

scan

ภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา

นายชัยวัฒน์ แพทย์วิโรจน์กุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2551

# **Leadership in Public Sector According to Buddhist Doctrine**

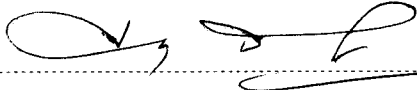
**Mr. Chaiwat Pattayavirojkul**


A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

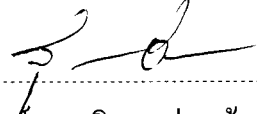
2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา  
ชื่อและนามสกุล นายชัยวัฒน์ แพทย์วิโรจน์กุล  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา อ่อนค้อม

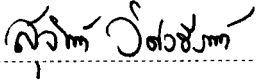
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์สมพร เทพลีธา)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา อ่อนค้อม)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 8 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา

ผู้วิจัย นายชัยวัฒน์ แพทย์วิโรจน์กุล ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา อ่อนค้อม

ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐ (2) เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักของพระพุทธศาสนา

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยเน้นภาวะผู้นำภาครัฐ ที่ปรากฏในคัมภีร์ทั้งพระไตรปิฎก คัมภีร์ชั้นรอง ตำราและหนังสือของปราชญ์และผู้รู้ทางพระพุทธศาสนา ตลอดจนตามทัศนะของนักวิชาการทางด้านการบริหารสมัยใหม่ และงานศึกษาวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งพระและฆราวาส รวมจำนวน 12 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า (1) มีหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำภาครัฐเป็นจำนวนมาก ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้จะประกอบกันเป็นหมวดหมู่ บางหมวดหมู่ก็มีองค์ธรรมเพียงข้อเดียวไปจนถึงหมวดธรรมที่มีองค์ธรรมนับสิบข้อ เพราะองค์ธรรมต่างๆ ย่อมหนุนช่วยแต่ละด้านเพื่อส่งผลให้เกิดการบูรณาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักธรรมหมวดนั้น หลักธรรมที่วิจัยพบสามารถจัดกลุ่มได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ คือกลุ่มที่หนึ่ง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความเป็นจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต กลุ่มนี้แบ่งย่อยได้เป็น 5 ประเด็น รวมหมวดธรรมได้ 17 หมวด กลุ่มที่สอง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม กลุ่มนี้แบ่งย่อยได้เป็น 10 ประเด็น รวมหมวดธรรมได้ 64 หมวด ผลการวิจัยบ่งชี้อย่างชัดเจนว่าผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนาต้องเป็นผู้มีศีลธรรมอย่างสูงคู่กัน กับการมีความรู้ความสามารถ โดยผู้นำต้องมีทัศนคติที่ถูกต้อง และมีการพูดการกระทำที่ถูกต้องด้วย เพื่อนำสมาชิกขององค์การภาครัฐหรือประชาชนโดยรวมให้ไปสู่จุดหมายที่ดิ่งามสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นจากประโยชน์และความสุขปัจจุบัน เบื้องหน้า และอย่างยิ่ง (2) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา มีดังนี้ 1) ในด้านหลักการ คือ หน่วยงานของภาครัฐทุกแห่งและทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการอบรมบ่มเพาะหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มีดังนี้ในการอบรมทุกประเภทและรูปแบบ และสร้างสรรค์ให้ธรรมะเป็นวิถีชีวิตและวัฒนธรรมขององค์กร 2) ในด้านวิธีการ คือ อบรมโดยมีเวลานานพอควร ประเมินผลอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง ใช้สื่อทุกชนิดเพื่อให้ทุกคนเข้าถึงได้ตลอดเวลาและสถานที่ และใช้การนำเสนอที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย และปฏิบัติตามได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ภาครัฐ พระพุทธศาสนา

**Thesis title :** Leadership in Public Sector According to Buddhist Doctrine

**Researcher :** Mr. Chaiwat Pattayavirojkul ; **Degree :** Master of Public Administration;

**Thesis advisors :** (1) Dr. Chera Pratip , Associate Professor ; (2) Dr. Suchitra Onkom, Associate Professor; **Academic year :** 2008

### **Abstract**

The objectives of this research were to (1) study Buddhist doctrines related to leadership in public sector (2) suggest directions in developing public sector leadership according to Buddhist doctrines.

This research was qualitative research, collecting data from the Tipitaka , secondary scriptures and books by Buddhist scholars on leadership particularly in public sector. In-depth interview with twelve monks and lay scholars was also conducted..

It could be concluded from the research that (1) many Buddhist doctrines were related to public sector leadership. These doctrines were composed in groups of which each component contributed to the accomplishment of the integrated purpose of the group. The research found out that these doctrines could be grouped in two major groups: the first group was the Buddhist doctrines which stated about right view and insight about the truth of world and life. This group could be grouped into 5 issues which totally composed of 17 doctrines. The second group was the Buddhist doctrines which stated about efficiency and effectiveness in righteous living and working. This group could be grouped into 10 issues which totally composed of 64 doctrines. The research clearly showed that public sector leader according to Buddhist doctrines should possess high morality along with performance. Leader should possess right view , speech and action in order to lead members of public organization or general public to achieve righteous goals which ascend from present to future and ultimate benefits. (2) directions in developing public sector leadership according to Buddhist doctrines were 1) in principle, every public organization at every level should emphasize Buddhist doctrines in every form of training and creating Dhamma the way of life and organization culture 2) the means in developing were long-term and continuous training using all kinds of media and interesting and tangible presentations.

**Keywords :** Leadership, Public Sector, Buddhism

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป และรองศาสตราจารย์ ดร. สุจิตรา อ่อนค้อม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนถูกต้องสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 12 ท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์สมพร เทพสิทธิ์า ประธานสภาอุทกศาสตร์สมาคมแห่งชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และอดีตสมาชิกวุฒิสภา ที่ได้กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์นี้ และในท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์วรเดช อมรรวิพัฒน์ เลขาธิการสภาอุทกศาสตร์สมาคมแห่งชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์ อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และอดีตนักวิชาการศาสนา กรรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำทางวิชาการมาตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์นี้ ซึ่งความกรุณาจากทุกฝ่ายส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ชัยวัฒน์ แพทย์วิโรจน์กุล

กรกฎาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	5
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	131
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	137
รูปแบบการวิจัย.....	137
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	137
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	139
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
ผลการวิเคราะห์ลักษณะของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และภาวะผู้นำภาครัฐ.....	140
ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักของ พระพุทธศาสนา.....	178

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	181
สรุปผลการวิจัย.....	181
อภิปรายผล.....	183
ข้อเสนอแนะ.....	188
บรรณานุกรม.....	190
ภาคผนวก.....	198
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	199
ข แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ใช้เป็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	201
ประวัติผู้วิจัย.....	204



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อธรรมและหมวดธรรมของพระพุทธศาสนาที่ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้กล่าวเน้นถึงในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	175
ตารางที่ 4.2 แสดงข้อธรรมและหมวดธรรมของพระพุทธศาสนาที่ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องผู้นำ.....	178

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงทางเลือก 7 แบบ สำหรับพฤติกรรมผู้นำ.....	15
ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ บน “ตะแกรง”.....	18
ภาพที่ 2.3 สรุปคำทำนายของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ไฟค์เลอร์ (Fiedler) ว่าสไตล์ผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด.....	21
ภาพที่ 2.4 แสดงการปรับสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4 อย่างเปรียบ เสมือนการเข้าเกียร์ 1 ถึง 4 ในการขับรถยนต์ขึ้นและลงเนินเขา.....	23
ภาพที่ 2.5 แสดงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทาง – เป้าหมาย.....	25
ภาพที่ 4.1 แสดงผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนานำสมาชิกรองการภาครัฐหรือ ตั้งคมไปสู่จุดหมายที่ดิ่งามสูงขึ้นตามลำดับขั้น.....	142
ภาพที่ 4.2 แสดงหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ : หลักธรรมกลุ่มที่ เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริงและธรรมดา ของโลกและชีวิต.....	146
ภาพที่ 4.3 แสดงหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ: หลักธรรมกลุ่มที่ เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงาน อย่างถูกต้องชอบธรรม.....	151

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารและการพัฒนาองค์การ ความเจริญและความเสื่อมขององค์การขึ้นต่อภาวะผู้นำของผู้นำในองค์การนั้นเป็นอย่างมาก วิชาการด้านการบริหารภาครัฐจึงได้ให้ความสำคัญในการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลายาวนาน และยังคงมีการศึกษาค้นคว้าต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และในอนาคตก็ยังคงจะมีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในภาครัฐอีกอย่างแน่นอน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาวะของการบริหารภาครัฐมักมีระเบียบข้อบังคับ มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนจำนวนมาก ซึ่งทำให้การบริหารภาครัฐมีภาพลักษณ์ที่แสดงออกมาในแนวทางเป็นความแข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ไม่ทันการณ์ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การภาครัฐจึงค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม การปรับตัวให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและใช้เวลานานกว่าขององค์การภาคเอกชนเป็นอย่างมาก สิ่งทั้งหมดที่กล่าวนี้ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดลักษณะทางทัศนคติ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้นำภาครัฐ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างมากในการศึกษาภาวะผู้นำในภาครัฐให้ทราบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และมีแนวทางในการป้องกันและแก้ไขอย่างไร พร้อมทั้งศึกษาให้ทราบแนวทางในการพัฒนาผู้นำทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จะสร้างขึ้นมาในอนาคต เพื่อให้มีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นได้ต่อไป

ในทางพระพุทธศาสนาก็ได้มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำของรัฐ ของบ้านเมืองตลอดจนของชุมชน ไว้หลายแห่งหลายที่ มีการแสดงถึงหลักธรรมหมวดต่างๆ หรือข้อธรรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งจะมีปรากฏทั้งในคัมภีร์ระดับต้นได้แก่พระไตรปิฎก และคัมภีร์ระดับรอง เช่น อรรถกถา และปกรณ์วิเสสต่างๆ และในวงวิชาการบริหารปัจจุบัน ก็มีการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักของพระพุทธศาสนาอยู่บ้าง

พระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องผู้นำภาครัฐเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้ชัดจากข้อความในพระไตรปิฎกที่กล่าวไว้ว่า

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามฟากอยู่ ถ้าโคนำฝูงไปคด โคทั้งหมดก็ว่ายคดไปตาม ฉะนั้น ในหมู่ มนุษย์ ก็ฉนั้น ผู้ใดได้รับแต่งตั้งเป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม จะป่วยกล่าวไปไปถึงประชาชน ที่เหลือ ถ้าราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐทั้งหมดย่อมอยู่เป็นทุกข์

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามฟากอยู่ ถ้าโคนำฝูงตรง โคทั้งหมดย่อมว่ายตรงไปตาม ฉะนั้น ในหมู่ มนุษย์ ก็ฉนั้น ผู้ใดได้รับแต่งตั้งเป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนที่เหลือก็เป็นอันไม่ ต้องกล่าวถึง ถ้าราชาตั้งอยู่ในธรรม รัฐทั้งหมดย่อมอยู่เป็นสุข

(อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อง.จตุกก.) 27/70)

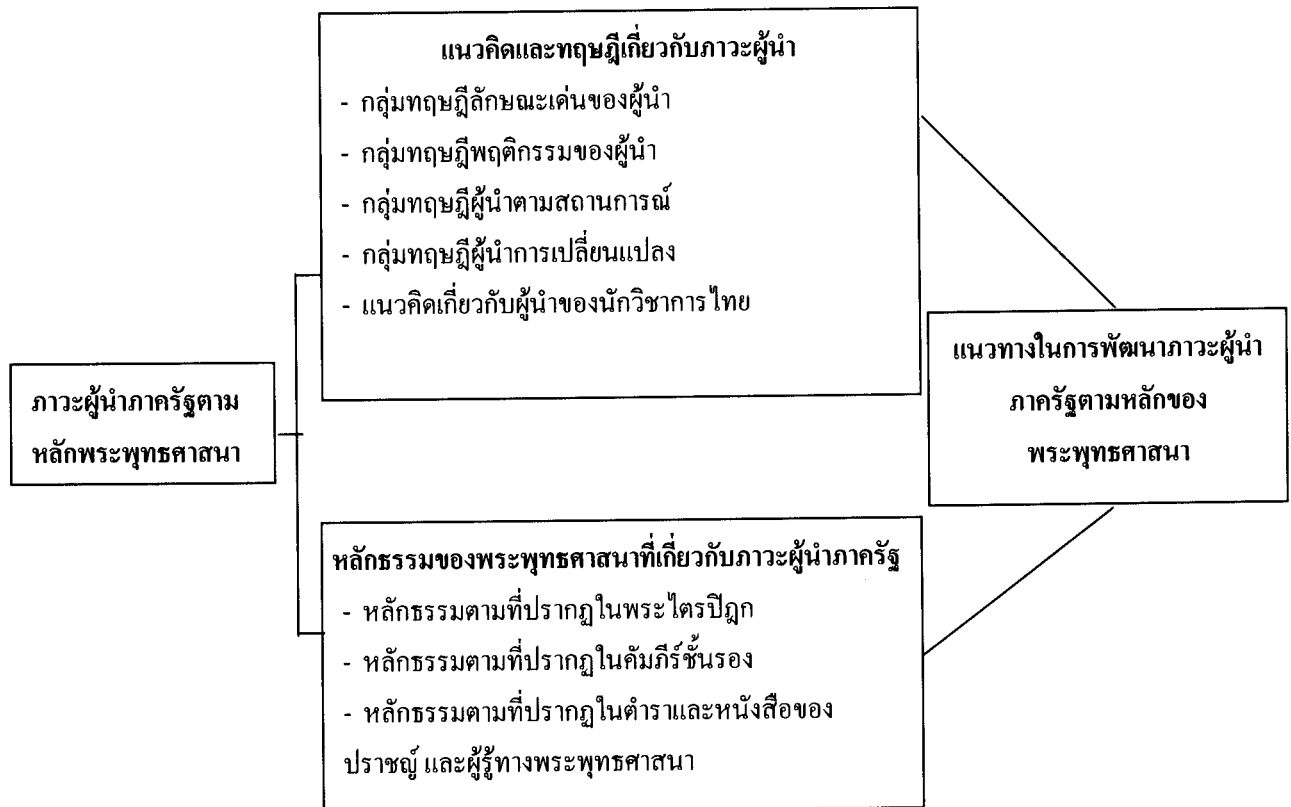
ยิ่งกว่านั้น พระพุทธศาสนามีจุดเน้นที่โดดเด่นแตกต่างจากทฤษฎีต่างๆของนักวิชาการ และนักคิดชาวตะวันตกซึ่งมักจะเน้นแค่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นการ เน้นที่เทคนิคและวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงสอน เรื่องความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำและการนำเช่นเดียวกัน แต่จุดเด่นที่ทรงเน้นคือ ทั้งวิธีการและเป้าหมายจะต้องเป็น ไปฝ่ายกุศลคือฝ่ายดีเท่านั้น และไม่ได้หยุดแค่วัตถุประสงค์ ชั่วคราวหรือเฉพาะหน้า จะต้องพัฒนาไปสู่เป้าหมายหรือประโยชน์ที่สูงยิ่งขึ้นไปจากทฤษฎีหมักดอง (จุดหมายหรือประโยชน์ปัจจุบันหรือขั้นต้น) สู่มรรยาภิวัตนะ (จุดหมายหรือประโยชน์ขั้นเลยม คาทเห็นหรือเบื้องหน้า) และบรรลุปรมัตถะในที่สุด (จุดหมายหรือประโยชน์สูงสุด) โดยในระหว่าง นั้นผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งตนเอง ผู้ตาม และวัตถุประสงค์ทั้งของตนเอง (อัตตัตถะ) ของผู้อื่น (ปรัตถะ) และของส่วนรวมทั้งสองฝ่ายหรือของทั้งองค์กร (อุภยัตถะ) ไปตลอดเวลาด้วยความไม่ ประมาทจนถึงประโยชน์และความสุขที่ติงามสูงสุดของทั้งตนเองและของประชาชนส่วนรวม(พหุชน)

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะได้ศึกษาวิจัยให้เป็นระบบอย่างชัดเจนในเรื่องที่ พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในภาครัฐ และคำสอนเช่นว่านี้จะสามารถเสนอแนวทางใน การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐในปัจจุบันเพิ่มเติมจากที่ดำเนินการกันอยู่ในแนวทางของวิชาการ ปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารในภาครัฐมีคุณภาพยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐ
- 2.2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักของพระพุทธศาสนา

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย



### 4. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

4.1 **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้าขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยมีความสามารถในการมีอิทธิพลและจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามได้

4.2 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง คุณสมบัติของบุคคล คือ ความสามารถในการนำ หรือความเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ ซึ่งบุคคลนั้นใช้ดำเนินการในการชักนำหรือมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อประสานสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมกันดำเนินการไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

4.3 **ภาครัฐ** หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปกครองของกลุ่มชนทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชน

**4.4 หลักพระพุทธศาสนา** หมายถึง แนวคิด ทศนคติ และคำสอนของพระพุทธเจ้า และพระสาวก ตามที่ปรากฏในพระไตรปิฎก พระคัมภีร์ชั้นรอง เช่น อรรถกถา ปกรณ์วิเสส ตลอดจนตำรา และหนังสือของปราชญ์และผู้รู้ทางพระพุทธศาสนาในยุคต่อๆ มาจนถึงปัจจุบัน

**4.5 พระไตรปิฎก** หมายถึง คัมภีร์ที่บรรจุพระพุทธพจน์และเรื่องราวชั้นเดิมอันเป็นพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา มี 3 หมวด คือ พระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎก และ พระอภิธรรมปิฎก ซึ่งพระไตรปิฎก ถือเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิของการศึกษาพระพุทธศาสนาในงานวิจัยนี้ ใช้พระไตรปิฎกเถรวาทภาษาไทยฉบับหลวงในการอ้างอิง โดยจะบอกชื่อคัมภีร์เต็มแล้ว จึงตามด้วยอักษรย่อ เพื่อให้ผู้อ่านคุ้นเคยกับชื่อคัมภีร์เต็ม แทนที่จะเห็นแต่ชื่อย่ออย่างทั่วๆ ไป ตามด้วย เลขที่ของเล่มและข้อ เช่น [ขุททกนิกาย อิติวุตตก (ขุ. อิติ.) 25/195] หมายถึง มาจากคัมภีร์ ขุททกนิกาย อิติวุตตก พระไตรปิฎก เล่มที่ 25 ข้อที่ 195 เป็นต้น

**4.6 คัมภีร์ชั้นรอง** หมายถึง คัมภีร์ที่รองมาจากพระไตรปิฎก เป็นคัมภีร์อธิบายความในพระไตรปิฎกลดหลั่นมาตามลำดับ คือ คัมภีร์อรรถกถา อธิบายความในพระไตรปิฎก คัมภีร์ฎีกา อธิบายความในอรรถกถา คัมภีร์อนุฎีกา อธิบายความในฎีกา และ ปกรณ์วิเสส คือ คัมภีร์ที่แต่งขึ้นเพื่ออธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะเจาะจงให้ละเอียดลงไป เช่น วิสุทธิมรรค เป็นคัมภีร์แต่งขึ้นเพื่ออธิบาย คีล สมาริ ปัญญา ตามแนววิสุทธิ 7 ในงานวิจัยนี้ อ้างเฉพาะคัมภีร์อรรถกถา และวิสุทธิมรรค

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 5.1 ทำให้ทราบแนวคิด ทศนคติ และคำสอนของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำภาครัฐ ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน
- 5.2 ทำให้สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบทางวิชาการเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับหลักการบริหารภาครัฐของวิชาการปัจจุบัน
- 5.3 ทำให้ทราบแนวทางในการนำเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนามาใช้ในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารภาครัฐของไทยปัจจุบัน ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
- 5.4 ทำให้ได้แนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งจะมีผู้ทำการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งจากวรรณกรรมของการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ และจากคัมภีร์และตำราของพระพุทธศาสนา ซึ่งจะได้นำเสนอไปตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.1 ตามหลักวิชาการตะวันตก
  - 2.2 ตามที่เสนอโดยนักวิชาการและนักคิดของไทย
  - 2.3 ตามหลักพระพุทธศาสนา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่าผู้นำ (leader) และภาวะผู้นำ (leadership) มีความหมายแตกต่างกัน คำว่า “ผู้นำ” มิใช่  
มากกว่าเจ็ดร้อยปีแล้วในภาษาอังกฤษ ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” เกิดประมาณสองร้อยปีก่อน ซึ่ง  
นักวิชาการก็ให้ความเห็นแตกต่างกันออกไป

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550:10-5) กล่าวไว้ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่ใน  
การนำ หน้าที่ในการนำต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดี โดยทั่วไปการนำและการบริหารมักถูกใช้แทนซึ่งกัน  
และกัน ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งต่อพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอื่น  
หรือกลุ่มบุคคล นักวิจัยจำนวนมากมีความพยายามค้นหาคำตอบต่อคำถามต่างๆเกี่ยวกับผู้นำ ทำให้  
มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่มียุทธวิธีใดที่อธิบายได้อย่างสมบูรณ์แบบ

#### ความหมายของ “ผู้นำ”

มีผู้รู้และนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้เป็นจำนวนมาก ที่สำคัญพอจะ  
ประมวลได้ ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2550:3) กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ค้ำจุน ”

สุรศักดิ์ ม่วงทอง ( 2543:9) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งถูกตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ เรียกผู้นำตามลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต ซึ่งถ้าหากนำไปในทางที่ถูกที่ควรก็เรียกว่าเป็นผู้นำในทางดี และถ้านำไปในทางไม่ถูกต้อง ปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่า เป็นผู้นำในทางไม่ดี”

สมพงษ์ เกษมสิน (2519:396) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารงาน และจะประจักษ์ว่า ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ พิจารณาในแง่ของกลุ่มผู้นำ คือ ผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน สำหรับการศึกษากลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัย สั่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

กวี วงศ์พูน (2539:14) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ



ธรรมรส โชติคุณุช (2519:131) ให้ความหมายว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้ปกครองหรือลูกน้องไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้”

นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการตะวันตกให้ความหมายผู้นำไว้หลายคน จะขอกล่าวตัวอย่างไว้ 3 คน (เบญจพร แก้วมีศรี 2545:16) ดังนี้

ฮิลล์บิน (Hillbin) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ว่า

1. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุด ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

เบลล์ (Roderick Bell) ให้ความหมายว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ เป็นผู้สามารถมีอิทธิพลในการจัดสรร และจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ มากมายกว่าคนอื่น ๆ ในชุมชนนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมายที่ปรารถนาทั้งของตนเอง และสมาชิกของชุมชน”

ไวท์เฮ็ด (T.M. Whitehead) กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะหนทางให้ผู้อื่นทำตาม โดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง”

เบอร์บี (Raymond J. Berby) กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้”

สรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีอำนาจอิทธิพล และแสดงบทบาทหน้าที่ หรือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มชนเพื่อให้เป็นหัวหน้า เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ความหมายของ “ภาวะผู้นำ”

ส่วนคำ “ภาวะผู้นำ” ก็มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นไว้มากเช่นกัน พอจะประมวลความหมายที่สำคัญไว้ได้ ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2550:4-5) กล่าวไว้สรุปความได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่าง

ถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์”

ปรัชญา เวสารัชช (2523:27) มีความเห็นว่า “ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ”

กิติ ตย์คานนท์ (2543:22) ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้”

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544:77) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองใจที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ”

เบญจพร แก้วมีศรี (2545:18-21) ได้ประมวลความเห็นของผู้รู้และนักวิชาการอื่นๆ ไว้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน”  
ประเวศ วะสี กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ อาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ”

สิปปนนท์ เกตุทัต กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร”

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ มีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า แว่ว สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ ประดังประดังขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่าง

เป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการ เป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก เอาจริงเอาจังและมีผลงาน”

อานันท์ ปันยารชุน กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้ว จะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จึง ได้แก่ ความรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าว แต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักคาดคะเน ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง”

คุนทซ์ และไวธีริช (Koontz and Wehrich) กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม”

สต็อกคิลล์ (Stogdill) กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและชี้แจงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม”

สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ได้ว่า หมายถึง ความสามารถในการนำ เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ ซึ่งบุคคลนั้นใช้ในการดำเนินการชักนำหรือมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือองค์การ เพื่อประสานสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมกัน ดำเนินการไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักคิดและผู้รู้ทั่วโลกต่างให้ความสนใจศึกษาสังเกตเกี่ยวกับเรื่องราวภาวะผู้นำมาเป็นเวลาช้านานตั้งแต่สมัยโบราณ และพบว่าบุคคลบางคนมีความสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดี ในขณะที่อีกหลายๆ คนทำไม่ได้หรือทำได้ไม่ดี คำถามสำคัญคือ “ทำไม” จึงเป็นที่เถียงได้แย้งกันอยู่จนทุกวันนี้

### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักวิชาการตะวันตก

ตามประวัติทางวิชาการ นักคิดนักเขียนในกลุ่มประเทศทางตะวันตกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories) ไว้ทั้งสิ้น 4 กลุ่ม

ทฤษฎีเหล่านี้มีทั้งที่สอดคล้องกัน เสริมกัน และที่ขัดแย้งกัน แต่ละกลุ่มทฤษฎีมุ่งเน้นในด้านต่างๆ จำแนกได้ดังนี้

2.1.1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ

2.1.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

2.1.3 กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

2.1.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 32-55) ได้สรุปสาระสำคัญของกลุ่มทฤษฎีเหล่านั้น ไว้ดังนี้

### 2.1.1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ

ประวัติของกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของภาวะผู้นำ (Leadership traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีในการคัดเลือกทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้นๆ จึงพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-leaders)

ลักษณะเด่น (traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

- คุณลักษณะกายภาพ (physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น

- คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (personal characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

- ทักษะและความสามารถ (skills and abilities) เช่น สติปัญญา (intelligence) ความสามารถทางเทคนิค

- ลักษณะเด่นทางสังคม (social factors) เช่น เก่งเรื่องคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

บรรดานักวิจัยในยุคแรก เริ่มต้นด้วยการตรวจวัดลักษณะเด่นต่างๆ ของบุคคลหลายคน โดยมักจะทดลองให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นทำงานใน “กลุ่มที่ไม่มีผู้นำ” (Leaderless Groups) กล่าวคือ กลุ่มที่ไม่มีผู้แต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ แนวคิดในเรื่องนี้ คือ การคอยเฝ้าสังเกตดูว่าการมีลักษณะเด่นนั้นๆ จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่าคนนี้เป็นหัวหน้า ในช่วงทศวรรษที่ 1950-1959 บรรดานักวิจัยได้พากันทิ้งแนวทางการศึกษาลักษณะเด่นนี้ เพราะเมื่อได้รับการทบทวน

ผลการวิจัยอย่างกว้างขวางและชัดเจนแล้วกลับพบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่ข้อเดียวที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากบุคคลธรรมดาได้เสมอในทุกกรณี

อย่างไรก็ตาม จากการพยายามศึกษาวิจัยในยุคปัจจุบันพบว่า การละทิ้งความพยายามในงานวิจัยตามทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำนี้อาจเป็นการด่วนตัดสินใจเร็วเกินไป เพราะเทคนิคใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าทางวิชาการสถิติในขณะนี้สามารถช่วยให้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลงานวิจัยต่างๆ ได้ดีกว่าในอดีตที่ผ่านมา ผลการประมวลข้อมูลชี้ให้เห็นว่า มีลักษณะเด่นหลายอย่างที่มีมักจะมียู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้นำ เช่น สถิติปัญญา ลักษณะเด่นอย่างเหนือชั้นที่ข่มคนอื่นให้ใจ การชิงเชิงรุก และการตัดสินใจที่เฉียบขาด เป็นต้น

ในอนาคต ผลงานวิจัยอาจจะช่วยแยกแยะลักษณะเด่นของผู้นำได้ดีขึ้น ซึ่งทำให้เราสามารถทำนายได้แม่นยำขึ้นว่ามีใครบ้างที่โดดเด่นขึ้นมาเป็นผู้นำในบางสถานการณ์เหมือนอย่างเช่น เบรย์ (D.W. Bray) กับ แคมป์เบลล์ และแกรทด์ (R.J. Campbell and D.L. Grant) ได้เผยแพร่ผลงานวิจัยระยะยาวที่บริษัท AT&T ใน ค.ศ. 1974 ซึ่งสรุปได้ว่าบรรดาผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมักจะมีลักษณะเด่น อาทิเช่น

- พุดเก่ง
- เก่งเรื่องคน มีมนุษยสัมพันธ์
- มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจใฝ่ความก้าวหน้า
- มีพลังต้านทานต่อความกดดัน
- มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน
- มีพลังงานสูง
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เราสามารถสรุปผลการวิจัยลักษณะเด่นของผู้นำเป็นจำนวนมากที่ได้สะสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน ได้ว่า

- ลักษณะเด่นทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และบุคลิกภาพทางร่างกาย ไม่ใช่ลักษณะเด่นที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของภาวะผู้นำ

- “ผู้ตาม” (followers) มักจะนิยมชมชอบบางสิ่งบางอย่างในตัวผู้นำ มีผลการศึกษาวิจัยโครงการหนึ่งที่ได้ทำการสำรวจผู้จัดการจำนวนมากกว่า 3,400 คน พบว่า “บรรดาผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง ล้วนมีลักษณะเด่น กล่าวคือ มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการมองอนาคต มีแรงบันดาลใจและน่าเชื่อถือ” อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกในทางบวกที่บุคคลรอบข้างมีในตัวที่ผู้นำอาจเป็นเครื่องช่วยให้เกิดประสิทธิผล หรือ “น้ำยา” (effectiveness) ของผู้นำ ทำให้เขามีพลังขับเคลื่อนสูงทั้งในด้านวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงาน

- เคอร์คแพทริก และล๊อค (Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke) ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามรายการต่อไปนี้

- . มีพลังสูง: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่ายๆ

- . มีความเชื่อมั่นในตนเอง: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตน

- . มีความคิดสร้างสรรค์: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ ทำใหม่ เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ

- . มีความสามารถในการคิด: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย

- . มีความรู้ทางธุรกิจ: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย

- . มีความสามารถในการจูงใจคน: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

- . มีความยืดหยุ่น: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม

- . มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับ เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใสจนบุคคลอื่นๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พักพิงของคนอื่นได้ดี

### 2.1.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)

บรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการบริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะเด่นของเขา พูดง่ายๆ ว่า “เขาทำอะไร สำคัญกว่าเขาเป็นคนเด่นอย่างไร” ดังนั้น โครงการวิจัยด้านภาวะผู้นำในระยะหลังๆ จึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลักษณะเด่น (Traits) เป็นสิ่งติดตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือเปลี่ยนแปลงยาก ในทางตรงกันข้ามมีความเป็นไปได้ง่ายกว่าที่เราจะเรียนรู้พฤติกรรมที่จะทำให้เราเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คำถามสำคัญคือ พฤติกรรมที่ดีๆ สำหรับผู้นำนั้นมีอะไรบ้าง

กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” มีอย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน

(University of Michigan) และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) รวมทั้ง  
 ตะแกรงการจัดการ หรือ ตะแกรงภาวะผู้นำ (Managerial or Leadership Grid) ของ Blake กับ  
 Mouton ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอร่วมกับมิชิแกน

เลวิน (Kurt Lewin) และคณะได้ทำการศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัย  
 แห่งโอไฮโอ โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 สไตล์ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบ  
 ประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งมีลักษณะโดยย่อ ดังนี้

ผู้นำแบบเผด็จการ: มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียว บัญชาการวิธีการ  
 ทำงานแบบสั่งลงมาเลย เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ  
 เป้าหมาย เช่น ให้อำนาจเพียงงานที่จะต้องทำในขั้นตอนต่อไปเท่านั้น และมักจะใช้วิธีคุกคามกล่าวในการ  
 ป้อนกลับผลการดำเนินการ (punitive feedback) เป็นต้น

ผู้นำแบบประชาธิปไตย: ในทางตรงกันข้าม ผู้นำนักประชาธิปไตยมักจะ  
 เปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงาน  
 ประกาศเป้าหมายรวม (overall goals) ให้รู้ทั่วกัน และใช้การการป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะ  
 ช่วยเหลือให้พนักงานได้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น

ผู้นำแบบเสรีนิยม: โดยทั่วไปมักจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหา  
 ทรัพยากรที่จำเป็นให้ มีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูล  
 ป้อนกลับ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่ได้ทำอะไรเลย

จากผลการวิจัยแบบทดลอง (experiment research) คณะวิจัยของเลวิน  
 (Lewin) พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานอ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและ  
 แบบประชาธิปไตย แม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจ  
 ของกลุ่มมีสูงกว่าในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังนั้น โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบ  
 ประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุด

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่  
 แน่นนอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินการที่สูงกว่าบางครั้งก็ต่ำกว่า  
 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความแน่นอนกว่า  
 กล่าวคือ ระดับความพึงพอใจโดยทั่วไปแล้วจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเมื่อ  
 เทียบกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

เพื่อที่จะให้ความชัดเจนแก่บรรดาผู้จัดการซึ่งเป็นนักปฏิบัติ นักวิชาการที่มี  
 ชื่อเสียงด้านวิชาการบริหารจัดการ 2 คน คือ เทนเนนโบม และสมิทท์ (Robert Tennenbaum and

Warren H. Schmidt) ได้พัฒนาเครื่องมืออธิบายง่ายๆ เรียกว่า “Continuum of Leader Behaviors” (โปรดดูภาพที่ 2.1) ซึ่งอาจเรียกเป็นภาษาไทยให้เข้าใจง่ายๆ ว่า “ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ” ซึ่งทั้งหมดมี 7 ทางเลือก ทางด้านซ้ายสุด ผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นเผด็จการมากที่สุด และค่อยๆ ลดลงเรื่อยๆ ในทางเลือกที่ 2, 3, 4, 5, และ 6 จนกระทั่งมีความเป็นประชาธิปไตยสูงสุดในทางเลือกที่ 7 ด้านขวาสุดของแผนภาพ ในการพัฒนาเครื่องมือนี้ คณะนักวิจัยได้ปรับปรุงให้ความหมายของ “เผด็จการ” อ่อนลงบ้าง กล่าวคือ ในแผนภาพที่ 2.1 ภาวะผู้นำที่มีเจ้านายเป็นศูนย์กลาง มิได้หมายถึง การดูค่าว่ากล่าวเคี้ยวเช็ญลูกน้องหรือปิดบังซ่อนเร้นเป้าหมายสูงสุดมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปลายด้านเผด็จการสูงสุดหรือทางเลือกที่ 1 หมายถึง ผู้บัญชาการทำการตัดสินใจด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้รับรู้ว่าแต่ละคนต้องทำอะไรบ้าง แต่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

เทนเนนโบม และสมิธด์ (Tennenbaum and Schmidt) ได้ให้คำแนะนำ ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกทั้ง 7 นั้น ผู้จัดการจำเป็นต้องพิจารณาคำนวณพลังของแรงกระทำต่างๆ ดังนี้

- พลังภายในตัวผู้จัดการ เช่น ระดับความสะดวกใจของผู้จัดการเอง
- พลังภายในตัวของลูกน้อง เช่น ความพร้อมที่จะรับผิชอบ
- พลังในสถานการณ์ เช่น แรงดันเนื่องจากมีเวลาจำกัดหรือมีแรงกดดันด้าน

อื่นๆ

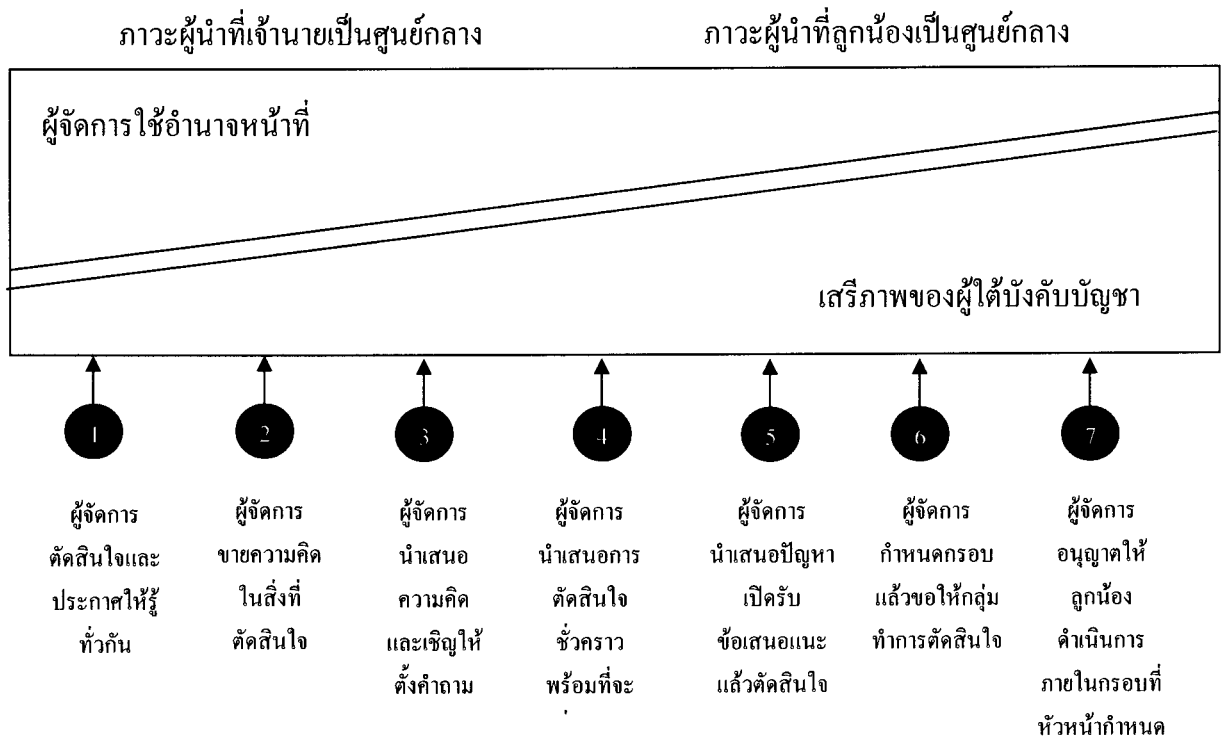
ในระยะสั้น ผู้จัดการจำเป็นต้องมีการปรับตัวยืดหยุ่น แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในระยะยาว คณะผู้วิจัยแนะนำให้ผู้จัดการพยายามเคลื่อนที่ไปทางขวาสู่บริเวณที่เน้นลูกน้องเป็นศูนย์กลางเพราะพฤติกรรมผู้นำเช่นนั้นก่อให้เกิดผลดีหลายประการได้แก่

- การเพิ่มพูนแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
- การตัดสินใจที่มีคุณภาพ
- การทำงานเป็นทีม
- การสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน
- การพัฒนาพนักงาน

จากการศึกษาวิจัยต่อมาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ผลลัพธ์ที่เป็นการยืนยันประโยชน์ของพฤติกรรมผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (employee-centered) เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางหรือการผลิตเป็นศูนย์กลาง (job-centered or production centered) สำหรับแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางนั้น ผู้นำจัดแบ่งงานให้มีลักษณะเป็นงานประจำ



ย่อยๆ (routine tasks) แล้วกำกับดูแลการทำงานโดยใกล้ชิด เพื่อให้แน่นอนว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการทำงาน โดยเคร่งครัดและมีการบรรลุเป้าหมายมาตรฐานผลผลิต สำหรับแนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง ผู้นำมุ่งความสนใจไปที่การสร้าง “กลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิผล” (effective work groups) ซึ่งทุ่มอุทิศตนให้แก่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินการที่สูงสุด อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าผลงานที่ได้รับยังไม่แน่นอน บางครั้งพบว่าแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางกลับได้ผลงานที่ดีกว่า ในทางตรงกันข้าม แนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกลับให้ผลงานที่ตกต่ำในบางครั้ง สรุปได้ตอนนี้ว่า ยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาค้นคว้าในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำต่อไป



ภาพที่ 2.1 แสดงทางเลือก 7 แบบ สำหรับพฤติกรรมผู้นำ

หมายเหตุ : นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 39)

### การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เป็นทางเลือกที่ 3 สำหรับการศึกษารื่องภาวะผู้นำ คณะวิจัยเริ่มต้นด้วยการระบุพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ จำนวนหนึ่งหลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินวัดพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำหลายๆ คนและหาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (ผลของ

พฤติกรรม) เช่น ผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจของกลุ่ม (group performance and satisfaction) เพื่อแสวงหาพฤติกรรมต่างๆ ที่มี “น้ำยา”

จากผลการวิจัยนี้ พบว่ามีพฤติกรรมหรือสไตล์หลากหลายอย่างที่นำจะมีประโยชน์ แต่มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ “โครงสร้างการริเริ่ม” และ “การพิจารณา” ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

“โครงสร้างการริเริ่ม” (initiating structure) คือ การที่ผู้นำเปิดโอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปองค์กร และการอำนวยความสะดวก เป็นต้น มีการมุ่งเน้นที่ประเด็นต่างๆ ของงานเป็นสำคัญ โครงสร้างการริเริ่ม นี้คล้ายคลึงกับ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน แต่ครอบคลุมหน้าที่ของผู้บริหารจัดการได้กว้างกว่าสรุปได้ง่ายๆ ว่าพฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน (task-related issues)

“การพิจารณา” (consideration) คือ องค์ของการที่ผู้นำเป็นผู้สร้าง “ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน” (Mutual trust) กับลูกน้องและให้ความเคารพในความคิดเห็น รวมทั้งห่วงใยในความรู้สึกของพวกเขา ผู้นำที่เน้นการพิจารณา มีความโน้มเอียงที่จะมีความสามารถในการบริหารคน เช่น

- มักจะมีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้อง
- รักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางได้ดี คือ เป็นทั้งฝ่ายส่งและฝ่ายรับข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งความคิดเห็นและความรู้สึก
- เปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

“การพิจารณา” นี้คล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งพนักงาน” (Employee-centered) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน (People-related issues)

#### ตะแกรงการจัดการ

เบลค และมูทอน (Robert Blake and Jane Srygley Mouton) ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติ เรียกว่า “ตะแกรงการจัดการ” (Managerial Grid) โดยแทนที่จะพุ่งเล็งความสนใจที่พฤติกรรมผู้นำโดยตรงตามแนวทางของรัฐ โอไฮโอ วิธีการของ “ตะแกรง” ใช้ทัศนคติของผู้นำ ได้แก่ “สนใจคน” กับ “สนใจงาน”

ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่า “ตะแกรง” ไม่เพียงแต่อธิบายรูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำและรูปแบบที่ดีกว่าเท่านั้น แต่ยังให้แนวทางแก่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอีกด้วย

เครื่องมือนี้เริ่มต้นด้วยการประเมินภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่าอยู่ตรงไหนบนกราฟขนาด 9x9 ช่อง แล้วจึงมีการออกแบบโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลนั้นให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นทั้ง 2 มิติ เบริก และมูทอน เรียกรูปแบบที่ดีที่สุดว่า “Team Management” ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบที่ร่วมกันตัดสินใจกับลูกน้อง แล้วกระตุ้นส่งเสริมให้ลูกน้องกล้ามีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในระดับสูงของการดำเนินงานในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “เอื้ออำนาจ” (empower) ให้แก่ลูกน้อง

ในการพิจารณาภาวะผู้นำ จะต้องเริ่มต้นด้วยคำถามว่า :

“ท่านเป็นผู้นำแบบไหน”

“บุคคลอื่นๆ มีมุมมองว่าภาวะผู้นำของท่านเป็นแบบผู้จัดการทีมหรือไม่”

“บุคคลอื่นๆ มีมุมมองว่าท่านเป็นผู้นำแบบไหน”

ภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดย “ตะแกรง” มีได้มากมายถึง 81 รูปแบบ แต่ที่เป็นจุดอ้างอิงที่สำคัญมีเพียง 7 รูปแบบ ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

- ผู้นำสู่ความถดถอย (Impoverished Leader) แสดงความสนใจในระดับต่ำทั้งในด้านคนและงาน ผู้นำแบบนี้มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความใส่ใจเพียงเล็กน้อยในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์

- ผู้นำแบบสนองตอบต่ออำนาจหน้าที่ (authority-compliance leader) แสดงความสนใจในงานสูง แต่ไม่ค่อยให้ความสนใจในด้านคน ผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้มักจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเอง แล้วบัญชาการ และหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด

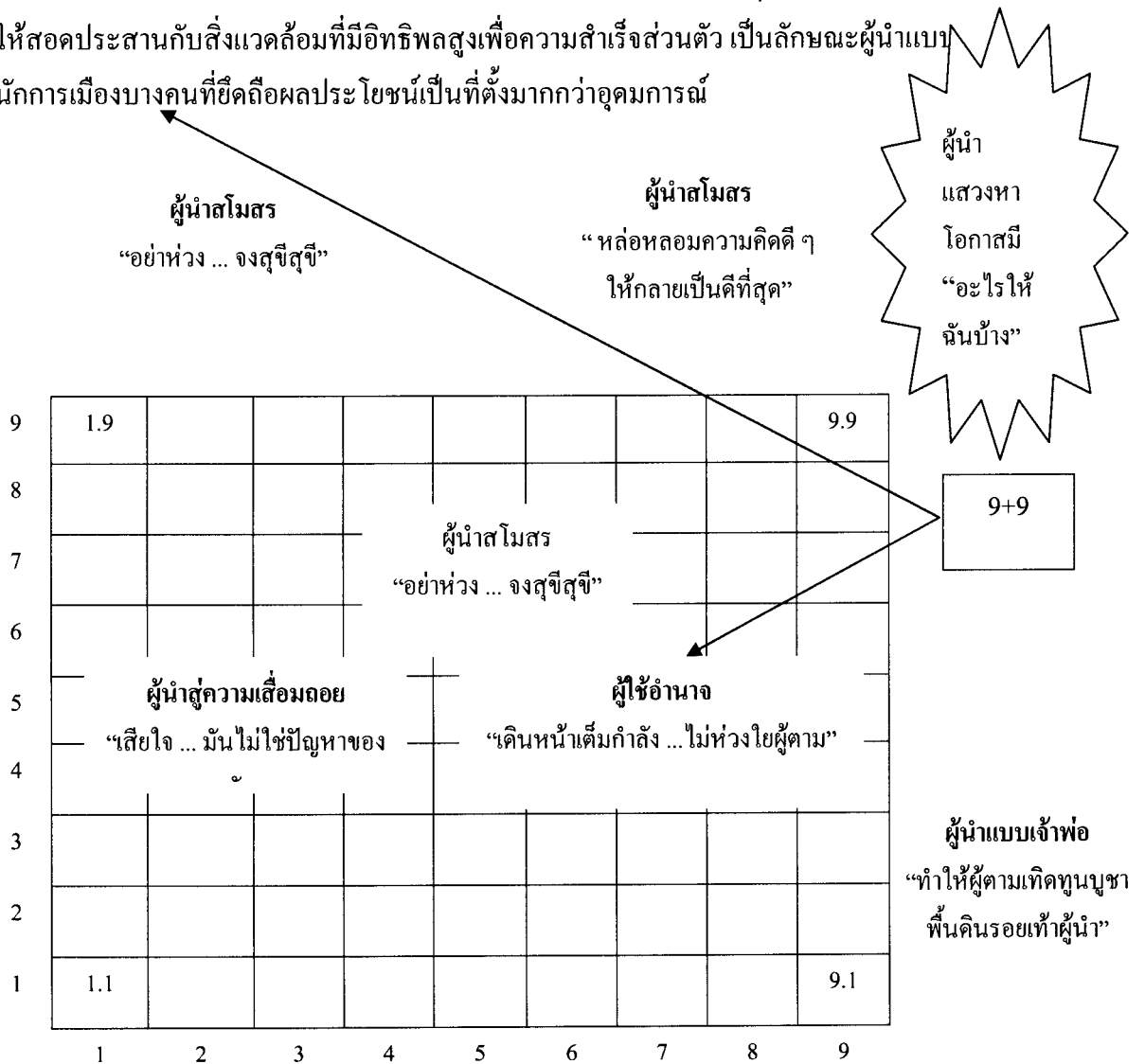
- ผู้นำสโมสรกีฬา (country club leader) แสดงความสนใจคนอย่างยิ่ง แต่ไม่ค่อยสนใจงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น หลีกเลียงข้อขัดแย้ง และแสวงหาความประสานสอดคล้อง (harmony) ในการตัดสินใจ

- ผู้นำใช้พระเดชพระคุณ (paternalistic leader) “แบบเจ้าพ่อ” เป็นการผสมผสานของผู้นำแบบที่ 2 และแบบที่ 3 (9,1+1,9 หรือเรียกย่อว่า 9+9) คือ ใช้ตัวตนหรืออัตราเป็นมาตรฐาน โดยยึดถือประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญและมุ่งหวังให้ทุกคนเคารพ เชื่อถือ และรับฟัง

- ผู้นำรักษาสสมดุล (middle-of-the-road leader) คือ ผู้นำประเภทไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับเรื่องใดๆ แต่จะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน จะไม่เน้นการดำเนินการที่เป็นเลิศ แต่จะพอใจแค่การดำเนินการที่ดีพอใช้เท่านั้น

- ผู้นำทีมงาน (team leader) คือ ผู้นำที่เชื่อว่าความสำเร็จของการดำเนินการที่เป็นเลิศ คือ เป้าหมายซึ่งทำได้โดยการสร้างทีมงานอันประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

- ขอมผู้ที่มีตนเองกับความสำเร็จขององค์กร
- ฟังพาท้ายซึ่งกันและกัน เพราะมีส่วน ได้ส่วนเสียร่วมกันในจุดหมายขององค์กร
- ทั้งสองส่วนนี้นำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพ (trust and respect) ซึ่งกันและกัน
- ผู้นำนักแสวงหาโอกาส (opportunistic leader) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของกิจการ และสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูงเพื่อความสำเร็จส่วนตัว เป็นลักษณะผู้นำแบบนักการเมืองบางคนที่ยึดถือผลประโยชน์เป็นที่ตั้งมากกว่าอุดมการณ์



ภาพที่ 2.2 แสดง รูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ บน “ตะแกรง”

หมายเหตุ : นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 42)

### 2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership)

เมื่อการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำได้ดำเนินต่อมา บรรดานักวิชาการชั้นแนวหน้าเริ่มตระหนักในความจำเป็นที่จะสำรวจตรวจสอบให้กว้างไกลไปกว่าที่จะหยุดอยู่แค่เพียงการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ดังนั้น จึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ และในที่สุดได้เกิดเป็นทฤษฎีต่างๆ ขึ้น เช่น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ไฟด์เลอร์ (Fred Fiedler)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮร์ซีย์ และบลองชาร์ด (Hersey-Blanchard)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ เฮาส์ (Robert J. House)

ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองศาของการมีส่วนร่วมของ วรูม และ จาโก (Vroom-Jago)

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของไฟด์เลอร์

ไฟด์เลอร์ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมาเป็นรายแรก เรียกว่า Fiedler's Contingency Leadership Theory โดยมีกรอบแนวคิดที่ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ ไฟด์เลอร์ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำ ขึ้นมาอย่างหนึ่ง เรียกว่า "LPC Scale" (เป็นคำย่อมาจาก least preferred coworker scale) สำหรับใช้ประเมินตนเอง ไฟด์เลอร์ได้ให้กรอบแนวคิดว่า คะแนน LPC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าผู้นั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ ไฟด์เลอร์มีความเชื่อว่า สไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรวมให้ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงกันข้าม ไฟด์เลอร์แนะนำให้จัดคนที่เป็ผู้นำให้มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์

ในการใช้เครื่องมือนี้ เราจะต้องทำความเข้าใจความหมายของ สถานการณ์ตามทฤษฎีของไฟด์เลอร์ตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งเรียกว่า การควบคุมโดยสถานการณ์ (situation control) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องเลือกสไตล์การควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีตัวแปร 3 ประการที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัยสถานการณ์ ได้แก่

สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) คือ "ตัววัด" (Measures) ว่ากลุ่มสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงไร (ดี หรือ ไม่ดี )

โครงสร้างงาน (task structure) เป็น "ตัววัด" ว่า มีการระบุเป้าหมายของงานกับระเบียบปฏิบัติ (procedures) และแนวปฏิบัติ (guideline) ได้ชัดเจนเพียงไร (แข็ง หรือ อ่อน)

อำนาจของผู้หน้าที่เกิดจากตำแหน่ง (position power) คือ “ตัววัด” ว่าตำแหน่งหน้าที่ได้ให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้รางวัลและลงโทษลูกน้องอย่างไร (มาก หรือ น้อย)

ภาพที่ 2.3 แสดงสถานการณ์ 8 อย่าง ที่เกิดจากส่วนผสมของตัวแปรทั้งสาม เริ่มจากสถานการณ์ที่ดีที่สุดที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับควบคุมเกมได้มากที่สุด (สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ดี+โครงสร้างงานแข็ง+อำนาจโดยตำแหน่งมีมาก) ไปจนถึงสถานการณ์ที่แย่ที่สุดทำให้ผู้บังคับควบคุมเกมได้น้อยที่สุด (สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี+โครงสร้างงานอ่อน+อำนาจน้อย) จากผลการวิจัยอย่างละเอียดของ Fiedler สรุปได้ว่า สไตลภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งคน ไม่ควรใช้ตลอดเวลาในทุกสถานการณ์ แต่ละสไตลจะทำหน้าที่ได้ดีในบางสถานการณ์เท่านั้น ประมวลเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 อย่าง คือ

ข้อเสนอแนะที่ 1: ผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากที่สุดในสถานการณ์ที่ 1,2 และ 3 (การควบคุมโดยสถานการณ์มีสูงมาก) กับสถานการณ์ที่ 7 และ 8 (การควบคุมสถานการณ์มีน้อยมาก)

ข้อเสนอแนะที่ 2: ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพจะประสบความสำเร็จมากที่สุดในสถานการณ์ที่ 4,5 และ 6 (การควบคุมโดยสถานการณ์มีปานกลาง)

ไฟค์เลอร์ได้แนะนำให้มีการคัดสรรสไตลผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น สมมุติว่าเราจะทำการคัดเลือกหัวหน้าทีมของพนักงานรับ-จ่ายเงินฝากในธนาคารแห่งหนึ่ง พนักงานเหล่านี้มีลักษณะหัวอ่อน เชื่อฟัง ให้การสนับสนุนหัวหน้า โครงสร้างงานก็มีความชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมก็มีอำนาจหน้าที่ที่จะประเมินวัดผลการดำเนินงานและมีสิทธิ์เสนอขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ดังนั้น เรากำลังอยู่ในสถานการณ์ที่ 1 ในแผนภาพที่ 2.3 ซึ่งควรคัดเลือกผู้นำที่มุ่งงาน (task-motivated leader) จะทำให้ได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด

## ส่วนผสมของสถานการณ์แบบต่าง ๆ

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8
สัมพันธภาพผู้นำ-สมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างงาน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
อำนาจโดยตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
การควบคุมโดย สถานการณ์	มากที่สุด ←————→ น้อยที่สุด							
สไตล์ภาวะผู้นำที่ เหมาะสม	มุ่งงาน		มุ่งสัมพันธภาพ				มุ่งงาน	

ภาพที่ 2.3 สรุปคำทำนายของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ไฟด์เลอร์ว่าสไตล์ผู้นำแบบใดจะ  
เหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด  
หมายเหตุ : นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546:45)

คราวนี้ ลองเลือกอีกตัวอย่างหนึ่งมาพิจารณา สมมุติว่ามีการเลือกตั้ง  
ประธานคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งกำลังจะจัดงานครบรอบ 12 ปี  
ของมหาวิทยาลัย แม้ว่าเป้าหมายของงานจะมีความชัดเจน แต่ยังไม่มีการบอกได้อย่างแน่นอนว่า  
ควรจะทำอะไรดีอย่างไร ดังนั้น โครงสร้างงานจึง “อ่อน” และเนื่องจากสมาชิกสามารถจะ  
ลาออกหรือไม่เอาใจใส่ในงานของสมาคม ประธานคณะกรรมการจัดงานจึงมีอำนาจ “น้อย” จาก  
การดำรงตำแหน่งนี้ นอกจากนี้ ยังมีกรรมการบางคนต้องการเลือกคนอื่นเป็นประธาน ส่วน  
กรรมการบางคนที่ไม่ถึงกับคัดค้านประธานคนนี้ได้ก็ไม่ได้สนับสนุน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่าง  
ผู้นำกับสมาชิกจึงไม่ค่อยดีนัก จากแผนภาพที่ 2.4 จะเห็นได้ว่า กรณีนี้คือ สถานการณ์ที่ 8 ซึ่ง  
จำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีสไตล์มุ่งงาน

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮร์ซีย์ และบลองชาร์ด (Hersey-

#### Blanchard)

ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เปรียบเสมือนผู้ที่ขับรถยนต์ต้องเปลี่ยนจากเกียร์ว่างเป็นเกียร์ 1, 2, 3 และ 4 ขณะขับรถยนต์ไปบนถนนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ สถานการณ์ในที่นี้ หมายถึง “วุฒิภาวะของผู้ตาม” (maturity of followers) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตามด้วย คือ “ความพร้อม” (readiness) ที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ “ความพร้อม” ดังกล่าวเกิดจากคุณสมบัติในตัวผู้ตาม ได้แก่

ขีดความสามารถที่เหมาะสม

ความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

ภาพที่ 2.4 แสดงสไตล์ภาวะผู้นำที่เป็นส่วนผสมรูปแบบต่างๆ ของพฤติกรรมที่มุ่งงาน และมุ่งคน ที่เปรียบเทียบการขับรถยนต์และการขับเคลื่อนด้วยเกียร์ 1, 2, 3 หรือ 4 ซึ่งมีคำอธิบายโดยย่อ ดังนี้

เกียร์ 1: สั่งงาน (telling) ให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยมอบงานที่ไม่ยากเกินความสามารถของลูกน้อง และกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดตามสไตล์ผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่มุ่งความสัมพันธ์กับลูกน้อง เหมาะสำหรับในสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมต่ำมาก คือ ไม่เก่งและไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียร์ 2: สอนงานหรือขายความคิด (selling) อธิบายทิศทางการทำงานด้วยท่าทีและบรรยากาศที่ทำให้เกียรติสนับสนุนชักชวนให้คล้อยตาม โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพควบคู่กันไป เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 2 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างต่ำ คือ ไม่เก่งแต่เต็มใจหรือมีความเชื่อมั่นในตนเอง

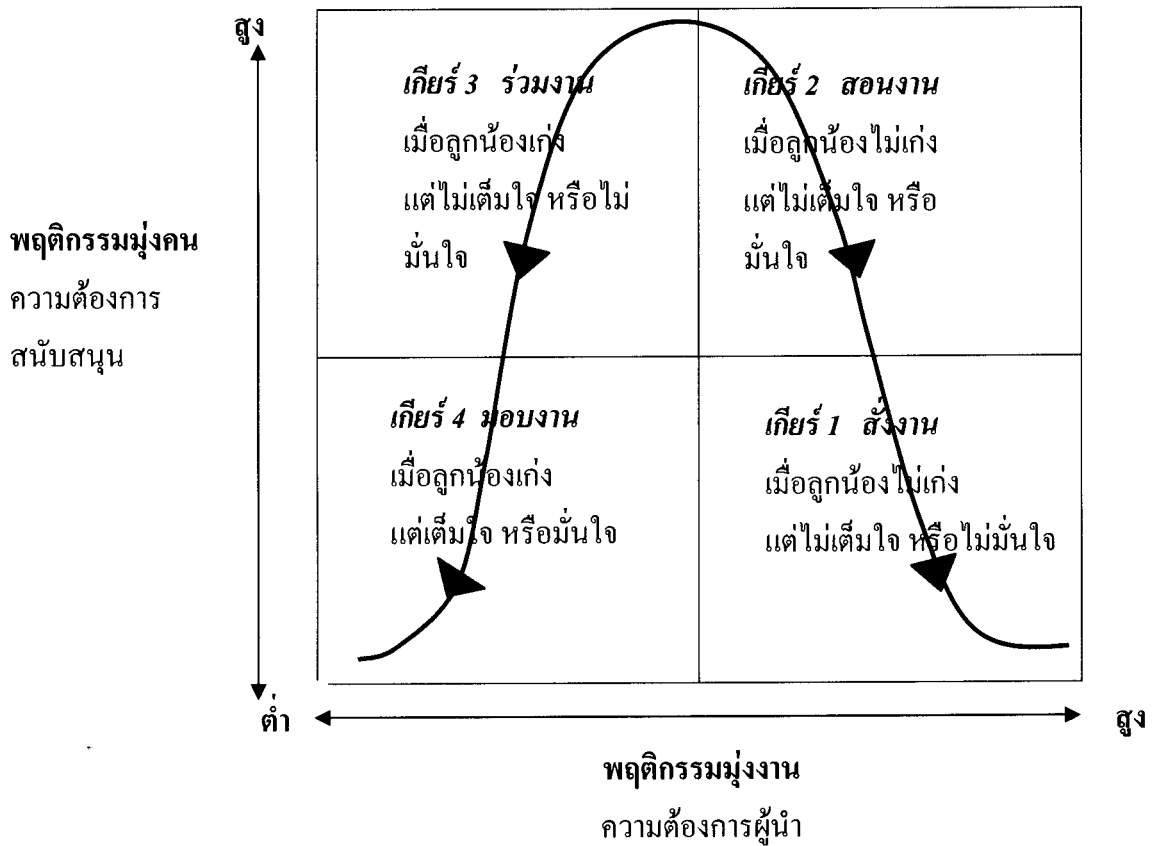
เกียร์ 3: ร่วมงานหรือมีส่วนร่วม (participating) เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของการทำงาน โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน แต่มุ่งสัมพันธ์ภาพสูง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ 3 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างสูง คือ เก่งแต่ไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียร์ 4: มอบหมายงาน (delegating) ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องงาน โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน และไม่มุ่งสัมพันธ์ภาพ เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 4 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมสูงมาก คือ เก่งและเต็มใจ หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

หากท่านต้องการจะใช้ทฤษฎีนี้ ท่านจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำตามความจำเป็นของสถานการณ์ นอกจากนั้น เฮร์ซีย์ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard) ยังเชื่ออีกว่าลูกน้องกลุ่มเดิมมักจะมีเปลี่ยนแปลงในด้านความพร้อมไปตาม



กาลเวลา ดังนั้น หัวหน้าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับที่การขับเคลื่อนจะต้องมีการเปลี่ยนเกียร์



สถานการณ์ คือ ความพร้อมของลูกน้อง			
(4) สูงมาก	(3) สูง	(2) ต่ำ	(1) ต่ำมาก

ภาพที่ 2.4 แสดงการปรับสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4 อย่างเปรียบเสมือนการเข้าเกียร์ 1 ถึง 4 ในการขับเคลื่อนที่ขึ้นและลงเนินเขา

หมายเหตุ : นิตย สัมภาษณ์ (2546:47)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เส้นทาง-เป้าหมาย ของเฮาส์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบที่ 3 คือ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (path-goal) ของเฮาส์ ซึ่งเสนอแนวความคิดว่า ผู้นำที่มีน้ำยา คือ ผู้ที่สามารถชี้เส้นทาง (Paths) ได้อย่างชัดเจนชัดเจนว่าลูกน้องจะบรรลุทั้งเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อมๆ กันได้อย่างไร ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้าไปบนเส้นทางเหล่านี้ พร้อมทั้งจัดสิ่งกีดขวางและให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน เฮาส์ได้ระบุสไตล์ภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ที่อาจจะใช้ได้ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้:

ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังให้ทิศทางว่าควรจะทำอะไรและทำอย่างไร ให้กำหนดการเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ ให้และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน ไม่โลเลหรือคลุมเครือ และให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันอย่างกระจ่างชัดเจนว่าบทบาทของผู้นำคือประการใดบ้าง

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำทุกสิ่งเพื่อที่จะให้การทำงานมีความเพลิดเพลิน น่าพอใจมากขึ้น ปฏิบัติต่อลูกน้องในฐานะสมาชิกที่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความเป็นเพื่อนที่ดีกับลูกน้อง และเปิดประตูต้อนรับให้ทุกคนเข้าถึงผู้นำได้ รวมทั้งแสดงความสนใจ ห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของลูกน้อง

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด นอกจากนั้นยังเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement หรือ CI) และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างหนักแน่นต่อการรักษามาตรฐานสูงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำแบบนี้สามารถทำให้ลูกน้องมีใจกับการร่วมตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาลูกน้อง และขอให้ลูกน้องเสนอแนะ รวมทั้งนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างจริงจัง

ทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย และนัยสำคัญสำหรับนักบริหาร

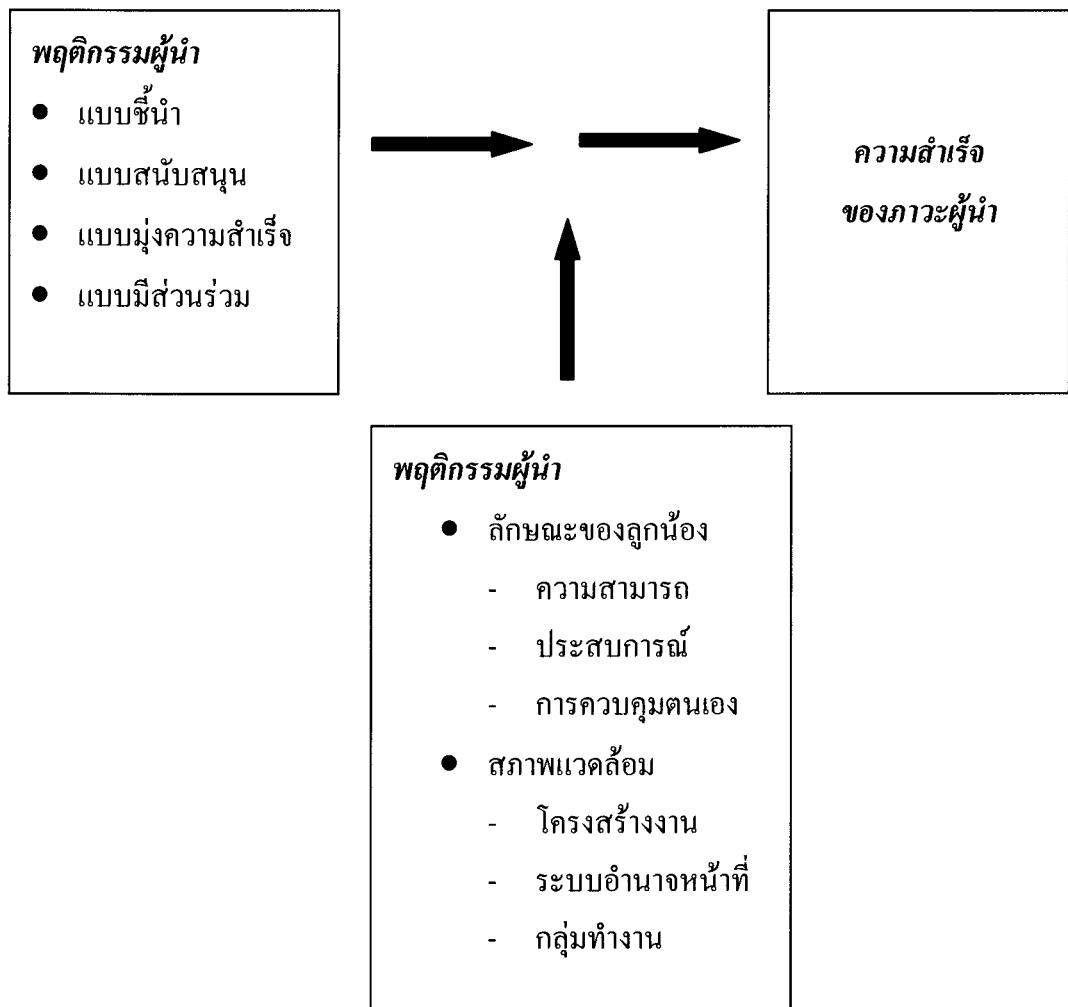
ภาพที่ 2.5 เป็นการสรุปทฤษฎี path-goal ซึ่งเป็นการให้คำแนะนำว่าผู้บริหารและผู้จัดการควรใช้สไตล์ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ หมายความว่า ผู้นำที่ดีควรเพิ่มพูนคุณค่าด้วยการ “ให้” ในสิ่งที่ขาดหายไปจากประสบการณ์ หรือสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น เช่น ในสถานการณ์ที่ดีควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ซ้ำซ้อนและซ้ำซากซึ่งไม่มีประโยชน์ เช่น ในสถานการณ์ที่บรรดาสมาชิกในทีมเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความสามารถสูงในงานที่พวกเขาทำ ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นและไม่ใช้หน้าที่ของผู้นำที่จะชี้แนะให้พวกเขาทำสิ่งต่างๆ ตัวแปรในสถานการณ์ของทฤษฎีนี้ได้แก่

คุณลักษณะส่วนตัวของลูกน้อง ซึ่งประกอบด้วย

- ความสามารถ
- ประสบการณ์
- ความเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง

สภาพแวดล้อมของงาน เช่น

- โครงสร้างของงาน
- ระบบอำนาจหน้าที่
- ลักษณะของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน



ภาพที่ 2.5 แสดงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทาง – เป้าหมาย

หมายเหตุ : นิตย สัมมาพันธ์ (2546:49)

ทฤษฎีเส้นทาง – เป้าหมายให้คำแนะนำสำหรับพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ในกรณีที่ งานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ เพื่อให้ความกระจ่างในด้านเป้าหมายของงานและบ่งชี้รางวัลที่พึงคาดหวัง

ในกรณี พนักงานมีความมั่นใจในตนเองน้อย ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เพื่อเพิ่มพูนความมั่นใจ ด้วยการมุ่งเน้นที่ความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคน และเสนอให้ความช่วยเหลือที่ลูกน้องมีความจำเป็นและต้องการ ได้รับ

เมื่อ สถานการณ์ขาดสิ่งจูงใจให้ทำงาน ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อทำความเข้าใจชัดเจนทั้งในด้านความจำเป็นของแต่ละคนและการระบุบ่งชี้รางวัลที่เหมาะสม

เมื่อ ความท้าทายของงานมีไม่เพียงพอ ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อตั้งเป้าหมายและยกระดับแรงบันดาลใจ

ไม่ว่ากรณีใด มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการคัดเลือกสไตล์ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็คือแรงพยายามทำงานของลูกน้องที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการปรับปรุงผลงานและความพึงพอใจของพนักงาน

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของ วรูม และจาโก**

ทฤษฎีนี้ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์ของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น แนวคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ “ผู้นำที่มีน้ำยา ได้แก่ บุคคลที่สามารถที่จะเลือก และทำตามทางเลือกอย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากการเลือกดังต่อไปนี้”

การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ คือ วิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้กลุ่มลูกน้องรับรู้ “การมีส่วนร่วม” (participation) จะถูกลดลงเหลือน้อยที่สุดหรือ ไม่มีเลย ไม่มีการขอความเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร ยกเว้น ในกรณีที่มิคำสั่งให้ลูกน้องจัดส่งข้อมูลเฉพาะบางเรื่องให้เท่านั้น

การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้สอบถามข้อมูลและความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากกลุ่มลูกน้องแล้วในบางกรณี บรรดาสมาชิกกลุ่มอาจได้รับการสอบถามหรือปรึกษาหารือทีละคนในบางกรณีการปรึกษาหารืออาจเกิดขึ้นระหว่างการประชุมกลุ่มทั้งหมด

การตัดสินใจด้วยกลุ่ม (group decision) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยกันเพื่อ “ผืนให้ไกลไปถึง” มีการลงมตัวอย่าง

เป็นเอกฉันท์ (consensus) การตัดสินใจตามแนวทางนี้ แท้ที่จริงก็คือรูปแบบหนึ่งของ “การเอื้ออำนาจ” (empowerment) นั่นเอง และวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถยอมรับเหตุผลและความเหมาะสมของการตัดสินใจของกลุ่มในท้ายสุด

สำหรับผู้จัดการที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยการใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น สิ่งที่ทำทนายฝีมือของผู้นำในการจัดการกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพมี 2 ด้าน คือ

- ผู้นำจะต้องรู้ดีว่าในสถานการณ์ใดควรใช้วิธีการใด
- ผู้นำจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากวิธีตัดสินใจนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยทั่วไป ตามตัวแบบบรรทัดฐานของ วรูมและจาโกสำหรับผู้นำจะแนะนำให้นำวิธีการตัดสินใจที่อิงกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่
  - ผู้นำขาดข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยลำพัง
  - ปัญหาหรือประเด็นที่จะต้องมีการตัดสินใจไม่มีความชัดเจนและมีความจำเป็นต้องได้รับช่วยเหลือในการสร้างความกระจ่างชัดให้แก่สถานการณ์นั้น
  - จำเป็นต้องให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับ เพื่อผลดีในการลงมือปฏิบัติ
  - มีเวลามากพอเพียงที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ในทางตรงกันข้าม ตัวแบบทฤษฎีของ Vroom-Jago ให้คำแนะนำว่าผู้จัดการอาจจะตัดสินใจเพียงลำพังและใช้สไตล์ภาวะผู้นำที่อิงอำนาจหน้าที่มากขึ้น ในสถานการณ์ที่

- ผู้นำมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหานั้น
- ผู้นำมีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะปฏิบัติการแต่ผู้เดียว
- บุคคลอื่นๆ มีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ
- มีเวลาน้อยหรือไม่มีเวลาสำหรับการถกประเด็นกัน

#### 2.1.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ประเด็นที่ว่าผู้จัดการกับผู้นำไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันและเป็นสิ่งเดียวกัน ตามมุมมองเช่นนี้ กล่าวได้ว่าผู้จัดการ คือ ผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง (Do things right) ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ควรทำ (Do the right things) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานอย่างเหนือชั้น ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

ชื่อ บาสส์ (Bernard M. Bass) และคณะผู้ร่วมงานของเขา ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 2 อย่าง ได้แก่ “ผู้นำการปฏิบัติ” และ “ผู้นำการปฏิรูป” ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

### **ผู้นำการปฏิบัติ (transactional leaders)**

มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยเหนือ บรรดาผู้นำประเภทนี้แสดงบทบาทดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือให้ลูกน้อง

- ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ
- มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน
- มีความเข้าใจว่าความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่พวกเขาเรียกร้อง

ต้องการนั้นเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทนี้มีลักษณะเป็นผู้นำการปฏิบัติทั้งสิ้น

### **ผู้นำการปฏิรูป (transformational leader)**

มีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากผู้นำการปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำการปฏิรูปสามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องจนถึงขั้นทำให้บรรดาลูกน้องมีพฤติกรรมเหนือคุณธรรมมา ดังนี้

- เพ่งสมาธิไปที่ภารกิจ (mission) ที่กว้างไกล และยกเอาไว้เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา

- ยกระดับแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายใน (เช่น ความสำเร็จและอุดมคติ) แทนที่จะอยากได้ใคร่เป็น หมกมุ่นอยู่กับเป้าหมายระดับต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายนอก (เช่น ความต้องการทางวัตถุ ทางเพศ และความมั่นคงปลอดภัย)

- มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนว่าเป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมดาที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ให้ ในทำนอง “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

ภาวะผู้นำการปฏิรูปมิได้เป็นสิ่งทดแทนภาวะผู้นำการปฏิบัติ แท้ที่จริงภาวะผู้นำการปฏิรูปเป็นบทแทรก คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้ภาวะผู้นำการปฏิบัติสามารถเปล่งประกาย ขับเคลื่อนองค์กรให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเหนือความคาดหมาย แนวคิดที่เป็นเหตุผลในเรื่องนี้ คือ แม้แต่ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ก็ยังจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้บริหารสถานการณ์และจัดการงานประจำวันต่อวัน ซึ่งรวมกันเป็นฐานรากของภารกิจที่กว้างไกล

บาสส์ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการปฏิรูป มีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (1) เก่ง- ดี- มีเสน่ห์ (2) มีการพิจารณาลูกน้องในฐานะปัจเจกบุคคล และ (3) มีการกระตุ้นภูมิปัญญา ซึ่งมีคำอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

- เก่ง - ดี - มีเสน่ห์ (charisma) “ความมีบารมี” เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด “คาริสมมา” หมายถึงคุณสมบัติ 3 อย่าง คือ เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์ ซึ่งทำให้ผู้นำการปฏิรูปมีสมรรถนะ 3 ประการ

- เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์แบบผู้นำ (ไม่ใช่เสน่ห์ทางเพศสัมพันธ์) จนถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเคารพ รัก ภาควุฒิใจ และศรัทธาอย่างแรงกล้า

- เก่งในด้านการใช้วิจรรย์ญาณแยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริง ออกมาได้โดยเด่นชัด

- เก่งในการพูดหรือเขียนจนถึงขั้นสามารถจูงประกายให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และมีพันธะผูกพันกับภารกิจ

- มีการพิจารณาลูกน้องในฐานะเอกบุคคล (individualized consideration) หมายถึงผู้นำที่มีการมอบหมายให้ดำเนินงาน โครงการช่วยเหลือการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนั้น ยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหาความจำเป็นการส่วนตัว รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคน โดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคคลที่มีศักดิ์ศรี

- มีการกระตุ้นภูมิปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำหยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ดังนี้

การทบทวนวิธีสิ่งต่างๆ แบบดั้งเดิม นำไปสู่การ “คิดใหม่ ทำใหม่”

ความกล้าหาญที่จะมองปัญหาทั้งในด้านข้อดีและข้อเสียจากหลากหลายมุมมอง

ความมุ่งมั่นพากเพียร ผลักดันความคิดสร้างสรรค์ยกระดับเพดานบินให้สูงขึ้น ด้วยการฝ่าฟันอุปสรรคขวางกั้นที่ดูเหมือนว่าจะไม่สามารถข้ามพ้นไปได้ในตอนแรก

ผู้นำการปฏิรูป คือ อะไรแน่

ความหมายสั้นๆ ของ “ผู้นำการปฏิรูป” คือ “ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขึ้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น” “ภาวะผู้นำการปฏิรูป” (transformational leadership) เป็นศัพท์ทางเทคนิควิชาบริหารศาสตร์ที่หมายถึง “บุคคลบางคนที่ใช้ ความเก่ง – ดี – มีเสน่ห์ และคุณภาพด้านอื่นๆ ในตนเอง เพื่อยกระดับแรงบันดาลใจและรื้อปรับระบบบุคคลกับองค์กร ให้มีการยกระดับสู่รูปแบบใหม่ที่มีผลการปฏิบัติงาน

สูงกว่า” เซเมอร์ฮอล (John R. Schermerhorn, Jr.) ได้รวบรวมและสรุปคุณภาพพิเศษของผู้นำการปฏิรูปไว้ได้ 6 ประการ ได้แก่

- วิสัยทัศน์ (vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำ “ฝันร่วมกันให้เป็นจริง”

- คาริสม่า (charisma) หรือ “เก่ง – ดี – มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่นๆ ให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ “อำนาจความนิยม” (reference power) คืออำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนอกจกจกคนอื่นๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่ถูกจุดอารมณ์คนจำนวนมาก

- การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (symbolism) มีการจัดรายการ “เมวมอง” ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างเฉียบพลัน

- การเอื้ออำนาจ (empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

- การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation) มีความพยายาม และสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และปลุกกระตือรือร้นในการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ

- ความซื่อสัตย์และถื่อมั่น (intergrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ (กัดไม่ปล่อยหรือเกาะติดสถานการณ์)

ความหมายของ “ภาวะผู้นำการปฏิรูป” เป็นการท้าทายบรรดาผู้บริหารและผู้จัดการถ้าท่านมีลักษณะเด่น (traits) ของผู้นำ บวกกับความรู้เรื่องพฤติกรรมผู้นำก็ยังไม่เพียงพอ หรือต่อให้บวกกับความเข้าใจในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ก็ยังไม่เพียงพอ จากความรู้พื้นฐานเรื่อง “ภาวะผู้นำการปฏิรูป” ผู้บริหารจะต้องเพิ่มเติมการเป็นผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ และด้วยบุคลิกภาพที่เหนือธรรมดา ผู้นำการปฏิรูปย่อมมีประกายอันเจิดจ้าของวิสัยทัศน์ และมีความกระตือรือร้นที่ชวนให้คนอื่น ๆ พลอยเป็นไปด้วย สิ่งเหล่านี้สามารถยกระดับความเชื่อมั่นกับแรงบันดาลใจ และผูกพันระผูกพันในบรรดาผู้ตามขึ้นอีกมาก มีความพึงพอใจกับงานของตนเอง



มากขึ้น และมีความเต็มใจมากขึ้นที่จะทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษเพื่อความสำเร็จในจังหวะเวลาที่มีสิ่งท้าทาย

## 2.2 แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามที่เสนอโดยนักวิชาการและนักคิดของไทย

นักวิชาการและนักคิดชั้นนำของไทยได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมากพอสมควร ซึ่งพอจะประมวลที่สำคัญและน่าสนใจได้ดังนี้

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540:44) ได้เสนอหลักปรัชญาของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ทำใจว่าง จิตว่าง ไม่ยึดอารมณ์มาเกี่ยวข้อง ไม่เอาผลประโยชน์โดยตรงต่อคนใดคนหนึ่งเข้าผูกพัน

2. ใช้สมอง

2.1 ปรีชาญาณ (intellect) วิเคราะห์ให้กว้าง ให้รวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย

2.2 วิจยญาณ (reasoning) พิจารณาอย่างเป็นเหตุผลที่สอดคล้อง รู้จักความ

พอดี พอควร และรู้จักทางสายกลาง

3. ในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงทั้งเรื่องที่กำลังพิจารณาและบริบท จังหวะเวลา โอกาส และความเสี่ย มีสติมั่น ไม่กระทำในสิ่งที่รู้ว่าผิด

4. มองทิศทาง เป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

5. เลือกคนเก่งและดี มาร่วมปฏิบัติงาน จูงใจให้คนร่วมแรงร่วมใจร่วมปฏิบัติงาน

6. จัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการ เลือกคนให้เหมาะกับงาน คำนึงถึงค่าใช้จ่าย ระยะเวลา งบประมาณ และการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

7. มอบและกระจายอำนาจการตัดสินใจ

8. ติดตามผลงานแต่ละขั้นตอน ประเมินผลโดยมุ่งเป้าหมายประโยชน์รวมเป็นหลัก  
ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540: 96) ได้เสนอว่า ผู้นำของไทยในอนาคตน่าจะมีส่วนสำคัญ 5 ประการเหล่านี้ เป็นคุณสมบัติ หรือเป็นส่วนประกอบอย่างน้อย คือ

1. สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าในระดับหนึ่ง เป็นภาวะของจิตวิญญาน

2. เป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้องและรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ยอมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ

3. เป็นผู้มิตศนคติ มุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้ มุ่งไปในทางทำ คือมีวิธมองโลก วิธมองคนในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบเดินหน้ามากกว่าคิดจะถอยหลัง รื้อหรือยอมแพ้ คือมองหาอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเสมือนเป็นการต่อ ยอดให้พลังจิตนั่นเอง

4. เป็นผู้มีความสามารถในด้านการพูด การแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องพูดกับคน ต้องเกี่ยวข้องกับคน เพราะฉะนั้นความสามารถในการพูด การแสดงออกในการสื่อความต่างๆ จึงเป็น ลักษณะสำคัญ

5. เป็นผู้ทำอะไรให้ได้ผลที่จริงจัง มีผลงาน จะบริหารงานก็บริหาร ได้ ทำอะไรเองก็ทำได้ ต้องแก้ปัญหาที่แก้ได้ ดังนี้เป็นต้น

จุมพล หนีมพานิช (2543: 59-65) ได้เสนอหลักหรือเทคนิค และคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาส่วนมากอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าครอบครัวจึงเป็นงานหนักเพราะเกี่ยวกับความสุขและความเป็นอยู่ของมนุษย์ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรยึดหลัก 16 ประการ หรือกฎแฉะ 16 คอก ของผู้บริหาร

1. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร เพราะจะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เขาต้องการคำบอกเล่า หรือคำอธิบายต่างๆ อย่างกว้างขวางที่เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของเขาและระเบียบข้อบังคับ เขามีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความต้องการขั้นมูลฐานส่วนใหญ่ก็คือการได้รับคำอธิบายจากผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนว่าเขากำลังทำอะไรและทำงานเพื่ออะไร

2. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าหน้าที่ของเขามีอะไร ผู้บริหารต้องชี้แจงขอบเขตหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบรวมถึงสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาด้วย

3. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใดเขาก็ยิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง

4. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรจะทำอย่างไร หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความไม่แน่ใจว่าเขาควรปฏิบัติงานอย่างไรก็อาจจะทำให้ผลงานที่ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร คำถามของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าตนควรทำอย่างไร ไม่ใช่เป็นเครื่องตัดสินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าดีหรือเลว วัตถุประสงค์ของคำถามนั้นก็เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้เกิดความพึงพอใจในผลงาน และเป็นเหตุจูงใจให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

5. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบแล้วนั้น จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ การ

ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้นนับว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร

6. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตระหนักรู้ว่างานที่ตนกำลังทำนั้นควรทำให้ดีแต่ก็ไม่สามารถจะทำให้ดีได้คงใจนี้ก็จะทำให้ไม่มีความสุขและอาจทำให้เบื่อหน่าย ผู้บริหารที่ดีจะต้องถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา

7. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกร่วมกัน การอยู่ร่วมกัน มีความเห็นร่วมกันเช่นนี้เรียกว่าการมีสปิริตร่วมกัน แต่การจะมีความเห็นร่วมกันได้ดังกล่าวข้างต้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะสร้างหรือปรุงแต่งขึ้น โดยมีกรรมวิธีต่างๆ กัน เช่น ให้ผู้ร่วมงานทราบถึงผลสำเร็จของงานในหน่วยงาน ต่อสู้เพื่อสิทธิต่างๆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีและความรับผิดชอบโดยให้ผู้ร่วมงานได้ระลึกถึงวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของหน่วยงาน วิธีดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์

8. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ แทนที่จะมอบงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานด้วย เพราะการกระทำเช่นนี้เท่ากับยอมรับให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในหน่วยงานบางอย่างนอกเหนือไปจากงานที่ทำตามปกติ อนึ่ง การดึงผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น มีทางปฏิบัติอยู่หลายวิธี เช่น เมื่อมีการประชุมผู้ร่วมงานผู้บริหารโยนปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแก้ หรือเพื่อสอบถามความคิดเห็น ให้ช่วยวางแผนงาน เป็นต้น

9. การกระทำใดๆ ที่มีผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำหรือผู้บริหารควรบอกกล่าวให้ทราบ โดยทั่วไปคนทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลงและขัดเคืองในเมื่อตัวเองถูกขีดเหมือนกับตัวหมากฮอส เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยมีเหตุผล ความกลัวและการต้านทานต่างๆ ก็อาจมีน้อย ดังนั้นการกระทำใดๆ หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจจะมีผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรบอกกล่าวให้ทราบทุกครั้ง

10. ผู้นำหรือผู้บริหารควรตีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคน ผู้บริหารจะต้องระลึกถึงหลักการดำเนินการดำเนินผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคนด้วย คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยแตกต่างกัน การสรรเสริญคนในเวลาเหมาะสมเป็นผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนมีความ

ปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นรับรู้บุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัยส่วนตัว การดำเนินผู้อื่นด้วยความยุติธรรม หมายความว่า การดำเนินโดยไม่ทำให้เขาเสียหน้า

11. ผู้นำหรือผู้บริหารควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี เป็นการยุติธรรมที่สุดที่จะให้รางวัลหรือชมเชยต่อผลงานที่ได้รับความสำเร็จอย่างดีเลิศ วิธีการชมเชยหรือให้รางวัลนั้นมีลักษณะแตกต่างกันไป อาจเป็นการพูดคุยยกย่องต่อหน้าคนหลายๆ หรืออาจจะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ได้แล้วแต่ความสำคัญของงาน ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ปรารถนาจะสูญเสียการยกย่องอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของเขาไม่ดีเท่าผู้อื่น หากทำผิดพลาดในสัปดาห์นี้น้อยกว่าสัปดาห์ก่อนอย่างน้อยเขาควรจะได้รับคำชมเชยในส่วนหนึ่งแห่งความสำเร็จของงาน

12. ผู้นำหรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้า ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเอง จะไม่เป็นการยุติธรรมต่อคนกลุ่มใหญ่ เมื่อคนเพียงคนเดียวไม่ทำงานซึ่งเป็นส่วนรับผิดชอบของเขา

13. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา หากว่าผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวจะเกี่ยวข้องกับงาน ความพอใจงาน ความสำเร็จของงานหรือไม่ก็ตาม เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษาหารือและคำแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้นแก่เขา เพราะการเปิดโอกาสให้ได้พูดคุยเป็นการส่วนตัว ผู้ได้บังคับบัญชาจะบอกเรื่องความเดือดร้อนให้ทราบ บางทีอาจช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเขาเกิดความเข้มแข็งมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

14. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องพิจารณาดูให้แน่ชัดว่าตำแหน่งต่างๆ ได้มีการอธิบายไว้อย่างชัดเจน มีบางสิ่งทีกระเทือนใจผู้ได้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับการพิสูจน์ความคิด นั่นก็คือตำแหน่งของเขาไม่ได้จัดไว้โดยถูกต้องสมบูรณ์ ความสามารถหรือตำแหน่งของเพื่อนร่วมงานสูงกว่าความเป็นจริง สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้สามารถป้องกันความไม่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้คือ

14.1 กำหนดตำแหน่งต่างๆ ด้วยความรอบคอบ หลีกเลี่ยงการรวมหน้าที่ที่ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

14.2 ให้ความสนใจว่างานทั้งหมดได้รับการอธิบายโดยถูกต้องแล้ว จัดหาที่ทำงานให้เป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงงานที่มอบหมาย อย่าอธิบายให้น้อยหรือมากเกินไป

14.3 กำหนดรายละเอียดของงานให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ช่วยเหลือหน่วยงานในการจำแนกให้ทันเวลารายงานการเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงานทุกครั้ง

14.4 อธิบายรายละเอียดของงานและค่าจ้างให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ

15. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์หรือเล่าเรื่องเดือดร้อนให้ฟัง จงรับฟังด้วยความสนใจให้จบเรื่อง โปรดจำไว้เรื่องเหล่านั้นสำคัญสำหรับเขา มันจะกลายเป็นปัญหาที่หนักที่สุดในขั้นต่อไปหาก

ผู้ได้บังคับบัญชาอารมณ์เสีย ควรเตือนให้ระงับอารมณ์ ให้ได้พักผ่อนก่อนพูดถึงปัญหานั้น อย่าเร่งรัดการตอบปัญหา

16. ต้องแน่ใจว่าได้บุคคลตรงกับตำแหน่ง (บรรจุคนให้ถูกกับงาน) สิ่งสำคัญคืองานและคนจะต้องควบคู่กันไปเสมอ ความพอใจของผู้ทำงานใหม่ คือการให้ทำงานตรงกับคุณสมบัติและความสามารถของเขา ทั้งนี้เพราะเขาจะรู้สึกมั่นใจในงาน มีความสนใจพอใจในงาน ใช้ความชำนาญและความสามารถได้ดีที่สุด เป็นต้น การเลือกคนให้ถูกกับงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า จะรักษาคุณภาพและปริมาณของงาน ความผิดพลาด การสูญเสียต่างๆจะน้อยลง

ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล ซึ่งการที่ผู้นำจะสามารถชักจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อทำให้เป้าหมายบรรลุผล นอกจากผู้นำจะต้องมีเทคนิคหรือหลักของการเป็นผู้นำที่ดีแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีอีกด้วย ซึ่งคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ คือการเป็นผู้นำ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ต้องรู้ เช่น วิธีการทำงาน รู้ว่าจะไรควรทำก่อนหลัง รู้จักแผนงาน รู้เรื่องเครื่องมือที่ใช้ รู้คุณภาพของของที่ต้องการ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้ ก็ยังสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ได้บังคับบัญชายิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มักมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้ อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่วยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งสำหรับผู้นำ เพราะใช้เป็นการกระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึงการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่าในการตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องได้มีการศึกษาปัญหาต่างๆ ก่อน มีเหตุผลที่ดี และทำลงไปด้วยความระมัดระวังคำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้ว จะต้องกระทำลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจ เอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นหลักธรรมคาที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชารู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่งานที่

ผู้ได้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะ  
จะเป็นผลประโยชน์ในรูปของตัวเงิน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจ  
กระทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้ว ต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหว ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอีก  
ประการหนึ่ง นอกจากนี้จะต้องมีอารมณ์ที่คงที่ คือมีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการ  
แก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสามารถควบคุมได้ นั่นก็หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุ  
ภาวะทางอารมณ์

6. มีร่างกายเข้มแข็งสุขภาพสมบูรณ์ เพราะผู้นำที่มีร่างกายเข้มแข็ง สุขภาพ  
สมบูรณ์จะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่น  
เชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนอยู่ที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลาย  
ความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึงการมีใจที่จดจ่อและมีความเอา  
ใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณสมบัตินี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่าง  
เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น  
นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานหรือองค์การสำเร็จไป  
ได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะที่เหนือกว่า  
หมายถึงการเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึง  
ความเหนือในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ที่ว่ากล้าก็คือไม่  
กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้  
จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงใน  
ความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนัก  
กลยุทธ์จะช่วยไปปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ผู้นำที่ขาด  
กลยุทธ์คือผู้นำที่ปฏิบัติการไปตามรูปแบบและระเบียบที่เบื้องบนกำหนดมิได้มีความคิดที่จะพลิก  
แพลงหรือไม่มีชั้นเชิงใดๆ นั่นเอง กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์นโยบายระเบียบแบบ  
แผน วิธีการงบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนทำงานที่หนักอยู่เสมอ ความอดทนคือความสามารถของ  
ร่างกายและความคิด จิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผล  
ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงาน ให้บรรลุจุดหมาย

ปลายทางได้ สำหรับการทำงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงการทำงานหนักทางปัญญา ผู้นำที่ดีต้องไม่หยุดนิ่งทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมในที่นี้ก็คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง ไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายพลิกแพลงได้ สำหรับความเห็นอกเห็นใจนั้นประกอบไปด้วยความเมตตา กรุณาปรานีสงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะนี้ไม่เสียประโยชน์กับส่วนรวม ผู้นำที่คอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์เรื่องสุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ได้คือ จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในทีมงานสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นทีปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการต่างๆ อาทิ ทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับในสังคม ของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องสนองตอบให้ได้ เพราะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี จูงใจให้ร่วมมือการทำงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 288-290) ได้เสนอให้พิจารณาในมิติของขอบเขต การนำและการท้าทายในอนาคต (leading edge and future challenges) ว่า สิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำคือ การเป็นผู้ที่มีความรู้ลึก ivo และการเตรียมสร้างขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคตเช่น ผู้นำที่หลากหลายวัฒนธรรม (Multicultural leader) และการจัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ลักษณะสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่สำคัญในปัจจุบัน และอาจมีแนวโน้มที่จะเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำในอนาคต มีดังนี้

1. การสร้างองค์การการเรียนรู้ (cultivating a learning organization) องค์การการเรียนรู้ (learning organization) เป็นหน่วยซึ่งมีทักษะในการสร้าง การค้นคว้า การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความรู้ใหม่ๆ และทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มุ่งเน้นด้านการช่วยเหลือผู้อื่นให้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในยุคที่มีการแข่งขันอย่างมากและในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยาก เพื่อสร้างองค์การการเรียนรู้ ผู้นำต้องสร้างตนเองให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้นำมีความต้องการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นด้วยการปรับสภาพให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการเป็นผู้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีลักษณะเหมือนการเรียนรู้แบบวงจรรู (double-loop learning)

การทำท่ายที่สำคัญในการสร้างองค์การการเรียนรู้ก็คือ แนวคิดที่เกี่ยวกับการรับรู้ด้วยวิธีการต่างๆ โดยนักวิจัยและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในที่นี้เราจะกำหนดภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่งจะเพิ่มพูนการเรียนรู้ การเข้าใจตนเองจะช่วยให้สามารถรวบรวมแนวคิดในสิ่งที่ผู้นำอาจทำการเพิ่มพูนองค์การการเรียนรู้ ทำให้องค์การการเรียนรู้กลายเป็นส่วนสำคัญซึ่งนำองค์การไปสู่การเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้เพิ่มการเรียนรู้ในฐานะสมาชิกองค์การในการพัฒนาวัตถุประสงค์ และเพิ่มความผูกพันเพื่อรักษาการเรียนรู้ขององค์การ ถ้าคนงานทุกระดับเชื่อว่าบริษัทนำไปสู่ความยิ่งใหญ่เขาจะได้รับการกระตุ้นเพื่อให้เรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความยิ่งใหญ่ด้วยการพัฒนาที่ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นการเก็บภาพที่สำคัญในจิตใจของทุกๆ คนและเป็นผู้ที่เข้าใจในสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี ประกอบทั้งมีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำจะช่วยสมาชิกขององค์การพิจารณาว่าองค์การเปรียบเสมือนภาพซึ่งเป็นงานที่มีผลต่อกิจกรรมของทุกๆ คน ผู้นำจะต้องกระตุ้นภาพเล็กๆ ของงานส่วนบุคคลด้วย ขณะที่สมาชิกทีมจะเพิ่มความสำคัญในงานของตน โดยเขาจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในทีมซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การการเรียนรู้ การเรียนรู้ทีมจะมุ่งไปที่การแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งสมาชิกจะสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้อย่างเสรี และให้ความคิดเห็นเพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน ทีมการเรียนรู้จะมีการฝึกหัดกันอย่างกว้างขวางและจริงจัง

1.2 การเรียนรู้จากความล้มเหลว (learning from failure) เป็นการช่วยเหลือให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทซึ่งไม่ประสบความสำเร็จอาจต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของความล้มเหลวเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

1.3 การกระตุ้นให้เกิดการทดลองอย่างต่อเนื่อง (encouraging continuous experimentation) เป็นการปฏิบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ ผู้นำจะกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้จากคู่แข่ง หลีกเลี่ยง คนกลาง ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตและหน่วยอื่นๆ ภายในองค์กร

1.4 การคิดอย่างสร้างสรรค์ (think creatively) การกระตุ้นสมาชิกองค์การให้คิดอย่างสร้างสรรค์เป็นมุมมองขององค์การการเรียนรู้อีกประการหนึ่งที่เป็นไปได้ ซึ่งพนักงานอาจไม่พร้อมที่จะทำ แต่ผู้นำจะต้องแสวงหาเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำมากระตุ้น

2. การช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ได้บังคับบัญชา) ที่ดี (Helping group members to become good followers) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ได้บังคับบัญชา) ที่มีประสิทธิผลจะร่วมมือด้านคุณภาพกับผู้นำได้ต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้



2.1 การบริหารตนเอง (self-management) สิ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่ดี คือจะต้องสามารถคิดด้วยตนเองได้ว่าจะทำงานให้ดีโดยปราศจากการตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด สมาชิกของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจะต้องมองตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถเช่นเดียวกับผู้นำ

2.2 ความผูกพัน (commitment) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่มีประสิทธิผลจะมีความผูกพันกับบางสิ่งบางอย่าง อาจเป็นผลผลิต แผนกที่ทำงาน องค์กร ความคิด หรือคุณค่าเพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำจะต้องให้ความสะดวกในการทำให้ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ใต้บังคับบัญชา) ก้าวหน้าเพื่อบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของเขา

2.3 ความสามารถและจุดศูนย์รวม (competence and focus) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่มีประสิทธิผลจะสร้างความสามารถและจุดศูนย์รวมในความพยายามของตนเพื่อให้บรรลุผลสูงสุด การมีความสามารถด้านทักษะจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

2.4 ความกล้า (Courage) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม, ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่ดีจะทำตนเองให้มีอิสระเป็นนักคิดที่มีวิจารณญาณ และต่อสู้ในสิ่งที่เขาคิดว่าถูกต้องด้วยความกล้าหาญ

3. การรักษาความไว้วางใจ (maintaining trust) การสร้างความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำต้องพยายามสร้างความไว้วางใจ และจะต้องไว้วางใจสมาชิกของกลุ่ม ปักจัญเพื่อสร้างความไว้วางใจ มีดังนี้

3.1 ทำพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอด้วยความตั้งใจ ซึ่งจะต้องฝึกหัดและทำให้คนอื่นรู้ถึงความตั้งใจของท่านและจัดให้มีการเสนอวิธีที่ดีที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จ

3.2 เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานขององค์กรประสบกับปัญหา จงเข้าช่วยแก้ปัญหาแทนที่จะนั่งเฉย หรือติเตียนผู้อื่นเมื่อมีข้อผิดพลาด

3.3 การให้เกียรติทำให้เกิดความไว้วางใจ (honor confidences) การที่ผู้นำปล่อยให้ข้อมูลของบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่เป็นความลับถูกเปิดเผยออกไปจะมีผลทำให้ผู้นำสูญเสียความไว้วางใจจากบุคคลนั้น

3.4 การรักษาความซื่อสัตย์ไว้ในระดับสูง (maintain a high level of integrity) การสร้างชื่อเสียงด้านจริยธรรมที่ถูกต้องจะทำให้เพิ่มความซื่อสัตย์ในระยะยาว

นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 149-150) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างทีมผู้นำ ไว้ว่า องค์กรที่ยิ่งใหญ่ประสบความสำเร็จด้วยการสร้างทีมผู้นำที่ทุกระดับโดยอ้างถึง โนเอล เอ็ม ทิชชี และ ฮีโล โคเฮน ได้ทำการศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์กรต่างๆ ที่ประสบกับชัยชนะกับที่พ่ายแพ้ แล้วสรุปไว้ในหนังสือ “The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level (1997)” มีใจความว่า

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถสร้างผลงานได้มากมายโดยใช้ทรัพยากรเพียงน้อยนิด

องค์กรที่เป็นเลิศเพ่งความพยายามไปที่ภารกิจหลักเพียงอย่างเดียว คือ สร้างปณิธานพันธกิจที่มุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และภาวะผู้นำอันแข็งแกร่งที่ทุกระดับ โดยเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้นำทุกคนเป็น “DARA” (เป็นคำย่อมาจาก D = Duty คือ หน้าที่ A= Authority คือ อำนาจหน้าที่ R= Responsibility คือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผลงานและต่อทรัพยากร รวมทั้งต่อผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น A= Accountability คือ ความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบและตอบคำถาม) ในการสอนและเติมพลังงานให้สมาชิกคนอื่นๆ ทุกคน

ผู้นำที่เข้มแข็งจะกล้าเสี่ยงและเพ่งสมาธิแน่วแน่นอยู่ที่ความสำเร็จ จะไม่รีรอขอความเห็นให้บรรดาผู้ตามลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ เพราะมติเอกฉันท์เป็นเรื่องของคนธรรมดาสามัญ แต่ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง คือ การนำพาให้บรรดาผู้ตามได้ในที่ต่างๆ ที่พวกเขาไม่เคยกล้าเดินทางไป ถึง ตัวอย่างเช่น ที่บริษัท Ford Motor อาจตั้งเป้าหมายอย่างกล้าหาญที่จะออกแบบรถยนต์ Taurus รุ่นใหม่ให้มีคุณภาพเชิงวิศวกรรมเพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าตัว โดยมีต้นทุนลดลงเหลือเพียงครึ่งเดียว การตั้งเป้าหมายสูงเช่นนี้กลายเป็นข้อกำหนดให้บรรดาผู้นำบริษัท Ford จำนวน 24 คน จะต้องตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น และเติมพลังใจให้กล้าคิดว่าพวกเขาทั้ง 24 คน คือทีมผู้นำระดับสูงที่สามารถควบคุมอนาคตของตนเอง ไม่ปล่อยให้คนอื่นมีโอกาสดำเนินการ

องค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศ จะพยายามพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินการเพื่อประโยชน์ที่เอื้ออำนวยแก่บรรดา “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (stakeholders) ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และชุมชนใกล้เคียง ตลอดจนสังคมในวงกว้าง

ภาวะผู้นำ คือ กุญแจสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ไม่ใช่กระบวนการ วัฒนธรรม เทคโนโลยีหรือเทคนิค และไม่ใช้การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แต่บทบาทของบรรดาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีพลัง ผู้ซึ่งสามารถลิขิตอนาคตของตนเอง

บททดสอบขั้นสูงสุดของความสำเร็จสำหรับองค์กร ไม่ได้อยู่ที่ว่าองค์กรจะสามารถชนะในวันนี้หรือไม่ แต่กลับอยู่ที่ว่าองค์กรจะยังคงสามารถชนะในวันพรุ่งนี้และวันต่อๆ ไปหรือไม่

ดังนั้น บททดสอบขั้นสูงสุดสำหรับผู้นำระดับสูงจึงมิได้อยู่ที่ว่าเขาหรือเธอมีความสามารถตัดสินใจอย่างเฉลียวฉลาดหรือไม่ และมีได้อยู่ที่การลงมติดำเนินการอย่างเฉียบขาด แต่กลับอยู่ที่ว่าผู้นำระดับสูงสามารถสอนและได้ลงมือสอนคนอื่นๆ ให้เป็นผู้นำ และสามารถสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนยาวนาน แม้ว่าเขาจะได้อาลาจากไปแล้วก็ตาม (ขงเบ้งสอบตกในข้อนี้)

คำถาม: มนุษย์สามารถสร้างภาวะผู้นำขึ้นได้หรือไม่? เพราะอาจเป็นเรื่องของพรสวรรค์ไม่ใช่พรแสวงก็ได้ (Are leaders made or born?)

คำตอบ: มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำอยู่บ้างไม่มากก็น้อย เมื่อมีโอกาสความเป็นผู้นำที่แฝงอยู่จะได้รับการปลดปล่อยเปล่งประกายออกมา แน่นอนบุคคลแต่ละคนย่อมมีพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันเราไม่สามารถพัฒนาทุกคนให้เป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) ขององค์กรขนาดพันล้านหรือหมื่นล้านบาทขึ้นไป เช่นเดียวกันกับที่เราไม่สามารถพัฒนาทุกคนให้เป็นนักกีฬา หรือนักดนตรีที่มีชื่อเสียง แต่ด้วยอำนาจของการฝึกฝนอย่างขยันหมั่นเพียรภายใต้การชี้แนะของครูฝึก (Coach และ/ หรือ Mentor) เราทุกคนย่อมสามารถมีพัฒนาการที่ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นอันมาก ประเด็นสำคัญที่ควรมีการพรั่สอนกันต่อไป ก็คือ “ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่แล้วในตัวคุณ จงปลุกมันให้ตื่นขึ้นมาแล้วฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญ”

ประเด็นต่อไปที่นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 154) ได้เสนอไว้ คือ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างเสริมองค์กรฉลาด (intelligent organizations) นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 154) ได้สรุปเรื่องไว้ว่า องค์กรฉลาด จะฉลาดมากหรือน้อยนั้นพิจารณาได้จากสมรรถนะขีดความสามารถขององค์กรใน 5 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและตระหนักในสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) การตัดสินใจเลือกจะทำอะไรและไม่ทำอะไร ถ้าทำจะทำเมื่อใดและทำอย่างไร มีอะไรบ้างที่องค์กรจะทำเสียเอง มีอะไรบ้างที่จะให้องค์กรอื่นๆ ช่วยลด ตลอดจนมีการตัดสินใจในการแก้ไขและป้องกันปัญหาอย่างชาญฉลาด (3) นำผลของการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมี “ประสิทธิภาพด้านต้นทุน” (cost efficiency) และมีประสิทธิภาพด้านเวลา (time efficiency) และ (4) มีการติดตามประเมินผลของการปฏิบัตินั้น แล้วป้อนกลับเพื่อการรับรู้สถานการณ์ และ (5) เพื่อการตัดสินใจแล้วลงมือแก้ไขปรับปรุง และ / หรือวางมาตรการป้องกันปัญหาในรอบต่อไป

ภาวะผู้นำเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความฉลาดขององค์กรเป็นอันมาก ตามแนวคิดของ ฮูเปอร์ และพอตเตอร์ (Hooper and Potter) องค์กรจำเป็นต้องมีผู้จัดการและจำเป็นต้องมีผู้นำแต่ภาวะผู้นำกับผู้จัดการนั้นไม่เหมือนกันจากข้อเสนอของ Kotter และจากผลการศึกษาของ เบนนิส (Bennis) องค์กรที่ไม่ฉลาดอาจเป็นเพราะองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำประเภทสาม : ผู้นำสู่ทางเสื่อมเป็นผู้นำที่ไม่เก่งหรือเก่งแต่ไม่ดี หรือทั้งเก่งและดีแต่ไม่กล้าหรือทั้งเก่งและกล้าแต่เห็นแก่ตัว ไม่พัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต แล้วยังกลับทำลายคนที่มีแววภาวะผู้นำระดับรองๆ ลงไป เพราะเกรงว่าจะมาเป็นคู่แข่งบารมี องค์กรที่ฉลาดแต่ไม่ยั่งยืน อาจเกิดจากการที่องค์กรนั้นมี ภาวะผู้นำประเภทสอง: ผู้นำที่ดี แต่ดีเท่านั้นยังไม่พอ องค์กรที่ฉลาดอย่างยั่งยืน จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ

ประเภทหนึ่ง คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือที่ Hooper และ Potter เรียกว่า “ภาวะผู้นำเชิงปาฏิหาริย์” (Transcendental leadership)

ประเวศ วะสี (2544: 34-39) ได้เสนอยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาสุญญากาศ สภาวะผู้นำของไทย ไว้ 5 ประการ ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1

เตรียมสังคมไทยให้เข้าใจสภาวะใหม่

สังคมไทยกำลังเผชิญความเจ็บปวดของความเปลี่ยนแปลง ความเจ็บปวดจะมากขึ้นถ้าไม่เข้าใจว่าความเจ็บปวดมีสาเหตุมาจากอะไร หรือสรุปผิดๆ ความเจ็บปวดเกิดจากความขัดแย้งระหว่างสภาวะใหม่ของสังคมสมัยใหม่กับวัฒนธรรมเก่า ถ้าสังคมไทยเข้าใจว่าความทุกข์ ความเจ็บปวดมีสาเหตุที่อธิบายได้ ความทุกข์จะบรรเทาลงและหันเหจากกระบวนการทางอารมณ์ เช่น ความคร่ำครวญ ความโกรธ ความจิกตักัน มาสู่กระบวนการทางปัญญาที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์นี้ต้องการสร้างความรู้และการนำความรู้ไปสู่การเรียนรู้ของสังคม

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ควรสนับสนุนยุทธศาสตร์นี้ โดยมีฝ่ายสังคมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นผู้ประสานงาน

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2

ส่งเสริมประชาสังคม

วัฒนธรรมและโครงสร้างของความสัมพันธ์ทางสังคมดั่งเดิมดลึงในสังคมสมัยใหม่ และก่อให้เกิดปัญหาทั่วไป จำเป็นต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ทางราบและการถักทอทางสังคมให้เกิดพลังงานทางสังคม (social energy) โดยส่งเสริมการร่วมคิดร่วมทำเป็นภาคีในรูปแบบต่างๆ ให้เต็มพื้นที่สังคม ซึ่งจะทำให้เกิดประชาสังคม (civil society) อันจะเกิดสภาวะผู้นำจำนวนมากเต็มสังคม และสังคมสามารถพัฒนาได้ทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการเมืองพร้อมกันไป เช่น โดย

1. สร้างความเข้าใจถึงความสำคัญและวิธีการถักทอทางสังคม
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความเป็นชุมชนทั้งในพื้นที่ ในกิจกรรม และในองค์กร
3. ส่งเสริมให้เกิดประชาสังคมทั้งในระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับตำบล
4. ส่งเสริมให้เกิดสปิริตแห่งการเป็นอาสาสมัครทางสังคม (volunteerism) เพื่อใช้

ธรรมชาติแห่งความเอื้ออาทรเข้าไปเชื่อมต่อทางสังคม เช่น ให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ข้าราชการ พนักงานทางภาคธุรกิจ เป็นอาสาสมัครไปร่วมทุกข์และทำงานร่วมกับชาวบ้าน

5. สนับสนุนให้เกิดศูนย์ หรือสถาบันจำนวนมากที่มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างพลังทางสังคม เป็นต้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนที่ 8 (แผน 8) คือยุทธศาสตร์การถักทอทางสังคม ควรนำมาศึกษาให้ละเอียดและทำแผนปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จะสร้างพลังให้เกิดแก่สังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 3

#### ยุทธศาสตร์ทางปัญญา

โดยที่สังคมมีปัญหาไม่เพียงพอและเกิดวิกฤติการณ์ทางปัญญาจึงควรมียุทธศาสตร์ที่จะสร้างความเข้มแข็งทางปัญญาขึ้นโดยรวดเร็วโดยที่เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่และยาก ยังขาดความเข้าใจว่าจะทำอย่างไร หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับ สกว. ควรปรึกษาหารือกันเพื่อหาบุคคลคณะเล็กๆสักคณะหนึ่งอาจเสนอนายกรัฐมนตรีให้แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ทางปัญญาแห่งชาติ โดย สกว. สนับสนุนในเรื่องค่าใช้จ่าย และนายกรัฐมนตรีเป็นผู้รับข้อเสนอไปปฏิบัติให้เป็นจริง ยุทธศาสตร์นี้จะสร้างพลังให้แก่ประเทศอย่างสำคัญ ลดความเสียหายขัดแย้งในสังคมและส่งเสริมสถานะผู้นำให้แก่นายกรัฐมนตรีอย่างสำคัญซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างวิสัยทัศน์ประเทศไทย และสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันของสังคมไทย ดังจะกล่าวในยุทธศาสตร์ข้อที่ 5

### ยุทธศาสตร์ที่ 4

#### การปรับระบบอำนาจให้ถูกต้องเป็นธรรม

การปฏิรูปการเมืองและการปฏิรูประบบราชการให้ถูกต้องเป็นธรรมจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำระดับชาติ และในงานทางราชการทุกๆ ระดับ การปฏิรูปการเมืองอันเป็นอำนาจรัฐสูงสุดจะนำไปสู่การปฏิรูปอย่างอื่นๆ เช่น ปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูประบบยุติธรรม ปฏิรูปการเงินการคลัง ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปการปกครองส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น การรับรองสิทธิชุมชน ปฏิรูปการพระพุทธศาสนา เป็นต้น เพื่อให้กรอบ กติกา กลไก ของบ้านเมืองเกิดความถูกต้อง อันจะแก้ไขสถานะสูญญากาศของสถานะผู้นำในประเทศและความเสื่อมเสียทางศีลธรรม

### ยุทธศาสตร์ที่ 5

#### การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากสภาพ “ไก่ในเข่ง จิกตีกันร่ำไป” เพราะขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ควรจะมียุทธศาสตร์ที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะให้คนไทยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ลดการจิกตี ร่วมกันคิดร่วมกันทำก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ทางสังคมที่เคลื่อนสู่นาคตได้อย่างสง่างาม สามารถฝ่าฟัน

อุปสรรคที่ยากๆ ได้ ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ยากๆ มีเรากำลังเผชิญอยู่ไม่มีทางแก้ไขเป็นอย่างอื่น  
อื่นได้เลย นอกจากการสร้างพลังงานทางสังคม (social energy) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริม  
การสร้างพลังงานทางสังคม

ในสภาพสุญญากาศภาวะผู้นำในสังคมไทย ในสภาพที่ไม่มีใครเชื่อใครที่ดำรง  
อยู่ในขณะนี้ ต้องมีกระบวนการที่เหมาะสม การทำแผน 8 ก็เป็นความพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์  
ร่วมกัน และได้รับการยอมรับระดับหนึ่งว่าการพัฒนาตั้งแต่บัดนี้ต่อไปจะเอาคนเป็นศูนย์กลาง ฉะนั้น  
องค์กรที่จะประสานงานการเคลื่อนไหวที่จะสร้างวิสัยทัศน์ประเทศไทยน่าจะเป็นสำนักงาน  
คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ (กศช.) ทั้งนี้มีได้หมายความว่า สศช. และ กศช. จะเป็นผู้สร้างเอง แต่เป็น  
แกนกลางในการประสานงานให้เกิดกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ในกระบวนการนี้มีการนำเอาปัญหาของสังคม และผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง  
จาก สกว. สภาวิจัย และอื่นๆ มาทำการสังเคราะห์ใหญ่ให้เห็นแนวโน้ม การพยากรณ์อนาคต  
ทิศทางที่ควรจะเป็น แล้วนำผลของการสังเคราะห์ไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ของคนทุกกลุ่มในสังคม  
เพื่อแสวงหาวิสัยทัศน์ประเทศไทย เมื่อได้ข้อเสนอแนะ ซึ่งคงมีความหลากหลายนำมากลั่นกรอง  
คัดเลือกให้เหลือจำนวนหนึ่ง แล้วนำกลับไปผ่านกระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ของกลุ่มต่างๆ อีก  
ทั้งนี้โดยมีสื่อมวลชนจำนวนมากร่วมด้วยตลอดเวลา ใช้กระบวนการเช่นนี้จนกระทั่งวิสัยทัศน์ซึม  
ซับและเกิดความเห็นพ้องอย่างกว้างขวางที่สุด หลังจากนั้นมีการสร้างสัญลักษณ์ในรูปแบบต่างๆ และมี  
พิธีกรรมเพื่อต่อยาววิสัยทัศน์ในสังคม

ในการนี้คณะผู้ประสานงานกับนายกรัฐมนตรีควรมีการพบปะแลกเปลี่ยนกันเป็น  
ระยะๆ โดยมีความเข้าใจว่านายกรัฐมนตรีจะยังไม่ชิงสุกก่อนห่ามรีบประกาศ เมื่อกระบวนการ  
ดำเนินไปจนได้ที่แล้ว นายกรัฐมนตรี รัฐบาลทั้งหมด รัฐสภา มีส่วนร่วมในการแสดงสัญลักษณ์และ  
พิธีกรรม ก็จะเป็นความงามและเป็นประโยชน์กับประเทศชาติ และฝ่ายการเมืองเองด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประเทศไทย จะช่วยสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันใน  
สังคมไทย ให้พ้นสถานะ “ไก่ในเข่ง” ที่จิกตีกันรำไป เกิดเป็นสังคมที่มีพลังสร้างสรรค์ ยุทธศาสตร์  
นี้จึงมีความสำคัญยิ่งนักต่ออนาคตของประเทศไทย

### 2.3 แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนามีหลักธรรมและคำสอนเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
พระพุทธศาสนามีจุดเน้นที่โดดเด่นแตกต่างจากทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการและนักคิดชาวตะวันตก  
ซึ่งมักจะเน้นแต่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นการเน้นที่เทคนิคและวิธีการที่  
นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงสอนเรื่องความมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของผู้นำและการนำเช่นเดียวกัน แต่จุดเด่นที่ทรงเน้นคือทั้งวิธีการและเป้าหมาย จะต้องเป็นไปฝ่ายกุศลฝ่ายดีเท่านั้น และไม่ได้หยุดแค่วัตถุประสงค์ชั่วคราวหรือเฉพาะหน้า จะต้องพัฒนาไปสู่เป้าหมายหรือประโยชน์ที่สูงยิ่งขึ้นไปจากทฤษฎีธรรมมีกัตตะ (จุดหมายหรือประโยชน์ปัจจุบันหรือขั้นต้น) สุตัมปรายิกัตตะ (จุดหมายหรือประโยชน์ขั้นเลขาเห็นหรือเบื้องหน้า) และบรรลุปรมัตตะในที่สุด (จุดหมายหรือประโยชน์สูงสุด) โดยในระหว่างนั้นผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งตนเอง ผู้ตาม และวัตถุประสงค์ทั้งของตนเอง (อัตตัตตะ) ของผู้อื่น (ปรมัตตะ) และของส่วนรวมทั้งสองฝ่ายหรือของทั้งองค์กร (อุภยัตตะ) ไปตลอดเวลาด้วยความไม่ประมาทจนถึงประโยชน์และความสุขที่ถึงงามสูงสุดของทั้งตนเองและของประชาชนส่วนรวม(พหูชน)

ต่อไปนี้จะได้สรุปภาพรวมให้เห็นถึงหลักการและคำสอนเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำตามหลักของพระพุทธศาสนา ซึ่งในเบื้องต้นจะพูดถึงหลักการใหญ่หรือชื่อหมวดกรรม เมื่อจบส่วนสรุปภาพรวมนี้แล้ว จะมีรายละเอียดของข้อธรรมหรือหมวดกรรมที่กล่าวไว้ทั้งหมดซึ่งจะกล่าวไว้ในบทที่ 4 ผลการวิจัย ซึ่งจะบอกแหล่งที่มาในพระไตรปิฎกหรือพระคัมภีร์ชั้นรองอื่นๆ ท้ายหมวดกรรมนั้น โดยแหล่งที่มาของหมวดกรรมเหล่านั้น หากไม่ได้ระบุไว้ที่นั่น หมายความว่าแหล่งที่มาจาก หนังสือ *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) 2548 พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพมหานคร พจนพิมพ์หนังสือธรรมของวัดญาณเวศกวัน) นอกนั้นก็จะมีรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำซึ่งคัดจากหนังสือของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) หลายเล่ม เช่น *วินัยชาวพุทธ ภาวะผู้นำ ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ หลักแม่บทของการพัฒนาตน* ซึ่งจะได้ระบุแหล่งที่มากำกับไว้เมื่อถึงข้อความนั้นๆ

**2.3.1 ในเบื้องต้น สิ่งที่สำคัญขั้นแรกที่ผู้นำจะต้องมี** คือ เป็นชาวพุทธที่ดี ซึ่งฝ่ายของพระสงฆ์ก็มีวินัยของพระภิกษุที่จะต้องประพฤติให้เป็นผู้มีศีล ส่วนฆราวาสก็มีวินัยที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเช่นกัน ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้นำเสนอไว้ในหนังสือ *วินัยชาวพุทธ* (2549: 1-10) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ หมวดแรก การวางฐานชีวิตให้มั่น โดยประกอบด้วย

กฎที่ 1 การละเว้นชั่ว 14 ประการ(กรรมกิเลส 4, อคติ4, อบายมุข 6)

กฎที่ 2 การเตรียมทุนชีวิต 2 ด้าน คือ ก. รู้ทันมิตรเทียม 4 รู้ทันมิตรแท้ 4 ข.

จัดสรรทรัพย์ที่หามาได้เป็น

กฎที่ 3 รักษาความสัมพันธ์ 6 ทิศ หมวดที่สอง นำชีวิตให้ถึงจุดหมาย โดยการรู้จุดหมาย 3 ชั้น และ 3 ด้าน (อรรถะ 3 สองนัยยะ)

จากนั้น ก็พัฒนาตนให้เป็นชาวพุทธขั้นนำ (อุบาสกธรรม 5)

พระสงฆ์มีวินัยของพระภิกษุ ที่จะต้องประพฤติให้เป็นผู้มีศีล ชาวพุทธ

ทั่วไป ก็มีวินัยของคฤหัสถ์ที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นมาตรฐาน

หมวดที่หนึ่ง

วางฐานชีวิตให้มั่น

ชาวพุทธจะต้องดำเนินชีวิตที่ดีงาม และร่วมสร้างสรรค์สังคมให้เจริญมั่นคง  
ตามหลัก วินัยของคฤหัสถ์ (คิหิวินัย) ดังนี้

กฏ 1 : เว้นชั่ว 14 ประการ

ก. เว้นกรรมกิเลส (บาปกรรมที่ทำให้ชีวิตมัวหมอง) 4 คือ

1. ไม่ทำร้ายร่างกายทำลายชีวิต (เว้นปาณาติบาต)
2. ไม่ลักทรัพย์ละเมิดกรรมสิทธิ์ (เว้นอทินนาทาน)
3. ไม่ประพฤติผิดทางเพศ (เว้นกามเมสุมิฉฉาจาร)
4. ไม่พูดเท็จโกหกหลอกลวง (เว้นมุสาวาท)

ข. เว้นอคติ (ความลำเอียง / ประพฤติคลาดธรรม) 4 คือ

1. ไม่ลำเอียงเพราะชอบ (เว้นฉันทาคติ)
2. ไม่ลำเอียงเพราะชัง (เว้นโทศาคติ)
3. ไม่ลำเอียงเพราะขลาด (เว้นภยาคติ)
4. ไม่ลำเอียงเพราะเขลา (เว้นโมหาคติ)

ค. เว้นอบายมุข (ช่องทางเสื่อมทรัพย์อัปชีวิต) 6 คือ

1. ไม่เสพติดสุรายาเมา
2. ไม่เอาแต่เที่ยวไม่รู้เวลา
3. ไม่จ้องหาแต่รายการบันเทิง
4. ไม่หลงไปหาการพนัน
5. ไม่พัวพันมั่วสุมมิตรชั่ว
6. ไม่มีวามอยู่ในความเกียจคร้าน

กฏ 2 : เตรียมทุนชีวิต 2 ด้าน

ก. เลือกสรรคนที่จะเสวนา คบคนที่จะนำชีวิตไปในทางแห่งความเจริญ  
และสร้างสรรค์ โดยหลักเว้นมิตรเทียม คบหาแต่มิตรแท้ คือ

1. รู้ทันมิตรเทียม หรือ ศัตรูผู้มาในร่างมิตร (มิตรปฏิรูปก์) 4 ประเภท
  - 1) คนปกอลอก มีแต่ชนเอาของเพื่อนไป มีลักษณะ 4
    - (1) คิดเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว
    - (2) ขอมเสียน้อย โดยหวังจะเอาให้มาก
    - (3) ตัวมีภัย จึงมาช่วยทำกิจของเพื่อน



- (4) คบเพื่อน เพราะเห็นแก่ผลประโยชน์
- 2) คนดีแต่พูด มีลักษณะ 4
- (1) ดีแต่ยกของหมดแล้วมาปราศรัย
  - (2) ดีแต่อ้างของยังไม่มาปราศรัย
  - (3) สงเคราะห์ด้วยสิ่งที่หาประโยชน์มิได้
  - (4) เมื่อเพื่อนมีกิจ อ้างแต่เหตุขัดข้อง
- 3) คนหัวประจบ มีลักษณะ 4
- (1) จะทำชั่วก็เออออ
  - (2) จะทำดีก็เออออ
  - (3) ต่อหน้าสรรเสริญ
  - (4) ลับหลังนินทา
- 4) คนชวนฉิบหาย มีลักษณะ 4
- (1) คอยเป็นเพื่อนค้ำน้ำมา
  - (2) คอยเป็นเพื่อนเที่ยวกลางคืน
  - (3) คอยเป็นเพื่อนเที่ยวดูการเล่น
  - (4) คอยเป็นเพื่อนไปเล่นการพนัน
2. รู้ถึงมิตรแท้ หรือ มิตรด้วยใจจริง (สุททมิตร) 4 ประเภท
- 1) มิตรอุปการะ มีลักษณะ 4
- (1) เพื่อนประมาท ช่วยรักษาเพื่อน
  - (2) เพื่อนประมาท ช่วยรักษาทรัพย์สินของเพื่อน
  - (3) เมื่อมีภัย เป็นที่พึ่งพำนักได้
  - (4) มีกิจจำเป็น ช่วยออกทรัพย์ให้เกินกว่าที่ออกปาก
- 2) มิตรร่วมสุขร่วมทุกข์ มีลักษณะ 4
- (1) บอกความลับแก่เพื่อน
  - (2) รักษาความลับของเพื่อน
  - (3) มีภัยอันตรายไม่ละทิ้ง
  - (4) แม้ชีวิตก็สละให้ได้
- 3) มิตรแนะนำประโยชน์ มีลักษณะ 4
- (1) จะทำชั่วเสียหาย คอยห้ามปรามไว้
  - (2) แนะนำสนับสนุนให้ตั้งอยู่ในความดี

(3) ให้ได้รู้สิ่งที่ไม่เคยได้รู้ได้ฟัง

(4) บอกทางสุขทางสวรรค์

4) มิตรมีใจรัก มีลักษณะ 4

(1) เพื่อนมีทุกข์ พลอยไม่สบายใจ (ทุกข์ ทุกข์ด้วย)

(2) เพื่อนมีสุข พลอยแจ่มชื่นยินดี (สุข สุขด้วย)

(3) เขาติเตียนเพื่อน ช่วยยับยั้งแก้ไข

(4) เขาสรรเสริญเพื่อน ช่วยพูดเสริมสนับสนุน

ข. จัดสรรทรัพย์ที่หาได้มา ด้วยสัมมาชีพ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขยันหมั่นทำงานเก็บออมทรัพย์ ดึงฝั่งเก็บรวมน้ำหวานและเกสร

ขั้นที่ 2 เมื่อทรัพย์เก็บก่อกอขึ้นดังจอมปลวก ฟังวางแผนใช้จ่ายให้ชัดเจน คือ

1 ส่วน เลี้ยงตัว เลี้ยงครอบครัว ดูแลคนเกี่ยวข้อง และทำความดี

2 ส่วน ใช้ทำหน้าที่การงานประกอบกิจการอาชีพ

1 ส่วน เก็บไว้เป็นหลักประกันชีวิตและกิจการคราวจำเป็น

กฎ 3 : รักษาความสัมพันธ์ 6 ทิศ

ก. ทำทุกทิศให้เกษมสันต์ ปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคคลที่สัมพันธ์กับตนให้

ถูกต้องตามฐานะทั้ง 6 คือ

ทิศที่ 1 ในฐานะที่เป็นบุตรธิดา พี่เงาเฒ่าบิดามารดา ผู้เปรียบเสมือน ทิศ

เบื้องหน้า ดังนี้

1. ท่านเลี้ยงเรามาแล้ว เลี้ยงท่านตอบ

2. ช่วยทำกิจการงานของท่าน

3. ดำรงวงศ์สกุล

4. ประพฤติตนให้เหมาะสมกับความเป็นทายาท

5. เมื่อท่านล่วงลับไปแล้ว ทำบุญอุทิศให้ท่าน

บิดามารดาอนุเคราะห์บุตร ตามหลักปฏิบัติดังนี้

1. ห้ามปรามป้องกันจากความชั่ว

2. ดูแลฝึกอบรมให้ตั้งอยู่ในความดี

3. ให้การศึกษาศิลปวิทยา

4. เป็นธุระเมื่อถึงคราวจะมีคู่ครองที่สมควร

5. มอบทรัพย์สมบัติให้เมื่อถึงโอกาส

ทิศที่ 2 ในฐานะที่เป็นลูกศิษย์ ฟังแสดงความเคารพนับถือครูอาจารย์ผู้เปรียบเสมือน ทิศเบื้องขวา ดังนี้

1. ลูกศิษย์รับ แสดงความเคารพ
2. เข้าไปหา เพื่อบำรุง รับใช้ ปรีกษา ซักถาม รับคำแนะนำ เป็นต้น
3. ฟังด้วยดี ฟังเป็น รู้จักฟังให้เกิดปัญญา
4. ปรนนิบัติ ช่วยบริการ
5. เรียนศิลปวิทยาโดยเคารพ เอาจริงเอาจังถือเป็นกิจสำคัญ

อาจารย์อนุเคราะห์ศิษย์ ตามหลักปฏิบัติดังนี้

1. แนะนำฝึกรบรมให้เป็นคนดี
2. สอนให้เข้าใจแจ่มแจ้ง
3. สอนศิลปวิทยาให้สิ้นเชิง
4. ส่งเสริมยกย่องความดีงามความสามารถให้ปรากฏ
5. สร้างเครื่องคุ้มภัยในสารทิศ คือ สอนฝึกศิษย์ให้ใช้วิชาเลี้ยงชีพได้จริง

และรู้จักดำรงตนด้วยดี ที่จะเป็นประกันให้ดำเนินชีวิตดีงามโดยสวัสดิ์ มีความสุขความเจริญ

ทิศที่ 3 ในฐานะที่เป็นสามี ฟังให้เกิดบริบูรณ์ภรรยา ผู้เปรียบเสมือน ทิศเบื้องหลัง ดังนี้

1. ยกย่องให้เกิดริศมฐานะที่เป็นภรรยา
2. ไม่คูหมั่น
3. ไม่นอกใจ
4. มอบความเป็นใหญ่ในบ้าน
5. หาเครื่องแต่งตัวมาให้ เป็นของขวัญตามโอกาส

ภรรยาอนุเคราะห์สามี ตามหลักปฏิบัติดังนี้

1. จัดงานบ้านเรือนให้เรียบร้อย
2. สงเคราะห์ญาติมิตรทั้งสองฝ่ายด้วยดี
3. ไม่นอกใจ
4. รักษาทรัพย์สมบัติที่หามาได้
5. ขยัน ช่างจัดช่างทำ เองงานทุกอย่าง

ทิศที่ 4 ในฐานะที่เป็นมิตรสหาย ฟังปฏิบัติต่อมิตรสหายผู้เปรียบเสมือน ทิศเบื้องซ้าย ดังนี้

1. เผื่อแผ่แบ่งปัน

2. พุคจามีน้ำใจ
3. ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
4. มีตนเสมอ ร่วมสุขร่วมทุกข์ด้วย
5. ซื่อสัตย์จริงใจ

มิตรสหายอนุเคราะห์ตอบ ตามหลักปฏิบัติดังนี้

1. เมื่อเพื่อนประมาท ช่วยป้องกันรักษา
2. เมื่อเพื่อนประมาท ช่วยรักษาทรัพย์สมบัติของเพื่อน
3. ในคราวมีภัย เป็นที่พึ่งได้
4. ไม่ละทิ้งในยามทุกข์ยาก
5. นับถือตลอดถึงวงศ์ญาติของมิตร

ทิสที่ 5 ในฐานะที่เป็นนายจ้าง พึงบำรุงคนรับใช้ และคนงานผู้

เปรียบเสมือน ทิสเบื้องล่าง ดังนี้

1. จัดงานให้ทำตามความเหมาะสมกับกำลัง เพศ วัย ความสามารถ
  2. ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่
  3. จัดสวัสดิการดี มีช่วยรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ เป็นต้น
  4. มีอะไรได้พิเศษมา ก็แบ่งปันให้
  5. ให้มีวันหยุด และพักผ่อนหย่อนใจ ตามโอกาสอันควร
- คนรับใช้และคนงาน แสดงน้ำใจต่อนายงาน ดังนี้

1. เริ่มทำงานก่อน
2. เลิกงานทีหลัง
3. เอาแต่ของที่นายให้
4. ทำการงานให้เรียบร้อยและดียิ่งขึ้น
5. นำความดีของนายงานและกิจการไปเผยแพร่

ทิสที่ 6 ในฐานะที่เป็นพุทธศาสนิกชน พึงแสดงความเคารพนับถือต่อ

พระสงฆ์ ผู้เปรียบเสมือน ทิสเบื้องบน ดังนี้

1. จะทำสิ่งใด ก็ทำด้วยเมตตา
2. จะพูดสิ่งใด ก็พูดด้วยเมตตา
3. จะคิดสิ่งใด ก็คิดด้วยเมตตา
4. ต้อนรับด้วยความเต็มใจ
5. อุปถัมภ์ด้วยปัจจัย 4

พระสงฆ์อนุเคราะห์ทุกข์สัตว์ ตามหลักปฏิบัติดังนี้

1. ห้ามปรามสอนให้เว้นจากความชั่ว
  2. แนะนำสั่งสอนให้ตั้งอยู่ในความดี
  3. อนุเคราะห์ด้วยความปรารถนาดี
  4. ให้ได้ฟังได้รู้สิ่งที่ยังไม่เคยรู้ไม่เคยฟัง
  5. ชี้แจงอธิบายทำสิ่งที่เคยฟังแล้วให้เข้าใจแจ่มแจ้ง
  6. บอกทางสรรค์ สอนวิธีดำเนินชีวิตให้มีความสุขความเจริญ
- ข. เกื้อกูลกันประสานสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ร่วมสร้างสรรค์สังคมให้

สงบมั่นคงสามัคคีมีเอกภาพ ด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ

1. ทาน เพื่อแบ่งปัน (ช่วยด้วยเงินด้วยของ)
2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน (ช่วยด้วยถ้อยคำ)
3. อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา (ช่วยด้วยกำลังแรงงาน)
4. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน (ช่วยด้วยร่วมสร้างสรรค์และแก้ปัญหา

เสมอกัน โดยธรรม และร่วมสุขร่วมทุกข์กัน)

#### หมวดสอง

นำชีวิตให้ถึงจุดหมาย

- ก. จุดหมาย 3 ชั้น ดำเนินชีวิตให้บรรลุจุดหมาย (อัตถะ) 3 ชั้น คือ
  - ขั้นที่ 1 ทิฏฐุชัมมิกัตถะ จุดหมายขั้นตาเห็น หรือประโยชน์ปัจจุบัน
  - ก) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค งามสง่า อายุยืน
  - ข) มีเงินมีงาน มีอาชีพสุจริต ฟังตนได้ทางเศรษฐกิจ
  - ค) มีสถานภาพดี เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม
  - ง) มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่น่าพอใจ
- ทั้ง 4 นี้ ฟังให้เกิดมีโดยธรรม และใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งแก่ตนและผู้อื่น
- ขั้นที่ 2 สัมปรายิกัตถะ จุดหมายขั้นเลยตาเห็น หรือ ประโยชน์เบื้องหน้า
  - ก) มีความอบอุ่นสบายซึ่งสุขใจ ไม่อ้างว้างเลื่อนลอย มีหลักยึดเหนี่ยวให้

เข้มแข็ง ด้วยศรัทธา

- ข) มีความภูมิใจ ในชีวิตสะอาด ที่ได้ประพาศแต่การอันดีงามด้วยความสุจริต
- ค) มีความอึดใจ ในชีวิตมีคุณค่า ที่ได้ทำประโยชน์ตลอดมาด้วยน้ำใจเสียสละ
- ง) มีความกล้า้วกล้ามันใจ ที่จะแก้ไขปัญหาหน้าชีวิตและภารกิจไปได้ด้วย

ปัญญา

- จ) มีความโล่งจิตมั่นใจ มีทุนประกันภพใหม่ด้วยได้ทำให้แต่กรรมที่ดี  
 ขั้นที่ 3 ปรมัตถะ จุดหมายสูงสุด หรือ ประโยชน์อย่างยิ่ง
- ก) ถึงอุกโลกธรรมกระทบ ถึงจะพบความผันผวนปรวนแปรก็ไม่หวั่นไหว

มีใจเกษมศานต์มั่นคง

เป็นอิสระ

- ข) ไม่ถูกความยึดติดมั่นบีบคั้นจิตใจให้ผิดหวัง โศกเศร้า มีจิตโล่งโปร่งเบา
- ค) สดชื่น เบิกบานใจ ไม่ขุ่นมัวเศร้าหมอง ผ่องใส ไร้ทุกข์ มีความสุขที่แท้
- ง) รู้เท่าทันและทำการตรงตามเหตุปัจจัย ชีวิตหมดจดสดใส เป็นอยู่ด้วย

ปัญญา

ถ้าบรรลุจุดหมายชีวิตถึงขั้นที่ 2 ขึ้นไป เรียกว่าเป็น “บัณฑิต”

ข. จุดหมาย 3 ด้าน จุดหมาย 3 ขั้นนี้ พึงปฏิบัติให้สำเร็จครบ 3 ด้าน

ด้านที่ 1 อุตคัดถะ จุดหมายเพื่อตน หรือ ประโยชน์ตน คือ ประโยชน์ 3 ขั้น  
 ข้างต้น ซึ่งพึงทำให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง หรือพัฒนาชีวิตของตนขึ้นไปให้ได้ให้ถึง

ด้านที่ 2 ปรตถะ จุดหมายเพื่อผู้อื่น หรือ ประโยชน์ผู้อื่น คือประโยชน์ 3 ขั้น  
 ข้างต้น ซึ่งพึงช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้ให้ถึงด้วยการชักนำสนับสนุนให้เขาพัฒนาชีวิตของตนขึ้นไป  
 ตามลำดับ

ด้านที่ 3 อุภยัตถะ จุดหมายร่วมกัน หรือ ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ  
 ประโยชน์สุขและความดีงามร่วมกันของชุมชนหรือสังคม รวมทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ  
 ซึ่งพึงช่วยกันสร้างสรรค์ บำรุงรักษา เพื่อ เกื้อหนุนให้ทั้งคนและผู้อื่นก้าวไปสู่จุดหมาย 3 ขั้นข้างต้น

**ชาวพุทธชั้นนำ**

ชาวพุทธที่เรียกว่า อุบาสก และอุบาสิกา นับว่าเป็นชาวพุทธชั้นนำจะต้องมี  
 ความเข้มแข็งที่จะตั้งมั่นอยู่ในหลัก ให้เป็นตัวอย่างแก่ชาวพุทธทั่วไป นอกจากรักษา วินัยชาวพุทธ  
 แล้ว ต้องมี อุบาสกธรรม 5 ดังนี้

1. มีศรัทธา เชื่อประกอบด้วยปัญญา ไม่มั่งงาย มั่นในพระรัตนตรัย ไม่  
 หวั่นไหว ไม่แกว่งไกว ถือธรรมเป็นใหญ่และสูงสุด

2. มีศีล นอกจากตั้งอยู่ในศีล 5 และสัมมาชีพแล้ว ควรถือศีลอุโบสถตาม  
 กาล เพื่อพัฒนาตนให้ชีวิตและความสุขพึงพาวัดอุณหอยลง ลดการเบียดเบียน และเกื้อกูลแก่ผู้อื่น  
 ได้มากเลย

3. ไม่ถ่อมมงคลตื่นข่าว เชื้อกรรม มุ่งหวังผลจากการกระทำด้วยเรี่ยวแรง ความเพียรพยายามตามเหตุผล ไม่ตื่นข่าวเล่าลือ โชคกลางเรื่องขลังมงคล ไม่หวังผลจากการขออำนาจ คลบันดาล

4. ไม่แสวงหาพาหิรทักษิไฉย ไม่ใช่คิดว่าเขตบุญขุนคลังผู้วิเศษศักดิ์สิทธิ์ นอกหลักพระพุทธศาสนา

5. ขวนขวายในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ใส่ใจริเริ่มและสนับสนุน กิจกรรมการกุศล ตามหลักคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า

### 2.3.2 เมื่อเป็นชาวพุทธที่ดีหรือเป็นพลเมืองดีในขั้นต้น ด้วยการมีวินัยชาวพุทธ

ดังที่กล่าวแล้วที่พัฒนาตนต่อ ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ หลักแม่บทของการพัฒนาตน (2545ข :25-33, 37, 53-54, 67-69) ซึ่งประกอบด้วย 3 หลัก ได้แก่

หลักที่ 1 ทมะ ซึ่งแปลว่าการฝึก ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนออกได้ดังนี้

ก. สังวร คือ ระวังหรือสำรวม ในการรับสิ่งภายนอกเข้ามาทางตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ไม่ให้ก่อเกิดอกุศล ต้องมีโยนิโสมนสิการให้เกิดผลดีเป็นกุศลขึ้นมา

ข. สัญญะ คือ ควบคุมบังคับตนได้ในการแสดงออกให้ตั้งอยู่ในศีล

ค. ทมะ เป็นขั้นตอนจริงของการฝึกฝนปรับปรุงตนให้เจริญ ก้าวหน้าไปใน คุณความดีจนถึงที่สุด

หลักที่ 2 สิกขา คือการศึกษา ฝึกฝน อบรมตน ซึ่งมี 3 ชื่อ เรียกว่าไตรสิกขา ได้แก่

ก. อริสัสสิกขา (ศีล)

ข. อริจิตตสิกขา (สมาธิ)

ค. อริปัญญาสิกขา (ปัญญา)

หลักที่ 3 ภาวนา คือ การฝึกอบรม การพัฒนา การทำให้เป็นให้มีขึ้น มี 4 อย่าง ได้แก่

ก. กายภาวนา การพัฒนากาย

ข. สีสภาวนา การพัฒนาความประพฤติ

ค. จิตตภาวนา การพัฒนาจิต

ง. ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญา

### 2.3.3 การพัฒนาที่แท้จริงต้องทำให้ได้รอบด้านและครบรอบ

การพัฒนามนุษย์ที่แท้จริงและครบถ้วนทั้งการพัฒนาตัวผู้นำเองและการพัฒนาผู้ที่ถูกนำทั้งในองค์กรและประชาชนทั่วไปนั้น ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงการพัฒนาที่แท้จริงซึ่งต้องได้ทั้งรอบด้านและครบรอบ พระพรหมคุณาภรณ์ (2550ค : 75-84) ได้เสนอไว้ดังนี้

ไม่เฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนาและประเทศด้อยพัฒนาเท่านั้น แม้ในประเทศที่เรียกว่าพัฒนาแล้วทั้งหลายสภาพที่พัฒนาแล้วก็เป็นไปในด้านรูปธรรม คือจำพวกวัตถุและระบบการทั้งหลายเป็นส่วนใหญ่ ส่วนด้านจิตใจก็พัฒนาเฉพาะที่เกี่ยวกับรูปธรรมนั้นเป็นสำคัญ เช่น นิสัยการทำงานและการเคารพกฎเกณฑ์เป็นต้น แต่ปัญหาด้านจิตใจแท้ๆ กลับเพิ่มมากขึ้น เช่น ความทุกข์ใจ ความเครียด ความกระวนกระวาย ความรู้สึกแปลกแยก ความร่ำร้อนเพราะกิเลสมีโลหะ โทสะ เป็นต้น ซึ่งเมื่อแก้ไขและหาทางออกไม่ถูกต้อง ก็ผลักดันย้อนกลับออกมาเป็นพฤติกรรมที่ก่อปัญหาแก่สังคม เช่นเป็นโรคจิตกันมาก สถิติคนฆ่าตัวตายสูง เยาวชนมั่วยาเสพติดอย่างแพร่หลายมีพฤติกรรมวิปริตทางเพศแบบต่างๆ การละทิ้งสังคมและกฎเกณฑ์ของสังคม การแข่งขันและหวาดระแวงกันระหว่างชาติที่พัฒนาแล้ว ความหวาดระแวงกลัวสงครามนิวเคลียร์ และปัญหาความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะมลภาวะที่เพิ่มขีดอันตรายสูงขึ้นๆ ทุกที่

บทเรียนจากการพัฒนานั้นสอนให้รู้ว่า การพัฒนาจะต้องดำเนินไปอย่างรอบด้านทั่วถึง ไม่ใช่มุ่งพัฒนาแต่เพียงด้านวัตถุอย่างเดียว โดยเฉพาะตัวคนซึ่งเป็นผู้ร่วมในกระบวนการพัฒนาและเสวยผลของการพัฒนา จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี มิฉะนั้น จะทำให้กระบวนการพัฒนาระส่ำระสายไปหมด แนวการพัฒนาจึงต้องหันมาเน้นด้านการพัฒนาคน และในการพัฒนาคนนั้น ส่วนสำคัญที่สุดก็คือจิตใจ ดังนั้น ในยุคปัจจุบัน งานพัฒนาจึงหันมาให้ความสนใจแก่การพัฒนาจิตใจมากขึ้น การพัฒนาจิตใจนั้น รวมถึงการพัฒนากุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนสุขภาพจิตใจนั้น รวมถึงการพัฒนากุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนสุขภาพจิตโดยทั่วไป การพัฒนาจิตใจ ตลอดจนการพัฒนาคนทั้งคนนั้น เป็นงานหลักของพระพุทธศาสนา พูดอีกอย่างว่า คำสอนทั้งหมดในพระพุทธศาสนามีศูนย์กลางอยู่ที่การพัฒนาคน

ความจริง พระพุทธศาสนา ทั้งส่วนหลักธรรมคำสอนที่เป็นนามธรรม และส่วนสถาบันคือพระสงฆ์และวัดวาอารามเป็นต้น ได้มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติมาโดยตลอด

โดยเฉพาะในอดีต (และแม้ปัจจุบันในชนบทหลายแห่ง) พระสงฆ์ได้เป็นผู้นำในการพัฒนา และวัดได้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะพระสงฆ์เป็นผู้นำทางจิตใจและทางปัญญาของชุมชน และวัดก็เป็นศูนย์กลางของชุมชน เริ่มแต่บทบาทสำคัญที่สุด คือ เป็น



ศูนย์กลางของชุมชน เริ่มแต่บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ เป็นศูนย์กลางการศึกษาของประชาชน โดยมีพระสงฆ์เป็นครูอาจารย์ ศิลปวัฒนธรรมด้านต่างๆพัฒนาขึ้นในวัด หรือออกไปจากวัด คนมีการศึกษาทั้งหลายล้วนเป็นผู้เล่าเรียนไปจากวัด เมื่อไปอยู่ชุมชนก็ใช้ความรู้หลักธรรมวินัยและความรู้วิชาการอื่นที่ได้ศึกษาจากวัดนั้นเป็นเครื่องนำครอบครัวและชุมชน ในการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพ การงานให้เจริญก้าวหน้าและอยู่ร่วมกันด้วยดีมีความร่มเย็นเป็นสุขตามสมควรแก่ความประพฤติปฏิบัติ

ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมจากประเทศตะวันตกแพร่หลายเข้ามา และระบบการต่างๆ แบบตะวันตกได้รับการสถาปนาเป็นหลักของบ้านเมือง แนวทางการพัฒนาก็เปลี่ยนแปลงไป วัดก็เห็นห่างออกไปจากกระบวนการพัฒนาตามลำดับ โดยเฉพาะเมื่อการพัฒนามุ่งเน้นด้านวัตถุ บทบาทของวัด พระสงฆ์และพระศาสนาก็ยิ่งถดถอยลง จนโดยมากเหลือแต่บทบาทในด้านการเอื้อต่องานพัฒนาเช่น อำนวยสถานที่และอุปกรณ์ของวัด การให้กำลังใจและคำกล่าวสอนสนับสนุนในคราวชุมนุมอย่างมีพิธีกรรม เป็นต้น ซึ่งไม่สู้มีความหมายเป็นแก่นสาระอะไรนัก

ครั้นถึงบัดนี้ เมื่อแนวโน้มของการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอีก โดยหันมาเน้นการพัฒนาจิตใจ และการพัฒนาตัวคนมากขึ้น ก็เป็นโอกาสที่วัดและพระสงฆ์หรือพระพุทธศาสนาทั้งหมด จะได้รื้อฟื้นบทบาทในการพัฒนา และบทบาทของผู้นำการพัฒนาขึ้นใหม่ โดยปรับตัวปรับวิธีการ และปรับบทบาทนั้น ให้เข้ากับสภาพปัจจุบัน

การที่จะนำทางการพัฒนาและสวมรับบทบาทต่างๆ ในการพัฒนาให้ได้ผลดีนั้น นอกจากจะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทที่เหมาะสม และขอบเขตของการดำเนินบทบาทของวัดและพระสงฆ์แล้ว สิ่งที่สำคัญยิ่ง ก็คือ จะต้องมียุทธศาสตร์นำทาง สำหรับชี้แนวทางของการพัฒนาอย่างชัดเจนไม่ใช่ทำกันอย่างพร่ำๆ กระจัดกระจาย แบบจับปะติดปะต่อคนละทางสองทาง ไม่ประสานสอดคล้อง ไม่รวมกำลังแค้นแค้นไปด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาไม่สำเร็จผลดี หรือถึงกับล้มเหลวซ้ำรอยเดิมอีก

ขอยกตัวอย่าง เบื้องแรกควรมียุทธศาสตร์หมวดใหญ่ที่ชี้แนะแนวทางการพัฒนาเป็นพื้นฐานก่อน ยุทธศาสตร์ใหญ่เหล่านี้ จะแสดงหลักการทั่วไปของการพัฒนา ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ครอบคลุม และครอบคลุม หรือ รอบด้าน และตลอดวงจร (ครอบคลุม ตลอดวงจร, ครอบคลุม รอบด้าน)

ในแง่รอบด้าน หรือ ครอบคลุม ถ้าเป็นการพัฒนาคนพระพุทธศาสนาให้พัฒนาให้ครบ ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน เรียกว่า ภาวนา (การฝึกอบรม เจริญ หรือพัฒนา) 4 คือ

1) กายภาวนา แปลว่า พัฒนากาย ข้อนี้มีไว้เฉพาะการพัฒนาร่างกายให้แข็งแรง ไร้โรค มีสุขภาพดีเท่านั้น แต่ท่านเน้นการพัฒนาภายในความหมายว่าเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เริ่มแต่ปัจจัย 4 เป็นต้นไป อย่างถูกต้องดีงาม ในทางที่เป็นคุณประโยชน์ เช่นสัมพันธ์กับอาหาร โดยกิน เพื่อช่วยให้ร่างกายมีกำลังมีสุขภาพดี ไม่ใช่เพื่อมุ่งเอรีดอรรอย อวดโก้ แสดงฐานะ สัมพันธ์กับโทรศัพท์ โดยคิดเพื่อติดตามข่าวสาร แสวงหาความรู้ ส่งเสริมปัญญา มีไว้เพื่อหมกมุ่นในความสนุกสนานเพลิดเพลิน หรือเอาเป็นเครื่องมือเล่นการพนัน เป็นต้น

2) สីลภาวนา แปลว่า พัฒนาศีล หมายถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคมให้เป็นไปด้วยดี เริ่มแต่ไม่ก่อการเบียดเบียน ไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น แก่สังคม ประพฤติสิ่งที่ประ โยชน์เกื้อกูลต่อผู้อื่น ต่อสังคมมีระเบียบวินัย ประกอบสัมมาชีพด้วยความขยันหมั่นเพียรฝึกฝนอบรมกายวาจาของตนให้ประณีต ปราศจากโทษ ก่อคุณประโยชน์ และเป็นเครื่องสนับสนุนการฝึกอบรมจิตใจยิ่งขึ้น

3) จิตภาวนา แปลว่า พัฒนาจิต คือ พัฒนาจิตใจให้มีคุณสมบัติดีงามพร้อม ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

(1) คุณภาพจิต คือ ให้มีคุณธรรมต่างๆ ที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม เป็นจิตใจที่สูง ประณีต เช่น มีเมตตา มีความรัก ความเป็นมิตร มีกรุณา อยากช่วยเหลือ ปลอดเปลื้องทุกข์ของผู้อื่น มีจาคะ คือมีน้ำใจเพื่อแผ้ว มีคารวะ มีความกตัญญู เป็นต้น

(2) สมรรถภาพจิต คือ ให้เป็นที่มีความสามารถ เช่น มีสติ มีวิริยะ คือความเพียร มีขันติ คืออดทน มีสมาธิ คือ จิตตั้งมั่นแน่วแน่ มีสังจยะ คือจริงจัง มีสมาธิ คือเด็ดเดี่ยว แน่วแน่ต่อจุดหมาย เป็นจิตใจที่พร้อมและเหมาะที่จะใช้งาน โดยเฉพาะงานทางปัญญา คือ การพิจารณาให้เห็นความจริงแจ่มแจ้งชัดเจน

(3) สุขภาพจิต คือ ให้เป็นจิตที่มีสุขภาพดี มีความสุขสดชื่น ร่าเริงเบิกบาน ปลอดโปร่ง สงบ ผ่องใส พร้อมทั้งจะยิ้มแย้มได้ มีปีติ ปราโมทย์ ไม่เครียด ไม่กระวนกระวาย ไม่คับข้อง ไม่ขุ่นมัวเศร้าหมอง ไม่หดหู่โศกเศร้า เป็นต้น

4) ปัญญาภาวนา แปลว่า พัฒนาปัญญา คือ พัฒนาความรู้ความเข้าใจ ให้เกิดความรู้แจ้งเห็นจริง และใช้ความรู้แก้ปัญหาทำให้เกิดประโยชน์สุขได้ เริ่มแต่รู้เข้าใจศิลปวิทยา เรียนรู้ถูกต้องตามเป็นจริง ไม่บิดเบือนหรือเอนเอียงด้วยอคติคิดวินิจฉัยใช้ปัญญาโดยบริสุทธิ์ใจ รู้เข้าใจโลกและชีวิตตามเป็นจริง มองเห็นสิ่งทั้งหลายตามเหตุปัจจัย รู้จักแก้ไขปัญหาและทำการให้สำเร็จตามแนวทางของเหตุปัจจัย ตลอดจนรู้เท่าทันธรรมชาติของสังขาร ถึงขั้นที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระหลุดพ้นจากกิเลสและความทุกข์โดยสิ้นเชิง

ในแง่ครอบรอบ หรือตลอดวงจร การพัฒนาทุกด้านหรือทุกอย่าง ควรตรวจสอบให้เป็นการปฏิบัติที่ครบวงจร ไม่ใช่ครึ่งๆ กลางๆ ซึ่งจะทำได้ผลครึ่งๆ กลางๆ หรือได้ผลดีไม่สมบูรณ์ อาจจะมีดีครึ่งหนึ่ง เสียครึ่งหนึ่ง หรือดีด้านหนึ่ง แต่ไปเสียอีกด้านหนึ่ง ขอบเขตอย่างการปฏิบัติธรรมสักข้อหนึ่งซึ่งใช้ได้ในการพัฒนาทุกอย่าง ดังเช่น การปฏิบัติตามหลักอนิจจัง อนิจจัง หมายถึง ความไม่เที่ยง มีหลักการในทางปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 ทำจิต หรือ ปรับใน เป็นช่วงรู้เท่าทันคุณธรรมคาของสิ่งทั้งหลายที่ไม่เที่ยงแท้แน่นอน เป็นไปตามเหตุปัจจัยไม่เป็นไปตามความปรารถนาของใคร เกิดขึ้นแล้วก็ต้องดับสลายไป ทำให้ปลงใจได้ หายทุกข์โศก สบายใจ ไม่หวั่นไหวไปตามโลกธรรม

ช่วงที่ 2 ทำกิจ หรือ ปรับนอก เป็นช่วงสืบค้นเหตุปัจจัยของความไม่เที่ยงที่ปรากฏออกมาเป็นอาการอย่างนั้นๆ (เช่นว่า เสื่อม หรือเจริญ) ว่าทำไมจึงเสื่อม ทำไมจึงเจริญ ทำอย่างไรจึงจะไม่เสื่อม ทำอย่างไรจึงจะเจริญ แล้งลงมือแก้ไขหรือสร้างเสริมด้วยความไม่ประมาทให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ (เช่นว่า ให้เจริญ ไม่ให้เสื่อม) ด้วยการทำการที่ตัวเหตุตัวปัจจัยนั้นๆ ทำให้ทำการได้สำเร็จผลติดตามต้องการ หรือตามที่ควรจะเป็น

ถ้าปฏิบัติครบทั้ง 2 ช่วง ก็เรียกว่าเป็นการปฏิบัติที่ครบรอบ หรือตลอดวงจร ได้ผลสมบูรณ์ ทั้งสบายใจหายทุกข์และทำงานหรือแก้ปัญหาสำเร็จ แต่ถ้าปฏิบัติไม่ตลอดวงจรก็ได้ผลครึ่งเดียว และอาจตามมาด้วยผลเสียหลายอย่าง เช่น เมื่อประสบความเสื่อมหรือความสูญเสียอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว รู้เท่าทันธรรมคาที่เกิดขึ้นตามเหตุปัจจัย ก็สบายใจหายเศร้า เป็นอันจบช่วงที่ 1 แต่ไม่ต่อช่วงที่ 2 คือ ไม่คิดสืบสาวเหตุปัจจัยและไม่จัดการกับเหตุปัจจัยนั้น ก็เกิดผลเสีย คือ ตกอยู่ในความประมาท ไม่ได้แก้ปัญหา ไม่ได้ทำการสร้างสรรค์นานเข้าบ่อยเข้าอาจกลายเป็นคนเฉื่อยชา เกียจคร้านไป ตรงข้าม ถ้าข้ามช่วงที่ 1 เสีย ปฏิบัติแต่ช่วงที่ 2 ก็อาจทำการสำเร็จ แต่ทำด้วยความเร่าร้อนกระวนกระวาย จิตใจไม่สบายไร้ความสุข

ถ้าศึกษาพระพุทธศาสนาให้เข้าใจชัดเจน รู้จักเลือกรู้จักจับธรรมให้ถูกหลักนำมาใช้อย่างฉลาด ปฏิบัติให้รอบด้านและตลอดวงจร การพัฒนามีทิศทางที่จะสัมฤทธิ์ผลโดยสมบูรณ์ เป็นการพัฒนาทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ เป็นการพัฒนาทั้งตัวคนและสิ่งที่คนไปพัฒนาแก้ไขข้อผิดพลาดที่สืบมาจากอดีต และเสริมส่วนที่ขาดไปของปัจจุบัน อย่างน้อยเมื่อดำรงในอัปมาทธรรม เอาใจใส่ชวนชวนที่จะแก้ไขและสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา การพัฒนายากที่จะล้มเหลวหรือผิดพลาด ถ้าจะกล่าวสรุปในแง่หนึ่ง พระพุทธศาสนาก็เป็นทั้งแกนนำ และเป็นส่วนเติมเต็มของการพัฒนา ช่วยให้การพัฒนาประเทศชาติดำเนินไปอย่างถูกทิศทางและครบถ้วนสมบูรณ์ นำมาซึ่งความเจริญมั่นคงและสันติสุขแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

**2.3.4 ต่อจากนี้ ก็เข้าสู่การฝึกให้มีภาวะผู้นำโดยตรง** ซึ่งมีลักษณะของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก อาจจำแนกเป็นสองกลุ่มใหญ่ได้ ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง การมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริงและธรรมดาของโลกและชีวิต มีลักษณะสำคัญที่สืบค้น ได้อย่างน้อย 17 ลักษณะ ดังนี้

- (1) กัลยาณมิตตตา
- (2) โยนิโสมนสิการ
- (3) อปฺปมาทะ
- (4) บุพนิมิตแห่งมรรค 7
- (5) ที่สุดหรืออันตา 2
- (6) ไตรลักษณ์ หรือธรรมเนียม 3
- (7) อรรถ 3 สองนัยยะ
- (8) อริยสัจจ 4
- (9) กิจในอริยสัจจ 4
- (10) โลกธรรม 8
- (11) ธรรมคัมภรองโลก (โลกบาลธรรม) 2
- (12) นียาม 5
- (13) ศรัทธา 4
- (14) อภินหฺปิจเวกขณ 5
- (15) กรรม 2
- (16) กรรม 3
- (17) กรรม 12

กลุ่มที่สอง การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะต้องมี เพื่อทำให้มีภาวะผู้นำในระดับสูงและเป็นไปในทางกุศลถูกต้องดีงาม มีลักษณะสำคัญที่สืบค้น ได้อย่างน้อย 17 ลักษณะ ดังนี้

- (1) ราชธรรม 10 หรือ ทศพิชราชธรรม
- (2) จักรวรรดิวัตร 5
- (3) จักรวรรดิวัตร 12
- (4) ราชสังคหวัตถุ 4
- (5) พละ 4
- (6) พรหมวิหาร 4

- (7) ละออคติ 4
- (8) ธรรมทำให้งาม 2
- (9) ธรรมมีอุปการะมาก 2
- (10) กัลยาณมิตรธรรม 7
- (11) สัมปยุตธรรม 7
- (12) อปริหานิยธรรม 7
- (13) สาราณียธรรม 6
- (14) สังคหัตถ์ 4
- (15) พุทธคุณ 2
- (16) พุทธคุณ 3
- (17) อากาโรที่พระพุทธรูปเจ้าทรงสั่งสอน 3
- (18) บารมี 10 หรือ ทศบารมี
- (19) พุทธโอวาท 3
- (20) พุทธจริยา 3
- (21) อุปีฏญาคธรรม 2
- (22) ลีลา 3
- (23) สุจริต 3
- (24) เบญจศีล
- (25) เบญจธรรม
- (26) สมาธิ 3
- (27) สมาธิภาวนา 4
- (28) ภาวนา 2
- (29) ภาวนา 4
- (30) วุฒิ หรือ วุฒิธรรม 4
- (31) ปัญญา 3
- (32) บุญกิริยาวัตถุ 3
- (33) บุญกิริยาวัตถุ 10
- (34) มรรคมมีองค์ 8
- (35) ปธาน 4
- (36) สัทธรรม 3

- (37) นิโรธ 5
- (38) จักร 4
- (39) อิทธิบาท 4
- (40) เวสัชชะ หรือ เวสัชชญาณ 4
- (41) เวสัชชกรรมธรรม 5
- (42) อินทรี 5
- (43) อธิปไตย 3
- (44) อริยวัฑฒิ หรือ อารยวัฑฒิ 5
- (45) อริยทรัพย์ 7
- (46) นาถกรรมธรรม 10
- (47) อธิฐานธรรม 4
- (48) เว้นอบายมุข 6
- (49) ทิศ 6
- (50) ฌราวาสธรรม 4
- (51) สุขของคฤหัสถ์ 4
- (52) เป็นชาวบ้านแบบฉบับ
- (53) ทิฏฐธัมมิกัตถสังวัตตนิคกรรม 4
- (54) สัมปรายิกัตถสังวัตตนิคกรรม
- (55) กาลามสูตรกษานิชฐาน 10
- (56) พหูสูตมืองค์ 5
- (57) วุฑฒิ 4
- (58) มงคล 38
- (59) ลักษณะของผู้บริหารที่ดี และไม่ดี
- (60) ถ้าราชาไม่อยู่ในธรรม รัฐทั้งหมดเป็นทุกข์ ถ้าราชาอยู่ในธรรม รัฐ

ทั้งหมดเป็นสุข

- (61) ลักษณะของราชาและผู้ปกครองที่ดี
- (62) หลักการบริหารต่างๆที่ดี
- (63) ลักษณะของบุคคลและหลักการบริหารที่ไม่ดีอันพึงละเว้น
- (64) ครองตนเป็นพลเมืองที่ดี

รายละเอียดของหลักธรรมทั้งสองกลุ่มมีดังนี้  
**กลุ่มที่หนึ่ง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต**

1. กัลยาณมิตรตา

(ความมีกัลยาณมิตร คือ มีผู้แนะนำสั่งสอน ที่ปรึกษา เพื่อนที่คบหาและบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี, ความรู้จักเลือกเสวนานุกูล หรือเข้าร่วมหมุ่กับท่านผู้ทรงคุณทรงปัญญา มีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุน ชักจูง ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการ และธรรมปฏิบัติ, สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี) ข้อนี้เป็น องค์ประกอบภายนอก

“ภิกษุทั้งหลาย เมื่อดวงอาทิตย์อุทัยอยู่ ย่อมมีแสงอรุณขึ้นมาก่อน เป็นบุพนิมิต ฉันทใด ความมีกัลยาณมิตรก็เป็นตัวนำ เป็นบุพนิมิต แห่งการเกิดขึ้นของอารยธัญญาคิम्मรรค แก่ภิกษุ ฉันทนั้น”

“ความมีกัลยาณมิตร เท่ากับเป็นพรหมจรรย์ (การครองชีวิตประเสริฐ) ทั้งหมดทีเดียว เพราะว่า ผู้มีกัลยาณมิตรพึงหวังสิ่งนี้ได้ คือ จักเจริญ จักทำให้มากซึ่งอารยธัญญาคิम्मรรค”

“อาศัยเราผู้เป็นกัลยาณมิตร เหล่าสัตว์ผู้มีชาติเป็นธรรมดา ก็พ้นจากชาติ ผู้มีชราเป็นธรรมดา ก็พ้นจากชรา ผู้มีมรณะเป็นธรรมดา ก็พ้นจากมรณะ ผู้มีโสกะ ปรีทเวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสเป็นธรรมดา ก็พ้นจากโสกะ ปรีทเวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาส”

“เราไม่เล็งเห็นองค์ประกอบภายนอกอื่นแม้สักอย่างเดียว ที่มีประโยชน์มากสำหรับภิกษุผู้เป็นเสขะเหมือนความมีกัลยาณมิตร, ภิกษุผู้มีกัลยาณมิตร ย่อมกำจัดอกุศลได้ และย่อมยังกุศลให้เกิดขึ้น”

“ความมีกัลยาณมิตร ย่อมเป็นไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่, เพื่อความดำรงมั่น ไม่เสื่อมสูญ ไม่อันตรธานแห่งสัตถธรรม” ฯลฯ

(สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค (ส.ม.) 19/5/-129 อังคุตตรนิกาย เอกนิบาต (อ.ง.เอก) 20/72/3128; ขุททกนิกาย อิติวุตตก (ขุ.อิตติ) 25/195)

2. โยนิโสมนสิการ

(การใช้ความคิดถูกวิธี คือ การทำในใจโดยแยกกาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเค้า สืบหาเหตุผลจนตลอดสาย แยกแยะสภาวะและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย ข้อนี้เป็นองค์ประกอบภายใน และเป็น ฝ่ายปัญญา “ภิกษุทั้งหลาย เมื่อ

ดวงอาทิตย์อุทัยอยู่ ย่อมต้องมีแสงอรุณขึ้นมาก่อน เป็นบุพนิมิต ฉันทิ ความถึงพร้อมด้วยโยนิโสมนสิการ ก็เป็นตัวนำ เป็นบุพนิมิต แห่งการเกิดขึ้นของอารยธัญญางคิมรรค แก่ภิกษุ ฉันทิ

“เราไม่เล็งเห็นองค์ประกอบภายในอื่นแม้สักอย่างเดียว ที่มีประโยชน์มาก สำหรับภิกษุผู้เป็นเสขะเหมือน โยนิโสมนสิการ ภิกษุผู้มีโยนิโสมนสิการ ย่อมกำจัดอกุศลได้ และ ย่อมยังกุศลให้เกิดขึ้น”

“เราไม่เล็งเห็นธรรมอื่น แม้สักข้อหนึ่ง ซึ่งเป็นเหตุให้สัมมทวิภูติที่ยัง ไม่เกิด ก็เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้ว ก็เจริญยิ่งขึ้น เหมือน โยนิโสมนสิการเลย”

“เราไม่เล็งเห็นธรรมอื่น แม้สักข้อหนึ่ง ซึ่งจะเป็นเหตุให้ความสงสัยที่ยัง ไม่เกิด ก็ไม่เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้ว ก็ถูกขจัดเสียได้ เหมือน โยนิโสมนสิการเลย”

“โยนิโสมนสิการ ย่อมเป็นไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่ เพื่อความดำรงมั่น ไม่เสื่อมสูญ ไม่อันตรายแห่งสัทธรรม” ฯลฯ

ธรรมข้ออื่น ที่ได้รับยกย่องคล้ายกับ โยนิโสมนสิการนี้ ในบางแง่ ได้แก่ อปฺปมาทะ (ความไม่ประมาท วิริยารัมภะ (การปรารภความเพียร, ทำความเพียรมุ่งมั่น อปฺปิจจตา (ความมักน้อย, ไม่เห็นแก่ได้ สันตุฏฐิ (ความสันโดษ) สัมปชฺฌญะ (ความรู้ตัว, สำนึกตระหนักชัด ด้วยปัญญา), กุสลธัมมานุโยค (การหมั่นประกอบกุศลธรรม), ลีลสัมปทา (ความถึงพร้อมแห่งศีล), ฉันทสัมปทา (ความถึงพร้อมแห่งฉันทะ), อัตตสัมปทา (ความถึงพร้อมแห่งตนคือมีจิตใจซึ่งพัฒนา เต็มที่แล้ว), ทิฏฐิสัมปทา (ความถึงพร้อมแห่งทิฏฐิ), และ อปฺปมาทสัมปทา (ความถึงพร้อมแห่ง อปฺปมาทะ)

(สังยุตนิคาย มหาวารวรรค (ส.ม.) 19/5/-129; อังคุตตรนิคาย เอกนิบาต (อ. เอก.) 20/60/-186; ชุตตนิกาย อิติวุตตก (ช.อ.ติ.) 25/194)

### 3. อปฺปมาทะ

(ความไม่ประมาท คือ ความเป็นอยู่อย่างไม่ขาดสติ หรือความเพียรที่มีสติ เป็นเครื่องเร่งเร้าและควบคุม ได้แก่ การดำเนินชีวิตโดยมีสติเป็นเครื่องกำกับความประพฤติปฏิบัติ และการกระทำทุกอย่าง ระมัดระวังตัว ไม่ยอมถลำลงไป ในทางเสื่อม แต่ไม่ยอมพลาดโอกาส สำหรับความดีงามและความเจริญก้าวหน้า ตระหนักในสิ่งที่พึงทำและพึงละเว้น ใส่ใจสำนึกอยู่เสมอในหน้าที่อันจะต้องรับผิดชอบ ไม่ยอมปล่อยให้พลละเลย กระทำการด้วยความจริงจัง รอบคอบ และรุดหน้าเรื่อยไป) ข้อนี้เป็น องค์ประกอบภายใน และเป็นฝ่ายสมาธิ

“ภิกษุทั้งหลาย เมื่อดวงอาทิตย์อุทัยอยู่ ย่อมมีแสงอรุณขึ้นมาก่อน เป็น บุพนิมิต ฉันทิ ความถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท ก็เป็นตัวนำ เป็นบุพนิมิตแห่งการเกิดขึ้นของ อารยธัญญางคิมรรค แก่ภิกษุ ฉันทิ



“ธรรมเอก ที่มีอุปการคุณ เพื่อการเกิดขึ้นแห่งอารยธรรมาภิบาล ก็คือ ความถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท”

“เราไม่เล็งเห็นธรรมอื่น แม้สักข้อหนึ่ง ซึ่งเป็นเหตุให้อารยธรรมาภิบาล ที่ยังไม่เกิด ก็เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้ว ก็เจริญบริบูรณ์ เหมือนอย่างความถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท นี้เลย”

“รอยเท้าของสัตว์บกทั้งหลาย ชนิดใดๆ ก็ตาม ย่อมลงในรอยเท้าข้างใด ทั้งหมด, รอยเท้าข้าง เรียกว่าเป็นยอดของรอยเท้าเหล่านั้น โดยความใหญ่ ฉนใด กุศลธรรมทั้งหลาย ใดๆ ก็ตาม ย่อมมีความไม่ประมาทเป็นมูล ประชุมลงในความไม่ประมาทได้ทั้งหมด ความไม่ประมาท เรียกได้ว่าเป็นยอดของธรรมเหล่านั้น ฉนนั่น”

“ผู้มีกัลยาณมิตร พึงเป็นอยู่โดยอาศัยธรรมเอกข้อนี้ คือ ความไม่ประมาทใน กุศลธรรมทั้งหลาย”

“ธรรมเอกอันจะทำให้ยึดเอาประโยชน์ไว้ได้ทั้ง 2 อย่าง คือ ทั้งทิฐฐัมมิกัตถะ (ประโยชน์ปัจจุบันประโยชน์เฉพาะหน้า หรือประโยชน์สามัญของชีวิต เช่น ทรัพย์ ยศ กามสุข เป็นต้น) และสัมปราชิกัตถะ (ประโยชน์เบื้องหน้าหรือประโยชน์ขั้นสูงขึ้นไปทางจิตใจหรือคุณธรรม) ก็คือความไม่ประมาท”

“สังขาร (สิ่งที่ปัจจุบันปรุงแต่งขึ้น) ทั้งหมด มีความเสื่อมสิ้นไปธรรมดา ทานทั้งหลายจึงยังประโยชน์ที่มุ่งหมายให้สำเร็จ ด้วยความไม่ประมาทเถิด”

“ความไม่ประมาท ย่อมเป็นไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่, เพื่อความดำรงมั่น ไม่เสื่อมสูญ ไม่อันตรายแห่งสัทธรรม” ฯลฯ

(ทีฆนิกาย มหาวรรค (ที.ม.) 10/143; สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ที.ม.)

15/378-384; สังยุตตนิกาย มหาวรรค (ส.ม.) 19/135-262; อังคุตตรนิกาย เอกนิบาต (อ.จ.เอก) 20/60-

116; อังคุตตรนิกาย ฉกกนิบาต (อ.จ.ฉก.) 22/324; อังคุตตรนิกาย ขาสกนิบาต (อ.จ.ทสก.) 24/15)

#### 4. บุพนิมิตแห่งมรรค 7

ธรรมที่เป็นเครื่องหมายบ่งบอกล่วงหน้าว่า มรรคมืองค์ 8 ประการอัน ประเสริฐจะเกิดขึ้นแก่ผู้นั้น คือแสงอรุณเป็นบุพนิมิตของการที่ดวงอาทิตย์จะอุทัย. แสงเงินทองของ ชีวิตที่ดี. รุ่งอรุณของการศึกษา

1. กัลยาณมิตรตตา (ความมีกัลยาณมิตร, มิมิตรดี, คบหาคนที่เป็แหล่งแห่ง ปัญญาและแบบอย่างที่ดี)

2. สีสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยศีล, การทำศีลให้ถึงพร้อม, ตั้งตนอยู่ใน วินัยและมีความประพฤติทั่วไปดีงาม)

3. ฉันทสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยฉันทะ, การทำฉันทะให้ถึงพร้อม, ความใฝ่ใจอยากจะทำกิจการหน้าที่และสิ่งทั้งหลายที่เกี่ยวข้องให้ตั้งงาม, ความใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์

4. อัตตสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยตนที่ฝึกดีแล้ว, การทำตนให้ถึงพร้อมด้วยคุณสมบัติของผู้ที่พัฒนาแล้วโดยสมบูรณ์ ทั้งด้านกาย สีล จิต และปัญญา [ที่จะเป็น ภาวิตัตต์ คือผู้มีตนอันได้พัฒนาแล้ว])

5. ทิฏฐิสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยทิฏฐิ, การทำทิฏฐิให้ถึงพร้อม, การตั้งอยู่ในหลักความคิดความเชื่อถือที่ถูกต้องตั้งงามมีเหตุผล เช่น ถือหลักความเป็นไปตามเหตุปัจจัย)

6. อัปปมาทสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท, การทำความไม่ประมาทให้ถึงพร้อม)

7. โยนิโสมนสิการสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยโยนิโสมนสิการ, การทำโยนิโสมนสิการให้ถึงพร้อม, ความฉลาดคิดแยกคายให้เห็นความจริงและหาประโยชน์ได้)

เมื่อใดธรรมที่เป็นบุญนิมิต 7 ประการนี้ แม้อย่างใดอย่างหนึ่งเกิดมีในบุคคลแล้ว เมื่อนั้นย่อมเป็นอันหวังได้ว่าเขาจักเจริญ พัฒนา ทำให้มาก ซึ่งมรรคมีองค์ 8 ประการอันประเสริฐ คือจักดำเนินก้าวไปในมัชฌิมาปฏิปทา (สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค (ส.ม.) 19/130)

#### 5. ที่สุด หรือ อันตา 2

ข้อปฏิบัติหรือการดำเนินชีวิตที่เที่ยงสุด ผิดพลาดไปจากทางอันถูกต้อง คือ มัชฌิมาปฏิปทา)

1. กามสุขัลลิกานุโยค (การหมกมุ่นอยู่ด้วยกามสุข)

2. อัตตกิลมณานุโยค (การประกอบความลำบากเดือดร้อนแก่ตนเอง, การบีบคั้นทรมานตนให้เดือดร้อน) (วินัยปิฎก (วินย.)4/13; สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค (ส.ม.)19/1664)

#### 6. ก. ไตรลักษณ์

ลักษณะ 3, อาการที่เป็นเครื่องหมายกำหนดหมาย 3 อย่าง อันให้รู้ถึงความจริงของสภาวะธรรมทั้งหลาย ที่เป็นอย่างนั้นๆ ตามธรรมดาของมัน

1. อนิจจตา (ความเป็นของไม่เที่ยง)

2. ทุกขตา (ความเป็นทุกข์)

3. อนัตตตา (ความเป็นของไม่ใช่ตน)

ลักษณะเหล่านี้มี 3 อย่างจึงเรียกว่า ไตรลักษณ์

ลักษณะทั้ง 3 เหล่านี้ มีแก่ธรรมที่เป็นสังขตะคือสังขารทั้งปวง เป็นสามัญเสมอกัน จึงเรียกว่า สามัญลักษณ์ หรือ สามัญลักษณ์ [ไม่สามัญแก่ธรรมที่เป็นอสังขตะ อันได้แก่วิสังขาร ซึ่งมีเฉพาะลักษณะที่ 3 คือ อนัตตาอย่างเดียว ไม่มีลักษณะ 2 อย่างคั่น]

ลักษณะทั้ง 3 เหล่านี้ ปรากฏอยู่ตามธรรมดาที่แน่นอน เป็นไปตามกฎ  
ธรรมชาติ คือ ธรรมเนียม

คำว่า ไตรลักษณ์ กิติ สามัญลักษณ์ กิติ เกิดขึ้นในยุคอรรถกถา ส่วนใน  
พระไตรปิฎก พระพุทธ

(สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค (ส.สพ.)18/1; จุททกนิกาย ธรรมบท (ขุ.ธ.)25/30)

#### ข. ธรรมเนียม 3

กำหนดแห่งธรรมดา, ความเป็นไปอันแน่นอนโดยธรรมชาติ, กฎธรรมชาติ

1. สัพเพ สงฺขารา อนิจฺจา (สังขารคือสังขตธรรมทั้งปวงไม่เที่ยง)
2. สัพเพ สงฺขารา ทุกฺขา (สังขารคือสังขตธรรมทั้งปวงเป็นทุกข์)
3. สัพเพ ธมฺมา อนตฺตา (ธรรมคือสังขตธรรมและอสังขตธรรม หรือ  
สังขารและวิสังขารทั้งปวงไม่ใช่ตน)

หลักความจริงนี้ แสดงให้เห็นลักษณะ 3 อย่าง ที่เรียกว่า ไตรลักษณ์ ของ  
สภาวะธรรมทั้งหลาย พระพุทธเจ้าจะอุบัติหรือไม่ก็ตาม หลักทั้งสามนี้ ก็คงมีอยู่เป็นธรรมดา  
พระพุทธเจ้าเป็นแต่ทรงค้นพบ และนำมาเปิดเผยแสดงแก่เวไนย

(อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต (อญ.ติก.)20/576)

#### 7. ก. อัตตะ หรือ อรรถ 3

(ประโยชน์, ผลที่มุ่งหมาย, จุดหมาย, ความหมาย)

1. ทิฏฐธัมมิกัตถะ (ประโยชน์ปัจจุบัน, ประโยชน์ในโลกนี้, ประโยชน์  
ขั้นต้น)
2. สัมปรายิกัตถะ (ประโยชน์เบื้องหน้า, ประโยชน์ในภพหน้า, ประโยชน์  
ขั้นสูงขึ้นไป)
3. ปรมัตถะ (ประโยชน์สูงสุด, จุดหมายสูงสุด คือ พระนิพพาน)

#### ข. อัตตะ หรือ อรรถ 3

(ประโยชน์, ผลที่มุ่งหมาย)

1. อัตตัตถะ (ประโยชน์ตน)
2. ปรัตถะ (ประโยชน์ผู้อื่น)
3. อุภยัตถะ (ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย)

(สังยุตตนิกาย นิทานวรรค (ส.น.) 16/67; สังยุตตนิกาย มหาวรรค (ส.ม.) 19/603; อังคุตตรนิกาย ทุก  
นิบาต (อญ.ทุก.) 20/46; อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อญ.ปัญจก.) 22/51)

## 8. อริยสัจ 4

ความจริงอันประเสริฐ, ความจริงของพระอริยะ, ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึงกลายเป็นอริยะ

1. ทุกข์ (ความทุกข์, สภาพที่ทนได้ยาก, สภาพที่บีบคั้น ชัดแจ้ง บกพร่องขาดแก่นสารและความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง, ได้แก่ ชาติ ชรา มรณะ การประจวบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รัก การพลัดพรากจากสิ่งทีรัก ความปรารถนาไม่สมหวัง โดยย่อว่า อูปาทานชั้น 5 เป็นทุกข์

2. ทุกขสมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์, สาเหตุให้ทุกข์เกิด ได้แก่ ตัณหา 3 คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา

3. ทุกขนิโรธ (ความดับทุกข์, ได้แก่ ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป, ภาวะที่เข้าถึงเมื่อกำจัดอวิชชา สำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ถูกข้อม ไม่ติดข้อง หลุดพ้น สงบ ปลอดภัย โปร่ง เป็นอิสระ คือ นิพพาน

4. ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (ปฏิบัติที่นำไปสู่ความดับทุกข์, ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ได้แก่ อริยอัฏฐังคิกมรรค หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌมาปฏิปทา แปลว่า “ทางสายกลาง” มรรคมืองค์ 8 นี้สรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา

อริยสัจ 4 นี้ เรียกกันสั้นๆ ว่า ทุกข์ สมุทัย นิโรจ มรรค; การแสดงอริยสัจ 4 นี้ มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สามุกกังสิกาธรรมเทศนา แปลตามอรรถกถาว่า พระธรรมเทศนาที่พระพุทธเจ้าทรงหยิบยกขึ้นถือเอาไว้ด้วยพระองค์เอง คือ ทรงเห็นด้วยพระสยัมภูญาณ (= ตรัสรู้เอง) ไม่สาธุการแก่ผู้อื่น (แต่ตามที่อธิบายกันมา มักแปลว่า “พระธรรมเทศนาที่พระพุทธเจ้าทรงยกขึ้นแสดงเอง โดยไม่ต้องปรารภคำถามหรือการทูลขอรับรองของผู้ฟัง อย่างการแสดงธรรมอื่นๆ” ความจริง จะแปลว่า “พระธรรมเทศนาขั้นสุดยอด” ก็ได้ ซึ่งสมกับเป็นเรื่องที่ทรงแสดงท้ายสุดต่อจาก อานุப்புพิภค 5 (วินัยปิฎก (วินย.)4/14;สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค (ส.ม.)19/1665;อภิธรรมปิฎกวิภังค (อภิ.วิ.)35/145)

## 9. กิจในอริยสัจ 4

หน้าที่อันจะพึงทำต่ออริยสัจ 4 แต่ละอย่าง, ข้อที่จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง และเสร็จสิ้นในอริยสัจ 4 แต่ละอย่าง จึงจะชื่อว่ารู้หรือเป็นผู้ตรัสรู้แล้ว

1. ปริญา (การกำหนดรู้ เป็นกิจในทุกข์ ตามหลักว่า *ทุกข์ อริยสัจ ปริญ* *เมยฺย* ทุกข์ควรกำหนดรู้ คือ ควรศึกษาให้รู้จักให้เข้าใจชัดตามสภาพที่เป็นจริง ได้แก่ การทำความเข้าใจและกำหนดขอบเขตของปัญหา

2. ปหานะ (การละ เป็นกิจในสมุทัย ตามหลักว่า *ทุกขสมุทโย อริยสัจจํ ปหาตพฺพํ* สมุทัยควรละ คือ กำจัด ทำให้หมดสิ้นไป ได้แก่การแก้ไขกำจัดต้นตอของปัญหา

3. สัจฉิกิริยา (การทำให้แจ้ง เป็นกิจในนิโรธ ตามหลักว่า *ทุกขนิโรธอริยสัจจํ สัจฉิกาทพฺพํ* นิโรธควรทำให้แจ้ง คือ เข้าถึง หรือบรรลุ ได้แก่การเข้าถึงภาวะที่ปราศจากปัญหา บรรลุจุดหมายที่ต้องการ

4. ภาวนา (การเจริญ เป็นกิจในมรรค ตามหลักว่า *ทุกขนิโรธคามินี ปฏิปทาอริยสัจจํ ภาวตพฺพํ* มรรคควรเจริญ คือ ควรฝึกอบรม ลงมือปฏิบัติ กระทำตามวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมาย ได้แก่การลงมือแก้ไข้ปัญหา

ในการแสดงอริยสัจจ์ ก็ดี ในการปฏิบัติธรรมตามหลักอริยสัจจ์ ก็ดี จะต้องให้อริยสัจจ์แต่ละข้อ สัมพันธ์ตรงกันกับกิจแต่ละอย่าง จึงจะเป็นการแสดงและเป็นการปฏิบัติโดยชอบ ทั้งนี้วางเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ทุกข์ เป็นขั้นแกลงปัญหาที่จะต้องทำความเข้าใจและรู้ขอบเขต (ปริยญา) 2. สมุทัย เป็นขั้นวิเคราะห์และวินิจฉัยมูลเหตุของปัญหา ซึ่งจะต้องแก้ไขกำจัดให้หมดสิ้นไป (ปหานะ)

2. นิโรธ เป็นขั้นชี้บอกภาวะปราศจากปัญหา อันเป็นจุดหมายที่ต้องการ ให้เห็นว่าการแก้ปัญหานั้นเป็นไปได้ และจุดหมายนั้นควรเข้าถึง ซึ่งจะต้องทำให้สำเร็จ (สัจฉิกิริยา)

3. มรรค เป็นขั้นกำหนดวิธีการ ขั้นตอน และรายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติในการลงมือแก้ปัญหา (ภาวนา)

(วินัยปิฎก (วินย.)4/15;สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค (ส.ม.)19/1666)

## 10. โลกธรรม 8

(ธรรมคาของโลก, เรื่องของโลก, ความเป็นไปตามคติธรรมคาซึ่งหมุนเวียนมาหาสัตว์โลกและสัตว์โลกก็หมุนเวียนตามมันไป)

1. ลาภ (ได้ลาภ, มีลาภ)
2. อลาภ (เสื่อมลาภ, สูญเสีย)
3. ยส (ได้ยศ, มียศ)
4. อยศ (เสื่อมยศ)
5. นินทา (ติเตียน)
6. ปัสังสา (สรรเสริญ)
7. สุข (ความสุข)

### 8. ทุกซ์ (ความทุกซ์)

ที่กล่าวข้างต้น 8 ข้อ อาจสรุปได้เป็น 2 ส่วน คือ ข้อ 1, 3, 6, 7 เป็น อธิฐารมณ คือ ส่วนที่น่าปรารถนา; ข้อที่เหลือเป็นอนธิฐารมณ คือ ส่วนที่ไม่ปรารถนา

โลกธรรมเหล่านี้ ย่อมเกิดขึ้นทั้งแก่บุรุษผู้มีได้เรียนรู้ และแก่อริยสาวกผู้ ได้เรียนรู้ ต่างกันแต่ว่า คนพวกแรกย่อมไม่รู้เห็นเข้าใจตามความเป็นจริง ลุ่มหลง ยินดียินร้าย ปล่อย ให้โลกธรรมเข้าครอบงำอำยิจิต พุยุบเรื่อยไป ไม่พ้นจากทุกซ์ มีโสกะปริเทวะ เป็นต้น ส่วนอริย สาวกผู้ได้เรียนรู้พิจารณาเห็นตามเป็นจริง ว่าสิ่งเหล่านี้อย่างใดก็ตามที่เกิดขึ้นแก่ตน ล้วนไม่เที่ยง เป็นทุกซ์มีความแปรปรวนเป็นธรรมดา ไม่หลงไหลมัวเมาเคลิ้มไปตามอธิฐารมณ ไม่ชุ่มมัว หม่นหมองคลุ้มคลั่งไปในเพราะอนธิฐารมณ มีสติดำรงอยู่ เป็นผู้ปราศจากทุกซ์ มีโสกะปริเทวะ เป็นต้น (อังคุตตรนิกาย อธิฐกนิบาต (อง.อ.อ.อ.) 23/96)

### 11. ธรรมคัมภรอกโลก (โลกบาลธรรม) 2

ธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เดือดร้อนและสับสน รุนวาย

1. หิริ (ความละอายบาป, ละอายใจต่อการทำความชั่ว)
2. โอตตปปะ (ความกลัวบาป, เกรงกลัวต่อความชั่ว)

(อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต (อง.ทุก. 20/255; ชุททกนิกาย อิติวุตตก (ช.อ.อ.) 25/220)

### 12. นิชาม 5

กำหนดอันแน่นอน, ความเป็นไปอันมีระเบียบแน่นอนของธรรมชาติ, กฎ ธรรมชาติ

1. อุตุนิชาม (กฎธรรมชาติเกี่ยวกับอุณภูมิ หรือปรากฏการณ์ธรรมชาติต่างๆ โดยเฉพาะดิน, น้ำ อากาศ และฤดูกาล อันเป็นสิ่งแวดล้อมสำหรับมนุษย์)
2. พิชนิชาม (กฎธรรมชาติเกี่ยวกับการสืบพันธุ์ มีพันธุกรรม เป็นต้น)
3. จิตตนิชาม (กฎธรรมชาติเกี่ยวกับการทำงานของจิต)
4. กรรมนิชาม (กฎธรรมชาติเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์ คือ กระบวนการ ให้ผลของการกระทำ)
5. ธรรมนิชาม (กฎธรรมชาติเกี่ยวกับความสัมพันธ์และอาการที่เป็นเหตุเป็น ผลแก่กันแห่งสิ่งทั้งหลาย) (ทีฆนิกาย อรรถกถา (ที.อ.) 2/34; สังคณี อรรถกถา (สงคณี อรรถกถา (สงคณี.อ.) 408)

## 13. ศรัทธา 4

ความเชื่อ, ความเชื่อที่ประกอบด้วยเหตุผล

1. กัมมสัทธา (เชื่อกฎแห่งกรรม, เชื่อว่ากรรมมีอยู่จริง คือ เชื่อว่าเมื่อทำอะไรโดยมีเจตนา คือ จงใจทำทั้งรู้ ย่อมเป็นกรรม คือ เป็นความคิดความชั่วมีขึ้นในตน เป็นเหตุปัจจัยก่อให้เกิดผลดีผลร้ายสืบเนื่องกันไป การกระทำไม่ว่างเปล่า และเชื่อว่าผลที่ต้องการจะสำเร็จได้ด้วยการกระทำ มิใช่ด้วยอำนาจอนหรืออนคอบ โศค เป็นต้น
2. วิปากสัทธา (เชื่อวิปาก, เชื่อผลของกรรม, เชื่อว่าผลของกรรมมีจริง คือ เชื่อว่ากรรมที่ทำแล้วต้องมีผล และผลต้องมีเหตุ ผลดีเกิดจากกรรมดี ผลชั่วเกิดจากกรรมชั่ว)
3. กัมมัสมกตาสัทธา (เชื่อความที่สัตว์มีกรรมเป็นของตน, เชื่อว่าแต่ละคนเป็นเจ้าของ จะต้องรับผิดชอบเสวยวิบากเป็นไปตามกรรมของตน)
4. ตถาคตโพธิสัทธา (เชื่อความตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า, มั่นใจในองค์พระตถาคต ว่าทรงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ทรงพระคุณทั้ง 9 ประการ ตรัสธรรม บัญญัติวินัยไว้ด้วยดี ทรงเป็นผู้นำทางที่แสดงให้เห็นว่า มนุษย์คือเราทุกคนนี้ หากฝึกตนด้วยดีก็สามารถเข้าถึงภูมิธรรมสูงสุดบริสุทธิหลุดพ้นได้ ดังที่พระองค์ได้ทรงบำเพ็ญไว้เป็นแบบอย่าง) (อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (อง. สตตก.) 23/4)

## 14. อภินหปัจจเวกขณะ 5

ข้อที่สตรีก็ตาม บุรุษก็ตาม คฤหัสถ์ก็ตาม บรรพชิตก็ตาม ควรพิจารณา

เนื่องๆ

1. ชราชัมมตา (ควรพิจารณาเนื่องๆว่า เรามีความแก่เป็นธรรมดา ไม่ล่วงพ้นความแก่ไปได้)
2. พยาธิชัมมตา (ควรพิจารณาเนื่องๆ ว่า เรามีความเจ็บป่วยเป็นธรรมดา ไม่ล่วงพ้นความเจ็บป่วยไปได้)
3. มรณชัมมตา (ควรพิจารณาเนื่องๆ ว่าเรามีความตายเป็นธรรมดา ไม่ล่วงพ้นความตายไปได้)
4. ปิยวินาภาวตา (ควรพิจารณาเนื่องๆ ว่าเราจักต้องมีความพลัดพรากจากของรักของชอบใจทั้งสิ้น)
5. กัมมัสมกตา (ควรพิจารณาเนื่องๆ ว่าเรามีกรรมเป็นของตน เราทำกรรมใด ดีก็ตาม ชั่วก็ตาม จักต้องเป็นทายาท ของกรรมนั้น)

ข้อที่ควรพิจารณาเนื่องๆ 5 อย่างนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสาเหตุต่างๆ มีความมัวเมาเป็นต้น ที่ทำให้สัตว์ทั้งหลายตกอยู่ในความประมาท และประพฤติกุจจริตทางไตรทวาร กล่าวคือ

ข้อ 1 เป็นเหตุหรือบรรเทาความเมาในความเป็นหนุ่มสาวหรือความเยาว์วัย

ข้อ 2 เป็นเหตุหรือบรรเทาความเมาในความไม่มีโรค คือ ความแข็งแรงมีสุขภาพดี

ข้อ 3 เป็นเหตุหรือบรรเทาความเมาในชีวิต

ข้อ 4 เป็นเหตุหรือบรรเทาความยึดติดผูกพันในของรักทั้งหลาย

ข้อ 5 เป็นเหตุหรือบรรเทาความทุจริตต่างๆ โดยตรง

เมื่อพิจารณาขยายวงออกไป เห็นว่ามีใช้ตนผู้เดียวที่ต้องเป็นอย่างนี้ แต่เป็นคติธรรมดาของสัตว์ทั้งปวงที่จะต้องเป็นไป เมื่อพิจารณาเห็นอย่างนี้เสมอๆ มรรคก็จะเกิดขึ้น เมื่อเจริญมรรคนั้นมากเข้า ก็จะละสังโยชน์ทั้งหลาย สิ้นอนุสัยได้ (อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อง.ปญจก.) 22/57)

#### 15. กรรม 2

การกระทำ, การกระทำที่ประกอบด้วยเจตนา ทางกายก็ตาม ทางวาจาก็ตาม ทางใจก็ตาม

1. อกุศลกรรม (กรรมที่เป็นอกุศล, กรรมชั่ว, การกระทำที่ไม่ดี ไม่ฉลาด ไม่เกิดจากปัญญา ทำให้เสื่อมเสียคุณภาพชีวิต หมายถึง การกระทำที่เกิดจากอกุศลมูล คือ โลภะ โทสะ หรือโมหะ

2. กุศลกรรม (กรรมที่เป็นกุศล, กรรมดี, การกระทำที่ดี ฉลาด เกิดจากปัญญา ส่งเสริมคุณภาพของชีวิตจิตใจ หมายถึง การกระทำที่เกิดจากกุศลมูล คืออโลภะ อโทสะ หรืออโมหะ) (อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต (อง.ติก.) 20/445, 551; ชุททกนิกาย อิติวุตตก (ช.อิตติ.) 25/208, 242)

#### 16. กรรม 3

การกระทำ, การกระทำที่ประกอบด้วยเจตนา ดีก็ตาม ชั่วก็ตาม

1. กายกรรม (กรรมทำด้วยกาย, การกระทำทางกาย)

2. วชิกรรม (กรรมทำด้วยวาจา, การกระทำทางวาจา)

3. มโนกรรม (กรรมทำด้วยใจ, การกระทำทางใจ)

(มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปัณณาสก์ (ม.ม.) 13/64)



## 17. กรรม 12

การกระทำที่ประกอบด้วยเจตนา ดีก็ตาม ชั่วก็ตาม, ในที่นี้หมายถึงกรรมประเภทต่างๆ พร้อมทั้งหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ผลของกรรมเหล่านั้น

หมวดที่ 1 ว่าโดยปากกาล คือ จำแนกตามเวลาที่ให้ผล

1. ทิฏฐธรรมเวทนียกรรม (กรรมให้ผลในปัจจุบันคือในภพนี้)
2. อุปปีชเวทนียกรรม (กรรมให้ผลในภพที่จะไปเกิดคือในภพหน้า)
3. อปรายเวทนียกรรม (กรรมให้ผลในภพต่อๆ ไป)
4. อโหสิกรรม (กรรมเล็กให้ผล ไม่มีผลอีก)

หมวดที่ 2 ว่าโดยกิจ คือ จำแนกการให้ผลตามหน้าที่

5. ชนกกรรม (กรรมแต่งให้เกิด, กรรมที่เป็นตัวนำไปเกิด)
6. อุปัตถัมภกรรม (กรรมสนับสนุน, กรรมที่เข้าช่วยสนับสนุนหรือซ้ำเติม

ต่อจากชนกกรรม)

7. อุปปีพกรรม (กรรมบีบคั้น, กรรมที่มาให้ผล บีบคั้นผลแห่งชนกกรรม และอุปัตถัมภกรรมนั้น ให้แปรเปลี่ยนทุเลาลงไป บั่นทอนวิบากมิให้เป็นไปได้นาน)

8. อุปฆาตกรรม (กรรมตัดรอน, กรรมที่แรง ฝ่ายตรงข้ามกับชนกกรรม และอุปัตถัมภกรรมเข้าตัดรอนการให้ผลของกรรมสองอย่างนั้น ให้ขาดไปเสียทีเดียว เช่น เกิดในตระกูลสูง มั่งคั่ง แต่อายุสั้น เป็นต้น)

หมวดที่ 3 ว่าโดยปาทานปริยาย คือ จำแนกตามความยักเยื้องหรือลำดับความแรงในการให้ผล

9. ครุกรรม (กรรมหนัก ให้ผลก่อน ได้แก่ สมาบัติ 8 หรือ อนันตริยกรรม)

10. พหุลกรรม หรือ อาจิณณกรรม (กรรมทำมากหรือกรรมชิน ให้ผลรองจากครุกรรม)

11. อาสันนกรรม (กรรมจวนเจียน หรือกรรมใกล้ตาย คือกรรมทำเมื่อจวนจะตายจับใจอยู่ใหม่ๆ ถ้าไม่มี 2 ข้อก่อน ก็จะให้ผลก่อนอื่น)

12. กัตตดากรรม หรือ กัตตดาวาปนกรรม (กรรมสักว่าทำ, กรรมที่ทำให้ด้วยเจตนาอันอ่อนหรือมิใช่เจตนาอย่างนั้น โดยตรง ต่อเมื่อไม่มีกรรมอื่นให้ผลแล้วกรรมนี้จึงจะให้ผล) (วิสุทฺธิมรรค (วิสุทฺธิ.) 3/223; อภิธรรมมัตถสังคห (สงฺคห.) 28)

กลุ่มที่สอง      ลักษณะของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม ซึ่งเป็น  
คุณสมบัติที่ผู้นำจะต้องมี เพื่อให้มีภาวะผู้นำในระดับสูงและเป็นไปในทางกุศลถูกต้องดีงาม

#### 1. ราชธรรม 10 หรือทศพิธราชธรรม

ธรรมของพระราชา, กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ, คุณธรรม  
ของผู้ปกครองบ้านเมือง, ธรรมของนักปกครอง

1. ทาน การให้ หรือ ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่ง  
ปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความ  
สงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้  
ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

2. ศีล ความประพฤติงาม หรือ รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม  
สำรวมกายและวจีหาวรรประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็น  
ที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

3. ปริจจาคะ การบริจจาค หรือ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถ  
เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและ  
ความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4. อาชชวะ ความซื่อตรง หรือ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรง  
สัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5. มัททวะ ความอ่อนโยน หรือ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มี  
อัชสาสัย ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคายกระด้างถือองค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงมีกิริยาสุภาพนุ่มนวล  
ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีขาคำเกรง

6. ตปะ ความทรงเดช คือ แผลพหาคีเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำย่ำยี  
จิต หรือ พันมัวเมาด้วยพหาคีเลส คือ แผลพหาคีเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้  
ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่าง  
ง่ายๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

7. อักโกธะ ความไม่โกรธ หรือ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด  
ไม่วินิจฉัยความและกระทำด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุนวินิจฉัย  
ความและกระทำด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

8. อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน หรือ มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับใคร มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9. ขันติ ความอดทน หรือ ชำนาญเชื่องด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ถึงจะยากลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดทิ้งจะถอยถ่วงด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางเพียงใด ก็ไม่หมกมุ่นใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจการณที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา หรือ มีปฏิบัติคลาดจากธรรมดา คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใด ประชากรราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำดีร้ายลากสักการะหรืออิฏฐารมณ่อนิฏฐารมณใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติก่อให้เกิดคลาดวิบัติไป

(จุททกนิทกย ซาดก (จุ.ซา.)28/240)

## 2. จักรวรรดิวัตร 5

วัตรของพระเจ้าจักรพรรดิ, พระจริยาที่พระเจ้าจักรพรรดิพึงทรงบำเพ็ญสม่ำเสมอ, ธรรมเนียมการทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระเจ้าจักรพรรดิ, หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่

1. ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ เคารพนับถือบูชายำเกรงธรรม ยึดธรรมเป็นหลัก เป็นธงชัย เป็นธรรมาธิปไตย ( 1)

2. ธรรมิการักษา จัดการรักษารักษาป้องกันและคุ้มครองอันชอบธรรมและเป็นธรรม ดังต่อไปนี้

ก. อันโตชน ( แก่ชนภายใน ตั้งแต่พระมเหสี โอรส ธิดา จนถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระองค์ทั้งหมด คือ คนในปกครองส่วนตัว ตั้งแต่บุตรธิดาเป็นต้นไป ด้วยการบำรุงเลี้ยงอบรมสั่งสอนเป็นต้น ให้อยู่โดยเรียบร้อยสงบสุข และมีความเคารพนับถือกัน) ( 2)

ข. พลกาย แก่กองทัพ คือ ปวงเสนาข้าทหาร, ข้าราชการฝ่ายทหาร) ( 3)

ค. ขัตติยะ (แก่กษัตริย์ทั้งหลายผู้อยู่ในพระบรมเดชาอนุภาพ, เจ้าเมืองขึ้น, ปัจจุบันสงเคราะห์ชนชั้นปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย, ข้าราชการฝ่ายปกครอง) ( 4 )

ง. อนุยนต์ (แก่ผู้เสด็จตาม คือ ราชบริพารทั้งหลาย, ปัจจุบันควรสงเคราะห์ข้าราชการฝ่ายพลเรือนเข้าทั้งหมด) ( 5 )

จ. พราหมณคฤหบดี (แก่ชนเจ้าพิธี พ่อค้า เจ้าไร่เจ้านา คือ ครู อาจารย์ นักวิชาการ หมอ พ่อค้า ผู้ประกอบวิชาชีพต่างๆ และเกษตรกร ด้วยช่วยจัดหาทุนและอุปกรณ์ เป็นต้น ) ( 6 )

ฉ. เนคมชนบท (แก่ชาวนิคมนชนบท คือ ราษฎรทั้งปวงทุกท้องถิ่นตลอดถึงชายแดนทั่วไปไม่ทอดทิ้ง) ( 7 )

ช. สมณพราหมณ์ (แก่พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม) ( 8 )

ญ. มิคปักษี (แก่มฤคและปักษี คือ สัตว์อันควรสงวนทั้งหลาย) ( 9 )

3. อธรรมการนิเสศนา-(ห้ามกัน มิให้มีการอันอธรรมเกิดขึ้นในพระราชอาณาเขต คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้มีการกระทำความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง) ( 10 )

4. ชนานุประทาน (ปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ชนผู้ไร้ทรัพย์ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแว่นแคว้น) ( 11 )

5. ปริบุจจา (ปรึกษาสอบถามปัญหา กับสมณพราหมณ์ ผู้ประพฤดีดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทมัวเมา อยู่เสมอตามกาลอันควร เพื่อให้รู้จัดการอันดีชั่ว ควรประกอบหรือไม่ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขหรือไม่ แล้วประพฤดีปฏิบัติให้เป็นไปโดยถูกต้อง ข้อนี้ปัจจุบันสงเคราะห์นักปราชญ์นักวิชาการผู้ทรงคุณธรรมเข้าด้วย) ( 12 )

(ที่มณีกาย ปาฎีกวรรค (ที่.ป.)11/35)

### 3. จักรวรรดิวัตร 12

ในอรรถกถาแห่งพระสูตรเดียวกันนี้ (ที่.อ.3/46) ท่านจัดต่างออกไปดังนี้

1. อนุโตชนสุมี พลกายสุมี (สงเคราะห์ชนภายใน และพลกายกองทหาร)
2. ขตติเยสุ (สงเคราะห์กษัตริย์เมืองขึ้นทั้งหลาย)
3. อนุยนต์สุ (สงเคราะห์เหล่าเชื้อพระวงศ์ ผู้ตามเสด็จเป็นราชบริพาร)
4. พราหมณคหปติเกสุ (คุ้มครองพราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย)

5. เนคมชานปเทศ (คุ้มครองชาวราชฎรพื้นเมืองทั้งหลาย)
6. สมณพราหมณเส (คุ้มครองเหล่าสมณพราหมณ์)
7. มิคปกุชิส (คุ้มครองเนื่อนกที่เอาไว้สืบพันธุ์)
8. อชมมการปฏิกุเชโป (ห้ามปรามมิให้มีการประพฤติกการอันผิดธรรมเนียม)
9. อชนานิ ชนานุปทานิ (ทำนุบำรุงผู้ขัดสนไร้ทรัพย์)
10. สมณพราหมณ อุปสงกมิตวา ปณหาปุจฉน (เข้าไปหาและ

สอบถามปัญหากะสมณพราหมณ์)

11. อชมมราคสส ปทานิ (เว้นความกำหนดในกามโดยอาการไม่เป็น  
ธรรมเนียม)

12. วิสมโลกสส ปทานิ (เว้นโลกกล้า ไม่เลือกควรไม่ควร)

(ทีฆนิกาย อรรถกถา (ที.อ.) 3/46)

#### 4. ราชสังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุของพระราชา, ธรรมเนียมเรื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชน,  
หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง

1. สัสสมะระ ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริม  
การเกษตร

2. ปุริสมะระ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมี  
ความสามารถ

3. สัมมาปาสะ ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริม  
อาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในพาณิชย์กรรม

4. วาขเปยยะ หรือ วาจาเปยยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ น้ำคำควรดีมี  
คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์ เป็นทางแห่ง  
สามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยมเชื่อถือ

(สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.)15/351; อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อ.จ.จตุกก.)21/39)

#### 5. พละ 4

ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ  
ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง

1. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา)

2. วิริยพละ (กำลังความเพียร)

3. อนวัชชผละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ มีกายกรรม วาจกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การทำงานสุจริตไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุคจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์)

4. สังคหผละ (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี – Sangaha-bala: power of sympathy or solidarity)สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ 4 คือ

4.1 ทาน (การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพ ตลอดจนเพื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจ จนเขารู้จักพึ่งตนเองได้)

4.2 เปยยวัชชะ (พูดจับใจ = ปิยวาจา คือ พูดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์ และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนิทสนม และเคารพนับถือกัน อย่างเลศหมายถึง หมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ)

4.3 อัตถจริยา (บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ ประพฤติการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลศหมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

4.4 สมานัตตตา (มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุขร่วมทุกข์ด้วย อย่างเป็นเลศหมายถึง มีความเสมอกันโดยชอบธรรม เช่น พระโศดาบันมีตนเสมอกับพระโศดาบันเป็นต้น)

(อังคุตตรนิกาย นวกนิบาต (อง.นวก.)23/209)

## 6. พรหมวิหาร 4

ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

1. เมตตา (ความรัก ปราบปรามคืออยากให้เขามีความสุข มีจิตใจอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า)

2. กรุณา (ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์)

3. มุทิตา (ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป)

4. อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจราช้าง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมอญดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือควรได้รับผลอันสมกับมารับผิดชอบของตน)

ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษยสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรม

พรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม, ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม, ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม, หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณยิ่งใหญ่

พรหมวิหาร 4 เรียกอีกอย่างว่า อัปปมัญญา 4 เพราะแผ่สม่ำเสมอโดยทั่วไปในมนุษยสัตว์ทั้งหลาย ไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต

พรหมวิหารมีในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นประพตติเกื้อกูลแก่ผู้อื่น ด้วยสังคหวัตถุเป็นต้น

(อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อญ.ปญจก.) 22/192; อภิธรรมปิฎก ชัมมสังคณี (อภิ.ส.)34/190; วิสุทธิมรรค (วิสุทธ.)2/124 )

#### 7. ละอคติ 4

ฐานะอันไม่พึงถึง, ทางความประพตติที่ผิด, ความไม่เที่ยงธรรม, ความลำเอียง ซึ่งควรจะละเสีย ได้แก่

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ
2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง
3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง
4. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/176 246; อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต ( อญ.จตุกก.)21/17)

## 8. ธรรมทำให้งาม 2

1. ขันติ ( ความอดทน, อดทนได้เพื่อบรรลุความดีงามและมุ่งหมายอันชอบ)
2. โสรจจะ ( ความเสงี่ยม, อหยาศัยงาม รักความประณีตหมดจดเรียบร้อยงดงาม)

(วินัยปิฎก (วินัย.) 5/244; อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต (อัง.ทุก.) 20/410)

## 9. ธรรมมีอุปการะมาก 2

1. ขันติ (ความอดทน, อดได้ทนได้เพื่อบรรลุความดีงามและความมุ่งหมายอันชอบ)
2. โสรจจะ (ความเสงี่ยม, อหยาศัยงาม รักความประณีตหมดจดเรียบร้อยงดงาม)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/378; อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต (อัง.ทุก.) 20/424)

## 10. กัลยาณมิตรธรรม 7

องค์คุณของกัลยาณมิตร, คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ

1. ปิโย (นำรัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม)
2. ครุ (นำเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย)
3. ภาวนีโย (นำเจริญใจ หรือนำยกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ)
4. วตุตาจ (รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี)
5. วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ชักถามคำเสนอ และวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว)
6. คมฺภีรญจ กถํ กตุตา แดลงเรื่องกล้าศึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป)



7. โน จกฺกฺขาน นโยชเย (ไม่ชักนำในอฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องที่เหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย)

(อังคุตตรนิกาย รัตตกนิกาย (อง.สตุตค.)23/34)

#### 11. สปัปฺริสธรรม 7

ธรรมของสัตบุรุษ, ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ, คุณสมบัติของคนดี, ธรรมของผู้ดี

1. ชัมมัญญตา (ความรู้จักกรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมชา รู้เกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักกรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าหลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะทำให้เกิดผลที่ต้องการหรือบรรลุจุดหมายอันนั้นๆ เป็นต้น)

2. อิตฺถัญญตา (ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ หรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักกรรมหรือภายิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง ดังนี้ เป็นต้น)

3. อิตฺตัญญตา (ความรู้จักตน คือ รู้ว่าเรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เทำไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป)

4. มัตตัญญตา (ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคน้ำจืด คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่าย โภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น)

5. กาลัญญตา (ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ควรหรือจะต้องใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติกิจการต่างๆ เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสม เป็นต้น)

6. ปริสฺสัญญตา (ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ควรปฏิบัติต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกริยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น)

7. ปุคฺคตัญญตา หรือ ปุคฺคตปโรปรัญญตา (ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอักษราศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร

และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะตำหนิ ขย่ง และแนะนำสั่งสอน  
อย่างไร เป็นต้น)

(ทีมนิกาย ปาฎีกวรรค (ที.ปา.)11/331] 439; อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (อจ.ศตฺตค.)23/65)

## 12. อปริหานิยธรรม 7

ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว  
สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

1. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
2. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกัน

ทำกิจที่พึงทำ

3. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่ง  
ที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

4. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น  
เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

5. บรรดากุลสตรีกุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือถูกฉุด  
คร่าขึ้นใจ

6. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึง  
อนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่  
เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป

7. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์  
ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป)

(ทีมนิกาย มหาวรรค ที.ม.10/68; อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (อจ.ศตฺตค.)23/20)

## 13. สาราณียธรรม 6

ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง, ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน, ธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคี,  
หลักการอยู่ร่วมกัน สารานียธรรม ก็ใช้

1. เมตตากายกรรม (ตั้งเมตตากายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้า  
และลับหลัง คือช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพ  
นับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง)

2. เมตตาวจกรรม (ตั้งเมตตาวจกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้า  
และลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าว  
วาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง)

3. เมตตามโนกรรม (ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน)

4. สาธารณโภคิตา (ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน)

5. สีสสามัญญตา (มีศีลบริสุทธิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ)

6. ทิฏฐิสามัญญตา (มีทิฏฐิดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญอันจะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์หรือขจัดปัญหา)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/317; อังคุตตรนิกาย ฉกกนิบาต (อญ.จกก.)22/282-3)

#### 14. สังคหวัตถุ 4

ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี, หลักการสงเคราะห์

1. ทาน (การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน)

2. ปิยวาจา หรือ เปยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาคุดลึมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี)

3. อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม)

4. สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้อารมณ์ดีใจ ตลอดจนถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/140, 267; อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อญ. จตุกก.) 21/32, 256)

## 15. พุทธคุณ 2

1. อุตตहितสมบัติ (ความถึงพร้อมแห่งประโยชน์ตน, ทรงบำเพ็ญประโยชน์ส่วนพระองค์เองเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว พระคุณข้อนี้มุ่งเอาพระปัญญาเป็นหลัก เพราะเป็นเครื่องให้สำเร็จพุทธภาวะ คือ ความเป็นพระพุทธรเจ้า และความเป็น อัตตนาถะ คือ พึ่งตนเองได้)

2. พรหิตปฏิบัติ (การปฏิบัติเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น, ทรงบำเพ็ญพุทธจริยาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น พระคุณข้อนี้มุ่งเอาพระกรุณาเป็นหลัก เพราะเป็นเครื่องให้สำเร็จพุทธกิจ คือ หน้าที่ของพระพุทธรเจ้า และความเป็น โลกนาถ คือ เป็นที่พึ่งของชาวโลกได้)

(วิสุทธิมรรค มหาฎีกา (วิสุทธิ. ฎีกา) 1/246, 258)

## 16. พุทธคุณ 3

1. ปัญญาคุณ (พระคุณคือพระปัญญา)
2. วิสุทธิคุณ (พระคุณคือความบริสุทธิ์)
3. กรุณาคุณ (พระคุณคือพระมหากรุณา)

ในพระคุณ 3 ข้อที่เป็นหลักและกล่าวถึงทั่วไปในคัมภีร์ต่างๆ มี 2 คือ ปัญญา และกรุณาส่วนวิสุทธิ เป็นพระคุณเนื่องอยู่ในพระปัญญาอยู่แล้ว เพราะเป็นผลเกิดเองจากการตรัสรู้ คัมภีร์ทั้งหลายจึงไม่แยกไว้เป็นข้อหนึ่งต่างหาก

(ตามนัย วิสุทธิมรรค มหาฎีกา (วิสุทธิ. ฎีกา) 1/1)

## 17. อาการที่พระพุทธรเจ้าทรงสั่งสอน 3

(ลักษณะการสอนของพระพุทธรเจ้าที่ทำให้คำสอนของพระพุทธรองค์ควรแก่การประพฤติปฏิบัติตาม และทำให้เหล่าสาวกเกิดความมั่นใจเคารพเลื่อมใสในพระองค์อย่างแท้จริง)

1. อภิญญาขัมมเทศนา (ทรงแสดงธรรมด้วยความรู้ยิ่ง, ทรงรู้ยิ่งเห็นจริงเองแล้วจึงทรงสอนผู้อื่น เพื่อให้รู้ยิ่งเห็นจริงตาม ในธรรมที่ควรรู้ยิ่งเห็นจริง)
2. สนิทานขัมมเทศนา (ทรงแสดงธรรมมีเหตุผล, ทรงสั่งสอนชี้แจงให้เห็นเหตุผลไม่เลื่อนลอย)
3. สัปปาฏิหาริย์ขัมมเทศนา (ทรงแสดงธรรมให้เห็นจริงได้ผลเป็นอัศจรรย์, ทรงสั่งสอนให้มองเห็นชัดเจนสมจริงจนต้องยอมรับ และนำไปปฏิบัติได้ผลจริงเป็นอัศจรรย์)

(มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปิณฑาสกั (ม.ม.) 13/330; อังคุตตรนิกาย ดิกนิบาต (อง.ตัก.) 20/565)

## 18. บารมี 10 หรือ ทศบารมี

ปฏิบัติอันยอดเยี่ยม, คุณธรรมที่ประพฤติปฏิบัติอย่างยอดเยี่ยม คือ ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุซึ่งจุดหมายอันสูง เช่น ความเป็นพระพุทธเจ้าและความเป็นมหาสาวก เป็นต้น)

1. ทาน (การให้ การเสียสละ)
2. ศีล (การรักษากายวาจาให้อยู่ในหลักความประพฤติที่เป็นแบบแผนแห่งภาวะของตน, ความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย)
3. เนกขัมมะ (การออกบวช, ความปลีกตัวปลีกใจจากกาม)
4. ปัญญา (ความรู้รอบรู้, ความหยั่งรู้เหตุผล เข้าใจสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง และรู้จักแก้ไขปฏิบัติจัดการต่างๆ)
5. วิริยะ (ความเพียร, ความแก้อริยคุณ ไม่เกรงกลัวอุปสรรค พยายามบากบั่นอุตสาหะ ก้าวหน้าเรื่อยไป ไม่ทอดทิ้งธุระหน้าที่)
6. ขันติ (ความอดทน, ความทนทานของจิตใจ สามารถใช้สติปัญญาควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจเหตุผล และแนวทางความประพฤติหรือการปฏิบัติ ที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบ ไม่ลุอำนาจกิเลส)
7. สัจจะ (ความจริง คือ พูดจริง ทำจริง และจริงใจ)
8. อธิษฐาน (ความตั้งใจมั่น, การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว วางจุดหมายแห่งการกระทำของตนไว้แน่นอน และดำเนินตามแนวนั้น)
9. เมตตา (ความรักใคร่, ความปรารถนาดี มีไมตรี คิดเกื้อกูลให้ผู้อื่นและเพื่อนร่วมโลกทั้งปวงมีความสุขความเจริญ)
10. อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง, ความวางใจสงบราบเรียบ สม่ำเสมอ เทียงธรรม และดำรงอยู่ในธรรม ไม่เอนเอียงหรือหวั่นไหวไปด้วยความยินดียินร้ายชอบชังหรือแรงเหยียดยวนยั่วใดๆ)

(ขุททกนิกาย พุทธวงศ์ (ขุ.พุทธ.) 33/1; ขุททกนิกาย จริยาปิฎก (ขุ.จริยา.) 33/36)

## 19. พุทธโอวาท 3

ประมวลคำสอนของพระพุทธเจ้าที่เป็นหลักใหญ่ 3 ข้อ)

1. สัพพปาปสฺส อภินิหาร (ไม่ทำความชั่วทั้งปวง)
2. กุสลสฺสุปสมฺปทา (ทำแต่ความดี)
3. สจิตฺตปริโยทปนํ (ทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์)

หลัก 3 ข้อนี้ รวมอยู่ใน โอวาทปาฏิโมกข์ ที่ทรงแสดงในวันเพ็ญ เดือน 3 ที่บัดนี้เรียกว่า วัน มาฆบูชา

(ทีฆนิกาย มหาวรรค (ที.ม.) 10/54; ขุททกนิกาย ธรรมบท (ขุ.ธ.)25/24)

#### 20. พุทธจริยา 3

พระจริยา หรือการทรงบำเพ็ญประโยชน์ ของพระพุทธเจ้า)

1. โลกัตถจริยา (พระพุทธจริยาเพื่อประโยชน์แก่โลก)
2. ญาติัตถจริยา (พระพุทธจริยาเพื่อประโยชน์แก่พระญาติตามฐานะ)
3. พุทธัตถจริยา (พระพุทธจริยาที่ทรงบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของ

พระพุทธเจ้า)

(อังคุตตรนิกาย อรรคถา (อ.อ.)1/104;ธรรมบท อรรคถา (ธ.อ.)7/93)

#### 21. อุปีฏญาคธรรม 2

ธรรมที่พระพุทธเจ้าได้ทรงปฏิบัติเห็นคุณประจักษ์กับพระองค์เอง คือ พระองค์ได้ทรงอาสยธรรม 2 อย่างนี้ดำเนินอธิมรรคจนบรรลุจุดหมายสูงสุด คือ สัมมาสัมโพธิญาณ

1. อสนนุญจिता กุสเลสุ รมเมสุ ความไม่สันโดษในกุศลธรรม, ความไม่รู้ลืมไม่รู้พอในการสร้างความคิดและสิ่งที่ดี

2. อปปฏิวานนิตา ปธานสมิ ความไม่ระย่อในการพากเพียร, การเพียรพยายามก้าวหน้าเรื่อยไปไม่ยอมถอยหลัง

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/227/227; อ.ท.ท.20/251; 422;อภิธรรมปิฎก ธรรมสังคณี (อภิ.ส.) 34/15/8; 875)

#### 22. สิกขา 3 หรือ ไตรสิกขา

ข้อที่จะต้องศึกษา, ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษา คือ ฝึกหัดอบรมกาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้น ไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน

1. อริสัสสิกขา (สิกขาคือศีลอันยิ่ง, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในทางความประพฤติอย่างสูง)

2. อริจิตตสิกขา (สิกขาคือจิตอันยิ่ง, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิต เพื่อให้เกิดคุณธรรมเช่น สมาธิอย่างสูง)

3. อริปัญญาสิกขา (สิกขาคือปัญญาอันยิ่ง, ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง) เรียกว่าง่าย ๆ ว่า ศีล สมาธิ ปัญญา

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/228; อังคุตตรนิกาย ดิกนิบาต อ.ด.ก.20/521)

## 23. สุจริต 3

ความประพฤติดี, ประพฤติชอบ

1. กายสุจริต (ความประพฤติดี, ประพฤติชอบ) มี 3 คือ งดเว้นและประพฤติตรงข้ามกับ ปาณาติบาต อทินนาทาน และกามสุมิฉฉาจาร
2. วชิสุจริต (ความประพฤติชอบด้วยวาจา) มี 4 คือ งดเว้นและประพฤติตรงข้ามกับ มุสาวาท ปิสุณาวาจา ผรุสวาจา และสัมผัปปลาปะ
3. มโนสุจริต (ความประพฤติชอบด้วยใจ) มี 3 คือ อนภิชฌา อพยาบาท และสัมมาทิฐิ

(ทีฆนิกาย ปาฎีกวรรค (ที.ปา.) 11/228; อภิธรรมปิฎก ชัมมสังคณี (อภิ.ส) 34/840)

## 24. ศีล 5 หรือ เบญจศีล

ความประพฤติชอบทางกายและวาจา, การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย, การรักษาปกติตามระเบียบวินัย, ข้อปฏิบัติในการเว้นจากความชั่ว, การควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน

1. ปาณาติปาตา เวรมณี (เว้นจากการปลงชีวิต, เว้นจากการฆ่าการประทุษร้ายกัน)
2. อทินนาทานา เวรมณี (เว้นจากการถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้, เว้นจากการลัก โกง ละเมิดกรรมสิทธิ์ ทำลายทรัพย์สิน)
3. กามสุ มิฉฉาจารา เวรมณี (เว้นจากการประพฤติผิดในกาม, เว้นจากการล่วงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน)
4. มุสาวาทา เวรมณี (เว้นจากการพูดเท็จ โกหก หลอกลวง)
5. สุราเมรยมชฺชปมาทฏฐานา เวรมณี (เว้นจากน้ำเมาคือสุราและเมรัย อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท, เว้นจากสิ่งเสพติดให้โทษ)

(ทีฆนิกาย ปาฎีกวรรค (ที.ปา.) 11/286; อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต/ อจ. ปญจก. 22/172, 264, อภิธรรมปิฎก วิภังค์ (อภิ.วิ.) 35/767)

## 25. เบญจธรรม หรือ เบญจกัลยาณธรรม

ธรรม 5, ธรรมอันดีงามห้าอย่าง, คุณธรรมห้าประการ คู่กับเบญจศีล เป็นธรรมเกื้อกูลแก่การรักษาเบญจศีล ผู้รักษาเบญจศีลควรมีไว้ประจำใจ

1. เมตตาและกรุณา (ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุขความเจริญและความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์) คู่กับศีลข้อที่ 1
2. สัมมาอาชีวะ (การหาเลี้ยงชีพในทางสุจริต) คู่กับศีลข้อที่ 2

3. กามสังวร (ความสังวรในกาม, ความสำรวมระวังรู้จักยับยั้งควบคุมตนในทางกามารมณ์ ไม่ให้หลงไหลในรูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส) คู่กับศีลข้อที่ 3

4. สัจจะ (ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง) คู่กับศีลข้อที่ 4

5. สติสัมปชัญญะ (ระลึกได้และรู้ตัวอยู่เสมอ คือ ฝึกให้เป็นคนรู้จักยังคิด รู้สึกตัวเสมอว่า สิ่งใดควรทำ และไม่ควรถ้า ระวังมิให้เป็นคนเมาประมาท) คู่กับศีลข้อที่ 5

ข้อ 2 บางแห่งเป็น ทาน (การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่) ข้อ 3 บางแห่งเป็น สทธานันโดย (ความพอใจด้วยภรรยาของตน) ข้อ 5 บางแห่งเป็น อัปมมาทะ (ความไม่ประมาท)

เบญจธรรมนี้ ท่านผู้เป็นหมวดธรรมขึ้นภายหลัง จึงมีแปลกันไปบ้าง เมื่อว่าโดยที่มาหัวข้อเหล่านี้ส่วนใหญ่ประมวลได้จากความท่อนท้ายของกุศลกรรมบถข้อต้นๆ

#### 26. สมာธิ 3

ความตั้งมั่นแห่งจิต, ภาวะที่จิตสงบนิ่งจับอยู่ที่อารมณ์อันเดียว

1. ขณิกสมาธิ (สมาธิชั่วขณะ)
2. อุปจารสมาธิ (สมาธิจนจะแน่วแน่)
3. อัปนาสมาธิ (สมาธิแน่วแน่)

(สังคณี อรรถกถา (สงคณี.อ.) 207; วิสุทธิมรรค วิสุทธิ. 1/105; 2/194)

#### 27. สมာธิภาวนา 4

การเจริญสมาธิ, วิธีฝึกสมาธิแบบต่างๆ จำแนกตามวัตถุประสงค์

1. สมာธิภาวนาที่เป็นไปเพื่อทิวฐธรรมสุขวิหาร (คือเพื่อการอยู่เป็นสุขในปัจจุบัน เช่น ใช้เป็นเครื่องพักผ่อนจิต หากความสุขยามว่าง เป็นต้น)

2. สมาธิภาวนาที่เป็นเพื่อการได้ญาณทัสสนะ
3. สมาธิภาวนาที่เป็นไปเพื่อสติและสัมปชัญญะ
4. สมาธิภาวนาที่เป็นไปเพื่ออัสวักขะ คือความสิ้นอาสวะ

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/233; อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อง. จตุกก 21/41)

#### 28. ภาวนา 2

กาเจริญ, การทำให้เกิดให้มีขึ้น, การฝึกอบรมจิตใจ

1. สมถภาวนา (การฝึกอบรมจิตใจให้เกิดความสงบ, การฝึกสมาธิ)
2. วิปัสสนาภาวนา (การฝึกอบรมปัญญาให้เกิดความรู้แจ้งตามเป็นจริง,

การเจริญปัญญา)



สองอย่างนี้ ในบาลีที่มาท่านเรียกว่า ภาเวตัพพธรรม และ วิชชาภาคิยธรรม. ในคัมภีร์สมัยหลัง บางที่เรียกว่า กรรมฐาน (อารมณฺ์เป็นที่ตั้งแห่งงานเจริญภาวนา, ที่ตั้งแห่งงานทำความเพียรฝึกรบมจิต, วิธีฝึกรบมจิต

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/379; อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต (อญ. ทุก.) 20/275)

#### 29. ภาวนา 4

การเจริญ, การทำให้เป็นให้มีขึ้น, การฝึกรบม, การพัฒนา

1. กายภาวนา (การเจริญกาย, พัฒนากาย, การฝึกรบมกาย ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ ให้เป็นกุศลธรรมงอกงาม ให้อกุศลธรรมเสื่อมสูญ, การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2. สีสภาวนา (การเจริญศีล, พัฒนาการประพฤติ, การฝึกรบมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยมาเบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน)

3. จิตตภาวนา (การเจริญจิต, พัฒนาจิต, การฝึกรบมจิตใจ ให้เข้มแข็ง มั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา มีฉันทะ ขันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น)

4. ปัญญาภาวนา (การเจริญปัญญา, พัฒนาปัญญา, การฝึกรบมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา)

ในบาลีที่มา ท่านแสดงภาวนา 4 นี้ ในรูปที่เป็นคุณบทของบุคคล จึงเป็นภาวิต 4 คือ ภาวิตกาย ภาวิตศีล ภาวิตจิต ภาวิตปัญญา (ผู้ได้เจริญกาย ศีล จิต และปัญญาแล้ว) บุคคลที่มีคุณสมบัติชุดนี้ครบถ้วนย่อมเป็นพระอรหันต์ (อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อญ.ปัญจก.) 22/79)

#### 30. วุฒิหรือ วุฒิธรรม 4

ธรรมเป็นเครื่องเจริญ, คุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม

1. สัปปริสสังเสวะ (เสวนาสัตบุรุษ, คบหาท่านผู้ทรงธรรมทรงปัญญา เป็นกัลยาณมิตร)

2. สัทธัมมัสสวนะ (สดับสัทธรรม, ใส่ใจเล่าเรียนฟังอ่านหาความรู้ให้ได้ธรรมที่แท้)

3. โยนิโสมนสิการ (ทำในใจโคธะกาย, รู้จักคิดพิจารณาหาเหตุผล โดยถูกวิธี)

4. ชัมมานุชัมมชัมมานุชัมมปฏิบัติ (ปฏิบัติธรรมตามสมควรแก่ธรรม, ปฏิบัติถูกหลัก ให้ธรรมย่อยกล้อยแก่ธรรมใหญ่ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของธรรมทั้งหลายที่สัมพันธ์กัน, ดำเนินชีวิตถูกต้องตามธรรม)

ธรรมหมวดนี้ ในบาลีที่มา เรียกว่า ธรรมที่เป็นไปเพื่อปัญญาวิมุติ (ปัญญาวิมุติธรรม) คือ เพื่อความเจริญองงามแห่งปัญญา

(อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อง. จตุกก.) 21/248)

### 31. ปัญญา 3

ความรู้รอบรู้, รู้ทั่ว, เข้าใจ, รู้ซึ่ง

1. จินตามยปัญญา (ปัญญาเกิดแต่การคิดพิจารณาหาเหตุผล)
2. สุตมยปัญญา (ปัญญาเกิดแต่การสดับการเล่าเรียน)
3. ภวานามยปัญญา (ปัญญาเกิดแต่การฝึกอบรมลงมือปฏิบัติ)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/228; อภิธรรมปิฎก วิภังค (อภิ.วิ.) 35/804)

### 32. บุญกิริยาวัตถุ 3

ที่ตั้งแห่งการทำบุญ, เรื่องที่จัดเป็นการทำความดี, หลักการทำความดี, ทางความดี

1. ทานมัย บุญกิริยาวัตถุ (ทำบุญด้วยการให้ปันสิ่งของ)
2. สีลมัย บุญกิริยาวัตถุ (ทำบุญด้วยการรักษาศีล หรือประพฤติดีมี

ระเบียบวินัย)

3. ภวานามัย บุญกิริยาวัตถุ (ทำบุญด้วยการเจริญภาวนา คือฝึกอบรม

จิตใจเจริญปัญญา)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/228; ขุททกนิกาย อิติวุตตก (ขุ.อิติ.) 25/238)

### 33. บุญกิริยาวัตถุ 10

ที่ตั้งแห่งการทำบุญ, ทางทำความดี

1. ทานมัย (ทำบุญด้วยการให้ปันสิ่งของ)
2. สีลมัย (ทำบุญด้วยการรักษาศีลหรือประพฤติดี)
3. ภวานามัย (ทำบุญด้วยการเจริญภาวนา คือฝึกอบรมจิตใจเจริญ

ปัญญา)

4. อปจายนมัย (ทำบุญด้วยการประพฤติอ่อนน้อม)

5. เวชยาวัจจมัย (ทำบุญด้วยการช่วยขวนขวายรับใช้)
  6. ปัตติทานมัย (ทำบุญด้วยการเจือยส่วนแห่งความดีให้แก่ผู้อื่น)
  7. ปัตตานุโมทนามัย (ทำบุญด้วยการยินดีในความดีของผู้อื่น)
  8. รัชมัสสวณมัย (ทำบุญด้วยการฟังธรรมศึกษาหาความรู้)
  9. รัชมเทศนามัย (ทำบุญด้วยการสั่งสอนธรรมให้ความรู้)
  10. ทิฏฐุชุกัมม (ทำบุญด้วยการทำความเห็นให้ตรง)
- (ทีฆนิกาย อรรถกถา (ที.อ.)3/246; อภิธรรม มัตถสังคห (สังคหะ..)29)

#### 34. มรรคมืองค์ 8 หรือ อัญฐังคิกมรรค

เรียกเต็มว่า *อริยอัญฐังคิกมรรค* แปลว่า “ทางมีองค์แปดประการ อันประเสริฐ” องค์ 8 ของมรรค (มักคังคะ) มีดังนี้

1. สัมมาทิฏฐิ (เห็นชอบ ได้แก่ ความรู้หรือสัญจ 4 หรือ เห็นไตรลักษณ์ หรือ รู้กุศลและอกุศลมูลกับกุศลและอกุศลมูล หรือเห็นปฏิจสมุปบาท)
2. สัมมาสังกัปปะ (คำริชอบ ได้แก่ เนกขัมมสังกัปปี อพยาบาทสังกัปปี อวิหิงสาสังกัปปี)

3. สัมมาวาจา (เจรจาชอบ ได้แก่ วจีสุจริต 4)
4. สัมมากัมมันตะ (กระทำชอบ ได้แก่ กายสุจริต 3)
5. สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ ได้แก่ เว้นมิจฉาชีพ ประกอบสัมมาชีพ)
6. สัมมวายามะ (พยายามชอบ ได้แก่ ปธาน หรือ สัมมปธาน 4)
7. สัมมาสติ (ระลึกชอบ ได้แก่ สติปิฎฐาน 4)
8. สัมมาสมาธิ (ตั้งจิตมั่นชอบ ได้แก่ ฌาน 4)

องค์ 8 ของมรรค จัดเข้าในธรรมชั้น 3 ข้อต้น คือ ข้อ 3, 4, 5, เป็นศีล ข้อ 6, 7, 8, เป็น สมาธิ ข้อ 1, 2 เป็น ปัญญา

มรรคมืองค์ 8 เป็นอริยสัญจ ข้อที่ 4 และได้ชื่อว่า มัชฌิมาปฏิปทา แปลว่า “ทางสายกลาง” เพราะเป็นข้อปฏิบัติอันพอดีที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้นเป็นอิสระ ดับทุกข์ ปลอดปัญหา ไม่ติดข้องในที่สุดทั้งสอง คือ กามสุขัลลิกานุโยค และอัตตกิลมถานุโยค (ทีฆนิกาย มหาวรรค (ที.ม.)10/299; มัชฌิมนิกาย มูลปิณณาสก (ม.นุ.)12/149; มัชฌิมนิกาย อุปริปิณณาสก (ม.อุ.)14/704; อภิธรรมปิฎก วิภังค (อภิ.วิ.)35/569)

#### 35. ปธาน 4

ความเพียร

1. สักรุปชาน (ความเพียรระวังหรือเพียรปิดกั้น คือเพียรระวังยับยั้งบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด มิให้เกิดขึ้น)
2. ปหานปชาน (เพียรละหรือเพียรกำจัด คือ เพียรละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว)
3. ภวานาปชาน (เพียรเจริญ หรือเพียรก่อให้เกิด คือ เพียรทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด ให้เกิดมีขึ้น)
4. อนุรักษนาปชาน (เพียรรักษา คือ เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่น และให้เจริญยิ่งขึ้น ไปจนไปบุญล้น)

ปชาน 4 นี้ เรียกอีกอย่างว่า สัมมปชาน 4 (ความเพียรชอบ, ความเพียรใหญ่)  
(อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อ.จ. จตุกก.) 21/69)

### 36. สัทธรรม 3

ธรรมอันดี, ธรรมที่แท้, ธรรมของสัตบุรุษ, หลักหรือแก่นศาสนา

1. ปริยัตติสัทธรรม (สัทธรรมคือคำสั่งสอนอันจะต้องเล่าเรียน ได้แก่ พุทธพจน์)
2. ปฏิปัตติสัทธรรม (สัทธรรมคือปฏิบัติอันจะต้องปฏิบัติ ได้แก่ อัญ्ञกัมมมรรค หรือ ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา)
3. ปฏิเวธสัทธรรม (สัทธรรมคือผลอันจะพึงเข้าถึงหรือบรรลุด้วยการปฏิบัติ ได้แก่ มรรค ผล และนิพพาน)

ข้อ 3 คือ ปฏิเวธสัทธรรม บางแห่งเรียก อริยมสัทธรรม มีความหมายอย่างเดียวกัน

(วินัย อรรถกถา (วินย.อ.) 1/264; มัชฌิมนิกาย อรรถกถา (ม.อ.) 3/147, 523; อังคุตตรนิกาย อรรถกถา (อ.จ.อ.) 3/391)

### 37. นิโรธ 5

ความดับกิเลส, ภาวะไร้กิเลสและไม่มีทุกข์เกิดขึ้น

1. วิกขัมภนนิโรธ (ดับด้วยข่มไว้ คือ การดับกิเลสของท่านผู้บำเพ็ญฌาน ถึงปฐมฌาน ข่อมข่มนวรรณ์ไว้ได้ ตลอดเวลาที่อยู่ในฌานนั้น)
2. ตทังคนิโรธ (ดับด้วยองค์นั้นๆ คือ ดับกิเลสด้วยธรรมที่เป็นคู่ปรับหรือธรรมที่ตรงข้าม เช่น ดับสักกายทิฏฐิด้วยความรู้ที่กำหนดแยกนามรูปออกได้ เป็นการดับชั่วคราวในกรณีนั้นๆ )

3. สมุจเฉทนิโรธ (ดับด้วยตัดขาด คือ ดับกิเลสเสร็จสิ้นเด็ดขาด ด้วยโลกุตตรมรรค ในขณะที่แห่งมรรคนั้น ชื่อสมุจเฉทนิโรธ)

4. ปฏิปัสสัทธินิโรธ (ดับด้วยสงบระงับ คือ อาศัยโลกุตตรมรรคดับกิเลสเด็ดขาดไปแล้วบรรลูลोकุตตรผล กิเลสเป็นอันสงบระงับไปหมดแล้ว ไม่ต้องขวนขวายเพื่อดับอีก ในขณะที่แห่งผลนั้นชื่อ ปฏิปัสสัทธินิโรธ)

5. นิสสรณนิโรธ (ดับด้วยสลัดออกได้ หรือดับด้วยปลดปล่อยไป คือ ดับกิเลสเสร็จสิ้นแล้ว ดำรงอยู่ในภาวะที่กิเลสดับแล้วนั้นยังยืนตลอดไป ภาวะนั้นชื่อ นิสสรณนิโรธ ได้แก่ก่อมตธาตุ คือ นิพพาน)

ปหาน 5 (การละกิเลส), วิมุตติ 5 (ความหลุดพ้น), วิเวก 5 (ความสงบ, ความปลีกออก), วิราคะ 5 (ความคลายกำหนด, ความสารถออกได้), โวสัสคคะ 5 (ความสละ, ความปล่อย) ก็อย่างเดียวกันนี้ทั้งหมด

(ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิตามรรค (ขุ.ปฎิ.) 31/65, 704; วิสุทฺธิมรรค (วิสุทฺธิ.) 2/249)

#### 38. จักร 4

ธรรมนำชีวิตไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง คูงล้อมนำรถไปสู่ที่หมาย

1. ปฏิรูปทศวาสะ อยู่ในถิ่นที่ดี มีสิ่งแวดล้อมเหมาะสม
2. สัปบุริสุปัสสยะ สมากมกับสัตบุรุษ
3. อัดตสัมมาปณิธิ ตั้งตนไว้ชอบ, ตั้งจิตคิดมุ่งหมายนำตนไปถูกทาง
4. ปุพเพกตปุญญตา ความเป็นผู้ได้ทำความดีไว้ก่อนแล้ว, มีพื้นเดิมดี, ได้สร้างสมคุณความดีเตรียมพร้อมไว้แต่ต้น

(อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อง.จตุกก.) 21/31; ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ป.)11/400)

#### 39. อิทธิบาท 4

คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย

1. จันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป
2. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง
3. จิตตะ ความมุ่งคิดไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ

4. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้าน วิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/231; อภิธรรมปิฎก วิภังค์ (อภิ.วิ.)35/505)

#### 40. เวสาร์ชชะ หรือ เวสาร์ชชญาณ 4

(ความไม่ครั่นคร้าม, ความแก้แค้นล่าอาชญา, พระญาณอันเป็นเหตุให้ ทรงแก้แค้นล่า ไม่ครั่นคร้าม)

พระตถาคตเจ้าไม่ทรงมองเห็นว่า ใครก็ตาม จักทักท้วงพระองค์ได้โดยชอบธรรมในฐานะเหล่านี้ คือ

พระตถาคตเจ้าไม่ทรงมองเห็นว่า ใครก็ตาม จักทักท้วงพระองค์ได้โดยชอบธรรมในฐานะเหล่านี้ คือ

1. สัมมาสัมพุทธปฏิญาณ (ท่านปฏิญาณว่าเป็นสัมมาสัมพุทธะ ธรรมเหล่านี้ท่านยังไม่รู้)
2. จินาสวปฏิญาณ (ท่านปฏิญาณว่าเป็นจินาสพ อาสวะเหล่านี้ของท่านยังไม่สิ้น)
3. อันตรายิกธรรมวาทะ (ท่านกล่าวธรรมเหล่าใดว่าเป็นอันตราย ธรรมเหล่านั้นไม่อาจก่ออันตรายแก่ผู้สั่งเสพได้จริง)

4. นิยานิกธรรมเทศนา (ท่านแสดงธรรมเพื่อประโยชน์อย่างใด ประโยชน์อย่างนั้นไม่เป็นทางนำผู้ทำตามให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบจริง)

ด้วยเหตุนี้ พระองค์จึงทรงถึงความเกษม ถึงความไม่มีภัย แก่ลี้ก้าไม่ครั่นคร้ามอยู่ เวสาร์ชชะ 4 นี้คู่กับ ทศพล หรือตถาคตพล 10 (เรียกกันทั่วไปว่า ทศพลญาณ) เป็นธรรมที่ทำให้พระตถาคต ทรงปฏิญาณฐานะแห่งผู้นำ เปล่งสีหนาทในบริษัททั้งหลาย ยังพรหมจักรให้เป็นไป

(มัชฌิมนิกาย มูลบัตถนาสก์ (ม.ม.) 12/167; อังคุตตรนิกาย จตุกนิบาต (อญ.จตุก.) 21/8)

#### 41. เวสาร์ชชกรณธรรม 5

(ธรรมทำความกล้าหาญ, คุณธรรมที่ทำให้เกิดความกล้า)

1. ศรัทธา (ความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นใจในหลักที่ถือและในการดีที่ทำ)
2. สีล (ความประพฤติถูกต้องดีงาม ไม่ผิดระเบียบวินัย ไม่ผิดศีลธรรม)
3. พาหุสัจจะ (ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก)

4. วิริยารัมภะ (ปรารภความเพียร คือ การที่ได้เริ่มลงมือทำความเพียรพยายามในกิจการนั้นๆ อยู่แล้วอย่างมั่นคงจริงจัง)

5. ปัญญา (ความรู้รอบรู้ เข้าใจชัดในเหตุผล คือ ชั่ว ประโยชน์ มิใช่ประโยชน์ เป็นต้น รู้คิด รู้วินิจฉัย และรู้ที่จะจัดการ)

(อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อภ.ปญจก.) 22/101)

#### 42. อินทรีย์ 5

ธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตน

1. สัทธา (ความเชื่อ)
2. วิริยะ (ความเพียร)
3. สติ (ความระลึกได้)
4. สมาธิ (ความตั้งจิตมั่น)
5. ปัญญา (ความรู้ทั่วชัด)

หมวดธรรมนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พละ 5 ที่เรียกว่า พละ เพราะความหมายว่า เป็นพลัง ทำให้เกิดความมั่นคง ซึ่งความรู้สัทธาเป็นต้น แต่อย่างไรจะเข้าครอบงำไม่ได้ ส่วนที่เรียกว่าอินทรีย์ เพราะความหมายว่า เป็นใหญ่ในการกระทำหน้าที่แต่ละอย่างๆ ของตน คือเป็นเจ้าการในการครอบงำเสียซึ่งความรู้สัทธา ความเกียจคร้าน ความประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลงตามลำดับ

(สังยุตตนิกาย มหาวรรค (ส.ม.) 19/843-900; 1061-1069; ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิทามรรค (ขุ.ปฎิ.) 31/423-463)

#### 43. อธิปไตย 3

ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่

1. อตตาทิปไตย (ความมีตนเป็นใหญ่, ถือตนเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนตนเป็นประมาณ)

2. โลกาธิปไตย (ความมีโลกเป็นใหญ่, ถือโลกเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนนิคมของโลกเป็นประมาณ)

3. ธรรมาทิปไตย (ความมีธรรมเป็นใหญ่, ถือธรรมเป็นใหญ่, กระทำการด้วยปรารถนความถูกต้อง เป็นจริง สมควรตามธรรม เป็นประมาณ)

ผู้เป็นอตตาทิปก พึงใช้สติให้มาก; ผู้เป็นโลกาธิปก พึงมีปัญญาครองตน และรู้พินิจ; ผู้เป็น ธรรมาทิปก พึงประพฤติให้ถูกต้องหลักธรรม; ผู้เป็นหัวหน้าหมู่เป็นนักปกครอง พึงถือธรรมาทิปไตย (ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/228;อังคุตตรนิกาย ดิกนิบาต (อภ.ดิก.)20/479)

## 44. อริยวัฑฒหรืออารยวัฑฒ 5

ความเจริญอย่างประเสริฐ, หลักความเจริญของอารยชน

1. ศรัทธา (ความเชื่อ ความมั่นใจในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความจริงความดีงามอันมีเหตุผล)
2. ศีล (ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต)
3. สุตะ (การเล่าเรียนสดับฟังศึกษาหาความรู้)
4. จาคะ (การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังและร่วมมือไม่คับแคบเอาแต่ตัว)
5. ปัญญา (ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล รู้หลักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง)

(อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อง. ปญจก.) 22/63-64)

## 45. อริยทรัพย์ 7

ทรัพย์อันประเสริฐ, ทรัพย์คือคุณธรรมประจำใจอย่างประเสริฐ

1. ศรัทธา (ความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นใจในหลักที่ถือและในการดีที่ทำ)
2. ศีล (การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย ประพฤติถูกต้องดีงาม)
3. หิริ (ความละอายใจต่อการทำความชั่ว)
4. โอตตปปะ (ความเกรงกลัวต่อความชั่ว)
5. พาหุสัจจะ (ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก)
6. จาคะ (ความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่)
7. ปัญญา (ความรู้ความเข้าใจถ่องแท้ในเหตุผล ดีชั่ว ถูกผิด คุณโทษ ประโยชน์ มิใช่ประโยชน์ รู้คิด รู้พิจารณา และรู้ที่จะจัดทำ)

อริยทรัพย์ เป็นทรัพย์อันประเสริฐอยู่ภายในใจ ดีกว่าทรัพย์ภายนอก เพราะไม่มีผู้ใดแย่งชิง ไม่สูญหายไปด้วยภัยอันตรายต่างๆ ทำให้ไม่อ้างว้างยากจน และเป็นทุนสร้างทรัพย์ภายนอกได้ด้วย

ธรรม 7 นี้ ท่านเรียกว่าเป็น พหุการธรรม หรือ *ธรรมมีอุปการะมาก* เพราะเป็นกำลังหนุนช่วยส่งเสริมในการบำเพ็ญคุณธรรมต่างๆ ยังประโยชน์ตนและประโยชน์ตน และประโยชน์ผู้อื่นให้สำเร็จได้อย่างกว้างขวางไพศาลย์ เปรียบเหมือนคนมีทรัพย์มาก ย่อมสามารถใช้จ่ายเลี้ยงตนเลี้ยงผู้อื่นให้มีความสุขและบำเพ็ญประโยชน์ต่างๆ ได้เป็นอันมาก

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/326;อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (อง.สตุตค.)23/6)



## 46. นาดกรณธรรม 10

ธรรมอันกระทำที่พึง, ธรรมสร้างที่พึง, คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นที่พึง  
 ของคนได้

1. สील (ความประพฤติดีงามสุจริต รักษาระเบียบวินัย มีอาชีพบริสุทธิ์)
2. พาหุสัจ (ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก มีความรู้ความเข้าใจ  
 ลึกซึ้ง)
3. กลุยาณมิตตตา (ความมีกัลยาณมิตร, การคบคนดี ได้ที่ปรึกษา และ  
 ผู้แนะนำสั่งสอนที่ดี)
4. โสวรสุตตา (ความเป็นผู้ว่านอนสอนง่าย รับฟังเหตุผล)
5. กิจกรณียesu ทกขตา ความเอาใจช่วยชวนชวยในกิจใหญ่ย่อยทุก  
 อย่างของเพื่อนร่วมหมู่คณะ รู้จักพิจารณาไตร่ตรอง สามารถจัดทำให้สำเร็จเรียบร้อย)
6. ฌมุกมตา (ความเป็นผู้ใคร่ธรรม คือ รักธรรม ใฝ่ความรู้ใฝ่ความ  
 จริง รู้จักพูดรู้จักรับฟังทำให้เกิดความพอใจ นำร่วมปรึกษาสนทนา ขอบศึกษา ยินดีปราศใน  
 หลักธรรมหลักวินัยที่ละเอียดลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้นไป)
7. วิริยารมก (ความขยันหมั่นเพียร คือ เพียรละความชั่ว ประกอบความดี มี  
 ใจแก่กล้า บากบั่นก้าวหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ทอดทิ้งธุระ)
8. สนตุฎฐี (ความสันโดษ คือ ยินดี มีความสุขความพอใจด้วยปัจจัยสี่ที่หา  
 มาได้ด้วยความเพียรอันชอบธรรมของตน- Santutthi: contentment)
9. สติ (ความมีสติ รู้จักกำหนดจดจำ ระลึกการที่ทำความดีไว้ได้ เป็นอยู่  
 อย่างไม่ประมาท)
10. ปญญา (ความมีปัญญาหยั่งรู้เหตุผล รู้จักคิดพิจารณา เข้าใจภาวะของสิ่ง  
 ทั้งหลายตามความเป็นจริง)

นาดกรณธรรมนี้ ท่านเรียกว่าเป็น พหุการธรรม หรือ ธรรมมีอุปการะมาก  
 เพราะเป็นกำลังหนุนในการบำเพ็ญคุณความดีทั้งหลาย ยังประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นให้  
 สำเร็จได้อย่างกว้างขวางไพศาล

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/357; อังคุตตรนิกาย ทสกนิกาย (อญ.ทสก.) 24/17)

## 47. อธิษฐาน หรือ อธิฐานธรรม 4

ธรรมเป็นที่มั่น, ธรรมอันเป็นฐานที่มั่นคงของบุคคล, ธรรมที่ควรใช้  
 เป็นที่ประดิษฐานตน เพื่อให้สามารถยึดเอาผลสำเร็จสูงสุดอันเป็นที่หมายได้ โดยไม่เกิดความสำคัญ  
 ตนผิด และไม่เกิดสิ่งมัวหมองหมักหมมทับถมตน, บางทีแปลว่า “ธรรมที่ควรตั้งไว้ในใจ”

1. ปัญญา ( ความรู้ชัด คือ หยั่งรู้ในเหตุผล พิจารณาให้เข้าใจในสภาวะของสิ่งทั้งหลายจนเข้าถึงความจริง)
2. สัจจะ (ความจริง คือ ดำรงมั่นในความจริงที่รู้ชัดด้วยปัญญา เริ่มแต่จริงวาจาจนถึงปรมาตตสัจจะ)
3. จาคะ ( ความสละ คือ สละสิ่งอันเคยชิน ข้อที่เคยยึดถือไว้ และสิ่งทั้งหลายอันผิดพลาดจากความจริงเสียได้ เริ่มแต่สละอามิสจนถึงสละกิเลส)
4. อุปสมะ (ความสงบ คือ ระวังโทษข้อขัดข้องมัวหมองวุ่นวายอันเกิดจากกิเลสทั้งหลายแล้วทำให้จิตใจให้สงบได้)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.)11/254; มัชฌิมนิกาย อุปริปีณาสก (ม.อุ.)14/682)

#### 48. อบายมุข 6

ช่องทางของความเสื่อม, ทางแห่งความพินาศ, เหตุย่อยยับแห่งโลก

ทรัพย์

1. คิดสุราและของมีนเมา มีโทษ 6 คือ
  - 1.1 ทรัพย์หมดไปๆ เห็นชัดๆ
  - 1.2 ก่อการทะเลาะวิวาท
  - 1.3 เป็นบ่อเกิดแห่งโรค
  - 1.4 เสียเกียรติเสียชื่อเสียง
  - 1.5 ทำให้ไม่รู้อาย
  - 1.6 ทอนกำลังปัญญา
2. ชอบเที่ยวกลางคืน มีโทษ 6 คือ
  - 2.1 ชื่อว่าไม่รักษาตัว
  - 2.2 ชื่อว่าไม่รักษาลูกเมีย
  - 2.3 ชื่อว่าไม่รักษาทรัพย์สมบัติ
  - 2.4 เป็นที่ระแวงสงสัย
  - 2.5 เป็นเป้าให้เขาใส่ความหรือข่าวลือ
  - 2.6 เป็นทางมาของเรื่องเดือดร้อนเป็นอันมาก
3. ชอบเที่ยวดูการละเล่น มีโทษ โดยการงานเสื่อมเสีย เพราะใจกังวล คอยคิดจ้อง กับเสียเวลาเมื่อไปดูสิ่งนั้นๆ ทั้ง 6 กรณี คือ
  - 3.1 ราที่ไหนไปที่นั่น
  - 3.2 – 3.6 ขับร้อง, คนตรี, เสภา, เพลง, เถิดเทิงที่ไหน ไปที่นั่น

## 4. ดิคารพณัน มีโทษ 6 คือ

- 4.1 เมื่อชนะยอมก่อเวร
- 4.2 เมื่อแพ้ก็เสียดายทรัพย์ที่เสียไป
- 4.3 ทรัพย์หมดไปๆ เห็นชัดๆ
- 4.4 เข้าที่ประชุม เขาไม่เชื่อถ้อยคำ
- 4.5 เป็นที่หมิ่นประมาทของเพื่อนฝูง
- 4.6 ไม่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ที่จะหาคู่ครองให้ลูกของเขา เพราะ

เห็นว่าจะเลี้ยงลูกเมียไม่ไหว

5. คบคนชั่ว มีโทษ โดยนำไปให้กลายเป็นคนชั่ว อย่างคนที่ตนคบทั้ง 6 ประการ ได้เพื่อนที่จะนำไปให้กลายเป็น

- 5.1 นักการพณัน
- 5.2 นักเลงผู้หญิง
- 5.3 นักเลงเหล้า
- 5.4 นักลวงของปลอม
- 5.5 นักหลอกลวง
- 5.6 นักเลงหัวไม้

6. เกียจคร้านการงาน มีโทษ โดยทำให้ยกเหตุต่างๆ เป็นข้อผัดเพี้ยนไม่ทำการงาน โภคะใหม่ก็ไม่เกิด โภคะเก่าก็หมดสิ้นไป คือให้อ้างไปทั้ง 6 กรณีว่า

- 6.1-6.6 หนาวนัก-ร้อนนัก-เย็นไปแล้ว-ยังเข้านัก-หิวนัก-อึมนัก  
(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/178-184)

## 49. ทิส 6

บุคคลประเภทต่างๆ ที่เราต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธทางสังคมดุจทิสที่อยู่รอบตัว

1. ปุรัตถิมทิส (ทิสเบื้องหน้า คือ ทิสตะวันออก ได้แก่ มารดาบิดา เพราะเป็นผู้มีอุปการะแก่เรามาก่อน)
2. ทักขณทิส (ทิสเบื้องขวา คือ ทิสใต้ ได้แก่ ครูอาจารย์ เพราะเป็นทักษิโณยบุคคลควรแก่การบูชาคุณ)
3. ปัจฉิมทิส (ทิสเบื้องหลัง คือ ทิสตะวันตก ได้แก่ บุตรภรรยา เพราะมีจันทรภายหลังและคอยเป็นกำลังสนับสนุนอยู่ข้างหลัง)

4. อุตตรทิส (ทิสเบื้องซ้าย คือ ทิสเหนือ ได้แก่ มิตรสหาย เพราะเป็นผู้ช่วยให้ข้ามพ้นอุปสรรคภัยอันตราย และเป็นกำลังสนับสนุน ให้บรรลุความสำเร็จ)

5. เหฏฐิมทิส (ทิสเบื้องล่าง ได้แก่ คนรับใช้และคนงาน เพราะเป็นผู้ช่วยทำงานต่างๆ เป็นฐานกำลังให้)

6. อุปริมทิส (ทิสเบื้องบน ได้แก่ สมณพราหมณ์ คือ พระสงฆ์ เพราะเป็นผู้สูงด้วยคุณธรรม และเป็นผู้นำทางจิตใจ)

(ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/198-204)

#### 50. ฆราวาสธรรม 4

ธรรมสำหรับฆราวาส, ธรรมสำหรับการครองเรือน, หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์

1. สัจจะ (ความจริง, ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุคจริง ทำจริง)

2. ทมะ (การฝึกฝน, การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว, รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดตัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา)

3. ขันติ (ความอดทน, ตั้งหน้าทำหน้าที่การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมาย ไม่ท้อถอย)

4. จาคะ (ความเสียสละ, สละกิเลส สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนได้ ใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น พร้อมทั้งจะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว ในธรรมหมวดนี้ ทมะ ท่านมุ่งเอาด้านปัญญา ขันติ ท่านเน้นแง่วิริยะ

(สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.) 15/845; ขุททกนิกาย สุตตนิบาต (ขุ.สุ.) 25/311)

#### 51. สุขของคฤหัสถ์ หรือ คิหิสุข หรือ กาม โภคิสุข 4

สุขของชาวบ้าน, สุขที่ชาวบ้านควรพยายามเข้าถึงให้ได้สม่าเสมอ, สุขอันชอบธรรมที่ผู้ครองเรือนควรมี

1. อตติสุข (สุขเกิดจากความมีทรัพย์ คือ ความภูมิใจ เอิบอímใจ ว่าตนมีโภคทรัพย์ที่ได้มาด้วยน้ำพักน้ำแรงความขยันหมั่นเพียรของตน และ โยชอบธรรม)

2. โภคิสุข (สุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์ คือ ความภูมิใจ เอิบอímใจ ว่าตนได้ใช้ทรัพย์ที่ได้มาโดยชอบนั้น เลี้ยงชีพ เลี้ยงผู้ควรเลี้ยง และบำเพ็ญประโยชน์)

3. อนนุสุข (เกิดจากความไม่เป็นหนี้ คือ ความภูมิใจ เอิบอímใจ ว่าตนเป็นไท ไม่มีหนี้สินติดค้างใคร)

4. อนวัชชสุข (สุขเกิดจากความประพฤตินี้ไม่มีโทษ คือ ความภูมิใจ เอิบอímใจ ว่าตนมีความประพฤติสุจริต ไม่บกพร่องเสียหาย ไครๆ ดีเทียบไม่ได้ ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ)

บรรดาสุข 4 อย่างนี้ อนวัชชสุข มีค่ามากที่สุด

(อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อง. จตุกก) 21/62)

52. เป็นชาวบ้านแบบฉบับ

คนครองเรือน แยกได้เป็นหลายประเภท จัดเป็นชั้นๆ ได้ตั้งแต่ร้ายไปถึงดี และที่ดีก็มีหลายระดับ คฤหัสถ์ที่ดี นำเคารพนับถือแท้จริง คือประเภทที่ 10 ใน ชาวบ้าน 10 ประเภทต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 หาทรัพย์โดยทางไม่ชอบธรรม

1. ได้ทรัพย์มาแล้ว ไม่เลี้ยงตนให้เป็นสุข ทั้งไม่เผื่อแผ่แบ่งปันและไม่ใช้ทรัพย์นั้นทำความดี (เสียทั้ง 3 ส่วน)
2. ได้ทรัพย์มาแล้ว เลี้ยงตนให้เป็นสุข แต่ไม่เผื่อแผ่แบ่งปันและไม่ใช้ทรัพย์นั้นทำความดี (เสีย 2 ส่วน ดี 1 ส่วน)
3. ได้ทรัพย์มาแล้ว เลี้ยงตนให้เป็นสุขด้วย เผื่อแผ่แบ่งปันและใช้ทรัพย์นั้นทำความดีด้วย (เสีย 1 ส่วน ดี 2 ส่วน)

กลุ่ม 2 หาชอบธรรมบ้าง ไม่ชอบธรรมบ้าง

4. ได้ทรัพย์มาแล้ว ทำอย่างข้อ 1 (เสีย 3 ดี 1)
5. ได้ทรัพย์มาแล้ว ทำอย่างข้อ 2 (เสีย 2 ดี 2)
6. ได้ทรัพย์มาแล้ว ทำอย่างข้อ 3 (เสีย 1 ดี 3)

กลุ่มที่ 3 หาโดยชอบธรรม

7. ได้ทรัพย์มาแล้ว ทำอย่างข้อ 1 (เสีย 2 ดี 1)
8. ได้ทรัพย์มาแล้ว ทำอย่างข้อ 2 (เสีย 1 ดี 2)
9. ได้ทรัพย์มาแล้ว ทำอย่างข้อ 3 แต่ยังติด ยังมัวเมา หมกมุ่น กินใช้ทรัพย์สมบัติ โดยไม่รู้เท่าทันเห็นโทษ ไม่มีปัญญาที่จะทำตนให้เป็นอิสระเป็นนายเหนือโภคทรัพย์ได้ (เสีย 1 ดี 3)พวกพอเศษ ผู้ที่แสวงหาชอบธรรม และใช้อย่างมีสติสัมปชัญญะ มีจิตใจเป็นอิสระ มีลักษณะดังนี้

10. แสวงหาทรัพย์โดยทางชอบธรรม; ได้มาแล้ว เลี้ยงตนให้เป็นสุข; เผื่อแผ่แบ่งปัน และใช้ทรัพย์นั้นทำความดี; ไม่หมกมุ่นมัวเมา กินใช้ทรัพย์สมบัติโดยรู้เท่าทัน เห็นคุณโทษ ทางดีทางเสียของมัน มีปัญญาทำตนให้เป็นอิสระหลุดพ้น เป็นนายเหนือโภคทรัพย์

ประเภทที่ 10 นี้ พระพุทธเจ้าสรรเสริญว่าเป็นผู้เลิศ ประเสริฐ สูงสุด  
 ควรชมทั้ง 4 สถาน คือ เป็นคฤหัสถ์แบบฉบับที่นำเคารพนับถือ

(อังคุตตรนิกาย ทสกนินบาต (อง. ทสก.) 24/91)

#### 53. ทิฏฐุชัมมิกัตถสังวัตตนิคกรรม 4

ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ในปัจจุบัน, หลักธรรมอันอำนวย  
 ประโยชน์สุขขั้นต้น

1. อุฏฐานสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยความหมั่น คือ ขยันเพียรในการปฏิบัติ  
 หน้าที่การงาน ประกอบอาชีพอันสุจริต มีความชำนาญ รู้จักใช้ปัญญาสอดคล้อง ตรวจสอบ หาอุบาย  
 วิธี สามารถจัดดำเนินการให้ได้ผลดี)

2. อารักขสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยการรักษา คือ รู้จักคุ้มครองเก็บรักษา  
 โภคทรัพย์ และผลงานอันตนได้ทำไว้ด้วยความขยันหมั่นเพียร โดยชอบธรรม ด้วยกำลังงานของตน  
 ไม่ให้เป็นอันตรายหรือเสื่อมเสีย)

3. กัลยาณมิตตตา (คบคนดีเป็นมิตร คือ รู้จักกำหนดบุคคลใน  
 ถิ่นที่อาศัย เลือกเสวนาสำเนียงศึกษาเยี่ยงอย่างท่านผู้ทรงคุณคุณค่า คิด จาคะ ปัญญา)

4. สมชีวิตา (มีความเป็นอยู่เหมาะสม คือ รู้จักกำหนดรายได้และ  
 รายจ่ายเลี้ยงชีวิตแต่พอดี มิให้ฝืดเคืองหรือฟุ่มเฟือย ให้รายได้เหนือรายจ่าย มีประหยัดเก็บไว้)

ธรรมหมวดนี้เรียกกันสั้นๆ ว่า ทิฏฐุชัมมิกัตถะ หรือเรียกติดปากอย่าง  
 ไทยๆ ว่า ทิฏฐุชัมมิกัตถประโยชน์ (อรรถะ แปลว่า ประโยชน์ จึงมีประโยชน์ซ้ำซ้อนกันสองคำ)

(อังคุตตรนิกาย อฏฐกนินบาต (อง. อฏฐก.) 23/144)

#### 54. สัมปรายิกัตถสังวัตตนิคกรรม 4

ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์เบื้องต้น, ธรรมเป็นเหตุให้สมหมาย,  
 หลักธรรมอันอำนวยประโยชน์สุขขั้นสูงขึ้นไป

1. สัทธาสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยศรัทธา)

2. สीलสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยศีล)

3. จาคสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยการเสียสละ)

4. ปัญญาสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยปัญญา)

ธรรมหมวดนี้ เรียกกันสั้นๆ ว่า สัมปรายิกัตถะ หรือเรียกติดปากอย่าง  
 ไทยๆ ว่า สัมปรายิกัตถประโยชน์ (อรรถะ ก็แปลว่า “ประโยชน์” จึงเป็นคำซ้ำซ้อนกัน)

(อังคุตตรนิกาย อฏฐกนินบาต (อง. อฏฐก.) 23/144)

## 55. กาลามสูตรกึ่งขานิชฐาน 10

หมายถึง วิธีปฏิบัติในเรื่องที่ควรสงสัย หรือหลักความเชื่อ ที่ตรัสรู้ไว้ใน

กาลามสูตร

1. มา อนุสสเวน (อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการฟังตามกันมา)
2. มา ปรมปราย (อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยถือสืบๆ กันมา)
3. มา อิติกิราย (อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการเล่าลือ)
4. มา ปิฎกสมุปทานเนน (อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการอ้างตำราหรือคัมภีร์)
5. มา ตกุกเหตุ (อย่าปลงใจเชื่อ เพราะตรรก)
6. มา นยเหตุ (อย่าปลงใจเชื่อ เพราะการอนุมาน)
7. มา อากการปริวิตกเกน (อย่าปลงใจเชื่อ ด้วยการคิดตรงตามแนวเหตุผล)
8. มา นิฎฐนิชฌานกษนุติยา (อย่าปลงใจเชื่อ เพราะเข้าได้กับทฤษฎีที่

พินิจไว้แล้ว)

9. มา ภพพรูปตาย (อย่าปลงใจเชื่อ เพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าจะ

เป็นไปได้)

10. มา สมโณ โน ครุติ (อย่าปลงใจเชื่อ เพราะนับถือว่า ท่านสมณะนี้

เป็นครูของเรา)

ต่อเมื่อใด รู้เข้าใจด้วยตนว่า ธรรมเหล่านั้น เป็นอกุศล เป็นกุศล มีโทษ ไม่มีโทษ เป็นต้น แล้วจึงควรละหรือเชื่อปฏิบัติตามนั้น

(อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต (อจ. ติก.) 20/505)

## 56. พหุสตมมิงค์ 5

คุณสมบัติที่ทำให้ควรได้รับชื่อว่า

1. พหุสตุตตา (ฟังมาก คือ ได้เล่าเรียนสดับฟังไว้มาก)
2. ธตา (จำได้ คือ จับหลักหรือสาระได้ ทรงจำความไว้แม่นยำ)
3. วจสา ปริจิตา (คล่องปาก คือ ท่องบ่นหรือใช้พูดอยู่เสมอจน

แคล้วคล่องชัดเจน)

4. มนसानุเปกขิตา (เพ่งขึ้นใจ คือ ใส่ใจนึกคิดพิจารณาจนใจ นึกถึง

ครั้งใด ก็ปรากฏเนื้อความสว่างชัด

5. ทิฎฐุยา สุปฏิวิทุธา (ขบได้ด้วยทฤษฎี หรือแทงตลอดคัมภีร์ด้วยทฤษฎี คือ มีความเข้าใจลึกซึ้งมองเห็นประจักษ์แจ้งด้วยปัญญา ทั้งในแง่ความหมายและเหตุผล)

(อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต (อจ. ปญจก.) 22/87)

- ในทางธรรม ดังนี้
57. วุฒิ 4  
 ความเป็นผู้ใหญ่ คัมภีร์ชั้นอรรถกถาและฎีกา เรียกลำดับความสำคัญ
1. ปัญญาวุฒิ ความเป็นผู้ใหญ่โดยปัญญา
  2. คุณวุฒิ ความเป็นผู้ใหญ่โดยคุณความดี หรือ โดยคุณพิเศษที่ได้บรรล
  3. ชาติวุฒิ ความเป็นผู้ใหญ่โดยชาติ คือ เกิดในชาติกำเนิดฐานะอันสูง
  4. วัยวุฒิ ความเป็นผู้ใหญ่โดยวัย คือ เกิดก่อน
- (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) 2551: 384)
58. มงคล 38  
 สิ่งที่ทำให้มีโชคดี, ธรรมอันนำมาซึ่งความสุขความเจริญ
- คาถาที่ 1
1. อเสวนา จ พาลานํ (ไม่คบคนพาล)
  2. ปณฺฑิตานญจ เสวนา (คบบัณฑิต)
  3. ปุชา จ ปุชฌียานํ (บูชาคนที่ควรบูชา)
- คาถาที่ 2
4. ปฎิรูปเทศวาโส จ (อยู่ในปฏิรูปเทศ, อยู่ในถิ่นที่มีสิ่งแวดล้อมดี)
  5. ปุพฺพ จ กตปุญฺญตา (ได้ทำความดีให้พร้อมไว้ก่อน, ทำความดีเตรียมพร้อมไว้แต่ต้น)
  6. อตฺตสมมาปณฺธิ จ (ตั้งตนไว้ชอบ)
- คาถาที่ 3
7. พาหุสจฺจญจ (เล่าเรียนศึกษามาก, ทรงความรู้กว้างขวาง, ใส่ใจสดับรับฟังคั่นคว้หาความรู้อยู่เสมอ)
  8. สิปปปญจ (มีศิลปวิทยา, ชำนาญในวิชาชีพของตน)
  9. วินโย จ สุสิกฺขิต (มีวินัยที่ได้ศึกษาคิแล้ว, มีระเบียบวินัยดี, ได้ฝึกอบรมตนไว้ดี)
  10. สุภาสิตา จ ยา วาจา (วาจาสุภาพดี, รู้จักใช้วาจาพูดให้เป็นผลดี)
- คาถาที่ 4
11. มาตาปีตฺตูปฎฺฐานํ (บำรุงมารดาบิดา)
  - 12-13. ปุตฺตทวารสุตฺต สงฺกโห = ปุตฺตสงฺกห (สงเคราะห์บุตร) และ ทวารสงฺกห (สงเคราะห์ภรรยา)



14. อนากุลา จ กมฺมุนตา (การงานไม่อาภูล)

คาถาที่ 5

15. ทานณฺจ (รู้จักให้, เพื่อแผ่แบ่งปัน, บริจาคสงเคราะห์และบำเพ็ญ

ประโยชน์)

16. ชมฺมจริยา จ (ประพฤติธรรม, ดำรงอยู่ในศีลธรรม)

17. ญาตกานณฺจ สงฺกโห (สงเคราะห์ญาติ)

18. อนวชฺชานิ กมฺมานิ (การงานที่ไม่มีโทษ, กิจกรรมที่ดีงาม, กิจกรรม

ที่ดีงาม เป็นประโยชน์ ซึ่งไม่เป็นทางเสียหาย)

คาถาที่ 6

19. อารตี วิรตี ปาปา (เว้นจากความชั่ว)

20. มชฺชปानา จ สณฺญโม (เว้นจากการดื่มน้ำเมา)

21. อปฺปมาโท จ ชมฺเมสุ (ไม่ประมาทในธรรมทั้งหลาย)

คาถาที่ 7

22. การโว จ (ความเคารพ, การแสดงออกที่แสดงถึงความเป็นผู้รู้จักคุณค่าของบุคคล สิ่งของสถานที่ หรือกิจการนั้นๆ และรู้จักให้ความสำคัญและความใส่ใจเอื้อเฟื้อโดยเหมาะสม)

23. นิวาโต จ (ความสุภาพอ่อนน้อม, ถ่อมตน)

24. สนฺตุฎฺฐิ จ (ความสันโดษ, ความเอิบอิ่มพึงพอใจในผลสำเร็จที่ได้สร้างขึ้น หรือในปัจจุบันยถาภะที่แสวงหามาได้ ด้วยริ้วแรงความเพียรพยายามของตนเอง โดยทางชอบธรรม)

25. กตณฺญตา (มีความกตัญญู)

26. กาเลน ชมฺมสุสวณฺ (ฟังธรรมตามกาล, หาโอกาสแสวงหาความรู้เกี่ยวกับหลักความจริงความดีงาม และเรื่องที่เป็นประโยชน์)

คาถาที่ 8

27. ขนฺตี จ (มีความอดทน)

28. โสวสฺสตา (เป็นผู้ว่าง่ายสอนง่าย, พุดกัณง่าย พึงเหตุผล)

29. สมณานณฺจ ทสฺสนิ (พบเห็นสมณะ, เยี่ยมเยือนเข้าหาท่านผู้สงบเสถียร)

30. กาเลน ชมฺมสาธุจฺจา (สนทนาธรรมตามกาล, หาโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกัน เกี่ยวกับหลักความจริงความดีงามและเรื่องที่เป็นประโยชน์)

คาถาที่ 9

31. ตโป จ (มีความเพียรเผากิเลส, รู้จักบังคับควบคุมตน ไม่ปรนเปรอตามใจอยาก)

32. พุรุมจริยญจ (ประพฤติพรหมจรรย์, ดำเนินตามอริยมรรค, การรู้จักควบคุมตนในทางเพศ หรือถือเมถุนวิรัติตามควร)

33. อริยสัจจान ทสฺสนิ (เห็นอริยสัจจ์, เข้าใจความจริงของชีวิต)

34. นิพพานสัจฉิกิริยา จ (ทำพระนิพพานให้แจ้ง, บรรลุนิพพาน)

คาถาที่ 10

35. ศุภฺรุตฺตลฺโลกษฺมเมหิ จิตฺตํ ยสฺส น กมฺปติ (ถูกโลกธรรม จิตไม่หวั่นไหว)

36. อโสภํ (จิตไร้เศร้า)

37. วิรชํ (จิตปราศจากฐลึ)

38. เขมํ (จิตเกษม)

แต่ละคาถามีบทสรุปว่า “เอตมฺมจฺกฺลมฺตฺตมํ” (นี่เป็นมงคลอันอุดม) มีคาถาสรุปท้ายมงคลทั้ง 38 นี้ว่า

“เอตาทิสานิ กตฺวาน สพฺพศุทฺตมปราจิตา

สพฺพศุทฺต โสตุถิ คจฺจนฺติ ตนฺเตสํ มจฺกฺลมฺตฺตมฺนฺติ”

แปลว่า “ทเวมนุชฺชํทํทํหลายกระทํมจฺกฺลเช่นนี้แล้ว ย่อมเป็นผู้ไม่ปราศัยในที่ทุกสถานยอมถึงความสวัสดิ์ในทั้งปวง นี้คืออุดมมงคลของทเวมนุชฺชํเหล่านั้น”

(ขุททกนิกาย ขุททกปาฐ (ขุ.ขุ.) 25/5; ขุททกนิกาย สุตตนิบาต (ขุ.สุ.) 25/317)

59. ลักษณะของผู้บริหารที่ดี และไม่ดี

“ผู้บริหารหมุ่ชน เป็นปราชญ์ และมีกำลังเข้มแข็ง จึงจะเป็นผลดี ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/1032)

“ ถึงจะเป็นใหญ่เป็นโตขึ้นมา ก็ควรมีความถ่อมตน ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/882)

“ คนพาล เป็นผู้นำไม่ได้ ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/313)

“ ผู้บริหารหมุ่คณะ ถึงจะมีกำลังอำนาจ แต่เป็นคนพาล ย่อมไม่เป็นผลดี ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/1031)

60. ถ้าราชาไม่อยู่ในธรรมรัฐ ทั้งหมดเป็นทุกข์ ถ้าราชาอยู่ในธรรมรัฐ  
ทั้งหมดเป็นสุข

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามฟากอยู่ ถ้าโคนำฝูงไปคด โคทั้งหมดก็ว่ายคดไปตาม  
ฉนโค ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนนั้น ผู้ใดได้รับแต่งตั้งเป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม จะป่วยกล่าวไปใย  
ถึงประชาชนที่เหลือ ถ้าราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐทั้งหมดย่อมอยู่เป็นทุกข์

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามฟากอยู่ ถ้าโคนำฝูงตรง โคทั้งหมดย่อมว่ายตรงไปตาม  
ฉนโค ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนนั้น ผู้ใดได้รับแต่งตั้งเป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนที่เหลือก็  
เป็นอันไม่ต้องกล่าวถึง ถ้าราชาตั้งอยู่ในธรรม รัฐทั้งหมดย่อมอยู่เป็นสุข ”

(อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (อง.จตุกก) 27/70)

61. ลักษณะของราชาและผู้ปกครองที่ดี

“ราชา เป็นสง่าแห่งแคว้น (ผู้ปกครองเป็นเครื่องส่องถึงรัฐ)”

(สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.) 15/201)

“พระราชอาชอบธรรมจึงจะดี ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 28/50)

“ในแคว้นแคว้นของราชาผู้มีเมตตา มีธรรมมั่นคง ประชาชนจะนอนเป็น  
สุข เหมือนนอนอยู่ในบ้านของตัวในร่มเงาอันเย็นสบาย ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 28/50)

“ผู้ปกครองแผ่นดินมีปัญญา ฟังแสวงสุขเพื่อปวงประชา ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/1056)

“เริ่มแรก แก้ไขข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนให้เสร็จ ระงับความโกรธกริ้ว  
และความบันเทิงไว้ก่อน จากนั้นจึงสั่งงาน ข้อนี้นักปราชญ์กล่าวว่าเป็นวัตร (ระเบียบปฏิบัติ) ของ  
ผู้ปกครอง ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2440)

“ผู้ปกครองต้องทราบรายได้รายจ่ายด้วยตนเอง ต้องทราบกิจกรรมที่  
ทำแล้วและยังมีได้ทำด้วย ตนเอง ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2442)

“ดูรามหาราช พระองค์จึงเสด็จเที่ยวสดับดูความเป็นอยู่ความเป็นไปใน  
แคว้นแคว้นแดนชนบท ครั้นได้เห็น ได้ฟังแล้ว จึงปฏิบัติราชกิจนั้นๆ ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2419)

## 62. หลักการบริหารต่างๆ ที่ดี

“ ฟังป้องกันที่ยังไม่มาถึง ฟังระแวงสิ่งทีควรระแวง ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/545)

“ ฟังข่มคนที่ควรข่ม ฟังยกย่องคนที่ควรยกย่อง ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/2442)

“ เมื่ออนารยชนก่อกรรมชั่ว อารยชนใช้อาชญาหักห้ามการกระทำนั้น เป็นการสั่งสอนหาใช่เป็นเวรไม่ บัณฑิตทั้งหลายเข้าใจกันดังนี้ ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/357)

“ ใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ ดีกว่า ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) นัยยะ 27/2175)

“ คนที่เป็นใหญ่ จะต้องใคร่ครวญให้ดีก่อน จึงลงโทษ ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/2175)

“ ไม่ฟังขวนขวายในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/2369)

“ อันความหวังในผล ย่อมสำเร็จแก่ผู้ไม่ใจเร็วด่วนได้ ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/8)

“ ที่ควรช้า ก็ช้า ที่ควรเร่ง ก็เร่ง ผลที่หมายจึงจะสำเร็จบริบูรณ์ ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/681)

“ ถ้ามัวล่าช้าเพียรทำกิจล่าหลังไป จะจมลงในห้วงอันตราย ”

(จุททกนิกาย ชาดก (จุ.ชา.) 27/2141)

“ ประโยชน์งามตรงที่สำเร็จ ”

(สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.) 27/894)

“ ผู้ใดทำการโดยรู้ประมาณ ทราบชัดถึงกำลังของตน แล้วคิดการเตรียมไว้รอบคอบทั้งโดยแบบแผนทางตำรา โดยการปรึกษาหารือ และโดยถ้อยคำที่ใช้พูดอย่างดี ผู้นั้นย่อมทำการสำเร็จ มีชัยอย่างไพบูรณ์ ”

(สังคยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.) 27/641)

“ ถึงจะมีกำลังพลน้อย แต่มีความคิด ก็เอาชนะกองทัพใหญ่ที่ไร้

ความคิดได้ ”

(สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.) 28/655)

## 63. ลักษณะของบุคคลและหลักการบริหารที่ไม่ดี

“ คฤหัสถ์ชาวบ้าน เกียรติบ้าน ไม่ดี บรรพชิตไม่สำรวม ไม่ดี ผู้ปกครองแผ่นดินไม่ใคร่รวนก่อนทำ ไม่ดี บัณฑิตมักโกรธ ไม่ดี ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2175)

“ เมื่อผู้ครองแผ่นดินประมาท โภกทรัพย์ในรัฐทั้งหมด ย่อมพินาศ นี้แลเรียกว่าทุกข์ภัยของผู้ครองแผ่นดิน ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2440)

“ ผู้ครองแผ่นดินที่เจ้าสำราญ แสหาแต่กามารมณ์ โภกทรัพย์ จะพินาศหมด นี้แลที่เรียกว่าทุกข์ภัยของผู้ครองแผ่นดิน ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2442)

“ ผู้ใดทำความชั่วด้วยความสำคัญคิดว่า เราเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ครั้นทำแล้วก็ไม่หวั่นเกรงต่อคนทั้งหลายอื่น ผู้นั้นจะดำรงชีพอยู่ยืนยาวด้วยความชั่วนั้นก็หาไม่ แม้เทพทั้งหลายก็มองดูเขาด้วยนัยน์ตาอันเหยียดหยาม ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 28/31)

“ อย่าสำคัญตนว่า เรามีอำนาจยิ่งใหญ่ แล้วทำให้ประชาชนพลอยพินาศ ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2442)

“ จากความมัวเมา ก็เกิดความประมาท จากความประมาท ก็เกิดความเสื่อม จากความเสื่อม ก็เกิดโทษประดัง ผู้มีภาระปกครองรัฐ จงอย่าได้ประมาทเลย ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2419)

“ ผู้ครองแผ่นดิน ถึงมีอำนาจยิ่งใหญ่ ประมาทธรรมเสียแล้วก็ร่วงจากรัฐ (สูญเสียอำนาจ) ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 28/41)

“ ชาวชนบทไม่ได้รับการพิทักษ์รักษา ถูกกดขี่ด้วยค้ำธรรมเนียมไม่ชอบธรรม กลางคืนโจรปล้น กลางวันข้าราชการข่มเหง ในแคว้นแคว้นของผู้ปกครองชั่วร้าย ย่อมมีคนอาชรรรมมากมาย ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2442)

“ ผู้ปรารถนาที่หมายด้วยวิธีการอันผิด จะต้องเคืองคร้อน ”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2422)

“ สักการะฆ่าคนชั่วได้ ”

(สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ส.ส.) 15/610)

“ผู้ใดไม่รู้เท่าทันเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้โดยฉับพลัน ผู้นั้นจะหลงเข้าไป  
ในอำนาจของศัตรูและจะเดือดร้อนภายหลัง”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/1430)

“คนฉลาดไม่ถูกเรื่อง ถึงจะพยายามทำประโยชน์ ก็ไม่สัมฤทธิ์ผลให้  
เกิดสุข”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/46)

“สิ่งใดเป็นหน้าที่ กลับทอดทิ้งเสีย ปล่อยให้ทำอะไรที่ไม่ใช่หน้าที่ คน  
เหล่านั้นมัวชู้ตัวพองประมาทอยู่ ความหมักหมมภายในตัวเขา ก็พอกพูนยิ่งขึ้น”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ธ.) 25/31)

“คนที่ไม่รู้จักประโยชน์ตนว่า อะไรควรทำวันนี้ อะไรควรทำพรุ่งนี้  
ใครตัดเตือนก็โกรธเยอหึงถือดีว่า ฉันเก่งฉันดี คนอย่างนี้ เป็นที่ชอบใจของกาฬกิณี”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/874)

“ท่านผู้ครองแผ่นดิน การที่ทำโดยผลิผลาม จะแผดเผาตัวได้”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2135)

“การทำงานที่ทำโดยผลิผลาม ทำให้คนอ่อนปัญญาต้องเดือดร้อนภายหลัง”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/2442)

“ผู้ที่ทำการงานลวกๆ โดยมีได้พิจารณาใคร่ครวญให้ดี เอาแต่รีบร้อน  
พรวดพรวดจะให้เสร็จ การงานเหล่านั้นจะก่อความเดือดร้อนให้ เหมือนคักอาหารที่ยังร้อนใส่ปาก”

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 27/153)

#### 64. ครองตนเป็นพลเมืองที่ดี

นำชีวิตและครอบครัวของตนไปสู่ความเจริญสงบสุข และเป็นพลเมือง  
ที่สร้างสรรค์สังคม โดยประพฤติ ดังนี้

1. น สาธารณทหารสุส ไม่คบชู้สูหาหม่อมมุ่นในทางเพศ
2. น ภุญเช สาธุเมกโก ไม่ใจแคบเสพสิ่งเลิศรสผู้เดียว
3. น เสเว โลกายติโก ไม่พรวาเวลาถกถ้อยที่เลื่อนลอยไร้สาระ
4. สีสวา ประพฤติดี มีวินัย ตั้งอยู่ในศีล 5
6. อปฺปมตฺโต ไม่ประมาท กระตือรือร้นทุกเวลา
7. วิจกฺข โณ มีวิจารณ์ญาณ ทำการโดยใช้ปัญญา
8. นิวัตฺตฺตฺติ อตฺตทฺโธ สุภาพ ไม่คือกระด้าง ยินดีรับฟังผู้อื่น
9. สุโรโต เสี่ยมงาม รักความประณีตสะอาดเรียบร้อย

10. สจิลอ มุฑ พุดจ่าน่าฟัง ทั้งใจกายก็อ่อนโยน ไม่หยาบคาย
11. สงกเหตา จ มิตตน์ มีน้ำใจเอื้อสงเคราะห์ต่อมิตรสหาย
12. สวิภาคี เพื่อแผ่แบ่งปัน ช่วยเหลือคนทั่วไป
13. วิชานวา รู้จักจัดการงานให้เรียบร้อยและได้ผลดี
14. ตปฺเปยฺย บำรุงพระสงฆ์ทรงความรู้ ผู้ทรงศีลทรงธรรม
15. ฌมฺมกาโม ใคร่ธรรม รักความสุจริต
16. สุตารโร อ่านมากฟังมาก รู้วิชาของตนเชี่ยวชาญ
17. ปริปุจฺจโก ชอบสอบถามคั่นคว้า ใฝ่หาความรู้ยิ่งขึ้นไป

(ขุททกนิกาย ชาดก (ขุ.ชา.) 28/949)

**2.3.5 พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)** ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ ไว้ในหนังสือ *ภาวะผู้นำ* (2550) โดยเริ่มจากความหมายของผู้นำ องค์ประกอบของผู้นำ จุดหมายของการนำของพระพุทธเจ้าเพื่อสันติสุขของมวลมนุษย คุณสมบัติของผู้นำหรือภาวะผู้นำ ผู้นำมีหน้าที่ประสานงานภายในคุณภาพแห่งธรรมด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ผู้นำที่แท้เป็นสื่อที่แสดงตัวของธรรมโดยละเว้นอคติ คือ ความลำเอียง 4 ประเภท และตั้งอยู่ในธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ รู้จักพัฒนาความต้องการของคนจากตื้นหามาให้เป็นฉันทะ ตั้งอยู่ในสัปปริสธรรม 7 ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีคุณสมบัติมองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนาที่ให้ดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์และความสุขของพหุชน (ชนจำนวนมากหรือมวลมนุษยชาติ) รายละเอียดที่กล่าวข้างต้น มีดังต่อไปนี้

ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่พึงาม การพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่พึงาม ซึ่งขอเติมว่า “โดยถูกต้องตามธรรม”

ข้อหลังบางที่อาจจะมองข้าม อาจจะนึกแต่เพียงว่าให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการก็แล้วกัน จุดหมายนั้นถ้าไม่พึงามและไม่เป็นไปโดยถูกต้องตามธรรม ก็จะไม่ใช้ประโยชน์สุขที่แท้จริงซึ่งมันคงยั่งยืน แม้ว่าจุดหมายนั้นตามปกติย่อมต้องการสิ่งที่เป็นประโยชน์สุข แต่ประโยชน์สุขที่แท้ ก็คือสิ่งที่เป็นธรรม หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม

เหมือนอย่างว่า ถ้าเป็นผู้นำคือหัวหน้าโจร นำหมู่โจรไปปล้นสำเร็จ ได้สิ่งที่ดีที่เป็นประโยชน์มา อย่างนี้ก็ไม่ถูกต้องตามธรรม เพราะไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตแก่สังคมและแก่โลก

หรือพาพวกไปทำสิ่งที่เป็นการอวดมุขได้สำเร็จ พวกที่ไปด้วยกันทั้งหมดอาจจะสนุกสนานบันเทิงใจ และคนอื่นก็ดูเหมือนจะไม่เดือดร้อนอะไร แต่ไม่เป็นผลดีแก่ชีวิตของตัวเองเลย ก็ไม่เป็นภาระผู้นำที่ กำลังพูดถึงนี้ เพราะฉะนั้น จะต้องถูกต้องตามธรรมด้วย

โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ที่ กล่าวข้างต้นแล้ว

ความเป็นผู้นำมีองค์ประกอบหลายอย่าง หมายความว่า คุณสมบัติของผู้นำมี หลายอย่างด้วยกัน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะ ไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้น คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็น แกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า ผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่นจะต้องมีความ ชัดเจนเข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการ ที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะ ประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

นี่คือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้นำที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มี คุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้น ได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี

จะเห็นได้ว่าเมื่อเป็นผู้นำ ก็มีผู้ร่วมไปด้วย หรือว่าเพราะมีผู้ร่วมไปด้วยจึง เป็นผู้นำได้ ฉะนั้นคุณสมบัติที่สำคัญมาก ก็คือ คุณสมบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำเอง กับผู้ร่วมไปด้วยนั้น ซึ่งต้องถือเป็นหลักใหญ่

ผู้นำสูงส่งมาเพื่อสันติสุขของมวลมนุษย

ดูที่พระพุทธเจ้าก่อน เพราะว่าพระพุทธเจ้านั้นทรงมีพระนามว่าเป็น “นาย โภ” หรือ นายก และ “วินายโก” หรือ วินายก ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้าก็คือ นายก ซึ่ง



แปลว่า “ผู้นำ” บัดนี้เรานำคำนี้มาใช้เรียกผู้นำ เช่น นายกรัฐมนตรี ตรงกับคำศัพท์ที่นิยมเรียก พระพุทธเจ้า พระพุทธเจ้าเป็นนายก และเป็นวินายก

พระพุทธเจ้าในฐานะที่ทรงเป็นผู้นำหรือนายกนั้น ทรงมีคุณสมบัติอย่างไร ลักษณะเด่นๆ ที่พระพุทธองค์ตรัสไว้เอง

ประการแรก ในที่แห่งหนึ่ง พระพุทธองค์ตรัสว่า “เราเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลาย อาศัยเราผู้เป็นกัลยาณมิตร สัตว์ทั้งหลายก็พ้นไปได้จากทุกข์ทั้งปวง” พุทธพจน์นี้เป็นข้อที่แสดงความเป็นผู้นำ แต่ไม่มีคำว่า “ผู้นำ” อยู่ในคำตรัสนี้ พึงเข้าใจว่าความเป็นกัลยาณมิตรนี้แหละคือลักษณะที่เด่นของความเป็นผู้นำ

จุดเด่น หรือสาระสำคัญของพุทธพจน์นี้ก็คือว่า ผู้นำนั้นเป็นผู้ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา โดยเฉพาะสำหรับพระพุทธเจ้า ก็คือ เพื่อประโยชน์แก่สรรพสัตว์ หรือนุชชชาติทั้งปวง ถ้ามองในวงแคบเข้ามา ก็คือ ผู้นำนั้นเป็นผู้ตั้งใจทำเพื่อประโยชน์แก่มวลชน แก่ญาติมิตร เพื่อนร่วมชุมชน เพื่อนร่วมชาติ เพื่อนร่วมสังคม หรือแก่องค์กรนั้นๆ (แต่องค์กรต่างๆ ที่มีขึ้นก็เพื่อประโยชน์แก่มนุษยชาติ แก่เพื่อนมนุษย์ แก่สังคมนั่นเอง) เพราะฉะนั้น หลักสำคัญก็คือ เป็นกัลยาณมิตรในสาระว่า “ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา”

ประการที่ 2 ความเป็นผู้นำของพระพุทธเจ้านั้น แสดงออกในลักษณะอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นผู้ค้นพบมรรคา หรือค้นพบทาง ทรงเป็นผู้สร้าง ทรงเป็นผู้รู้ทาง และทรงบอกทางให้ ทางนั้นเพื่ออะไร ก็เพื่อไปสู่จุดหมาย หมายความว่า พระพุทธเจ้าเป็นผู้สามารถที่จะช่วยให้คนไปถึงจุดหมายได้ เพราะว่าคนทั้งหลายต้องการไปให้ถึงจุดหมายนั้นแต่เขาไม่รู้ทาง ไม่มีวิธี พระพุทธเจ้าทรงค้นพบมรรคา คือทางที่ไปสู่จุดหมาย แล้วก็มาช่วยบอกกล่าวชี้แนะ หรือบอกทางให้ เป็นเหมือนมัคคุเทศก์ ทำให้คนอื่นสามารถร่วมเดินทางหรือโดยสารไป ท่านใช้คำว่า “มาร่วมสมทบ” หรือ “ตามสมทบ” เดินทางไปสู่จุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ผู้นำจะต้องรู้จุดหมายชัดเจน และรู้ทางที่จะดำเนิน ไปสู่จุดหมายนั้น ข้อนี้ก็เป็นลักษณะใหญ่ที่สำคัญ

ประการต่อไป พระพุทธเจ้าทรงมีลักษณะอีกประการหนึ่งแห่งความเป็นผู้นำ ซึ่งแสดงออกในคำตรัสเป็นบางครั้ง คือ พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้ที่ช่วยให้คนทั้งหลายได้ศึกษาเรียนรู้ หรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งเขาสามารถที่จะข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปถึงจุดหมายได้ ข้อนี้หมายความว่า ผู้นำไม่ได้มาหยิบยื่นอะไรให้แก่ผู้อื่นโดยตรง แต่มาช่วยให้คนอื่นได้ฝึกตน ได้เรียนรู้ จนสามารถพึ่งตนเองได้ และช่วยตนเองให้พ้นปัญหาไป หรือทำได้สำเร็จบรรลุจุดหมาย

### ผู้นำมาประสานให้พากันไป

เมื่อพูดถึงพระพุทธเจ้าพอให้เห็นแนวกว้างๆ อย่างนี้แล้ว ก็มาดูคุณสมบัติของผู้นำ หรือที่เราเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น

ดังได้กล่าวแล้วว่า คุณสมบัติของผู้นำนั้น สัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ ในการนำ ซึ่งมีประมาณ 6 อย่างด้วยกัน ในที่นี้จะข้ามคุณสมบัตินในตัวผู้นำเองไปก่อน โดยจะขอเน้นในแง่ของคุณสมบัติในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมไปด้วย เพราะข้อนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึงการนำอย่างแท้จริง

ในความสัมพันธ์กับผู้ที่มาช่วยไปด้วยนี้ ก็มีเรื่องของการประสาน เพราะว่ามีผู้นำที่มีหน้าที่ที่จะมาประสาน และไม่ใช่มาร่วมกันเฉยๆ แต่มาประสานให้พากันไป โดยเดินหน้าหรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้

ในการประสานตัวผู้นำเข้ากับคนที่ร่วมไปด้วยนั้น ก็รวมถึงการประสานคนกับคนคือ ประสานคนที่อยู่ด้วยกันทั้งหมดนั้นให้เข้ากันและร่วมกันไปได้ และการประสานคนกับสิ่งที่จะทำ แต่เริ่มต้น การประสานตัวผู้นำเองกับคนที่ร่วมไปด้วย เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป็นแกนหลัก ถ้าไม่มีคุณสมบัตินี้แล้วก็ไม่สามารถประสานอย่างอื่นได้

การประสานตัวของผู้นำกับผู้ที่จะร่วมไปด้วยจะทำอย่างไร เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองจะต้องมีคุณสมบัติความดี ความรู้ ความสามารถ เป็นต้นอย่างเพียงพอ จนเรียกได้ว่าเป็นแบบอย่าง ซึ่งทำให้เขาเกิดศรัทธา ศรัทธานี้หมายความว่า ความมั่นใจ คือ ความมั่นใจในตัวผู้นำ ที่เชื่อว่าท่านผู้นำจะสามารถแก้ปัญหา นำพาพวกเขาไปได้ให้ถึงจุดหมายซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจ และอยากจะร่วมไปด้วย ศรัทธานี้ก็จะเป็เครื่องนำเอาผู้ที่จะร่วมไปด้วยเข้ามาประสานกับตัวผู้นำ คือ เขาพร้อมที่จะยอมรับฟัง และแม้แต่เชื่อถือ เป็นต้น หมายความว่า ศรัทธาเกิดขึ้นก็ทำให้เขาขบถคลนั้นเป็นผู้นำ คือ ผู้นำไม่ต้องไปแสดงตัวกับเขาว่าเป็นผู้นำ แต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำเขาไป ถ้าเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำจะดีที่สุด หมายความว่าเขามีศรัทธาอย่างแท้จริงที่จะร่วมไปด้วยเท่ากับเขาร่วมกันยกขึ้นเป็นผู้นำ นี่เป็นประการ 1

ข้อต่อไป นอกจากว่าเขาจะศรัทธามีความมั่นใจในตัวผู้นำแล้ว ผู้นำก็จะทำให้เขาเกิดความมั่นใจในตัวเขาเอง ว่าเขามีศักยภาพ มีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับมาจัดเอามาพัฒนาให้สามารถทำกิจกรรมงานนี้ให้สำเร็จ คือสามารถร่วมไปด้วยกันได้ แต่ต้องระวังมิให้กลายเป็นมั่นใจแบบลำพองตัวว่าเก่งคิสมบูรณ์แล้ว ข้อนี้สำคัญมากเช่นกัน และถือว่าเป็นการประสานอย่างหนึ่ง โดยมุ่งที่ตัวเขาเองให้เขามีความมั่นใจในตนเองที่จะมาร่วมไปด้วยกัน

นอกจากนั้นคือช่วยให้เขาประสานกันเอง คือชักนำให้เกิดความสามัคคี พร้อมเพรียงกัน ทั้งประสานมือและประสานใจ หรือร่วมมือร่วมใจกัน ข้อนี้เป็นเรื่องใหญ่มาก คือการที่ ทำอย่างไรจะให้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งๆ มีความสามัคคีกลมเกลียว มีความพร้อมเพรียง มีใจหนึ่งใจเดียวกัน รวมจิตรวมความคิดรวมใจมุ่งสู่จุดหมายอันเดียว นี่เป็นหลักใหญ่ที่จะต้องใช้ธรรมซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้หลายประการ

ประการต่อไป คือ ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือประสานคนกับงาน คือ นอกจากให้เขามีความมั่นใจในตนเองแล้ว ก็ให้เขามีความมั่นใจในงานหรือในสิ่งที่ทำด้วยว่าสิ่งนี้ดี แน่ งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขอย่างที่มีงหมายอย่างแท้จริง ให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าและประโยชน์ของสิ่งที่จะทำหรืองานนั้น จนเขาอยากจะทำและเกิดความรักงาน เมื่อเขาเกิดความรักงานแล้วก็จะตั้งใจทำงาน

นอกจากความรักงานและตั้งใจทำงานแล้ว ก็ประสานความตั้งใจทำงานนั้น เข้ากับความมีกำลังใจในการทำงานด้วย คือให้เกิดกำลังใจ ซึ่งจะทำให้มีความกระตือรือร้นมีความตื่นตัว ซึ่งทางพระเรียกว่ามีความไม่ประมาท ไม่ให้เป็นคนเฉื่อยชา เมื่อรักงานแล้วก็ทำให้พร้อมที่จะมีกำลังใจ เพราะฉะนั้น จะต้องให้มีความพร้อมทั้งรักงาน ตั้งใจทำงาน และมีกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุคฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ท้อถอย ไม่ท้อแท้

อีกประการหนึ่ง ในการทำงาน ตลอดจนในการเป็นอยู่ทุกๆ ไป ผู้นำมุ่งหวังประโยชน์สุขแก่คนที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือคนที่ร่วมไปด้วยกันกับตน เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องพยายามให้คนที่มาร่วมงานหรือร่วมอยู่ ได้พัฒนาตัวของเขาอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ไม่ใช่เพียงให้เขามาสละกำลังร่วมทำงาน แต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขาพัฒนาตัวเองให้มีความเจริญงอกงามขึ้น เช่นว่า เก่งขึ้น ดีขึ้น ทำงาน ได้ผลดียิ่งขึ้น มีความสุขมากขึ้น มีชีวิตที่ดีงาม บรรลุประโยชน์สุขที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาตนเองของคนก็จะมีผลต่องานด้วย โดยมาช่วยให้เขาทำงาน ได้ผลดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ที่แท้ไม่ใช่แค่นั้น จะต้องไปให้ถึงประโยชน์สุขแห่งชีวิตของเขา คือ ทั้งได้ความดีงาม ได้ความเจริญ ได้ความสุข และได้พัฒนายิ่งๆ ขึ้นไป ฉะนั้นการเป็นผู้นำจึงหมายถึงการมีสายตาท้องทั้งที่งานและมองทั้งที่คนควบคู่กัน ซึ่งจะเข้าหลักที่สำคัญต่อไป

#### **ผู้นำประสานคนภายในคุณภาพแห่งธรรม**

พรหมวิหารเป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ในฐานะเป็น “พรหม” คือ เป็นผู้มีสักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ โดยเฉพาะสำหรับผู้ผู้นำนั้นแน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่จะต้องมีการพรหมวิหาร 4 ประการเพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้ว

พรหมวิหาร 4 ประการ เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มียู่ประจำในจิตใจและเป็นท่าทีของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง 4 ที่เขาประสบ กล่าวคือ

1. ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ เราก็มียุติธรรม คือ ความเป็นมิตร ไม่ตรีความมีน้ำใจปรารถนาดี ต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นตั้งแต่ทุกคนๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์ หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก ยุติธรรมนี้เป็นคุณธรรมพื้นฐานประการแรกที่ต้องมี ซึ่งใช้ในยามปกติ คือเมื่อคนอื่นเขาอยู่กันเป็นปกติ เราก็มียุติธรรมปรารถนาดี คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้แก่เขาเรื่อยไป

2. ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน เราก็มียุติธรรม คือ ความพลอยรู้สึกไปหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อน หรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดปล่อยให้เขาพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนนั้น ยุติธรรมนี้ต่างไปจากเมตตา คือเมตตาใช้ในยามปกติ แต่เมื่อเขาตกต่ำลงไปกลายเป็นเดือดร้อนเป็นทุกข์ เรามียุติธรรม ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

3. ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงามความสุขความสำเร็จ เราก็มียุติธรรม หมายความว่า เมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางขึ้นสูง ได้ดีมีความสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามประสบความสำเร็จ เราก็มียุติธรรม คือพลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุน

ในวงการงานตลอดจนการเป็นอยู่ทั่วไปนั้น เรื่องที่สำคัญมากก็คือ เมื่อคนมีปัญหา มีทุกข์เดือดร้อน เช่นเจ็บไข้ได้ป่วย หรือยากไร้ขาดแคลน ก็ต้องมีเมตตาที่จะเอาใจใส่แก้ปัญหา เมื่อมีคนประสบความสำเร็จในการทำสิ่งดีงาม ทำให้อะไรต่ออะไรพัฒนาก้าวหน้าไป ก็ต้องมีเมตตาช่วยส่งเสริมสนับสนุน แต่ในยามปกติก็ต้องไม่ปล่อยปละละเลย ต้องเอาใจใส่ต่อการที่ให้อาอยู่ดีมีความสุข เช่น มีสุขภาพดี อยู่ในวิถีทางของความสุขความเจริญและการพัฒนาสืบต่อไป คือ ต้องมีเมตตาปรารถนาดี ถ้าปฏิบัติได้อย่างนี้ก็จะทำให้กิจการงานและประโยชน์สุขที่มุ่งหมายพร้อมที่จะสำเร็จผลอย่างแท้จริงและเมื่อปฏิบัติตามหลักการอย่างนี้คุณสมบัตินี้ก็จะเกิดขึ้นในตัวผู้นำ คือ “ปิโย” แปลว่า “ผู้เป็นที่รัก” กล่าวคือผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมไปด้วยกัน หรือจะเรียกผู้ตามก็แล้วแต่ ก็จะมีความรัก มีความรู้สึกสนิทสนม สบายใจต่อผู้นำนั้น เสริมความรู้สึกอยากร่วมไปด้วยให้หนักแน่นมากขึ้น ทั้งร่วมใจและร่วมมือ

อย่างไรก็ตาม ปิโย เท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้นได้มาจากเมตตา กรุณา เมตตา แต่ต้องมีอีกข้อหนึ่ง คือพรหมวิหารข้อสูงสุดสุดท้าย ได้แก่

4. ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม เราก็มียุติธรรม หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้อง โดยละเมิดธรรม คือละเมิดต่อหลักการ หรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลัก เสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรมทำ ลายกติกา เป็นต้น ผู้นำจะต้องตั้งอยู่ในหลักที่เรียกว่า ยุติธรรม

อุเบกขาก็คือรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการขวนขวาย ในการที่จะปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 คือ จะต้องเอาธรรมเป็นใหญ่ แล้วก็รักษาหลักการกฎเกณฑ์กติกากฎ หรือรักษาวัตรธรรมไว้

อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาคุณ เป็นตัวจำกัดหรือคุมการปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 (เมตตา-กรุณา-มุทิตา) ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียดธรรม คือ การปฏิบัติต่อกัน หรือ ช่วยเหลือกัน จะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรมไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกากฎที่ขอบธรรม

### ผู้นำที่ดีได้ทั้งคนได้ทั้งงานโดยไม่เสียหลักการ

การปฏิบัติตามหลักการแห่งพรหมวิหาร 4 ที่มีคุณภาพ 2 ด้าน (เมตตา-กรุณา-มุทิตา ด้านหนึ่ง และอุเบกขาด้านหนึ่ง) นี้ คือการที่ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างถูกต้อง ทั้งกับคนและกับงาน ทั้งกับคนและกับธรรม หรือทั้งกับคนและกับหลักการ คือ ต้องเอาทั้งคน และ ทั้งงาน หรือเอาทั้งคนและหลักการ

ถ้าเอาคนอย่างเดียวก็จะเอียงสุดไปข้างหนึ่ง และจะเกิดปัญหาหรือเกิดความเสียหาย เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา จนไม่มีขอบเขต แม้จะปิโย คือเป็นที่รัก แต่ก็เสียหลักการและทำให้เสียความเป็นธรรม นอกจากนั้น เมื่อพยายามทำตัวให้เป็นที่รักโดยเป็นกันเองเกินไปอย่างไม่มีขอบเขต ก็อาจจะเลยเถิดไปกลายเป็นเพื่อนเล่น หรือกลายเป็นที่ล้อเล่น จนกระทั่งคำพูดไม่มีความหมาย ไม่มีน้ำหนัก พูดอะไรเขาก็ไม่ฟัง อย่างนี้ก็หมดความหมาย พร้อมกันนั้นก็อาจจะกลายเป็นว่าแทนที่ตัวเองจะไปนำเขา ก็กลายเป็นว่าถูกเขาชักพาออกนอกกลุ่มออกไป หมดความเป็นผู้นำ

เพราะฉะนั้น ปิโย “เป็นที่รัก” ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตา กรุณา มุทิตา ที่เอาคน จึงต้องมีขอบเขตโดยมีความสมดุลกับข้ออุเบกขา ที่เอาธรรม เอาหลักการ และเอาตัวงาน

ทีนี้ถ้าเอาตัวงาน เอาหลักการ หรือเอาธรรม ก็จะได้ลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ครู” ซึ่งแปลว่า “นำเคารพ” คือ เป็นคนมีหลัก หนักแน่น จึงเป็นผู้ที่น่าเคารพ แต่ถ้าเอาหลักอย่างเดียวแม้จะนำเคารพก็แห้งแล้ง บางทีไม่มีใครกล้าเข้าหน้าตา อย่างนี้ก็ลำบากเสียผลเหมือนกัน ครู ก็จะเอียงข้างไป เพราะฉะนั้นจึงต้องพอดี ถ้าได้ทั้งข้อ 1-2-3 แล้วมาสมดุลกับข้อ 4 ก็จะได้ทั้ง ปิโย เป็นที่รัก หรือนำรักด้วย และ ครู เป็นที่เคารพด้วย หมายความว่า ได้ทั้งคนได้ทั้งงาน ได้ทั้งคนได้ทั้งหลักการ และได้ทั้งคนได้ทั้งธรรม อันนี้เป็นหลักการสำคัญที่เป็นเรื่องของคุณภาพ

### ผู้นำที่แท้เป็นสื่อที่แสดงตัวของธรรม

พระพุทธศาสนาได้แสดงคุณสมบัติสำคัญของผู้นำในแง่นี้เรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” แปลว่า ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาธรรมเป็นสำคัญ เชิดหลักการ ปฏิบัติการตามและ

เพื่อเห็นแก่ความเป็นจริง ความเป็นจริง ความถูกต้อง ความดีงาม ไม่เป็นอัตตาธิปไตย คือ ไม่ถือตัว เป็นใหญ่ แล้วก็ไม่เป็นโลกาธิปไตย คือ ไม่มุ่งหาคะแนนนิยมเป็นใหญ่ ไม่ทำเพียงเพื่อหาเสียงหรือ ให้คนชอบ แต่เอาธรรม เอาตัวความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เอาหลักการเป็นใหญ่ ตัดสินกัน ด้วยหลักการ ตั้งแต่หลักการ โดยการจัดตั้งของมนุษย์ลงไปจนถึงหลักการที่เป็นนามธรรมซึ่งรองรับ หลักการจัดตั้งนั้น แม้เมื่อมีอะไรจะต้องวินิจฉัยก็ทำตัวเป็นกระบอกเสียงหรือเป็นสื่อของธรรม หรือ เป็นช่องทางแสดงตัวของธรรม คือหลักการ หรือกฎกติกา คุณสมบัติข้อนี้จะคล้ายๆ กับการวางตัวของผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาเมื่อวินิจฉัยคดี ก็อาจจะต้องตัดสินลงโทษผู้ที่กระทำความผิด ในกรณีเช่นนี้ ถ้าผู้พิพากษามีความรู้ลึกที่เกี่ยวข้อกับตัวเองว่าฉันจะลงโทษเขา ก็อาจจะทำให้เกิด ความรู้สึกขุ่นมัวเศร้าหมอง ไม่สบายใจ แต่ถ้าปฏิบัติตามหลักการ ท่านว่าผู้ตัดสินโทษก็เป็นเพียง กระบอกเสียงของธรรม หรือเป็นเพียงช่องทางที่แสดงตัวของธรรม เมื่อมีการตัดสินลงโทษคน ก็จะ เป็นการกระทำโดยไม่มีตัวตน แต่เป็นการกระทำของปัญญาบริสุทธิ์ ที่เอาหลักการเข้าวินิจฉัย ตัดสิน ไปตามกฎกติกา ตามความเป็นจริง ความถูกต้องดีงาม อย่างนี้ท่านเรียกว่าธรรมลงโทษเขา ไม่ใช่ใครคนไหนลงโทษ แม้แต่ที่ประชุมตัดสินก็ไม่ได้ถือว่าคนลงโทษ แต่ตัวธรรมหรือตัว หลักการลงโทษเขาเอง หมายความว่า บุคคลตั้งแต่ตัวประธานลงมา เป็นเพียงสื่อหรือกระบอกเสียง ของธรรมเพื่อให้ธรรมปฏิบัติการออกมาได้เท่านั้นเอง

คนที่ทำด้วยจิตใจอย่างนี้จะมีความมั่นใจ และไม่มีความรู้สึกทุกข์ยากลำบาก ใจไม่หวั่นไหวไปตามความรู้สึกที่เรียกว่าเป็นอารมณ์ เพราะว่าตัวเอง ไม่เกิดมีตัวตัวตนที่เป็นผู้ทำ ขึ้นมาเลย มีแต่เพียงการปฏิบัติไปตามหลักการ โดยที่ตนเองมาเป็นช่องทางปรากฏตัวของธรรม หรือเป็นสื่อให้กับธรรมอย่างทีกล่าวแล้วเท่านั้นเอง อันนี้เรียกว่าการถือธรรมเป็นใหญ่

อย่างไรก็ตาม จะต้องระลึกโดยตระหนักว่า ธรรมจะปรากฏตัวออกมาเป็นผู้ ตัดสินหรือปฏิบัติการ ก็ต่อเมื่อบุคคลที่เป็นสื่อหรือกระบอกเสียงนั้น ทำการด้วยเจตนาที่บริสุทธิ์ มุ่ง ความจริงความถูกต้องดีงามแท้จริง และด้วยปัญญาที่ใสสะอาด ซึ่งแสวงหาความจริงและไต่ตรอง ทั่วตลอดที่สุด คือทำด้วยเจตนาและปัญญาที่ดำเนิน ไปด้วยความไม่ประมาท

เมื่อทำได้อย่างนี้ผู้นำก็จะ ได้คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งคือเป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มี อคติไม่มีความลำเอียง ซึ่งเป็นแกนกลางของการรักษาคุณภาพ และความสามัคคี พร้อมทั้งความ มั่นคงของหมู่ชนที่ไปด้วยกัน เพราะถ้าเสียความเป็นธรรมแล้ว แม้แต่จะมีความรักใคร่กันอยู่หรือ แม้แต่จะเอาอกเอาใจกัน ก็จะเกิดความกินแหนงแคลงใจกัน สูญเสียเอกภาพ แต่เมื่อรักษาธรรมไว้ ได้ ก็ไม่มีอคติ และไม่เสียสามัคคี

อคติ คือ ความลำเอียง หรือการเขวออกไปนอกทางที่ควรจะทำปฏิบัติ  
มี 4 ประการด้วยกัน คือ ลำเอียงเพราะชอบ ลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะเขลา ลำเอียงเพราะกลัว

ลำเอียงเพราะชอบ เรียกว่า ฉันทาคติ

ลำเอียงเพราะชัง เรียกว่า โทสาคติ

ลำเอียงเพราะขลาด เรียกว่า ภยาคติ

ลำเอียงเพราะเขลา เรียกว่า โมหาคติ

ผู้นำจะต้องเป็นผู้หลีกเลี่ยงไป คือ ไม่มีอคติ 4 ประการนี้ ถึงตอนนี้ในด้าน  
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมไปด้วย ก็ได้หลักการใหญ่ๆ แล้ว ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติสำคัญ  
แก่นี้ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมไปด้วย ก็จะได้ผลดีมาก คือ ได้ทั้งคนได้ทั้งงาน ซึ่งจะพากันไปด้วยดีสู่  
จุดหมาย

**ผู้นำสื่อสารให้ผู้โดยสารถูเห็นทางสว่างตาสว่างใจไปด้วยกัน**

ที่กล่าวมานี้ อยู่ในขอบเขตของหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 ประการ  
โดยโยงเข้ากับคุณสมบัติที่เรียกว่า “ปิโย” และ “ครุ” ซึ่งอยู่ในหลักที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม”  
หรือธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ เป็นอันว่าในหลักคุณสมบัติของกัลยาณมิตรนี้ได้กล่าวไปแล้ว  
2 ประการ คือ ปิโย น่ารัก และครุ นำเคารพ โดยได้ย้ำว่าจะต้องให้ 2 อย่างนี้มาคู่กัน ในแง่คนกับ  
งาน และคนกับหลักการ โดยเฉพาะจะต้องพยายามเอาทั้งคนทั้งงาน ให้ได้ทั้งสองประการมา  
ประสานกัน

นอกจาก 2 ข้อนี้แล้วยังมีคุณสมบัติของกัลยาณมิตรเหลืออยู่อีก 5 ประการ  
คือ ต่อจาก ปิโย น่ารัก และครุ นำเคารพ แล้วยังมี ภาวนีโย แปลว่าน่าเจริญใจ คือ เป็นแบบอย่างได้  
ทำให้ผู้ที่อยู่ร่วมไปด้วย เช่น คนทั้งหลายที่อยู่ในองค์กรนั้น มีความภาคภูมิใจ พอนึกถึงก็มีความ  
มั่นใจและภาคภูมิใจในตัวผู้นำ เป็นผู้ที่มีการศึกษาจริงได้พัฒนาตนเองแล้ว เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มี  
ความสามารถ มีคุณธรรมความดีงามอย่างแท้จริงน่าเอาอย่าง ข้อนี้ก็เป็นคุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งที่จะ  
ช่วยให้มีศรัทธาและเกิดความร่วมมือด้วยดี

ต่อจาก ภาวนีโย ก็คือ วัตตวา เป็นผู้รู้จักพูด หมายความว่า รู้จักพูดให้ได้ผล รู้  
ว่าในสถานการณ์ไหน และกับใคร ควรพูดอะไร อย่างไร เป็นต้น คือ เป็นนักสื่อสารที่ดี และเอาใจ  
ใส่สื่อสารกับผู้ร่วมไปด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เข้าใจกัน และรู้เข้าใจในสิ่งที่ทำ เป็นต้น แต่รู้จักพูดนั้น  
บางที่ยิ่งกว่าสื่อสารเก่งอีก คนที่รู้จักพูดนั้นจะพูดให้เขาเข้าใจก็ได้ พูดให้เขาเห็นใจก็ได้ พูดให้เขา  
เชื่อก็ได้ พูดให้เขาเห็นด้วยหรือคล้อยตามก็ได้ พูดให้เขาร่วมมือด้วยก็ได้ พูดให้เขารวมกำลังกันก็ได้  
แต่ที่ท่านมุ่งหมายก็คือ พูดให้เขาเข้าใจ พูดให้เขาได้ประโยชน์ และพูดให้เขาช่วยกันสร้างสรรค์

ประโยชน์ต่างจากจิตวิทยาทุนนิยม ที่เน้นในแง่การพูดให้ตนเองได้ผลประโยชน์ หรือพูดหาผลประโยชน์ให้แก่ตน

พระพุทธเจ้าทรงแสดงลักษณะของนักสื่อสารหรือนักสั่งสอนที่ดีไว้ 4 อย่าง คือ

1. พุดแจ่มแจ้ง คือ ชี้แจงอธิบายให้เข้าใจชัดเจน มองเห็นเหตุผลแจ่มแจ้ง หมดสงสัย เหมือนงูมือไปเห็นกับตา (สันทัตสนา)
2. พุดจงใจ คือ พุดให้เห็นคุณค่าและความสำคัญ จนเกิดความซาบซึ้งยอมรับอยากลงมือทำหรือนำไปปฏิบัติ (สมาทปนา)
3. พุดเร้าใจ คือ ปลุกใจให้ศึกศึก เกิดความแข็งขันมั่นใจและมีกำลังใจ หาญกล้ากระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ โดยไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก (สมุตเตชนา)
4. พุดให้เร้าเริง คือ ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งเมตตา ไมตรี ความหวังดี และความรู้สึกที่สดชื่นเร้าเริง เบิกบานผ่องใส แซ่มนชื่นใจด้วยความหวังในผลดีและทางที่จะสำเร็จ (สัมปหังสนา)

ต่อไปก็ *วจนักขโม* คือรู้จักฟังด้วย ท่านใช้คำว่า *วจนักขโม* แปลว่า ทนหรือควรต่อถ้อยคำ (ของคนอื่น) ไม่ใช่ว่าเขาแต่พูดแก่เขาอย่างเดียวโดยไม่ยอมรับฟังใคร ต้องยอมรับฟัง เพราะการรู้จักรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการที่จะสื่อสารให้ได้ผล แม้ว่าเขาพูดมาจะไม่ถูกใจอะไรก็ทนได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานการและประโยชน์ที่จะทำนั้นสำเร็จ เช่น ครูอาจารย์ถูกลูกศิษย์ซักไซ้ไล่เถียงใต้ถาม ถามจุกจิก ถามเรื่องที่คุณคิดว่าน่าจะรู้แล้วถ้าครูอาจารย์ไม่มีความอดทนในการรับฟัง ก็จะไม่รับฟัง หรือรำคาญ ต้องมีคุณธรรมข้อนี้จึงจะแก้ไขได้ ต้องทำใจให้สบาย อดทนรับฟังเขาเพื่อให้เข้าใจเขาและช่วยเขาได้ดี

ต่อจากนั้น ต้อง *คัมภีร์ญจะ กะถัง กัตตา* แปลว่ารู้จักแถลงเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง ปัญหาอะไรที่หนักและยากก็เอามาชี้แจงอธิบายช่วยทำให้คนที่ร่วมงานมีความกระจำแจ้ง เรื่องที่ลึกที่ยากก็ทำให้ตื่นให้ง่ายได้และพาเขาเข้าถึงเรื่องที่ยากและลึกลงไป อย่างเป็นผล

ต่อไปข้อสุดท้าย คือ *โน จัญฐานะ นโยชะเย* แปลว่าไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ใช่สาระ ที่ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย

ธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการนี้เป็นคุณสมบัติที่มาประกอบเสริมกัน และมาประสานเข้ากับพรหมวิหาร 4 ประการ ดังได้กล่าวแล้ว

**ผู้นำช่วยให้คนพัฒนาความต้องการ**

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำ คือการปรับเปลี่ยนความต้องการของคน ความต้องการเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและทิศทางการตัดสินใจของคน ถ้าเปลี่ยนความต้องการการคนได้ ก็เปลี่ยนตัวคนนั้นได้ ผู้นำที่ดีช่วยให้คนพัฒนาความ



ต้องการของตน ทั้งในการปรับเปลี่ยนให้บุคคลมีความต้องการที่ถูกต้องคิงาม และให้หมู่ชนมีความต้องการที่ประสานเป็นอันเดียวกัน

การพัฒนาความต้องการ เป็นการพัฒนาความสุขของคน เพราะความสุขเกิดจากการสนองความต้องการ ถ้าเปลี่ยนความต้องการของคนได้ ก็เปลี่ยนวิธีการหาความสุขของเขาได้ด้วย เมื่อทำอะไรตรงกับความต้องการของคนก็ทำให้เขาสนใจและมีความสุข คนก็จะร่วมมือทำอย่างเป็นไปเองโดยประสานกลมกลืน และเต็มใจจะหาทางทำให้สำเร็จ จึงพร้อมที่จะทำและทำได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้นำทำการที่ผิดความต้องการของคน ทั้งสองฝ่ายก็จะไม่มีความสุข และสิ่งที่ทำก็ยากจะสำเร็จหรือคงอยู่ยั่งยืน

ความต้องการของคนพัฒนาได้ เปลี่ยนแปลงได้ และผู้นำที่ดีก็ควรถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะช่วยให้คนพัฒนาความต้องการไปในทางที่คิงามประณีตและสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ความต้องการสำคัญที่ควรได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนา อย่างน้อยขัดเกลาให้ละเมียดละไมไม่ก้าวร้าวรุกราน ก็คือความต้องการแบบเห็นแก่ตัวในการที่จะบำรุงบำเรอความสุขส่วนตน หรือความต้องการ ได้ผลประโยชน์จากการเอาเปรียบผู้อื่นหรือโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของใคร ที่ทางพระเรียกว่า **ตัณหา** คือความใฝ่แสพ

คนควรจะพัฒนาความต้องการ โดยเปลี่ยนจากความต้องการแบบตัณหานี้ไปเป็นความต้องการต่อภาวะคิงามสร้างสรรค์ เช่น อยากให้ชีวิตของตนเองคิงามบริสุทธิ์อยากให้มีชีวิตมีคุณค่าเป็นประโยชน์ อยากให้ชุมชนหรือองค์กรของตนเจริญก้าวหน้ามีชื่อเสียงที่คิงาม อยากให้ถนนหนทางสะอาดเรียบร้อย อยากให้เพื่อนมนุษย์อยู่ดีมีสุขอยากให้มีสังคมร่มเย็น อยากให้ธรรมชาติแวดล้อมงดงามน่ารื่นรมย์ อยากให้ปัญญาความรู้เข้าใจความจริงแผ่ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง อยากให้ผู้คนได้พบเห็นชื่นชมกับสิ่งคิงามเป็นต้น ที่ทางพระเรียกว่า **ฉันทะ** คือความใฝ่ดีใฝ่ศึกษาและใฝ่สร้างสรรค์

ถ้าผู้นำสามารถช่วยคนให้พัฒนาความต้องการอย่างหลังนี้ขึ้นได้ ก็เป็นความสำเร็จอยู่ในตัวขั้นหนึ่งแล้ว และความต้องการอย่างหลังนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็จะทำให้เกิดพลังที่ช่วยให้การกระทำเพื่อจุดหมายที่คิงามบรรลุความสำเร็จสมหมายด้วย และที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำเองควรจะมีใจอย่างแรงกล้าในจุดหมายอันสูงส่ง มีความชัดเจนในจุดหมายนั้น และทำให้ทุกคนมองเห็นและใฝ่ในจุดหมายยิ่งใหญ่ร่วมกัน ให้เป็นจุดหมายรวมของสังคม ที่จะทำให้พลังแห่งความต้องการของคนประสานเป็นอันเดียว ซึ่งจะทำให้แต่ละคนหลุดพ้นจากแรงรบกวานของความต้องการที่ไม่พึงประสงค์ และมุ่งหน้าไปด้วยกันสู่จุดหมายรวมของสังคมนั้น อันเป็นความสำเร็จของการทำหน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริง

### ผู้นำรู้ทั้งเจ็ดด้านซึ่งทำให้พร้อมที่จะจัดการ

เรื่องคุณสมบัติของผู้นำในความสัมพันธ์กับผู้ร่วมไปด้วยนั้น ได้แสดงไว้พอสมควรแล้ว ต่อไปจะกล่าวถึงคุณสมบัติในตัวผู้นำเองไว้บ้างเป็นตัวอย่าง ท่านกล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรมชาติ ๗ ประการ ซึ่งก็เป็นการย้ำสิ่งที่กล่าวไปแล้วนั่นเอง แต่ในที่นี้มาด้วยกันเป็นชุด อาจจะยากหน่อยจึงขอพูดเป็นภาษาไทยว่า คุณสมบัติในตัวผู้นำมี ๗ ประการ คือ

1. **ธัมมัญญาตา รู้หลักการ** เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎหมายของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัด แล้วที่ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

2. **อัตถัญญาตา รู้จุดหมาย** ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดจาวาดำเหน็บแนม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถ้อสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

3. **อิตถัญญาตา รู้ตน** คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อแข็งข้ออ่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้น ไปไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4. **มัตถัญญาตา รู้ประมาณ** คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและการเก็บภาษีเป็นต้น ไม่ใช่เอาตาจะให้ได้อย่างใจและต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องรานั้นๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหน องค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. กาลัญญาตา *รู้กาล* คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่นวางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นเราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

6. ปริสัญญญาตา *รู้ชุมชน* คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

7. ปุคัลัญญาตา *รู้บุคคล* คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการ ตามความแตกต่างเฉพาะ เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัชฌาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย

ที่กล่าว คือหลักธรรมที่เรียกว่า สัปปริสธรรม 7 ถ้ามีคุณธรรม 7 ประการนี้ แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่นก็เป็นผู้นำได้ เพราะรู้อंकประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ สามารถจัดวางวิธีปฏิบัติที่เหมาะให้บรรลุความสำเร็จได้ ส่วนคุณสมบัติอย่างอื่นก็มาเสริม

เป็นที่น่าสังเกตอย่างมากว่า ธรรม 7 ประการซึ่งจัดลำดับข้อตามที่แสดงไว้นี้ พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติสำหรับสัปปริสชน หรือบัณฑิตชนอย่างเป็นกลางๆ แต่ในกรณีที่ตรัสให้เป็นคุณสมบัติของผู้นำโดยตรง เช่นพระพุทธเจ้า หรือ เป็นนักปกครองที่ยิ่งใหญ่ ทรงเปลี่ยนลำดับสลับข้อ 1 กับข้อ 2 ใหม่ กล่าวคือ ตามปกติตรัสข้อ รู้หลักการ ตามด้วยข้อ รู้ความมุ่งหมาย แต่ในกรณีของผู้นำโดยตรง ตรัสข้อ รู้จุดหมาย เป็นข้อแรก แล้วจึงตามด้วย รู้หลักการ เป็นการเน้นที่ความมีจุดหมายและกำหนดจุดหมายหรือตั้งจุดหมายเจาะลงไปให้ชัด แล้วจึงวางหลักการและหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จบรรลุจุดหมายนั้น

## ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง

เท่าที่ได้กล่าวเรื่องภาวะผู้นำมาทั้งหมดนี้ ขอเน้นข้อสำคัญบางอย่าง ซึ่ง กระจัดกระจายอยู่ในธรรมชาติต่างๆ กล่าวคือ

ประการแรก ตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้ คือ ต้องทำดีเป็นตัวอย่างแก่ เขาและมีความรู้ ความสามารถ ที่จะมานำเขาได้

ประการต่อไป นอกจากเป็นกัลยาณมิตรให้กับเขาแล้ว ตัวเองก็ต้องมี กัลยาณมิตรด้วย คือต้องเลือก ต้องหาที่ปรึกษา และเพื่อนร่วมงานที่ดี ลักษณะนี้แสดงถึงเป็นคนที่ใฝ่ แสวงหาปัญญา หมายความว่า ในการทำงาน หรือจะนำเขาไปนั้น ไม่ใช่ว่าตัวผู้นำเองจะทำได้คนเดียว แต่จะต้องฟังเสียงผู้อื่น และใฝ่แสวงหาปัญญาอยู่เสมอด้วย ข้อนี้สำคัญมาก แม้แต่เป็นพระเจ้า จักรพรรดิ พระพุทธเจ้าก็ตรัสว่าต้องมีหลักข้อนี้ คือ ต้องมีที่ปรึกษาที่ไต่ถามจะได้แสวงปัญญา ค้นคว้าหาความรู้ให้ทันต่อความเป็นไป และได้ความคิดที่จะมาใช้ในการปกครอง หรือดำเนิน กิจการ เรียกสั้นๆ ว่ามีกัลยาณมิตร ตนเองเป็นกัลยาณมิตรให้แก่คนที่ร่วมไปด้วย แต่พร้อมกันนั้น ตนเองก็ต้องมีกัลยาณมิตร โดยรู้จักแสวงหากัลยาณมิตรด้วย

ต่อไป ก็ต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาท คือ มีสติ คอยตรวจตราสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเป็นไป และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อะไรก็ตามที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อชีวิต ต่อ องค์กร ต่อชุมชน ต่อสังคม ไม่พลาดสายตา จับเอามาตรวจตราพิจารณาทั้งหมด แล้วดำเนินการหา เหตุปัจจัย และแนวทางแก้ไขปรับปรุง อะไรจะส่งผลในทางลบก็ต้องรีบแก้ไข อะไรจะเป็น โอกาส ที่จะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ก็ต้องใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ ไม่ปล่อยให้ผ่านไปเปล่า ความตื่นตัว ทันต่อสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชา ไม่ปล่อยให้เวลาให้ล่วงเลยไป ไม่ถลำ พลาด และไม่ยอมเสียโอกาส อย่างนี้เรียกว่าความไม่ประมาท

รวมความว่า 3 ข้อนี้ต้องมาด้วยกัน คือ

1. ตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้
2. ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษาและผู้ร่วมการร่วมงานที่ดีมีความรู้

ความสามารถ และแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

3. ต้องเป็นคนไม่ประมาท

นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอีกส่วนหนึ่งที่มาเสริม คือ

4. ต้องเป็นคนเข้มแข็ง นอกจากไม่ประมาท กระตือรือร้นเอาจริงเอาจังแล้ว ก็ต้องเข้มแข็งด้วย แม้จะมีอุปสรรค มีภัยอันตราย มีปัญหา ก็ไม่ย่อท้อ วางตัวเป็นหลักได้และอยู่ใน หลัก ไม่หวั่นไหวไปตามเสียงขู่แคะไค้เป็นต้น

5. ต้องทำได้ และช่วยให้คนอื่นทำได้ ในสิ่งที่ต้องการจะทำ

6. สายตากว้างไกล ข้อนี้สรุปด้วยคำว่า มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา คนที่เป็นผู้นำนั้นแน่นอนว่า ปัญญาสำคัญที่สุด คุณสมบัติข้อนี้อาจจะใกล้เคียงกับคำว่า มีวิสัยทัศน์ แต่คงไม่ใช่เท่านั้น

**มองกว้าง** คือ ไม่ใช่มองอยู่แค่องค์กรหรือชุมชนของตน แต่มองไปทั่ว ไม่ว่าจะอะไรเกี่ยวข้องกับผลส่งมาหรือมีอิทธิพลกระทบจากภายนอกจากสังคมอื่นจากคนพวกอื่นกลุ่มอื่นจากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ อะไรต่างๆ ก็รู้ทั่วรู้ทัน มองไปทั่วโลกทั้งหมด โลกเวลานี้เป็นอย่างไร มีกระแสไปทางไหน มีปัญหาอะไร มีความต้องการอะไร เราปรับตัวปรับองค์กรของเราให้เข้ากันได้ หรือรับมือได้ มีส่วนร่วมเกี่ยวพันได้ หรือช่วยแก้ไขได้ มองเห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย อย่างน้อยถ้าไม่อาจทำได้ ก็ไม่ให้ถูกครอบงำ หรือไม่ให้ล่าหลัง

**คิดไกล** หมายความว่า คิดในเชิงเหตุปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลัง และสืบไปข้างหน้า คือ เอาภาวะหรือสถานการณ์ปัจจุบันตั้งแล้วใช้ปัญญาสืบสาวหาเหตุปัจจัยในอดีต ย้อนยาวไปให้เห็นว่าที่เป็นอย่างนี้ เป็นเพราะอะไรและเป็นมาอย่างไร แล้วก็มองหมายอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรมองไปข้างหน้า โยงเหตุปัจจัยที่เป็นมาจากอดีตประสานเข้ากับปัจจุบันแล้วก็ยังเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย

**ใฝ่สูง** หมายความว่า ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่ดั่งงามสูงส่ง จุดหมายที่ดั่งงาม ก็คือความดั่งงามของชีวิต ความดั่งงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้ามีสันติสุขของมวลมนุษยชน ผู้นำจะต้องมีความปรารถนาในสิ่งเหล่านี้อย่างจริงจัง ไม่ใช่มีแค่ปรารถนาหรือใฝ่ลาภยศ ผลประโยชน์ ซึ่งในทางธรรมไม่ถือว่า สูง แต่คนไทยเอามาใช้ผิด ความใฝ่สูงกลายเป็นความอยากได้ผลประโยชน์อยากได้ลาภยศ แล้วเอาไปรวมกับมักใหญ่กลายเป็นมักใหญ่ใฝ่สูง หมายถึงอยากมั่งมีมหาศาล เป็นใหญ่เป็นโต

ที่จริงนั้น ใฝ่สูงหรือใฝ่ในสิ่งสูงที่แท้จริงก็คือ ปรารถนาสิ่งที่ดั่งงาม ประเสริฐ ซึ่งได้แก่ ความดั่งงามของชีวิต ประโยชน์สุขของสังคม ความเรียบร้อยดีงามของสภาพแวดล้อม ความร่มเย็นเป็นสุขน่าอยู่อาศัยของโลกทั้งหมด การได้อยู่ในโลกที่ดั่งงามทุกอย่าง อย่างนี้เรียกว่าสูง เราใฝ่ในสิ่งนี้ก็คือ “ใฝ่สูง”

ในวงแคบเข้ามา ใฝ่สูง หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีเยี่ยมซึ่งเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือผลงานที่มีคุณค่าอย่างเลิศ ตลอดจนผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด ผู้นำจะต้องมีแรงใจอันนี้ คือ ใฝ่สิ่งที่ดั่งงามประเสริฐอย่างสูงยิ่ง และด้วยใจที่ใฝ่สูง ใฝ่สิ่งที่ดั่งงาม ประเสริฐสูงอย่างยิ่งนี้ ก็จะทำให้เกิดกำลังใจที่จะทำการสร้างสรรค์และนำหมู่ชนที่จะไปด้วยมารวมใจรวมกำลังประสานมือประสานใจทำด้วยกัน ไปด้วยกัน โดยมีจุดหมายใหญ่ที่ใฝ่ปรารถนาอัน

ชัดเจนร่วมกัน และเขาได้ทั้งทางพฤติกรรม ทางจิตใจ ทางปัญญา ก็จะประสบผลสำเร็จ บรรลุจุดหมายที่แท้จริง กล่าวคือ เพื่อประโยชน์แก่เขา แก่ประชาชน แก่สังคม และแก่โลกทั้งหมด

ทั้งนี้ เข้ากับหลักพระพุทธศาสนาที่ว่า พระพุทธเจ้า และพระสาวกผู้เป็นอรหันต์ทั้งหลายนั้น เป็นผู้บรรลุประโยชน์ตน หมายความว่า พัฒนาตนเองดีพร้อมแล้ว จึงเป็นผู้ที่มีชีวิตอยู่เพื่อจุดหมายอย่างเดียว คือ พุทธนิตายะ พุทธนุสขายะ โลกานุกัมปายะ ซึ่งแปลว่า เพื่อประโยชน์ เพื่อความสุขแก่ชนจำนวนมาก หรือแก่มวลมนุษยชาติ และทำกิจทุกอย่างเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขของชาวโลก นี่คือจุดหมายแห่งการบำเพ็ญกิจของพระพุทธเจ้า และพระอรหันต์ทั้งหลาย ซึ่งผู้นำก็ดำเนินในแนวทางเดียวกัน

ถ้าปฏิบัติตามหลักการที่กล่าวมานี้ ก็จะประสบความสำเร็จ เรียกว่า เป็นที่พึ่งของหมู่ชนได้ ความเป็นผู้นำนั้น มีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่าเป็น *นาคะ* คือเป็นที่พึ่งเหมือนอย่างพระพุทธเจ้าทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่โลก ก็จึงเป็น โลกนาคะ แปลว่าเป็นที่พึ่งของชาวโลก ท่านผู้นำเมื่อนำได้ดี ก็จะเป็นที่พึ่งของคนอื่น เป็นที่พึ่งของหมู่ชนจนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลมนุษยชาติต่อไป

**2.3.6 นอกจากนั้น องค์ทะไลลามะ และลอเรนซ์ แวน เดน มิวเซนเบิร์ก** ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในหนังสือ *วิถีแห่งผู้นำ* Dalai Lama, His Holiness the and Muzzenberg, Laurens van den.(2008). *The Leader's Way*. London: Nicholas Brealey Publishing. และสำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊ก ได้จัดพิมพ์ฉบับแปลเป็นภาษาไทย ชื่อ *วิถีแห่งผู้นำ* แปลโดย สมณ สุวรรณรัตน์ พิมพ์ครั้งแรก กุมภาพันธ์ 2552

องค์ทะไลลามะ ได้รับการโหวตให้เป็นอันดับหนึ่งของสุดยอดผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโลก ในรายงาน 100 อันดับบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงโลก ซึ่งจัดโดยนิตยสาร Time ในปี ค.ศ. 2008 และในปี ค.ศ. 1989 พระองค์ทรงได้รับการถวายรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ พร้อมทั้งได้รับการถวายรางวัลด้านสันติภาพและสิทธิมนุษยชนจากองค์กรระดับโลกต่างๆ มาแล้วเป็นจำนวนมาก อีกทั้งพระองค์ยังเป็นนักคิดนักเขียนซึ่งมีพระนิพนธ์หลายสิบเล่ม และหลายเล่มเป็นหนังสือขายดีที่สุดในระดับโลก

ลอเรนซ์ แวน เดน มิวเซนเบิร์ก ทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการระหว่างประเทศ เขาผ่านประสบการณ์มาแล้วทั้งในสหราชอาณาจักร เยอรมนี ฝรั่งเศส อิตาลี เนเธอร์แลนด์ สวีเดน เดนมาร์ก สหรัฐอเมริกา ชิลี บาร์เรน อินเดีย และญี่ปุ่น เขาพูดได้เจ็ดภาษา งานส่วนใหญ่ของเขาเกี่ยวข้องกับพัฒนาบรรษัทธรรมมาภิบาลและสนับสนุนทีมผู้บริหารระดับสูง เขาได้ไปพบองค์ทะไลลามะที่ประเทศอินเดีย ทุกปีระหว่างช่วง ค.ศ. 1991-2000 และได้

อาสาเป็นที่ปรึกษาให้พระองค์ในโครงการต่างๆ รวมไปถึงการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารใน  
รัฐบาลทิเบต

หนังสือ “วิถีแห่งผู้นำ” พระนิพนธ์เล่มล่าสุดขององค์ทะไลลามะพระ  
ประมุขของชาวทิเบตเปรียบเสมือนเบ้าหลอมระหว่างโลกศาสนาและโลกธุรกิจ สารสำคัญใน  
หนังสือเล่มนี้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่สอดคล้องกับค่านิยมของคำสอนในแนวทางของ  
พระพุทธศาสนา และมิติของการดำเนินงานภาคธุรกิจเข้าด้วยกัน องค์ทะไลลามะได้ทรงอธิบาย  
หลักการและการปฏิบัติของพระพุทธศาสนา และการนำไปใช้ในโลกรวมถึงธุรกิจ และการแก้ปัญหา  
ของโลก เช่นความยากจน ความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างคนรวยกับคนจน อีสราเอล สิทธิ  
มนุษยชน ปัญหาการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรโลก ส่วนมิวเซียมเบิร์ก ได้นำเสนอผลการ  
ศึกษาวิจัยและกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรธุรกิจของประเทศต่างๆ ทั่วโลกในมิติเกี่ยวกับผู้นำ  
และการบริหารจัดการในภาคธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ยึดหลักของพระพุทธศาสนาไปใช้  
ประสบผลสำเร็จเช่นไรบ้างในโลกธุรกิจ แม้หนังสือนี้จะเน้นประยุกต์มาทางโลกธุรกิจ แต่ก็มี  
หลักการของผู้นำที่สามารถใช้ได้ทั้งระดับกลุ่ม บุคคล ชุมชน ประเทศชาติ และโลกได้ด้วย

องค์ทะไลลามะกล่าวว่าจุดประสงค์หลักของพระพุทธศาสนา คือช่วยให้เรา  
สามารถเลือกหนทางกระทำสิ่งที่ถูกต้องที่สุด โดยแก่นของพระพุทธศาสนาจะมาจากแนวคิดใหญ่  
สองแนว คือ การมีความเห็นถูกต้องหรือเห็นชอบ (Right View) และมีการกระทำที่ถูกต้องหรือ  
ปฏิบัติชอบ (Right Conduct) การมีความเห็นถูกต้องจะไร้ประโยชน์หากว่าไม่นำไปสู่การกระทำที่  
ถูกต้อง และการปฏิบัติชอบก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจอย่างแน่นอน รายละเอียดของ  
แนวคิด ทฤษฎีขององค์ทะไลลามะ มีดังนี้

ภาวะความเป็นผู้นำคือเรื่องของการตัดสินใจ จึงไม่ใช่สักแต่ตัดสินใจ  
อย่างไรก็ได้ แต่ต้องเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง การตัดสินใจของผู้นำบริษัทข้ามชาติจะส่งผลกระทบ  
ไปถึงคนเป็นพันหรืออาจเป็นล้าน ขณะที่การตัดสินใจของผู้นำทางการเมือง จะส่งผลกระทบต่อคน  
เป็นสิบล้าน ดังนั้น การตัดสินใจให้ถูกต้องจึงถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากตัดสินใจพลาดอาจ  
นำไปสู่หายนะได้

ผู้นำต้องมีความเอื้อกเอ็น มีจิตสงบ และมีสติมั่นคง ไม่ปล่อยให้สิ่งรบกวน  
จากภายนอกและอารมณ์ส่วนตัวมากระทบง่าย ๆ ดังนั้นการจะพัฒนาคุณภาพการตัดสินใจของตน  
ผู้นำต้องรู้จักการพัฒนาจิตของตนก่อน ทุกคนไม่ว่าชายหรือหญิงสามารถพัฒนาจิตใจของตนได้ ซึ่ง  
จะนำไปสู่ชีวิตที่มีความสุขมากขึ้นทั้งของตนเองและของผู้อื่น เราพัฒนาจิตของตนเองโดยการคิด  
ในทางที่ถูกต้องและทำในสิ่งที่ถูกต้อง

คิดในทางที่ถูกต้อง หมายถึงคิดก่อนลงมือทำทุกครั้ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่จะกระทำนั้นมาจากความตั้งใจ (เจตนา) และแรงจูงใจที่ถูกต้อง ความตั้งใจที่ถูกต้อง คือความตั้งใจให้การกระทำนั้นเกิดประโยชน์ต่อตัวเองรวมไปถึงคนอื่น ๆ ความตั้งใจที่ถูกต้องนี้เป็นองค์ประกอบแรกของการมีความเห็นถูกต้องตามแนวของพระพุทธศาสนา องค์ประกอบที่สองได้แก่ระลึกถึงความจริงสามประการคือ ทุกสิ่งไม่เที่ยงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้น โดยลำพัง และไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นโดยไม่มีเหตุปัจจัย ความจริงนี้อาจเห็นทั่วรู้กันทั่วไปแล้ว แต่เมื่อพิจารณาจริงๆ แล้วมีหลายคนที่ลืมเรื่องเหล่านี้เวลาตัดสินใจเรื่องสำคัญ การรู้ความจริงทั้งสามอย่างจะทำให้เราคิดแบบ “องค์รวม” หรือคิดแบบมีระบบ

พระพุทธศาสนาไม่ได้มองโลกในแง่ร้าย พระพุทธศาสนาไม่ได้สอนให้เราชอบรับการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความเสื่อม ในทางกลับกัน พระพุทธศาสนาสอนให้รู้ว่า หากตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา มองหาการเปลี่ยนแปลงในทางลบให้พบได้แต่เนิ่นๆ เข้าใจสภาวะการอิงอาศัยกัน และหลักของ “ทุกอย่างเกิดจากเหตุ” เราก็สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่ดีไม่ให้เกิด และบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาที่ส่งผลดีได้ด้วยซ้ำ องค์การควรแสวงหาวิธีการตัดสินใจดีๆ ที่จะจัดการกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงตามที่กล่าวมานี้

ผู้นำควรมีหลักปฏิบัติ 3 ประการที่ต้องคำนึงถึงทุกครั้งในการตัดสินใจตามหลักของการเห็นชอบ คือ

1. ต้องมีเจตนาหรือความตั้งใจที่ดี โดยอย่างน้อยความตั้งใจนั้นต้องไม่ส่งผลร้ายกระทบต่อผู้อื่น หากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็ต้องพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด
2. สภาวะทางจิตใจของผู้นำและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจจะต้องมีสภาวะสงบ สบาย และมุ่งมั่น ไม่ตัดสินใจตามแรงคิณาด้านลบ เช่น ความโกรธ
3. ผู้นำควรถามตนเองว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของการตัดสินใจ เราแสวงหาแต่ประโยชน์ส่วนตัว หรือเราคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมด้วย และการตัดสินใจไปแล้วก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กรหรือไม่

ในทางพระพุทธศาสนาถือเป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้สอนจะต้องสามารถนำคำสอนนั้นไปปฏิบัติเองได้ การนำคำสอนมาปฏิบัติจริงต้องอาศัยความพยายามเป็นอย่างมาก จะต้องมีความมุ่งมั่นและความพยายาม การนำคำสอนไปปฏิบัติจริงจึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำที่แท้จริงจะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นก็ต่อเมื่อเขาได้ปฏิบัติตามสิ่งที่เขาพูดหรือให้ความเคารพเชื่อถือนั่นก็จะทำตามผู้นำ แต่หากผู้นำไม่ทำตามหลักการที่ตนกล่าวไว้ คนอื่นก็ไม่ทำตามหลักการเช่นกัน แต่จะทำตามที่เขาเห็นจากพฤติกรรมของผู้นำ



ในทางพระพุทธศาสนา บุคคลจะจดจำสิ่งที่ตนได้ทำไว้ การทำกรรมดีทำให้บุคคลนั้นเป็นคนดี แต่หากทำกรรมชั่วไว้ก็ถือว่าเป็นคนไม่ดี อย่างไรก็ตาม ผลจากการทำกรรมชั่วสามารถบรรเทาลงได้ หากค่อยๆ ทำกรรมดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้คือกฎแห่งกรรม

คำสอนเรื่องปรมิตา 6 (หรือบารมี 6 ในวัชรยาน) คือ เมตตา ศีล ขันติ สมာธิ และปัญญา เป็นคุณค่าพึงประสงค์ที่ทุกคนควรมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หากมีคุณสมบัติเหล่านี้ก็จะช่วยให้เขาสามารถสร้างอิทธิพลที่ดีต่อผู้อื่นได้มากยิ่งขึ้น

เมื่อสิบปีที่แล้ว ผู้นำธุรกิจและผู้บริหารของไทยจำนวนมากต้องเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้หลายคนตัดสินใจเข้าฝึกฝนตนตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งทำให้พวกเขาได้พบสิ่งดีๆ มากมาย คือ สามารถจัดการกับวิกฤติได้ดีขึ้น ตัดสินใจได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับลูกน้องดีขึ้น ประชุมน้อยลงแต่ได้ข้อมูลสรุปที่ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และรู้สึกสนุกกับงานมากขึ้น

พระพุทธศาสนามีองค์ความรู้มากมาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารยุคใหม่ รวมไปถึงเศรษฐกิจ โลกยุคโลกาภิวัตน์ได้ แต่พระพุทธศาสนาจะไม่ช่วยอะไรเลย หากคุณไม่นำมาปฏิบัติ หากต้องการให้เกิดความก้าวหน้าจริงๆ ทั้งตัวคุณและองค์กรต้องเปลี่ยนวิถีปฏิบัติ โดยนำหลักของการเห็นชอบและปฏิบัติ มาใช้ การมีความเห็นชอบมีรายละเอียดดังกล่าวแล้ว ซึ่งรวมถึงการคำนึงถึงหลักผลลัพธ์จะตกกับผู้อื่นด้วย ไม่ใช่ของคุณเพียงคนเดียว ส่วนปฏิบัติชอบหมายความว่า คุณต้องพยายามอย่างสุดความสามารถในการนำหลักเห็นชอบมาปฏิบัติจริง ผู้นำที่แท้จริงจะเดินตามวงจรแห่งวินัยนี้และนำหลักการเหล่านี้มาปฏิบัติจริงในการทำงาน

เมื่อเราเข้าสู่โลกแห่งกุศล ปฏิบัติชอบ ก็จะทำให้พบว่าการกุศลจะขจัดอกุศลได้ ดังนี้

- ความอ่อนน้อมถ่อมตน ขจัดความภาคภูมิใจที่เลยเถิด ขจัดความอวดดี โอหังและหยิ่งผยอง

- ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น ขจัดความเห็นแก่ตัว ความใจแคบและการทำร้ายผู้อื่น

- อุเบกขา (ความสงบของจิต ความมีอารมณ์สงบ ไม่ลำเอียง ไม่ยึดติดในตัณหาราคะ) ขจัดความกระหายในอำนาจ ความมั่งคั่ง และชื่อเสียง ขจัดความหุนหันและความกังวล เมื่อก้าวไปไม่ถึงจุดหมายหรือพบพานความผิดหวัง และขจัดความเกลียดชัง ความฉุนเฉียว ความโกรธเคือง เจตนาร้าย ความอิจฉา และความริษยา

- ความละเอียดขจัดความไร้恙

- ความมีน้ำใจ ขจัดความไม่แยแส ความเป็นศัตรู อารมณ์ฉุนเฉียว คำพูดประชดประชัน และความรู้สึกไม่ถูกชะตา

- ความกระฉับกระเฉง จัดความไว้ชีวิตหรือความเกียจคร้าน
- จิตใจที่เปิดกว้างพร้อมรับฟังผู้อื่น จัดความลุ่มหลงและความเชื่อแบบไม่

### ลืมหูลืมตา

การนำหลักเห็นชอบและปฏิบัติชอบไปปฏิบัติให้ได้ผลจริงจะต้องผ่านการฝึกจิตก่อน จึงจะทำได้ดี การฝึกจิตก็แบ่งเป็นสมถกรรมฐานและวิปัสสนากรรมฐาน ซึ่งหากได้ผลดีก็ควรหาอาจารย์ฝึกเป็นกิจจะลักษณะในสำนักที่มีบรรยากาศเหมาะสม ซึ่งอาจใช้เวลา 7-10 วัน แต่ก็ได้ผลคุ้มค่ามาก เมื่อฝึกวิธีปฏิบัติเบื้องต้นแล้วต่อมาก็ทำเองได้ในชีวิตประจำวันตามปกติของแต่ละคน ตามแต่จะหาเวลาได้วันละ 5-10 นาที เช่น การเดินจงกรม การนั่งสมาธิ การกำหนดลมหายใจ ระหว่างการสร้างมโนภาพในจิต การมีสติรู้เท่าทันจิต และอาจปฏิบัติได้แม้ในฝูงชน เช่น ขณะต้องรอคอยการนัด เวลาระหว่างการเดินทาง ฯลฯ

การเป็นผู้นำขององค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถสร้างพลังความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรขององค์กร และต้องระวังการใช้พลังความสามารถนี้ ผู้นำต้องทำอย่างเปิดเผยและไม่ทำให้ผู้ติดตามมีความศรัทธาอย่างไม่ลืมหูลืมตาซึ่งจะนำไปสู่ทางที่ผิดพลาดเสียหายได้มาก ในพระพุทธศาสนาจึงย้ำอยู่เสมอว่าความศรัทธาต้องควบคู่กับปัญญา ปัญญาในที่นี้หมายถึงการมีความเห็นถูกต้อง ซึ่งได้กล่าวมาแล้วว่าหมายถึงการมองเห็นทุกสิ่งทุกอย่างตามสภาวะความเป็นจริง และเข้าใจความเป็นอนิจจัง การอิงอาศัยกัน และหลักของเหตุและผล ศรัทธาจำเป็นต้องมีตัวช่วย และตัวช่วยนั้นก็คือ ปัญญา เพราะศรัทธาเป็นพลังที่เข้มแข็งมาก ผู้นำต้องเตือนตนเองเสมอว่าให้ใช้ปัญญาควบคุมศรัทธาให้อยู่ในภาวะสมดุล ในทางตรงข้าม ปัญญาที่ไร้ศรัทธาก็ไม่มีประโยชน์อันใด เพราะมันไร้พลังที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ฉะนั้น ปัญญาเป็นเครื่องค้ำจุนศรัทธาและช่วยนำศรัทธาไปในหนทางที่ถูกต้องด้วยความอดสาหะพยายาม สองสิ่งนี้เกี่ยวคู่ซึ่งกันและกันเพื่อก้าวไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย

ผู้นำต้องกำหนดจุดประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน ส่วนจุดมุ่งหมายในชีวิตของคน คือ ความสุข ฉะนั้น ก่อนที่ใครจะเข้าร่วมกับองค์กรใดก็ต้องดูว่าจุดประสงค์ขององค์กรนั้นเข้ากับตนเองได้หรือไม่ เพราะหากเข้ากันไม่ได้ก็จะทำงานอย่างไม่มีความสุข

เมื่อองค์กรมีจุดประสงค์ชัดเจนแล้ว ก็ต้องกำหนดค่านิยม หรือคุณค่า หรือหลักการที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องยึดเป็นหลักในการตัดสินใจและดำเนินการใดๆ ค่านิยมหรือหลักการที่ดีมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ต้องชัดเจนและสามารถเข้าใจง่าย
2. อ่านแล้วต้องโดนใจของพนักงาน
3. ทำให้คนตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบ

4. ต้องประยุกต์ใช้ได้ในวันธรรมการงานที่ต่างกันด้วย (สำหรับองค์กรข้ามชาติ)

คุณค่าและหลักการทางธุรกิจหลายๆอย่างที่เป็นตัวอย่างของการนำหลักเห็นชอบ และ ปฏิบัติชอบ ไปใช้ เช่น

- จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม
- จะช่วยเติมเต็มชีวิตของผู้คนในสังคมผ่านทางบริการ โดยตรงที่เราให้
- เป็นหน้าที่ของเราที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชน และใช้ทรัพยากรของเราให้มีประโยชน์ต่อชุมชนซึ่งรวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือแก่มูลนิธิการกุศล
- จะปฏิบัติงาน โดยยึดความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมเป็นที่ตั้ง
- เมื่อลูกค้าให้ความไว้วางใจเรา เราก็จะพยายามเข้าใจความต้องการของเขาให้ดีที่สุด และทำให้เขาพึงพอใจด้วยการบริการของเรา

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี 7 ประการตามหลักของพระพุทธศาสนา (คือ สัปบุริสธรรม 7)

1. เข้าใจเหตุและผล
2. เข้าใจจุดประสงค์และผลลัพธ์
3. เข้าใจตัวเอง
4. เข้าใจความพอดี
5. รู้กาลเทศะและใช้เวลาอย่างคุ้มค่า
6. เข้าใจองค์กร
7. เข้าใจพนักงาน

นอกจากนั้น ผู้นำต้องเข้าใจในโลกธรรม 8 ไม่หวั่นไหวไปตาม นินทา-สรรเสริญ ทุกข์-สุข เสื่อมลาภ-มีลาภ เสื่อมยศ-ได้ยศ

ผู้นำต้องพัฒนาสติสัมปชัญญะ และพระพุทธศาสนาสอนให้มีการตัดสินใจประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (อริยสัจจ 4) คือ

1. ความจริงเป็นอย่างไร เป็นปัญหาหรือไม่
2. สาเหตุของปัญหาคืออะไร
3. เป้าหมายของเราคืออะไร
4. เราจะก้าวไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร

ผู้นำที่ดีต้องมองภาพองค์กรจากองค์รวม ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการคิดที่แตกต่างของคนแต่ละคน ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม ผู้นำควรหลีกเลี่ยงทุกวิถีทางเพื่อไม่ให้เกิดความ

บาดหมางกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ดังนั้น ความอ่อนน้อมถ่อมตนจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างความเข้มแข็งและให้ความอบอุ่นแก่องค์กร และผู้นำมีหน้าที่ต้องคัดเลือกผู้รับช่วงต่อเป็นผู้นำรุ่นต่อไปที่มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาแล้วด้วย

พระพุทธศาสนาสอนให้สร้างความมั่งคั่งในทางที่ควร และใช้ความมั่งคั่งในทางที่ควรเพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น จึงจะเกิดความสุขที่แท้จริงได้

ความสุขในแบบจำลองของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ความต้องการทั้ง 5 ชั้น สามารถตอบสนองจนพึงพอใจได้ แต่พระพุทธศาสนากล่าวไว้ในทางตรงกันข้ามว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะตอบสนองความต้องการทั้งหมด จุดประสงค์ของพระพุทธศาสนาก็คือความสุขเช่นเดียวกัน แต่เป็นความสุขที่มาจาก “จิตที่สงบ” ไม่ใช่ “การตอบสนองจนพึงพอใจ” เราจะบรรลุถึงความสุข เมื่อเราฝึกจิตให้เล็งจากความคิดและการกระทำที่อาจนำไปสู่ความทุกข์และให้สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้ พื้นฐานของทฤษฎีมาสโลว์คือการตอบสนองความต้องการของบุคคล หรือ “อัตตา” ของตัวเอง แต่ในทางพระพุทธศาสนาสอนว่าไม่มีคำว่า “ตัวเรา” หรืออัตตาถาวร “ตัวเรา” เกิดจากความสัมพันธ์ของเรากับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมในหลายๆ แง่มุม คนจำนวนมากไม่เพียงแต่ในสังคมตะวันตก หมกมุ่นอยู่กับคำว่า “อัตตา” เช่น “นี่เป็นของผม” “คุณกำลังดูถูกผม” “ฉันยังหาเงินได้ไม่พอใช้” หรือ “คนพวกนี้ปฏิบัติต่อฉันไม่ดีเลย” ในทางพระพุทธศาสนา คนส่วนใหญ่ไม่ได้มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของใครคนใดคนหนึ่ง แต่กลับกัน คนเรามีความสุขได้ก็ต่อเมื่อเขาได้ตอบสนองความต้องการของ “คนอื่น” รวมทั้งของตัวเอง

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในปัจจุบันพยายามนำความเห็นชอบและปฏิบัติไปใช้ในแง่มุมต่างๆ เช่น ไม่แต่งบัญชี ลดความแตกต่างในฐานเงินเดือน หาประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสมไม่โลภเกินไป การไม่ขายสินค้าอันตราย การไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน ทำให้องค์กรเหล่านี้เป็นองค์กรธุรกิจที่น่าเชื่อถือ และพิสูจน์ให้เห็นว่าความซื่อสัตย์กับความสำเร็จอยู่ร่วมกันได้ การนำหลักเห็นชอบและปฏิบัติชอบมาใช้ในระบบทุนนิยม จะทำให้เป็น “ระบบตลาดเสรีที่มีความรับผิดชอบ” และจะสามารถแก้ปัญหาสำคัญของโลกได้อย่างยั่งยืน เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาประชากรล้นโลก ฯลฯ ในยุคของโลกาภิวัตน์ปัจจุบันหากภาคธุรกิจและภาครัฐบาลหลายๆ แห่งร่วมกันอย่างจริงจังนำหลักการเห็นชอบและปฏิบัติชอบไปใช้ ก็จะช่วยชาวโลกจำนวนมากให้พ้นจากทุกข์และพบความสุขได้ อิศรภาพในยุคปัจจุบันต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบต่อ

บุญแก่สำคัญในทางแก้ปัญหาต่างๆ บนโลกนี้ คือ ผู้นำที่เชื่อในการกิจช่วยโลก โดยการมีความเห็นชอบและปฏิบัติชอบ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา มีที่น่าสนใจดังนี้

**3.1 สุณา ผาด่านแก้ว** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2550) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ของประชาชนในเขตตำบลกำแพงเขา อำเภอมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ประชาชนในพื้นที่ ตำบลกำแพงเขา อำเภอมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 6 หมู่บ้าน จำนวน 300 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้พบว่า

1. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนาในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านคุณลักษณะทางสังคม ด้านคุณลักษณะทางกาย ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ และด้านความรู้ความสามารถตามลำดับ

2. จากการศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนาประชาชนได้เสนอปัญหาของผู้นำไว้เป็นประเด็นต่างๆ และผู้วิจัยได้พิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณลักษณะทางกาย ได้แก่ผู้นำปฏิบัติตามหลักศีลห้าไม่เคร่งครัด ผู้นำไม่ค่อยยิ้มแย้มแจ่มใส รองลงมาคือด้านคุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ผู้นำขาดความตื่นตัวในการทำงานและขาดหลักเมตตาธรรม ในลำดับต่อมาคือ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ ได้แก่ ผู้นำยังขาดความอดทนในการทำงาน ในส่วนที่พบปัญหาน้อยที่สุดคือด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ผู้นำยังขาดหลักการพูดโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่น

**3.2 พระราชนทร์ วิจารณ์ (ไชยเจริญ)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *การศึกษานเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2546) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์เพื่อให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตอยู่อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามทำนองคลองธรรม อันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมได้ด้วยดี และสามารถบรรลุถึงภาวะความหลุดพ้นจากทุกข์โดยสิ้นเชิงในที่สุด โดยอาศัยศึกษาข้อมูลจากพระไตรปิฎก และบทความทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า นับแต่อดีตเป็นต้นมา การพัฒนาได้ก่อให้เกิดผลทั้งทางบวกและทางลบหลายอย่าง ซึ่งผลกระทบในทางลบที่เกิดจากการพัฒนา ได้แก่ การนำไปสู่ความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และมีปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาสังคม เช่น การแตกสลายของครอบครัว อาชญากรรม ปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น ล้วนเกิดจากการพัฒนาที่ผ่านมาซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาเพียงด้านเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว

ดังนั้น รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรตามแนวพระพุทธศาสนา จึงเป็นแนวทางการพัฒนาที่ถูกทางและเป็นการพัฒนาที่ได้สมดุล คือ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ หลักคำสอนในพระพุทธศาสนานั้นเป็นหลักธรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงซึ่งมีหลายประการ เช่น หลักคำสอนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง สังคม การปกครอง หลักคำสอนสำหรับบุคคลพึงปฏิบัติต่อกันตามหน้าที่ หลักการคบมิตร หลักธรรมที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ และธรรมชาติแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมเพื่อพัฒนามนุษย์ให้ไปสู่ความหลุดพ้น โดยมีแนวทางการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ที่พัฒนาคนทั้งด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา ซึ่งการพัฒนาต้องศึกษาทั้งเนื้อหา (ปริยัติ) การลงมือปฏิบัติ

**3.3 ทรงวิทย์ แก้วศรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ยุทธวิธีในการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2550) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาวิเคราะห์ โดยนำกรอบแนวคิดเรื่องยุทธวิธีตามทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่แบบตะวันตกมาเทียบเคียงกับวิธีในการประกาศของพระพุทธเจ้า ซึ่งในการศึกษานี้มีหัวข้อหนึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงยุทธวิธีของพระพุทธเจ้า ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสิ่งที่ทำให้พระพุทธองค์เป็นนักบริหารจัดการชั้นเลิศ ในฐานะ “เอกบุรุษ” หรือ “เอกบุคคล” อยู่ที่ทรงเป็นผู้นำ ในส่วน “อรรถกถาสมมติ” ทรงมี “ภาวะผู้นำ” (Leadership) อยู่ครบถ้วนบริบูรณ์ทุกอย่างตามพระพุทธคุณ 9 แต่เมื่อทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นต้องทรงใช้ภาวะผู้นำเชิงยุทธวิธีออกมาอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการทุกอย่างจะสำเร็จได้ด้วยดีเพราะความสามารถของผู้นำเท่านั้น จะเปรียบก็เหมือนบุคคลโดยทั่วไปที่เล่าเรียนสำเร็จมาพร้อมๆ กัน มีวุฒิเสมอกัน บริหารงานลักษณะเดียวกัน ในองค์การเดียวกัน เฉพาะผู้ที่มีภาวะผู้นำเหนือกว่าผู้อื่นเท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้อื่น แม้พระพุทธเจ้าก็เช่นเดียวกันทรงได้รับพระสมัญญานามหนึ่งว่า “นายก” คือ “ผู้นำ”

**3.4 พระไพเราะ ขนุตินาโรช (บุญนารักษ์)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *ศึกษาเชิงวิเคราะห์ หลักการปกครองตามแนวพระพุทธศาสนา* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2550) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการปกครองทั่วไป 2. ศึกษาหลักการปกครองในพระพุทธศาสนา และ 3. วิเคราะห์หลักการปกครองตามแนวพระพุทธศาสนา งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพวิเคราะห์เอกสาร โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีการปกครองจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากคัมภีร์พระไตรปิฎก แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอตามลำดับ

ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดและทฤษฎีการปกครอง หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการใช้อำนาจรัฐ เพื่อนำมาควบคุมพฤติกรรมทางสังคมให้อยู่ในระเบียบเดียวกัน เพื่อให้เกิดสันติสุขของมหาชน แนวคิดเกี่ยวกับหลักการปกครองมีหลายรูปแบบ แต่สรุปได้เป็น 2 ประการใหญ่ๆ คือ หลักการปกครองแบบประชาธิปไตยและหลักการปกครองแบบเผด็จการ หลักการปกครองในพระพุทธศาสนา หมายถึง การใช้หลักธรรมเป็นหลักในการปกครองเช่น ทศพิธราชธรรม จักรพรรดิวัตร สังคหวัตถุ พรหมวิหาร และอคติ เป็นต้น ตามหลักการปกครองในพระพุทธศาสนาผู้ปกครองและผู้ถูกปกครองต้องเป็นผู้มีธรรม มีธรรมะคือความถูกต้องเป็นจุดหมายปลายทาง

จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการปกครองตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่าพระพุทธศาสนาไม่เน้นที่รูปแบบการปกครอง แต่เน้นที่ผู้ปกครองจะต้องเป็นคนดีมีธรรม การได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจจะต้องเป็นธรรม สามารถสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนส่วนใหญ่ได้

**3.5 พระมหานพรัตน์ รตนรังสี (กรแก้ว)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *นักปกครองในอุดมคติตามแนวพระพุทธศาสนา* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2550) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สามประการ คือ เพื่อศึกษาแนวคิด และทฤษฎีนักปกครอง หลักการนักปกครองในอุดมคติตามแนวพระพุทธศาสนา และนักปกครองในอุดมคติตามแนวพระพุทธศาสนา

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยเอกสาร โดยการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น พระไตรปิฎก เอกสารผลงานวิจัยของนักวิชาการ ตลอดจนผลงานของผู้รู้ในทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอในเชิงพรรณนาวิเคราะห์ การศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ปกครองในอุดมคติตามแนวพระพุทธศาสนานั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สำหรับนักปกครอง คือ ธรรมะคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ที่ทรงสั่งสอนให้เป็นผู้มีความเสียสละความสุขและประโยชน์ของตนเพื่อสังคมส่วนรวม และเป็นผู้ที่ที่ดีต้องปกครองดูแลสมาชิกในสังคมให้อยู่

เย็นเป็นสุข ต้องเอาใจใส่รับรู้ปัญหาของสังคม ต้องไม่เห็นแก่ตัว ต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน หลักธรรมที่จะประกอบให้เป็นนักปกครองในอุดมคติตามแนวพระพุทธศาสนาได้นั้น คือ หลักทศพิธราชธรรม คุณธรรมของพระราชอาผู้ปกครองประเทศ หลักจักรวรรดิวัตร คือ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ การประกอบราชสังคหะ คือ การทำนุบำรุงประชาชน สัปปริสธรรม 7 หลักธรรมของสัตตบุรุษนักปกครอง พรหมวิหาร 4 หลักธรรมของผู้มีใจสูง อริยสัจ 4 หลักธรรมอาชนะทุกข์ พละ 5 ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลังให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ หลักสังคหวัตถุ 4 วัตถุแห่งการสงเคราะห์ หรือวัตถุที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจ 4 ประการ หลักบารมี 10 คุณธรรมที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดี และดำเนินภารกิจบรรลุเป้าหมาย หลักเบญจศีล 5 และเบญจธรรม 5 ประการ หลักพละธรรม 5 ประการ หลักอภิธานยธรรม 7 ประการ และหลัก สัปปริสธรรม 7 ประการ

**3.6 พระมหาเวชยันต์ กิตติโสภโณ (แก้วพวง)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *การปกครองแบบธรรมรัฐแนวพุทธศาสนาเถรวาทกับการปกครองแบบอุดมรัฐของเพลโต: การศึกษาเปรียบเทียบ* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนาและปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2544) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรัฐ เช่น ระบบการปกครอง การจัดการ และหลักการบริหารรัฐในทรรศนะทั้งสองว่ามีหลักการหรือทฤษฎีอย่างไรต่อระบบการปกครองรัฐ

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวความคิดทั้งสองข้างต้น พบว่าโครงสร้างทางสังคมหรือระบบการปกครองรวมทั้งกิจกรรมภายในรัฐของสังคมหนึ่งๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตมนุษย์ในสังคมนั้นๆ ความผูกพันกันทางความรู้สึกร่วมกัน การมีส่วนร่วม การแสดงออก การเสนอความคิดเห็น การแสดงกิจกรรมร่วมของคนในรัฐล้วนมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ในทุกสังคมรัฐ และความเป็นรัฐก็ไม่อาจมีขึ้นได้โดยลำพังปราศจากมนุษย์ได้

ดังนั้น ความเป็นรัฐและระบบการปกครองล้วนเกิดขึ้นมาจากมนุษย์แล้วสะท้อนกลับมาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมสร้างสรรค์หรือทำลายสังคมนมนุษย์ ในขณะที่เดียวกันมนุษย์ในแต่ละสังคมก็ไม่อาจจะอยู่โดยปราศจากการปกครองได้ ถึงแม้จะอยู่ในสังคมที่จะเรียกว่า “รัฐ” หรืออาจอาศัยอยู่ในกลุ่มสังคมเล็กที่สุด เช่น สังคมครอบครัวก็ตาม เหตุนี้ ความเป็นรัฐ รวมทั้งระบบการปกครองในสังคม จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากชนิดหนึ่งของมนุษย์ในทุกสังคม โดยคาดหวังว่าจะเป็นหนทางที่จะนำมนุษย์ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการใช้ชีวิตในสังคมร่วมกันได้อย่างสันติสุข



**3.7 พระมานิต เตชวโร (อุคนอก)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร 4 กับนักปกครอง* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2550) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร 4 กับนักปกครองเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาพระไตรปิฎกและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทางพระพุทธศาสนาเถรวาทเป็นหลัก

ผลการวิจัย พบว่า นักปกครองตามหลักรัฐศาสตร์มีการบริหารและการปกครองโดยมุ่งเน้นอยู่ที่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยไม่เลือกวิธีการ แต่ในทางรัฐศาสตร์แนวพุทธกลับให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมเป็นสำคัญ นั่นคือนักปกครองจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรมด้วย ซึ่งพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ หรือนักปกครอง ถ้านักปกครองปฏิบัติตามย่อมได้รับความเคารพยกย่อง สรรเสริญ และเป็นที่รักที่พอใจของประชาชน แต่หากนักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหารธรรม ปัญหาจะเกิดขึ้นในการบริหารและการปกครอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกลียดชัง

หลักการปกครองตามหลักรัฐศาสตร์ในทางพระพุทธศาสนามีได้มุ่งเน้นที่ระบบแต่เน้นที่ตัวนักปกครองเอง เมื่อนักปกครองมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารและการปกครองแล้วย่อมทำให้รัฐและประชาชนมีความสุขและชีวิตที่ดีได้ ไม่ว่ารัฐนั้นจะอยู่ในระบบการปกครองแบบใดก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพรหมวิหารธรรมเกิดประโยชน์สุขแก่ปวงชน

**3.8 พระนาวิณ ถาวโร (ฉุนแสนดี)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง *รัฐศาสตร์แนวพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณีสังคหวัตถุ 4 กับนักปกครอง* วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2550) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารัฐศาสตร์แนวพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณีสังคหวัตถุ 4 กับนักปกครอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการศึกษาจากพระไตรปิฎกและจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางพระพุทธศาสนาเป็นหลัก

ผลการวิจัย พบว่า นักปกครองตามหลักรัฐศาสตร์แนวพุทธ มีหลักในการปกครอง ดังนี้ คือนักปกครองจะมุ่งเน้นการปกครองโดยยึดหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา คือการปกครองโดยธรรม และมุ่งเน้นที่ตัวนักปกครองมากกว่าระบบ เมื่อนักปกครองดีมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารการปกครอง ก็ย่อมทำให้บ้านเมืองเจริญก้าวหน้า ประชาชนก็จะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างสงบ

นักปกครองตามหลักรัฐศาสตร์แนวพุทธกับหลักสังคหวัตถุธรรม 4 มีดังนี้

1. นักปกครองตามหลักรัฐศาสตร์แนวพุทธ จะต้องเป็นนักปกครองที่ปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่าง ที่ดีแก่ประชาชนโดยการนำหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ประการ คือ การให้ป็น

สิ่งของ, ใช้วาจาไพเราะอ่อนหวาน, บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม, วางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย หลักธรรมทั้ง 4 ประการนี้ เป็นหลักในการสงเคราะห์สังคมให้เกิดความรักความสามัคคีกัน

2. สำหรับผลที่นักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุธรรมนั้น ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการบริหารการปกครอง และยังทำให้ผู้ใต้ปกครองหรือประชาชนขาดความเคารพนับถือและไม่เป็นที่รักที่พอใจของประชาชนอีกด้วย

# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ( qualitative research ) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 วิธีการ คือ จากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นจะได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้วยการจัดลำดับตามความสำคัญ แบ่งหมวดหมู่ และวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 วิธีการคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ( documentary research ) และการสัมภาษณ์เชิงลึก ( indepth interview ) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ประกอบด้วยเอกสารดังนี้

2.1.1 พระไตรปิฎก

2.1.2 คัมภีร์ชั้นรอง เช่น อรรถกถา และปกรณ์วิเสส คือ คัมภีร์ที่แต่งอธิบายเฉพาะเรื่องเป็นการเฉพาะ เช่น วิสุทธิมรรค

2.1.3 คำราและหนังสือของปราชญ์และผู้รู้ทางพระพุทธศาสนา เช่น พุทธทาสภิกขุ พระพรหมคุณาภรณ์ ( ป. อ. ปยุตโต ) อาจารย์สุชีพ ปุญญานุภาพ เป็นต้น

2.1.4 งานศึกษาวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตและระดับมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2.1.5 คำราและหนังสือของนักวิชาการทางด้านการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2.1.6 บทความของนักวิชาการทางด้านการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ ที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์และวารสารต่างๆ

## 2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 ผู้รู้ฝ่ายพระภิกษุ ซึ่งมีผลงานทางวิชาการทั้งด้านพระพุทธศาสนาและด้านการประยุกต์หลักพระพุทธธรรมมาใช้ในด้านต่างๆ มี 2 รูป ได้แก่

- 1) พระธรรมวิสุทธิกวี ( พิจิตร จิตวณฺโณ )
- 2) พระเทพปริยัติวิมล อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2.2.2 แม่ชีผู้รู้ทางพระพุทธศาสนาและมีผลงานเผยแผ่อย่างแพร่หลายแก่ประชาชน มี 1 ท่าน ได้แก่

- 1) แม่ชีวิมุตติยา ( รศ. ดร. สุภาพรรณ ณ บางช้าง )

2.2.3 นักวิชาการซึ่งมีความรู้ทั้งทางพระพุทธศาสนา และเป็นหรือเคยเป็นข้าราชการมี 9 ท่าน ได้แก่

- 1) ศาสตราจารย์พิเศษ จ้านงค์ ทองประเสริฐ
- 2) ศาสตราจารย์กิตติคุณ สุมน อมรวิวัฒน์
- 3) ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. นพ. เทพนม เมืองแมน
- 4) ศาสตราจารย์พิเศษ ทองต่อ กล้ายไม้ ณ อยุรยา
- 5) ศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ สุขสำราญ
- 6) รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ
- 7) นายจ้านงค์ สวมประจำ
- 8) ศาสตราจารย์ ดร. วิษณุ เครื่องงาม
- 9) นายปรีชา วัชรภักย์

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่จะใช้เป็นคำถามหลักในแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ ซึ่งแต่ละคำถามเป็นแนวทางกว้างๆ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิอาจจะขยายความแตกเป็นประเด็นย่อยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้ตามแต่ผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเห็นสมควรตอบ ส่วนคำถามข้อสุดท้าย คือ ข้อที่ 6 เป็นคำถามปลายเปิดแล้วแต่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านใดจะให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตในประเด็นใดก็ได้ที่ท่านเห็นว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดจากข้อ 3.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยจัดลำดับตามความสำคัญ แบ่งหมวดหมู่ และวิเคราะห์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ผลของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1.2

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการอาศัยข้อมูลจากสองแหล่งสำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารดังที่ได้กล่าวรายละเอียดแล้วในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจะได้นำเสนอเป็น 2 ตอน ตามวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย ได้แก่

#### 1. ผลการวิเคราะห์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ ภาครัฐ

1.1 ผลการวิเคราะห์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำภาครัฐตามเอกสาร

1.2 ผลการวิเคราะห์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำภาครัฐตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 2. ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา ดังจะได้นำเสนอรายละเอียด ตามลำดับต่อไปนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะ ผู้นำภาครัฐ

##### 1.1 ผลการวิเคราะห์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ ภาครัฐตามเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมได้จากเอกสาร เช่น พระไตรปิฎก คัมภีร์ชั้นรอง ตำราและหนังสือของปราชญ์และผู้รู้ทางพระพุทธศาสนา ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลว่ามีหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำภาครัฐเป็นจำนวนมาก ตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 2 ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะประกอบกันเป็นหมวดหมู่ บางหมวดหมู่ก็มีองค์ธรรมน้อย เช่น เพียงข้อเดียว ไปจนถึงหมวดธรรมที่มีองค์ธรรมนับสิบข้อ ทั้งนี้เพราะองค์ธรรมต่างๆ ย่อมประกอบกัน เสริมแรงหนุนช่วย และปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละด้าน เพื่อส่งผลให้เกิดการบูรณาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์

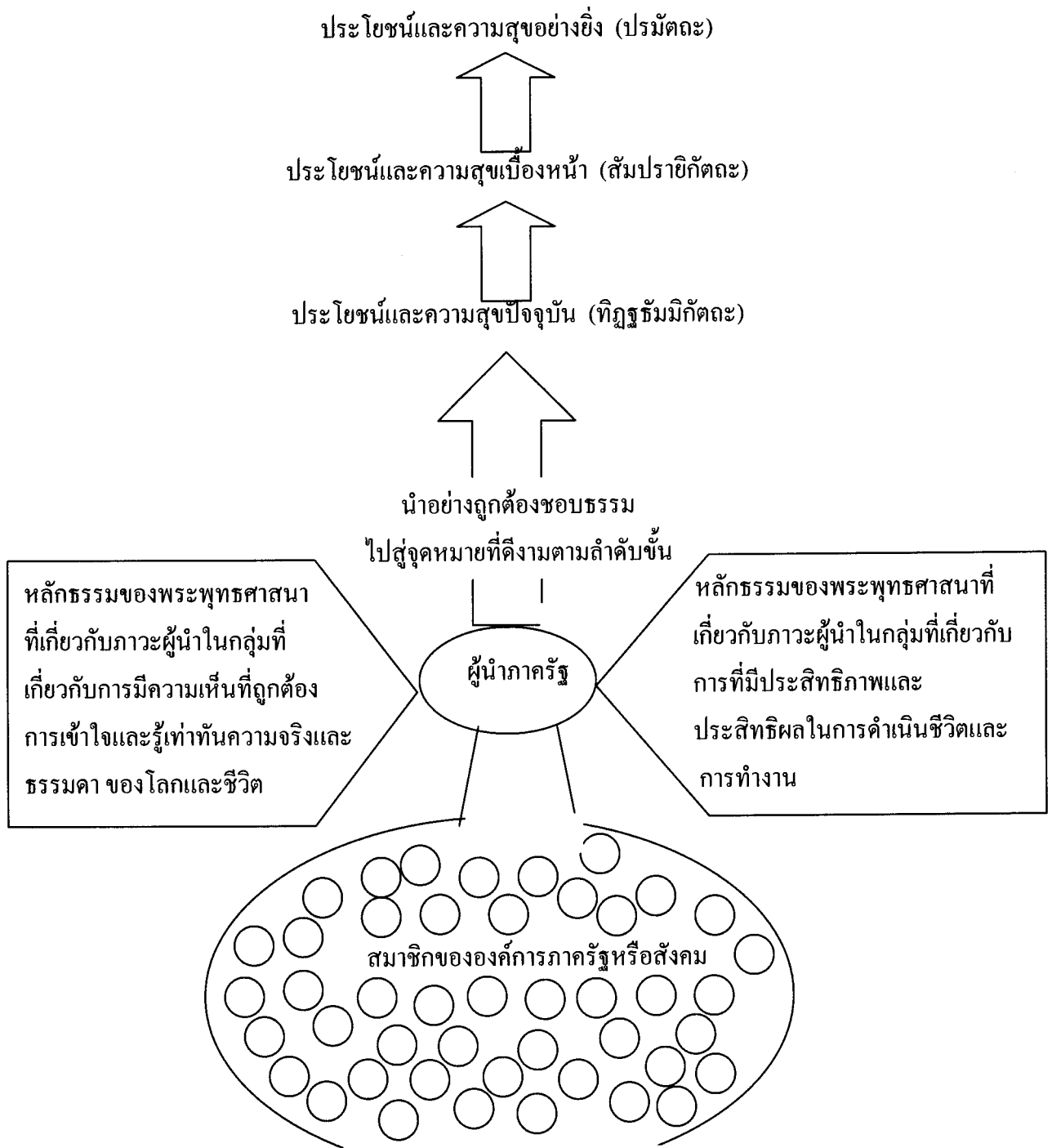
ของหลักธรรมหมวดนั้น พระพุทธเจ้าจึงทรงแสดงธรรมไว้เป็นหมวดหมู่และทรงบัญญัติเรียกชื่อของหมวดธรรมนั้นไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องหนึ่ง สถานการณ์หนึ่ง และในท้ายสุดเมื่อประมวลหมวดธรรมทั้งหมดให้บูรณาการกันเป็นองค์รวม ก็จะสามารถนำมารวมไว้ได้ทั้งหมดภายในกรอบโครงสร้างของอริยสัจจ์ 4 ซึ่งมุ่งการดับทุกข์อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา โดยผู้นำมีภารกิจต้องนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่ค้ำจุนสูงขึ้นตามลำดับขั้น

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ เราจะสามารถจัดกลุ่มของหลักธรรมได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ

กลุ่มที่หนึ่ง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความเป็นจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต

กลุ่มที่สอง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม

คุณสมบัติและภารกิจของผู้นำ อาจสรุปย่อเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา นำสมาชิกขององค์การภาครัฐหรือสังคมไปสู่จุดหมายที่ตั้งตามสูงขึ้นไปตามลำดับขั้น



ผู้นำจำเป็นจะต้องมีลักษณะต่างๆ ทั้งสองกลุ่มใหญ่ ซึ่งอาจจะวิเคราะห์แต่ละกลุ่มใหญ่ แยกย่อยลงมาเป็นประเด็น ซึ่งในแต่ละประเด็นก็จะต้องอาศัยลักษณะหลายหมวดมาประกอบกันเพื่อจะได้ผลในทางปฏิบัติตามที่ต้องการ ดังจะได้แสดงผลการวิเคราะห์ไปตามลำดับดังนี้

**กลุ่มที่หนึ่ง ลักษณะของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต**

ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีลักษณะในกลุ่มนี้เป็นพื้นฐานก่อน เพราะลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้นำมีสัมมาทิฐิ คือ ความเห็นที่ถูกต้อง มีโลกทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับภารกิจของผู้นำว่าจะนำมวลชนไปสู่เป้าหมายที่ใฝ่หาอะไรบ้าง พร้อมกันนั้นก็จะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงพลิกผันของโลกและชีวิต อันจะทำให้ผู้นำมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งหลายได้มีสติ และแก้ไขวิกฤติให้เป็น โอกาสได้ ซึ่งลักษณะกลุ่มที่หนึ่งสามารถจัดวิเคราะห์เป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ผู้นำต้องเข้าใจสภาพโดยรวมของปัญหาและการแก้ไขปัญหา (ทุกข์และการดับทุกข์)

ผู้นำต้องเข้าใจสภาพโดยรวมทั้งหมดของชีวิตมนุษย์ว่ามีปัญหาหรือทุกข์อย่างไรบ้างและการแก้ไขปัญหาหรือการดับทุกข์จะทำได้อย่างไร ซึ่งลักษณะของพระพุทธศาสนาที่เป็นกรอบใหญ่ที่สุดซึ่งครอบคลุมลักษณะทั้งหมดของพระพุทธศาสนาไว้คือ **อริยสัจ 4** ได้แก่ความจริงอันประเสริฐ 4 ประการ ต่อจากนั้นก็จะต้องรู้ **กิจในอริยสัจ 4** คือหน้าที่อันจะต้องทำต่ออริยสัจ 4 แต่ละอย่างซึ่งมีไม่เหมือนกัน จึงจะปฏิบัติต่ออริยสัจ 4 แต่ละอย่างได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

พระพุทธศาสนาแสดงอริยสัจ 4 โดยเริ่มจากทุกข์ คือ สภาพของปัญหา เพราะเป็นสิ่งที่เห็นและเข้าใจได้ง่ายที่สุดเพราะมนุษย์ทุกคนต้องประสบทุกข์ต่างๆ ไม่รูปแบบใดก็รูปแบบหนึ่งอยู่เสมอ จากนั้นก็ทรงแสดงสมุทัย คือเหตุแห่งทุกข์ ได้แก่ ตัณหา 3 แล้วจึงทรงแสดงนิโรธ คือความดับทุกข์ ซึ่งในความหมายสูงสุด คือ นิพพาน ซึ่งอาจจะนำมาประยุกต์ใช้ได้ว่าเป็นการดับทุกข์ตามลำดับขั้นของชีวิตแต่ละคน เพื่อให้มีความสงบปลอดโปร่ง และอิสรภาพมากขึ้น เช่นตั้งแต่การดับทุกข์จากการขาดแคลนปัจจัย 4 ด้วยการมีสัมมาชีพ การดับทุกข์จากความไร้ระเบียบของสังคมด้วยการมีศีล การดับทุกข์ความวุ่นวายใจด้วยการมีสมาธิ การดับทุกข์จากความโง่เขลาไม่รู้ด้วยการมีปัญญา ซึ่งวิธีการดับทุกข์เหล่านี้พระพุทธเจ้าทรงเรียกว่า มรรค อันเป็นข้อปฏิบัติที่ประกอบด้วยองค์ 8 ซึ่งสรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา

ส่วนในเรื่องการปฏิบัติต่ออริยสังข์แต่ละข้อก็มีกิจแตกต่างกัน คือ ทุกขมีไว้ให้กำหนดรู้ ไม่ได้มีไว้ให้ทำลาย เพราะฉะนั้นการฆ่าตัวตายทำร้ายตนเองหรือการฆ่าคนอื่นทำร้ายคนอื่นจึงไม่ใช่การปฏิบัติที่ถูกต้อง สิ่งที่ต้องฆ่าและทำลายคือตัณหาอันเป็นเหตุแห่งทุกข์ที่ต้องกำจัด ส่วนมรรคหรือเป้าหมายต้องทำให้ถึง โดยการเจริญหรือบำเพาะให้เกิดมรรคมืองค์ 8

2. ผู้นำต้องรู้จักสร้างเหตุปัจจัยในตนเองเพื่อให้ชีวิตดำเนินไปได้ด้วยดีในทางของมรรค

ผู้นำจะต้องดำเนินชีวิตที่ดีงามสูงส่งเป็นแบบอย่าง ซึ่งวิถีชีวิตที่ดีที่สุดตามหลักของพระพุทธศาสนา คือ วิถีชีวิตที่ดำเนินไปตามมรรคมืองค์ 8 แต่การจะเป็นเช่นนั้นก็ไม่ใช่ง่าย จะต้องรู้จักสร้างเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดมรรค ซึ่งหมวดธรรมที่เกี่ยวข้องคือ **กัลยาณมิตตตา** การมีผู้แนะนำสั่งสอนที่ดี ซึ่งเป็นได้ทั้ง พ่อ แม่ พระ ครู เพื่อน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมและสื่อที่ดี ธรรมอีกหมวดคือ **โยนิโสมนสิการ** การใช้ความคิดถูกวิธีรู้จักมองสิ่งทั้งหลายตามเหตุปัจจัยความเป็นจริง อีกหมวดหนึ่ง คือ **อัปมาทะ** ความไม่ประมาท คือเป็นอยู่อย่างมีสติ มีความรอบคอบ และทำธุระหน้าที่เรียบร้อยในความดี ไม่หยุดยั้ง หรืออาจจะสรุปเป็นหมวดให้ครบในหมวดธรรมที่เรียกว่า **บุพนิมิตแห่งมรรค 7** คือ ธรรม 7 ประการ ที่เป็นเครื่องหมายบ่งบอกล่วงหน้าว่า หากใครปฏิบัติตาม 7 ข้อนี้ มรรคมืองค์ 8 จะเกิดขึ้นกับผู้นั้น ธรรม 7 ข้อ คือ กัลยาณมิตตตา สีสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยศีล) จันทสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยฉันทะ) อัคคสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยการฝึกคนให้ดี) ทิฏฐิสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยการมีหลักความคิดที่ถูกต้องดีงาม) 6. อัปมาทสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท) และ 7. โยนิโสมนสิการสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยโยนิโสมนสิการ)

เมื่อมีชีวิตที่ดำเนินไปในทางสายกลางของอริยมรรคมืองค์ 8 ก็ย่อมหลีกเลี่ยงที่สุดหรืออันตราย 2 คือทางสุดต่ำ 2 ทาง ได้แก่ กามสุขัลลิกานุโยค การหมกมุ่นอยู่ด้วยกามสุขซึ่งในปัจจุบันก็คือวัตถุนิยมบริโภคนิยม และอัตตคิลมกานุโยค การทรมานบีบคั้นตนให้เดือดร้อนด้วยกฎหรือข้อประพฤติกฎเคร่งครัดเคร่งเครียดอย่างไม่สมเหตุสมผล ซึ่งทั้งสองนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยงเสีย

3. ผู้นำต้องเข้าใจประโยชน์อันเป็นจุดหมายของชีวิตและสังคม

ผู้นำจะต้องรู้จักประโยชน์อันเป็นจุดหมายทั้งของตนเองและของสังคมซึ่งมีทั้งในแนวราบและแนวตั้ง ตามหลักธรรม **อรรถ 3 ทั้งสองนัยยะ** ประโยชน์ตามนัยยะแรกเป็นประโยชน์ในแนวตั้งที่สูงขึ้นไปตามลำดับ จาก **ทิฏฐัมมิกัตถะ** ประโยชน์ในปัจจุบัน ไปสู่ สัมปรายิกัตถะ ประโยชน์เบื้องหน้าหรือภพหน้า และปรมาตถะ ประโยชน์สูงสุด ได้แก่การดับทุกข์ทั้งหมดโดยสิ้นเชิง คือ นิพพาน ส่วนประโยชน์ในแนวราบ คือ เริ่มจากอัตตัตถะ ประโยชน์ตน ไปสู่ ปรัตถะ ประโยชน์ผู้อื่น และอุภยัตถะ ประโยชน์ส่วนรวมของทั้งสองฝ่าย

ผู้นำจะต้องพัฒนาและนำพาตนเองและสมาชิกขององค์การหรือสังคมให้บรรลุถึง ประโยชน์ 3 ทั้งในแนวราบและแนวตั้งที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของมวลชนให้สูงขึ้นเรื่อยจนพันทุกซ์ ได้ในที่สุด

#### 4. ผู้นำต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลงและธรรมชาติของชีวิตและโลก

ผู้นำจะต้องเข้าใจว่าสิ่งทั้งหลายเป็นไปตามหลักไตรลักษณ์ หรือธรรมเนียม 3 ซึ่งมี ลักษณะ 3 อย่าง คือ อนิจจตา ความไม่เที่ยง ทุกขตา ความเป็นทุกข์ และอนัตตตา ความไม่ใช่ของตน ซึ่งลักษณะทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งที่สามัญทั่วไปแก่สังขารทั้งปวงจึงเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าสามัญลักษณะ และ เรียกว่าธรรมเนียมเพราะเป็นความแน่นอน โดยธรรมชาติ

อนึ่ง ยังมีคติธรรมคาของโลกที่หมุนเวียนมาหาชีวิตของแต่ละคนที่เรียกว่า **โลก ธรรม 8** แยกเป็นฝ่ายนำปรารถนา 4 คือ ลภ ยศ สรรเสริญ สุข และฝ่ายไม่นำปรารถนา 4 คือ เสื่อม ลภ เสื่อมยศ นินทา ทุกข์

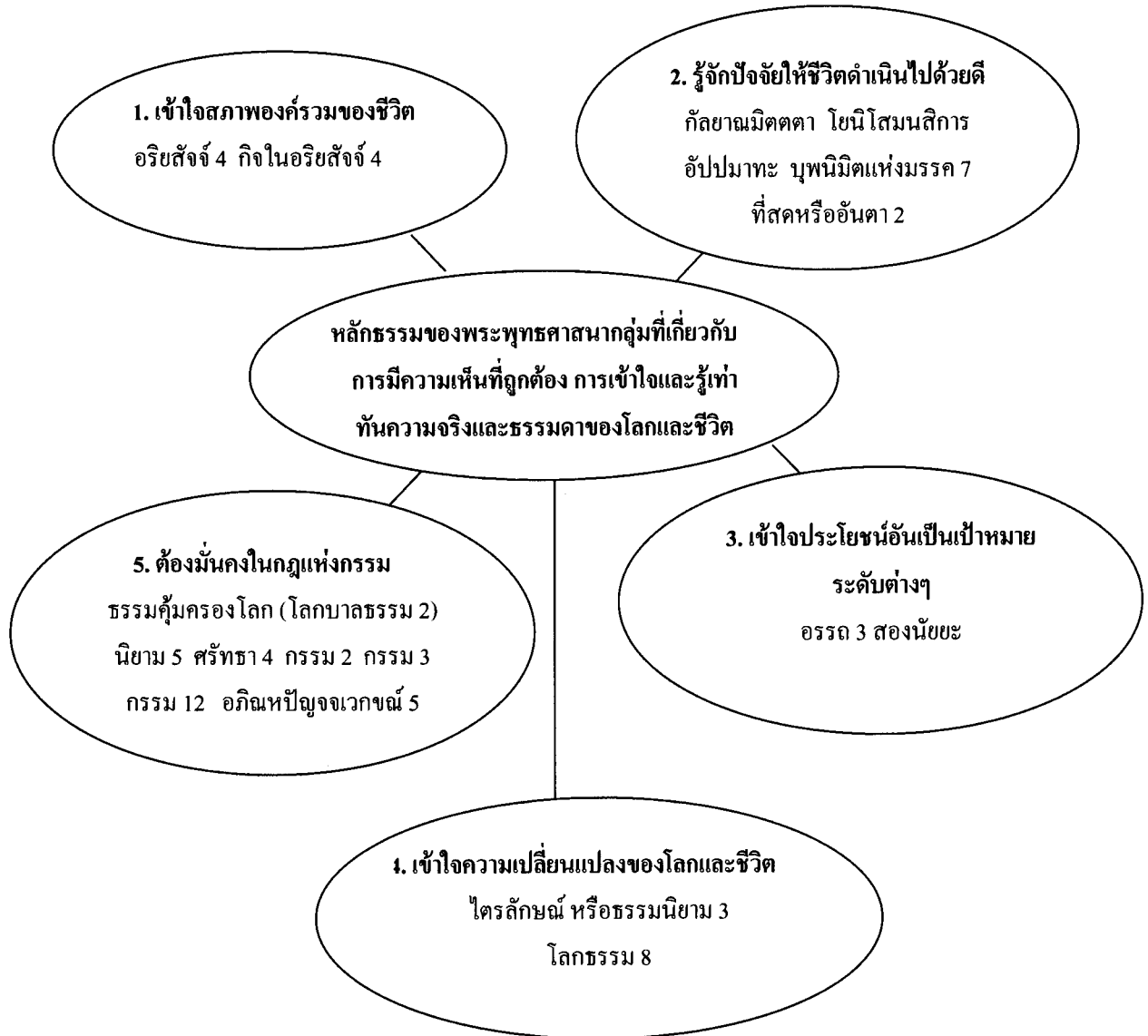
ผู้นำต้องเข้าใจและรู้เท่าทันไตรลักษณ์และโลกธรรม 8 เพื่อเตรียมพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามเหตุปัจจัย และเราอาจป้องกันได้โดยละเหตุแห่ง อกุศล และเพิ่ม เหตุแห่งกุศล เพื่อลดทุกข์ เพิ่มสุข แต่เมื่อปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุมในปัจจุบันส่งผลไม่ดี เป็น วิกฤตติของชีวิตและสังคม ผู้นำก็ต้องรู้เท่าทัน ปล่อยวางได้ มีสติและดำเนินการแก้ไขให้ดีที่สุด จึงจะ นำองค์การหรือสังคมให้สู่วิกฤติได้ด้วยดี ใช้วิกฤติให้เป็นบทเรียนสำหรับพัฒนาตนและสมาชิกของ องค์การหรือสังคม

5. ผู้นำจะต้องมีความความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป และต้องมั่นคงในกฎแห่ง กรรม มั่นใจในอานุภาพของความดี

ผู้นำจะต้องมีจิตสำนึกละเอียดรอบคอบ คือ การทำความชั่ว (หิริ) และเกรงกลัวบาป (โอตตปฺปะ) ธรรม 2 ประการนี้เป็น**ธรรมคุ้มครองโลก (โลกบาลธรรม) 2** ที่รักษาโลกไว้ให้อยู่ใน ความเป็นระเบียบเรียบร้อยไม่เค็ดรื้อถอนวุ่นวาย

นอกจากนั้น ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎกำหนดอันแน่นอนของธรรมชาติ 5 ประการ (นियม 5 ) ซึ่งมีกรรมนิยาม กฎธรรมชาติเกี่ยวกับการกระทำหรือกรรมของมนุษย์และ กระบวนการให้ผลของกรรม จากนั้น ก็มี **ศรัทธา 4** คือเชื่อมั่นในเรื่องของกรรมและเชื่อมั่นในความ ตรีตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า เข้าใจเรื่อง **กรรม 2 กรรม 3 และกรรม 12** พร้อมทั้งหมั่นพิจารณาเนื่องๆ ใน **อภิณหปัจจเวกขณะ 5** เพื่อจะได้มั่นใจในกฎแห่งกรรม มั่นใจในความดีที่จะมีอานุภาพนำตนและ สังคมพ้นจากความไม่ดีและอุปสรรค ไปสู่เป้าหมายที่พึงใจได้

หลักธรรมของพระพุทธศาสนาในกลุ่มที่หนึ่งรวม 5 ประเด็น อาจสรุปย่อเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 4.2 หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ : หลักธรรมกลุ่มที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต

## กลุ่มที่สอง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม

หลักธรรมในกลุ่มที่สองจะเป็นหลักธรรมที่เป็นหลักรูปธรรมอย่างชัดเจนในการก่อให้เกิดผลดีแก่การบริหารภาครัฐ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างถูกต้องชอบธรรม ซึ่งจะทำให้การพัฒนาในภาครัฐเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกด้าน ได้อย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน อย่างแท้จริง

หลักธรรมในกลุ่มนี้จัดเป็นหมวดหมู่ได้ตามประเด็นต่อไปนี้

### 1. ผู้นำภาครัฐต้องมีธรรมของนักปกครองให้ครบถ้วนรอบด้าน

ผู้นำภาครัฐต้องพยายามปฏิบัติตามธรรมของนักปกครองซึ่งมีหลายหมวด ให้ครบถ้วนและรอบด้าน เพราะทั้งหมดนั้นล้วนเป็นหมวดธรรมที่บรรดาพระมหากษัตริย์ ผู้ปกครอง และผู้นำได้นำไปปฏิบัติตามแนวทางที่พระพุทธเจ้าได้ทรงสอนไว้ ปรากฏผลดีแก่ตัวนักปกครองเหล่านั้นเอง และแก่ชาติบ้านเมืองเป็นที่ประจักษ์ชัดตลอดมาในระยะเวลาเกือบสองพันหกร้อยปีของพระพุทธศาสนา ตัวอย่างในครั้งพุทธกาล เช่น พระเจ้าพิมพิสาร พระเจ้าปเสนทิโกศล ต่อมาในยุคพุทธศตวรรษที่ 3 ก็มีพระเจ้าอโศกมหาราช ของญี่ปุ่นเมื่อพันปีก่อนก็มีเจ้าชายโชโตกุ ของไทยเองพระมหากษัตริย์ผู้ยิ่งใหญ่ที่ทรงสร้างคุณูปการแก่ประเทศชาติก็ทรงล้วนตั้งอยู่ในธรรมของนักปกครอง นับตั้งแต่พระเจ้ารามคำแหงมหาราช จนถึงพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันที่ทรงเป็นพุทธศาสนิกชนแบบอย่างที่ดีเลิศของผู้ปกครองที่ทรงใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนาใน ส่วนที่เกี่ยวกับนักปกครองอย่างครบถ้วนรอบด้าน จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้นำภาครัฐผู้ใดปฏิบัติตามหลักธรรมเหล่านี้ได้ยิ่งมากก็ยิ่งเป็นผู้นำที่ดี ที่มีบารมี และประสบความสำเร็จมากขึ้นตามสัดส่วนที่เขาปฏิบัติหลักธรรมได้ครบถ้วนและรอบด้านมากขึ้น

ธรรมของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับนักปกครอง โดยตรงมีมากหลายหมวด ที่รู้จักกันแพร่หลายที่สุด คือ **ทศพิธราชธรรม** ซึ่งมี 10 ข้อ ทั้งธรรมะที่ปฏิบัติต่อตนเองและปฏิบัติต่อผู้อยู่ในปกครองจากนั้นก็ยังมี **จักรวรรดิวัตร** ซึ่งมี 2 หมวด คือ หมวด 5 และหมวด 12 ที่กล่าวถึงวิธีการในการปฏิบัติต่อผู้อยู่ในปกครองประเภทต่างๆ อย่างเป็นธรรมและต้องถือธรรมเป็นใหญ่ (ธรรมาธิปไตย) อย่างเคร่งครัด หมวดต่อไปก็มี **ราชสังคหวัตถุ 4** อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชนและเป็นหลักการสงเคราะห์ประชาชนด้วย

2. ผู้นำต้องมีพลังในการดำเนินชีวิตและทำงานด้วยความมั่นใจ มีธรรมของความเป็นผู้ใหญ่ และปราศจากอคติ

หมวดธรรมะในประเด็นนี้ ประกอบด้วย **พละ 4** คือ ธรรมอันเป็นกำลังเป็นพลังในการดำเนินชีวิตอย่างมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง ด้วยการมี ปัญญา ความเพียร ความสุจริต และ

การสงเคราะห์ยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หมวดต่อไปคือ **พรหมวิหาร 4** คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐที่ผู้เป็นใหญ่ควรมี ได้แก่ เมตตา ปราบณาติเมื่อผู้อื่นปกติสุขอยู่ กรุณา ช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นตกทุกข์ได้ยาก มุทิตา พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา วางใจเป็นกลางดำรงอยู่ในธรรม พิจารณาลึกลงด้วยปัญญา เพื่อพร้อมที่จะทำกิจที่ควรทำ ธรรมหมวดต่อไป คือ **ต้องละอคติ 4** คือ ความลำเอียงเพราะชอบ ชัง หลง และกลัว

### 3. ผู้นำต้องเป็นที่น่าเคารพ น่าเข้าใกล้ และรู้ควรในเรื่องทั้งปวง

หมวดธรรมในประเด็นนี้ประกอบด้วย **ธรรมทำให้งาม 2** คือมีความอดทน (ขันติ) และความสงบเสงี่ยม (โสรจจะ) ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ หมวดต่อไปคือ **กัลยาณมิตรธรรม 7** อันเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้แนะนำ พี่เลี้ยง หรือมิตรแท้ ซึ่งประกอบด้วย น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำของคนอื่น แลกเปลี่ยนเรื่องเล่าได้ และไม่ชักนำผู้อื่นไปในทางเสื่อมเสีย อีกหมวดหนึ่ง คือ **สัปปริสธรรม 7** อันเป็นคุณสมบัติของคนดี ที่ต้องรู้เป็นอย่างดีใน 7 เรื่อง ได้แก่ เหตุผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคล

4. ผู้นำต้องมีธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมและทำให้สมาชิกอยู่กันด้วยความสามัคคี พร้อมทั้งช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยดี

ในประเด็นนี้มีหมวดธรรมที่เกี่ยวข้อง คือ **อภิธานิยธรรม 7** อันเป็นหมวดที่สำคัญมากสำหรับผู้ที่จะต้องปฏิบัติ เพราะจะป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อม มีแต่เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว ซึ่งประกอบด้วย หมั่นประชุม พร้อมเพรียงกันประชุมและทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งขัดกับหลักการเดิม เคารพนักพื่อผู้ใหญ่ของชุมชน ดูแลกุลสตรีกุลกุมารีให้ดีไม่ให้ถูกรังแก เคารพสักการะปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ให้ความอารักขุมครองแก่บรรพชิตผู้เป็นหัวใจของประชาชน ธรรมหมวดต่อไป คือ **สาราณียธรรม 6** ธรรมอันเป็นที่ตั้งให้เกิดความระลึกถึงกัน และอยู่กันด้วยสามัคคี ได้แก่ กายกรรม วาจากรรม และมโนกรรมที่เป็นไปด้วยความปราธนาติต่อผู้อื่น ได้ของมาก็แบ่งปันกัน รักษากฎระเบียบของสังคม มีความเห็นดีงามเสมอกับเพื่อนร่วมสังคม หมวดธรรมต่อไปคือ **สังคหัตถ์ 4** และ ความมีตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อชนทั้งหลาย และร่วมสุขร่วมทุกข์กับชุมชน

### 5. ผู้นำต้องพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างของพระพุทธเจ้า ให้ได้มากที่สุด

พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำและที่พึ่งสูงสุดของโลก (โลกนาถ) ดังนั้น ชาวพุทธจึงต้องพยายามเจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท ด้วยการปฏิบัติบูชาตามแบบอย่างอันประเสริฐสุดของพระพุทธองค์ ให้ได้มากที่สุด ผู้ใดปฏิบัติตามได้มากเพียงใด ก็ยังเป็นผู้นำที่ดีขึ้นเพียงนั้น

หมวดธรรมในประเด็นนี้มีหลายหมวด เริ่มตั้งแต่ **อาการที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอน 3** คือทรงแสดงธรรมด้วยความรู้อย่างที่ทรงรู้เห็นจริงเองแล้วจึงทรงสอน ทรงแสดงธรรมมี

เหตุผล และทรงแสดงให้มองเห็นชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ผลจริงเป็นอัจฉริยะ หากผู้นำทำตาม  
แนวนี้ได้ การพูดการสอนก็จะมีคนเคารพเชื่อฟังและยินดีทำตาม

หมวดต่อไป คือ **บารมี 10** คือ คุณธรรมที่ประพฤติปฏิบัติอย่างยิ่งยวด เพื่อบรรลุ  
ซึ่งจุดหมายอันสูงส่ง เช่น ความเป็นพระพุทธเจ้า และความเป็นมหาสาวก เป็นต้น เมื่อประยุต์มา  
ใช้กับชีวิตของคนทั่วไป ใครที่พยายามบำเพ็ญคุณธรรมทั้ง 10 ข้อนี้ ก็จะเป็นผู้นำที่มีบารมีมากยิ่งขึ้น  
ขึ้น หมวดต่อไป คือ **พุทธโอวาท 3** ที่ทรงสอนหลักใหญ่ 3 ข้อ คือ ไม่ทำความชั่วทั้งปวง ทำแต่ความ  
ดีและทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์ ซึ่งชาวพุทธทุกคนควรตระหนักไว้และปฏิบัติตามอย่าง  
สม่ำเสมอ

ธรรมอีกกลุ่มหนึ่ง คือ **พุทธจริยา 3** คือพระพุทธเจ้าทรงบำเพ็ญประ โยชน์แก่โลก  
แก่พระญาติ และตามหน้าที่ของพระพุทธเจ้า และ**อุปัญญาตธรรม 2** อันเป็นธรรมที่พระพุทธเจ้าได้  
ทรงปฏิบัติเห็นคุณประจักษ์กับพระองค์เอง คือ ความไม่สัน โคษในกุศลธรรมไม่รู้จักอิมในการสร้าง  
ความดี และ ความพากเพียรไม่ย่อท้อไม่ยอมถอยหลัง หมวดธรรมทั้งสองนี้หากผู้นำตั้งใจทำตาม ก็  
จะเป็นผู้นำที่ทำประ โยชน์แก่โลกและสังคม เป็นที่ยกย่องเชิดชูของสังคมในวงกว้าง

6. ผู้นำต้องหมั่นพัฒนาตนให้ก้าวหน้าในทางของความดีให้ยิ่งขึ้น

พระพุทธเจ้าทรงสอนชาวพุทธให้ปฏิบัติใน**สิกขา 3** คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อ  
พัฒนาตนเองให้ไปสู่หนทางแห่งความพ้นจากทุกข์ทั้งปวง ให้ก้าวหน้าขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย  
ในชีวิตมนุษย์ต้องมีศีล 5 **เบญจศีล** และธรรม 5 **เบญจธรรม** เป็นพื้นฐาน จึงจะสมควรเรียกว่ามนุษย์  
คือ คนผู้มีใจสูง จากนั้น ก็พัฒนาสมาธิ ความแน่วแน่และเข้มแข็งของจิตเพื่อนำมาใช้ใน  
ชีวิตประจำวันให้สามารถทำงานได้ด้วยคามมีสติสัมปชัญญะตามแนวของ **สมาธิ 3** และ**สมาธิ**  
**ภาวนา 4** แล้วสร้างเหตุให้เกิดปัญญาทั้งเข้าหาผู้รู้ ฟังธรรมของท่านแล้วน้อมนำมาปฏิบัติในตนเอง  
จนเกิดปัญญาสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นตามธรรมหมวด **ภาวนา 2** **วาทติธรรม 4** และ **ปัญญา 3**

นอกจากนั้น ในชีวิตประจำวันก็ทำบุญหรือทำความดีได้เสมอ หากรู้จักหลักของ  
**บุญกิริยาวัตถุ 3** และ**บุญกิริยาวัตถุ 10** เช่นการประพฤติอ่อนน้อม การช่วยขวนขวายรับใช้ในสิ่งอัน  
ควรการฟังธรรมศึกษาหาความรู้ หรือการสอนธรรมให้คนอื่นรู้ การทำความเห็นให้ตรง ซึ่งการ  
ปฏิบัติเหล่านี้ก็คือการดำเนินชีวิตให้เป็นไปตาม**อริยมรรคมีองค์ 8** นั่นเอง ด้วยการมีความเพียรตาม  
หมวด **ปธาน 4** คือเพียรยับยั้งอกุศลไม่ให้เกิด อกุศลที่เกิดแล้วก็เพียรละ เพียรทำกุศลที่ยังไม่เกิด  
กุศลที่เกิดแล้วก็เพียรรักษาไว้ เมื่อทำเช่นนี้ก็จะเข้าถึง **สัทธรรม 3** คือได้ทั้งปริยัติ รู้หลักธรรม ปฏิบัติ  
และได้ผลของการปฏิบัติ (ปฏิบัติ) เกิดก่อเป็นความดับทุกข์ไปได้ตามลำดับขั้น (**นิโรธ 5**) จนถึงขั้น  
สูงสุดบรรลุ มรรค ผล นิพพาน อันเป็นจุดหมายสูงสุดของการพัฒนามนุษย์ตามหลักของ  
พระพุทธศาสนา

7. ผู้นำต้องตั้งตนอยู่ในหลักธรรมอันนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ความสำเร็จ อย่างมีความกล้าหาญ ด้วยการถือธรรมเป็นใหญ่ มีทรัพย์อันประเสริฐ และพึ่งตนเองได้ด้วยธรรมอันเป็นฐานที่มั่นคง

ในประเด็นนี้ก็มีธรรมหลายหมวด ที่สำคัญได้แก่ จักร 4 (ธรรมนำชีวิตไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง) อิทธิบาท 4 (ธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย) เวสัชชญาณ 4 (ความไม่ครั่นคร้าม) เวสัชชกรณธรรม 5 (ธรรมที่ทำให้เกิดความกล้าหาญแก่ลัวกกล้า) อินทรีย์ 5 หรือ พละ 5 (ธรรมอันเป็นใหญ่ในกิจของตน หรือเกิดผลกำลัง) อธิปไตย 3 (ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่ เน้นธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่) อันจะก่อให้เกิดคุณธรรมที่ทรัพย์อันประเสริฐ อริยทรัพย์ 7 มีนาถกรณธรรม 10 (ธรรมที่ทำให้ตนเป็นที่พึ่งของตนได้) และอธิษฐานธรรม 4 (ธรรมอันเป็นฐานที่มั่นของบุคคล)

8. ผู้นำอย่างน้อยต้องมีพื้นฐานเป็นชาวพุทธที่ดี เป็นชาวบ้านแบบฉบับ แล้วพัฒนาตนเองด้วยคุณธรรมที่ให้บรรลุประโยชน์ยิ่งขึ้นไป

พื้นฐานขั้นต่ำของการเป็นชาวพุทธที่ดี คือ ต้อง เว้นอบายมุข 6 ทำหน้าที่ในความสัมพันธ์กับทิศ 6 ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ประพฤติตนใน ฆราวาสธรรม 4 หาดูของคฤหัสถ์ 4 โดยชอบ เป็นชาวบ้านแบบฉบับที่แสวงหาทรัพย์โดยชอบ ใช้ในทางที่ชอบ ไม่ลุ่มหลงมัวเมาในทรัพย์ มีปัญญาเป็นนายเหนือโภคทรัพย์ ครองตนเป็นพลเมืองที่ดี ด้วยการปฏิบัติธรรม 17 ข้อ แสวงหาประโยชน์ปัจจุบัน ตามหลักทฤษฎีธรรมมิกัตถสังวัตตนิกรธรรม 4 (หรือหัวใจเศรษฐี) และพัฒนาตนด้วยคุณธรรม 4 ของหลักสัมปรายิกัตถสังวัตตนิกรธรรม 4 เพื่อให้ถึงประโยชน์เบื้องต้นหรือประโยชน์ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอันเป็นคุณธรรมในใจตน และปฏิบัติตามหลักมงคล 38 อย่างสม่ำเสมอ

9. ผู้นำต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนจึงเชื่อ มีความรู้จริง รู้ลึกซึ่งรอบด้าน และมีความเจริญแห่งปัญญา

ผู้นำต้องไม่หุนหา เชื่อง่าย ต้องพิจารณาใคร่ครวญให้รอบคอบก่อนจึงเชื่อ ตามหลักธรรมหมวด กาลามสูตรกังขานิยฐาน 10 พร้อมกันนั้น ผู้นำต้องรู้จริง รู้ลึกซึ่งและรู้กว้างไกลรอบด้าน ตามหลัก พหุสูตมีองค์ 5 เพื่อให้ถึงปัญญาวุฒิ ความเป็นผู้ใหญ่โดยปัญญา ตามหลักธรรมหมวด วุฒิ 4

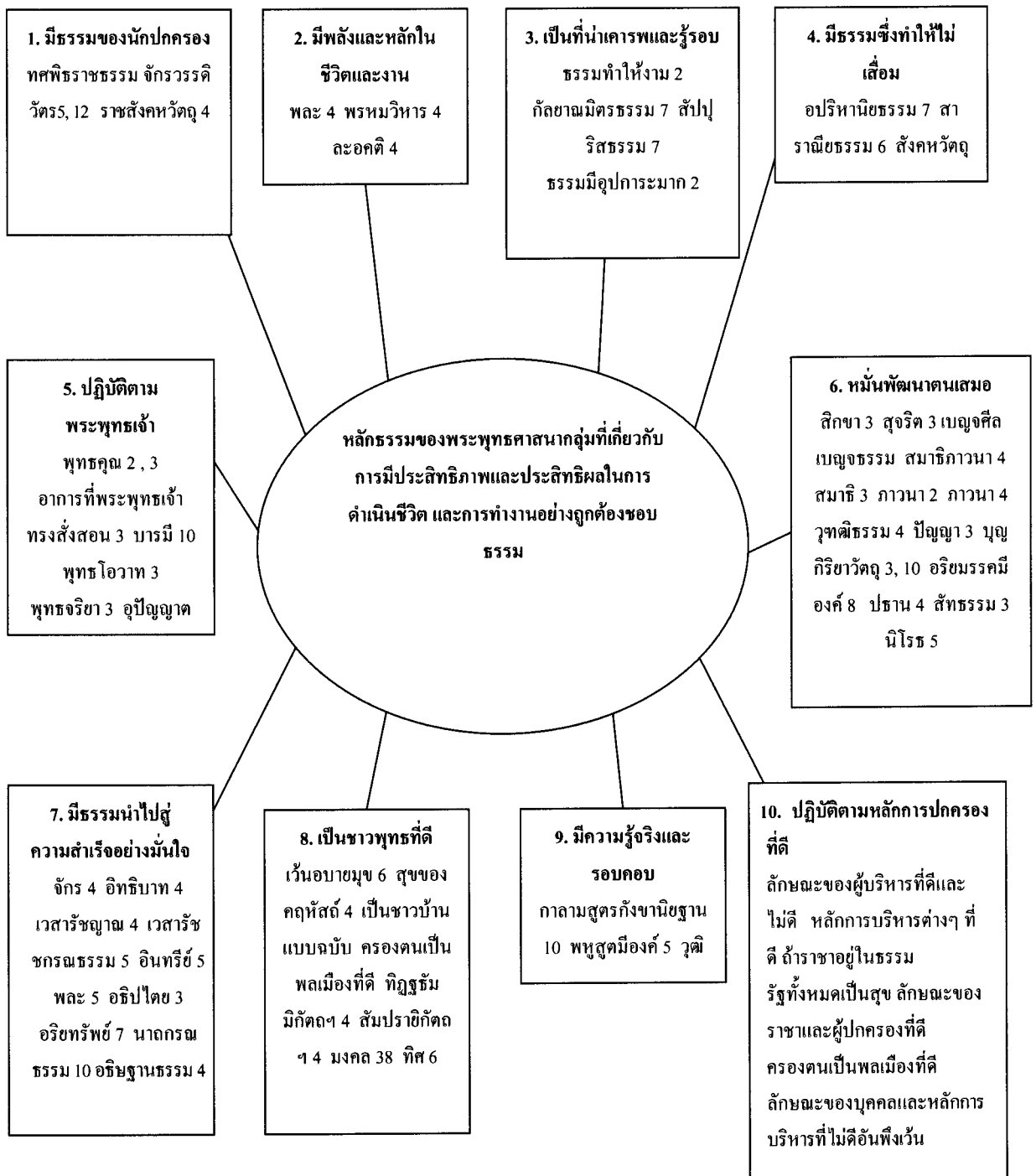
10. ผู้นำต้องมีจิตสำนึกตระหนักในการปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้ปกครองที่ดี และหลีกเลี่ยงละเว้นหลักการบริหารการปกครองที่ไม่ดี

ผู้นำต้องหมั่นระลึกเตือนตนเองเสมอให้ปฏิบัติตามหลักการหรือข้อพึงปฏิบัติของผู้ปกครองและผู้บริหารที่ดี พร้อมทั้งต้องระลึกเสมอในการหลีกเลี่ยงจากหลักการบริหารการ



ปกครองที่ไม่ดี ซึ่งหลักเหล่านี้พระพุทธศาสนาได้แสดงไว้เป็นจำนวนมาก ตามที่ประมวลไว้ในหัวข้อหมวดธรรมข้อที่ 59-64 ของหลักธรรมกลุ่มที่สอง ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในบทที่ 2

หลักธรรมของพระพุทธศาสนาในกลุ่มที่สองรวม 10 ประเด็น อาจสรุปย่อเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ: หลักธรรมกลุ่มที่เกี่ยวกับการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินชีวิต และการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม

โดยสรุป หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ แบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ

1. กลุ่มที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริง และธรรมดาของโลกและชีวิต ซึ่งกลุ่มนี้จะทำให้ผู้นำมีสัมมาทิฐิ ความเห็นที่ถูกต้อง
2. กลุ่มที่เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม หรือเรียกอย่างย่อว่า สัมมาปฏิบัติ

ผู้นำอาศัยหลักธรรมทั้งสองกลุ่มนี้ในการดำรงตนเป็นผู้นำที่ดี และประสานนำพาสมาชิกขององค์กรหรือของสังคมอันเป็นมหาชนด้วยวิธีการอันถูกต้องชอบธรรม ให้ไปสู่จุดหมายที่ดีงามและสูงขึ้นตามลำดับขั้นจากทิฐุธรรมมีกัตตะ สู่สัมปรายิกัตตะ และปรมัตตะในที่สุด

## 1.2 ผลการวิเคราะห์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ ภาครัฐตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยนี้ได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน ทั้งฝ่ายพระภิกษุและฆราวาส โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งใช้คำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. ท่านเห็นว่าหลักธรรมของพระพุทธศาสนาอะไรบ้างที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาข้อใดที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ
3. ท่านเห็นว่าในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในเรื่องใดบ้าง และเกิดจากสาเหตุอะไร
4. ท่านมีความเห็นว่าเรื่องหลักการเกี่ยวกับผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดเด่นหรือจุดแตกต่างกันอย่างไรกับหลักวิชาการของทางตะวันตกหรือทางโลก
5. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา
6. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือการพัฒนาภาวะผู้นำของภาครัฐอย่างไรบ้าง

### ผลการสัมภาษณ์เรียงตามลำดับผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน มีดังนี้

พระธรรมวิสุทธิกวี เจ้าคณะภาค 16-17-18 (ธรรมยุต) เจ้าอาวาสวัดโสมนัสวิหาร และอดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งอาจจะแยกเป็นหลักธรรมสำหรับครองตน ครองคน และครองงาน

หลักธรรมสำหรับครองตน คือ ไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา

หลักธรรมสำหรับคนมีหลายหมวด ได้แก่ อปริหานิยธรรม 7 สาราณียธรรม 6 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และการเว้นจากอกติ 4 ผู้นำคนใดปฏิบัติตามหลักธรรมทั้ง 5 หมวดนี้ก็จะชนะใจคนได้ บริหารคนได้ดี อยู่กันด้วยความสามัคคี และมีความสุขความเจริญร่วมกัน

หลักธรรมสำหรับครองงาน ในชาดกมีธรรม 4 ประการที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ว่าหากใครมีธรรมะ 4 ข้อนี้จะรุ่งเรืองในราชการได้ คือ ผู้ที่มีความขยัน 1 ไม่ประมาท 1 ใช้ปัญญา 1 และจัดการงานได้ดี 1

ส่วนธรรมรวมที่ครองได้ทั้งตน คน และงาน คือ สปัปฺริสธรรม 7

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่สำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ คือ หมวดสปัปฺริสธรรม 7 เพราะธรรมหมวดนี้ครอบคลุมความรู้ถึง 7 ด้าน ได้แก่ รู้เหตุ ผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคล จึงสามารถครองได้ทั้ง 3 ด้านทั้งครองตน ครองคน และครองงาน ครบถ้วนไว้ได้หมดในหมวดนี้

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในเรื่องคนของภาครัฐขาดศีลธรรมจึงมีพฤติกรรมที่เบียดเบียนและ โกงกินไปทั่วทุกสิ่งทุกอย่าง โดยไม่เชื่อเรื่องบุญเรื่องบาปเลย ซึ่งสภาพขาดศีลธรรมนี้มีสาเหตุมาจากการขาดการศึกษาอบรม เพราะระบบการศึกษาเอาวิชาศีลธรรมออกมานานแล้ว ในขณะที่มีสาระพระพุทธศาสนาไปซ่อนไปแฝงเร้นอยู่ในหมวดสังคมนิดหน่อย ซึ่งทางรัฐบาลและสถานศึกษาทุกระดับไม่ได้ให้ความสำคัญ ไม่มีเวลาให้สอนส่วนมากมักไม่ยอมสอนสาระนี้ โดยอ้างว่าไม่มีเวลาเรียนพอ ต้องไปเรียนสาระอื่นที่สำคัญกว่า หรือขาดครูที่สามารถสอนวิชานี้ได้ เพราะทางสถานศึกษาทุกระดับไม่เคยมีครูเฉพาะสอนศีลธรรมหรือสอนพระพุทธศาสนาเลย เอาแต่ครูที่สอนอย่างอื่นไม่ได้แล้ว ไม่รู้จะให้ไปทำอะไร ก็มาสอนสาระพระพุทธศาสนา ผู้เรียนจึงไม่ศรัทธา และไม่มีความรู้ความเข้าใจ แม้ทางวัดต่างๆ พยายามส่งพระไปช่วยสอนบ้าง ก็ไม่เพียงพอ เพราะโรงเรียนทั่วประเทศมีมากมายหลายหมื่นแห่งหลายแสนชั้น การประเมินผล สาระพระพุทธศาสนาที่ไม่มีความสำคัญเลย ได้คะแนนน้อยแค่ไหนสาระสังคมาก็สอบผ่านไปได้ เพราะสาระนี้มีความสำคัญและคะแนนน้อยมากในหมวดสังคม เมื่อคนขาดศีลธรรม จึงเกิดผลอย่างที่เราเห็น มีปัญหาสังคมทุกประเภทและทุกรูปแบบ และในขณะนี้ที่ร้ายแรง คือ สังคมแบ่งพรรคแบ่งพวกกันอย่างรุนแรง ขาดความสามัคคี คุณเป็นคนของคนละประเทศ ฉะนั้น สังคมและประเทศชาติจึงเสื่อมลงโดยรอบด้าน

4. เรื่องของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาจะแตกต่างจากหลักของตะวันตก ตะวันตกจะใช้วิธีการปกครองอย่างไรน้ำใจมุ่งแต่ผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่ของหลักพระพุทธศาสนา

ใช้วิธีการแบบพอปกครองลูก มีความอบอุ่น ให้อภัย ให้อโหสิกรรม มีโอกาสกลับตัว ช่วยกัน ประคับประคองให้ผู้ได้บังคับบัญชาครองตนตามหลักศีล สมาธิ ปัญญา ก้าวหน้าขึ้นไปได้อย่างรวดเร็ว

5. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยโดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา คือ ทุกคนทุกฝ่ายต้องช่วยกันฟื้นฟูพระพุทธศาสนาขึ้นมาอย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นหลักในการทำให้สมาชิกของสังคมกลับมีศีลธรรมขึ้นมาให้ได้ ก็จะแก้วิกฤติที่ทั้งปวงได้

6. ข้อเสนอแนะโดยทั่วไป คือ คนไทยต้องใช้ชีวิตพอเพียงตามแนวปรัชญาพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง โดยการปฏิบัติตามหลักทฤษฎีธัมมิกัตถสังวัตตนิกธรรม 4 ให้ครบถ้วน เพราะสิ่งที่บั่นทอนกัศกร่อนคนไทยที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ เกียจคร้าน ลุ่มหลงการพนัน และชอบสนุก ซึ่งต้องขจัดโดยหลักธรรมดังกล่าว และหลีกเลี่ยงอบายมุขทุกประการ อีกประการหนึ่ง ที่สำคัญยิ่งในขณะนี้ คือ เร่งฟื้นฟูความสามัคคีโดยใช้หลักสาราณียธรรม 6 ในขณะนี้ หลายโอกาสคนไทยทำต่อกันทั้งการคิด การพูดและการกระทำ คงเป็นศัตรูที่ไม่ใช่คนชาติเดียวกัน

พระเทพปริยัติวิมล อธิการมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ โดยมีศีลและธรรม ศีลเป็นกรอบ เป็นแนวทาง ธรรมเป็นหลักการ เป็นข้อปฏิบัติ และผู้นำต้องนำตัวเองได้ก่อน พูดอย่างไรก็ต้องทำอย่างนั้น ไม่ใช่บอกจ้งทำอย่างที่ดีแต่พูด แต่อย่าทำอย่างที่ดีนั้นทำ อย่างนี้ก็เป็นผู้นำไม่ได้ ไม่มีใครจะศรัทธานับถือผู้นำต้องดำเนินการตามทางสายกลาง หรือมัชฌิมาปฏิปทาอันได้แก่มรรคมีองค์ 8 คือ ไม่แข็งกร้าวเกินไป แต่ก็ไม่อ่อนแอ เป็นลักษณะอ่อนนุ่มแต่ไม่อ่อนแอ แข็งแกร่งแต่ไม่แข็งกร้าว

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ คือ ไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งผู้นำจะต้องมีและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การได้ เช่น คำขวัญของมหามกุฏราชวิทยาลัยที่ว่า ระเบียบ สามัคคี บำเพ็ญประโยชน์ ก็ประยุกต์มาจากไตรสิกขา ระเบียบคือศีล สามัคคีคือสมาธิ ได้แก่การรวมกายใจให้เป็นหนึ่ง หรือรวมสมาชิกขององค์การให้เป็นหนึ่ง เพื่อจะได้มีกำลังเสมือนสมาธิที่แข็งแกร่ง บำเพ็ญประโยชน์คือปัญญา เมื่อเรารู้อะไรชัดแล้วก็เอาความรู้นั้นมาบำเพ็ญประโยชน์ทั้งแก่ตนเอง ผู้อื่น และสังคมประเทศชาติส่วนรวม

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในแง่ของการมีกรอบแฝงผลประโยชน์ส่วนตนและพรรคพวก ทั้งในรูปของการพูด และการกระทำ เมื่อแอบแฝงต่อไป คนก็รู้ ประชาชนก็จะไม่มั่นใจ ไม่ศรัทธา เสียภาวะผู้นำ

สาเหตุเกิดจากการขาดสติ ผู้นำจึงต้องมีสติระลึกไว้เสมอว่า การทำไม่ดีหรือทุจริตนั้นจะต้องส่งผล คือ สุขน้อย ทุกข์มาก และ สุขสั้น ทุกข์ยาว

4. หลักวิชาการทางโลกซึ่งมักนำจากตะวันตก ของเขาก็มีจุดดีจุดเด่นของเขา แต่เวลาเอามาใช้ในประเทศไทย จะต้องรู้จักประยุกต์ดัดแปลงให้เหมาะสมกับกาลและเทศะของประเทศไทย ไม่ใช่ไปลอกเอามาใช้ทั้งหมด

หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเองมีจุดเด่น คือมีมากมายหลากหลายอย่างที่กล่าวแล้ว เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกบุคคล ทุกโอกาส ทุกสถานการณ์ หากเรามีปัญญาพอ ตามหลักที่พระพุทธศาสนาเรียกว่า ธรรมานุปฏิบัติ การประพฤติธรรมสมควรแก่ธรรม

5. การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา คือผู้นำต้องหมั่นเตือนตนและพัฒนาตนอย่างสม่ำเสมอตามพระพุทธภาษิตที่ว่า “คนที่สมบูรณ์ด้วยความรู้และความประพฤติ เป็นผู้ประเสริฐสุดทั้งในหมู่มนุษย์และเทวดา” [ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/72] และพระพุทธภาษิตที่ทรงเตือนให้ทำความดีทำหน้าที่ตลอดเวลาอย่าประมาท เพราะความตายใกล้เข้ามาทุกขณะ ตามพระพุทธภาษิตที่ว่า “เวลาแต่ละวันอย่าให้ผ่านไปเปล่า จะน้อยหรือมากก็ให้ได้อะไรบ้าง เพราะวันคืนล่วงไป ชีวิตของคนก็พร่องลงไปจากประโยชน์ที่จะทำ จะเดินอยู่ก็ตาม ยืนก็ตาม นั่งหรือนอนก็ตาม วาระสุดท้ายก็ใกล้เข้ามา ๆ ท่านจึงไม่ควรประมาทเวลา” [ขุททกนิกาย เถรคาถา (ขุ.เถร.) 26/359]

พระพุทธศาสนามีหลักธรรมมากมาย ที่กล่าวกันว่ามีถึง 84,000 พระธรรมชั้นหลักธรรมเหล่านั้นนำมาพัฒนาตนเองได้ทั้งนั้น ที่สำคัญหมวดหนึ่งสำหรับผู้นำ คือ สปัปฺริสธรรม 7 เป็นต้น

6. ข้อเสนอนะอื่นโดยทั่วไป คือในปัจจุบันคนส่วนมากของสังคมและรวมถึงผู้นำด้วยมักสนใจแต่วัตถุ ขาดความเอาใจใส่ด้านจิตใจ ทั้งที่เป็นส่วนสำคัญที่สุด จะพูดจะทำอะไรก็เป็นไปตามที่ใจคิดเป็นนั่นเอง ตามพระพุทธภาษิตที่ทรงกล่าวไว้ว่า “ธรรมทั้งหลายมีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็นเจ้าใหญ่ สำเร็จด้วยใจ ถ้าบุคคลมีจิตใจเสียหยาแล้ว จะพูดก็ตาม จะทำก็ตาม ความทุกข์ย่อมติดตามเขาไป เหมือนล้อหมุนตามโคที่ลากเกวียน...ถ้าบุคคลมีจิตใจผ่องใสแล้ว จะพูดก็ตาม ความสุขย่อมติดตามมาเหมือนดั่งเงาที่ติดตามตัว” [ขุททกนิกาย ธรรมบท (ขุ.ธ.) 25/11] ฉะนั้น ผู้นำต้องหมั่นพัฒนาตน และสมาชิกขององค์กรให้เอาใจใส่ในการพัฒนาจิตใจอย่างจริงจังสม่ำเสมอ คู่กับการพัฒนาวัตถุ ไม่ใช่เน้นแต่ด้านพัฒนาวัตถุตามที่เป็นกันโดยมากในปัจจุบัน

แม่ชีวิมุตติยา (รศ. ดร. สุภาพรรณ ฌ บางช้าง) ผู้อำนวยการหอพระไตรปิฎกนานาชาติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลากหลายมากซึ่งจะต้องทราบหลักธรรมข้อใดเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างไร เช่น เรื่องไตรลักษณ์ เรื่องรู้เท่าทันโลกธรรม 8 เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีในแง่ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของชีวิตและโลก ผู้นำจะได้วางแผนรับมือและนำองค์การผ่านสถานการณ์ต่างๆ ได้

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ คือ ปัญญา และกรุณา ปัญญาคือความรู้จริง ซึ่งทางพระพุทธศาสนามีแยกแยะหลายอย่าง เช่น หมวดปัญญา 3 เมื่อมีปัญหาแล้วต้องมีกรุณา คือมีจิตสาธารณะที่เห็นแก่ส่วนรวมจะทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ช่วยส่วนรวมให้พ้นจากทุกข์ยาก

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำ คือ ผู้นำปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะไม่ซื่อสัตย์สุจริต มีปัญหาคอร์รัปชัน หรือ โครงรูปแบบต่างๆ สาเหตุให้เพราะขาดปัญญา และกรุณานั่นเอง

4. การเปรียบเทียบกับวิชาการของตะวันตกหรือทางโลก ขอข้ามไม่ตอบ เพราะไม่ได้ค้นคว้าชัดเจนในทางนั้น แต่มีข้อสังเกตว่าของทางตะวันตกหรือทางโลกมีอะไรดี ก็ควรศึกษาของเขา และนำมาประยุกต์ใช้กับบ้านเมืองเราอย่างเหมาะสม

5. การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนานั้นกระทำ ได้โดยอาศัยกระบวนการแก้ปัญหาตาม โครงสร้างของอริยสัจ 4 แท้ๆ เป็นเรื่องของการตรัสรู้การ บรรลุธรรมซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสูงส่งและลุ่มลึกมาก แต่ในที่นี้ไม่ได้มุ่งถึงระดับนั้น เพียงแต่ ประยุกต์นำเอาโครงสร้างของอริยสัจ 4 มาใช้แก้ปัญหา คือ ต้องรู้ สภาพของปัญหา (ทุกข์) สาเหตุ ของปัญหา (สมุทัย) เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (นิโรธ) และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลนำไปสู่ เป้าหมาย (มรรค) ซึ่งทุกขั้นตอนต้องมีข้อมูลที่ละเอียด ชัดเจน เพียงพอ และเป็นปัจจุบัน ซึ่งคนไทย และสังคมไทย ยังให้ความสนใจใ้และค้นหาข้อมูลน้อยมาก แบบอย่างที่ดีเลิศ คือ การทรงงานของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นอย่างยิ่ง ทรงหาข้อมูลโดยละเอียด และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอทั้ง โดยพระองค์เองและทรงตรวจสอบรายงานจากเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

สภาพของปัญหาภาวะผู้นำภาครัฐในปัจจุบัน คือ การขาดศีลธรรม คุณธรรม ซึ่งขณะนี้หนักมากถึงขั้นวิกฤติแล้ว ถึงขนาดที่บางคนยอมรับว่าตนเองอาจทำทุจริต มีการโกงกินบ้าง แต่ยังมีผลงานอยู่ แสดงว่าขาดหิริ โอตตปปะถึงขนาดกล้าเปิดเผยและยอมรับว่าทำอกุศลอย่างไรไม่รู้ ถ้านึกผิด

สาเหตุของปัญหา คือ ผู้นำเห็นห่างไม่รู้ และไม่สนใจศึกษาหลักธรรมของพระพุทธศาสนา บางคนอาจถึงขนาดเห็นเป็นของแปลกที่ใครสนใจหลักธรรมของพระพุทธศาสนา

ส่วนมากขณะนี้ถือศาสนากันเพียงการทำพิธีตามประเพณีเท่านั้น อีกสาเหตุหนึ่งที่มาเพิ่มความรุนแรงของปัญหา ก็คือ กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีลักษณะบาปอย่างมหันต์ ในการทำให้คนมีความเห็นแก่ตัว กลุ่มหลงมัวเมาในวัตถุนิยมบริโภคนิยมอย่างขาดสติ ไม่รู้จักความพอเพียง

เป้าหมาย คือ ต้องสร้างจิตสำนึกให้ผู้นำตระหนักในความสำคัญของศีลธรรม คุณธรรม มีความใฝ่รู้ ใฝ่ดีตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มีความศรัทธาว่าสามารถพัฒนาตนให้ดียิ่งๆ ขึ้นได้ ซึ่งต้องปลูกฝังอบรมวิชาพระพุทธศาสนาแต่เด็ก

วิธีการ คือ การประยุกต์หลักธรรมของพระพุทธศาสนาให้คนสามารถเข้าใจ และนำมาปฏิบัติในวิถีชีวิตจริงของแต่ละคนได้ ต้องหาแนวทางให้คนได้รับธรรม ได้ปฏิบัติธรรมในรูปแบบต่างๆ และในชีวิตประจำวัน ได้ครบทั้งปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ

6. ข้อเสนอแนะที่อยากเน้น คือ ต้องทำให้ผู้นำที่เป็นชาวพุทธสนใจและรู้หลักธรรมของพระพุทธศาสนาอย่างดี ให้เป็นพุทธศาสนิกชนแบบอย่างที่จะนำสมาชิกขององค์กรไปสู่ความดีงามยิ่งๆ ขึ้นไปได้ ซึ่งจะต้องมีวิธีการที่จะสร้างจิตสำนึกในตัวผู้นำให้ ใฝ่รู้ ใฝ่ดี และพร้อมรับการฝึกฝนพัฒนาตน

ศาสตราจารย์พิเศษ จานงค์ ทองประเสริฐ ราชบัณฑิต มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ นั้นเราต้องดูจากพระพุทธรูปว่าทรงแสดงความเป็นผู้นำอย่างไร ตัวอย่างที่สำคัญ เช่น เมื่อครั้งส่งพระอรหันตสาวก 60 องค์แรกออกเผยแผ่พระพุทธศาสนา ให้ไปทางละองค์เดียว อย่าไปพร้อมกันหลายองค์ เพื่อจะได้กระจายไปอย่างรวดเร็ว ส่วนพระพุทธรูปองค์ที่ทรงออกเผยแผ่ด้วย โดยเสด็จจากพาราณสี แคว้นกาสิ กลับไปอุรุเวลา แคว้นมคธ เพื่อโปรดชฎิลสามพี่น้องและบริวาร ซึ่งเป็นระยะเวลาเดินทางถึง 200 กว่ากิโลเมตร และในพระพุทธรูปท้าวทศพรสาวกในครั้งแรกนี้มีสาระสำคัญอย่างยิ่งที่ตรัสว่า “จรดภิกขเว จาริกิ พุทฺชนหิตาย พุทฺชนสุขาย โลกานุกมฺปาย อตุถาย หิตาย สุขาย เทวมนุสฺसानิ มา เอเกน เทว อคมิตฺถ. เทเสถ ภิกฺขเว ฌมฺมิ อาทิกฺขยาณิ มชฺฌกฺขยาณิ ปรีโยसानิ กฺขยาณิ สาทฺถิ สพฺพญฺชนิ เกวลปรีญฺณณิ ปรีสุทฺธิ พุทฺหมฺจริยิ ปกาเสถ.” [วินัยปิฎก มหาวรรค (วิ.มหา.) 4/32] “ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์แก่ชนจำนวนมาก เพื่อความสุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์แก่กุลและเพื่อความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ อย่าไปทางเดียวกันสองรูปเลย จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วน” ซึ่งสาระสำคัญในตอนแรก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงอนุวัตตามโดยทรงนำมาเป็นพระปฐมบรมราชโองการว่า “เรา

จะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” อันแสดงอย่างชัดเจนว่าผู้นำต้องปกครองหรือบริหารเพื่อประโยชน์และความสุขของมหาชน เป็นหลักใหญ่

นอกจากนั้นพระพุทธจริยาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ทรงตรัสว่า “ขณิกวาที ตถาคต” แปลว่า ตถาคตสอนอย่างไร ตถาคตก็ทำอย่างนั้น และ “ขณิกวาที” แปลว่า ตถาคตทำอย่างไร ตถาคตก็สอนอย่างนั้น ซึ่งหมายความว่าผู้นำต้องปากกับใจตรงกัน ทั้งคำพูดและการกระทำตรงกัน เป็นที่มั่นใจของคนทั่วไปว่าเป็นแบบอย่างได้ เป็นผู้มีความสุจริตทั้งกาย วาจา ใจ ไม่เหมือนครูหรือผู้นำบางคนในขณะนี้ที่ถือหลักว่า จงทำตามอย่างที่เราสอน อย่าทำตามอย่างที่เราสอน เพราะพวกนี้คิดแต่สอนคนอื่น แต่ตัวเองทำตัวอย่างที่สอนไม่ได้

นอกจากนั้น ผู้นำก็ต้องมีพรหมวิหาร 4 อันเป็นธรรมของผู้ใหญ่ และต้องใช้ครบทั้ง 4 ข้ออย่างสมดุลกัน ผู้นำบางคนขาดมูทิตา เห็นลูกน้องได้ดีไม่ได้ ผู้ใหญ่บางคนก็ขาดอุเบกขาชอบเข้าข้างลูกน้อง จนลูกน้องนำเจ้านายไปอวดไปเบ่ง ว่าเป็นคนของนาย เพื่อหลีกเลี่ยงกฎระเบียบต่างๆ

ธรรมอีกข้อหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือ “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ” แปลว่า พึงข่มบุคคลที่ควรข่ม พึงยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง บางทีสังคมาหรือผู้นำในขณะนี้บางคนก็ทำตรงข้าม คือ คนที่ควรข่มเรากลับไปยกย่อง ทำให้คนชั่วหลงระเริง หรือคนที่ควรยกย่องเรา กลับไปข่ม ทำให้คนดีท้อถอยหมดกำลังใจ จนเดี๋ยวนี้บางคนกล่าวทูลถามว่า “ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป” ซึ่งความจริงทูลถามนี้ก็มิใช่อ้างอิง เป็นข้อเท็จจริงของสังคมาทุกวันนี้ มิให้เห็นเป็นเช่นนั้นอยู่มาหลายหมื่นปี เพราะสังคมาหรือผู้นำทำผิดธรรมข้อนี้นั่นเอง ที่จริงตามหลักของกฎแห่งกรรมแล้ว ทำดีได้ดีแน่นอน ทำชั่วได้ชั่วแน่นอน ทว่าได้ดีคือทำดีก็สุขใจ สบายใจปีติอิ่มใจ ทำชั่วใจก็เร่าร้อน ว้าวุ่น หวาดกลัว ต้องหาทางปกปิด ส่วนลาภสักการะ ชื่อเสียงเมื่อทำดีทำชั่วจะได้ หรือจะเสื่อมต้องขึ้นกับปัจจัยอีกหลายข้อ ดังมีรายละเอียดตามหลักของกรรม 12 สมบัติ 4 และวิบัติ 4

นอกจากนั้น ผู้นำต้องมีธรรมอีกหลายหมวด เช่น สัปปริสธรรม 7 มงคล 38 เบญจศีล เบญจธรรม กาลามสูตรกึ่งขานิชฐาน 10 และอธิปหานิชธรรม 7 เป็นต้น

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่สำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ คือ พรหมวิหาร 4 และทศพิธราชธรรม

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในเรื่องของการขาดศีลธรรม ที่พูดกันว่าคุณธรรมคู่ความรู้ นั้น ยังไม่พอที่จริงต้องเป็นคุณธรรมนำความรู้ จึงจะแก้ไขปัญหาทั้งหมดได้สาเหตุที่ขาดศีลธรรม เพราะแผนการศึกษาของชาติเราเปลี่ยนแปลงตามตะวันตก เน้นแต่การเรียนความรู้และวิชาชีพ ละเลยจริยศึกษา ดังนั้นคนจึงเสื่อมจากธรรม ข้าราชการที่รู้ธรรมและนำธรรมไปปฏิบัติมีน้อยมาก



4. จุดเด่นของพระพุทธศาสนาในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ พระพุทธศาสนาเน้นเรื่องความมีศีลธรรม คุณธรรม เป็นหลักใหญ่ที่สุด แต่ของตะวันตกจะเน้นเรื่องการตลาด เรื่องประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการเน้นแต่ทางวัตถุและทางค้าขายด้วย

5. การพัฒนาผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา คือ ต้องให้ผู้นำมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนา และทำตัวเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น เช่นผู้นำฟังธรรม ปฏิบัติธรรม ไปวัด ไหว้พระ สวดมนต์ก่อนนอน ทำการงานด้วยความมีสมาธิและปัญญา ทำงานอยู่ในทำนองคลองธรรม ไม่ทำอะไรผิดศีลธรรม อย่างนี้ก็จะ เป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตามด้วยความเคารพ เต็มใจ และยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของภาครัฐ คือต้องเตรียมคนแก้ไขการวางแผนการศึกษาให้สอนและสร้างความดีตั้งแต่วัยเด็ก การจะรับอะไรของตะวันตกมา ไม่ใช่ไปรับลอกเขามาหมด (adopt) แต่ต้องรู้จักปรับปรุงดัดแปลง (adapt) ให้เหมาะสมกับสภาพของคนไทย สังคมไทย โดยเฉพาะต้องรักษาหลักธรรมเอาไว้ให้ได้ ทางโลกมักจะรักษาอำนาจด้วยอำนาจ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเบียดเบียนต่างๆ นานา ตามหลักธรรมจริงๆ ต้องรักษาอำนาจด้วยการรักษาธรรม ปฏิบัติธรรมจึงจะได้ผลที่ยั่งยืนและเป็นสุขแก่ทุกฝ่าย เป็นธรรมานภาพที่ร่มเย็น และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ดังตัวอย่างที่พระเจ้าอโศกมหาราชได้เคยทรงเปลี่ยนให้เป็นแบบอย่างมาแล้ว

ศาสตราจารย์กิตติคุณ สุมน อมรวิวัฒน์ ราชบัณฑิต มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีเป็นจำนวนมาก [ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาผู้นำที่เป็นปัจเจกบุคคล คือผู้นำเดี่ยว เพราะหากเป็นกลุ่ม คือ กลุ่มผู้นำ ก็มีแนวพิจารณาอีกแบบหนึ่ง] หลักธรรมดังกล่าวมีที่สำคัญอาจประมวลได้ ดังนี้

1.1 วุฒิภาวะ คือ ภาวะความเจริญ ภาวะความเป็นผู้ใหญ่ ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะเหมาะสมกับวัย หรือถ้าเกินวัยได้ก็ยิ่งดี

1.2 เป็นสัตบุรุษ ผู้นำต้องมีสัปปุริสธรรม 7 คือ รู้ 7 อย่าง ได้แก่ เหตุ ผล ตน ประมาณ กาล บุคคล และชุมชน

1.3 เป็นกัลยาณมิตร มีกัลยาณมิตรธรรม 7 มีลักษณะที่พร้อมที่จะชี้แนะและช่วยเหลือ ชี้ทางเสื่อมทางเจริญ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดผู้นำจะต้องเป็นที่รัก ที่เคารพ ผู้คนอยากเข้าใกล้ ถ้าผู้นำที่ถูกน้องเกลียดและกลัว ก็เป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้

1.4 มีวิสัยทัศน์ ซึ่งทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง (ให้เจริญก้าวหน้าในทางที่ดีเลื่อนขั้นสูงขึ้น ไปเรื่อยๆ)

1.5 อุดทน และอดกลั้น คือมีขันติ และโสรจจะ ธรรมทำให้งาม 2 ถ้าหากใคร เป็นผู้นำแล้วเป็นคนเจ้าอารมณ์ วังหนี่ปัญหา หรือถ่วงเวลาให้ล่วงเลยไปเรื่อยๆ ก็จะเป็นผู้นำที่ไม่ดี และอยู่ไม่ได้นาน

1.6 มีกายสุจริต คือ ประพฤติตนตามทำนองคลองธรรม โดยเน้นที่ความ ซื่อสัตย์

1.7 มีวจีสุจริต คือ วาทะเกิดประโยชน์ โดยต้องเว้นจากการพูดเท็จ พูด ส่อเสียด พูดคำหยาบ และพูดเพื่อเจ้อ

1.8 มีมโนสุจริต คิดถูกต้องแบบคาย โดยโยนิโสมนสิการประเภทต่างๆ

1.9 รู้รอบ และรู้ลึก ด้วยการมีองค์ของพหูสูต 5 ทำให้มีความรู้ทั้งประเภท ทั่วไปและที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตน

1.10 ทุกเรื่องสร้างสรรค์ คือ ดำเนินการงานทุกอย่าง ให้เกิดประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น และประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ที่เดี่ยวนี้นิยมเรียกว่า win-win

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนา มีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกองค์ธรรม เพราะฉะนั้นจะจัดลำดับว่าข้อใดสำคัญที่สุด จึงต้ององค์ประกอบต่างๆ ด้วย เพราะขึ้นอยู่กับ เหตุการณ์ การกิจ กลุ่มคน บริบท ที่เป็นเหตุปัจจัยว่าในเรื่องนั้นๆ จะใช้ธรรมข้อใดเป็นลำดับต้น ข้อ อื่นก็สำคัญถัดๆ ไป ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับกรณีๆ ไป

3. คำถามนี้ขอข้ามไปเพราะในขณะนี้ มีหน่วยเฉพาะที่ทำเรื่องนี้อยู่หลายหน่วย เช่น ก.พ. ก.พ.ร. และสถาบันพระปกเกล้า

4. ปัจจุบันโลกเป็นโลกไร้พรมแดน เส้นแบ่งตะวันออก ตะวันตกแทบไม่มี ทุก อย่างถึงกันหมด โดยในขณะนี้ โลกเน้นผู้นำที่มีธรรมาภิบาล (good governance)

5. การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา คือ ผู้นำ ต้องไม่หลงตัวเอง ไม่ขาดสติ ไม่ยึดติดในระบบเจ้าขุนมูลนาย (bureaucracy) ที่เป็นแบบอำนาจนิยม ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาภาวะผู้นำ และระบบนี้ในปัจจุบันก็ยังเป็นกระแสหลัก อยู่ และปัจจุบันยังมีระบบบริโภคนิยมมาหนุนให้หลงอำนาจ เงิน และตำแหน่ง หนักยิ่งขึ้น ไม่รู้จัก ความพอเพียง การจะปฏิรูประบบราชการทุกคนต้องมีส่วนปรับปรุงและตรวจสอบควบคุม ไม่ใช่ทำ เฉพาะแค่ผู้นำ ซึ่งการปฏิรูประบบนี้ต้องอาศัยเวลา และต้องทำทานกระแสอย่างจริงจัง โดยต้องทำเป็น กระบวนการต่อเนื่องยาวนาน ต้องศรัทธาในหลักสูตรซึ่งต้องมีเรื่องพระพุทธศาสนาอยู่ในหลักสูตร ทุกประเภทและทุกระดับด้วย ศรัทธาในผู้อบรมที่เป็นกัลยาณมิตร และศรัทธาภายในที่ตนเองว่า ต้องพัฒนาตนให้ดี เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องช่วยบ้านเมืองที่ถึงวิกฤติแล้วในขณะนี้ การขาด ศีลธรรมระบาคไปทั่ว

6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ ที่น่าสนใจ เช่น สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ได้เสนอว่าผู้นำต้องมี WASI W คือ Wisdom ปัญญา A คือ awakening การตื่นรู้ S คือ Spiritual มีการพัฒนาจิตใจอยู่เสมอ และ I คือ inspiration แรงบันดาลใจหรือ ศรัทธา ผู้นำต้องเป็นความหวังขององค์กรได้ ซึ่งอาจแยกย่อยลงมาเป็นรูปธรรมได้ 9 ข้อ คือ

- 6.1 มีคุณธรรม มีจิตสาธารณะ
- 6.2 มีโลกทัศน์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ คิดงานใหญ่และงานสร้างสรรค์ได้ (think big and positive)
- 6.3 มีทักษะในการอ่าน ฟัง คิด ถาม ค้นคว้า พูด และเขียน
- 6.4 มีทักษะการบริหารจัดการ พัฒนาการทำงานเป็นเครือข่าย
- 6.5 มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี
- 6.6 มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษได้ดี
- 6.7 มีสุขภาพดีทั้ง 4 มิติ กาย ใจ สังคม และปัญญา
- 6.8 มีทักษะในการรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการตัดสินใจ
- 6.9 มีความรู้ความเข้าใจในศาสนธรรม วัฒนธรรม ประเพณีที่ดำรง สามารถเข้าถึงศิลปะและสุนทรียภาพทั้งปวง

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.ดร. เทพนม เมืองแมน นายกสมาคมค้นคว้าทางจิต แห่งประเทศไทย มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. ลักษณะของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีเป็นจำนวนมาก ที่สำคัญคือผู้นำจะต้องตั้งมั่นในศีล 5 ต้องมีความเชื่อมั่นในกฎแห่งกรรมว่าทำดีต้องได้ดี ทำชั่วต้องได้ชั่ว เชื่อในผลของกรรม การเวียนว่ายตายเกิดตามผลของกรรมที่ได้ทำไว้ หากไม่เชื่อในกฎแห่งกรรม เช่นทุกวันนี้ ความไม่มีศีลธรรมก็เกิดเต็มบ้านเต็มเมือง ตามที่ปรากฏอยู่

นอกจากนั้น ผู้นำต้องมีพรหมวิหาร 4 ให้ครบถ้วน และใช้อย่างสมดุล จะใช้ข้อใดมากเกินไปก็ไม่ได้ และในการทำงานก็ต้องใช้หลักทศพิธราชธรรม ตามที่ตนจะสามารถปฏิบัติได้ เพราะมีมากถึง 10 ข้อ ซึ่งอาจจะไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วน

2. ลักษณะของพระพุทธศาสนาที่สำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ใช้มาตลอดในการปฏิบัติราชการ ได้ใช้หลัก 3 ประการ คือ

2.1 ความสามัคคี โดยต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือกัน ธรรมหมวดที่สำคัญ คือ สาราณียธรรม 6

2.2 ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นตลอด ตามหลักที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ ซึ่งการที่คนจะประเสริฐได้ มีใจสูงก็ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ใช่แค่รักษาตัวให้ดีเท่าเดิมเท่านั้น ซึ่งธรรมที่เกี่ยวข้อง คือ ภาวนา 4

2.3 การมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาธิปไตย ถือเอาความถูกต้องเป็นหลัก ไม่ใช่ทำแต่เรื่องความถูกต้อง เพราะหากถูกใจตนเองก็เป็นอัตตาธิปไตย ถูกใจคนส่วนมากก็เป็นโลกาธิปไตย ซึ่งทั้งสองอันนี้ไม่แน่ว่าจะถูกต้องตามธรรมหรือไม่ แต่หากถือธรรมาธิปไตย คือการยึดธรรมเป็นใหญ่ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความเห็นตามเหตุผล ไม่ปิดกั้น แม้เราไม่เห็นด้วย หรืออาจจะไม่ชอบ โดยส่วนตัว ดังนั้นผู้นำจึงต้องพยายามละอคติ 4

3. ในปัจจุบันปัญหาด้านภาวะผู้นำภาครัฐของไทย ที่สำคัญ คือ ผู้นำยังมีความเห็นแก่ตัวมาก มักจะทำเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้องเป็นหลัก ผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ค่อยสนใจ ตามมาที่หลัง สาเหตุสำคัญที่เกิดสภาพเช่นนี้เพราะขาดhiri โอตตปปะ ซึ่งต้องฝึกให้มี จึงจะไม่ยึดมั่นในตัวตนได้

4. จุดเด่นของพระพุทธศาสนาในเรื่องภาวะผู้นำ คือ พระพุทธศาสนาเน้นให้ผู้นำต้องมีธรรมะ ไม่ใช่เน้นแต่แก้ปัญหาภายนอก ปัญหาทางเทคนิค อย่างทางตะวันตกอย่างเดียว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ เวลาทำงาน ผู้นำจะต้องมีใจที่มุ่งใส ใจสงบต้องมีสมาธิ จึงจะเกิดปัญญามองเห็นสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน ตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ดี ไม่ฟุ้งซ่าน วอกแวก ไม่เป็นโรคเครียด

5. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา คือต้องอบรมฝึกฝนธรรมะตามหลักพระพุทธศาสนาให้ตั้งแต่เด็กๆ และอบรมอย่างต่อเนื่อง จึงจะมีธรรมในระดับที่น่าพอใจได้

6. ข้อเสนอแนะทั่วไปในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ในวัยทำงานแล้วก็ต้องหมั่นระลึกว่าต้องเป็นมนุษย์ คือ เป็นคนผู้มีใจสูง ต้องปฏิบัติธรรมและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ได้ทรงสอนเสมอว่า ทรงประสงค์ให้แพทย์เป็นมนุษย์ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่หมอ และได้ทรงมีพระอนุสาสน์ว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัว เป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง ลาก ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกแก่ท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีวะ ไว้ให้บริสุทธิ์”

ศาสตราจารย์พิเศษ ทองต่อ กล้วยไม้ ณ อยุรยา ประธานมูลนิธิพระภิกษุพระยานรรัตนราชมานิต และอดีตปลัดกรุงเทพมหานคร มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีเป็นจำนวนมากหลายหมวด ไทยเรายึดสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นหลักเป็นแกนกลางของประเทศ ดังนั้น หากเราเจริญ

ตามรอยพระยุคลบาท ก็จะมีความมั่นใจว่าจะไปในทางที่เจริญก้าวหน้าอย่างแน่นอน หลักที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงยึดในการปกครองคือทศพิธราชธรรม ซึ่งธรรมะหมวดนี้ พระพุทธเจ้าไม่ได้ทรงมุ่งแต่เฉพาะพระราชอา แต่ทรงสอนพระราชทานสำหรับผู้ปกครองและผู้บริหารทุกระดับด้วย ดังนั้น ในการบริหารภาครัฐของไทยจึงประยุกต์ใช้ได้ตั้งแต่ผู้นำระดับประเทศลงมาจนระดับหมู่บ้านและชุมชน ในทศพิธราชธรรมมีถึง 10 ข้อ ผู้ปฏิบัติอาจจะปฏิบัติได้ไม่ครบหมด ใครทำได้มากเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น

อนึ่ง ธรรมอีกหมวดหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ หลักความเชื่อที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในกาลามสูตร ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติ 10 ข้อในเรื่องที่ที่ควรสงสัย โดยผู้นำต้องไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ต้องไตร่ตรองสืบสวนให้แน่ชัดก่อน อย่างข้อสุดท้ายแม้ผู้พูดจะเป็นผู้นำเชื่อถือเป็นครูบาอาจารย์ก็อย่าเพิ่งด่วนเชื่อ เมื่อทราบชัดแล้วจึงค่อยตัดสินใจว่าควรปฏิบัติหรือควรละเว้นสิ่งใด

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาข้อที่สำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ หากจะอนุโลมตามพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวก็เห็นได้ชัดจากพระปฐมบรมราชโองการที่ทรงได้พระราชทานอารักขาในพระราชพิธีบรมราชาภิเษก วันที่ 5 พฤษภาคม 2493 ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ซึ่งหัวใจสำคัญของพระราชโองการองค์นี้คือ ครองแผ่นดินโดยธรรม อันตรงกับข้อที่ 10 ของทศพิธราชธรรมที่ว่า อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรม คือผู้ปกครองจะกระทำอะไรก็ตามต้องไม่ให้ผิดจากธรรม เพื่อประโยชน์สุขของรัฐและราษฎร

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในเรื่องที่สำคัญที่สุดซึ่งทำให้เดือดร้อนไปทั่วคือ คอร์รัปชัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการขาดธรรมะ คือขาดศีล 5 ทำให้คนขาดศีลธรรม เช่น ในข้อ อทินนาทาน เพราะการฉ้อราษฎร์บังหลวงคือการลักทรัพย์รูปแบบหนึ่งนั่นเอง และในขณะนี้ได้พัฒนาจนเป็นคอร์รัปชันเชิงนโยบาย โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขกฎหมาย กฎเกณฑ์ของบ้านเมืองให้ทรัพย์สินไหลมาหาตนและพรรคพวกโดยอัตโนมัติตามกฎหมายที่ฉ้อฉลนั้น โดยไม่มัวไปคอยโกงกินเล็กกินน้อยเหมือนเดิมอีก ซึ่งการแก้ไขกฎหมายนี้หากผู้นำไม่ใช่ผู้ลงมือแก้ไขเองแล้ว คนอื่นก็ไม่อาจแก้ไขได้ ฉะนั้น การคอร์รัปชันเชิงนโยบายจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะทำหรือไม่ทำ และการปฏิรูประบบราชการหรือการแก้ไขปัญหาทั้งปวงในระบบราชการ จึงควรให้ความสำคัญที่สุดแก่ผู้นำระดับสูงสุดในหน่วยงาน เช่น ปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นหัวหน้าของบรรดาข้าราชการ ระบบจะต้องให้ได้คนดีจริงๆ มาเป็นผู้นำสูงสุด และจะต้องมีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลย์ที่มีประสิทธิภาพด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้ใช้อำนาจผิดทาง และไม่ให้เกิดการยึดติดตำแหน่ง เมื่อครบวาระก็ต้องจากไป หากคนใหม่ที่ดียิ่งๆ มาเป็น ไม่ควรยึดวาระในการดำรงตำแหน่งสำคัญ

4. การพัฒนาของประเทศไทยมักจะทำตามทฤษฎีของตะวันตก ซึ่งฝรั่งเขาอาจมีดีทางด้านเขาถือผลงานของคนเป็นหลัก ระบบอุปถัมภ์จึงน้อยกว่าเรา แต่ฝรั่งเขาก็เครียดเกินไป ของไทยของพระพุทธศาสนามีหลักการดีๆ มากมาย แต่เรามักละเลย เช่น หลัก อตตหิ อตโน นาโถ ตนเป็นที่พึ่งของตน ซึ่งเรายังละเลยมาก หากว่าเป็นหลักการพึ่งตนเอง อาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเข้มแข็ง จริงจัง และฉลาด เราก็จะเอาดีได้ด้วยการทำงานไม่ต้องไปเอาดีด้วยการเอาอกเอาใจผู้ใหญ่ อย่างที่มักเป็นกันในทุกวันนี้ ฉะนั้น ควรเน้นหลักการพึ่งตนเองที่เป็นจุดเด่นของพระพุทธศาสนา ให้มุ่งวัดคนที่ผลงานที่กระทำ

5. ประเด็นการพัฒนากภาวะผู้นำภาครัฐของไทยนั้น เรามีปัญหาเรื่องระบบอุปถัมภ์โดยการเห็นแก่พรรคพวก เช่น เพื่อนฝูง ลูกน้อง ซึ่งเรามักจะช่วยจะปกป้องไว้ก่อน ทำให้เกิดความลำเอียง ซึ่งเป็นการขัดกับหลักอุเบกขาในพรหมวิหาร 4 ดังนั้น ผู้นำต้องใช้พรหมวิหาร 4 ให้ครบ มีเมตตา คือ ประรณาคีให้เขามีสุข กรุณาซึ่งอาจยากกว่า เพราะต้องลงมือช่วยให้เขาพ้นทุกข์ มุทิตาก็ทำกันทั่วไปจนเป็นมารยาทที่ว่าใคร ได้ดีก็ยินดีกับเขา แต่อุเบกขารายยังห้อยน การปฏิบัติตามอุเบกขาคือต้องเป็นธรรม ถูกก็ว่าถูก ผิดก็ว่าผิด ไม่ว่าจะเป็นคนอื่น หรือเป็นเพื่อนฝูง พรรคพวกหรือลูกน้อง เพื่อจะได้จัดการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง ไม่ถ่วง ไม่ชื้อเวลา ไม่ใช่อะไรก็ตั้งคณะกรรมการมาสอบ หากชัดเจนก็ต้องสั่งดำเนินการ โดยชี้แจงเหตุผลให้เขาเข้าใจว่าทำไมต้องตรวจสอบ ต้องลงโทษ ซึ่งต้องทำอย่างยุติธรรม เสมอหน้าและรวดเร็ว

6. ข้อเสนอแนะโดยทั่วไปคือ การจะทำอะไรทุกอย่างทั้งหมดต้องยึดหลักทางสายกลาง ความพอดี อย่างเช่นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันเป็นการดำเนินชีวิตและการทำงานทุกอย่างให้เป็นไปในทางสายกลาง ซึ่งทางสายกลางต้องดูให้เหมาะสมปรับแต่งไปตามบริบท เช่นต้องให้เหมาะกับบุคคล กับสถานการณ์ กับกาลเทศะ เป็นต้น และผู้นำต้องหมั่นควบคุมกิเลสใหญ่ 3 ตัว คือ โภภ โกรธ หลง แม้จะขจัดให้หมดไม่ได้ ก็ต้องให้พยายามควบคุมตัวเองไม่ให้มีกิเลสทั้ง 3 มากเกินไป จนเสียหายต่อหน้าที่การงาน หรือต่อเรื่องการค้าเนนชีวิตส่วนตัว ซึ่งหากเสียหายในด้านทั้งสองนี้ก็ย่อมกระทบเสียหายต่อภาวะผู้นำอย่างแน่นอน

ศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ สุขสำราญ ราชบัณฑิต มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามหลัก 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ พรหมวิหาร 4 หิริ โอตตปปะ และหลักเรื่องทิส 6 ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในฐานะต่างๆ กัน 6 คู่ ซึ่งธรรม 3 หมวดนี้เป็นความสำคัญที่ผู้นำต้องมี

ผู้นำ อาจเป็นผู้ปกครอง ผู้บริหารหรือหัวหน้าระดับต่างๆ ที่ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก การเข้าสู่ตำแหน่งของการเป็นผู้นำอาจจะได้หลายทางเช่น โดย

กฎหมาย กฎระเบียบ หรือโดยทางเป็นผู้มีบารมี (charisma) ซึ่งเมื่อดำรงตำแหน่งแล้ว ผู้ตามหรือลูกน้องจะเคารพหรือไม่ จะเคารพอย่างจริงจัง หรือสักแต่ต้องเคารพตามตำแหน่ง จะเคารพอย่างชั่วคราวเฉพาะตอนอยู่ในตำแหน่งหรือเคารพผู้นำนั้นไปตลอดชีวิต ก็ขึ้นกับตัวผู้นำนั้นมีธรรมชาติของพระพุทธศาสนา 3 หมวดนั้นหรือไม่ หากมีก็จะมีคนเคารพนับถืออย่างจริงจังและเคารพอย่างยั่งยืนจนตลอดชีวิตของทั้งคู่ หากไม่มีธรรมชาติผู้ได้บังคับบัญชาที่เคารพอย่างจำใจตามตำแหน่งตามพิธีการตามมารยาทในสังคมเท่านั้น

2. ธรรมของพระพุทธศาสนาทั้ง 3 หมวด ที่กล่าวมานั้นมีความสำคัญเท่ากันทั้ง 3 หมวดในการที่จะเป็นผู้นำที่ดี

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำ ที่เป็นปัญหาใหญ่และสำคัญที่สุดคือ การขาดหิริ โอตตัปปะ ซึ่งทำให้ผู้นำมีความโลภ ได้โอกาสจังหวะเมื่อใดก็จะฉ้อราษฎร์บังหลวงทันที การพยายามแก้ไข โดยการกระจายอำนาจก็ช่วยอะไรไม่ได้ ยิ่งกระจายไปมากคนที่ขาดหิริโอตตัปปะซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้บริหารของท้องถิ่นก็ยังมีมากคน อัตราการโกงกินก็เพิ่มขึ้นไปด้วย จากประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการมายาวนาน เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่าง 2 ยุค ยุคก่อนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการประมาณการกันว่างบประมาณจะถูกโกงกินไประหว่างร้อยละ 10-15 ถึงประชาชน ร้อยละ 85-90 แต่ในยุคการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ ในปัจจุบันเช่น อบจ. อบต. แล้ว ขณะนี้มีการประมาณกันว่างบประมาณถูกโกงกินไปอย่างน้อยร้อยละ 40 หากงบประมาณถึงประชาชนจริงร้อยละ 60 ก็นับว่าดีที่สุดในยุคสมัยนี้ ซึ่งเป็นตัวเลขที่น่าตกใจถึงภาวะเลวร้ายของการฉ้อราษฎร์บังหลวง

สาเหตุใหญ่ของปัญหาการขาดหิริโอตตัปปะ คือการขาดการศึกษาเรื่องของพระพุทธศาสนา ที่เด่นชัดคือการตัดวิชาศีลธรรมออกจากหลักสูตรการศึกษาเมื่อ 3 ปีมาแล้ว และขณะนี้การสอนวิชาพระพุทธศาสนาหลักสูตรการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และสถานศึกษาต่างก็ให้ความสำคัญน้อยมาก บางแห่งก็ไม่ได้สอนเลย เพราะขาดสภาพบังคับ เพราะฉะนั้น ผลผลิตคือคนผู้ ที่บริหารบ้านเมืองในขณะนี้ ไม่มีความรู้ความเข้าใจ และไม่มีความสนใจในพระพุทธศาสนา ซึ่งสถาบันศาสนาเป็นสถาบันที่สำคัญยิ่งของสังคมในการให้การฝึกฝนอบรม (socialization) แก่สมาชิกของสังคม เมื่อขาดพลังจากสถาบันศาสนา คนจึงขาดศีลธรรมขาดธรรมะ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลทำนุบำรุงพระพุทธศานาน้อยมาก ตัวอย่าง เช่น ในรอบ 50 ปีที่ผ่านมา งบประมาณที่ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนามีน้อยมากเฉลี่ยแค่ร้อยละ 0.17 ของงบประมาณแผ่นดิน ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาที่มีพระราชบัญญัติรับรองมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง ทำให้งบประมาณทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาเพิ่มขึ้นบ้าง แต่ก็ยังนับว่าน้อยมาก คือ เพิ่มขึ้นเป็นประมาณร้อยละ 0.19-0.20 ของงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ฉะนั้น รัฐบาลต้องเอาจริงเอาจังในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาทั้งในด้านให้

การศึกษาวิชาพระพุทธศาสนาอย่างจริงจัง และการจัดสรรงบประมาณให้ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา มากขึ้นอย่างพอเพียงที่จะให้สถาบันศาสนาเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ในการปลูกฝังศีลธรรมแก่สมาชิก ของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง

4. จุดเด่นของพระพุทธศาสนาในเรื่องภาวะผู้นำ คือ พระพุทธศาสนาเน้นว่าผู้นำ ต้องมีธรรมะ มีศีลธรรมความดี จึงจะเป็นผู้นำที่ดีและยั่งยืน แต่ของวิชาการทาง โลกหรือทาง ตะวันตกเน้นแต่ความสำเร็จหรือผลงาน (achievement) เท่านั้น ไม่ได้สนใจว่าวิธีการจะใช้วิธีการที่ ถูกต้องชอบธรรมหรือไม่ และเป้าหมายของผลงานเป็นเป้าหมายที่ดีหรือไม่ต่อตนเองและสังคม ทางโลกหรือทางตะวันตกเน้นให้ได้ผลงานมากๆ เป็นหลักเท่านั้น แต่ของพระพุทธศาสนา เน้นว่า การแสวงหาอำนาจ การเข้าสู่ตำแหน่ง การรักษาอำนาจ ทั้งหมดต้องทำด้วยความชอบธรรมและมี เป้าหมายที่ดีงาม โดยเฉพาะเมื่อได้อำนาจมากก็ต้องรักษาอำนาจไว้ด้วยหลักทศพิธราชธรรม มิ เช่นนั้นก็อาจถูกประชาชนถอดถอนจากอำนาจได้

5. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของ พระพุทธศาสนา คือการที่รัฐบาลต้องให้ความสำคัญกับพระพุทธศาสนาในกระบวนการศึกษาของ ชาติตั้งแต่ระดับเด็กเล็กไปจนถึงตลอดทุกชั้นปีของระบบการศึกษา เพื่อจะได้ให้ศีลธรรมค่อยๆ ซึมซับ เข้าใจจิตสำนึกของคนรุ่นใหม่ และการทำนุบำรุงสถาบันพระพุทธศาสนาให้มีความเข้มแข็งตามที่ ได้กล่าวรายละเอียดแล้วในหัวข้อ 3

6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยทั่วไปในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ คือ สังคมต้องมี มาตรการเฉพาะหน้าทันที เพราะการแก้ไขโดยระบบการศึกษาตามที่กล่าวมาแล้วนั้นกว่าจะให้ผล ต้องใช้เวลาเป็นสิบปีขึ้นไป เพราะฉะนั้นต้องมีมาตรการเฉพาะหน้าที่ได้ผลทันที โดยการที่สถาบัน ต่างๆ ของสังคม เช่น ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานของรัฐ องค์กรภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปต้อง สร้างพลังทางศีลธรรมให้เป็นขบวนการทางสังคม (social movement) ที่เข้มแข็งในการคอย ตรวจสอบควบคุมทางสังคม (social sanction) ที่จะกดดันให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องตระหนักใน ศีลธรรมความดี ไม่โกงกิน หากใคร โกงกินก็ต้องถูกลงโทษทันทีทั้งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง และ จากพลังศีลธรรมของสังคมทั่วไปด้วย

มาตรการเฉพาะหน้าอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดให้ผู้นำโดยเฉพาะอย่าง ยิ่งระดับสูง เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ นายกอบจ. นายกอบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้านต้องมา เป็นประธานในพิธีต่างๆ ทางศาสนา มามีส่วนร่วมรับรู้และร่วมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อ จะได้เป็นการสร้างจิตสำนึกและความมักคุ่นในทางพระพุทธศาสนาให้แก่ผู้นำ

มาตรการต่างๆ ที่จะทำเพื่อส่งเสริมศีลธรรมของผู้นำในขณะนี้ มีความจำเป็น ถึงขนาดที่หากขอร้องหรือใช้ทางชกฉวย ไม่ได้ผลแล้ว ก็ต้องบังคับด้วยกฎระเบียบเลย เพราะขณะนี้



สถานการณ์การขาดศีลธรรม ห้างเหินจากพระพุทธศาสนา กำลังเป็นไปอย่างรุนแรงมาก และผู้นำมีการยึดมั่นในตัวตนเป็นอย่างมาก

รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา หงส์ไกรเลิศ ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันพระปกเกล้า มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถาม 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมากมาย การพิจารณาเรื่องภาวะผู้นำเราจะต้องพิจารณาองค์ประกอบ 3 ปัจจัย คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ หลักธรรมที่สำคัญเช่น พรหมวิหาร 4 หากผู้นำใช้ได้ครบ ผู้ตามก็จะยอมรับและพร้อมที่จะตามในสิ่งที่ผู้นำชี้แนะ ในทุกสถานการณ์ผู้นำสามารถประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์นั้นๆ ได้หมด เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จไม่ว่าเรื่องงานหรือชีวิตส่วนตัวผู้นำก็ต้องแสดงมุทิตาคือ ความยินดีชื่นชมกับความสำเร็จของเขาด้วย หรือหากเขาขาดความรู้หรือทักษะในการทำงาน ผู้นำก็ต้องใช้กรุณาช่วยให้เขาพ้นทุกข์ด้วยการส่งเขาไปอบรมฝึกฝนเพิ่มเติม หรือผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ เดือดร้อนมากจากการขาดแคลนเงิน ผู้นำก็ควรพิจารณาช่วยเหลือเขาตามที่พอจะช่วยให้ ส่วนอุเบกขา ความวางเฉยไม่ไขว่คว้าไม่ทำอะไร แต่วางเฉยโดยสดับรับฟังข้อมูลและหาทางแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม เช่นลูกน้องทะเลาะกัน ผู้นำต้องเฉยไว้ก่อน ไม่คว้นเข้าข้างใคร แล้วหาสาเหตุให้ทราบชัด จึงดำเนินการหาทางให้ทั้ง 2 ฝ่ายเข้ากันได้ด้วยดีกลับมา มีความสามัคคีสมานฉันท์กันได้ดังเดิม

นอกจากนั้น ผู้นำต้องมีศีล 5 ความจริงการมีศีล 5 เป็นพื้นฐานขั้นต้นเลย ดังอุปมาเรื่องแม่ปูกับลูกปู หากผู้นำโกง หรือหลอกหลวงเก่ง หรือเป็นชู้กับลูกเมียคนอื่น หรือเมาเหล้าอย่างนี้เป็นผู้นำไม่ได้เลย

อีกหมวดคือ หลักกาลามสูตร ผู้นำต้องไม่เชื่อง่าย เช่น ไม่เชื่อตามข่าวลือ ตามความนึกคิดเอาหรือ หรือตามตำรา แต่ผู้นำต้องสืบสวนหาข้อมูลให้ชัดเจนก่อนจึงจะตัดสินใจ อีกหมวดหนึ่ง คือ ทศพิธราชธรรม ซึ่งราชะหมายถึง ผู้บริหารผู้ปกครองทั้งหมด ไม่ใช่แค่พระราชหมวดอื่นที่ต้องมีอีก เช่น วุฒิชรรณ 4

อนึ่ง มีธรรมประการหนึ่งที่พระราชาก็ต้องมี คือต้องมีรูปงาม ซึ่งได้เคยสอบถามจากพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ว่ามีความหมายอย่างไร ซึ่งท่านได้อธิบายว่า ไม่ใช่รูปร่างกายหล่อหรือสวย แต่หมายถึงทำอะไรต้องมีความสง่าผ่าเผย เช่น ไม่เอาเปรียบลูกน้อง หรือการแต่งกายต้องมีย่างน้อยต้องได้ 3 องค์ประกอบ คือ เหมาะเจาะ หมดจด (สะอาด) และเหมาะสม ซึ่งหลักรูปงามนี้ต้องใช้กับผู้นำทุกระดับทั้งระดับต้น กลาง และสูง และแม้แต่พ่อแม่ซึ่งเป็นผู้นำในครอบครัว ก็ต้องมีด้วย

2. หลักธรรมที่เห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ คือ พรหมวิหาร 4

3. การบริหารภาครัฐของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ ผู้นำไม่ค่อยสนใจความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ได้ใช้หลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ส่วนมากมีแต่ “เอาใจเราไปใส่ใจเขา” คิดแต่จะสั่งให้เขาทำตามใจตน ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากอัตตาที่ยึด “ตัวกู-ของกู” มาก เอาแต่ตนเองเป็นหลักเป็นศูนย์กลาง (self-centered)

4. จุดเด่นของพระพุทธศาสนาที่เห็นชัด คือพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญทั้งวัตถุและจิตใจ ควบคู่กัน แต่เน้นว่าใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว คือต้องให้ความสำคัญแก่จิตใจก่อน ดังนั้นเป้าหมายของพระพุทธศาสนาจะมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งรวมทั้งด้านวัตถุและจิตใจด้วย แต่ทางโลกทางตะวันตกมักเน้นแต่ผลผลิต (output) ซึ่งเป็นเรื่องของวัตถุเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น ในเรื่อง good governance ฝรั่งเน้น rule of law โดยใช้ formal law มาก อะไรๆ ก็กฎหมาย มีกฎหมายมากมาย จึงเครียด แต่ทางพระพุทธศาสนาเน้นที่การมีธรรมะ ซึ่งจะกินความกว้าง เช่น ใช้ธรรมถูกต้องตามหลักทศ 6 มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน หรือหลักอปริหานิยธรรม 7 หมั่นประชุมกัน พร้อมเพรียงกันทำกิจ เคารพผู้ใหญ่ คຸ້มครองสตรีและนักบวชหรือผู้ประพฤติธรรม ฯลฯ ดังนั้นจึงมีความสบายใจ ความไว้วางใจกันมากกว่า ซึ่งความมั่นใจวางใจก็เข้าหลัก accountability ด้วย ซึ่งมีความหมายกว้างกว่า responsibility ที่หมายถึงเพียงความรับผิดชอบตามหน้าที่ ในหลักธรรมมาภิบาลของพระพุทธศาสนา การมีธรรมต้องทำให้ครบทั้ง 3 ชั้น คือ ปรีชาดี ฐีธรรม ปฏิบัติ นำธรรมไปใช้จริง และปฏิเวธ คือได้ผลดีขึ้นมาจากการปฏิบัติธรรม อันนี้เป็นจุดเด่นของพระพุทธศาสนา เพียงแต่ชาวพุทธต้องเอาจริง ฐีจริงและปฏิบัติจริง แต่ข้อเท็จจริงในขณะนี้ชาวพุทธมักห่างเหินจากศาสนา

5. หลักธรรมของพระพุทธศาสนามีมากและมีจุดเด่นมากเช่นกัน โดยการนำมาใช้ในชีวิตประจำวันต้องประยุกต์มาใช้ในระดับโลกียะต่างๆ ไป ไม่สูงขนาดโลกุตระ ตามเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา

6. ข้อเสนอแนะโดยทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ คือ การจะพัฒนาคนต้องร่วมมือกันทุกภาคส่วน สถาบันสังคมสำคัญที่เป็นตัวกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (agents of change) มี 5 สถาบัน คือ ครอบครัว สถานศึกษา สื่อมวลชน ศาสนา และราชการ ทั้ง 5 นี้ต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ใกล้ชิด และเริ่มตั้งแต่เด็กเล็กๆ เรื่อยไปจนตลอดชีวิต จึงจะได้ผล ที่น่าเป็นห่วง คือ ในสังคมไทยขณะนี้ ทั้ง 5 สถาบันเห็นห่างพระพุทธศาสนามาก มีความเบี่ยงเบน ไม่รู้และไม่สนใจ จะต้องรีบยกเครื่องเอาจริงทุกฝ่าย

อีกประเด็นหนึ่ง คือ ปัญหาคอร์รัปชัน ซึ่งมีสาเหตุกระตุ้นประการหนึ่งมาจากการที่สังคมโดยเฉพาะสื่อมวลชน มักยกย่องคนตามสถานที่เขาได้รับสืบทอดมาอย่างง่ายๆ (ascribed status) ไม่ได้ยกย่องคนที่ต่อสู้ฟันฝ่าความยากลำบากอุปสรรคทั้งหลายจนประสบความสำเร็จ (achieved status) ดังนั้น ทุกฝ่ายต้องมานั่ง มายกย่องคนที่ทำดีทำกุศลกรรม ขยันอดทน มีความ

เพียรอุตสาหะ มีศีลธรรม คุณธรรม และสอนเรื่องให้ทำกรรมดีมาแต่เด็กๆ โดยมีตัวอย่างที่ดี  
 ประดับประดา ตั้งแต่ในครอบครัว สถานศึกษา จนถึงที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อมวลชนซึ่งมี  
 อิทธิพลต่อความคิดของประชาชนมาก ต้องเน้นยกย่องคนที่ทำความดีให้มากๆ ไม่ใช่เอาใจใส่แต่คน  
 ที่มีสถานะทางสังคมสูง ร่ำรวย ฟุ้งเฟ้อ เช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้ตามสื่อมวลชนโดยทั่วไปเป็นอันมาก

นายจันทน์ สวมประจำ สมาชิกวุฒิสภามีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตาม  
 แนวคำถาม 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น พระพุทธเจ้าทรงแสดง  
 ไว้สำหรับระบบการปกครองทั้งสองระบอบในครั้งพุทธกาล คือ ระบอบสมบูรณาสิทธิราช ทรง  
 สอนให้ใช้หลักทศพิธราชธรรม เป็นธรรมะสำหรับผู้นำ ผู้ปกครอง ซึ่งความจริงธรรมหมวดนี้เรา  
 สามารถนำมาใช้ได้แม้แต่สำหรับพ่อในฐานะเป็นผู้ปกครองของลูก  
 ส่วนในระบอบประชาธิปไตย เช่น แคว้นวัชชี ทรงสอนให้ใช้หลักอภิธานิธรรม 7 และทรงสอน  
 ด้วยว่าที่ใดไม่มีบัณฑิตที่นั่นไม่ใช่สภา

2. หลักธรรมสำคัญที่สุดสำหรับผู้นำ มีหลายประการ ประการแรกคือการให้อภัย  
 ต้องให้อภัยลูกน้องและประชาชนที่ทำผิด ให้โอกาสเขากลับตัว แก้ตัวได้ ซึ่งการให้อภัย ก็รวมอยู่ใน  
 ธรรมข้อ ปริจาคะ ในหมวดทศพิธราชธรรม นั้นด้วย เพราะบริจาคมหายรวมเอาบริจาคกิเลส  
 ข้อถัดไปคือ อักโกระ ความไม่โกรธ ผู้นำไม่ว่าสถานการณ์ใดๆ ก็จะไม่โกรธผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้  
 แม้โกรธก็ต้องไม่แสดงออก ให้อยู่แต่ในใจ ผู้นำจึงต้องมีขันติมาก

อีกข้อที่สำคัญ คือ ปิยวาจา หรือสัมมาวาจา ต้องพูดด้วยดี ไม่พูดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความทุกข์

3. การบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในเรื่องของการ  
 ขาดมูทิตา จะเห็นได้ชัดจากนักการเมือง ไม่เคยไปแสดงความยินดีกับผู้ที่ชนะตนเลย คนอื่นชนะก็  
 มักกล่าวหาว่าคู่แข่งโกงการเลือกตั้งหรือซื้อเสียง หากมีมูทิตาคือพลอยยินดีกับคู่แข่งทางการเมืองได้  
 หรือคู่แข่งในตำแหน่งข้าราชการด้วยกันเมื่อมีธรรมข้อนี้ ทุกฝ่ายจะหันมาร่วมมือกันได้อีกหลังจาก  
 การแข่งขันจบไปแล้ว ประเทศส่วนรวมก็จะได้ประโยชน์ก้าวหน้าต่อไปได้

อีกประการหนึ่ง คือ ผู้นำภาครัฐขาดหิริ-โอตตปเปะ ความละอายและแสดงความเกรงกลัวต่อบาป  
 มักเป็นผู้ฉวยโอกาส อาศัยตำแหน่งหน้าที่หาผลประโยชน์ให้ตนและพรรคพวกในทางที่ไม่ชอบ  
 ผู้นำพวกนี้ไม่เคยคิดเลยว่าจะต้องนำหลักธรรมมาใช้เป็นหลักในการทำงานในการบริหารราชการ  
 ตัวอย่างที่เห็นชัดว่าผู้นำละเลยศาสนา คือ พวกนี้จะไม่รู้เลยว่าวันไหนเป็นวันพระ ไม่เคยคิดเลยว่า  
 วันพระจะฟังเทศน์หรือทำความดีอื่นๆ เป็นกรณีพิเศษ

4. จุดเด่นของพระพุทธศาสนา คือ การย้ำที่ศีลธรรมของคน สังคมไทยแต่เดิมใคร  
 จะทำอะไร โดยเฉพาะผู้ชายซึ่งถือว่าเป็นผู้ปกครอง ผู้นำ เมื่อจะทำงานจะแต่งงาน ก็ต้องบวชเป็น

พระมาก่อน จึงจะเป็นคนสุกที่ผ่านการอบรมธรรมมีศีลธรรมแล้ว คนที่สึกเราจึงเรียกว่าทิด ซึ่งกร่อนมาจากคำว่าบัณฑิต ใครยังไม่ได้บวชเรียน ถือว่าเป็นคนดิบ จะไม่มีใครยอมรับให้ทำงานใหญ่หรือเป็นลูกเขย แต่ในทางตะวันตกเน้นแต่วิชาการความรู้ทำมาหากิน รู้จักศาสตร์ทางโลกต่างๆ ก็พอแล้ว สังคมยอมรับแล้ว

5. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา คือต้องให้การศึกษาระดับเด็ก เราไปเอาวิชาศีลธรรมออกจากหลักสูตร เดี่ยวนี้คนไม่ค่อยอยากพูดถึงวิชาพระพุทธศาสนา แม้แต่โรงเรียนวิถิพุทธ บางคนก็ตั้งข้อรังเกียจ ฉะนั้น จะให้ข้าราชการมีคุณธรรมและปฏิบัติให้ได้ผลด้วย ต้องให้ศึกษาระดับใน โรงเรียนแต่เด็กๆ จนกระทั่งโตสืบเนื่องตลอด ไม่เว้นว่าง จึงจะได้ผล

6. ข้อเสนอแนะโดยทั่วไปในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐโดยทั่วๆ ไป คือหลักสูตรการอบรมข้าราชการตอนนี้ที่เป็นอยู่ทั้งหมดและทุกระดับ ไม่มีการอบรมธรรมะของพระพุทธศาสนาเลย ฉะนั้น ต้องเพิ่มการอบรมหลักธรรมของพระพุทธศาสนาเข้าในการอบรมทุกหลักสูตร ทุกระดับ ยิ่งสูงยิ่งต้องอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เพราะพวกนี้จบไปจะเป็นผู้นำระดับสูงของส่วนราชการต่างๆ ยิ่งจำเป็นมากที่จะต้องมีหลักธรรมของพระพุทธศาสนา เพื่อให้มีวิธีคิดอย่างครบวงจรของอริยสัจ 4 คือ รู้จักสภาพของปัญหา (ทุกข์) เหตุของปัญหา (สมุทัย) เป้าหมายที่จะให้ถึง (นิโรธ) และวิธีการให้ถึงเป้าหมาย (มรรค) ผู้นำต้องเป็นกัลยาณมิตรของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติธรรมในชีวิตประจำวันจนเป็นวิถีชีวิตเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. วิษณุ เครืองาม มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถาม 6 ข้อดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีเป็นจำนวนมาก ผู้นำหมายถึงคนที่มีวัตรปฏิบัติ ความประพฤติ และอริยาศัยที่รวมกันแล้วทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม ยินดีปฏิบัติตามที่สั่ง แม้แต่ยอมตายแทนก็ได้ การที่จะเป็นผู้นำที่ขึ้นถึงภาวะผู้นำระดับสูงดังที่กล่าวมาแล้ว เพราะผู้อื่นเชื่อในตัวผู้นำว่าเป็นผู้มีความดีน่านับถือ เหมือนกับที่คนทำตามกฎหมาย ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความกลัวจะถูกลงโทษหากฝ่าฝืน แต่ส่วนมากยอมทำตามกฎหมาย เพราะเชื่อว่าการกฎหมายนั้นบัญญัติไว้ดีสมเหตุสมผลแล้ว สมัยที่ตนเองได้รับตำแหน่งเลขาธิการคณะรัฐมนตรีใหม่ๆ ได้เข้าคารวะและขอคำแนะนำจากท่านอดีตรองประธานองคมนตรี ศาสตราจารย์ สัจญญา ธรรมศักดิ์ ซึ่งท่านได้กรุณาแนะนำให้ตั้งอยู่ในธรรม 2 หมวด สำคัญ คือ ทศพิธราชธรรม และสังคหวัตถุ ซึ่งตนเองได้พยายามประพฤติตามธรรม 2 หมวดนี้มาตลอด และเห็นว่าเป็นผลดีจริงจึงสรุปได้ว่าผู้มี

ตำแหน่งเป็นผู้นำต้องมีธรรม 2 หมวดนี้ และ อาจกล่าวได้ด้วยว่า แม้ผู้มีใจเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง แต่หากมีธรรมะ 2 หมวดนี้ ผู้นั้นก็เป็นผู้นำในทางปฏิบัติโดยอัตโนมัติอยู่แล้ว

2. หลักธรรมสำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำก็คือ 2 หมวดที่กล่าวไว้แล้วใน 1

3. ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำที่สำคัญ 2 เรื่อง คือ ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต อันนี้เป็นหัวข้อใหญ่และอันที่สอง การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การไม่ซื่อสัตย์สุจริต เช่น เน้นแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม การรับลากสักการะ โดยมีขอบ ซึ่งรวมๆ เราเรียกว่าการทุจริตคอร์รัปชัน หรือการฉ้อราษฎร์บังหลวง

ส่วนปัญหาประการที่สอง ข้อนี้อาจจะซื่อสัตย์สุจริต ก็ไปไม่รอด เพราะผิดกฎหมาย และระเบียบอื่นๆ ปัญหานี้อาจเกิดได้จาก 3 สาเหตุ คือ ไม่รู้ว่ามีกฎระเบียบอะไร รู้ว่ามีกฎระเบียบแต่ตีความเข้าใจตนเองว่าทำได้ไม่ผิด และ รู้ว่าผิดกฎระเบียบแต่ไม่นำพา คิดว่าถ้าตนอยากทำอะไรให้ได้ คงไม่มีใครรู้ หรือตอนหลังคนรู้ ตนก็พ้นตำแหน่งไปแล้ว

ปัญหาประการที่สาม ซึ่งอาจเป็นปัญหาย่อยลงมา คือความล่าช้าไม่เด็ดขาด ประเด็นนี้ก็มีทั้งดีและเสีย หากรวดเร็วก็จะทันการณ์และถูกใจคน แต่อาจไม่รอบคอบ ถ้าหากช้าก็อาจถูกตำหนิและไม่ค่อยเด็ดขาดทันการณ์ แต่ข้อดีคือรอบคอบ ตรวจสอบความเป็นไปได้ทุกด้าน แล้วค่อยตัดสินใจหลังจากชั่งน้ำหนักดูทุกอย่างแล้ว

สาเหตุของปัญหาเหล่านี้มีหลายอย่าง เช่น

ประการแรก เกิดจากกระแสของสังคม เช่น กระแสทุนนิยม กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้คนเน้นวัตถุนิยมอย่างมาก ละทิ้งเรื่องของศีลธรรม

สาเหตุต่อไป ก็เกิดจากระบบการเมืองของไทย ที่พรรคการเมืองมีอำนาจมาก สั่งให้รัฐมนตรี หรือ ส.ส. ตัดสินใจกำหนดนโยบายอย่างไร หรือลงคะแนนอย่างไร ทั้งๆ ที่เจ้าตัวไม่เห็นด้วย แต่ต้องฝืนใจทำตามมติพรรค โดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

สาเหตุที่สาม คือ ความไม่ละเอียดรอบคอบ ไม่เชื่อว่ากรรมให้ผล จึงทำการโง่ทุกอย่างเพื่อให้ได้รับการเลือกตั้ง หรือให้ได้สิ่งที่ต้องการ

4. เรื่องหลักการเกี่ยวกับผู้นำคิดว่า ทัวโลกโดยสากล สรุปลงแล้วคงมีหลักการอย่างเดียวกัน แต่อาจเรียกคนละชื่อและมีรายละเอียดต่างกัน เช่น เรื่อง good governance ฝรั่งเศสมีแค่ 6 ข้อ แต่ของพระพุทธศาสนาเราเรียกว่าทศพิธราชธรรม และมีถึง 10 ข้อ เป็นต้น

5. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา มีสองประการใหญ่ คือ

ประการแรก ต้องขจัดอวิชชาด้วยวิชา คือกำจัดความไม่รู้ด้วยความรู้ให้รู้จริง กระจำแจ้ง เช่น สถาบันพระปกเกล้ามีเป้าหมายประการหนึ่งว่า ผู้จะมาดำรงตำแหน่งสาธารณะทั้ง

ฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ต้องอบรมให้รู้ก่อนว่าเขามีอำนาจหน้าที่แค่ไหน มีข้อจำกัดอย่างไร จะได้ไม่ทำผิด ในฝ่ายผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ทั้ง ส.ส. ส.ว. ผู้ช่วยและเลขาของรัฐมนตรีของ ส.ส. ส.ว. ก็สมควรมาอบรมให้รู้ แต่ในความเป็นจริงปรากฏว่าพวกกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้กลับไม่ค่อยสนใจ แต่พวกที่วิ่งเต้นเข้าหลักสูตรของสถาบันพระปกเกล้ากลับเป็นพวกทำงานภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งอาจจะมีแรงจูงใจว่าจะได้มารู้จักเชื่อมโยงกับเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มากขึ้น

ความไม่รู้มิได้จำกัดแค่บุคคล แม้ระดับหน่วยงานของรัฐ ก็มีเรื่องไม่รู้มากมาย ที่ต้องส่งให้คณะกรรมการกฤษฎีกาชี้ขาด ซึ่งก็ตีที่หน่วยงานถามมา จะได้ว่าทำอย่างไรถูกหรือผิด กฎหมาย กฎระเบียบ ให้ชัดเจน จะได้ป้องกันเสียแต่ต้น แต่ก็ยังมีอีกมากที่ไม่ได้ถามมา ซึ่งก็อาจจะผิดพลาดได้ง่ายหากไม่รอบคอบ

ประการที่สอง ต้องขจัดความไม่รู้จักเข็ดหลาบหวาดกลัวต่อการกระทำผิด ซึ่งอาจจะบอกได้ว่าไทยเรายังขาดวัฒนธรรมทางการเมือง อีกหลายอย่าง ต้องปลูกฝังหิริโอตตปยะ ความคิดเห็นที่บางคนคิดว่าโกงบ้างก็ไม่เป็นไร ขอให้ทำงานมีผลงานก็พอ ความคิดนี้เป็นเรื่องอันตรายที่เราจะต้องปลูกฝังให้ได้ว่ายอมรับการกระทำเช่นนั้น ไม่ได้โดยเด็ดขาด มิเช่นนั้น ในระยะยาวบ้านเมืองจะไปไม่รอด

#### 6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยทั่วไปมี 3 ประการ คือ

ข้อแรก ต้องให้การอบรมปลูกฝังความดีมาตั้งแต่เด็กเล็ก ต้องฝึกอบรมให้เข้าใจและเป็นรูปธรรมชัดเจน ให้ตระหนักแน่ใจว่า ทำดีต้องได้ดี ทำชั่วต้องได้ชั่ว ไม่มีใครรอดพ้นผลกระทบไปได้ เมื่อเป็นผู้ตามที่ดี เช่นนี้มาตลอดตั้งแต่เล็กๆ ต่อไปเป็นผู้นำจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้

ข้อที่สอง ต้องปลูกฝังให้มีวัฒนธรรมทางการเมือง ให้ประชาชนทั่วไปมีวินัย มีระเบียบ มีความเสียสละ รู้จักอภัยเวลาทำผิดกฎระเบียบของสังคม ฯลฯ

ข้อที่สาม เราต้องมีบุคคลที่เป็นแบบอย่างของความประพฤติ (role model) เช่น ฝ่ายกฎหมาย ก็มีกรมหลวงราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ อาจารย์จิตติ ดิงศภัทร เป็นต้น ซึ่งทุกวงการเช่น วงการการเมือง เศรษฐกิจ นักวิชาการ ฯลฯ ก็ควรมีแบบอย่างเหล่านี้ให้คนทั่วไปปรับรู้เพื่อเอาแบบอย่างในทางที่ดี แต่ข้อหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของสังคมไทย คือเวลาขย่งใครเหล่านั้นเสียหายในแง่มุมต่างๆ

นายปรีชา วัชรากัย เลขาธิการ ก.พ. มีความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถาม 6 ข้อ ดังนี้

1. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลายหมวด ที่เป็นพื้นฐานควรจะเป็นหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา 3 ข้อ ที่พระพุทธเจ้าทรงสอนว่า อย่าทำความ

ชั่ว ทำความดี และทำจิตใจให้บริสุทธิ์ให้ผ่องใส ซึ่งผู้นำไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชน จำเป็นต้องมี 3 ข้อนี้เหมือนกันหมด จึงจะเป็นผู้นำได้ เพราะการบริหารต้องแก้ปัญหา และผู้แก้ปัญหาได้ต้องมีใจที่บริสุทธิ์ผ่องใส ต่อจากนั้น คือ หลักสัมมาทิฐิ เพราะหากใครมีมิจฉาทิฐิเห็นผิดเป็นชอบ ก็จะไม่อาจบริหารงานให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพได้ ส่วนอีกหมวดหนึ่งที่สำคัญเช่นกันคือ พรหมวิหาร 4 เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้นำต้องพบคนเป็นจำนวนมาก ฉะนั้น ต้องใช้พรหมวิหารให้ครบทั้ง 4 ข้อ และโดยเฉพาะอุเบกขาเป็นเรื่องสำคัญที่สุด หากผู้บริหารคนใดขาดอุเบกขา ก็จะเกิดความลำเอียงรักหรือชังบุคคลโดยไม่มีเหตุผลซึ่งบุคคลเช่นนี้เป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ หมวดธรรมต่อไปที่ข้าราชการจำเป็นต้องมี คือ ทศพิธราชธรรม คือเป็นธรรมสำหรับพระราชา ข้าราชการเป็นคนที่ทำงานหรือบริหารงานให้พระราชา ข้าราชการจึงจำเป็นต้องมีทศพิธราชธรรมเหมือนกับพระราชาทรงมีด้วย ซึ่งหากมีจิตสำนึกที่จะทำดีก็ตาม

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่สำคัญที่สุดสำหรับข้าราชการก็คือ ทศพิธราชธรรมหากใครทำได้ทั้ง 10 หลักก็จะประเสริฐสุด หากได้ไม่ครบ ก็พยายามทำให้ได้มากที่สุด ทำได้ยิ่งมากข้อเท่าไรก็ดีมากขึ้นเท่านั้น หากใครไม่มีทศพิธราชธรรมเลยแม้แต่ข้อเดียว ผู้นั้นก็ไม่ควรเป็นข้าราชการเพราะไม่มีคุณสมบัติของการที่จะบริการประชาชนเลย

3. ปัญหาด้านภาวะผู้นำภาครัฐที่สำคัญที่สุด คือการขาดการเตรียมคนที่จะมาเป็นผู้ว่า ปัญหานี้ในอดีตเมื่อ 30-40 ปีก่อนไม่มี เพราะอาชีพราชการเป็นอาชีพที่เป็นตลาดแรงงานที่ใหญ่ที่สุด ภาคเอกชนซึ่งมีตำแหน่งงานน้อย เพราะเอกชนส่วนมากยังทำงานในระบบครอบครัวของตนเองไม่ก็คน ดังนั้น การรับราชการสมัยก่อนก็จะยึดเป็นวิชาชีพส่วนมากทำงานเกษียณอายุออกระหว่างกลางมีน้อย แต่ปัจจุบันภาคเอกชนใหญ่มากและมีแรงจูงใจมาก เช่น 30 ปีก่อนภาคราชการมีคน 1 ล้านคน เดียวนี้เป็น 2 ล้านคน ส่วนสมัยนั้นเอกชนมีตำแหน่งไม่ถึงล้านแต่เดี๋ยวนี้เอกชนมีเกือบ 10 ล้านคน ดังนั้นจึงมีการถ่ายเทจากภาคราชการไปเอกชนมาก และที่ถ่ายเทออกไปส่วนมากเป็นคนเก่งคนมีฝีมือ ทางราชการจึงสูญเสียผู้นำเก่งๆ ไปเป็นจำนวนมาก จึงถึงเวลาแล้วที่ภาคราชการจะต้องคิดเตรียมสร้างผู้นำ รักษาคนดีไว้ให้ได้ และหาแนวทางให้ทางปฏิบัติสามารถรับคนดีมีฝีมือจากภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงหรือผู้เชี่ยวชาญได้ ซึ่งแม้ปัจจุบันทางราชการก็มีระเบียบผ่อนผันรับได้บ้าง แต่ทางปฏิบัติยังรับเข้ายากอยู่

4. หลักการของพระพุทธศาสนาในเรื่องผู้นำมีจุดเด่นแตกต่างจากของตะวันตกที่ชัดเจนคือ ของพระพุทธศาสนาเน้นพื้นฐานให้ละชั่ว ทำดี ทำใจให้บริสุทธิ์ ให้มั่นคงในหลัก 3 ข้อนี้ก็จะมั่นคงในความดีและมีความสุขในการทำงาน แต่ของทางตะวันตกมักชอบขยายแนวคิดทฤษฎีใหม่ออกไปเรื่อยๆ ทำให้สลับซับซ้อนมากมาย ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต่อการปฏิบัติจริง และพระพุทธเจ้าทรงสอนฆราวาสในเรื่องของโลกในการทำงานในชีวิตประจำวัน อยู่กับสังคม ไม่ใช่ทั้ง

สังคมทั้งโลก และพระพุทธศาสนาสอนสังฆกรรม เช่นฝรั่งเดี๋ยวนี้เพิ่งมาพื้น Good governance หรือ Corporate governance ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงสอนธรรมาภิบาล คือ หลักธรรมต่างๆ เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 มาเกือบสามพันปีแล้ว แต่คนไทยปัจจุบันมักติดตำราฝรั่งเห็นว่าเป็น ของทันสมัยของประเสริฐ

5. การพัฒนาผู้นำภาครัฐโดยอาศัยหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จะต้องมีการ กำหนดกฎ กติกาให้เข้าใจได้ง่ายๆ ในหน่วยราชการแต่ละแห่ง เพื่อส่งเสริมข้าราชการให้ทำตาม หลัก 3 ข้อที่กล่าวแล้ว คือ ละชั่ว ทำดี ทำใจให้บริสุทธิ์ ซึ่งในขณะนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย พุทธศักราช 2550 ในมาตรา 279 ก็กำหนดให้มีการจัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรง ตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท โดยในขณะนี้รัฐบาลกำลังจะ ประกาศประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำลังทบทวนในขั้นสุดท้ายอยู่ และแต่ละ หน่วยงานก็จัดทำข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมใช้ในหน่วยงานของตน เช่น ก.พ. ก็ได้มีประกาศ ข้อบังคับสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการสำนักงาน ก.พ. พ.ศ. 2552 ใช้ไปแล้ว และได้มีการเน้นให้ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด และให้ผู้บังคับบัญชานำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน หรือสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นได้รับการพัฒนา ด้วย

6. การพัฒนาภาวะผู้นำหรือการพัฒนาผู้นำของภาครัฐให้ตั้งอยู่ในความดีนั้น เป็น สิ่งที่ต้องอบรมบ่มเพาะตั้งแต่เด็ก เริ่มที่ครอบครัว โรงเรียน ต้องทำมาเรื่อยๆจนจำได้ขึ้นใจ เช่น สมัยก่อนมีวิชาศีลธรรม เราก็จำได้ศีล 5 มีอะไร ธรรมะข้อสำคัญๆ เช่น ไตรสิกขา พรหมวิหาร 4 ฯลฯ เราก็จำได้แต่เด็ก เมื่อถึงเวลาเราก็ปฏิบัติได้ คือเป็นวิถีชีวิต ปฏิบัติเป็นปกติ แต่เดี๋ยวนี้ใน โรงเรียน ไม่สอนศีลธรรม ไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งความจริงต้องจัดให้มีเรียนวิชาพระพุทธศาสนา ตั้งแต่อนุบาลจนจบมหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยก็ควรบังคับให้เรียนทุกภาคการศึกษาอย่างน้อย ภาคละ 1 หน่วยกิต หากมาอบรมเมื่อโตแล้วไม่ทำมาแต่เด็กๆ อย่างสม่ำเสมอก็จะไม่ได้ผลดี เท่าที่ควร

สำหรับในสถานที่ทำงาน ก็ต้องหมั่นย้ำเรื่องความดีจนเป็นปกติสม่ำเสมอทุกๆ วัน เช่น สำนักงาน ก.พ. ก็ทำโครงการ “จำขึ้นใจ” เพื่อให้ข้าราชการสำนึกอยู่เสมอถึงคำปฏิญาณที่ จัดพิธีทำขึ้นในวันเฉลิมพระชนมพรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ราชการจะกล่าวว่า “ข้าพเจ้าขอปฏิญาณว่าจะประพฤติปฏิบัติตนตามรอยพระยุคลบาท เพื่อประโยชน์สุขของ ประเทศชาติและประชาชน” โดยการรณรงค์ “จำขึ้นใจ” ทำโดยการที่มีการพูดถึงบ่อยๆ จัดทำจุลสาร และทำเป็นแผ่นกระดาษเล็กๆ มีคำปฏิญาณดังกล่าวติดไว้ที่โต๊ะทำงานของทุกคน จะได้อ่านได้ เสมอทุกวันเป็นการเตือนสติและปลูกฝังจิตสำนึกเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



ตารางที่ 4.1 แสดงข้อธรรมและหมวดธรรมของพระพุทธศาสนาที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวเน้นถึงใน  
การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ทรงคุณวุฒิ	พระธรรมวิสุทธิกวี	พระเทพปริยัติวิมล	แม่ริ้วมุตติยา	จันทน์ ทองประไพ	สุนน อมรวิวัฒน์	เทพนม เมืองงแมน	ทองต่อ ก้อยไม้	สมบูรณ์ สุขสำราญ	ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ	จันทน์ สวามประคำ	วิญญู เจริญงาม	ปรีชา วัชรากัญ
หลักธรรมของพระพุทธศาสนา												
ความมีศีลธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทศพิธราชธรรม				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พรหมวิหาร 4	✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓
อปริหานิยธรรม 7	✓	✓		✓					✓	✓		
กฏแห่งกรรม		✓		✓		✓			✓		✓	
hiri โอตตปปะ			✓			✓		✓		✓	✓	
อรรถ 3		✓		✓	✓		✓					✓
สัพปุริสธรรม 7	✓	✓		✓	✓							
อริยมรรคมีองค์ 8 (ทางสายกลาง)	✓	✓					✓					
ไตรสิกขา (สิกขา 3)	✓	✓	✓									
ความมีศรัทธา	✓	✓	✓		✓							✓
เบญจศีล (ศีล 5)				✓		✓	✓		✓			✓
เบญจธรรม (ธรรม 5)				✓								
ความมีสมาธิ	✓	✓		✓		✓						
ความมีสติ		✓	✓		✓							✓
ปัญญา	✓	✓	✓	✓		✓					✓	
กรุณา			✓				✓		✓			
การพัฒนาตน		✓	✓		✓	✓						✓
การพัฒนาจิต		✓			✓	✓						
ความสามัคคี	✓	✓				✓			✓			
ความพอเพียง	✓				✓		✓		✓			
กาลามสูตรกัณขานีย ฐาน 10				✓			✓		✓			
ธรรมะทำให้งาม 2 (ขันติ โสรัจจะ)					✓				✓	✓		
กัลยาณมิตร					✓				✓	✓		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	พระธรรมวิสุทธิภิกขุ	พระเทพปริยัติวิมล	แม่ชีวิมุตติยา	จันทศักดิ์ ทองประไพ	สุนัน อมรวิวัฒน์	เทพนง เมืองแมน	ทองต่อ กล้ายไม้	สมบุญ สุธงษา	ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ	จันทศักดิ์ สวมประจำ	วิษณุ เครื่องงาม	ปรีชา วัชรภักย์
หลักธรรมของพระพุทธศาสนา												
กัลยาณมิตรธรรม 7					✓							
เว็นอคติ 4	✓					✓						✓
ความไม่ยึดมั่นในตัวตน						✓		✓	✓			
ภavana 2 (สมถและ วิปัสสนา)		✓		✓		✓						
ภavana 4 (การพัฒนาคน 4 ด้าน)					✓	✓						
อริยสัจ 4			✓								✓	
สังฆธรรม 3 (ปรีชาปฏิบัติ ปฏิเวธ)			✓						✓			
สุจริต 3				✓	✓							
อัปมาหะ (ความไม่ประมาท)	✓	✓										
สังคหวัตถุ 4	✓											✓
สาราณียธรรม 6	✓					✓						
ทิส 6								✓	✓			
ยถาวาทิฯ (สอนอย่างไร ทำได้เองด้วย)		✓		✓								
พุทธโอวาท 3 (ละชั่ว ทำดี ทำใจให้บริสุทธิ์)												✓
สัมมาทิฐิ												✓
โลกธรรม 8			✓									
ไตรลักษณ์			✓									
ปัญญา 3			✓									
โยนิโสมนสิการ					✓							
ธรรมาธิปไตย						✓						



ตารางที่ 4.2 แสดงข้อธรรมและหมวดธรรมของพระพุทธศาสนาที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องผู้นำ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	พระธรรมวิสุทธิกวี	พระเทพปริยัติวิมล	แม่ชีวิมุตติยา	จันทน์ ทองประไพ	สุนน ออมวิวัฒน์	เทพนม เมืองแมน	ทองค้อ กล้ายไม้	สมบูรณ์ สุขดำรง	ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ	จันทน์ สามประคำ	วิมล เจริญงาม	ปรีชา วัชรภักย์
หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา												
ทศพิธราชธรรม				✓			✓				✓	✓
พรหมวิหาร 4				✓				✓	✓			
ไตรสิกขา		✓										
ปัญญา			✓									
กรุณา			✓									
การให้อภัย											✓	
ความไม่โกรธ											✓	
ปิยวาจา											✓	
หิริ โอตตปัส								✓				
ทิส 6								✓				
สังคหวัตถุ 4											✓	
สัปปริสธรรม 7	✓											
ความสามัคคี						✓						
ภavana 4						✓						
ธรรมาริปปาทย						✓						

## 2. การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักของพระพุทธศาสนา

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักของพระพุทธศาสนา อาจสรุปได้เป็นสองประการดังนี้

### 2.1 แนวทางในด้านหลักการ

หลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนาต้องประกอบด้วยหลักการ 2 ประการ ดังนี้

2.1.1 ต้องให้ความสำคัญกับการอบรมบ่มเพาะหลักธรรมของพระพุทธศาสนา (สำหรับผู้รับการอบรมที่เป็นศาสนิกชนศาสนาอื่น ก็ให้อบรมหลักธรรมของศาสนานั้นๆ) แก่ผู้นำ

ภาครัฐ ในการอบรมทุกประเภทและทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งซึมซับเป็นลักษณะนิสัยและวิถีชีวิต ซึ่งต้องอาศัยการอบรมบ่มเพาะที่มีลักษณะจริงจังและต่อเนื่อง โดยจะต้องมีวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้จริง ซึ่งวิธีการจะให้ได้ผลจริงและยั่งยืน ควรอบรมบ่มเพาะหลักธรรมของศาสนาตั้งแต่เข้าเริ่มศึกษาในวัยเด็ก

เหตุผลที่จำเป็นต้องมีหลักการข้อนี้ เพราะ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ มีแนวโน้มชัดเจนว่าเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ในทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ยังขาดความเอาใจใส่เท่าที่ควรในเรื่องคุณธรรมของผู้นำ อีกทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลตรงกันแทบทุกท่านว่า มีความเป็นห่วงอย่างมากในการที่ผู้นำภาครัฐไม่เอาใจใส่และไม่รู้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งจากการศึกษาอบรมที่เน้นแต่ทางโลกตั้งแต่เด็ก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกและประเทศไทยตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีค่านิยมที่เน้นด้านวัตถุนิยม และบริโภคนิยม สาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดวิกฤติในผู้นำภาครัฐของไทย ที่เห็นห่างจากพระพุทธศาสนาและศีลธรรม และประชาชนทั่วไปเห็นว่าผู้นำภาครัฐมีศีลธรรมบกพร่อง ซึ่งปรากฏเป็นรูปธรรมที่เห็นชัด คือ การฉ้อราษฎร์บังหลวงที่ระบอบอย่างมากในภาครัฐ และผู้นำภาครัฐจำนวนมากยังติดขัดกับระบบเจ้าขุนมูลนายที่นิยมการใช้อำนาจ ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์และความสุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

2.1.2 การประเมิน วัตถุประสงค์ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ในภาครัฐ ต้องนำเอาองค์ประกอบด้านศีลธรรมและคุณธรรมของผู้รับการประเมิน มาประกอบการพิจารณาด้วยอย่างเป็นส่วนสำคัญ มิใช่ประกอบการพิจารณาเพียงพิธีหรือเป็นหลักการประเมินเบื้องต้น ระบบการให้รางวัลและลงโทษต้องรวดเร็ว เป็นรูปธรรม สนองตรงต่อระดับคุณธรรมและความประพฤติของเจ้าหน้าที่ภาครัฐผู้ได้รับการประเมิน คนทำดีต้องได้รางวัลตอบสนองอย่างชัดเจนและรวดเร็ว คนประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกลงโทษอย่างชัดเจนและรวดเร็วเช่นกัน หากระบบการประเมินและให้รางวัลหรือลงโทษ มีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยเสริมแรงให้การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 2.2 แนวทางในด้านวิธีการ

วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนาอาจทำได้หลายวิธีการ ดังนี้

2.2.1 ใช้วิธีการอบรมที่มีผลในการเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างแท้จริง เช่น การเข้าค่ายกรรมฐาน ค่ายศีลธรรมคุณธรรม เป็นระยะเวลาานพอควร ประมาณ 5-7 วัน หรืออย่างน้อยที่สุด 3-4 วัน เพราะเพียงแต่ฟังการบรรยาย หรือสัมมนา ปรากฏว่าไม่ค่อยได้ผลในการเปลี่ยน

พฤติกรรม เพราะความเข้าใจ และความประทับใจจากประสบการณ์ตรงของการปฏิบัติจริง ยังมี ความเข้มข้นไม่เพียงพอ

2.2.2 ใช้วิธีการประเมินศีลธรรมและคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ อย่าง ครอบคลุม 360 องศา ทั้งจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในครอบครัว เพื่อนบ้าน พระของวัดใกล้บ้าน ฯลฯ เพื่อจะได้ทราบสภาพความเป็นจริงของบุคคลผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ได้เน้น ที่การจับผิด แต่เน้นในกระบวนการของกัลยาณมิตรที่จะช่วยแนะนำ ปรึกษา ประคับประคอง และพัฒนาผู้ ได้รับการประเมินให้ก้าวหน้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างมั่นคงและยั่งยืนในศีลธรรมและคุณธรรม

2.2.3 การเผยแพร่หลักธรรมของพระพุทธศาสนาโดยสื่อทุกรูปแบบ ทั้งสื่อตามรูปแบบ เดิมที่เป็นหนังสือ สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์สมัยใหม่ เช่น ซีดี วีซีดี โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ว่าใครที่ต้องการรู้ธรรม จะสามารถหาได้ ทุกสื่อ ทุกเวลา และทุกสถานที่

2.2.4 การเผยแพร่หลักธรรมของพระพุทธศาสนา ต้องนำเสนอในรูปแบบที่ น่าสนใจ ชวนติดตาม เข้าใจง่าย เห็นเป็นรูปธรรม นำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้จริงใน ชีวิตประจำวัน

2.2.5 สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อและ กระตุ้นส่งเสริมต่อการพัฒนาศีลธรรมคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

2.2.6 บุคลากรทุกระดับตั้งแต่คณะรัฐมนตรี สมาชิกรัฐสภา หัวหน้าทุกระดับของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐทั่วไป ต้องถือเรื่องการพัฒนาศีลธรรมและคุณธรรมของ บุคลากรภาครัฐเป็นวาระแห่งชาติที่สำคัญ และเร่งด่วน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อจะได้ให้ปัจจัยของศาสนาและศีลธรรมเข้ามามีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการแก้ไขวิกฤติการณ์ทุก ด้านของประเทศและประชาชน ซึ่งปัจจัยทางศาสนาและศีลธรรมจะสามารถแก้ไขวิกฤติทุกด้านได้ อย่างถึงขั้นรากฐาน และอย่างยั่งยืน

2.2.7 ภาคประชาชน และภาคธุรกิจ ต้องส่งเสริม สนับสนุน ตรวจสอบ และ ประเมินการพัฒนาศีลธรรมและคุณธรรมของบุคลากรภาครัฐ โดยกระทำอย่างจริงจังต่อเนื่อง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ จะได้ประมวลสรุปผลการวิจัยที่ได้ดำเนินการมาทั้งหมด พร้อมทั้งเสนอการอภิปรายผลการศึกษาวิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลการวิจัยให้เกิดผลดีแก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

#### 1. สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐ และเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา

##### 1.1 การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 วิธีการ คือ

1.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ พระไตรปิฎก คัมภีร์ชั้นรอง ตำรา และหนังสือของปราชญ์และผู้รู้ทางพระพุทธศาสนา งานศึกษาวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ตำราและหนังสือของนักวิชาการทางด้านการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

1.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย พระภิกษุ 2 รูป ซึ่งมีผลงานทางวิชาการทั้งด้านพระพุทธศาสนาและการประยุกต์ใช้แม่ชี 1 ท่าน ซึ่งเป็นนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา ฆราวาส 9 ท่าน ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ทั้งทางพระพุทธศาสนาและเป็นหรือเคยเป็นข้าราชการ

##### 1.2 ผลการศึกษามีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1.2.1 พระพุทธศาสนามีหลักธรรมเป็นจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐ ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่

1.2.2 กลุ่มที่หนึ่ง เป็นหลักธรรมเกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้อง การเข้าใจและรู้เท่าทันความจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีหลักธรรม 17 หมวด โดยจัดรวมกลุ่มวิเคราะห์ได้เป็น 5 หัวข้อ

1.2.3 กลุ่มที่สอง เป็นหลักธรรมเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่าหลักธรรม 64 หมวด โดยจัดรวมกลุ่มวิเคราะห์ได้เป็น 10 หัวข้อ

1.2.4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักพระพุทธศาสนา ในด้านของหลักการ คือ จะต้องให้ความสำคัญและเวลาอย่างพอเพียงแก่สาระของพระพุทธศาสนาในหลักสูตรการอบรมทุกหลักสูตรของทางราชการ เพื่อให้ผู้นำและบุคลากรทุกระดับของภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมและนำไปใช้ได้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

แนวทางในระยะยาวในด้านหลักการ การจะพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐให้มีทั้งความดีและความเก่ง จะต้องเพิ่มวิชาพระพุทธศาสนาในหลักสูตรการเรียนการสอนทุกระดับตั้งแต่อนุบาลจนจบชั้นอุดมศึกษา โดยมีสาระและเวลาอย่างเพียงพอ มีการฝึกอบรมครูเฉพาะที่สอนพระพุทธศาสนา มีการเอาใจใส่และส่งเสริมอย่างจริงจังจากทุกระดับทั้งระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา

1.2.5 แนวทางในการพัฒนาในด้านของวิธีการ คือ ต้องอบรมบ่มเพาะศีลธรรมตามหลักของพระพุทธศาสนาแก่บุคลากรภาครัฐ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง อย่างน้อยต้องอยู่ค่ายศีลธรรม 3-4 วัน เพื่อหวังผลในการเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนั้นให้เผยแพร่หลักธรรมให้เข้าใจได้ง่าย ชวนติดตาม นำไปปฏิบัติได้จริง และเผยแพร่ในทุกช่องทางการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่ออิเล็กทรอนิกส์สมัยใหม่ ให้ทุกคนที่ต้องการธรรม สามารถหาและเข้าถึงได้ตลอดทุกเวลา และทุกสถานที่

แนวทางในการพัฒนาด้านวิธีการในระยะยาว คือ การระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนของสังคมทั้งสถาบันครอบครัว วัด สถานศึกษา สื่อมวลชน หน่วยงานของรัฐ องค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาคประชาชน และชุมชน ให้มีสำนึกและมีส่วนร่วมในการอบรมบ่มเพาะพระพุทธศาสนาและศีลธรรมแก่สมาชิกของสังคมทุกเพศทุกวัย ในวัยเด็กวัยศึกษา วัยทำงาน วัยเกษียณ ให้เป็นประชาคมแห่งชาวพุทธที่ดีมีการช่วยกันประคับประคอง ประเมินผลเพื่อการพัฒนาสมาชิกของสังคมทุกคน ทุกระยะ เพื่อให้การดำเนินชีวิตของทุกคนก้าวหน้าไปตามแนวไตรสิกขาอย่างเต็มศักยภาพของตนและชุมชน จนเป็นวิถีชีวิตปกติของทุกคน



## 2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่สำคัญอันควรอภิปราย ดังนี้

### 2.1 หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการวิจัยพบว่าพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การพัฒนาอบรมฝึกฝนคนเป็นอย่างมาก และเน้นว่าจะต้องมีศีลธรรมหรือคุณธรรมเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้คนเป็นผู้ประเสริฐ ดังพระพุทธภาษิตที่ตรัสว่า “คนที่สมบูรณ์ด้วยความรู้และความประพฤติ เป็นผู้ประเสริฐสุดทั้งในหมู่มนุษย์และเทวดา” [ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ที.ปา.) 11/72] และ “อัสคร อาชาไนย สินธพ กุญชร และช้างหลวง ฝึกแล้วล้วนดีเลิศ แต่คนที่ฝึกตนแล้วประเสริฐยิ่งกว่านั้น ในหมู่มนุษย์ คนประเสริฐคือคนที่ฝึกแล้ว” [ขุททกนิกาย ธรรมบท (ขุ.ธ.) 25/33] นอกจากนี้ยังมีพระพุทธพจน์ย้ำเรื่องการเตือนตน พิจารณาตน และทำตนให้ได้ดังที่สั่งสอนผู้อื่น เช่น “จงเตือนตน ด้วยตนเอง จงพิจารณา(ตรวจสอบ)ตนด้วยตนเอง” [ขุททกนิกาย ธรรมบท (ขุ.ธ.) 25/35] และ “ถ้าพร้าสอนผู้อื่น ฉันทใด ก็ควรทำตนฉันทนั้น” [ขุททกนิกาย ธรรมบท (ขุ.ธ.) 25/22]

พระพุทธพจน์ทั้งหมดที่กล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่าพระพุทธศาสนาเน้นให้ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและคุณธรรมในระดับสูง หมั่นตรวจสอบตนเอง และทำตนให้ได้ดังที่สั่งสอนผู้อื่น เราจึงพบหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก ดังที่ได้นำเสนอและวิเคราะห์ไว้แล้วในบทที่ 2 และ 4

ดังนั้น ผู้นำตามหลักของพระพุทธศาสนาต้องเป็นผู้มีสัมมาทิฐิ และสัมมาปฏิบัติ ที่มีจิตสาธารณะ ในการบำเพ็ญประโยชน์แก่ชาวโลก ตามแบบอย่างอันประเสริฐสุดที่พระพุทธเจ้าได้ทรงประพฤติให้เห็นในพุทธจริยา 3 ผู้นำต้องมีความถึงพร้อมในความรู้และความดีทุกด้าน และมีความสามารถในการนำสมาชิกขององค์กรและสังคมให้ศรัทธา และเต็มใจร่วมมือเดินหน้าไปด้วยกันช่วยกันในการบำเพ็ญคุณความดี เพื่อให้เกิดประโยชน์และความสุขแก่ทุกคนทุกฝ่ายอย่างทั่วหน้า และให้ก้าวหน้าสูงขึ้นจากประโยชน์สุขปัจจุบัน สู่อะไรสุขเบื้องหน้า และประโยชน์สุขอย่างยิ่ง

จากหลักการของพระพุทธศาสนาดังกล่าว จึงมีจุดเด่นที่แตกต่างจากหลักวิชาการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ตามแนวตะวันตกที่มุ่งแต่การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำในการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะหน้าในปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เท่าที่ควร ซึ่งการวิจัยของพระมานิต เตชวโร (อุคนอก) เรื่อง *รัฐศาสตร์แนวพุทธ: พรหมวิหาร 4 กับนักปกครอง* (2550) ก็มีผลการวิจัยพบว่านักปกครองตามหลักรัฐศาสตร์มีการบริหาร

และการปกครองโดยมุ่งเน้นอยู่ที่การบรรลุจุดหมายที่วางไว้โดยไม่เลือกวิธีการ แต่ในทางรัฐศาสตร์ แนวพุทธกลับให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมเป็นสำคัญ

## 2.2 ความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา และ การสร้างศีลธรรม

### จริยธรรม

การขาดความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง และพอเพียงในหลักธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นไปอย่างกว้างขวางในหมู่ชาวพุทธทั่วไปรวมถึงผู้นำของสังคมในภาคส่วนต่างๆ ทั้งนี้เพราะชาวพุทธส่วนมากไม่สนใจและละเลยห่างจากพระพุทธศาสนา นับถือศาสนาเพียงแต่ชื่อตามลำโนคร้ว หรือเพียงปฏิบัติตามพิธีกรรมอย่างผิวเผิน ขาดความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงในหลักธรรมของพระพุทธศาสนาอันมีคุณค่าอย่างสูงยิ่ง และมีหลากหลายให้นำมาใช้แก้ไขวิกฤติการณ์ได้ทุกอย่าง และให้ผลดีทุกกาลสมัย ไม่มีล้าหลัง

เมื่อขาดความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ก็นำมาซึ่งการขาดการนำธรรมมาใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน จึงเกิดภาวะวิกฤติทางศีลธรรม จริยธรรม ในขณะนี้ ประชาชนชาวไทยจำนวนมากมีความเชื่อว่าผู้นำภาครัฐมีความไม่สุจริตอยู่มาก การฉ้อราษฎร์บังหลวงมีทั้งที่ปรากฏหลักฐานให้จับได้และถูกฟ้องร้องเป็นคดีก็มาก ที่เป็นเรื่องโจทก์ขานกันไปทั่วก็มีอยู่คายดิน ผลของการวิจัยนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ศีลธรรม และประสบการณ์อย่างสูง นั้น ทุกท่านเห็นตรงกันว่าสังคมไทยขณะนี้มีความวิกฤติด้านศีลธรรมและคุณธรรมอยู่ในขั้นร้ายแรงยิ่ง เพราะละทิ้งพระพุทธศาสนา อนึ่งผลการวิจัยของ สุณา ผาด่านแก้ว เรื่อง *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา* (2550) พบว่าผู้นำปฏิบัติตามหลักศีลห้าไม่เคร่งครัด และจะเห็นภาวะวิกฤติที่ได้ชัดเจนจากที่พุทธทาสภิกขุ (2551ก:22) สรุปไว้ว่า “ศีลธรรมไม่กลับมาโลกาวิเศษ กลับมาโลกาสงบเย็น แต่ก็ไม่มีใครสนใจกันเลย”

การจะบ่มเพาะความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา และการสร้างศีลธรรม จริยธรรม จำเป็นที่จะต้องทำตั้งแต่เด็ก โดยเริ่มจากในครอบครัวซึ่งพ่อแม่และผู้ปกครองต้องเอาใจใส่สั่งสอนแนะนำตามวุฒิภาวะของเด็ก เมื่อเด็กเข้าสถานศึกษาก็เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาทุกระดับชั้นต้องให้ความรู้ทั้งทางปริยัติและปฏิบัติแก่นักเรียนนักศึกษาต่อเนื่องตลอดทุกชั้นของระบบการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันระบบการศึกษาเน้นแต่การสร้างคนเก่งทางด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี จึงต้องปรับปรุงแก้ไขให้การศึกษาทุกประเภทและระดับมีการศึกษาและปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาอย่างพอเพียงและต่อเนื่อง สำหรับสถานที่ทำงานและชุมชน ก็ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชุมชนที่ให้คุณค่าแก่การศึกษา และปฏิบัติธรรม และการมีศีลธรรม จริยธรรมในวิถีชีวิตประจำวันของสมาชิกขององค์กรและชุมชน พร้อมทั้งมีระบบการให้

คุณให้โทษแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่มีประสิทธิภาพและเห็นผลอย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดยต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

### 2.3 การเผยแผ่พระพุทธศาสนา

การเผยแผ่พระพุทธศาสนาในปัจจุบันมีปัญหาใหญ่อยู่ 2 ด้าน คือ ด้านเนื้อหา และด้านวิธีการ

ในด้านเนื้อหา นักเผยแผ่ยังเผยแผ่หลักธรรมไม่ถูกต้องตรงตามหลักพระธรรมวินัย มีความคลาดเคลื่อนทั้งในด้านข้อมูลและด้านความเข้าใจ ซึ่งจำเป็นต้องให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้การศึกษาอบรมแก่นักเผยแผ่ให้มีความรู้ความเข้าใจในประวัติศาสตร์และหลักธรรมของพระพุทธศาสนาอย่างถูกต้องและพอเพียง เพราะหากนักเผยแผ่กระทำอย่างคลาดเคลื่อนหรือใช้ความเห็นส่วนตัวโดยขาดฐานความรู้ที่ถูกต้อง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาก็จะคลาดเคลื่อนผิดเพี้ยนออกไปเรื่อยๆ ดังจะเห็นได้ชัดจากพระบรมราโชวาทต่อไปนี้ “พุทธธรรมคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนาแสดงความจริงแท้ที่เห็นแจ้งโดยปัญญาของพระอรหันต์ ซึ่งเป็นคำสอนอย่างประเสริฐที่จะพึงศึกษาให้เห็นให้เข้าใจตามด้วยการเพ่งพินิจ มิใช่เข้าใจเองง่ายๆ โดยไม่อาศัยความพิจารณาไตร่ตรองให้ทั่วถึง เพราะหาไม่ก็จะกลายเป็นความรู้ผิด เห็นผิด เป็นธรรมปฏิบัติไปทำกันทั้งหลายมาร่วมกันปฏิบัติงานด้านส่งเสริมทำนุบำรุงพระศาสนาตลอดจนศีลธรรมจรรยาของประชาชน ย่อมมีหน้าที่ต้องศึกษาธรรม ปฏิบัติธรรม และเผยแผ่ธรรมอยู่ตลอดเวลา สมควรอย่างยิ่งที่จะศึกษา ปฏิบัติและเผยแผ่ด้วยความระมัดระวังตั้งใจอย่างที่สุดเพื่อให้ได้เนื้อแท้ที่เที่ยงตรงตามพุทธบัญญัติและพุทธทศิบาย การบำเพ็ญกรณียกิจของท่านในด้านจรโลงพระพุทธศาสนาจึงจะอำนวยผลอันบริสุทธิ์และบริบูรณ์ทุกแห่งทุกส่วนตามศรัทธาและความปรารถนาที่ตั้งไว้”

(พระบรมราโชวาท พระราชทานเพื่อเชิญไปอ่านในการเปิดประชุมใหญ่ของสมาคมพุทธศาสนาทั่วราชอาณาจักร ครั้งที่ 28 วันที่ 6 ธันวาคม พุทธศักราช 2523)

ส่วนในด้านวิธีการ การเผยแผ่ในปัจจุบันมีบางส่วนที่ใช้วิธีการนำเสนอที่ยากเกินไป จะต้องปรับปรุงให้การนำเสนอธรรมะเป็นไปอย่างเหมาะสมกับบุคลิกภาพและความสนใจของกลุ่มเป้าหมายที่รับการเผยแผ่ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ยากและสลับซับซ้อนเกินไป นอกจากนี้วิธีการเผยแผ่ยังมีปัญหาความน่าเบื่อหน่าย ไม่ชวนติดตาม ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยการใช้ภาษาที่ชวนติดตาม และใช้วิธีการนำเสนอแบบสื่อผสมทั้งเสียง ภาพ และรูปแบบจำลองที่เห็นชัดเจน น่าสนใจ และชวนติดตาม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวันของแต่ละคน

### 2.4 การฟื้นฟูพระพุทธศาสนา

ควรกำหนดให้การฟื้นฟูพระพุทธศาสนา เป็นวาระแห่งชาติที่ทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง โดยเร่งด่วน ทั้งนี้เพราะสังคมไทยในปัจจุบัน กำลังมีวิกฤติ

แทบทุกด้านทั้งสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งวิกฤติที่สำคัญที่สุดและเป็นรากเหง้าของวิกฤติทั้งปวง คือวิกฤติทางจิตใจที่ชาวพุทธส่วนมากไม่สนใจและละเลยห่างเหินจากพระพุทธศาสนา ศาสนิกชนของศาสนาอื่นมักไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องห่างเหินละทิ้งศาสนา เพราะศาสนิกชนศาสนาอื่นมีจำนวนน้อย แต่มีนักบวชและผู้ดูแลเป็นจำนวนมาก อีกทั้งศาสนาอื่นมักมีบทบัญญัติบังคับศรัทธาและการปฏิบัติตนของผู้นับถืออย่างเคร่งครัด แต่ชาวพุทธเป็นประชากรจำนวนมากถึงร้อยละ 94.7 ของประชากรไทยตามการสำมะโนประชากรเมื่อ พ.ศ. 2543 พระภิกษุสามเณรและผู้ดูแลก็มีลดน้อยลงทุกวัน อีกทั้งไม่มีบทบัญญัติบังคับศรัทธาและการประพฤติตนที่เคร่งครัด ฉะนั้น ชาวพุทธจะเป็นชาวพุทธที่ดีได้ก็อยู่ที่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและเพียงพอในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จนสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลดีได้จริงในชีวิตของแต่ละคน ซึ่งสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อชาวพุทธทุกฝ่ายต้องเอาจริงในการศึกษาและปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการฟื้นฟูพระพุทธศาสนา จะเห็นได้ชัดจากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในมหามงคลวโรกาสสำคัญ 3 องค์ ดังนี้

1. “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”

(พระปฐมบรมราชโองการแสดงพระบรมราชปณิธาน ท่ามกลางมหาสมาคมในพระราชพิธีบรมราชาภิเษกเป็นพระมหากษัตริย์องค์ที่ 9 แห่งราชจักรีวงศ์ ในวันที่ 5 พฤษภาคม พุทธศักราช 2493 ณ พระที่นั่งไพศาลทักษิณ พระบรมมหาราชวัง)

พระปฐมบรมราชโองการนี้ทรงอนุวัตตามพระพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไปเพื่อประโยชน์เกื้อกูล เพื่อความสุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก” [วินัยปิฎก (วินย.) 4/32]

2. “การรักษาอิสรภาพและความเป็นไทยให้ดำรงมั่นคงยืนยาวไป ถือว่าเป็นกรณีขจอันสำคัญสูงสุด นอกจากต้องอาศัยการบริหารประเทศที่ฉลาดสามารถและสุจริตเป็นธรรมแล้ว ยังต้องอาศัยความร่วมมือสนับสนุนจากประชาชนทั้งประเทศด้วย คือ ประชาชนแต่ละคนจะต้องชวนช่วยสร้างสรรค์ประโยชน์และดำรงอยู่ในคุณธรรมอันสมควรแก่ฐานะของตนๆ คุณธรรมที่ทุกคนควรจะศึกษา และน้อมนำมาปฏิบัติมีอยู่สี่ประการ ประการแรกคือการรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือการรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติในความสัตย์ ความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทนอดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด ประการที่สี่ คือการรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง คุณธรรมสี่ประการนี้ ถ้าแต่ละคนพยายามปลูกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้น

โดยทั่วกันแล้ว จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุข ความร่มเย็นและมีโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนา ให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้ดังประสงค์”

(พระบรมราโชวาท พระราชทานเนื่องในการพระราชพิธีสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี ในวันที่ 5 เมษายน พุทธศักราช 2525 ณ มณฑลพิธีท้องสนามหลวง)

คุณธรรม 4 ประการตามพระบรมราโชวาททรงอนุวัตตามหลักทวารวดีธรรม 4

3. “ข้าพเจ้ามีความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้มาอยู่ในท่ามกลางมหาสมาคม พร้อมด้วยพรั่งด้วยบุคคลจากทุกสถาบันในชาติ ตลอดจนประชาชนชาวไทยขอขอบใจในคำอำนวยพรและการเฉลิมฉลองยิ่งใหญ่ที่ทุกคนตั้งใจจัดให้ข้าพเจ้าเป็นพิเศษ ทั้งรัฐบาลได้จัดงานครั้งนี้ได้เรียบร้อยและงดงาม น้ำใจไมตรีของประชาชนชาวไทยที่ร่วมกันแสดงออกทั่วประเทศ รวมทั้งที่พร้อมเพรียงกันมาในวันนี้ น่าปลาบปลื้มใจมาก เพราะแต่ละคนได้แสดงออกและตั้งใจมาด้วยความหวังดีจากใจจริง จึงขอขอบใจทุกๆ คน จิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความปรารถนาดีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทุกคนทุกฝ่ายนี้ ทำให้ข้าพเจ้าเห็นแล้วมีกำลังใจมากขึ้น นึกถึงคุณธรรมซึ่งเป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคี ที่ทำให้คนไทยสามารถร่วมมือร่วมใจกันรักษาและพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรือง สืบต่อกันไปตลอดรอดฝั่ง

ประการแรก คือ การที่ทุกคนคิด พูด ทำด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน  
ประการที่สอง คือ การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กัน ให้งานที่ทำสำเร็จผล ทั้งแก่ตน แก่ผู้อื่น และกับประเทศชาติ

ประการที่สาม คือ การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎ กติกา และในระเบียบแบบแผน โดยเท่าเทียม เสมอกัน

ประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำความดี ความเห็นของตนให้ถูกต้อง เทียบตรงและมั่นคง อยู่ในเหตุในผล หากความคิด จิตใจ และการประพฤติที่ลงรอยเดียวกัน ในทางที่ดีที่เจริญนี้ยังมีพร้อมมูลในกาย ในใจของคนไทย ก็มั่นใจได้ว่า ประเทศชาติไทยจะดำรงมั่นคงอยู่ตลอดไปได้

จึงขอให้ท่านทั้งหลายในมหาสมาคมนี้ ทั้งประชาชนชาวไทยทุกหมู่เหล่า ได้รักษาจิตใจและคุณธรรมนี้ไว้ให้เหนียวแน่น และถ่ายทอดความคิด จิตใจนี้กันต่อไปอย่าให้ขาดสาย เพื่อให้ประเทศชาติของเราดำรงยืนยงอยู่ ด้วยความร่มเย็น เป็นสุข ทั้ง ในปัจจุบันและในภายหน้า

ขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากล จงคุ้มครองรักษาประเทศไทย ให้ปลอดภัยจากภัยอันตรายทุกสิ่งและอำนวยความสุข ความเจริญ สวัสดิ์ ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนชาวไทยทั่วกัน”

(พระบรมราชาโหวาท พระราชทานในงานพระราชพิธีฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ณ สี่หับัญชร พระที่นั่งอนันตสมาคม ในวันที่ 9 มิถุนายน พุทธศักราช 2549)

พระบรมราชาโหวาทนี้ทรงอนุวัตตามหลักสาราณียธรรม 6

ชาวพุทธจึงควรรีดยึดพระบรมราชาโหวาทสำคัญทั้ง 3 องค์ นี้เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานของการฟื้นฟูพระพุทธศาสนา จากนั้นจึงค่อยขยายผลไปปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหมวดต่างๆ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ให้เหมาะแก่หน้าที่ วุฒิภาวะ และอุปนิสัยของแต่ละคนอย่างสุดความสามารถ โดยทุกภาคส่วนของสังคมและประเทศชาติต้องร่วมมือกันอย่างเป็นระบบจริงจัง และต่อเนื่อง ก็จะสามารถฟื้นฟูพระพุทธศาสนาให้กลับมาเป็นพลังหลักในการแก้ไขวิกฤติทั้งปวงของสังคมและประเทศชาติ ได้อย่างถึงขั้นรากฐานและยั่งยืน บัดนี้ จึงถึงเวลาและเป็นวาระเร่งด่วนระดับชาติแล้วที่จะต้องฟื้นฟูพระพุทธศาสนา

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรนำองค์ความรู้เรื่องหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐ ไปเผยแพร่ให้ผู้นำและบุคลากรภาครัฐได้ทราบกันอย่างแพร่หลายและทั่วถึง โดยการนำเสนอที่เข้าใจง่าย ชวนติดตาม และปฏิบัติตามได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.1.2 ควรนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐตามหลักของพระพุทธศาสนา ทั้งแนวทางในด้านหลัก และแนวทางในด้านวิธีการ ไปใช้ในหน่วยงานของภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3.1.3 ควรนำองค์ความรู้และความแนวทางตามข้อ (1) และ (2) ไปประยุกต์ใช้แก่ผู้นำทุกภาคส่วนและทุกประชาคมของสังคม เนื่องจากองค์ความรู้และแนวทางของพระพุทธศาสนาในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีพื้นฐานเหมือนกันสามารถนำไปใช้กับผู้นำทุกระดับและทุกประเภทได้

3.1.4 ทุกภาคส่วนของประเทศ ที่สำคัญได้แก่ภาคคณะสงฆ์ ภาคการเมือง ภาครัฐบาล ภาคราชการ ภาคการศึกษา ภาคธุรกิจ ภาคสื่อมวลชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ควรต้องร่วมมือกันอย่างจริงจังและต่อเนื่องให้เห็นความสำคัญและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริงตามข้อเสนอแนะทั้งสามข้อข้างต้น โดยแต่ละภาคควรจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีในการบรรลุผลตามข้อเสนอแนะทั้งสาม โดยกำหนดให้เหมาะสมแก่แต่ละภาคส่วน แล้วนำไปปฏิบัติ โดยมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุง เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพให้ลึกซึ้งและทั่วถึงยิ่งขึ้นในเรื่องหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำภาครัฐ ทั้งในกลุ่มที่เกี่ยวกับการมีความเห็นที่ถูกต้องเข้าใจ และรู้เท่าทันความจริงและธรรมชาติของโลกและชีวิต และกลุ่มที่เกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างถูกต้องชอบธรรม เพราะเรื่องนี้ยังมีปรากฏในพระไตรปิฎก และคัมภีร์ชั้นรองของพระพุทธศาสนา อีกเป็นจำนวนมาก ทั้งในอรรถกถา ฎีกา อนุฎีกา และปกรณ์วิเสสต่างๆ อีกทั้งเมื่อว่าเฉพาะในประเทศไทย ชาวไทยได้รับพระพุทธศาสนาเป็นหลักในการดำเนินชีวิตและการปกครองมาเป็นเวลายาวนานคู่กับชาติไทยตั้งแต่ พ.ศ. 612 ในสมัยของขุนหลวงเฒ่า หลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงได้เป็นหลักสำคัญในการปกครองของไทย ดังมีปรากฏหลักฐานในศิลาจารึก พงศาวดาร และหนังสือโบราณต่างๆ เป็นจำนวนมาก ควรจะได้วิจัยให้ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการที่ไทยได้ใช้หลักพระพุทธศาสนาในการปกครอง จนมีเอกลักษณ์เป็นภูมิปัญญาในการปกครองของไทย พัฒนาการจากโบราณจนถึงปัจจุบัน และในประวัติศาสตร์ระยะใกล้ของสมัยรัตนโกสินทร์ ก็มีหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งสมควรที่จะได้วิจัยอย่างกว้างขวางและทั่วถึงให้ได้องค์ความรู้ที่ชัดเจนและเป็นระบบ

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นจุดแตกต่างและจุดเด่นทางวิชาการในเรื่องภาวะผู้นำตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา และตามหลักการบริหารภาครัฐของวิชาการปัจจุบัน เพื่อที่จะได้นำสิ่งที่ดีที่สุดของทุกฝ่ายมาพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทย ให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

3.2.3 ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในหมู่ผู้นำและบุคลากรภาครัฐ เพื่อจะได้ทราบทัศนคติและพฤติกรรมว่าสอดคล้องหรือขัดแย้งกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา และแนวทางที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น

3.2.4 ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณกับประชาชนอาชีพต่างๆ เพื่อทราบความเห็นของประชาชนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำและบุคลากรภาครัฐว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นการประเมินและเครื่องชี้วัดอย่างหนึ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อไป

**บรรณานุกรม**



## บรรณานุกรม

- กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ (2525) พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับหลวง (จำนวนรวม  
จบละ 45 เล่ม) พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา
- คณะกรรมการการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา และสถาบันพระปกเกล้า (2548)  
คู่มือการศึกษา “การมีส่วนร่วมของประชาชน” “การกระจายอำนาจ” และ  
“หลักธรรมาภิบาล” กรุงเทพมหานคร ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์
- กูซ เจมส์ เอ็ม. และพอสเนอร์, แบร์รี่ ผู้นำเหนือผู้นำ แปลจาก The Leadership Challenge โดย  
สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) กรุงเทพมหานคร เออาร์ บีซิเนส เพรส
- เครมส์, เจฟฟรีย์ เอ. กลยุทธ์เหนือผู้นำ Jack Welch แปลจาก Jack Welch and the 4 E's of  
Leadership โดย ศรชัย จาคิกวณิช และประสิทธิ์ชัย วีระยุทธวิไล (2549) พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร แมคกรอฮิล
- จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช (2549) “ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21”  
วารสารข้าราชการ 51, 5 ( กันยายน – ตุลาคม 2549) : 38-47
- จุมพล หนิมพานิช (2543) ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- ชว็อด , เดวิด เจ . สุตรมศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ แปลจาก The Magic of Self Direction โดย  
คณศ นิรัตติยา (ม.ป.ป.) กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์
- ทรงวิทย์ แก้วศรี (2550) “การศึกษาวิเคราะห์ยุทธวิธีในการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ทะเลลามะ และ มิวเซนเบิร์ก, ลอเรนซ์ แวน เดน วิธีแห่งผู้นำ แปลจาก The Leader's Way โดย  
สมณ สุวรรณรัตน์ (2552) กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊ค
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544) กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท  
ทิจี , โนเอล เอ็ม. กลไกสร้างผู้นำ แปลจาก The Leadership Engine โดย  
ทรงวิทย์ เขมเศรษฐี (2542) กรุงเทพมหานคร เออาร์ บีซิเนส เพรส
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2551) “ระบบสารสนเทศกับการประสานงานและการควบคุม” ใน  
ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ หน้าที่ 5 หน้า 5-1 – 5-70 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- ธวัชชัย พิษผล (2545) คู่มือ CEO MD GM BOSS ยุคใหม่ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

- ชานินทร์ กรัยวิเชียร (2551) *คุณธรรม จริยธรรมในสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริม  
และพัฒนาลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม)  
\_\_\_\_\_. (2552) *คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.  
นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2546) *คิดอย่างผู้นำ* นนทบุรี สนุกอ่าน  
\_\_\_\_\_. (2549) *คู่มือพัฒนากุณลักษณ์และกลยุทธ์การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 6 นนทบุรี  
สนุกอ่าน  
นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548) *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* พิมพ์ครั้งที่ 3  
กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น  
เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร  
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส  
บุญทัน ดอกไธสง (2528) *การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม)* กรุงเทพมหานคร  
บพิชการพิมพ์  
\_\_\_\_\_. (2529) *กระบวนการและวิธีการพัฒนาจิตใจเพื่อพัฒนาสังคม* พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร รัชดา 84 แมเนจเม้นท์  
เบนนิส , วอร์เรน สปริตเซอร์ , เกรทเชน เอ็ม. และคัมมิงส์ , โทมัส จี. *ผู้นำแห่งอนาคต* แปลจาก  
The Future of Leadership โดย ปรัชญ์วรรณ มุ่งการสิริ (2545) กรุงเทพมหานคร  
เออาร์ บิซิเนส เพรส  
ประเวศ วะสี (2529) *พุทธธรรมกับสังคม* กรุงเทพมหานคร หมอชาวบ้าน  
\_\_\_\_\_. (2544) *ภาวะผู้นำ ความเป็นไปในสังคมและวิธีการแก้ไข* พิมพ์ครั้งที่ 7  
กรุงเทพมหานคร หมอชาวบ้าน  
\_\_\_\_\_. (2550) *ระบบการเรียนรู้ใหม่ ไปได้พันวิกฤติแห่งยุคสมัย* กรุงเทพมหานคร  
ร่วมด้วยช่วยกัน  
พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์  
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2537) *รัฐกับพระพุทธศาสนาถึงเวลาชำระล้างหรือยัง* พิมพ์ครั้งที่ 3  
กรุงเทพมหานคร มูลนิธิพุทธธรรม  
\_\_\_\_\_. (2541 ก) *ทางสายอิสรภาพของการศึกษาไทย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
มูลนิธิพุทธธรรม  
\_\_\_\_\_. (2541 ข) *พุทธวิธีแก้ปัญหาเพื่อศตวรรษที่ 21* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร  
มูลนิธิพุทธธรรม

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2544 ก) *ธุรกิจฝ่าวิกฤติ ตอบปัญหา-สนทนาธรรมกับคุณอนันต์*  
*ปีนยารชุน และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มูลนิธิพุทธธรรม*  
 \_\_\_\_\_.(2544 ข) *เริ่มวิวัฒน์ที่กลางวิกฤติ พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ*  
 \_\_\_\_\_.(2545 ก) *ความสุขที่สมบูรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ*  
 \_\_\_\_\_.(2545 ข) *หลักแม่บทของการพัฒนาคน พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพมหานคร สหธรรมิก*  
 \_\_\_\_\_.(2546) *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร*  
*มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*  
 \_\_\_\_\_.(2546) *จริยธรรมนักการเมือง พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สหธรรมิก*
- พระนาวิน ถาวโร (คุณแสนดี) (2550) “รัฐศาสตร์แนวพุทธ: ศึกษาเฉพาะกรณีสังคหวัดถุ 4 กับนัก  
 ปกครอง” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์*  
*การปกครอง บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2548 ก) *ธรรมบุญชีวิต (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติมใหม่) พิมพ์*  
*ครั้งที่ 83 นนทบุรี มูลนิธิบรรจง สนิท - สหปฏิบัติฯ*  
 \_\_\_\_\_.(2548 ข) *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ 13 นครปฐม*  
*ทุนพิมพ์หนังสือ ธรรมของวัดญาณเวศกวัน*  
 \_\_\_\_\_.(2548 ค) *มองวิชาบูชา หยิ่งถึงอารยธรรมโลก พิมพ์ครั้งที่ 7 นนทบุรี มูลนิธิบรรจง*  
*สนิทและสหปฏิบัติฯ*  
 \_\_\_\_\_.(2549 ก) *ธรรมาธิปไตยไม่มา จึงหาประชาธิปไตยไม่เจอ พิมพ์ครั้งที่ 2*  
*กรุงเทพมหานคร พิมพ์สวย*  
 \_\_\_\_\_.(2549 ข) *วินัยชาวพุทธ พิมพ์ครั้งที่ 52 นครปฐม วัดญาณเวศกวัน*  
 \_\_\_\_\_.(2550 ก) *คติจตุคามรามเทพ นนทบุรี มูลนิธิบรรจงสนิท และสหปฏิบัติ*  
 \_\_\_\_\_.(2550 ข) *ความรุนแรง เกิดจากความอ่อนแอ และ เมื่อวินัยไม่มี เสรีภาพก็หายไป*  
*พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี มูลนิธิบรรจงสนิท และสหปฏิบัติฯ*  
 \_\_\_\_\_.(2550 ค) *ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ พิมพ์ครั้งที่ 12*  
*กรุงเทพมหานคร มูลนิธิพุทธทาสภิกขุ*  
 \_\_\_\_\_.(2550 ข) *เจาะหาความจริง เรื่องศาสนาประจำชาติ นนทบุรี มูลนิธิบรรจงสนิท*  
*และสหปฏิบัติฯ*  
 \_\_\_\_\_.(2550 ค) *ตื่นเถิดชาวไทย พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร พิมพ์สวย*  
 \_\_\_\_\_.(2550 ข) *เบื้องการเมือง: เรื่องขุ่นใจก่อนเลือกตั้ง พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร*  
*จันทร์เพ็ญ*

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2550 จ) *ภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 9* กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- \_\_\_\_\_ (2551 ก) *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ พิมพ์ครั้งที่ 11*  
กรุงเทพมหานคร พรินดี้ง แมส โปรดักส์
- \_\_\_\_\_ (2551 ก) *ฟื้นฟูสุขภาพะ ยามสังคัมวิฤทธิ กรุงเทพมหานคร จันท์เพ็ญ*
- \_\_\_\_\_ (2551 ข) *มองให้ลึก นึกให้ไกล ข้อคิดจากเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535*  
พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี มูลนิธิบรรจงสนิทและสหปฏิบัติฯ
- \_\_\_\_\_ (2552 ก) *ความสุขของครอบครัว คือสันติสุขของสังคม พิมพ์ครั้งที่ 32*  
กรุงเทพมหานคร สหธรรมิก
- \_\_\_\_\_ (2552 ข) *จารีกอ โศก (ธรรมจักรบนเคียวสี่สิงห์) รัฐศาสตร์แห่งธรรมาธิปไตย*  
นครปฐม ทูนพิมพ์ หนังสือธรรมทาน สหธรรมิก
- \_\_\_\_\_ (2552 ค) *สยามสามไตร สู่นาคคทีสโต ด้วยการศึกษไทยวิถีพุทธ*  
กรุงเทพมหานคร โรงเรียนสยามสามไตร
- พระไพเราะ ขนุติสโร(บุญนารักษ์) (2550) “ศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักการปกครองตามแนว  
พระพุทธศาสนา” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- พระมหานพรัตน์ รตุนรสี (กรแก้ว) (2550) “นักปกครองในอุดมคติตามแนวพระพุทธศาสนา”  
วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- พระมหาเวชยันต์ กิตติโสภโณ (แก้วพวง) “การปกครองแบบธรรมรัฐแนวพุทธศาสนาเถรวาทกับ  
การปกครองแบบอุดมคติรัฐของเพลโต : การศึกษาเปรียบเทียบ” วิทยานิพนธ์  
หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนาและปรัชญา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- พระมานิต เตชวโร (อุคนอก) (2550) “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร 4 กับนักปกครอง”  
วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- พระราเชนทร์ วิจารณ์ (ไทยเจริญ) (2546) “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- พระศรีวัชเมธี บรรณาธิการ (2547) *โรงเรียนวิถีพุทธ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พินนา ยาวีราช (2549) *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัล  
เอ็กซ์เพรส

พุทธทาสภิกขุ (2538) *การมีธรรมะ ให้ทันแก่เวลา และ อุบายมีสติสัมปชัญญะให้ทันแก่ขณะจิต*  
กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2539) *ฟ้าสว่างทางธรรมโมษณ์ (การประดิษฐ์วิธีการเผยแผร์)* พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2541 ก) *ธรรมคืออะไร ?* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2539 ข) *พรสำหรับปีใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2539 ฃ) *พรดี-ปีใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2539 ค) *ยาระงับสรรพโรค* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2539 ง) *คู่มือ อานาปานสติภาวนา อย่างสมบูรณ์แบบ* พิมพ์ครั้งที่ 3  
กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2542) *หัวใจปรมาตมธรรม* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2544 ก) *ความสุขในทุกอิริยาบถ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2545) *ป็นมนุษย์แต่ยังเด็ก* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2548 ก) *ความอึดใจ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

..... (2548 ข) *ธัมมิกสังคมนิยม* กรุงเทพมหานคร ตถาคต พับลิเคชั่น

..... (2548 ค) *พระคุณของแม่ คือสันติภาพของโลก นนทบุรี ศูนย์สืบอายุ*  
*พระพุทธศาสนา วัชชลประทานรังสฤษฏ์*

..... (2551 ก) *นิพพานสำหรับทุกคน นนทบุรี วัดพุทธปัญญา*

..... (2552 ข) *ประโยชน์ของความกตัญญู นนทบุรี วัดพุทธปัญญา*

..... (2552) *คู่มือมนุษย์ ฉบับเรียนรู้ลึกลับ* กรุงเทพมหานคร สถาบันบันลือธรรม  
ธรรมสภา

ภูวเดช สีนพงศพร (2549) *ตามรอย...เจ้าสัว บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา* กรุงเทพมหานคร กู๊ดมอร์นิ่ง  
มนต์ทิพย์ รุจิกัณหา (2549) “บินไปอบรมหลักสูตร ‘การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง’ ที่ฮาร์  
วาร์ด” *วารสารข้าราชการ* 51, 4 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2549) : 29 – 34

มหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2525) *พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล (จำนวนรวม*  
*จบละ 91 เล่ม)* กรุงเทพมหานคร ศิวพร

แมริค , จอห์น แวน คัมภีร์ *การพัฒนาภาวะผู้นำ* แปลจาก *Writers on Leadership* โดย ยูดา รักไทย  
และสุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2545) กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- ยุวพุทธิกสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2551) 6 หลักสูตรพัฒนาจิตเพื่อนักบริหาร กรุงเทพมหานคร ศูนย์พัฒนาจิตและปัญญา
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ (Leadership)* กรุงเทพมหานคร ธนัชชากรพิมพ์ \_\_\_\_\_ (2550) “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ* หน่วยที่ 10 หน้า 10-1 – 10-35 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รัชনীวรรณ วณิชย์ถนอม (2548) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” *วารสารข้าราชการ* 50, 2 ( มีนาคม – เมษายน 2548 ) : 10 – 24
- วรงค์ อมรรวิพัฒน์ (2546) *พระพุทธปรัชญานต่อพุทธบริษัท 4 และต่อพระพุทธศาสนา และพระราชปรัชญา พระบรมราชาบาท และพระราชนิพนธ์ของพระมหากษัตริย์ทุกยุคสมัยเกี่ยวกับความสำคัญและการเป็นศาสนาประจำชาติของพระพุทธศาสนา* กรุงเทพมหานคร มูลนิธิพุทธาภิวัตน์ \_\_\_\_\_ (2547) *พระไตรปิฎกเพื่อชีวิต ความสำคัญและสาระพร้อมทั้งพระพุทธพจน์สำคัญเกี่ยวกับชีวิตทุกด้าน* กรุงเทพมหานคร มูลนิธิส่งเสริมช่วยผู้ด้อยโอกาส และ ชมรมคนตาบอดชาวพุทธ
- วีรุธ มาณะศิริานนท์ (2541) *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ (2540) *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ไทย
- สมชาติ กิจยรรยง (2546) *ความฉลาดรู้ของผู้นำ – Leadership Quotient* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และพิชัย ศิริจันทร์พันธ์ บรรณาธิการ (2542) *กรณีศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆปริณายก (2546) *ชีวิตนี้น้อยนัก* กรุงเทพมหานคร รุ่งเรืองวิริยะพัฒนาโรงพิมพ์ \_\_\_\_\_ (2550) *การศึกษาเพื่อความเป็นคนที่สมบูรณ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ธรรมดา \_\_\_\_\_ (2551) *วิธีสร้างบุญบารมี* กรุงเทพมหานคร เลียงเชียง
- สมพร เทพสิทธา (2546) *พระพุทธศาสนากับเอกลักษณ์ไทย และ พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติหรือไม่?* กรุงเทพมหานคร สภายุวพุทธิกสมาคมแห่งชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์

- สมพร เทพสิทธิ์า (2548) การอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนา กรุงเทพมหานคร  
 สภายุวพุทธิกสมาคมแห่งชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ..... (2549) ดวงประทีปจากพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พิมพ์ครั้งที่ 2  
 กรุงเทพมหานคร สภายุวพุทธิกสมาคมแห่งชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ..... (2550) พระมหากรุณาธิคุณ ดุจแผ่นดินและดวงตะวัน กรุงเทพมหานคร สมาคม  
 ส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ
- ..... (2551 ก) ประวัติศาสตร์ชาติไทยกับเอกลักษณ์ของชาติ และ ความเจริญของสถาบัน  
 ชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ กรุงเทพมหานคร มูลนิธิสมพร เทพสิทธิ์า เพื่อศาสนา  
 และพัฒนาสังคม
- ..... (2551 ข) พระพุทธศาสนากับความมั่นคงของชาติ และ บทบาทของยุวพุทธิกสมาคม  
 ในการทำนุบำรุงรักษาพระพุทธศาสนา กรุงเทพมหานคร สภายุวพุทธิกสมาคม  
 แห่งชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2543) พุทธสังคมาภิชยา พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- สำนักงาน ก.พ. (2550 ก) การพิทักษ์ระบบคุณธรรมไทย-สหรัฐอเมริกา กรุงเทพมหานคร แอร์  
 บอร์นพรินต์
- ..... (2551 ข) จรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ กรุงเทพมหานคร  
 ยุทธรินทร์พรินต์ติ้ง
- สุนา ผาด่านแก้ว (2550) “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำตาม  
 หลักธรรมในพระพุทธศาสนา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
 แคมปริดจ์, โคนันต์ ซี. แนคเลอร์, เควิด เอ. และทัชแมน, ไมเคิล แอล. นำการเปลี่ยนแปลงแบบ  
 มีอาชีพ แปลจาก Navigating Change โดย สายฟ้า พลวายุ (2543)  
 กรุงเทพมหานคร เออาร์ บีซิเนส เพรส

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยนี้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

ก. ผู้รู้ฝ่ายพระภิกษุ ซึ่งมีผลงานทางวิชาการทั้งด้านพระพุทธศาสนาและด้านการประยุกต์หลักพระพุทธธรรมมาใช้ในด้านต่างๆ มี 2 รูป ได้แก่

(1) พระธรรมวิสุทธิภิกขุ ( พิจิตร ฐิตวณฺโณ ) เจ้าคณะภาค 16-17-18 (ธรรมยุต) เจ้าอาวาสวัดโสมนัสวิหาร และอดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(2) พระเทพปริยัติวิมล อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ข. แม่ชีผู้รู้ทางพระพุทธศาสนาและมีผลงานเผยแผ่อย่างแพร่หลายแก่ประชาชน มี 1 ท่าน ได้แก่

(1) แม่ชีวิมุตติยา ( รศ. ดร. สุภาพรรณ ณ บางช้าง ) ผู้อำนวยการหอพระไตรปิฎกนานาชาติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และประธานมูลนิธิวิมุตติยาลัย

ค. นักวิชาการซึ่งมีความรู้ทั้งทางพระพุทธศาสนา และเป็นหรือเคยเป็นข้าราชการมี 9 ท่าน ได้แก่

(1) ศาสตราจารย์พิเศษ จ้านงค์ ทองประเสริฐ ราชบัณฑิต

(2) ศาสตราจารย์กิตติคุณ สุมน อมรวิวัฒน์ ราชบัณฑิต

(3) ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. นพ. เทพนม เมืองแมน นายกสมาคมคั่นคว่าทางจิตแห่งประเทศไทย และอดีตคณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

(4) ศาสตราจารย์พิเศษ ทองต่อ กล้วยไม้ ณ อยุธยา ประธานมูลนิธิพระภิกษุพระยานรรัตน์ราชมานิตย์ และอดีตปลัดกรุงเทพมหานคร

(5) ศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ สุขสำราญ ราชบัณฑิต อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรปราการ และอดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

(6) รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา หงส์ไกรเลิศ ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันพระปกเกล้า

(7) นายจ้านงค์ สวมประจำ สมาชิกวุฒิสภา และอดีตเลขาธิการวุฒิสภา

(8) ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. วิษณุ เครืองาม ภาควิชาข้าราชการบัณฑิตยสถาน อดีตรองนายกรัฐมนตรี และอดีตเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

(9) นายปรีชา วัชรภักย์ เลขาธิการ ก.พ.

## ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ใช้เป็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ

**แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ใช้เป็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ท่านเห็นว่ามีหลักธรรมของพระพุทธศาสนาอะไรบ้างที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. หลักธรรมของพระพุทธศาสนาข้อใดที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุดในเรื่องภาวะผู้นำ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านเห็นว่าในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันของไทยมีปัญหาด้านภาวะผู้นำในเรื่องใดบ้าง และเกิดจากสาเหตุอะไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ท่านมีความเห็นว่าเป็นเรื่องหลักการเกี่ยวกับผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดเด่นหรือจุดแตกต่างกันอย่างไรกับหลักวิชาการของทางตะวันตกหรือทางโลก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างในการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือการพัฒนาภาวะผู้นำของภาครัฐอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นายชัยวัฒน์ แพทย์วิโรจน์กุล
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	28 เมษายน พ.ศ. 2517
<b>สถานที่เกิด</b>	กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2543 วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2544
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าพนักงานสาธารณสุขปฏิบัติการ