การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยทานบารมี

Leadership Development through the Practice of Dana Parami

ชิสา กันยาวิริยะ[1] และ สิรินทร์ กันยาวิริยะ[2]

Chisa Gunyaviriya[1] and Sirin Gunyaviriya[2]

[1,2]สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

[1,2]Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: [1]chisa.gu@ssru.ac.th

[2]sirin.cnt@hotmail.com

Received: June 04, 2025; **Revised:** June 29, 2025; **Accepted:** June 30, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดทานบารมีในบริบทของพุทธปรัชญาเถรวาท 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทานบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3) ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ทานบารมีในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แนวคิดพุทธปรัชญาเถรวาทและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกรอบการวิจัย ใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทานบารมีเป็นหลักธรรมสำคัญที่เน้นการลดอัตตา เสริมเมตตา และมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณ โดยปรากฏอย่างเด่นชัดในพระไตรปิฎก เช่น เวสสันดรชาดก 2) ทานบารมีมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ความเสียสละ ความเมตตา ความรับผิดชอบ และการปลูกฝังเจตจำนงเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การประยุกต์ใช้ทานบารมีสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำได้ทั้งในระดับบุคคล (ผ่านการฝึกฝนคุณธรรมภายใน) ระดับชุมชน (ผ่านกิจกรรมจิตอาสา) และระดับองค์กร (ผ่านนโยบายเอื้อเฟื้อเพื่อสังคม) องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ คือ "D-A-N-A Leadership Model" ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่เสนอการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายในผ่านหลักทานบารมี สามารถประยุกต์ใช้กับการอบรมผู้นำในระดับต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงจริยธรรม

คำสำคัญ: การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ทานบารมี

Abstract.

This research article aims to: 1) explore the concept of Dana Parami (Perfection of Giving) within the context of Theravada Buddhist philosophy; 2) examine the relationship between Dana Parami and the characteristics of ethical leadership; and 3) investigate practical approaches to applying Dana Parami in developing leadership at the individual, community, and organizational levels. This study employs a qualitative research methodology, grounded in Theravada Buddhist philosophy and ethical leadership theories as its conceptual framework. Data were analyzed through content analysis and presented using descriptive narration. The findings reveal that: 1) Dana Parami is a core virtue emphasizing ego reduction, cultivation of loving-kindness, and spiritual development, clearly illustrated in the Pali Canon, such as in the Vessantara Jataka; 2) Dana Parami is directly associated with the attributes of ethical leadership, including selflessness, compassion, responsibility, and the commitment to promote the common good; and 3) the application of Dana Parami can enhance leadership at the personal level (through inner moral cultivation), the community level (through volunteerism), and the organizational level (through socially responsible policies). The significant contribution of this research is the "D-A-N-A Leadership Model," a novel conceptual framework for developing leadership from within, grounded in the principles of Dana Parami. This model holds practical relevance for leadership training across various levels with a strong emphasis on ethical integrity.

Keywords : Development, Leadership, Dana Parami

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำถูกท้าทายจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ยาก (VUCA World) จากการศึกษาของ Gotsis และ Grimani (2023) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบของการพัฒนาทักษะทางเทคนิค (Hard Skills) และต้องหันมาส่งเสริมคุณลักษณะด้านจริยธรรม คุณธรรม และความสามารถในการเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นแก่นของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มีความเป็นมนุษย์ (humane leadership)

การเปลี่ยนผ่านของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในระดับโลกชี้ให้เห็นความจำเป็นของ “การเรียนรู้จากภายใน” มากกว่าการฝึกฝนแบบท่องจำหรือเน้นเครื่องมือภายนอก Moldoveanu และ Narayandas (2019) ชี้ว่าผู้นำในโลกอนาคตต้องมี “inner agility” หรือความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและความซับซ้อนทางระบบ นอกจากนี้ รายงานจาก Harvard Business Publishing (2024) ยังระบุว่า ความท้าทายอันดับต้น ๆ ของผู้นำในยุคปัจจุบันคือการจัดการกับความหลากหลายในองค์กร (multi-generational workforce) ความเครียด และแรงกดดันทางสังคม จึงต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติแบบ “compassion-based leadership” มากกว่าผู้นำที่เน้นอำนาจหรือผลลัพธ์อย่างเดียว

Goleman, Boyatzis และ McKee (2002) ได้เสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนฐานของ “ความฉลาดทางอารมณ์” (emotional intelligence) โดยชี้ว่าความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ตนเองและผู้อื่นมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน Avolio และ Hannah (2008) เน้นย้ำว่า “การเติบโตภายใน” ของผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความพร้อมด้านจิตวิญญาณ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความสามารถในการรับผิดชอบต่อผู้อื่น

อย่างไรก็ดี งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่อย่างแพร่หลายกลับยังคงยึดโยงอยู่กับกรอบความคิดของโลกตะวันตก เช่น แนวคิด Transformational Leadership ของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม หรือแนวคิด Servant Leadership ของ Greenleaf (2002) ที่เน้นการรับใช้และใส่ใจความต้องการของผู้อื่น แม้แนวคิดเหล่านี้จะมีคุณูปการต่อวงวิชาการและการบริหารจัดการ แต่กลับยังไม่สามารถสะท้อนแก่นแท้ของภาวะผู้นำในบริบทวัฒนธรรมแบบตะวันออก โดยเฉพาะในสังคมไทยที่มีรากฐานทางพุทธศาสนาเป็นศูนย์กลางของการดำเนินชีวิต ข้อมูลจากสำนักงาน ก.พ. (2566) ระบุว่า แม้จะมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำในหลายหน่วยงานราชการ แต่กลับพบว่าหลักสูตรเหล่านี้ยังขาดมิติด้านการพัฒนาภาวะจิต ความกรุณา และการเสียสละ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการนำอย่างมีคุณธรรมในยุควิกฤต ขณะเดียวกัน งานวิจัยของ Kanungo และ Mendonca (1996) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ยึดมั่นในแรงจูงใจแบบอุทิศตนเพื่อผู้อื่น (altruistic motives) มักสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและจริยธรรมในองค์กรได้มากกว่าผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จเชิงวัตถุเพียงอย่างเดียว

ในบริบทของพระพุทธศาสนา "ทานบารมี" ถือเป็นหนึ่งในบารมี 10 ที่พระโพธิสัตว์ต้องบำเพ็ญอย่างต่อเนื่องในระยะเวลายาวนานเพื่อบรรลุพระสัมมาสัมโพธิญาณ (พุทธชญานันท์ จันทร์โสม, 2557) ทานบารมีหมายถึงการให้โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นการให้ที่มีพื้นฐานจากเมตตาและปัญญา และเป็นกระบวนการลดละความยึดมั่นในตนเองอย่างลึกซึ้ง พระมหาพงศ์ศิริ ปญฺญาวชิโร (2564) ได้ศึกษาทานบารมีในคัมภีร์อรรถกถาชาดก และเสนอว่าทานบารมีเปรียบเสมือนอิฐก้อนแรกของเจดีย์ เป็นรากฐานของการฝึกตนเพื่อนำไปสู่คุณธรรมขั้นสูง และเป็นต้นแบบทางสังคมที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเอื้อเฟื้อ ในด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ต่อภาวะผู้นำ เอกชัย อุไรสินธ์ (2564) เสนอว่า ปฏิปทาของพระโพธิสัตว์ที่แสดงออกผ่านทานบารมีในชาดก เช่น เวสสันดรชาดก ไม่ได้เป็นเพียงนิทานสอนใจ แต่เป็นต้นแบบของการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งคุณธรรมขั้นสูง เช่น การเสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นในระยะยาว แม้ต้องเผชิญกับความเจ็บปวดในปัจจุบัน เช่นเดียวกับข้อค้นพบของ รัฐพงศ์ ทองแปง และคณะ (2564) ที่วิเคราะห์ว่า ทานบารมีของพระเวสสันดรเป็นตัวอย่างของ “ปัญญาธิกโพธิสัตว์” ที่นำเอาการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนมาก่อนการให้

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ ชวัลวิทย์ อรณุปราการ และคณะ (2564) ยังพบว่า บารมี 10 มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาตนและสังคม โดยเฉพาะทานบารมีซึ่งเป็นบารมีเบื้องต้นที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการฝึกกาย ฝึกใจ และฝึกปัญญาอย่างสอดคล้องกับหลักภาวนา 4 เมื่อเชื่อมโยงกับมิติของภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ทานบารมีย่อมสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการปลุกจิตสำนึกของผู้นำให้มีจริยธรรม ความเมตตา และแรงจูงใจในการสร้างความดีเพื่อผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง

จากการวิเคราะห์ทั้งในเชิงบริบทสากลและวัฒนธรรมท้องถิ่น จะเห็นได้ว่า แม้โลกกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน โดยเน้นคุณลักษณะด้านจิตใจ จริยธรรม และการเติบโตทางปัญญา แต่ในทางปฏิบัติยังขาดกรอบแนวคิดที่หยั่งรากลึกในวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยเฉพาะในสังคมไทยที่มีพุทธศาสนาเป็นรากฐานสำคัญ งานวิจัยที่มีอยู่ยังให้ความสำคัญกับแนวคิดแบบตะวันตกหรือเน้นเทคนิคมากกว่าการฝึกตนภายในเชิงจริยศาสตร์ ในขณะเดียวกัน “ทานบารมี” ในพุทธปรัชญาเถรวาทถือเป็นแนวทางการฝึกฝนจิตใจที่มีความลึกซึ้ง ครอบคลุมทั้งมิติการเสียสละ ความเมตตา และการพิจารณาอย่างมีปัญญา ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม กลับยังไม่มีการศึกษาที่นำทานบารมีมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และขาดการตีความร่วมสมัยที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในภาคราชการ ภาคประชาสังคม หรือองค์กรสมัยใหม่

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยฉบับนี้จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญ เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และเพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่ผสานรากทางจริยธรรมแบบพุทธกับภาวะผู้นำร่วมสมัย อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้นำที่มีทั้งความสามารถ ความเมตตา และความรับผิดชอบต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดทานบารมีในบริบทของพุทธปรัชญาเถรวาท
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทานบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
3. เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ทานบารมีในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นแนวทางหลักในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสารชั้นต้น ได้แก่ พระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถาชาดก และคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่อง “ทานบารมี” ประกอบกับเอกสารชั้นรอง เช่น บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยร่วมสมัยในระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และการพัฒนาคุณธรรมของผู้นำในองค์กร

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย

1. การรวบรวมข้อมูลเอกสาร โดยเน้นการคัดเลือกเอกสารที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งในเชิงพุทธปรัชญาและแนวคิดร่วมสมัยด้านภาวะผู้นำ
2. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นสำคัญ แนวคิดหลัก และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทานบารมีและภาวะผู้นำ
3. การสังเคราะห์ข้อมูล โดยจัดกลุ่มข้อมูลและเปรียบเทียบแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างทานบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
4. การเขียนบรรยายผลในเชิงพรรณนา (Descriptive Narrative) เพื่อถ่ายทอดข้อค้นพบในลักษณะที่เป็นระบบ เชื่อมโยงกัน และสามารถนำไปสู่ข้อเสนอเชิงหลักการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในบริบทร่วมสมัย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแนวคิดทานบารมีในบริบทของพุทธปรัชญาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า แนวคิด “ทานบารมี” ในพุทธปรัชญาเถรวาทมีรากฐานอยู่บนหลักเมตตา กรุณา และปัญญา โดยเน้นการให้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ปราศจากความหวังผลตอบแทน และถือเป็นการฝึกสละอัตตาเพื่อนำไปสู่การบรรลุโพธิญาณในระดับสูง ทานบารมีจึงมิใช่เพียงพฤติกรรมการให้ในระดับวัตถุเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการให้เวลา ความรู้ อภัย และแม้แต่ชีวิต (อุทิศตน) ตามลำดับขั้นแห่งบารมีขั้นสูง (ปรมัตถบารมี) ตามการอธิบายของพระไตรปิฎกและคัมภีร์อรรถกถาชาดก โดยเฉพาะกรณีศึกษาที่ชัดเจนที่สุดคือพระเวสสันดรชาดกที่สะท้อนถึงการให้ด้วยจิตวิญญาณของโพธิสัตว์อย่างลึกซึ้ง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทานบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า ทานบารมีมีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ซึ่งเน้นความเมตตา ความเสียสละ ความยุติธรรม และการเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม (role-modeling) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิด “การให้ก่อนที่จะได้รับ” และการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) นอกจากนี้ ทานบารมียังสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำด้านคุณธรรมได้อย่างลึกซึ้ง เนื่องจากเป็นการปลูกฝังเจตจำนงภายในให้ทำดีเพื่อผู้อื่น ไม่ใช่เพราะแรงจูงใจภายนอก จึงช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและเมตตาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ทานบารมีในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ทานบารมีสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ทั้งในระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร ผ่าน 3 แนวทางสำคัญ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล ผู้นำสามารถฝึกฝนการ “ให้” ในชีวิตประจำวัน ทั้งในรูปของเวลา ความใส่ใจ และโอกาส โดยเน้นการพัฒนาจิตใจให้มีเมตตา อดทน และรู้จักเสียสละ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการนำด้วยใจ (heart-based leadership) 2) ระดับชุมชน ทานบารมีสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เสริมสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในกลุ่มบุคคล เช่น ในองค์กรภาคประชาชนหรือการบริหารภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3) ระดับองค์กร ทานบารมีสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กรแบบเอื้อเฟื้อ” โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม แบ่งปัน และช่วยเหลือกันอย่างมีคุณธรรม ทั้งนี้ การประยุกต์ทานบารมีสู่ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงการแปลความคำสอนทางศาสนา แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้น “การพัฒนาตนเองภายในก่อนที่จะพัฒนาองค์กร”

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า แนวคิด “ทานบารมี” ในพุทธปรัชญาเถรวาทเป็นหลักธรรมที่มีพลังทางจริยธรรมสูง มีจุดมุ่งหมายเพื่อขัดเกลาตนเอง ลดความยึดมั่นในอัตตา และเสริมสร้างเมตตาธรรมผ่านการให้โดยไม่หวังผลตอบแทน โดยปรากฏในคัมภีร์ชาดกหลายเรื่อง เช่น *เวสสันดรชาดก* ซึ่งแสดงให้เห็นการเสียสละขั้นสูงสุดในฐานะ “ทานบารมีขั้นปรมัตถ์” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพุทธศาสนาเถรวาทมีโครงสร้างทางอภิปรัชญาที่เน้นการลดละอัตตา (anatta) และส่งเสริมการพัฒนาจิตเพื่อการตรัสรู้ ทำให้ “การให้” ในทานบารมีจึงมิใช่เพียงเครื่องมือทางสังคม แต่เป็นกระบวนการภาวนาทางจิตวิญญาณ แนวคิดเรื่องทานในพระพุทธศาสนาเถรวาท ปรากฏชัดในพระสูตรที่กล่าวว่า “ทานำ อนุกัมปายะ สังคหายะ” (การให้ทานมีเพื่อความกรุณาและการสงเคราะห์) (ที.ปา. (ไทย) 11/65/89) อีกทั้งยังมีการยืนยันถึงคุณค่าของทานว่า “ทานำ ว ปรมำ ทินฺนำ” (ทานเป็นสิ่งให้สูงสุด) (องฺ.ทสก. (ไทย) 23/11/18) และใน *เวสสันดรชาดก* ได้แสดงพฤติกรรมการให้ที่ยิ่งใหญ่ของพระเวสสันดรว่าเป็น “ปรมาทาน” หรือ “การให้สูงสุด” ที่ไม่มีความลังเลแม้จะต้องให้บุตรภรรยาเพื่อประโยชน์ของชนหมู่มาก (ขุ.ชา. (ไทย) 28/100-368/45–175) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาพงศ์ศิริ ปญฺญาวชิโร (2564) ที่เสนอว่า ทานบารมี

ในคัมภีร์อรรถกถาชาดกเป็นรากฐานของการฝึกตนเพื่อพัฒนาคุณธรรมขั้นสูง และมีลักษณะเป็นการขัดเกลาอัตตาอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งงานของ พุทธชญานันท์ จันทร์โสม (2557) ที่ชี้ว่า การบำเพ็ญทานบารมีเป็นขั้นแรกของบารมี 10 ที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจเพื่อการบรรลุพุทธภาวะ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2002) ที่กล่าวถึงผู้นำผู้รับใช้ (servant leader) ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดคือการ "ให้" โดยไม่มีเงื่อนไข ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อปลดปล่อยศักยภาพของผู้อื่น และสร้างสังคมที่มีความไว้วางใจและเอื้อเฟื้อกัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman, Boyatzis, & McKee (2002) ที่เสนอว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง (emotional intelligence) จำเป็นต้องมีความเห็นอกเห็นใจ (empathy) และมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ปรากฏอยู่ในทานบารมีเช่นเดียวกัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ทานบารมีมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อย่างมีนัยสำคัญในเชิงแนวคิด กล่าวคือ การให้โดยไม่หวังผลตอบแทนที่ปรากฏในทานบารมี สอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ความเสียสละ (selflessness), ความเมตตา (compassion), และความจริงใจ (integrity) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และบรรยากาศทางศีลธรรมในองค์กร โดยเฉพาะในแนวคิดของผู้นำผู้รับใช้ (servant leadership) ที่ Greenleaf (2002) ระบุว่า “ภาวะผู้นำเริ่มต้นจากแรงจูงใจที่อยากให้” และพัฒนาไปสู่ความมุ่งมั่นในการปลดปล่อยศักยภาพของผู้อื่น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทานบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาทไม่ได้หมายถึงเพียงการสละวัตถุสิ่งของแต่ยังรวมถึงการให้ธรรม (ธรรมทาน), การให้อภัย (อโทสกรรม), และการให้โอกาส (อนุเคราะห์) ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจใน “ความเป็นมนุษย์” ที่ลึกซึ้ง และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม เช่นเดียวกับแนวคิดของ Avolio และ Hannah (2008) ที่กล่าวว่า “ผู้นำจะพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ต้องอาศัยความพร้อมทางจิตใจและคุณค่าภายใน (developmental readiness)” ซึ่งตรงกับแนวคิดของการฝึกฝนตนผ่านทานบารมี

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของ Kanungo & Mendonca (1996) ที่ชี้ว่า “ภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องตั้งอยู่บนฐานของแรงจูงใจเพื่อผู้อื่น (altruistic motives)” ซึ่งเป็นสาระสำคัญของทานบารมี โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาการให้ที่แสดงในเวสสันดรชาดกว่าเป็น “ปรมะ ทาน” (parama-dana) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของสรรพสัตว์ ไม่ใช่เพื่อชื่อเสียงหรือผลประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น

แนวคิดเหล่านี้ยังสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคใหม่ เช่น งานของ Moldoveanu และ Narayandas (2019) ที่เสนอว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรเน้นการฝึกฝนจิตใจ (inner work) และการสร้างคุณค่าร่วม (shared values) มากกว่าการฝึกทักษะเทคนิคเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถเชื่อมโยงกับ “ทานบารมี” ในฐานะเครื่องมือขัดเกลาจิตใจและสร้างภาวะผู้นำจากภายใน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางการประยุกต์ใช้ทานบารมีในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร สามารถทำได้โดยการส่งเสริมการให้ที่เป็นระบบและมีจิตสำนึก

(conscious giving) ผ่านกิจกรรมหรือโครงการที่เน้น “การเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม” ไม่ว่าจะเป็นการให้เวลา พลังงาน ความรู้ หรือทรัพยากร โดยมิใช่เพียงการบริจาคทรัพย์สินเท่านั้น การให้ในลักษณะนี้ช่วยหล่อหลอมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ที่มีความเมตตา รับผิดชอบ และสามารถสร้างแรงจูงใจทางจิตใจแก่ผู้อื่นได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพราะทานบารมีเป็นกระบวนการฝึกตน (self-training) และปลูกฝังคุณธรรมในระดับลึก ไม่ใช่เพียงเครื่องมือภายนอกขององค์กร

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ทานบารมีในระดับบุคคล คือ การฝึกให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะยอมเสียสละความสะดวกส่วนตนเพื่อประโยชน์ของทีมงาน เช่น การรับฟังผู้อื่นโดยไม่ด่วนตัดสิน หรือการลงมือช่วยงานที่ตนไม่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง ในระดับชุมชน การส่งเสริมวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูล เช่น การสร้างกองทุนชุมชน การแบ่งปันทรัพยากร การร่วมมือในการแก้ปัญหาสาธารณะ ล้วนเป็นการแสดงออกของทานบารมีเชิงโครงสร้าง และในระดับองค์กร การออกแบบนโยบายที่ส่งเสริมการให้ เช่น ระบบอาสาสมัครในองค์กร หรือการสนับสนุนให้ผู้บริหารลงพื้นที่เพื่อสัมผัสความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ล้วนแสดงถึงการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านทานบารมี

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Harvard Business Publishing (2024) ที่เสนอว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องอาศัยกรอบคิดภายใน (inner framing) ที่ตั้งอยู่บนคุณธรรมและความเป็นมนุษย์” และยังสอดคล้องกับงานของ Avolio & Hannah (2008) ที่ชี้ว่าความพร้อมเชิงพัฒนา (developmental readiness) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ซึ่งต้องเริ่มจากแรงจูงใจภายในและการมีเป้าหมายเพื่อส่วนรวม ขณะที่ Kanungo & Mendonca (1996) เน้นว่า ผู้นำที่มี “เจตนาเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น” (altruistic intentions) คือหัวใจของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

นอกจากนี้ยังมีหลักฐานเชิงพุทธปรัชญาที่ชัดเจน เช่น ในคัมภีร์พระไตรปิฎก ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา. (ไทย) 28/100-368/45–175) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการให้ของพระเวสสันดรไม่เพียงเป็นการให้โดยไม่หวังผลตอบแทน แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจแก่หมู่ชนอย่างกว้างขวาง อันเป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำในทุกระดับ

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยทานบารมี” ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ “D-A-N-A Leadership Model” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยอิงหลักทานบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาท โดยมีโครงสร้าง 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

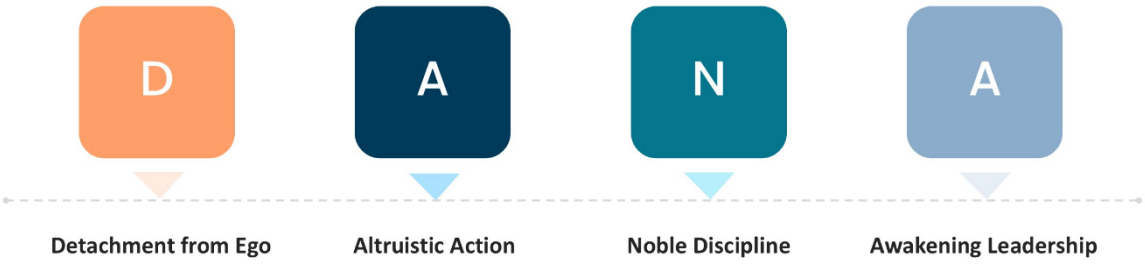
D ย่อมาจาก **Detachment from Ego** หมายถึง การละอัตตา กล่าวคือ ผู้นำต้องฝึกวางอัตตาเพื่อลดอคติ และสามารถฟัง เข้าใจ และตอบสนองต่อผู้อื่นได้โดยไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง

A ย่อมาจาก **Altruistic Action** หมายถึง การให้ที่ไม่หวังผล กล่าวคือ การกระทำด้วยเจตนาเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น เป็นการฝึกความเมตตาผ่านการให้และเสียสละเพื่อส่วนรวม

N ย่อมาจาก **Noble Discipline** หมายถึง วินัยที่มีคุณธรรม กล่าวคือ ผู้นำต้องฝึกตนด้วยระเบียบวินัยที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผู้ตาม

A ย่อมาจาก **Awakening Leadership** หมายถึง ภาวะผู้นำแห่งการตื่นรู้ กล่าวคือ ผู้นำมีภาวะรู้ตัว เห็นตน และใช้ปัญญาในการตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรในทางที่ดี

“D-A-N-A Leadership Model” สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 D-A-N-A Leadership Model

จากผลการวิจัยเรื่อง **“การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยทานบารมี”** ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญได้ในรูปแบบของ **“D-A-N-A Leadership Model”** ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากภายในตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท โดยองค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้มีดังต่อไปนี้

1. D – Detachment from Ego (การละอัตตา)

การเป็นผู้นำที่แท้จริงต้องเริ่มต้นจากการ “ลดละอัตตา” ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของทานบารมี การให้โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นเครื่องมือในการฝึกสติและความไม่ยึดมั่นในตน ผู้นำที่สามารถแยกตัวจากอัตตาจะมีมุมมองกว้าง เข้าใจความแตกต่าง และมีความสามารถในการรับฟังอย่างลึกซึ้ง

2. A – Altruistic Action (การให้ที่ไม่หวังผล)

ทานบารมีปลูกฝัง “การให้ด้วยเมตตา” ที่ไม่หวังสิ่งตอบแทน ซึ่งเป็นรากฐานของความไว้ใจ ความรัก และความเป็นธรรมในองค์กร การกระทำเชิงอุทิศตนของผู้นำ เช่น การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น เป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามอย่างแท้จริง

3. N – Noble Discipline (วินัยที่มีคุณธรรม)

การฝึกฝนภายในอย่างมีวินัยเป็นส่วนหนึ่งของการบำเพ็ญทานบารมี ผู้นำต้องยึดหลักความสม่ำเสมอ ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบต่อภารกิจของตน รวมทั้งต่อสังคม วินัยในพุทธธรรมเชื่อมโยงกับความมั่นคงของจิตใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ

4. A – Awakening Leadership (ภาวะผู้นำแห่งการตื่นรู้)

การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านทานบารมีนำไปสู่ภาวะ “ตื่นรู้” คือการมีสติและปัญญาที่เกิดจากประสบการณ์ภายใน การให้ไม่เพียงเปลี่ยนผู้รับ แต่ยังทำให้ผู้นำเองได้ “เห็นตน” และเข้าใจเป้าหมายชีวิตอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการนำที่แท้จริง

สรุปได้ว่า D-A-N-A Model เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ผสานระหว่างหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเถรวาทกับการพัฒนาภาวะผู้นำในโลกสมัยใหม่ เป็นแนวทางการพัฒนา “ผู้นำจากภายใน” (Inner Leadership) ที่ยั่งยืน ผ่านการฝึกจิตใจ จริยธรรม และความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีเมตตา ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยทานบารมี” สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่า “ทานบารมี” ไม่ได้เป็นเพียงหลักธรรมเพื่อการให้เท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการฝึกจิต ลดอัตตา และส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสียสละ ความเมตตา ความรับผิดชอบ และการตื่นรู้ จึงเสนอให้มีการดำเนินนโยบายในระดับสถาบันหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ดังนี้

1.1 ส่งเสริมหลักสูตรหรือกิจกรรมฝึกอบรมภาวะผู้นำด้วยหลักธรรมทานบารมี ในกลุ่มผู้นำองค์กร ภาครัฐ ข้าราชการครู และเยาวชน เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) จากภายใน

1.2 บูรณาการหลักธรรมเรื่อง “ทานบารมี” เข้าไปในกระบวนการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาและการฝึกอบรมผู้นำ โดยเน้นกิจกรรมปฏิบัติจริง เช่น การทำจิตอาสา การบำเพ็ญประโยชน์ และการสะท้อนตนเองผ่านสมาธิภาวนา

1.3 กำหนดให้ “การให้เพื่อส่วนรวม” เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินภาวะผู้นำในองค์กร โดยไม่เน้นผลสัมฤทธิ์เชิงวัตถุเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาคุณค่าด้านจิตใจและการเสียสละเพื่อทีมงานหรือสังคม

1.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรผู้นำแบบบูรณาการ ที่ผสมผสานจริยธรรมพุทธและหลักทานบารมี เพื่อการพัฒนา “ผู้นำที่ตื่นรู้” ในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยฉบับนี้ใช้การวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพ และเน้นการวิเคราะห์เชิงปรัชญา จึงยังขาดการพิสูจน์เชิงประจักษ์ในระดับปฏิบัติ ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่

2.1 ควรมีการ ศึกษาภาคสนามหรือเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) จากผู้นำที่ใช้หลักทานบารมีจริงในการทำงาน เช่น พระสงฆ์ นักพัฒนา ผู้นำชุมชน หรือผู้บริหารองค์กรจิตอาสา

2.2 ควรดำเนินการวิจัย เปรียบเทียบประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่ผ่านการฝึกฝนด้วยทานบารมีกับผู้นำในรูปแบบอื่นๆ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ทางจริยธรรม ประสิทธิภาพองค์กร และความผูกพันของผู้ตาม

2.3 ควรสร้างแบบวัดหรือ พัฒนาเครื่องมือวัด “ภาวะผู้นำด้วยทานบารมี” เพื่อใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวแปรทางจิตวิทยาอื่นๆ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความไว้วางใจ หรือแรงจูงใจภายใน

2.4 ควรศึกษาเพิ่มเติมใน มิติข้ามวัฒนธรรม เพื่อวิเคราะห์ว่าหลักทานบารมีสามารถปรับใช้กับผู้นำที่ไม่ใช่ชาวพุทธหรือในบริบทนานาชาติได้อย่างไร

บรรณานุกรม

ชวัลวิทย์ อรณุปราการ, นวลวรรณ พลูวสุพลฉัตร และสรวิชญ์ วงษ์สอาด. (2564). การใช้บารมี 10 ในการพัฒนาตนเองและสังคม. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 10*(2), 1–15.

พระมหาพงศ์ศิริ ปญฺญาวชิโร. (2564). วิเคราะห์ทานบารมีในคัมภีร์อรรถกถาชาดก. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4*(1), 63–73.

รัฐพงค์ ทองแปง, พระครูสมุห์ธนโชติ จิรธมฺโม และทรงศักดิ์ พรมดี. (2564). ศึกษาวิเคราะห์การบำเพ็ญทานบารมีของพระเวสสันดรในเวสสันดรชาดก. วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา, 12(1), 175-187.

พุทธชญานันท์ จันทร์โสม. (2557). ศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการบำเพ็ญบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท. *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.* บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2536). *พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.

สำนักงาน ก.พ. (2566). *รายงานการฝึกอบรมภาวะผู้นำในภาคราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

เอกชัย อุไรสินธ์. (2564). แนวปฏิบัติตามปฏิปทาของพระโพธิสัตว์ในสังคมไทยปัจจุบัน. *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(4), 331–347.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Harvard Business Publishing. (2024). *2024 Global Leadership Development Study*. Boston, MA: Harvard Business Publishing. https://www.harvardbusiness.org/leadership-learning-insights/2024-global-leadership-development-study/

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). *The future of leadership development*. Boston, MA: Harvard Business Review. https://www.researchgate.net/publication/331480385_The_Future_of_Leadership_Development