู้รู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่เขลาเป็นคนพาลหรือเป็นดี การรู้จักความแตกต่างของบุคคลโดยอหยาศัย ความสามารถและคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคลและการมอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่บุคคลากรในองค์กรรวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรีรวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

การวิจัยโดย ศิริพร มหากิจศิริ (2563) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำยึดหลักพุทธธรรมมักมีบรรยากาศการทำงานที่ดี พนักงานมีแรงจูงใจจากภายในและอัตราการลาออกของบุคลากรต่ำลง นอกจากนี้ยังมีกรณีศึกษาจากบริษัทในประเทศไทย เช่น กลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจสุขภาพ หรือธุรกิจเพื่อสังคม ที่นำแนวคิดพุทธศาสนามาปรับใช้กับวัฒนธรรมองค์กร และได้รับผลตอบแทนที่ดีจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในโลกยุคดิจิทัลที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำเชิงพุทธจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวโดยใช้ หลักมัชฌิมาปฏิปทา หรือทางสายกลาง หมายถึง การดำเนินชีวิตและบริหารงานอย่างพอดี ไม่สุดโต่งไปในด้านใดด้านหนึ่ง ความสามารถนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจและจริยธรรมทางสังคมได้อย่างเหมาะสม และสามารถต้านทานต่อแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่อาจโน้มเอียงไปทางความโลภหรือการแสวงหากำไรเกินพอดี แม้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธจะดูเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยเป็นพิเศษ แต่ก็สามารถปรับใช้ได้ในระดับสากลเช่นกัน องค์กรข้ามชาติในหลายประเทศเริ่มตระหนักถึงคุณค่าของ “ความมีมนุษยธรรม” และ “ความหมายของการทำงาน” ซึ่งเป็นหลักที่สอดคล้องกับพุทธธรรม การบูรณาการหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาจึงไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดทางจริยธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นยุทธศาสตร์ทางธุรกิจในระยะยาว

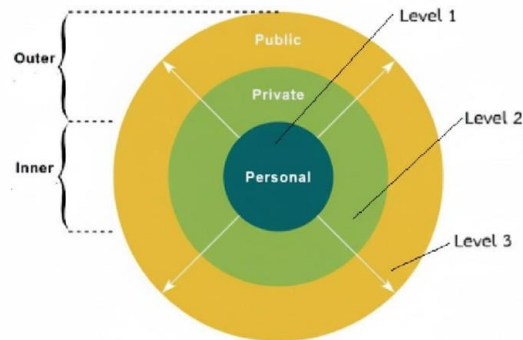
ภาวะผู้นำเชิงพุทธมิได้เป็นเพียงแนวคิดในเชิงอุดมคติ แต่เป็นแนวปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้จริงในองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของไทยที่ประชาชนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนาและมีวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับแนวคิดแบบครอบครัว (family-oriented culture) ซึ่งเอื้อให้เกิดการบริหารจัดการด้วยเมตตา การเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร และการส่งเสริมศักยภาพของแต่ละบุคคล แนวทางภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงสามารถเชื่อมโยงได้กับหลักการบริหารยุคใหม่ เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management), การเป็นผู้รับใช้ (servant leadership) และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้อย่างลงตัว ในทางจิตวิทยาองค์กรการที่ผู้นำสามารถสร้างความมั่นคงทางใจให้กับพนักงานผ่านการแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ (empathy) และความเข้าใจในบริบทชีวิตของพนักงานย่อมทำให้เกิดความผูกพัน (organizational commitment) และแรงจูงใจในการทำงานที่ยั่งยืน (intrinsic motivation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาวะผู้นำเชิงพุทธเน้นย้ำตลอดเวลา อีกตัวอย่างหนึ่งคือการใช้ หลักเมตตาและอุเบกขา ในการให้ feedback อย่างตรงไปตรงมาแต่ไม่ทำร้ายจิตใจ การใช้หลักนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับความเคารพแม้ในขณะรับคำวิจารณ์

### โมเดลพัฒนาจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธและหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่

โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ (Three Levels of Leadership Model) นี้ พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธและหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมีรากฐานจากแนวความคิดจากการพัฒนาตนเองจากภายในสู่ภายนอก (Inner to Outer Transformation) ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เน้นการฝึกจิตใจเป็นพื้นฐานก่อนการกระทำภายนอก เช่น หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา โมเดลนี้แสดงให้เห็น

เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่การปฏิสัมพันธ์กับสาธารณะเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาตนเองจากแกนกลางออกสู่โลกภายนอก

### Three Levels of Leadership Model



รูปที่ 1 : โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ

Three Levels of Leadership Model : โมเดลพัฒนาโดยผู้เขียน

#### โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ (Three Levels of Leadership Model)

แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่การปฏิสัมพันธ์กับสาธารณะเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาตนเองจากแกนกลางออกสู่โลกภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนภายใน (Inner) เป็นส่วนแกนกลางที่กำหนดตัวตนและความสามารถของผู้นำ ประกอบด้วย 2 ระดับ ได้แก่

1.1 ระดับส่วนบุคคล (Personal) หมายถึง การเป็นผู้นำตนเอง โดยคุณลักษณะภายใน ค่านิยม จริยธรรม การจัดการตนเอง ความตระหนักรู้ในตนเอง และการพัฒนาจิตใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดว่าผู้นำคนนั้นจะมี ความแท้จริงและมีความมั่นคงทางอารมณ์หรือไม่

1.2 ระดับส่วนตัว (Private) หมายถึง การเป็นผู้นำในกลุ่มใกล้ชิด โดยมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารกับทีมงานโดยตรง การโค้ชชิ่ง การสร้างความไว้วางใจ และการบริหารจัดการลูกน้องโดยตรงการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยบ่อยครั้ง เช่น ทีมงานหลัก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

2. ส่วนภายนอก (Outer) เป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดซึ่งแสดงถึงขอบเขตอิทธิพลของผู้นำต่อสังคมและองค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 1 ระดับ ได้แก่

2.1 ระดับสาธารณะ (Public) หมายถึง การเป็นผู้นำในระดับองค์กรและสังคม โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ การบริหารกลยุทธ์ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การสร้างภาพลักษณ์ภายนอกองค์กร และการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งแสดงถึงผลลัพธ์และอิทธิพลที่ผู้นำแผ่ออกไปสู่โลกภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม

กล่าวโดยสรุป โมเดลนี้สอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นย้ำว่า "การเปลี่ยนแปลงจากภายใน" (Inner Transformation) ในระดับส่วนบุคคล (Personal) และ ระดับส่วนตัว (Private) เป็นจุดเริ่มต้นที่ขาดไม่ได้ในการสร้างภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีจริยธรรม ในส่วนภายนอกในระดับสาธารณะ (Public)

ผลการศึกษาในบทความวิชาการเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ สามารถนำเสนอ และตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าได้ ดังนี้

### 1. คุณลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ พบว่า คุณลักษณะสำคัญของ ผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่ การมีสติ และปัญญา เป็นฐานในการตัดสินใจ โดยประยุกต์ใช้หลักธรรม 3 ประการในการ บริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ดังนี้

หลักธรรม	การประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่
อิทธิบาท 4	สำหรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจภายใน และความเพียรในการทำงาน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้พนักงานมี <b>ฉันทะ</b> (ความพอใจ) ในงาน และใช้ <b>วิมังสา</b> (การไตร่ตรอง) ในการปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
พรหมวิหาร 4	สำหรับใช้ในการบริหารความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันทางใจ โดย <b>เมตตา</b> และ <b>กรุณา</b> สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน <b>มุทิตา</b> ส่งเสริมการยอมรับความสำเร็จของผู้อื่น และ <b>อุเบกขา</b> ช่วยให้ผู้นำตัดสินใจอย่างเป็นกลางและยุติธรรม
สัพปุริสธรรม 7	สำหรับใช้เป็นกรอบจริยธรรมในการตัดสินใจที่มั่นคงและสมดุล โดยเฉพาะ <b>ธัมมัญญตา</b> (รู้จักเหตุ) และ <b>อัตถัญญตา</b> (รู้จักผล) ช่วยให้ผู้นำวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบอย่างรอบด้าน และ <b>อตตัญญตา</b> (รู้จักตน) เป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่แท้จริง

## 2. การพัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำเชิงพุทธ 3 ระดับ

ผลการศึกษาค้นคว้าได้พัฒนา โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ ซึ่งเป็นแบบจำลองที่แตกต่างจากโมเดลตะวันตก โดยเน้นย้ำว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธต้องเริ่มต้นจากการ เปลี่ยนแปลงภายใน (Inner Transformation) ก่อนส่งผลต่อภายนอก และได้ขยายขอบเขตอิทธิพลของผู้นำให้ครอบคลุมทั้งระดับส่วนบุคคล (Personal) และระดับส่วนตัว (Private) นอกเหนือจากระยะสาธารณะ (Public) ที่โมเดลตะวันตกมักเน้นเฉพาะทักษะการบริหารจัดการภายนอกเป็นหลัก

### บทสรุป

ในยุคสมัยที่ความผันผวนทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดทิศทางขององค์กร ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการวัดผลจากกำไรและประสิทธิภาพเชิงวัตถุอย่างเดียวจึงขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อีกต่อไป บทความวิชาการนี้จึงนำเสนอแนวคิด "ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่" โดยเน้นการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการจัดการสมัยใหม่ องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา คือ การยืนยันว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนและจริยธรรมในองค์กรธุรกิจไทยยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลาย จากการศึกษาค้นคว้าสามารถสรุปโดยมีแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่ การใช้หลักอริยสัจ 4 ในการสร้างแรงจูงใจ พรหมวิหาร 4 ในการบริหารความสัมพันธ์ และ สปัปฺริสธรรม 7 ในการเป็นกรอบจริยธรรม ตลอดจนการพัฒนาแบบจำลองโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่ โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับส่วนตัว และระดับสาธารณะ ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก ภาวะผู้นำเชิงพุทธยังสามารถบูรณาการเข้ากับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างลงตัว และยังสามารถพัฒนารูปแบบโมเดลที่มีความเหมาะสมกับภาวะผู้นำทางองค์กรธุรกิจสมัยใหม่กับการผสมผสานกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในมิติของการให้ความสำคัญกับการดูแลและส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว และสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมิติของการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ ในทาง จิตวิทยาองค์กร การแสดงออกซึ่งความเมตตาและอุเบกขาในการให้ข้อเสนอแนะหรือการใช้ ชันติ และ สติปัญญา 4 ในการจัดการกับความล้มเหลวและความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าช่วยเพิ่ม ความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ จึงไม่ใช่เพียงแนวคิดในเชิงอุดมคติ แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การบูรณาการหลักธรรมนี้จะต้องดำเนินการด้วยความละเอียดอ่อนและเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ท้ายที่สุดนี้ ภาวะผู้นำเชิงพุทธมิใช่เพียงการปฏิบัติเพื่อ “ภาพลักษณ์องค์กร” เท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน (inner transformation) ที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างองค์กรที่สมดุลระหว่างความสำเร็จทางธุรกิจและความดีงามทางสังคมอย่างยั่งยืน เมื่อผู้นำมีจิตใจที่มั่นคง สงบ และเปี่ยมด้วยเมตตาแล้ว ย่อมสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงบันดาลใจ และนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างมีความหมาย

### บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก. (2540). พุทธธรรมกับกรพัฒนาชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา. (2546). ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา.พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ). (n.d.). พจนานุกรมธรรมปัญญาอันนทะ. ธรรมสภา.
- พระปลัดชัยรัตน์ ปิยสีโล (เกตุสุวรรณ). (2023). สัมปุริส ธรรม 7, การบริหารงานบุคคล. *วารสาร มจร บาลี ศึกษาศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(3), 196-208.
- ศิริพร มหากิจศิริ. (2563). *การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Gunaratna, V. (2003). *Buddhist Leadership in Modern Management*. Wisdom Publications.
- Jindasawad, W. (2021). Students aid system based on the four Brahmavihara. *Journal of BovornMulti-Education and Human Social Sciences*, 2(2), 33–40.
- Kumkeiw, W. (2002). A critique of Buddhism's "Compassion". *MANUTSAT PARITAT: Journal of Humanities*, 24(1), 15–19.
- Mokharat, B. (2017). The relationship between Brahmavihāra and ethics of teacher towards students. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 4(1), 1–14.
- Nair, S., & Ramnarayan, S. (2020). *Compassionate leadership: Buddhist philosophy and modern business practice*. *Business Horizons*, 63(2), 273–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.004>
- Pannawaro, K. (2017). Principles of 4 growth in daily life. *Journal of Philosophical Vision*, 22(1), 64–71.
- Payutto, P. A. (2005). *Buddhist Economics: A Middle Way for the Marketplace*. Buddhadhamma Foundation.
- Sujai, P. (2020). Buddhist Leadership and Human Resource Development in Thai Organizations. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 8(1), 45–57.
- Suwankiri, P. (2021). The Application of Buddhist Virtues in Thai Corporate Culture. *Asian Management Review*, 13(2), 23–39.