

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติবারมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

The Development of Leadership through Khanti Parami Based on Theravada Buddhist Philosophy

ชิสา กันยาริยะ¹ และ สิริินทร์ กันยาริยะ²

Chisa Gunyaviriya¹ and Sirin Gunyaviriya²

^{1,2}สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

^{1,2}Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

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

²sirin.cnt@hotmail.com

Received: October 30, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติบาร์มีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดขันติบาร์มีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปรัชญาและเชิงเอกสาร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากพระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา เอกสารทางพระพุทธศาสนา และงานวิจัยด้านจิตวิทยาและภาวะผู้นำ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงตีความ (Hermeneutic Analysis) และการอ้างอิงข้ามเพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิด ผลการวิจัยพบว่า ขันติบาร์มีเป็นรากฐานของบาร์มีทั้งปวง และเป็นคุณธรรมเชิงจิตภาวนาที่หล่อเลี้ยงคุณธรรมอื่นให้เจริญงอกงาม ขันติในเชิงพุทธปรัชญามีใช้การทบทวนแบบจำใจ แต่เป็น “การอดทนด้วยปัญญา” ที่ตั้งอยู่บนความรู้เท่าทันอารมณ์และความจริงของเหตุปัจจัย จิตที่ฝึกขันติย่อมมีความสงบ มั่นคง และมีเมตตา ผู้นำที่มีขันติบาร์มีจึงเป็นผู้สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างสมดุล แปรเปลี่ยนความทุกข์ให้เป็นปัญญา และนำด้วยความเข้าใจมากกว่าการใช้อำนาจ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ได้สังเคราะห์เป็นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ได้แก่ KHANTI Model ประกอบด้วย K = Knowing the Truth (การรู้เท่าทันความจริง) H = Harmony within (ความสมดุลภายในใจ) A = Acceptance (การยอมรับความแตกต่าง) N = Non-reactivity (การไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์) T = Tolerance & Transformation (ความอดทนจนเกิดการเปลี่ยนผ่าน) I = Insightful Leadership (การนำด้วยปัญญา) องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้คือการนำเสนอ “KHANTI Model” ในฐานะกรอบแนวคิดใหม่ทางพุทธจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเชื่อมโยงมิติของศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกันอย่างสมดุล อันเป็นรากฐานของการสร้างผู้นำที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม

คำสำคัญ: การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, การพัฒนาภาวะผู้นำ, ขันติบาร์มี

Abstract

The research entitled “The Development of Leadership through Khanti Parami Based on Theravada Buddhist Philosophy” The study aims to analyze the concept of Khanti Parami in accordance with Theravada Buddhist philosophy. This study employs philosophical and documentary research methods, analyzing data from the Pali Canon, commentarial texts, Buddhist scholarly works, and research in psychology and leadership through hermeneutic analysis and cross-referencing in order to synthesize a conceptual framework. The findings revealed that Khanti Parami was the root of all perfections (Parami) and served as a contemplative virtue that nourished and strengthened other moral qualities. In Buddhist philosophy, Khanti was not merely passive endurance but rather “patience with wisdom,” grounded in the awareness of emotions and the understanding of causal conditions. A mind trained in Khanti became calm, stable, and compassionate. Leaders who possessed Khanti Parami were able to regulate their emotions, transform suffering into wisdom, and lead through understanding rather than authority. The analysis synthesized new knowledge in the form of the KHANTI Model, which consisted of six components: K = Knowing the Truth (awareness of truth and causal conditions), H = Harmony within (inner balance and emotional stability), A = Acceptance (embracing differences with compassion), N = Non-reactivity (responding with mindfulness rather than emotion), T = Tolerance & Transformation (endurance leading to transformation), and I = Insightful Leadership (leading with wisdom and moral discernment). The new body of knowledge presented in this study proposed the KHANTI Model as an innovative framework in Buddhist psychology for leadership development. It integrated the dimensions of morality, concentration, and wisdom harmoniously, serving as a foundation for cultivating sustainable leadership at the personal, organizational, and societal levels.

Keywords : Development, Leadership, Leadership Development, Khanti Parami

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมโลก ผู้นำในทุกระดับจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างมั่นคง การพัฒนา “ภาวะผู้นำ” (Leadership Development) จึงมิใช่เพียงการเพิ่มพูนทักษะการจัดการหรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังคงอาศัยการบ่มเพาะคุณธรรมภายใน โดยเฉพาะ “ขันติบารมี” (Khanti Parami) ซึ่งเป็นหนึ่งในบารมีสิบประการในพระพุทธศาสนาเถรวาท เป็นคุณธรรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดำรงตนด้วยความสงบ อดทน และมีปัญญาในท่ามกลางความขัดแย้งและแรงกดดันในชีวิตและการทำงาน

พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ขุททกนิกาย ธัมมปท ว่า “ขันติ ปรมฺ ตโป ตีติกขา” แปลว่า “ขันติเป็นตบะอย่างยิ่ง” หมายความว่าความอดทนเป็นพลังทางจิตวิญญาณอันสูงสุดของผู้แสวงหาความจริง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544) ขันติจึงมิใช่การอดกลั้นอย่างเฉื่อยชา หากแต่เป็นการควบคุมจิตใจให้มั่นคงในท่ามกลางความทุกข์ ความโกรธ หรือการทำทลาย เพื่อให้จิตใจสามารถพัฒนาไปสู่ความเข้าใจและเมตตาได้ ขันติในความหมายนี้จึงเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม เพราะผู้นำที่มีขันติย่อมสามารถนำพาผู้คนด้วยสติ ความเข้าใจ และการให้อภัย มากกว่าการใช้อำนาจหรืออารมณ์

ในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำสมัยใหม่ การศึกษาเชิงจริยศาสตร์ได้ให้ความสำคัญต่อคุณธรรมของผู้นำมากขึ้น โดยเฉพาะในสังคมที่เผชิญกับความขัดแย้งทางความคิดและผลประโยชน์ งานวิจัยของ เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ได้อธิบายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนทางจิตใจควบคู่กับการฝึกทักษะภายนอก ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์และความคิดได้อย่างมั่นคงในสถานการณ์กดดัน ถือเป็นผู้นำที่มี “ขันติธรรม” ซึ่งนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการยอมรับจากผู้อื่น เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่า ความอดทนเป็นพลังภายในที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรได้โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

แม้ว่าในปัจจุบันจะมีงานศึกษาหลายชิ้นที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และการพัฒนาจิตตภาวนาในผู้นำองค์กร แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการพัฒนา “พฤติกรรมผู้นำ” มากกว่าการพัฒนา “ภายในของผู้นำ” กล่าวคือ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดการอธิบายเชิงลึกถึงกระบวนการภายในจิตใจที่เป็นรากฐานของภาวะผู้นำในมิติของพุทธจริยศาสตร์ เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ซึ่งขันติบารมีในฐานะบารมีข้อหนึ่งตามหลักพระพุทธศาสนาเถรวาท ยังไม่ถูกนำมาศึกษาในเชิงระบบอย่างเพียงพอ ทั้งในเชิงแนวคิด ปรัชญา และการประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การศึกษาของ พระครูธรรมภาณวิมล และคณะ (2567) เรื่อง การบริหาร การจัดการ และภาวะผู้นำทางการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีความอดทนและยึดมั่นในคุณธรรม สามารถสร้างความไว้วางใจในหมู่ผู้ร่วมงานและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ความอดทนต่อความเห็นที่แตกต่าง (Tolerance) เป็นคุณลักษณะที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับหลักขันติบารมีที่มุ่งเน้นการควบคุมอารมณ์ ความเมตตา และการให้อภัย

ในทำนองเดียวกัน ศุภกิตต์ เศษรักษา (2566) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และความยั่งยืนขององค์กร โดยระบุว่า ผู้นำที่มีขันติสามารถเผชิญกับปัญหาด้วยความนิ่งและปัญญา ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบและลดความเสี่ยงจากอารมณ์ชั่ววูบ ขันติจึงไม่ใช่เพียงคุณธรรมเชิงศีลธรรม แต่ยังเป็นกลยุทธ์ทางจิตวิทยาที่เสริมสร้างศักยภาพผู้นำให้มั่นคงและมีวิจรรณญาณ

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติธรรม ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Leadership) ที่ได้รับการศึกษาโดย MDPI (2021) ซึ่งเสนอว่าผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีความอดทน ความสงบ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในช่วงเวลาวิกฤติ เช่น วิกฤติโรคระบาด หรือปัญหาสิ่งแวดล้อม ความอดทนช่วยให้ผู้นำสามารถรักษาสสมดุลของจิตใจ (Emotional Balance) และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นในทีมได้ แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ที่แท้จริง

ในแง่ของจิตวิทยาสังคม การศึกษาของ พลอยไพลิน ต้นเจริญพงศ์ และ จิตภา ธีรศิริกุล (2565) เกี่ยวกับทัศนคติของประชาชนต่อผู้นำทางการเมือง พบว่า ความอดทนต่อความเห็นต่าง (Patience toward disagreement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากสังคม และยังช่วยส่งเสริมความสามัคคีในชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความคิด การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงขันติธรรมในเชิงปฏิบัติ

นอกจากนี้ พระมหาจุลลอม ชูเลื่อน (2564) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในองค์กรภาครัฐ พบว่า ความอดทนและความเพียรเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำภาครัฐที่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันทางการเมืองและสังคม ผู้นำที่มีขันติสามารถยับยั้งความโกรธ ความเร่งรีบ และความหวาดกลัว เพื่อพิจารณาสถานการณ์อย่างรอบด้านบนพื้นฐานของปัญญา

ในระดับสากล งานของ Obuba, M. O. (2023) ได้เสนอแนวคิด “Reflexive Leadership” หรือภาวะผู้นำเชิงไตร่ตรอง ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่รู้จักทบทวนตนเอง (Self-reflection) และอดทนต่อความไม่สมบูรณ์ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งมีความใกล้เคียงกับแนวคิดขันติธรรมในพระพุทธศาสนา การยอมรับความผิดพลาดโดยไม่ตำหนิผู้อื่นและไม่หลีกเลี่ยงปัญหา เป็นหัวใจของผู้นำที่พัฒนาแล้วทางจิตวิญญาณ และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารทีมงานเป็นไปด้วยความเข้าใจและไว้วางใจ

เมื่อพิจารณาจากมุมมองทางพุทธปรัชญา ขันติธรรมถือเป็นพื้นฐานของบารมีอื่นทั้งหมด เพราะเป็นคุณธรรมที่หล่อเลี้ยงจิตให้ตั้งมั่น ผู้นำที่ไม่มีขันติย่อมขาดสติและปัญญาในการตัดสินใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ดังที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2544) อธิบายว่า ขันติคือการรู้จักทนได้อย่างมีปัญญา (ทนด้วยเหตุผล ไม่ใช่ทนด้วยความจำใจ) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเจริญภาวนาในทุกๆ การพัฒนาผู้นำด้วยขันติจึงเป็นการยกระดับจิตใจให้มีสติ สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ในที่สุด แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติธรรมมีจึงมิใช่เพียงแนวทางทางศีลธรรม แต่ยังเป็น “ยุทธศาสตร์แห่งจิตสำนึก” (Strategy of Awareness) ที่เชื่อมโยงมิติของการบริหารกับมิติของการภาวนาเข้าด้วยกัน ผู้นำที่มีขันติสามารถบริหารตนเองก่อนบริหารผู้อื่น (Self-leadership before team-leadership) มีความเข้าใจในธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “เหตุผล” และ “หัวใจ” ได้อย่างลงตัว

เมื่อพิจารณาภาพรวมขององค์ความรู้จึงพบว่า “ช่องว่าง” ของการศึกษายังอยู่ที่การบูรณาการขันติธรรมมีในฐานะเครื่องมือทางพุทธปรัชญาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน ซึ่งต่างจากการฝึกอบรมทั่วไปที่มุ่งเน้นเพียงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอก งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ “ขันติธรรมมี” ทั้งในเชิงแนวคิด (Conceptual Dimension) และเชิงจิตตภาวนา (Contemplative Dimension) เพื่อเสนอเป็นกรอบอธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่หลอมรวมมิติของศีล สมาธิ และปัญญาไว้ในกระบวนการเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง งานวิจัยนี้ต้องการเติมเต็ม “ช่องว่างขององค์ความรู้” ในประเด็นที่ว่า

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์แนวคิดขันติธรรมมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติธรรมมี” เป็นการวิจัยเชิงปรัชญา (Philosophical Research) และเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา หนังสือทางพระพุทธศาสนา และงานวิจัยทางจิตวิทยาและภาวะผู้นำ ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ รวมถึงงานของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), Bass & Steidlmeier (1999), และ Obuba (2023) เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติศาสนา จิตวิทยา และการบริหารจัดการ

2. การคัดเลือกและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis and Interpretation) ใช้วิธี วิเคราะห์เชิงตีความ (Hermeneutic Analysis) เพื่อทำความเข้าใจความหมายของขันติธรรมมีในเชิงพุทธปรัชญา พร้อมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เช่น Ethical Leadership, Transformational Leadership, และ Reflexive Leadership เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน

3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Data Validation) ตรวจสอบโดยการอ้างอิงข้าม (Triangulation) ระหว่างแหล่งข้อมูลทางพระพุทธศาสนา เอกสารทางจิตวิทยา และงานวิจัยด้านการบริหาร เพื่อให้การตีความเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักปรัชญาและสอดคล้องกับความเป็นจริงเชิงปฏิบัติ

4. การสังเคราะห์องค์ความรู้ (Synthesis of Knowledge) ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดชั้นดีบารมีให้เป็นกรอบแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยบูรณาการมิติของศีล สมาธิ ปัญญา และเสนอ “โมเดลภาวะผู้นำเชิงขันติบารมี” (Khanti-based Leadership Model) ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งวิเคราะห์แนวคิดชั้นดีบารมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท พบว่า ขันติบารมีเป็นหนึ่งในบารมีสิบที่พระโพธิสัตว์ต้องบำเพ็ญเพื่อให้จิตเข้าถึงความบริสุทธิ์แห่งปัญญา ถือเป็นรากฐานของบารมีอื่น ๆ เพราะทุกการบำเพ็ญย่อมต้องอาศัยความอดทนเป็นพื้นฐาน การให้ทานต้องอดทนต่อความเหนื่อยยาก การรักษาศีลต้องอดทนต่อสิ่งยั่วยุ การภาวนาต้องอดทนต่อความฟุ้งซ่านของจิต ดังนั้น ขันติจึงเป็น “แม่แห่งบารมีทั้งปวง” ที่หล่อเลี้ยงและเกื้อหนุนคุณธรรมอื่นให้เจริญงอกงาม การบำเพ็ญขันติจึงไม่ใช่การบังคับใจให้หนึ่งอย่างเฉื่อยชา แต่เป็นการเผชิญหน้ากับทุกข์และอารมณ์อย่างรู้เท่าทัน ด้วยจิตที่ตั้งมั่นและสงบในธรรม ในระดับเชิงจิตวิทยา ขันติบารมีเป็นกระบวนการพัฒนาภายในที่ช่วยให้บุคคลรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง (emotional awareness) และสามารถแปรเปลี่ยนความโกรธ ความกลัว หรือความไม่พอใจให้กลายเป็นความนิ่งที่มีชีวิต เป็น “ขันติแห่งปัญญา”

ขันติบารมีเป็นหลักธรรมที่มีทั้งมิติภายในและภายนอก เป็นกระบวนการแห่งการรู้ตน การรู้เท่าทัน และการแปรเปลี่ยนจิตที่หยาบให้ละเอียดขึ้นตามลำดับ จิตที่ฝึกขันติย่อมสามารถตั้งมั่นอยู่ในความจริงโดยไม่หวั่นไหวต่อความทุกข์หรือคำตำหนิ เป็นจิตที่มีความสงบเยือกเย็น มีเมตตา และมีปัญญา ผู้นำที่มีขันติบารมีจึงไม่เพียงเป็นผู้ที่สามารถบริหารตนได้ดี แต่ยังเป็นผู้บริหารผู้อื่นด้วยความเข้าใจและความมั่นคงทางใจ อันเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติของศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

แนวคิดชั้นดีบารมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทมิได้เป็นเพียงหลักศีลธรรมเชิงสอนใจ แต่เป็นศาสตร์แห่งการพัฒนา “จิตที่รู้เท่าทันตนเอง” ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจธรรมชาติของชีวิตอย่างลึกซึ้ง ขันติจึงเป็นหนทางแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล ผู้นำ และสังคม เพราะความอดทนที่เกิดจากปัญญาย่อมนำไปสู่ความสงบที่แท้จริง และความสงบที่แท้จริงนี้เองคือรากฐานของภาวะผู้นำที่มีศีลธรรมและความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่พบว่า ขันติบารมีเป็นรากฐานของบารมีทั้งปวงและเป็นหลักธรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในมุมมองของพุทธศาสนาไม่ได้ตั้งอยู่บนอำนาจหรือความสามารถทางเทคนิคเท่านั้น แต่ตั้งอยู่บน “พลังแห่งจิต” ที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความมั่นคง เยือกเย็น และรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง ความอดทนในที่นี้จึงมิใช่ความอดกลั้นเชิงรับ

หากแต่เป็นการแปรเปลี่ยนพลังอารมณ์ให้กลายเป็นพลังแห่งปัญญา ซึ่งเป็นหัวใจของขันติবারมีและสอดคล้องกับแนวคิดของ “ผู้นำเชิงจิตตภาวนา” (Contemplative Leadership) ที่เน้นการนำจากภายใน นั่นก็เพราะ ขันติবারมีในเชิงพุทธปรัชญาเถรวาทถูกมองว่าเป็นคุณธรรมเชิงภาวนา มิใช่เพียงศีลธรรมในระดับพฤติกรรม แต่เป็นการพัฒนาจิตให้เข้าถึง “ความสงบที่มีปัญญากำกับ” พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2544) อธิบายว่า “ขันติคือการรู้จักทนด้วยเหตุผล ไม่ใช่การทนด้วยความจำใจ” จึงเป็นการอดทนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในเหตุแห่งทุกข์และการยอมรับธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง (อนิจจัง) ผลลัพธ์เช่นนี้เกิดขึ้นเพราะขันติในพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการฝึกจิตที่เปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นการภาวนา และเปลี่ยนอารมณ์ให้กลายเป็นสติ

แนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ที่อธิบายว่าผู้นำที่มีขันติธรรมย่อมสามารถควบคุมอารมณ์และความคิดได้มั่นคงในสถานการณ์กดดัน ความอดทนจึงไม่เพียงสร้างภาพลักษณ์ผู้นำที่มีคุณธรรมเท่านั้น แต่ยังสร้างพลังศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ตาม ซึ่งเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งยังชี้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้ต้องอาศัยการฝึกฝนทางจิตใจควบคู่กับการฝึกฝนทักษะภายนอก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูธรรมมาภิสมัย และคณะ (2567) ที่อธิบายว่าผู้นำที่มีความอดทนและยึดมั่นในคุณธรรมสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กรได้ ความอดทนต่อความเห็นที่แตกต่างจึงเป็นหัวใจของ “ภาวะผู้นำทางจิตใจ” (Moral-Spiritual Leadership) ซึ่งไม่เพียงลดความขัดแย้งแต่ยังสร้างพลังแห่งความสามัคคีในทีมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภกิตต์ เศษรักษา (2566) ที่ระบุว่า ความอดทนเป็นกลยุทธ์ทางจิตวิทยาที่เสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้มั่นคงและมีวิจารณญาณ การมีขันติบาร์มีช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในภาวะกดดัน โดยไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์หรือความเร่งรีบทางอำนาจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) ในระดับสากล ผลที่ได้ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Obuba (2023) ที่เสนอทฤษฎี “Reflexive Leadership” หรือภาวะผู้นำเชิงไตร่ตรอง ซึ่งมองว่าผู้นำที่แท้ต้องรู้จักทบทวนตนเองอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับข้อบกพร่องของตนและผู้อื่นอย่างอดทน และเปลี่ยนประสบการณ์แห่งความไม่สมบูรณ์ให้เป็นบทเรียนแห่งการเติบโต ซึ่งมีความใกล้เคียงกับขันติบาร์มีที่สอนให้มนุษย์เผชิญความทุกข์โดยไม่หนีปัญหา แต่ใช้สติและปัญญาแปรเปลี่ยนความเจ็บปวดเป็นความเข้าใจ ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ MDPI (2021) ซึ่งกล่าวถึง “Sustainable Leadership” ว่าผู้นำที่มีความอดทนและมีสมดุลทางอารมณ์ (emotional balance) สามารถนำองค์กรให้ยืนหยัดได้ในภาวะวิกฤติ เช่น โรคระบาดหรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ความอดทนทำให้ผู้นำสามารถรักษาความสงบภายในและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น ซึ่งตรงกับแก่นของขันติบาร์มีในฐานะพลังภายในแห่งสติและปัญญา

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Steidlmeier (1999) ที่กล่าวถึงผู้นำเชิงคุณธรรม (Authentic Transformational Leadership) ว่าผู้นำที่แท้ต้องมีคุณธรรมทางจิต (Moral Character) และความมั่นคงทางอารมณ์เป็นพื้นฐานของการใช้อำนาจอย่างมีสติ การมีขันติบาร์มีจึง

เท่ากับการมีจิตใจที่เข้มแข็งและเป็นอิสระจากความร่ำร้อน ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ที่กดดันให้กลายเป็นโอกาสแห่งการเติบโตทั้งตนเองและองค์กร ในมิติของจิตวิทยาเชิงสังคม ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานของ ฟลอยไพลิน ตันเจริญพงศ์ และ จิตภา ธีรศิริกุล (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าความอดทนต่อความเห็นต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับในสังคมประชาธิปไตย ความสามารถในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ เป็นการปฏิบัติขั้นต้นที่มีในรูปธรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำที่แท้จริง เมื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เชิงพุทธปรัชญาเข้ากับแนวคิดสมัยใหม่ทั้งหมด จะเห็นได้ว่าขั้นต้นธรรมมีในฐานะคุณธรรมทางจิตมีได้เพียงทำให้บุคคล “อดทนต่อทุกข์” แต่ทำให้สามารถ “เปลี่ยนทุกข์ให้เป็นปัญญา” ซึ่งเป็นแก่นแท้ของพุทธปรัชญาเถรวาท การฝึกขั้นต้นจึงเท่ากับการฝึกจิตให้รู้เท่าทันอารมณ์ มีสติในความเปลี่ยนแปลง และมีปัญญาในความเป็นไปของธรรมชาติ ผู้นำที่มีขั้นต้นย่อมมีความสงบเยือกเย็น มีเมตตา และมีเหตุผล ทำให้การบริหารคนและองค์กรเป็นไปด้วยความเข้าใจและความไว้วางใจ

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยที่ชี้ว่าขั้นต้นธรรมเป็นรากฐานของภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท มีความสอดคล้องกับทั้งพระพุทธรูปธรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ขั้นต้นธรรมจึงมิใช่เพียงหลักธรรมทางศีลธรรม แต่เป็น “กระบวนการภาวนาเพื่อการเป็นผู้นำ” ที่บูรณาการศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกัน ผู้นำที่มีขั้นต้นจะสามารถนำด้วยความสงบ เข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง และเปลี่ยนสถานการณ์แห่งความขัดแย้งให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนับเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนทั้งในระดับจิตใจ องค์กร และสังคมโดยรวม

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ KHANTI Model ประกอบด้วย

K = Knowing the Truth หมายถึง การรู้เท่าทันความจริงและเหตุ-ปัจจัย (ไตรลักษณ์/อริยสัจ) จึงไม่หลงอารมณ์ขณะเผชิญแรงกดดัน

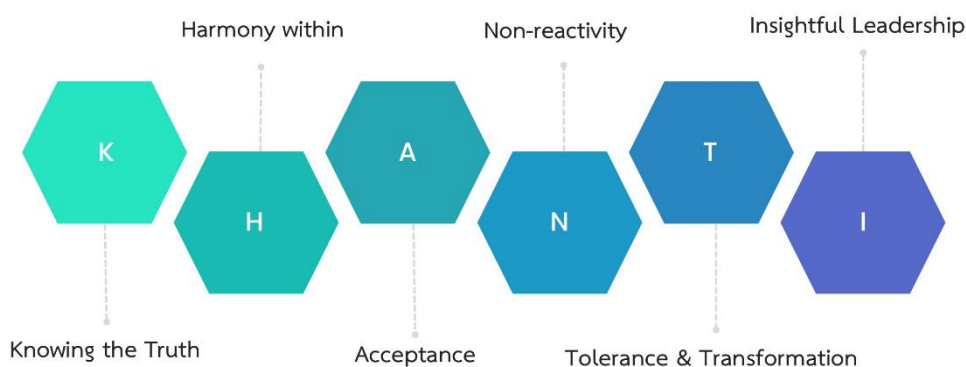
H = Harmony within หมายถึง ความสมดุลและความสงบภายในใจ ควบคุมอารมณ์ได้ มั่นคงไม่หวั่นไหว

A = Acceptance หมายถึง การยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัด ของตนและผู้อื่นด้วยเมตตา ไม่ตัดสินอย่างหุนหัน

N = Non-reactivity หมายถึง ไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ หน่วง-รู้-เลือกการตอบสนองอย่างมีสติและเหตุผล

T = Tolerance & Transformation หมายถึง ความอดทนจนเกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านแปรเปลี่ยนความทุกข์/ความขัดแย้งให้เป็นบทเรียนและการเติบโต

I = Insightful Leadership หมายถึง การนำด้วยปัญญา ตัดสินใจอย่างรอบคอบบนฐานคุณธรรม เมตตา และประโยชน์ร่วม



แผนภาพที่ 1 KHANTI Model

จากแผนภาพ **KHANTI Model** สามารถอธิบายได้ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบาย “กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน” โดยใช้ขั้นตอนการมีเป็นฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางจิต (Inner Transformation) เพื่อให้ผู้นำสามารถนำด้วยความสงบ สติ และปัญญา แผนภาพนี้แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนจาก *การรู้ (Knowing)* ไปสู่ *การนำอย่างมีปัญญา (Insightful Leadership)* ผ่านหกองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

K = Knowing the Truth หมายถึง การรู้เท่าทันความจริงของชีวิตตามหลักไตรลักษณ์ เข้าใจเหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่หลงอารมณ์หรือยึดมั่นในตน ผู้นำที่มี “การรู้” จึงสามารถตัดสินใจอย่างเที่ยงตรงบนพื้นฐานแห่งสัจธรรม ไม่ถูกครอบงำด้วยอคติหรือแรงกดดันทางอารมณ์

H = Harmony within หมายถึง ความกลมกลืนและสมดุลภายในใจ (Inner Equilibrium) เป็นสภาวะของผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์และความคิดได้อย่างสงบเยือกเย็น มีความมั่นคงทางจิตใจ ทำให้ไม่หวั่นไหวเมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงหรือความขัดแย้ง

A = Acceptance หมายถึง การยอมรับความแตกต่างของผู้คนและสถานการณ์ ด้วยความเข้าใจและเมตตา การยอมรับนี้มิใช่การยอมจำนน แต่เป็นการเปิดใจเพื่อเห็นคุณค่าของความหลากหลาย ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กร

N = Non-reactivity หมายถึง ความสามารถในการไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ เป็นการ “หน่วงก่อนตอบ” ด้วยสติ ผู้นำในขั้นนี้จะใช้ปัญญาในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจหรือการสื่อสาร ช่วยลดความรุนแรงของความขัดแย้งและเปิดพื้นที่ให้เกิดการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

T = Tolerance & Transformation หมายถึง ความอดทนจนเกิดการเปลี่ยนผ่าน (Endurance into Transformation) คือการเผชิญความทุกข์ ความขัดแย้ง หรือคำวิจารณ์อย่างมีสติ และใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นพลังแห่งการเติบโต ขั้นตอนนี้จึงเป็นการ “ทนอย่างรู้” มิใช่ “ทนอย่างจำใจ”

I = Insightful Leadership หมายถึง การนำด้วยปัญญา เป็นผลลัพธ์สูงสุดของกระบวนการฝึกฝนจิตบารมี ผู้นำที่มีสภาวะนี้จะสามารถเห็นเหตุปัจจัยอย่างรอบด้าน มีเมตตา มีความยุติธรรม และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นได้โดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ขันติบารมีเป็นรากฐานของบารมีทั้งปวง และเป็นพลังภายในที่เกื้อหนุนภาวะผู้นำให้มั่นคง เยือกเย็น และมีปัญญา สามารถเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ดังนี้

1.1 นำนโยบาย “การพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน” (Inner Leadership Development) มาใช้ในระดับองค์กร ภาครัฐและเอกชนควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนาผู้นำโดยยึดหลัก “ขันติบารมี” เป็นฐาน เนื่องจากผลการวิจัยชี้ว่าผู้นำที่มีขันติสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความสงบ และตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเมตตา นโยบายจึงควรบูรณาการหลักการฝึกจิต เช่น การฝึกสติ (Mindfulness) และการภาวนา (Contemplative Practice) เข้ากับการอบรมผู้นำ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ และลดความขัดแย้งในองค์กร

1.2 ส่งเสริมการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงขันติบารมี (Khanti-based Leadership Program) ผลการวิจัยพบว่า ขันติไม่ใช่การทนเฉื่อยชา แต่เป็นการแปรเปลี่ยนความทุกข์ให้เป็นปัญญา (Transformation of Suffering into Wisdom) ดังนั้นหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น สำนักงาน ก.พ., สสส., และมหาวิทยาลัย ควรจัดหลักสูตรอบรมที่เน้นการฝึกขันติในมิติของ “การรู้เท่าทันอารมณ์ (Emotional Awareness)” “การไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ (Non-reactivity)” และ “การนำด้วยปัญญา (Insightful Leadership)” เพื่อสร้างผู้นำที่มีจิตมั่นคงและเข้าใจธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง

1.3 บูรณาการหลักขันติบารมีเข้าสู่วัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัยที่ระบุว่าผู้นำที่มีขันติบารมีสามารถเปลี่ยนสถานการณ์แห่งความขัดแย้งให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ นโยบายด้านการบริหารองค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรม “ขันติในที่ทำงาน” (Workplace Patience Culture) ผ่านกิจกรรม เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening), การเจรจาอย่างมีสติ (Mindful Dialogue), และการสะท้อนตน (Self-reflection Session) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ

1.4 ใช้ KHANTI Model เป็นกรอบพัฒนาผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยได้สังเคราะห์ KHANTI Model ซึ่งประกอบด้วย Knowing the Truth, Harmony within, Acceptance, Non-reactivity, Tolerance & Transformation, และ Insightful Leadership โดยแต่ละองค์ประกอบสะท้อนลำดับขั้นของการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน ดังนั้น ภาครัฐและสถาบันฝึกอบรมควรนำนโยบายการพัฒนาผู้นำที่อิงโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาผู้นำที่มีสติ สมดุลทางอารมณ์ และมีวิจรรณญาณในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

1.5 ผลักดันให้เกิด “ภาวะผู้นำเชิงขันติবারมี” ในภาคการศึกษาและภาครัฐ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีขันติสามารถสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความร่วมมือในหมู่ผู้ตามได้อย่างยั่งยืน ภาครัฐควรกำหนดนโยบายให้สถาบันการศึกษาและหน่วยงานราชการมีการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงขันติบาร์มีเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ เช่น หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง หรือหลักสูตรพัฒนาจิตเพื่อภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างผู้นำที่นำด้วยเมตตา เข้าใจผู้อื่น และยืนหยัดได้อย่างสงบในภาวะวิกฤติ

1.6 สนับสนุนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมด้านภาวะผู้นำบนฐานขันติบาร์มี จากผลการวิจัยที่พบว่าขันติบาร์มีเป็นทั้งพลังทางจิตและกลยุทธ์ทางจิตวิทยา ควรมีนโยบายสนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรม เช่น โปรแกรมจำลองสถานการณ์ (Simulation Training), แบบวัดขันติบาร์มีเชิงพฤติกรรม (Khanti-based Leadership Assessment), หรือแพลตฟอร์มฝึกสติออนไลน์ เพื่อให้ผู้นำในทุกภาคส่วนสามารถพัฒนาคุณธรรมนี้ได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผลการวิจัยนี้มุ่งสร้าง “วัฒนธรรมภาวะผู้นำแห่งขันติ” (Culture of Patience and Wisdom Leadership) ที่เน้นการรู้เท่าทันอารมณ์ การแปรเปลี่ยนทุกข์ให้เป็นปัญญา และการนำด้วยสติและเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับหลักพุทธปรัชญาเถรวาทและแนวคิดผู้นำยุคใหม่ที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ขันติบาร์มีเป็นรากฐานของภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท ซึ่งมีได้เป็นเพียงคุณธรรมเชิงศีลธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็น “พลังภายใน” ที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างมั่นคง แปรเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ และนำด้วยสติและปัญญาได้อย่างยั่งยืน การศึกษาครั้งนี้จึงเปิดประเด็นใหม่ให้วงวิชาการเห็นถึงศักยภาพของขันติบาร์มีในฐานะ “กลไกแห่งการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน” (Inner Leadership Mechanism) ซึ่งยังต้องการการศึกษาเพิ่มเติมในหลายมิติ ทั้งเชิงแนวคิด การสังเคราะห์โมเดล และการบูรณาการกับศาสตร์ร่วมสมัย เพื่อขยายผลไปสู่การสร้างผู้นำที่มีสมดุลทั้งด้านจิตใจ ปัญญา และความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและลุ่มลึกยิ่งขึ้นในการพัฒนาความรู้ทางด้านพุทธปรัชญาและภาวะผู้นำ งานวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์แนวคิดขันติบาร์มีในฐานะรากฐานของภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

2.2 การสังเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำเชิงขันติบาร์มีเพื่อการพัฒนาผู้นำตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท

2.3 ขันติบาร์มีกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน : การศึกษาเชิงบูรณาการตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

บรรณานุกรม

- เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พระครูธรรมภาณวิมล และคณะ. (2567). วิเคราะห์แนวความคิดการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำสู่กรอบ
แนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร*, 12(1), 315-327.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2544). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- พระมหาจุฬาลงกูณ. (2564). *ความกล้าหาญทางจริยธรรมในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในทศ
ชาติชาดก*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พลอยไพลิน ต้นเจริญพงศ์ และ จิตภา ธีรศิริกุล. (2565). *ทัศนคติของประชาชนต่อภาวะผู้นำทาง
การเมืองของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยสยาม.
- ศุภกิตต์ เศษรักษา. (2566). การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล. *วารสาร JIMBA*, 5(1),
1-14. สืบค้นจาก https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jimba_journal/article/view/1197/993
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational
Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- MDPI. (2021). *Sustainable Leadership and Emotional Balance in Organizations*. *Sustainability*,
13(21), 1-18.
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the Moral Components of Authentic Leadership on
Employees' Productivity. A Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 12(1),
89-115.