

พลังอ่อนโยน (Soft Power) : กลยุทธ์ของภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์

Soft Power: Leadership Strategies in the Artificial Intelligence Era

สมชาย เทพแสง^{1*}, อัจฉริยา เทพแสง² และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริต¹

Somchai Thepsaeng^{1*}, Atchariya Thepsaeng² and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati¹

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยชินวัตร

²บริษัท เอ็กเซล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

¹Educational Administration, Shinawatra University

²Excel Service Solutions Company Limited

*Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received August 26, 2024; Revised September 21, 2024; Accepted October 10, 2024

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ควรใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะถือว่ามีผลสำคัญต่อองค์กรหรือประเทศ ทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน และสร้างชื่อเสียงในด้านคุณภาพของผลผลิตและบริการ เสริมสร้างภาพลักษณ์บนเวทีระหว่างประเทศ ตลอดจนเสริมสร้างคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการศึกษา โดยเน้นส่งเสริมทางวัฒนธรรม อาหาร ภาษา วิถีชีวิต และสถานที่ท่องเที่ยว โดยกลยุทธ์พลังอ่อนโยนของภาวะผู้นำ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี AI การคิดสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ มนุษยสัมพันธ์ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม และการคิดแบบพัฒนา

คำสำคัญ: พลังอ่อนโยน; กลยุทธ์; ภาวะผู้นำ; ยุคปัญญาประดิษฐ์

Abstract

Leadership in the artificial intelligence era should use soft power as a strategy for successful management as it is considered important to the organization or country. It generates sustainable effectiveness and builds a reputation for the products and services quality. The soft power can strengthen the image on the international stage as well as enhance social value, economy, politics and education with emphasis on cultural promotion, food, language, lifestyle and tourist attractions. The soft power strategies of leadership included the use of artificial intelligence technology (AI), creative thinking, emotional intelligence, inspiration, human relationships, sympathy, trust, teamwork, and developmental thinking.

Keywords: Soft power; strategy; leadership; the artificial intelligence era

บทนำ

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นรูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันปรับการทำงานให้เข้ากับข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร มีความสามารถในการปรับตัว ซึ่งช่วยให้ทีมงานเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัว และขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำผ่านความไม่แน่นอนถือเป็นหัวใจสำคัญ การเปลี่ยนแปลงมีมาอย่างยาวนานในโลกปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงได้เร่งตัวขึ้น และความเสี่ยงก็เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำแบบคล่องตัว จึงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยข้อมูลที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้นำพอใจกับความคลุมเครือและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม สนับสนุนให้ทีมงานทดลอง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Breakspear, 2017)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กำลังเป็นที่นิยม ในโลกแห่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการเชื่อมต่อทางดิจิทัลมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ผู้นำจำนวนมากก็ยังประสบปัญหาในการปรับทักษะความเป็นผู้นำของตนให้สอดคล้องกัน ด้วยการใช้ข้อมูลเชิงลึกที่ดึงมาจากทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีทักษะการจัดการในอนาคต เพื่อสร้างองค์กรที่ยั่งยืนเพื่อโลกที่ดีกว่า มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเพิ่มพลังอำนาจ ความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และการฝึกสอน ในการเป็นผู้นำแบบคล่องตัวที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจ ถือเป็นความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล ผู้นำยังจำเป็นต้องมีทักษะด้านอารมณ์ ประกอบกับความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการแบบคล่องตัว รวมถึงความสามารถในการดำเนินการในโครงสร้างเครือข่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับผู้นำ และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต่อเนื่องจากแบบรวมศูนย์ไปสู่ความเป็นผู้นำแบบแบ่งปัน และจากมุมมองของบุคคลไปสู่ทีมงาน (Eilers, Simmert & Peters, 2020)

ภูมิหลังและความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีต้นกำเนิดในการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile (ปลายทศวรรษ 1990 ถึงต้นปี 2000) มีรากฐานมาจากกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile ซึ่งเริ่มขึ้นในปลายปี 1990 จัดทำขึ้นในปี 2544 ได้รวบรวมคุณค่าและหลักการสำคัญที่ทำนายแนวทางการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบดั้งเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยแผน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการความยืดหยุ่นที่มากขึ้น การส่งมอบที่เร็วขึ้น และการทำงานร่วมกันในโครงการซอฟต์แวร์ที่มากขึ้น อิทธิพลของการคิดแบบลีน (Lean ลดการสูญเสียเปล่า) และการจัดการ

หลักการแบบสันทันที่มีต้นกำเนิดจากระบบการผลิตของโตโยต้า ยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเป็นผู้นำแบบคล่องตัว (Agile) สันทันนี้ย้ำถึงคุณค่าของลูกค้า การกำจัดของเสีย และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการเหล่านี้สอดคล้องกับการมุ่งเน้น แบบคล่องตัว ในการปรับตัวและการตอบสนอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำภายในองค์กรที่นำแนวปฏิบัติเหล่านี้ไปใช้ การตอบสนองต่อความผันผวนและความซับซ้อนของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำไปสู่ความผันผวนและความซับซ้อนของตลาดที่เพิ่มขึ้น แนวทางการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งมักมีลักษณะเฉพาะ คือ การตัดสินใจแบบมีลำดับขั้นและการวางแผนระยะยาว อาจมีประสิทธิผลมากขึ้นในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิกใหม่นี้ มีความต้องการแนวทางการเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนและทำงานร่วมกันได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม เมื่อองค์กรต่างๆ เริ่มนำวิธีการแบบ Agile และ Lean มาใช้ ก็มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อม ๆ กัน โครงสร้างแบบแยกส่วนตามลำดับขั้นนำไปสู่โมเดลที่แบนราบ ข้ามสายงาน และเน้นทีมเป็นศูนย์กลางมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ จากการบังคับบัญชาและการควบคุม ไปสู่การอำนวยความสะดวกและเพิ่มขีดความสามารถมากขึ้น การ ขยายขอบเขตของ การพัฒนา ซอฟต์แวร์ เมื่อเวลาผ่านไป หลักการของ Agile เริ่มถูกนำไปใช้นอกเหนือจากการพัฒนาซอฟต์แวร์กับด้านอื่น ๆ ของธุรกิจและการจัดการองค์กร ขอบเขตที่กว้างขึ้นนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในรูปแบบความเป็นผู้นำที่สนับสนุนหลักการของความคล่องตัวทั่วทั้งองค์กร การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำและการเสริมอำนาจของผู้รับใช้ แนวคิดเช่นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเน้นการให้บริการและสนับสนุนทีม กลายเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว แนวคิด คือ การเสริมศักยภาพให้ทีมสามารถจัดระเบียบตนเองได้ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และทีมมีอิสระมากขึ้น อิทธิพลของทฤษฎีการจัดการแบบก้าวหน้า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้เริ่มมาจากทฤษฎีการจัดการที่ก้าวหน้าในวงกว้าง เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีข้อจำกัด และนอกเหนือจากการจัดทำงบประมาณ ทฤษฎีเหล่านี้เสนอมุมมองเสริมว่า องค์กรจะสามารถตอบสนอง ปรับตัว และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นศูนย์กลาง เพิ่มการมุ่งเน้นเรื่องความเป็นอยู่และการมีส่วนร่วมของพนักงานการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของ Agile นำไปสู่แนวทางการเป็นผู้นำที่เน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การมีส่วนร่วม และการพัฒนามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มทางสังคมในวงกว้างที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร โดยพื้นฐานแล้วภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเกิดขึ้นจากการตอบสนองและได้รับอิทธิพลจากการตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไปในภูมิทัศน์ธุรกิจสมัยใหม่ โดยแท้จริงแล้วแสดงถึงการสังเคราะห์ปรัชญาและแนวปฏิบัติด้านการจัดการที่หลากหลาย ซึ่งทั้งหมดนี้มุ่งสู่การสร้างองค์กรที่มีการปรับตัวตอบสนอง และให้ความสำคัญกับคนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น (Hayward, 2021; Koning, P2020)

ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดตั้งแต่องค์กร ประเทศ ไปสู่ระดับโลกมักจะคุ้นเคยกับการใช้พลังเชิงกร้าวโดยการข่มขู่ คุกคาม เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ แต่ในบางครั้งผู้นำอาจจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยไม่ต้องมีการคุกคามข่มขู่ โดยใช้วิธีทางอ้อมเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ เรียกว่า พลังอ่อนโยน ในระดับประเทศอาจได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ เนื่องจากประเทศอื่น ๆ ขึ้นชมคุณค่าของตน เลียนแบบตัวอย่าง และปรารถนาที่

จะมีความเจริญรุ่งเรืองและเปิดกว้าง พลังอ่อนโยนนี้ทำให้ผู้อื่นต้องการผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยร่วมมือกับผู้คนมากกว่าที่จะบีบบังคับให้กระทำตาม พลังอ่อนโยนขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดความชอบของผู้อื่น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดรู้ว่าความเป็นผู้นำไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการออกคำสั่งเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่างและการดึงดูดผู้อื่นให้ทำสิ่งที่ต้องการ (Babiracki, 2015) ในทำนองเดียวกัน แนวทางปฏิบัติร่วมกันในทีมต้องอาศัยการทำให้สมาชิกมีความเป็นมิตรและน่าดึงดูดเพียงพองานที่งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นผู้นำในองค์กรหรือประเทศควรเข้าใจถึงอำนาจที่มาจากแรงดึงดูด อำนาจที่อ่อนโยนเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำมาโดยตลอด การทำให้ผู้อื่นต้องการสิ่งที่เขาปรารถนานั้นเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงาน การวางกรอบประเด็นปัญหา และกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำที่มีทักษะเข้าใจมาโดยตลอดว่าความน่าดึงดูดนั้นเกิดจากความน่าเชื่อถือ ใจกว้าง และความชอบธรรม พลังไม่เคยไหลออกมาจากกระบอกปืนเพียงอย่างเดียว แม้แต่เผด็จการที่โหดเหี้ยมที่สุดก็ยังต้องอาศัยแรงดึงดูดและโน้มน้าวใจ พลังอ่อนโยนเป็นแกนของการเมืองประชาธิปไตยในชีวิตประจำวัน ความสามารถในการกำหนดความชอบมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น บุคลิกภาพที่น่าดึงดูด วัฒนธรรม ค่านิยมและสถาบันทางการเมือง และนโยบาย เป็นต้น หากผู้นำแสดงถึงคุณค่าที่ผู้อื่นต้องการจะปฏิบัติตาม การเป็นผู้นำจะมีต้นทุนน้อยกว่า พลังอ่อนโยนไม่เพียงแต่เหมือนกับอิทธิพลเท่านั้น พลังอ่อนโยนเป็นมากกว่าการโน้มน้าวใจหรือความสามารถในการโน้มน้าวผู้คนด้วยการคล้อยตาม แม้ว่านั่นจะเป็นส่วนสำคัญของพลังก็ตาม นอกจากนี้ยังเป็นความสามารถในการดึงดูด และการดึงดูดมักจะนำไปสู่การยอมจำนน พุดง่าย ๆ ในแง่พฤติกรรม พลังอ่อนโยนคือพลังที่น่าดึงดูด ก่อให้เกิดความสำเร็จตามมา พลังอ่อนโยนยังมีแนวโน้มที่จะมีความสำคัญมากกว่าเมื่อมีการกระจายพลังออกไป เผด็จการไม่สามารถเพิกเฉยต่อความคิดเห็นของประชาชนภายใต้การปกครองของเขาได้โดยสิ้นเชิง ถ้าประชาชนขาดความเชื่อถือ ใจกว้าง ดังนั้นเขาจึงใช้พลังอ่อนโยนในการโน้มน้าวใจและรักษาความนิยมไว้ให้คงอยู่ ความใจกว้างจึงมีความสำคัญ ผู้นำจึงควรใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ (Hirsch, 2024)

อะไรคือพลังอ่อนโยน

ผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ประสบผลสำเร็จมักใช้พลังอ่อนโยนในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและความใจกว้างเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน โดยพลังอ่อนโยนมีความหมายดังนี้

พลังอ่อนโยนเป็นความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรและความยั่งยืน สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Lord, 2008) อีกทั้งเป็นความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักชวนผู้อื่นผ่านแรงดึงดูดส่วนตัว ในการพัฒนา มีการพัฒนาความรู้และการปฏิบัติในการใช้พลังอ่อนโยน ทั้งห้ามิติ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ วิสัยทัศน์ วาทศิลป์ การสื่อสารแบบอวัจนภาษา และความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Mattern, 2005) ขณะเดียวกันเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือผู้มีบทบาทในระบบ โดยวิธีการที่ไม่บีบบังคับ เป็นความสามารถในการดึงดูดและชักชวนผู้อื่นให้สนับสนุนนโยบายและวัตถุประสงค์

ขององค์กรหรือประเทศ ผ่านการใช้วัฒนธรรม อุดมการณ์ ค่านิยม และสถาบัน มากกว่าผ่านการบังคับทางทหารหรือเศรษฐกิจ (Brannagan & Giulianotti, 2018) ในทำนองเดียวกันเป็นการใช้แรงดึงดูดเชิงบวกและการโน้มน้าวใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย แบบสร้างสรรค์ โดยหลีกเลี่ยงนโยบายแบบดั้งเดิมแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งอิทธิพลโดยการสร้างเครือข่าย การสื่อสารเรื่องราวที่น่าสนใจ การสร้างกฎเกณฑ์ และดึงดูดทรัพยากรที่ทำให้องค์กรหรือประเทศน่าดึงดูดใจโดยธรรมชาติ (Blondheim & Segev, 2015) รวมถึงความสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่เรต้องการ และสามารถดึงดูดและการโน้มน้าวใจให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสามารถในการได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดึงดูดมากกว่าการบังคับโดยการใช้อำนาจ วัฒนธรรม ศิลปะ ภาษา เป็นกลยุทธ์ที่หลากหลายของผู้ผู้นำ นอกจากนี้ยังหมายถึง การทูตด้านกีฬา การทูตด้านการศึกษา การทูตสาธารณะ การทูตทางวิทยาศาสตร์และการทูตดิจิทัล ในทางปฏิบัติ กระบวนการดังกล่าวกำหนดให้องค์กรต่างๆ นำเสนอค่านิยม อุดมคติ และวัฒนธรรมข้ามพรมแดนเพื่อส่งเสริมความปรารถนาดีและเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Nye, 2014) ที่สำคัญเป็นความสามารถของประเทศในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของประเทศอื่นหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบระหว่างประเทศ โดยวิธีการที่ไม่บีบบังคับ เป็นความสามารถในการดึงดูดและชักชวนผู้อื่นให้สนับสนุนนโยบายและวัตถุประสงค์ของประเทศผ่านการใช้อำนาจ วัฒนธรรม อุดมการณ์ ค่านิยม และสถาบัน มากกว่าผ่านการบังคับทางทหาร (Tsourapas, 2018)

โดยสรุปพลังอ่อนโยนถูกมองว่าเป็นทางเลือก แนวทาง หรือกลยุทธ์ที่อาศัยการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก สามารถดึงดูดและการโน้มน้าวใจมากกว่าการบังคับ ให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อำนาจ วัฒนธรรม ศิลปะ ภาษา ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ที่หลากหลายของผู้ผู้นำ สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความร่วมมือและพันธมิตร เพิ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการทูตและการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสันติ

ความสำคัญของพลังอ่อนโยน

พลังอ่อนโยนมีความสำคัญเนื่องจากช่วยลดความทุกข์ของมนุษย์ในเชิงปริมาณและเชิงสร้างสรรค์ เพราะเป็นการกระตุ้นให้ผู้คนเกิดการยอมรับ สัมผัสใจมากกว่าการข่มขู่และบังคับ โดยที่ผู้นำต้องตระหนักถึงข้อจำกัดของพลังแข็งกร้าวที่มีผลต่ออารมณ์และจิตใจของบุคคล เพื่อหันมาชื่นชมความสำคัญของพลังอ่อนโยน แม้ว่าอำนาจที่แข็งกร้าวในอดีตจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด แต่ปัจจุบันผู้นำทุกระดับจะยอมรับอำนาจอ่อนโยนมากกว่าอำนาจที่แข็งกร้าว เพราะกำลังลดลงอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะเกิดผลดีก็ตามแต่จะไม่ยั่งยืนในอนาคต (Tella, 2016) พลังอ่อนโยนนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรทุกระดับช่วยส่งเสริมแบรนด์ระดับประเทศที่แข็งแกร่งและการรับรู้พลังเชิงบวก ช่วยให้สามารถส่งเสริมองค์กรหรือประเทศว่าเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้คนมาเยี่ยมชม ลงทุน และสร้างชื่อเสียงในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังช่วยให้ได้รับความนับถือจากเพื่อนบ้าน นำเสนอภาพลักษณ์บนเวทีระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม มักถูกมองข้ามว่าแบรนด์ระดับประเทศที่แข็งแกร่งและพลังอ่อนโยนสามารถให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า รวมถึงการสนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศ การบริโภคสินค้าและบริการภายในประเทศ มากกว่าการนำเข้า การจับต่อน้อยลง ยังทำให้ผู้คนรู้สึกดีขึ้นเกี่ยวกับประเทศของตนอีกด้วย ผลประโยชน์มีมากมายทั้งสำหรับประเทศชาติและพลเมืองในประเทศและต่างประเทศ (Siniver Tsourapas, 2023)

พลังอ่อนโยนเกิดจากบุคคลที่มีชื่อเสียง ทั้งด้านอาหาร วัฒนธรรม ศิลปะ สื่อ และความบันเทิง ในรูปแบบวรรณกรรม ละคร ภาพยนตร์ ดนตรี การแสดง แหล่งท่องเที่ยว ความสนใจของสื่อสามารถบรรลุผลได้ชั่วคราว แต่ประเด็นทางสังคมอาจต้องมีการผลักดันอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดความสนใจของมวลชนและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จับต้องได้ คำพูดหรือการกระทำของบุคคลสามารถสร้างแรงดึงดูดในคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และมนุษย์ได้ ผลกระทบในวงกว้างยังสามารถทำได้ ไม่ว่าจะเป็นการอภิปรายในประเด็นที่มีความอ่อนไหวทางสังคม พลังอ่อนโยนช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ สร้างงาน ขยายธุรกิจ และดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศอีกด้วย การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ยังสามารถนำมาใช้โดยภาคสังคม ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม เช่น อาหาร วัฒนธรรม วิถีชีวิต และสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น ส่งเสริมค่านิยมของชาติอีกด้วย ทั้งการเคารพสถาบัน ความรักต่อครอบครัว การใช้ภาพการ์ตูนช่วยจัดการกับความรุนแรงในครอบครัวและการล่วงละเมิดทางเพศ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในเยาวชน เรื่องราวเน้นย้ำถึงคุณค่าของมิตรภาพและความถูกต้อง ความจำเป็นในการยอมรับข้อผิดพลาดและการเดินหน้าต่อไป (Kobierecki, 2020) อีกทั้งช่วยให้องค์กรหรือประเทศกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงชื่อเสียงระดับโลกและเป็นแนวทางในกลยุทธ์เชิงนโยบาย การเปรียบเทียบและความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการจะให้ผลตอบแทนที่จับต้องได้ การรับรู้ถึงพลังอ่อนโยนช่วยในการโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องทำงานสำเร็จ อำนวยความสะดวกในการสร้างแบรนด์ให้มีชื่อเสียง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเชื่อมโยงทางภาพอารมณ์ และการรับรู้กับสถานที่ต่างๆ เพื่อทำการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการของตนส่งผลกระทบต่อแบรนด์และธุรกิจส่วนใหญ่ ผลกระทบของพลังอ่อนโยนเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ รัฐบาลและองค์กรต่างๆ สามารถใช้สร้างความเข้าใจว่าประเทศของตนถูกมองว่าเป็นอย่างไร เพื่อควบคุมศักยภาพของตนและขยายผลประโยชน์ที่นโยบายและกลยุทธ์สามารถช่วยบรรลุได้ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของประเทศเพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน กรอบการทำงาน และนโยบาย หรือเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิด จะช่วยให้ประเทศ องค์กร และประชาชนสามารถบรรลุศักยภาพและเข้าถึงโอกาสที่พลาดไป (Fraser, 2005) นอกจากนี้ มีความสำคัญหลายประการเหนือพลังที่แข็งแกร่งในขอบเขตของการเป็นผู้นำดังนี้ 1) อิทธิพลที่ยั่งยืน พลังอ่อนโยนสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและส่งเสริมความปรารถนาดี ซึ่งแตกต่างจากพลังที่แข็งแกร่งซึ่งสามารถก่อให้เกิดความขุ่นเคืองได้ 2) ความคุ้มค่า โครงการริเริ่มด้านพลังอ่อนโยนทดแทน มักต้องใช้เงินลงทุนน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการบังคับทางทหารหรือทางเศรษฐกิจและ 3) สร้างสถานการณ์แบบ Win-Win พลังอ่อนโยนส่งเสริมความร่วมมือและผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้มีอิทธิพลและผู้ที่ได้รับอิทธิพล (Nye, 2008)

ในโลกที่เชื่อมโยงถึงกันในปัจจุบัน พลังอ่อนโยนมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการเป็นผู้นำระดับองค์กรสู่ระดับโลก ไม่ใช่การทดแทนพลังแข็งแกร่ง แต่เป็นแนวทางเสริมที่สามารถช่วยให้องค์กรและประเทศต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างประเทศ ศิลปะแห่งการมีอิทธิพลบนเวทีโลกอยู่ที่การควบคุมทั้งอำนาจที่แข็งแกร่งและอำนาจอ่อนโยน ทำให้เกิดการผสมผสานที่กลมกลืนของการทูต วัฒนธรรม และค่านิยมที่สะท้อนกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก พลังอ่อนโยนเตือนเราว่าความเป็นผู้นำที่

แท้จริงไม่ใช่แค่ใช้พลังแข็งกร้าวเพียงอย่างเดียวแต่ควรใช้ศิลปะแห่งการโน้มน้าวใจและอิทธิพล และการดึงดูดใจอีกด้วย

ภูมิหลังพลังอ่อนโยน

ความเป็นมาของพลังอ่อนโยน เกิดจาก นักเศรษฐศาสตร์ ชื่อว่า Nye ทำให้คำนี้แพร่หลายในหนังสือของเขาในปี 1990 เรื่อง *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* ในหนังสือเล่มนี้ เขาเขียนว่า เมื่อประเทศหนึ่งทำให้ประเทศอื่นต้องการสิ่งที่ตนปรารถนา อาจเรียกว่าอำนาจร่วมหรืออำนาจอ่อนโยน ตรงกันข้ามกับอำนาจที่แข็งกร้าวหรือสั่งการในการสั่งให้ผู้อื่นทำสิ่งที่ตนต้องการ เขาได้พัฒนาแนวคิดนี้เพิ่มเติมในหนังสือในปี 2004 เรื่อง *Soft Power: The Means to Success in World Politics* ในปี 2004 ที่อธิบายแนวคิดเรื่อง "พลังอ่อนโยน" และได้แพร่หลายในช่วงปลายทศวรรษ 1980 สำหรับ Nye กล่าวถึงพลังอ่อนโยน คือความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีหลายวิธีในการบรรลุเป้าหมายนี้ ผู้นำสามารถบังคับผู้อื่นด้วยการคุกคาม สามารถจูงใจพวกเขาด้วยการจ่ายเงิน หรือสามารถดึงดูดและร่วมเลือกพวกเขาให้ต้องการสิ่งที่ต้องการได้ พลังอ่อนโยนทำให้ผู้อื่นต้องการผลลัพธ์ที่ตนปรารถนา โดยให้ความร่วมมือมากกว่าที่จะบีบบังคับ ในหนังสือของ Nye ให้เหตุผลว่า พลังอ่อนโยนเป็นเครื่องมือที่ยากสำหรับรัฐบาลที่จะใช้มากกว่าอำนาจที่แข็งกร้าวด้วยเหตุผลสองประการ ได้แก่ ทรัพยากรที่สำคัญจำนวนมากอยู่นอกเหนือการควบคุมของรัฐบาล และพลังอ่อนโยนมีแนวโน้มในการทำงานทางอ้อมโดยการกำหนดสภาพแวดล้อมสำหรับ นโยบายและบางครั้งต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ หนังสือเล่มนี้ระบุถึงสามประเภท ของพลังอ่อนโยน ได้แก่ "วัฒนธรรม" "ค่านิยมทางการเมือง" และ "นโยบาย" ในหนังสือ *The Future of Power* (2011) Nye ย้ำว่าพลังอ่อนโยน เป็นเพียงแนวคิดเชิงพรรณนา มากกว่าเป็นแนวคิดเชิงบรรทัดฐาน ดังนั้น อำนาจอ่อนโยนจึงสามารถนำมาใช้เพื่อจุดประสงค์ที่ชั่วร้ายได้ ทั้งฮิตเลอร์ สตาลินและเหมาต่างก็มีพลังอันอ่อนโยนในสายตาของลูกน้อง แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้การปกครองดีขึ้น พลังอ่อนโยนไม่ใช่รูปแบบหนึ่งของอุดมคตินิยมหรือเสรีนิยม เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Gallarotti, 2010; Onuf, 2017)

ตัวอย่างการนำพลังอ่อนโยนไปใช้ในต่างประเทศทั่วโลก

สหภาพโซเวียตแข่งขันกับสหรัฐอเมริกาเพื่อชิงอิทธิพลตลอดช่วงสงครามเย็น โซเวียตมีส่วนร่วมในการรณรงค์อย่างกว้างขวางเพื่อโน้มน้าวให้โลกเห็นถึงความน่าดึงดูดใจของระบบคอมมิวนิสต์ ในปี พ.ศ. 2488 สหภาพโซเวียตมีประสิทธิภาพอย่างมากในการดึงดูดผู้คนจำนวนมากในยุโรปจากการต่อต้านฮิตเลอร์และในพื้นที่อาณานิคมทั่วโลก เนื่องจากการต่อต้านจักรวรรดินิยมของยุโรปยังใช้ โครงการ การทูตสาธารณะขนาดใหญ่อย่างมาก ซึ่งรวมถึง การส่งเสริมวัฒนธรรมชั้นสูง การแพร่ภาพกระจายเสียง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ

ตะวันตก และการสนับสนุนการประท้วงด้วยอาวุธนิวเคลียร์ ขบวนการสันติภาพ และองค์กรเยาวชน อย่างไรก็ตาม ระบบปิดของโซเวียตและการขาดวัฒนธรรมสมัยนิยมขัดขวางความสามารถของสหภาพโซเวียตในการแข่งขันกับสหรัฐฯ ในแง่ของอำนาจอ่อนโยน (Babiracki, 2015) ในสหรัฐอเมริกาและยุโรปเป็นแหล่งที่มาของอิทธิพลและอำนาจอ่อนโยนมาโดยตลอด ทั้งด้าน ศิลปะ วรรณกรรม ดนตรี การออกแบบ แฟชั่น ภาพยนตร์ ฮอลลีวูด เพลงป๊อปอเมริกัน และแม้แต่อาหาร วัฒนธรรมยุโรปเป็นแม่เหล็กดึงดูดระดับโลกมาระยะหนึ่ง ยุโรปและสหรัฐอเมริกามักอ้างว่าสนับสนุนสิทธิมนุษยชนและกฎหมายระหว่างประเทศทั่วโลก ในปี 2012 สหภาพยุโรปได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ มีส่วนทำให้ความก้าวหน้าของสันติภาพและการปรองดองประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชนในยุโรป ในปี 2019 สหรัฐอเมริกามีเครือข่ายทางการทูตที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลก ซึ่งมีจำนวนนักข่าวต่างประเทศที่ประจำอยู่ในประเทศมากที่สุด และเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมสำหรับนักศึกษาต่างชาติ ที่เข้ามาศึกษาต่อ ภาพยนตร์อเมริกันโทรทัศน์ ดนตรี โฆษณา แฟชั่น อาหาร เศรษฐกิจ วัฒนธรรมทางการเมือง และวรรณกรรม มีส่วนทำให้วัฒนธรรมอื่น ๆ เป็นอเมริกัน (Blondheim & Segev, 2015) นอกจากนี้ในตะวันออกกลาง เป็นพื้นที่ที่มีการใช้พลังอ่อนโยนโดยผู้มีบทบาททั้งในระดับภูมิภาคและภายนอก รัฐเล็ก ๆ เช่น กาตาร์ใช้กลยุทธ์อำนาจอ่อนโยน ซึ่งรวมถึงการเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก และเป็นเจ้าภาพกีฬาต่าง ๆ เช่น ในกรณีการแข่งขันระหว่างอียิปต์ - อิสราเอล แอฟริกา หรือความสัมพันธ์ระหว่างซาอุดีอาระเบียกับอิหร่าน (Brannagan & Giulianotti, 2018) ในประเทศจีน วัฒนธรรมดั้งเดิมของจีนเป็นแหล่งท่องเที่ยว โดยสร้างขึ้นจากสถาบันขงจื๊อ หลายร้อยแห่งทั่วโลกเพื่อสอนภาษาและวัฒนธรรม จีนเป็นประเทศที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในเอเชียสำหรับนักเรียนต่างชาติ เป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำทั่วโลกสำหรับนักเรียนชาวแอฟริกันที่พูดภาษาอังกฤษได้และมหาอำนาจด้านการศึกษา ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับสองของโลกธนาคารเพื่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานแห่งเอเชียของจีนได้ดึงดูดประเทศตะวันตกหลายประเทศให้เข้าร่วม¹ จีนมีเครือข่ายการทูตที่ใหญ่ที่สุดในโลก แขงหน้าสหรัฐฯ ในปี 2019 โดยเฉพาะจีนกำลังพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถดึงดูดคนทั่วโลกมาเยือน ไม่ว่าจะเป็นกำแพงเมืองจีน พระราชวังต้องห้าม สุสานจีนซีอิ่งเต๋ เป็นต้น (Kurlantzick, 2007; Manners, 2002)

สำหรับเยอรมัน เป็นประเทศที่ ดึงดูดความชื่นชอบจากประเทศอื่นๆ ได้ดีที่สุดในวัฒนธรรม กีฬา อาหาร การออกแบบ การทูต และอื่น ๆ การผงาดขึ้นของเยอรมันในฐานะมหาอำนาจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่น่าประหลาดใจ ตามธรรมเนียมแล้ว ประเทศนี้มีความเป็นเลิศในการดำเนินตามแนวคิด ค่านิยม และเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือทางการทูต วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ใช้กลยุทธ์ในการทำเรื่องง่าย ๆ ให้ดีอย่างเงียบ ๆ จนทำให้ประเทศกลายเป็นมหาอำนาจระดับโลก ชาวเยอรมันเข้าใจดีว่าต้องระมัดระวังในการแสดงภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในต่างประเทศ แต่ระบุว่าการผงาดขึ้นของประเทศไม่ควรทำให้คนอื่น ๆ รู้สึกไม่สบายใจ ในทำนองเดียวกันอิตาลี องค์ประกอบของวัฒนธรรมอ่อนโยนของอิตาลี ได้แก่ ศิลปะ ดนตรี แฟชั่น การออกแบบและอาหาร อิตาลีเป็นแหล่งกำเนิดของโอเปร่าและคำว่าโอเปร่าเป็นภาษาอิตาลีมาหลายชั่วอายุคน รสนิยมละครในอิตาลีเป็นที่ชื่นชอบมานานแล้ว การแสดงที่เรียกว่า Commedia dell'arte เริ่มขึ้นในอิตาลีในช่วงกลางศตวรรษที่ 16 และยังคงแสดงอยู่จนถึงปัจจุบัน ก่อนที่จะส่งออกไปยังฝรั่งเศสและรัสเซีย บัลเลต์ก็มีต้นกำเนิดในอิตาลีเช่นกัน ประเทศนี้มีเมืองที่มีชื่อเสียงระดับโลกหลายแห่ง โรมเป็นเมืองหลวงโบราณของจักรวรรดิโรมัน

และเป็นที่ตั้งของพระสันตปาปาแห่งคริสตจักรคาทอลิก โดยทั่วไปโรมถือว่าเป็นหนึ่งในแหล่งกำเนิดของอารยธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมคริสเตียน มิลานเป็นหนึ่งในเมืองหลวงแห่งแฟชั่น เวนิสมีระบบคลองที่สลับซับซ้อนและประวัติศาสตร์การเดินเรือ ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลเวนิสคาร์นิวัลและเวนิส เบียนนาเล่ อิตาลีเป็นที่ตั้งของแหล่งมรดกโลก ของ UNESCO จำนวนมากที่สุด จนถึงปัจจุบันอิตาลีเป็นประเทศที่มีผู้เยี่ยมชมมากเป็นอันดับห้าของโลก (Nye, 2014; Kurlantzick, 2007) ขณะเดียวกันในประเทศญี่ปุ่น "Cool Japan" เป็นแนวคิดที่ริเริ่มขึ้นในปี 2002 เพื่อเป็นการแสดงออกถึงวัฒนธรรมสมัยนิยมของญี่ปุ่น รัฐบาลญี่ปุ่นและองค์กรการค้าต่างๆ ที่ต้องการแสวงหาประโยชน์จากเมืองหลวงทางการค้าของอุตสาหกรรมวัฒนธรรมของประเทศได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของพลังอ่อนโยน ในบทความปี พ.ศ. 2545 ในวารสาร Foreign Policy เรื่อง "ความเย็นมวลรวมแห่งชาติของญี่ปุ่น" ดักลาส แม็กเกรย์เขียนถึงญี่ปุ่น "การสร้างมหาอำนาจขึ้นมาใหม่" เนื่องจากอิทธิพลทางวัฒนธรรมขยายออกไป ในระดับสากล แม้จะมีปัญหาทางเศรษฐกิจและการเมืองใน "ทศวรรษที่สูญหาย" จากการสำรวจวัฒนธรรมของเยาวชนและบทบาทของเจป็อป วิดีโอเกม แฟชั่น ภาพยนตร์ รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า สถาปัตยกรรมและอาหาร เน้นย้ำถึงพลังอ่อนโยนของญี่ปุ่น ปัจจุบันวัฒนธรรมของญี่ปุ่นถือเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลมากที่สุดในโลก สาเหตุหลักมาจากวัฒนธรรมสมัยนิยมที่เข้าถึงได้ทั่วโลก (Yano, 2009) โดยเฉพาะในประเทศไทย มีการกำหนดขอบเขตพลังอ่อนโยนด้วยสัญลักษณ์ 5 F เป็นเรื่องเกี่ยวกับ Food อาหารไทยที่ขึ้นชื่อ เช่น ส้มตำ ต้มยำกุ้ง แกงมัสมั่น เป็นต้น ขนม เช่น ข้าวเหนียวมะม่วง ปาท่องโก๋ ขนมครก ข้าวหลาม Film ภาพยนตร์ไทยที่สร้างรายได้เข้าประเทศ เช่น องค์บาก Fashion เน้นการออกแบบไทยด้วยผ้าไหม Fighting ศิลปะการป้องกันตัวแบบไทย ได้แก่ มวยไทย และ Festival เทศกาลและประเพณีไทย ได้แก่ ลอยกระทง สงกรานต์ โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวที่ชาวต่างประเทศนิยมมาเที่ยว เช่น วัดพระแก้ว พัทยา ภูเก็ต นอกจากนี้จากการจัดอันดับ Global Soft Power Index 2022 โดย Brand Finance ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 35 จาก 120 ประเทศทั่วโลก ได้ 40.2 คะแนน โดยเพิ่มขึ้นจาก 38.7 คะแนนในปี 2021 ในเอเชีย ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 6 รองจากจีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ และอินเดีย (Creative Economy Agency, 2024)

ประเภทของพลังอ่อนโยน

พลังอ่อนโยน (soft power) บัญญัติขึ้นโดยนักรัฐศาสตร์ Joseph Nye ซึ่งหมายถึง ความสามารถของประเทศในการกำหนดความชอบของผู้อื่น ผ่านการอุทธรณ์และการดึงดูดใจ มากกว่าการบังคับโดยอาศัยแสน่ห์ของวัฒนธรรม ค่านิยม นโยบาย และอุดมคติของประเทศในการโน้มน้าวผู้อื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ พลังอันนุ่มนวลสามารถแสดงออกได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ (Nye, 2014)

1. การทูตทางวัฒนธรรม แบ่งปันวัฒนธรรม ศิลปะ ดนตรี วรรณกรรม และความบันเทิงของประเทศ เพื่อสร้างมิตรจิตและความเข้าใจ

2. การแลกเปลี่ยนทางการศึกษา อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการและทางปัญญาระหว่างประเทศ และส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

3. **ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ** มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

4. **การทูตสาธารณะ** การใช้การสื่อสารสาธารณะ สื่อ และการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการรับรู้ทั่วโลก

พลังอ่อนโยน (Soft Power) กับภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

ในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในปัจจุบัน การเรียนรู้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการรับมือกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องเข้าใจศักยภาพของ AI ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพ แต่ยังคงเก่งในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งนี้ต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างความรู้ด้านเทคโนโลยี ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตของผู้นำ และความสามารถในการเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปลูกฝังความสามารถเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรไม่เพียงแค่ปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัล แต่ยังเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมและความสำเร็จอีกด้วย ผู้นำต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน และคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร สิ่งนี้จะนำไปสู่การทำงานร่วมกัน ความคิด และนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น บุคคลที่รู้สึกอบอุ่นปลอดภัยจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมสนับสนุนวัฒนธรรมเชิงบวกมากขึ้น ดังนั้นความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานสำคัญของแนวทางการจัดการที่ยั่งยืน (Oleg, 2019)

โดยที่ผู้นำพร้อมรับความท้าทายในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ AI สามารถทำแทนคนได้หลายอย่าง ดังนั้นการใช้พลังและอำนาจจึงต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงมีแนวโน้มจะใช้พลังอ่อนโยนมากกว่าพลังแข็งกร้าว ผู้นำต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงและบริบทในยุค AI การกล่าวถึงปัญญาประดิษฐ์ทุกครั้งดูเหมือนจะเข้ามาแทนที่ความต้องการหรือคุณค่าของสติปัญญาของมนุษย์ แต่สิ่งนี้ไม่เป็นความจริง ผู้นำที่เข้าใจว่าอะไรคือความเสี่ยงและมีทรัพยากรใดบ้างที่สามารถสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ ได้ หาก AI สามารถปรับปรุงกระบวนการได้ มนุษย์ก็สามารถมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบที่ต้องการความสนใจมากที่สุดได้ หาก AI สามารถคาดการณ์อุปสรรคได้ มนุษย์ก็สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ และหาก AI จัดความซับซ้อน มนุษย์ก็สามารถตัดสินใจได้ว่าจะนำพลังอ่อนโยนของตนไปใช้ได้อย่างไรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรหรือประเทศ ในยุคของ AI ผู้นำจะต้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสิ่งที่อาจเกิดขึ้นหากสิ่งต่างๆ เป็นไปด้วยดี การกำหนดมุมมองนี้ช่วยให้ผู้นำมีกรอบความคิดเชิงบวกและคิดแบบพัฒนา และช่วยให้ผู้นำมองเห็นถึงศักยภาพของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น แม้แต่การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความมั่นใจเสมอว่าในการทำงานด้วยความคล่องตัว ซับซ้อน และความไม่แน่นอน พวกเขาสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรด้วยการจัดการอารมณ์ของตนเองได้เสมอและสื่อสารอย่างจริงใจ เปิดเผย (Lilian & Gary, 2023)

ในขอบเขตของสถานที่ทำงาน การแบ่งขั้วระหว่างพลังแข็งกร้าวและพลังอ่อนโยน แสดงถึงสองแนวทางที่แตกต่างกันในการใช้อิทธิพลและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือประเทศ อำนาจที่แข็งกร้าวต้องอาศัยการบังคับ ข่มขู่และการควบคุม ซึ่งบางครั้งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ตึงเครียดและไม่สบายใจได้

ในทางกลับกัน พลังอ่อนโยน คือการโน้มน้าวใจบุคลากรให้มาทำงานร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย พลังอันแข็งแกร่งเป็นปรัชญาความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นซึ่งอาศัยความรุนแรง บีบบังคับ และมักจะให้ผลลัพธ์ที่รวดเร็วเสมอ เป็นผู้นำประเภทที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และไม่สนใจการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีม พวกเขาใช้สิ่งจูงใจด้วยการ ช่มชู่เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งของตน เกือบจะเหมือนกับว่าพวกเขาเชื่อว่าจุดจบเป็นตัวกำหนดวิธีการ ซึ่งอาจนำไปสู่พฤติกรรมที่ค่อนข้างคลุมเครือและหวาดกลัวได้ เป็นผู้นำแบบเผด็จการยึดมั่นในอำนาจและการควบคุมไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยค่าใช้จ่ายใดก็ตาม แม้กระทั่งการประนีประนอมต่อหลักการทางจริยธรรม ค่านิยม และความซื่อสัตย์ ผู้นำที่ปฏิบัติตามความเชื่อนี้มักจะถูกละเลยหรือเหยียดหยาม บุคลากร มักจะได้รับประโยชน์จากการยึดอำนาจและการควบคุมที่สมบูรณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายและจุดมุ่งหมายอันโลกของตน แม้ว่าวิธีนี้อาจใช้ได้ผลในบางกรณี แต่ก็มักจะนำไปสู่การต่อต้าน การประท้วงและความเกลียดชังของผู้คน ส่วนพลังอ่อนโยนเป็นผู้นำที่ได้มาจากการโน้มน้าวใจ ความสามารถพิเศษ และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ผู้นำสามารถนำพลังอ่อนโยนมาเป็นกลยุทธ์โดยการรับฟัง เพิ่มขีดความสามารถ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ซึ่งปลูกฝังความไว้วางใจ ความเคารพ และความภักดีในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเทคโนโลยี โดยเป็นมิตรกับAI และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเปิดกว้างและการไม่แบ่งแยก มีการคาดหวังให้มีหน้าที่รักษาและสร้างความเคารพนับถือไว้วางใจ เพิ่มและขยายผู้นำทุกระดับ ยึดกรอบการคิดแบบพัฒนา ยืนยันว่ามนุษย์ทุกคนมีเหตุผลไม่ควรถูกขับเคลื่อนด้วยอารมณ์ และการมีความอ่อนโยนด้วยความปรารถนาดีนั้นมีคุณค่าจากภายใน ความปรารถนาที่จะบรรลุผลใด ๆ ไม่ควรแลกกับความเคารพและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ซึ่งรับประกันความซื่อสัตย์และความยุติธรรมในการปฏิบัติงานทั้งหมดในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ถ้าผู้นำใช้พลังแข็งแกร่งก็อาจจะสร้างสถานการณ์ที่เข้มงวดและไม่ยืดหยุ่น โดยส่วนมากผู้นำประเภทนี้เป็นบุคคลที่มีจุดยืน สายตาสั้น ขาดวิสัยทัศน์ มักจะหลีกเลี่ยงศีลธรรมในสถานการณ์ที่กำหนด ขณะเดียวกันก็ สร้างความเข้มงวด ความไร้ประสิทธิภาพ และเพิกเฉยกับการทำงาน ยึดกรอบความคิดแบบตายตัว ผู้นำที่ใช้กลยุทธ์พลังอ่อนโยนจะเปลี่ยนเจตคติของผู้คน และตัวผู้นำโดยเน้นการกระทำโดยสมัครใจในลักษณะที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมปกติ ด้วยเหตุนี้จึงเน้นย้ำว่าพลังอันแข็งแกร่งดั่งกระดุนให้เกิดการกระทำที่ถูกบังคับ ในขณะที่พลังอ่อนโยนชักนำให้เกิดการกระทำโดยสมัครใจ (Felix & Williams, 2007)

ดังนั้นภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีว่าการใช้กลยุทธ์พลังอ่อนโยนจะช่วยให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในระยะยาว สร้างแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นแก่ผู้คนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการคิดเชิงบวกเสมอ และพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำสามารถสร้างทีมที่เหนียวแน่นเพื่อบรรเทาปัญหาและขับเคลื่อนความสำเร็จที่ยั่งยืนในสังคมร่วมสมัย อีกทั้งการใช้พลังอ่อนโยน ผู้นำควรยึดเสาหลักสามประการได้แก่ 1) ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่ช่วยวางกรอบประเด็นปัญหา 2) ประเพณีและแนวคิดทางวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับบรรทัดฐานระดับโลกที่แพร่หลาย และ 3) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจที่ได้รับการปรับปรุงด้วยค่านิยมและนโยบาย พลังงานอ่อนโยนนั่นควบคุมได้ยาก ทรัพยากรที่สำคัญจำนวนมากอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และ

ผลกระทบขึ้นอยู่กับกรอบการยอมรับจากผู้รับสาร นอกจากนี้ ทรัพยากรพลังอ่อนโยนมักจะทำงานโดยอ้อม โดยการกำหนดสภาพแวดล้อมสำหรับนโยบาย และบางครั้งอาจต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Portland Communications, 2016)

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพลังอ่อนโยนกับพลังแข็งแกร่ง	
พลังอ่อนโยน	พลังแข็งแกร่ง
ใช้เทคโนโลยี AI	ไม่เน้นเทคโนโลยี เพิกเฉยต่อ AI
สร้างสรรค์	หยุดนิ่ง
เสี่ยง	กลัว
ความฉลาดทางอารมณ์	ฉุนเฉียว ควบคุมอารมณ์ไม่ได้
แรงบันดาลใจ โน้มน้าวใจ	ข่มขู่ บังคับ
เห็นอกเห็นใจ	เอารัดเอาเปรียบ
มนุษยสัมพันธ์ ทีมงาน	โดดเดี่ยว อิสระตามลำพัง
การคิดเชิงบวก	การคิดเชิงลบ
ยึดกรอบการคิดแบบพัฒนา	ยึดกรอบการคิดแบบตายตัว
ไว้วางใจ	ดูถูก ไม่ไว้วางใจ
ประชาธิปไตย	เผด็จการ
เกิดความร่วมมือ	ต่อต้าน ประท้วง
ใช้เวลานาน	รวดเร็ว
สมัครใจ	บีบบังคับ

โดยภาพรวมของการใช้กลยุทธ์พลังอ่อนโยนกับพลังแข็งแกร่งนั้นจะเห็นว่าพลังอ่อนโยนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และมีกระบวนการที่ใหม่ ส่วนพลังแข็งแกร่งเป็นผู้นำแบบเผด็จการและมีกระบวนการที่เก่าแก่ถึงแม้ว่าผู้นำจะใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการนำไปใช้ในองค์กรหรือประเทศให้ประสบผลสำเร็จแต่พลังอ่อนโยนมักจะมีอุปสรรคและข้อจำกัดในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ อุปสรรคทางวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องดูใจวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่สอดคล้องกับอีกรัวัฒนธรรมหนึ่ง ทำให้มีการใช้พลังอ่อนโยนที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การรับรู้ที่เปลี่ยนไป ความพยายามจากการใช้อำนาจอ่อนโยนอาจไม่ได้ให้ผลลัพธ์ในทันทีเสมอไป ซึ่งต้องใช้ความมุ่งมั่นและความอดทนในระยะยาว โดยเฉพาะการแข่งขัน เมื่อประเทศต่างๆ ลงทุนในพลังงานอ่อนโยนมากขึ้น

โดยสรุปภาวะผู้นำในยุคปัญญาประดิษฐ์ควรใช้พลังอ่อนโยนเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานในระดับองค์กรหรือประเทศ เพื่อสร้างแบรนด์ สร้างชื่อเสียงและพัฒนาองค์กรหรือประเทศ สร้างคุณค่า แรงจูงใจในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน สังคมและประเทศ นอกจากนี้ยังช่วยลดความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม สามารถนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ผ่านสื่อดิจิทัลต่าง ๆ ที่เข้าถึงผู้คนได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่สาธารณะหรือกลุ่มเป้าหมายที่กระตือรือร้นมากขึ้นในด้านการพัฒนาสังคม การพัฒนาชุมชน สวัสดิการและ

ประเทศไทย โดยในประเทศไทยควรมีนโยบายให้กระทรวงต่างๆนำพลังอ่อนโยนไปใช้ในการสร้างแบรนด์ สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร หรือประเทศ อาทิ กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีชื่อเสียง ทุกจังหวัด ส่งเสริมกีฬาทุกประเภทให้สามารถสร้างรายได้ให้เป็นอาชีพ และมีชื่อเสียง โดยเฉพาะ กระทรวงศึกษาธิการพัฒนาหลักสูตรด้านอาหารการกิน การงานอาชีพ ฯลฯ กระทรวงวัฒนธรรมส่งเสริม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงาม เช่น การไหว้ ความเป็นกันเอง การยิ้มแย้ม ฯลฯ กระทรวงมหาดไทย ส่งเสริม ให้ชุมชนผลิตสินค้าในแต่ละตำบล แต่ละอำเภอ เพื่อสร้างเศรษฐกิจรากหญ้าให้เข้มแข็งยั่งยืน โดยร่วมมือกัน อย่างจริงจังเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนและสังคมให้เกิดความก้าวหน้าและมีชื่อเสียงสืบไป

เอกสารอ้างอิง

- Babiracki, Patryk. (2015). Soviet soft power in Poland: culture and the making of Stalin's new empire, Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Blondheim, Menahe & Segev, Elad. (2015). Just Spell US Right: America's News Prominence and Soft Power. *Journalism Studies*, 18 (9), 1128–1147.
- Brannagan, Paul Michael & Giulianotti, Richard. (2018). The soft power–soft disempowerment nexus: *The case of Qatar. International Affairs*, 94 (5), 1139–1157.
- Creative Economy Agency. (2024). *Soft Power เครื่องมือสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจสร้างสรรค์* ไทย. สืบค้นจาก <https://www.cea.or.th> > single-research > cea-soft-power.
- Felix, Loy. & Williams, M.J. (2007), *Power in World Politics*. New York: Routledge.
- Fraser, Matthew. (2005). *Weapons of Mass Distraction: Soft Power and America Empire*. New York : St. Martin's Press.
- Gallarotti, Giulio. (2010). *Cosmopolitan Power in International Relations: A Synthesis of Realism, Neoliberalism, and Constructivism*. New York: Cambridge University Press.
- Gupta, Amit Kumar. (2023). Re-examining the Concept of Soft Power and Initiating a Debate on How to Define the Concept from the Negative and Positive Connotations. *Soft Power, Journal of Historical and Theoretical Studies of Politics and Law*, 10 (1), 164–187.
- Hirsch, Arlene S. (2024). *How to 'Soft Power' Your Way to a Senior Leadership Role*. Retrieved from <https://www.shrm.org> > news > how-to-
- Iwabuchi, Koichi. (2002). *Recentring Globalization: Popular Culture and Japanese Transnationalism*. London : Duke University Press.
- Kobierecki, Michal, Marcin. (2020). Aviation diplomacy: a conceptual framework for analyzing the relationship between aviation and international relations. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17 (4), 293–303.

- Kurlantzick, Joshua. (2007). *Charm Offensive: How China's Soft Power Is Transforming the World*. London : Yale University Press.
- Lilian, Ji & Gary, Rawnsley. (2023). *The Routledge Handbook of Soft Power*. New York: Routledge.
- Lord, Carnes. (2008). *Public Diplomacy and Soft Power Strategic Influence: Public Diplomacy*, Retrieved from content/themes/softpower/pdfs/the_soft_power_30.pdf.
- Manners, Ian. (2002). Normative Power Europe: A Contradiction in Terms?. *Journal of Common Market Studies*, 40(2), 235–258.
- Mattern, Janice Bially. (2005). Why Soft Power Isn't So Soft: Representational Force and the Construction of Attraction in World Politics. *Journal of International Studies*, 33 (3), 583–612.
- Nye, Joseph S. (2014). *Soft Power: The Means To Success In World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, Joseph S. (2008). *The Powers to Lead*. New York: Oxford University Press.
- Oleg Gelikh. (2019). Leadership, Soft Power and Social Power, *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*, 2(3),43-55.
- Onuf, Nicholas. (2017). The power of metaphor/the metaphor of power. *The Journal of International Communication*, 23 (1),1–14.
- Portland Communications. (2016). *The Soft Power 30 Report*, Retrieved from <http://softpower30.portland-communications.com/wp->.
- Siniver, Asaf & Tsourapas, Gerasimos. (2023). Middle Powers and Soft-Power Rivalry: Egyptian–Israeli Competition in Africa. *Foreign Policy Analysis*, 19 (2),103-119.
- Tella, Oluwaseun. (2016). Wielding soft power in strategic regions: an analysis of China's power of attraction in Africa and the Middle East. *Africa Review*, 8 (2): 133–144.
- Tsourapas, Gerasimos. (2018). Authoritarian emigration states: Soft power and cross-border mobility in the Middle East. *International Political Science Review*, 39 (3): 400–416.
- Yano, Christine R. (2009). Wink on Pink: Interpreting Japanese Cute as It Grabs the Global Headlines. *The Journal of Asian Studies*, 68 (3), 681–688.